

# Individual Competence Baseline für Programmmanagement



Version 4.0 / Deutsche Fassung

## **Impressum**

Das vorliegende Dokument „Individual Competence Baseline für Programmmanagement“ 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 / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

### **Verlag / Herausgeber**

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.  
[info@gpm-ipma.de](mailto:info@gpm-ipma.de)  
[www.gpm-ipma.de](http://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. Auflage, Februar 2017

© 2017 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.

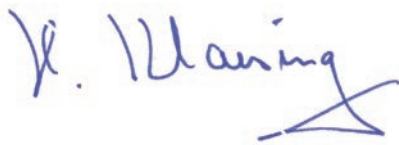
Mit dieser deutschen Übersetzung und dem Engagement zahlreicher ehrenamtlicher Helfer leistet die GPM ihren Beitrag zur globalen Weiterentwicklung im gesamten Feld des Projektmanagements und verdeutlicht ihre Bedeutung für die weltweite PM-Community.

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

A handwritten signature in blue ink that reads "Reinhard Wagner".

Martin Sedlmayer  
IPMA ICB Project Manager

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "M. Sedlmayer".



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Foreword IPMA	7
Inhaltsverzeichnis	9
<b>1. Einführung</b>	<b>13</b>
<b>2. Zweck und Zielpublikum</b>	<b>17</b>
2.1 Definition von Kompetenz	17
2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche	19
2.3 Entwicklung individueller Kompetenzen	20
<b>3. Die Individual Competence Baseline</b>	<b>28</b>
3.1 Rahmen der ICB4	28
3.2 Struktur der ICB4	30
3.3 Überblick der Kompetenzelemente	33
<b>4. Personen, die im Programmmanagement arbeiten</b>	<b>37</b>
4.1 Programme managen	38
4.2 Kompetenzüberblick	39
4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)	41
4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)	67
4.5 Technische Kompetenzen (Practice)	109
Anhang A: Selbsteinschätzung	173
Anhang B: Übersicht der Kompetenzindikatoren der ICB4	175
Anhang C: Übersicht der Kompetenzindikatoren für Programmmanagement	193
Anhang D: 1. Der Ethik-Kodex der GPM 2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct	205



# 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

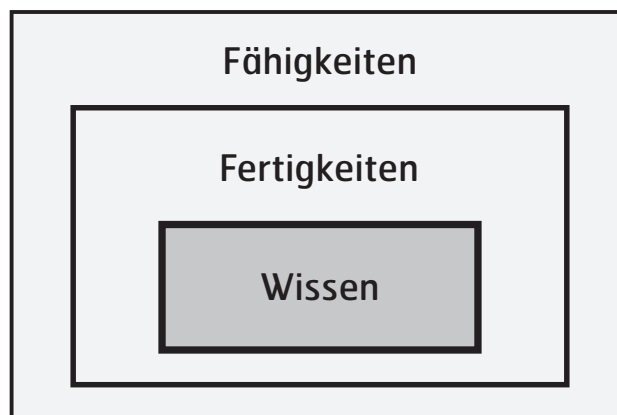
### 2.1 Definition von Kompetenz

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 diesen 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 Mitglieds-gesellschaften (MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugsbasis für Assessments und Zertifizierungen</li> <li>• Ein neuer weltweiter Standard für die Unterstützung der Mitgliedsgesellschaften und die Anwerbung neuer Mitglieder</li> <li>• Neue Assessment- und Schulungsangebote im Bereich Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement</li> </ul>
Anwender und -innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Bezugsbasis für die berufliche Entwicklung</li> <li>• Als Basis für die Beurteilung und Zertifizierung</li> <li>• Um eine gemeinsame Sprache für Anwendergemeinschaften (communities of practice) zu haben</li> <li>• Für die Kompetenzentwicklung eines Teams</li> <li>• Als einfache, verständliche Bezugsbasis</li> <li>• Für Selbstbewertungen</li> </ul>
Berater und -innen, Coaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für alle als zugänglicher internationaler Standard für die Anwendung bei Kunden</li> <li>• Als Plattform für die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungen und Produkte</li> </ul>
Gesellschaften, Regierungen, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als ein einheitlicher, weltweiter Standard für die Durchführung von Projekten</li> <li>• Für Unternehmen, damit sie keine eigenen Kompetenzstandards entwickeln müssen</li> <li>• Als internationale Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung</li> <li>• Als Vorgehen für kompetente Projektmanager und deren Projekterfolg</li> </ul>
Lehrende, Trainer und -innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Aktualisierung des Lehrplans</li> <li>• Als Richtlinien für das Lehren und Trainieren von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement</li> <li>• Als Grundlage für bessere Schulungen, die auf spezifischere Rollen ausgerichtet sind</li> </ul>
Wissenschaftler und -innen und Forschende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als neuer Standard für die Forschungsentwicklung</li> <li>• Als Basis für wissenschaftliche Papers und Konferenzen</li> <li>• Als Plattform für Forschungen im Team</li> </ul>

## 2.3 Entwicklung individueller Kompetenzen

### 2.3.1 Überblick

Die Entwicklung von Kompetenzen ist sowohl eine individuelle Reise als auch ein gesellschaft-liches 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 Entwicklung 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.

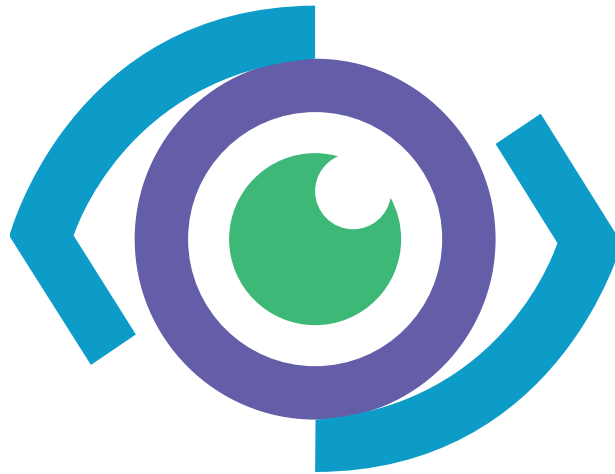
Die IPMA Individual Competence Baseline soll Ihnen ein treuer Begleiter bei Ihrer lebenslangen Entwicklung sein, von der Selbstbeurteilung oder dem externen Assessment des tatsächlichen Kompetenzniveaus über die Definition der gewünschten Entwicklungsschritte bis hin zur Beurteilung von Erfolgen. Sie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



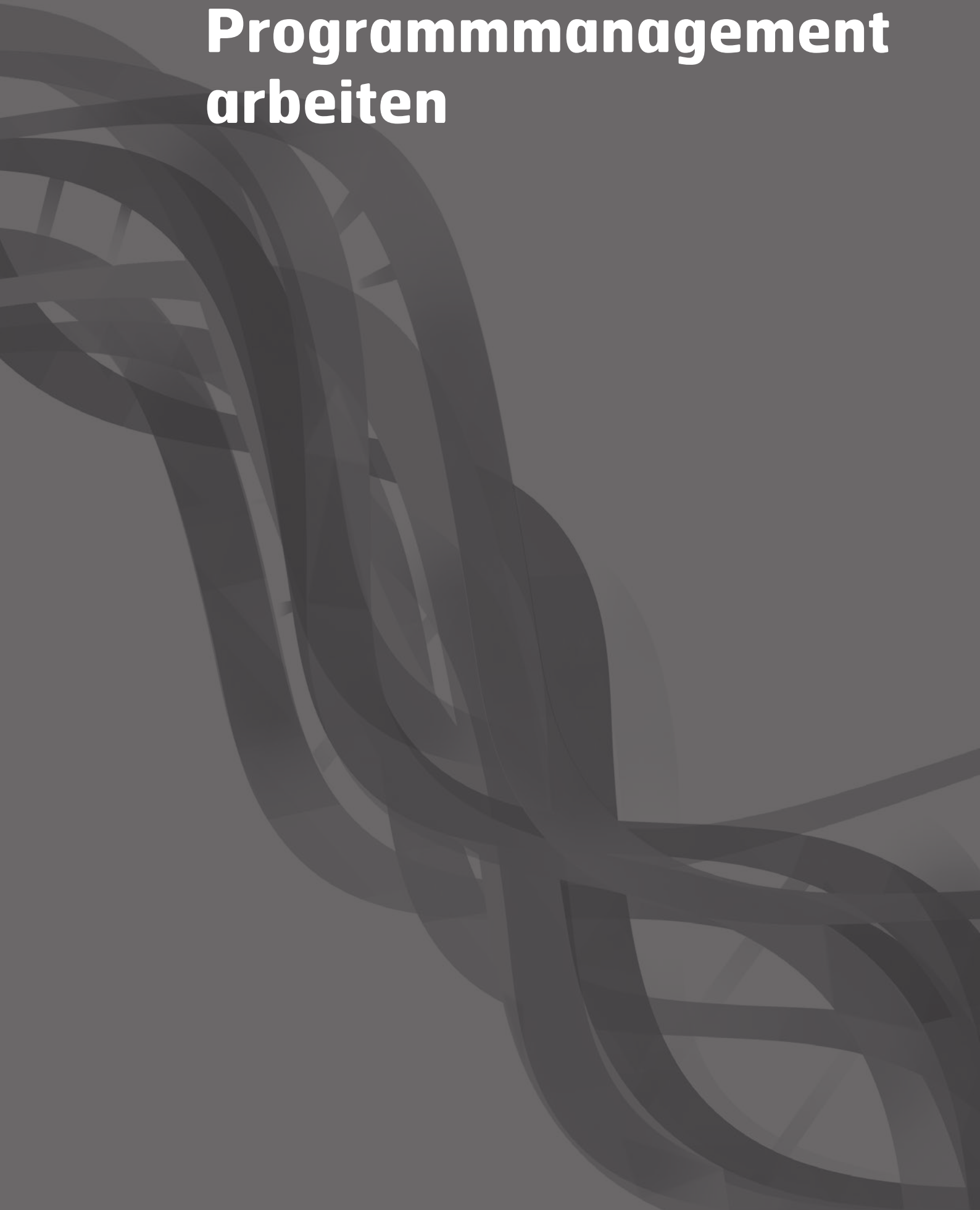
### 3.3 Überblick der Kompetenzelemente

Kompetenzelement	Projektmanagement	Programmmanagement	Portfoliomanagement
<b>Perspective 1:</b> Strategie (Strategy)		S. 42	
<b>Perspective 2:</b> Governance, Strukturen und Prozesse (Governance, structures and processes)		S. 47	
<b>Perspective 3:</b> Compliance, Standards und Regularien (Compliance, standards and regulations)		S. 53	
<b>Perspective 4:</b> Macht und Interessen (Power and interest)		S. 59	
<b>Perspective 5:</b> Kultur und Werte (Culture and values)		S. 63	

Kompetenzelement	Projektmanagement	Programmmanagement	Portfoliomanagement
<b>People 1:</b> Selbstreflexion und Selbstmanagement (Self-reflection and self-management)		S. 68	
<b>People 2:</b> Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (Personal integrity and reliability)		S. 72	
<b>People 3:</b> Persönliche Kommunikation (Personal communication)		S. 75	
<b>People 4:</b> Beziehungen und Engagement (Relationships and engagement)		S. 79	
<b>People 5:</b> Führung (Leadership)		S. 83	
<b>People 6:</b> Teamarbeit (Teamwork)		S. 87	
<b>People 7:</b> Konflikte und Krisen (Conflicts and crisis)		S. 91	
<b>People 8:</b> Vielseitigkeit (Resourcefulness)		S. 95	
<b>People 9:</b> Verhandlungen (Negotiation)		S. 100	
<b>People 10:</b> Ergebnisorientierung (Results orientation)		S. 104	

Kompetenzelement	Projekt- management	Programm- management	Portfolio- management
<b>Practice 1:</b> Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign (Design)		S.110	
<b>Practice 2:</b> Anforderungen, Nutzen und Ziele (Requirements, objectives and benefits)		S.117	
<b>Practice 3:</b> Leistungsumfang und Lieferobjekt (Scope)		S.122	
<b>Practice 4:</b> Ablauf und Termine (Time)		S.126	
<b>Practice 5:</b> Organisation, Information und Dokumentation (Organisation and information)		S.129	
<b>Practice 6:</b> Qualität (Quality)		S.133	
<b>Practice 7:</b> Kosten und Finanzierung (Finance)		S.136	
<b>Practice 8:</b> Ressourcen (Resources)		S.141	
<b>Practice 9:</b> Beschaffung (Procurement and partnership)		S.145	
<b>Practice 10:</b> Planung und Steuerung (Plan and control)		S.149	
<b>Practice 11:</b> Chancen und Risiken (Risk and opportunities)		S.154	
<b>Practice 12:</b> Stakeholder (Stakeholders)		S.159	
<b>Practice 13:</b> Change und Transformation (Change and transformation)		S.165	
<b>Practice 14:</b> Projektselektion und Portfoliobalance (Select and balance)		S.169	

## **4. Personen, die im Programmmanagement arbeiten**





## 4. Personen, die im Programmmanagement 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 Programms, z. B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung, und Branche, z.B. Baugewerbe, Unternehmensdienstleistungen und Regierungen, deutlich. Dennoch sind alle Kompetenzen für alle Programme relevant.

## 4.1 Programme managen

Programme werden organisiert, um Veränderungen zu erreichen. Veränderungen können ganz oder überwiegend planbar sein, z. B. die Markteinführung eines neuen Produkts, ein Übergang zu einer neuen Situation sein, z. B. eine grundlegende Veränderung der Organisation), oder eine vollständige Transformation sein, z. B. die Umwandlung in eine emissionsfreie Stadt. Der erste Typ kann als Projekt oder Programm angegangen werden (abhängig von der Komplexität und anderen Überlegungen); der zweite Typ und vor allem der dritte Typ nur als Programm. Programme sind weit besser dafür geeignet, mit Unsicherheit, Volatilität und Unschärfe umzugehen als Projekte.

Programme sind entweder für die direkte Realisierung von Nutzen verantwortlich oder für die Lieferung von Ergebnissen (oder Fähigkeiten), die Unternehmen helfen einen Nutzen zu erreichen.

Ein Programm kann von oder innerhalb einer Organisation unternommen werden, von kooperierenden Organisationen oder von einem Netzwerk von Organisationen (was als „koordinierende Organisationen“ bezeichnet wird). Wenn mehrere Organisationen bei einem Programm zusammenarbeiten, führt das zu einer höheren Komplexität. Aber ziemlich häufig ist genau das der Grund für die Einrichtung eines Programms: Ein effektiver Management-Mechanismus für Programme, die in verschiedenen Organisationen laufen.

Programmkomponenten können (Unter-)Programme, Projekte, Vorgänge und Prozesse oder sogar Teams oder Abteilungen, auch Komponenten genannt, sein.

Ein Programm ist definiert als eine zeitlich begrenzte Organisation miteinander in Beziehung stehender Programmkomponenten, die auf koordinierte Weise gesteuert werden, um die Einführung von Veränderungen und die Realisierung von Nutzen zu ermöglichen.

Das Programmmanagement ist das koordinierte Management aller Komponenten, um Veränderungen einzuführen und Nutzen zu realisieren. Jede Komponente hat ihr eigenes Management. Das Programmmanagement fügt die Abstimmung dieser einzelnen Komponenten hinzu und konzentriert sich auf die Realisierung von Nutzen.

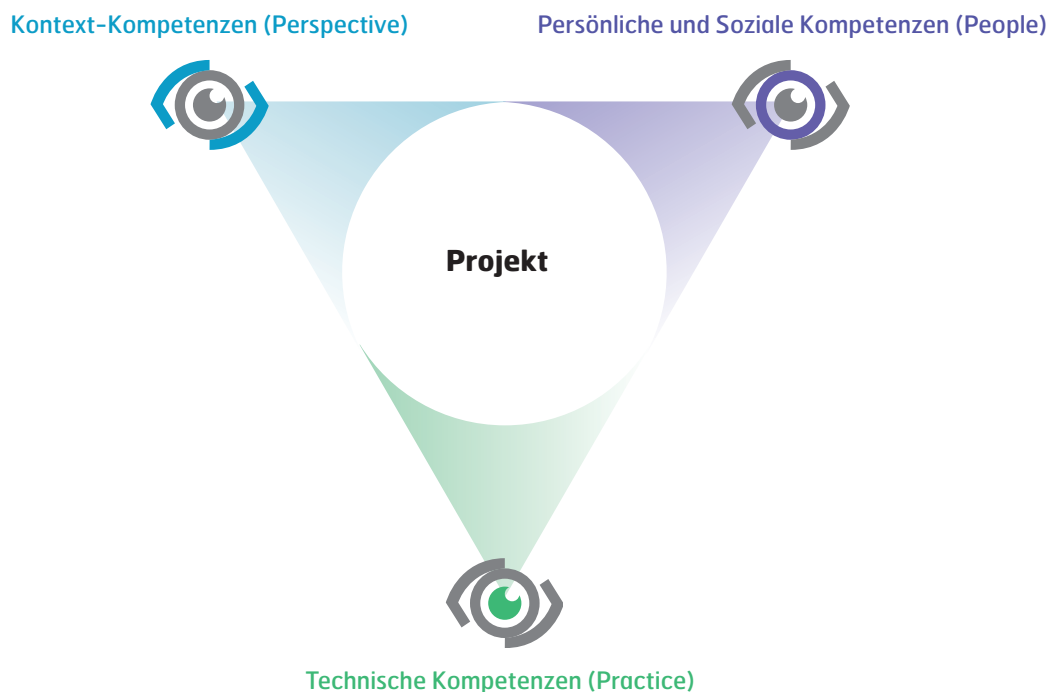
Das Programmmanagement befasst sich mit der Anwendung von Methoden, Tools, Techniken und Kompetenzen für ein Programm. Es wird mithilfe von Prozessen umgesetzt und umfasst die Integration der verschiedenen Phasen des Programmlebenszyklus.

Das Programmmanagement unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht vom Projektmanagement. Neben den Aspekten, die aus der Definition von Programmen folgen (Veränderung, Nutzenorientierung, Verbindung mit mehreren Organisationen, usw.), sind Programme meist komplexer als Projekte hinsichtlich Verflechtung und Abhängigkeit von Elementen (Projekte und andere Komponenten, Ziele, Stakeholder, Risiken, Veränderungen usw.). Eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte sind wichtiger für den Erfolg als im Projektmanagement. Ein gemeinschaftlicher Ansatz, in dem die Ziele durch Mitgestaltung und eine starke Führung definiert werden, gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Effektives Programmmanagement bringt der Organisation und den Stakeholdergruppen zahlreiche Vorteile. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele erreicht werden, und gewährleistet eine effiziente Ressourcennutzung, die die unterschiedlichen Bedürfnisse der Programm-Stakeholder 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 Programme erfolgreich zu leiten. Der Einzelne muss Kontext-Kompetenzen (Perspective) besitzen, die sich mit dem Kontext von Programmen befassen, z. B. die Komponenten, Persönliche und Soziale Kompetenzen (People), die persönliche und soziale Themen behandeln und Programmkompetenzen, welche die spezifischen technischen Kompetenzen (Practice) für die Leitung von Programmen umfassen.



<b>4.3</b>	<b>Kontext-Kompetenzen (Perspective)</b>	<b>41</b>
	Strategie	42
	Governance, Strukturen und Prozesse	47
	Compliance, Standards und Regularien	53
	Macht und Interessen	59
	Kultur und Werte	63



<b>4.4</b>	<b>Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)</b>	<b>67</b>
	Selbstreflexion und Selbstmanagement	68
	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	72
	Persönliche Kommunikation	75
	Beziehungen und Engagement	79
	Führung	83
	Teamarbeit	87
	Konflikte und Krisen	91
	Vielseitigkeit	95
	Verhandlungen	100
	Ergebnisorientierung	104



<b>4.5</b>	<b>Technische Kompetenzen (Practice)</b>	<b>109</b>
	Programmdesign	110
	Nutzen und Ziele	117
	Leistungsumfang	122
	Ablauf und Termine	126
	Organisation, Information und Dokumentation	129
	Qualität	133
	Kosten und Finanzierung	136
	Ressourcen	141
	Beschaffung	145
	Planung und Steuerung	149
	Chancen und Risiken	154
	Stakeholder	159
	Change und Transformation	165
	Projektselektion und Portfoliobalance	169





## **4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)**

**Der Kompetenzbereich der Kontext-Kompetenzen (Perspective) beschäftigt sich mit der Umgebung eines Programms.**

**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 Leistungsmanagementsystem in dem Projekte angesichts ihrer Ausrichtung an der Strategie und der Vision betrachtet und gemanagt werden, um sicherzustellen, dass sie möglichst stark mit der Mission und der Nachhaltigkeit der Organisation korrelieren.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie die Strategie und ihre strategischen Prozesse zu verstehen sind, um somit eine bestimmte Managementdomäne (Projekt, Programm oder Portfolio) zu befähigen, ihre Programme im Rahmen der kontextuellen Aspekte zu managen.

### Beschreibung

Diese Kompetenz beschreibt die formelle Ausrichtung der Programmziele 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 zuweisen und priorisieren zu können,
- 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 Unternehmenswerten der Organisation abgestimmt sein. Die Strategiekompetenz umfasst auch den Prozess des Verstehens der organisationalen Umgebung, 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 Programmnutzen übertragen.

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

## Wissen

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

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analyse und Synthese
- 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: Programmdesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 11: Chancen und Risiken
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.1.1 Das Programm mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt, versteht und überträgt die Missionen, Visionen und Strategien der koordinierenden Organisationen in das Programm. Der Einzelne muss immer dafür sorgen, dass die Programmziele mit der Mission, den Richtlinien und den Werten der koordinierenden Organisationen übereinstimmen. Wenn die Beziehung zwischen Nutzen des Programms und Zweck der Organisation vage ist, muss der Einzelne dennoch in regelmäßigen Abständen überprüfen, ob der Nutzen noch mit dem Zweck übereinstimmt, der in den 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(en) wider
- Richtet die Ziele des Programms an Mission, Vision und Strategie aus durch die Verwendung von diagnostischen Managementkontrollsystemen (Top-down-Ansatz und vordefinierte Ziele);
- Kontrolliert, ob die Ziele und der Nutzen des Programms und dessen Komponenten mit der Mission, der Vision und der Strategie übereinstimmen
- Entwickelt und führt Messgrößen zur strategischen Angleichung ein, z. B. kritische Erfolgsfaktoren, Leistungsindikatoren
- Überprüft, ob das Programm 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 Strategieentwicklung und -einführung, der häufig in einem Top-down-Ansatz vom Vorstand oder der Geschäftsführung einer Organisation durchgeführt wird. Die gewünschten Strategien werden jedoch häufig nicht umgesetzt, da sich der Kontext 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 verstehen, sondern auch die Tools und Methoden, um diese Ziele zu hinterfragen und den Vorstand/die Geschäftsführung zu beeinflussen, damit die notwendigen Verbesserungen durchgeführt werden. Diese Einflüsse werden durch interaktive Steuerungssysteme und die Anwendung eines Bottom-up-Ansatzes gemanagt.

### Messgrößen

- Kennt den Prozess der Strategieentwicklung und -implementierung
- 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 vorlegen, das die offizielle Begründung für das Programm darlegt, einschließlich des betriebswirtschaftlichen Nutzens oder des Nutzens für die Organisation, dessen Realisierung das Programm unterstützen muss. Diese Beschreibung sollte auch die Integrationsaspekte neuer Elemente im Programm erklären und die Basis für die Erfolgskriterien und den Nutzen darstellen, dessen Realisierung das Programm unterstützen 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 während des Programmverlaufs aktualisiert und ihre Gültigkeit erneut bewertet werden. Außerdem überwacht oder steuert der Einzelne das Programm kontinuierlich, um festzustellen ob es redundante oder strategisch obsolete Elemente enthält und eine angemessene Abstimmung durchführen, auch wenn das bedeutet, das Programm zu beenden oder seinen Umfang neu zu definieren.

### Messgrößen

- Reflektiert und definiert die betriebswirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Programm geführt haben
- Identifiziert die benötigten Ziele, um den geplanten Nutzen zu erzielen
- Validiert und ‚verkauft‘ die betriebswirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Programm geführt haben, gegenüber dem Auftraggeber und / oder den weiteren Stakeholdern
- Beurteilt die Rechtfertigung für das Programm in einem höheren Kontext neu und validiert diese
- Analysiert, ob das Programm oder einzelne Komponenten desselben aufgrund von Redundanz oder obsoleter strategischer Bedeutung geändert oder 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 Programm stehen, zu erkennen, zu definieren, zu interpretieren und zu priorisieren. KEF sind direkt mit den Zielen der Organisation und den betriebswirtschaftlichen Zielen des Programms verbunden. Durch die Realisierung des Programmnutzens erfüllt die Organisation daher strategische, taktische und betriebliche 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 Programms verstehen. Die relative Bedeutung der Erfolgsfaktoren kann sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Programms selbst verändern. Personelle Veränderungen, sowohl programm-intern als auch programm-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 Programms bedeutet.

Ein Beispiel für einen KEF in einem Programm zur Entwicklung eines Nationalparks, der sich über mehrere Städte und Provinzen erstreckt lautet: „Abstimmung der Programmziele und des Terminplans mit den Zielen und Terminplänen der Regierungen der Städte und Provinzen“.

##### Messgrößen

- Entwickelt und / oder leitet eine Reihe KEF für die strategischen Ziele ab
- Nutzt formelle KEF für die Abstimmung der Strategie, versteht aber auch ihren informellen Kontext
- Bezieht die MitarbeiterInnen bei der Entwicklung der KEF und unter Berücksichtigung der Strategie
- der Organisation mit ein (interaktive Management-Steuerung)
- Verwendet die KEF für die strategische Ausrichtung des Programms oder für dessen Teile (Teilprogramme, Projekte, Aktivitäten)
- Verwendet die KEF zur Information der Stakeholder
- Verwendet die KEF zur Entwicklung von Anreizen und Anerkennungen für die Komponenten
- 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 (KPI) für jeden kritischen Erfolgsfaktor (KEF) zu managen. KPI stehen im Zentrum vieler strategischer, performanter Managementsysteme 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 wie der Balanced Scorecard, vom Einzelnen entwickelt. KPI können als Frühindikatoren (vor einem strategischen Ereignis oder Meilenstein), Spätindikatoren (nach einem strategischen Ereignis oder Meilenstein) oder Echtzeit-Anzeiger verwendet werden. Im Programmverlauf können sich KPI aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Programms verändern. Personelle Veränderungen, sowohl programm-intern als auch programm-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 bewerten und – sofern nötig – die erforderlichen Veränderungen vornehmen, um den Erfolg weiterhin zu gewährleisten. KPI sollten weiche Faktoren umfassen, wie Motivation, Kommunikation im Team, persönliche Entwicklung von Teammitglieder usw., die das strategische Ziel widerspiegeln, u.a. den Nutzen, der erreicht werden soll. Des Weiteren 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 Erfüllen von Standards und Vorschriften, bis hin zur Erfüllung kultureller Normen und Werte, sowohl der Organisation wie auch der Gesellschaft insgesamt.

Ein Beispiel für einen KPI für den oben genannten KEF lautet: „Das Ziel und die Terminplanung des Programms wird von der Mehrzahl der Regierungen der Städte und Provinzen akzeptiert.“

#### Messgrößen

- Entwickelt und / oder leitet einen KPI oder eine Reihe von KPI für jeden kritischen Erfolgsfaktor ab
- Kennt die Verwendung von Früh-, Spät- und Echtzeitindikatoren bei der Entwicklung der KPI
- Verwendet KPI für das Management der strategischen Leistung
- Verwendet KPI zur Einflussnahme auf die Stakeholder
- Verwendet KPI für die Entwicklung persönlicher Entwicklungspläne
- Verwendet KPI für die Entwicklung eines Anreiz- / Anerkennungssystems
- Beurteilt die Programmkonfiguration 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, die Unterstützung für Programme bieten und Einfluss auf ihre Organisation, ihre Einführung und ihr Management haben. Governance, Strukturen und Prozesse einer Organisation können sowohl temporäre Systeme, wie Programme, und permanente Systeme, wie Projektportfolio-Managementsysteme, Finanz-/Verwaltungssysteme, Unterstützungssysteme, Berichterstattungssysteme und Entscheidungsfindungs- wie auch Auditsysteme, umfassen. Manchmal kann der Grund für ein Programm in diesen Systemen selbst liegen, zum Beispiel wenn ein Projekt oder Programm initiiert wird, um Geschäftsprozesse zu verbessern oder neue Systeme einzuführen.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie dem Einzelnen die Möglichkeit gegeben wird, effektiv an Programmen 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 Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und Richtlinien zu nutzen, um sicherzustellen, dass Programme ihre Ziele und ihre strategischen Unternehmensziele erreichen. Das Management von Programmen 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 von Projekten, Programmen und Portfolios zusammenhängen. Die meisten projektorientierten Organisationen besitzen mehrere Arten von Unterstützungsstrukturen und -prozessen für Projekte, Programme und Portfolios. In der Domäne des Programmmanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, Programmkennzahlen bereitzustellen, welche die langfristige Nutzenrealisierung direkt verfolgen, und Strukturen und Prozesse über Projekte und nicht projektbezogenen Aktivitäten innerhalb des Programms zu verbinden.

Beispiele für Unterstützungsfunktionen und -prozesse sind Linienfunktionen wie z. B. Personal (HR), Finanzen und Controlling sowie Informationstechnologie (IT). Reife Projektorganisationen können dem Projekt- und Programmmanagement durch ein Projektmanagementoffice (PMO) besonders tatkräftige Unterstützung bieten.

Kompetenz hinsichtlich Strukturen und Prozesse bedeutet auch, die Fähigkeit zu besitzen, Feedback und Lessons Learned aus früheren Projekten und Programmen zu überprüfen und anzuwenden. Eine zentrale Herausforderung dabei ist, verpflichtende und optionale Strukturen und Prozesse so einzusetzen, dass eine optimale Wirkung und ein optimaler Nutzen für das Programm erzielt werden.

## Wissen

- Grundlegende Prinzipien und Merkmale des Management by Projects
- Grundlagen des Projektportfoliomanagements
- Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung
- Formelle Organisation und informelle Zusammenhänge des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements (Mitarbeiter, Linie, usw.) in der Organisation
- Organisations- und Geschäftstheorie

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

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

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- Practice 1: Programmdesign
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 7: Kosten und Finanzierung
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 9: Beschaffung
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.2.1 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt das Konzept des Programmmanagements und wie es in den koordinierenden Organisationen eingeführt ist. Der Einzelne kennt die Ziele und den Nutzen des Programms, die benötigten Beiträge für das Programm, Ergebnisse und Wirkung und versteht den erwarteten Programmnutzen in Bezug zum/zu den Portfolio/s. Deshalb kennt der Einzelne die benötigten Beiträge und Ergebnisse und versteht die Auswirkungen des Programms auf die KPI, die Indikatoren für die Ergebnisse des Portfolios sind. Der Einzelne weiß mit den Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Komponenten innerhalb des Programms sowie zwischen dem Programm und benachbarten Projekten und Programmen umzugehen und berücksichtigt diese Abhängigkeiten, um das Programm auszubalancieren. Der Einzelne kennt zudem die vertikalen, z. B. mit dem Portfoliomanager oder dem Vorstandsausschuss, und horizontalen, z. B. mit anderen Programmen, Kommunikationswege als Teil des allgemeinen Abstimmungsprozesses innerhalb eines Portfolios. Wenn es keinen Rahmen durch ein Portfolio gibt, ist der Einzelne in der Lage, eine Entscheidungsstruktur einzuführen, die für das Programm zweckmäßig ist.



### Messgrößen

- Definiert ein Programm und verfügt über profunde Kenntnisse des Programmmanagements  
Erklärt die Merkmale eines Programms wie beispielsweise Ziele, Inputs, Outputs, Ergebnis und Nutzen, und identifiziert die Abhängigkeiten vom entsprechenden Portfolio
- Unterscheidet verschiedene Möglichkeiten der Organisation der Governance eines Programms und diskutiert die Auswirkungen dieser Möglichkeiten
- Erklärt das Konzept des Programmmanagements (Abhängigkeiten zwischen im Programm enthaltenen Projekten, Organisationsstrukturen des Programms, vertikale und horizontale Kommunikation)
- Identifiziert ein entsprechendes Portfolio und besitzt grundlegende Kenntnisse über die Prozesse des Portfoliomanagements
- Kennt die Variablen für die Abstimmung mit einem Portfolio wie kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und Key Performance Indicators (KPI)
- Lenkt die Kommunikation im entsprechenden Portfolio, um das Programm erfolgreich zu managen.

#### 4.3.2.2 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen

##### Beschreibung

Der Einzelne versteht die Konzepte von Projekten und des Management by Projects und kann die Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationsformen erklären, z.B. funktionale, matrix- und projektorientierte Organisation, und weiß wie die Leistung optimal mit der aktuellen Organisationsform 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 wie auch individuelle Kompetenzen abdeckt.

### Messgrößen

- Definiert und erkennt ein Projekt in der Praxis und verfügt über profunde Kenntnisse der Projektmanagement-Grundlagen
- Erklärt die Merkmale 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 und führt das Konzept des Management by Projects in einer Organisation ein
- Identifiziert und erklärt den aktuellen Reifegrad einer Organisation

#### 4.3.2.3 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen

##### Beschreibung

Der Einzelne versteht das allgemeine Projektportfolio-Management und wie es eingeführt wird. Deshalb kennt der Einzelne die Portfoliokriterien und die benötigten Eingangs- und Ausgangsgrößen und versteht die Auswirkungen des Programms auf das Portfolio. Der Einzelne ist in der Lage, verschiedene Zwänge innerhalb des Portfolios zu erkennen und kann diese Zwänge berücksichtigen, um die Ressourcennutzung des Programms zu harmonisieren. Der Einzelne ist in der Lage, die

Kommunikationskanäle für das entsprechende Portfolio auszufiltern und / oder sie einzuleiten, um die Programmleistung positiv zu beeinflussen. Wenn es keine Portfoliostruktur gibt, kennt der Einzelne die Risiken und kann mit ihnen umgehen. Wenn ein Programm mit verschiedenen Portfolios in Beziehung steht, kann der Einzelne mit den damit verbundenen Risiken umgehen.

### Messgrößen

- Definiert und erkennt ein Portfolio und verfügt über grundlegende Kenntnisse des Portfoliomanagements
- Kennt die Merkmale eines Portfolios wie kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und Leistungsindikatoren (KPI)
- Kennt das Konzept des Portfoliomanagements (Organisationsstrukturen und -prozesse)
- Kennt die Risiken eines fehlenden Portfoliomanagement-Systems und mindert diese
- Managt Informationsströme und Entscheidungen, selbst wenn ein Programm Teil verschiedener Portfolios einer oder mehrerer Organisationen ist
- Lenkt die Kommunikation im entsprechenden Portfolio, um das Programm erfolgreich zu managen

#### 4.3.2.4 Das Programm mit den Supportfunktionen in Einklang bringen

### Beschreibung

Die Unterstützungsfunktion für das Programm, z. B. Projekt- oder Programmbüro, PMO oder ähnliches, bietet dem Programm und / oder dem Einzelnen, der das Programm managt, vielseitige Unterstützung hinsichtlich Organisation, Planung, Berichterstattung, Sitzungsmanagement, Dokumentation usw. Kenntnisse der Unterstützungsprozesse und -funktionen für das Programm sowie deren Nutzung / Integration in die tägliche Arbeit sind für den Einzelnen von entscheidender Bedeutung. Um die notwendige Unterstützung durch die Unterstützungsfunktion für das Programm sicherzustellen, muss der Einzelne die relevanten Kontaktpersonen innerhalb der Unterstützungsfunktion für das Programm verstehen und wissen, wie er gute Beziehungen zu ihnen aufbauen und pflegen kann.

### Messgrößen

- Kennt die MitarbeiterInnen, Prozesse und Dienstleistungen der Supportfunktionen in der / den Stammorganisation(en)
- Nutzt die Supportfunktionen der Stammorganisation(en), um für das Programm effizienten Support zu erhalten
- Kennt die Grenzen der Supportfunktionen und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Programm
- Baut gute Beziehungen zu den für das Programm Support bietenden Personen auf und pflegt diese
- Wendet Supportprozesse an, die von der / den koordinierenden Organisation(en) zur Verfügung gestellt werden

#### **4.3.2.5 Das Programm mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation(en) in Einklang bringen**

##### **Beschreibung**

Der Erfolg eines Programms hängt stark davon ab, dass zur richtigen Zeit, auf der richtigen Ebene der koordinierenden Organisationen, die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Jede Entscheidung sollte vorbereitet, vorgestellt, akzeptiert, aufgezeichnet, kommuniziert und letztendlich eingeführt werden. Formelle und informelle Routinen und spezielle Regeln für das Treffen von Entscheidungen, die über die Kompetenz und Verantwortung des Einzelnen hinausgehen, gibt es in jeder Organisation. Dafür benötigt der Einzelne ein tiefes Verständnis der Entscheidungsstruktur und -prozesse sowie die Fähigkeit, das Programm und die verbundenen Projekte entsprechend zu strukturieren und zu managen. Regelmäßige Berichte zum aktuellen Status sind entscheidend, um Vertrauen bei den Stakeholdern zu erhalten und die Nachverfolgbarkeit der Fortschritte sicherzustellen. Verschiedene Programm-Stakeholder stellen unterschiedliche Anforderungen an die Berichterstattung (Anforderungen an die Informationen, Art der Übermittlung, Häufigkeit der Berichte), die der Einzelne verstehen und berücksichtigen muss. In den koordinierenden Organisationen wird es verschiedene Arten der Qualitätssicherung für Projekte und Programme geben (Qualitätssicherung in Bezug auf Systeme, Projekte, Finanzen, Technik, Sicherheit usw.). Der Einzelne muss diese Aspekte zwingend berücksichtigen, wenn er einen Plan zur Qualitätssicherung für sein Programm und dessen Projekt-Komponenten ausarbeitet, um zu entscheiden, welche Projektbereiche Bestandteil der Qualitätssicherung werden und welche Personen in die Qualitätssicherung eingebunden sein sollen.

##### **Messgrößen**

- Identifiziert die Abläufe der koordinierenden Organisation(en) und die Regeln der Entscheidungsfindung für alle Fälle, die über die eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hinausgehen
- Stimmt die Kommunikation in Projekten mit den Bedürfnissen der koordinierenden Organisation(en) ab (Art der Information und deren Detaillierung, an wen und wie oft)
- Wendet die Standards des Berichtswesens der koordinierenden Organisation(en) im Programm an und nutzt die dafür vorgesehenen Tools und Methoden
- Wendet die Qualitätssicherungsstandards der koordinierenden Organisation beim Aufbau des Berichtswesens für die höheren Ebenen der koordinierenden Organisation an

#### **4.3.2.6 Das Programm mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesen) in Einklang bringen**

##### **Beschreibung**

Die Personalabteilung bietet dem Programm vielseitige Unterstützung in Bezug auf die Verträge der Teammitglieder, befristete Beschäftigungen, Schulungen, Gehälter, Anreize, Stress, Wohlbefinden und Ethik. Sie bietet darüber hinaus Unterstützung für Personen, die neu ins Team kommen oder aus diesem ausscheiden. Das Verständnis für die Prozesse und Funktionen der Personalabteilung kann den Einfluss auf die Verfügbarkeit und Qualität der 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 Programm 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, wie man sie effektiv und effizient einsetzt, sind für den Einzelnen entscheidend für eine erfolgreiche Förderung, Überwachung und / oder Berichterstattung zu Finanzthemen. Die Finanzabteilung und das Controlling einer Organisation dienen häufig als Unterstützungsfunktion, die eine Vielzahl von Hilfsfunktionen für den Einzelnen bieten, z. B. wie man sich um Finanzmittel bewirbt, diese begründet, steuert und darüber berichtet und wie er die Finanzen steuert, verwaltet, verteilt und überwacht. Der Einzelne muss verschiedene Modelle für die Finanzausstattung (öffentlich, privat, Public-Private-Partnerships, Subventionen, Werbung usw.) kennen, die von den koordinierenden Organisationen 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 Controlling profitieren.

### Messgrößen

- Kennt die Prozesse der Finanzabteilung und des Controllings
- Unterscheidet verpflichtende und optionale Instrumente der Finanzabteilung und des Controllings
- Überwacht und steuert den effektiven und effizienten Einsatz von Regeln, Richtlinien, Prozessen und Werkzeugen in Projekten zum Vorteil des Programms
- 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 Programme und die Komponenten 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 Regularien (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

Programme 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 Programms und seiner externen Umgebung in Form von Gesetzen, Standards und Vorschriften. Vor dem Start eines Programms muss der Einzelne dessen Leistungsumfang sowie seine Struktur analysieren und die relevanten Standards und Vorschriften ausfindig machen, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Programm haben werden. Die relevanten Standards und Vorschriften sollten als potenzielle Risiken und Chancen betrachtet werden, die vom Management beachtet werden müssen. Die Einhaltung relevanter Standards und Regularien (Compliance) kann die Strukturen, Prozesse und die Kultur der Organisation beeinflussen. In der Domäne des Programmmanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, Prozesse einzuführen, die Standards und Vorschriften über mehrere Projekte und nicht projektbezogene Arbeitsbereiche hinweg adressieren.

Dieses Kompetenzelement schließt Benchmarking und die Verbesserung der organisationalen Projektmanagementkompetenzen ein. Die Entwicklung von Kompetenz im Programmmanagement 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 so die Nachhaltigkeit der Organisation zu erreichen.

## Wissen

- Beteiligte Rechtssysteme
- Fachliche und berufliche Regelungen
- Fachlich vorgegebene Standards, z. B. IPMA Standards, und Normen, z. B. ISO-Normen: ISO21500 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: Programmdesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 6: Qualität
- Practice 11: Chancen und Risiken

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.3.1 Die für das Programm und dessen Komponenten gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt die gesetzlichen Vorschriften einer Organisation und ist in der Lage, diese in einem Programm einzuführen. Des Weiteren weiß der Einzelne, welche Rechtsbereiche (Zivil-, Straf-, Arbeits-, Urheberrecht, usw.) und allgemein bewährte Methoden für das Programm relevant sind. Der Einzelne muss dafür sorgen, dass sich die Programmorganisation im Rahmen der geltenden Gesetze bewegt, und ist in der Lage, jene Projekte / Aktivitäten zu erkennen oder zu ermitteln, die spezielle rechtliche Anforderungen haben und welche Rechtsgrundsätze für das Programm gelten. Der Einzelne ist auch in der Lage, unbekannte rechtliche Probleme zu erkennen, die berücksichtigt werden müssen, und sollte wissen, wie er formelle Verfahren unterstützen kann, um fachliche Beratung einzuholen, wenn nötig. Des Weiteren weiß der Einzelne, welche Anforderungen der zuständigen Regulierungsbehörden für den Leistungsumfang des Programms relevant sind und

welche Kontrollverfahren angewandt werden sollten. Das ist vor allem bei Programmen wichtig, die in verschiedenen Kulturen und Rechtssystemen ausgeführt werden. Wenn ein Programm global durchgeführt wird, muss der Einzelne alle regulatorischen Anforderungen im gesamten Programm integrieren.

### Messgrößen

- Erkennt den rechtlichen Kontext und dessen Anwendungen an
- Filtert und wendet die relevanten Rechtsvorschriften an
- Identifiziert rechtliche Risiken für das Programm und holt bei Bedarf die Meinung von Experten ein
- Erkennt Aufsichts- oder Regulierungsbehörden als Stakeholder an und managt diese entsprechend
- Überwacht, ob die Beschaffungswege eines Programms mit den Vorschriften in Einklang stehen
- Überprüft und überwacht, ob sich die Programmorganisation an den gesetzlichen Rahmen hält, und nimmt notwendige Anpassungen vor

#### **4.3.3.2 Alle für das Programm und dessen Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten**

### Beschreibung

Der Einzelne weiß, welche der Vorschriften zu Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz inklusive Arbeitsschutz (kurz: SGU, engl. Health, Safety, Security and Environment, kurz HSSE) für das Programm 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 kann feststellen, wie Tätigkeiten oder Produkte des Programms die Teammitglieder und Stakeholder beeinflussen können, denen der Nutzen zugutekommen wird, und er kann überprüfen, ob SGU-Schutzmaßnahmen angewendet wurden. Der Einzelne weiß, das Gleichgewicht der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte des Programms zu gewährleisten, um die Anforderungen für eine nachhaltige Entwicklung zu erfüllen.

Des Weiteren ist der Einzelne in der Lage, die Sicherheitsrisiken für das Programm zu erkennen, zu überprüfen, ob sie gemanagt wurden und die richtigen Tools auszuwählen und einzusetzen, um das Sicherheitsniveau der Programmorganisation zu erhöhen. Schlussendlich ist es auch sehr wichtig, dass der Einzelne weiß, dass sich die Vorschriften zu Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz (SGU) in verschiedenen Ländern und Kulturen unterscheiden.

### Messgrößen

- Überwacht, ob SGU-Maßnahmen installiert wurden
- Überprüft, ob SGU-Kontext in den Projekt- / Programmzielen berücksichtigt wurden
- Überwacht Risiken, die sich aus der Implementierung von SGU-Maßnahmen auf die Programmorganisation ergeben
- Schafft eine sichere und gesunde Umgebung für die Programmorganisation
- Wendet SGU zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Programms an
- Stellt sicher, dass die Programmorganisation die SGU-Vorschriften einhält



#### **4.3.3.3 Alle für das Programm und dessen Komponenten relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten**

##### **Beschreibung**

Der Einzelne kann die Integrität des Programms gewährleisten, indem er relevante berufliche Vorschriften für den Kontext identifiziert, in dem das Programm agiert und überprüft, ob die Programmorganisation diese erfüllt. Jeder Kontext besitzt einen spezifischen Verhaltenskodex (ethische Normen, die in einem formellen Dokument festgehalten sind) und Handelsbräuche, die der Einzelne kennen und verstehen muss, bevor er einen „Health Check“ der Programmorganisation durchführt. Manchmal sind das Geschäftsgebaren und die Handelsbräuche gesetzlich vorge-schrieben. Zudem sind sie oft direkt mit Beschaffungsverfahren verbunden und können ein großes Risiko für bestimmte Projekte im Programm bedeuten, wenn sie nicht richtig verstanden werden. Mit der Identifikation und der Integration unterschiedlicher geschäftlicher Verhaltenskodizes stellt der Einzelne somit sicher, dass die Programmorganisation integer innerhalb gesetzlicher Rahmen arbeitet.

##### **Messgrößen**

- Überprüft die Integration geeigneter Verhaltensregeln innerhalb der Programmorganisation für den jeweiligen Kontext ,z. B. öffentliche Verwaltung, Hoch- und Tiefbau, Informationstechnologie, Telekommunikation
- Stellt sicher, dass die festgelegten Ethikgrundsätze in der Programmorganisation eingehalten werden
- Identifiziert und wendet auch handelsübliches, nicht kodifiziertes Recht an
- Identifiziert die Auftragsvergabepraktiken und stimmt sie mit den geschäftlichen Verhaltenskodizes ab
- Verhindert Verstöße gegen die Verhaltensregeln durch die Projektmitarbeiter
- Stellt die professionelle Integrität des Programms sicher

#### **4.3.3.4 Für das Programm relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten**

##### **Beschreibung**

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

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

##### **Messgrößen**

- Identifiziert die sozialen und ökologischen Auswirkungen des Programms
- Definiert und kommuniziert die Nachhaltigkeitsziele für das Programm und seine Ergebnisse
- Stimmt die Programmziele mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation(en) ab



- Stellt im Programm ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Gesellschaft, der Umwelt und der Ökonomie (Menschen, Planet, Profit) her
- Fördert die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

#### **4.3.3.5 Für das Programm und dessen Komponenten relevante berufliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiter entwickeln**

##### **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 überwacht, ob die relevanten beruflichen und fachlichen Standards im Programm verwendet werden
- Identifiziert die Besonderheiten und managt die Risiken, die sich aus der Anwendung eines Standards im Programm ergeben
- Vergleicht und prüft Good Practice mit dem aktuellen Status der Programmorganisation
- Entwickelt und implementiert maßgeschneiderte Standards
- Verbreitet das neu erworbene Know-how in der gesamten Organisation
- Überprüft, ob Verbesserungen in der Programmorganisation zum Tragen kommen

#### **4.3.3.6 Die Programmmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern**

##### **Beschreibung**

Die Kompetenz im Benchmarking von Programmmanagement ist ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung durch den Vergleich der Programmmanagementprozesse der Organisation mit den Prozessen, die als Good Practice identifiziert wurden. Als Good Practice werden häufig Verfahrensweisen identifiziert, die in Weltklasse-Organisationen angewendet werden. Im Normalfall sind diese Organisationen die Top-Performer im Programmmanagement und haben anerkannte internationale Auszeichnungen für das Programmmanagement erhalten. Ziel des Benchmarking-Prozesses ist die Verbesserung der Organisationsleistung durch den Erwerb des Know-hows einer überlegenen Organisation. Organisationale Benchmarks folgen häufig einem stufenweisen Reifegradmodell für Organisationen, das definiert, welche Strukturen, Prozesse, Methoden und individuellen Fertigkeiten eine Organisation erfüllen muss, um einen bestimmten Reifegrad zu erreichen. Das Benchmarking kann auf interner Basis erfolgen, z. B. gegen verschiedene Projekte innerhalb einer Organisation, auf wettbewerbsorientierter Basis, z. B. gegen einen direkten Mitbewerber und auf funktioneller oder generischer Basis, z. B. gegen eine Organisation, die kein Mitbewerber im gleichen Markt oder der gleichen Branche ist. Einzelpersonen sollten immer versuchen, ihre Fähigkeiten im Programm- und Projektmanagement so zu verbessern, dass es die strategischen Ziele der Organisation unterstützt. Manchmal gibt es nur wenig Korrelation des Nutzens mit der Strategie. Dennoch muss der Einzelne den Vorstand oder die Geschäftsführung über mögliche Verbesserungen

der Strategie informieren. Letztlich sollten erzielte Fortschritte sowohl im Programm als auch in der Stammorganisation verbreitet werden, indem das neu erworbene Know-how verbreitet wird.

### Messgrößen

- Identifiziert und beurteilt die relevanten fehlerhaften Bereiche der Organisationskompetenz im Programmmanagement;
- Setzt relevante Benchmarks für die mangelhaften Bereiche
- Identifiziert die Benchmarking-Bezugsbasis und Good Practice
- Führt Benchmarks gegen Good Practice durch
- Identifiziert und integriert Maßnahmen für die erforderlichen Verbesserungen
- Überwacht und kontrolliert die Durchführung der identifizierten Maßnahmen und bewertet den erzielten Nutzen
- Verbreitet das neu erworbene Know-how in der gesamten Organisation
- Überprüft, ob die erkannten Verbesserungen in der Programmorganisation angewandt werden

## 4.3.4 Macht und Interessen (Power and interest)

### Definition

Die Kompetenz „Macht und Interessen“ definiert, wie der Einzelne informelle persönliche und Gruppeninteressen erkennt und die daraus resultierende Politik und Machtausübung versteht. Sie definiert weiterhin, wie Personen, die an Programmen beteiligt sind, verstehen sollten, wie informelle Einflüsse (die aus Ambitionen und Interessen der Einzelnen oder der Gruppe entstehen und durch die persönlichen oder Gruppenbeziehungen verändert werden) mit dem Programmkontext 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. abweichen.

### 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 heißt jenen 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 fast immer auch persönliche Ambitionen und Interessen und sie werden häufig versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen, um die Prozesse und / oder Ergebnisse des Programms ihren Interessen entsprechend zu beeinflussen. Diese Aktionen können dem Programm helfen oder es behindern. Das Verständnis für die informellen persönlichen Interessen und die daraus resultierende Politik sowie die Fähigkeit, diese zu beeinflussen, ist entscheidend für den Programmerfolg.

Neben kulturellen Aspekten und Werten hat jede Person ihren eigenen Stil und ihre eigene Persönlichkeit. Der individuelle Ansatz beeinflusst die Art und Weise, wie Macht ausgeübt wird. In der Domäne des Programmmanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, starke Führungsfähigkeiten zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, um einen signifikanten Einfluss auf die Projekte und die Stammorganisation auszuüben.

Interesse ist der Reiz eines bestimmten Themas oder eines gewünschten Ergebnisses, zum Beispiel 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 Machtquellen stammen kann. Beispiele für die informelle Macht sind die Macht durch Identifikation oder Expertenwissen.

### Wissen

- Formelle Organisation (Mitarbeiter, Linie usw.) vs. 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: Programmdesign
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.4.1 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Programm und seiner Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Programms verwenden

#### 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 Programm 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. Dann wiederum können 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 verstehen 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
- Beurteilt den Einfluss persönlicher Ambitionen und Interessen auf das Programm
- Steuert und nutzt persönliche Ambitionen und Interessen zum Vorteil des Programms

#### **4.3.4.2 Informeller Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Programm und dessen Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Programms 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 Vorbildfunktion 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 Programm
- Beurteilt die Auswirkung von informellen Beziehungen und Einflüssen auf das Programm
- Steuert informelle Beziehungen und andere Einflüsse auf das Programm zum Vorteil des Programms

#### **4.3.4.3 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Programms 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

- Erkennt die Unterschiede zwischen Verhaltensweise und Persönlichkeit
- Erkennt die Unterschiede zwischen kulturellen Aspekten und Persönlichkeit
- Kann den Einfluss der persönlichen Arbeitsstile Dritter auf das Programm beurteilen
- Kann die Arbeitsstile Dritter steuern und nutzt diese zum Vorteil des Programms

## 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 beeinflussen, in der das Programm angesiedelt ist. Dabei muss der Einzelne, der an einem Programm teilnimmt oder dieses leitet auch erkennen, welche Folgen diese kulturellen Einflüsse auf das Programm hat und wie dieses Wissen in dessen Management 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 Programmansatz, die Programmziele, die Programmprozesse, die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse und der vereinbarten Ergebnisse 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 (Überzeugungen, gängige Praktiken usw.). Darüber hinaus agiert jede Organisation in einer Gesellschaft, die ebenfalls eine bestimmte Kultur (und möglicherweise Subkulturen) hat, welche ihrerseits durch eigene Werte, Normen, Symbole, Überzeugungen und Gewohnheiten geprägt ist. Alle diese kulturellen Aspekte beeinflussen die Art und Weise, wie Menschen innerhalb dieser Gesellschaft, Organisation und Programme miteinander und mit allen weiteren internen und externen Stakeholdern interagieren. Programme sind oft wichtige Bestandteile der Stammorganisation(en) und gleichzeitig sind Programme temporäre Organisationen, deren interne Kultur mit den externen Kulturen abgestimmt werden muss (externe Anpassung und interne Integration). In der Domäne des Programmmanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, deutlich zu demonstrieren, dass die vorhandene Kultur und die Werte anerkannt und zu hervorgehoben werden, und so ein zusammenhängender Satz von Verhaltensnormen innerhalb des Programms aufrecht erhalten wird.

Die Ausrichtung von Kultur und Werten hat für jene Programme eine noch größere Bedeutung, die sich über mehrere Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen erstrecken und so eine multikulturelle Umgebung bilden. Vor dem Beginn eines Programms und in regelmäßigen Abständen während des Verlaufs muss sich der Einzelne der relevante(n) Kultur(en) im internen und externen Kontext des Programms oder der Organisation gewahr werden. Der Einzelne muss die Programmkultur an diese Gegebenheiten anpassen (und dies regelmäßig überprüfen), um die Programmziele 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. Programme werden manchmal explizit eingerichtet, um die bestehende Kultur und die Werte der Organisation zu verändern. Die am Ende eines Programms realisierten Lessons Learned können verwendet werden, um die Abstimmung der Kultur in zukünftigen Projekten und Programmen zu verbessern.

## Wissen

- Relevante kulturelle Merkmale, Werte, Normen und zulässiges Verhalten
- Mission und Vision der Organisation
- Leitbilder
- Unternehmenswerte und Unternehmenspolitik
- Qualitätsrichtlinien
- Ethik
- Unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz CSR)
- Umweltfreundliches Projektmanagement
- Kulturtheorien

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Wertebewusstsein
- Kulturbewusstsein
- Respekt gegenüber anderen Kulturen und Werten
- Fähigkeit, sich an verschiedene kulturelle Umgebungen anzupassen und in ihnen zu arbeiten
- Umgang mit Fragen, die einen kulturellen Zusammenhang haben
- 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: Programmdesign
- Practice 6: Qualität

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.5.1 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Programm und seine Komponenten beurteilen

#### Beschreibung

Alle Programme sind in eine Gesellschaft eingebettet (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 Programm stattfindet. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Programm wahrzunehmen, sie beim Ansatz zu berücksichtigen und regelmäßig zu überprüfen. 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 Programm
- Arbeitet gemäß der kulturellen Anforderungen und Werten der Gesellschaft, ohne dabei die eigenen Werte aufs Spiel zu setzen
- Erkennt, wann es notwendig ist von der Kultur und den Werten der Gesellschaft abzuweichen, um den erforderlichen Nutzen zu erzielen

#### 4.3.5.2 Das Programm und dessen Komponenten mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation(en) in Einklang bringen

##### Beschreibung

Alle Programme 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 Initiativen und strategischer Entscheidungsgremien. Manchmal werden die unterstützten Werte schriftlich in einem oder mehreren Dokumenten festgehalten, z. B. Leitbild, Qualitätspolitik, Unternehmenswerte. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Programm zu erkennen und diese beim Ansatz zu berücksichtigen. Außerdem muss der Einzelne sicher sein, dass das Programm die nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützt, zu der auch die unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz: CSR) zählt. Die CSR ist ein Steuerelement für die Erfüllung behördlicher und anderer Vorschriften, beruflicher Standards und weiterer ethischer und internationaler Normen. Durch die unternehmerische Sozialverantwortung 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 Programm
- Erkennt, wann es notwendig ist, von der formellen Kultur und den Werten der Organisation abzuweichen, um den erforderlichen Nutzen zu erzielen
- Handelt nachhaltig durch Ausübung der sozialen Verantwortung der Organisation

#### 4.3.5.3 Die informelle Kultur und Werte der Organisation(en) und deren Auswirkungen auf das Programm und dessen Komponenten beurteilen

##### Beschreibung

Alle Programme sind mit einer Organisation (oder mehreren) und deren informeller Kultur verbunden. Während die formellen Aspekte der Organisationskultur einen signifikanten Einfluss haben können, können auch viele weitere Aspekte, die die Kultur oder die Subkulturen einer Organisation, beeinflussen. Diese schließt Architektur, Möblierung, Kleiderordnung, Bürowitze usw. ein. Annahmen sind tief verankerte, meist unbewusste Verhaltensweisen. Hierzu zählen unter anderem 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 oder Fehlverhalten ist. Alle diese Punkte entstehen aus dem historischen und kulturellen Hintergrund der Organisation, ihrer Mitarbeiter und Manager. Der Einzelne sollte die kulturelle Basis der Organisation(en) analysieren, für welche das Programm stattfindet und in denen es durchgeführt wird. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Programm zu erkennen und diese bei seinem Ansatz berücksichtigen.

### Messgrößen

- Erkennt, analysiert und respektiert die informelle Kultur und die Werte der Organisation(en)
- Identifiziert und respektiert die Auswirkungen der informellen Kultur und der Werte der Organisation(en) auf das Programm
- Arbeitet in Übereinstimmung mit den informellen Werten und Normen der Organisation(en)
- Erkennt, wann es notwendig ist, von der informellen Kultur und den Werten der Organisation(en) abzuweichen, um den erforderlichen Nutzen zu erzielen

## **4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzelemente (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
- Zielformulierung, 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
- Stecken sinnvoller und authentischer individueller Ziele
- Durchführen regelmäßiger Fortschritts- und Ergebniskontrollen
- Umgang mit Fehlern und Misserfolg

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzen (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 Liefsergebnisse 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 Werte 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 zur 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 an den 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 richtigen Informationen, die präzise und lückenlos an alle 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 die 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 ihren Nutzen ebenso wie ihre Grenzen kennen.

#### 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 Kompetenzelemente (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 Erklärung, 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 mithilfe moderner Kommunikationstechnologie statt. Die Kommunikationsverfahren müssen Aspekte wie Sprache, Kanal, Inhalt und Zeitzonen beachten.

### Messgrößen

- Nutzt moderne Kommunikationstechnologie, z. B. Webinare, Telekonferenzen, Chats, 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

- Einsetzen 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: Stakeholderr

## 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 den Dialog
- 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 Teilnahme an anderen Personen und ihrem Wohlbefinden zu zeigen. Der Einzelne hört anderen aufmerksam zu und stellt das 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 ihre 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“. Selbstverpflichtung 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 sie um Rat gebeten werden, ihnen die Verantwortung für eine Aufgabe übertragen wird oder sie in Entscheidungen einbezogen werden.

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 der Planung und an Entscheidungsprozessen
- Fordert Commitment ein
- Nimmt die 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 interessierten Kreisen (Stakeholder) als Führungskraft für das Programm angesehen werden.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, zu führen, die 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 Programm, das angeleitete Team und die anderen interessierten Kreise 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 Programms 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
- Entscheidungsfindung (Konsens, demokratisch / mehrheitlich, als Kompromiss, autoritär, usw.)

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Bewusstsein für die eigene Person
- Ausgeprägte Fähigkeit 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
- 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, vorzudenken 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 Programmzielen lässt die Menschen an die Werte des Programms 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 Mentoring anbieten, bedeutet, Menschen und Teams anzuleiten und zu unterstützen sowie Bedingungen zu schaffen, die die Motivation der Menschen für ihre Aufgaben erhöhen. Coaching und Mentoring 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 Programm 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 Beratung 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 Beteiligten 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 Programms 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. Programteams 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 Programmbeteiligte 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 und als auch seine Mitglieder während des gesamten Programmlebenszyklus kontinuierlich weiterentwickeln. Während der Arbeit am Programm sollte die Leistung der Teammitglieder regelmäßig von der Person, die das Team 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

- Grundlagen der Projekt- und Portfolioorganisation
- Rollenmodell in Teams
- Team-Lebenszyklus-Modelle

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Interviewtechniken
- 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 Programms 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 Programms 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 Programm 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 Programmerfolg 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 Programmerfolg
- 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 Konflikt aufgrund 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 Programmziele 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 Programm 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 Programms 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 finden
- Moderationsfertigkeiten

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

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (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 weitergeben, 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, der das Programmteam führt, 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 ist 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, die einem zur Verfügung stehen. 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 Programmerfolg. Vielseitigkeit hilft, Probleme zu überwinden und motiviert das Team, gemeinsam aus einer Idee eine umsetzbare Lösung zu erarbeiten. Kreativität muss im Programmteam behutsam eingesetzt werden, damit der Fokus auf die Realisierung der vereinbarten Ergebnisse des Programms nicht verloren geht. Konzeptionelle und analytische Techniken sind von entscheidender Bedeutung für den Umgang mit der Informationsflut, der sich viele Programme 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-Technik
- PESTEL-Analyse

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

### **Fertigkeiten und Fähigkeiten**

- Analytische Fertigkeiten
- Moderation von Diskussionen und Gruppenarbeitssitzungen
- Auswahl geeigneter Methoden und Techniken, um Informationen zu kommunizieren
- Unkonventionelles Denken – neue Wege, um Dinge zu erledigen
- Fähigkeit, 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: Programmdesign
- Practice 2: Nutzen 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 Programm von ihren Beiträgen, Vorschlägen, Ideen und Bedenken profitieren kann. Das ist notwendig, um das Wissen und die Erfahrung Dritter zu nutzen. Da in einem Programm 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 Programm ist ein einzigartiges Vorhaben, um etwas Neues zu schaffen. Es erfordert 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 Programms.

### 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, der das Programmteam leitet, 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 Teams 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 Programm und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern

##### Beschreibung

Eine ganzheitliche Sichtweise zu fördern, bedeutet, eine aktuelle Situation zum gesamten Kontext des Programms in Beziehung zu setzen, wie zum Beispiel zu den Unternehmensstrategien, zeitgleich laufenden Aktivitäten und/oder Projekten oder Programmen. Der Einzelne, der das Programmteam leitet, 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 Programms.

### **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 Programm 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 Programmen.

### 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
- Vertragsvorlagen 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: Programmdesign
- Practice 2: Nutzen 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 beteiligten 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 Programm 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 Programms 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 Programms 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 Programm zum Erfolg zu führen.

### Beschreibung

Der Großteil der Arbeit im Verlauf von Programmen fällt für die Definition und das Managen von Aufgaben und das Lösen kleinerer und größerer Probleme an. In dieser Definition müssen wiederholt Entscheidungen getroffen werden, über Prioritäten, Zuteilung, 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 Programmverlauf 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 Programm 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 Programms für sich selbst vom Programm 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
- (Gesamt-) Nutzenanalyse

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

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

## **Kompetenzindikatoren**

### **4.4.10.1 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Programmerfolg und die Ziele der Organisation evaluieren**

#### **Beschreibung**

Der Einzelne wird in all seinem Tun vom Ziel der erfolgreichen Umsetzung des Programms geleitet. 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 dies das Ziel oder Ergebnis realisieren (oder bedrohen), bzw. den Prozess schneller, günstiger und / oder besser machen und so zu mehr Erfolg verhelfen?“

#### **Messgrößen**

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

### **4.4.10.2 Bedürfnisse und Mittel auf einander 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 wahrgenommenen Bedürfnisse zugewiesen oder vorenthalten werden. Um die Vergabe von Mitteln zu optimieren, muss der Einzelne sich ein klares Bild von den Prioritäten des Programms 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 (jetzt) keine Aufmerksamkeit oder Mittel für erkannte Herausforderungen oder Probleme zur Verfügung gestellt werden, da der Einzelne entscheidet, 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, um die Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten aufzufangen, 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 Programm, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und diese „verkaufen“

### Beschreibung

Der Einzelne, der ein Programm leitet, muss als Botschafter und Anwalt für das Programm 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 die 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 Programms ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation des Einzelnen. Der Einzelne sollte auch die Teammitglieder, Programmeigner und andere dazu einladen, das Programm zu bewerben.

### Messgrößen

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

#### 4.4.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

##### Beschreibung

Die Nagelprobe für jeden Einzelnen ist, ob er in der Lage ist, das Versprochene zu liefern und zu realisieren und Ergebnisse zu bekommen. 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 den übergeordneten Wunsch, zu liefern.

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 möglichst geringem Kosten- und Zeitaufwand, z. B. gemessen anhand einer Gegenüberstellung der geplanten und der tatsächlichen Mitarbeiterzahl, zu erreichen. 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 Effizient, Effektivität und Produktivität
- Plant und gewährleistet Effizienz, Effektivität, und Produktivität
- Setzt (Dinge) um
- Fokussiert sich auf kontinuierliche Verbesserungen und realisiert diese
- Denkt in Lösungen, nicht in Problemen
- Überwindet Widerstände
- Erkennt Grenzen beim Erreichen der Ergebnisse und geht diese Defizite an



## **4.5 Technische Kompetenzelemente (Practice)**

**Der Kompetenzbereich der Technischen Kompetenzen beschäftigt sich mit den Kernprojektkompetenzen.**

**Dieser definiert vierzehn Kompetenzelemente:**

- **Programmdesign**
- **Nutzen und Ziele**
- **Leistungsumfang**
- **Ablauf und Termine**
- **Organisation, Information und Dokumentation**
- **Qualität**
- **Kosten und Finanzierung**
- **Ressourcen**
- **Beschaffung**
- **Planung und Steuerung**
- **Chancen und Risiken**
- **Stakeholder**
- **Change und Transformation**
- **Projektselektion und Portfoliobalance**

## 4.5.1 Programmdesign (Programme design)

### Definition

Die Kompetenz „Programmdesign“ definiert, wie die Bedürfnisse, Wünsche und Einflüsse der Organisation(en) vom Einzelnen interpretiert und gewichtet und in das übergeordnete Programmdesign übertragen werden, um die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen. Abgeleitet von diesem externen Kontext erstellt das Design eine „Kohle-Skizze“ – einen Entwurf oder eine Gesamtarchitektur wie das Programm eingerichtet, angelegt und gemanagt werden soll. 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) häufig im Verlauf verändern, muss das Programmdesign in regelmäßigen Abständen 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 einen Programmlebenszyklus abzuleiten, um aktive Beteiligung und Erfolg sicherzustellen.

### Beschreibung

Das Programmdesign 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 Ziele und den Erfolg oder das Scheitern des jeweiligen Programms unterstützen oder behindern. Das Design umfasst auch die Berücksichtigung von Absicht, Governance, Strukturen und Prozessen, relevanten Standards und Vorschriften, kulturellen Aspekten sowie persönlichen und Gruppeninteressen in der Organisation (oder den Organisationen) und der übrigen Gesellschaft. Bei der Auswahl des Ansatzes spielen auch die Lessons Learned aus anderen Projekten oder Programmen innerhalb der Organisation, der Branche oder von außerhalb und die Besonderheiten dieses Programms ebenfalls eine wichtige Rolle.

Das Programmdesign 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 Programms. Diese Aktivität führt zu einer übergeordneten Architektur, die später in bestimmte Komponenten übertragen wird, die zum Erfolg des Programms führen sollen.

Der gewählte Ansatz umfasst auch die Management- und Steuerungsphilosophie. Die Architektur spiegelt Rhythmus, Balance und Verpflichtung wider und gibt die Richtung für zugrunde liegende Komponenten und ihren Platz im Programm vor. Die Aktivitäten des Programmdesigns müssen erfolgen bevor mit den Planungen, der Organisation und der Durchführung des Programms begonnen wird. Des Weiteren sollte der gewählte Ansatz während des Programmlebenszyklus regelmäßig „überdacht“ und geprüft werden, da sich die Umstände sowohl innerhalb des Programms 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
- Programmvision
- Blaupause
- Leistungsmanagement
- Aufgliedern, Ausgleichen in Beziehung stehender Komponenten
- Regeln und Methoden des Programmdesigns 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 / Aufnahme von Lessons Learned
- Strukturelle Dekomposition
- Analyse und Synthese

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Alle Kontext-Kompetenzelemente
- 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 Programms zu bewerten und zu beurteilen. Diese Kriterien können sowohl formell als auch informell sein. Formelle Kriterien befassen sich mit den erklärten Ergebnissen des Programms. Um diese Ergebnisse innerhalb der vereinbarten Rahmenbedingungen, z. B. strategische Ziele, taktische und operative Ziele,

zu erreichen, ist ein Teil, aber eben nur ein Teil des Programmerfolgs. Informelle Kriterien, mit deren Hilfe die Stakeholder die Ergebnisse bewerten, sind ebenfalls von Bedeutung. Diese Kriterien beinhalten möglicherweise die wahren Gründe warum ein Programm begonnen, unterstützt, vereitelt oder beendet wird. Erfolgskriterien befassen sich auch mit der Interaktion mit dem größeren Kontext — persönliche oder Gruppeninteressen, die vom Programm oder dessen Ergebnis beeinflusst werden, abhängig davon, ob ein Programm andere Initiativen, Aktivitäten, Ziele, Ressourcen unterstützt oder mit diesen in Konflikt steht. Der Einzelne sammelt, erkennt, priorisiert und nutzt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien für das Programm und seine Komponenten. Nicht nur die formellen Kriterien sondern auch die informellen Kriterien müssen vom Einzelnen ernst genommen werden, da sie einen deutlichen Einfluss auf den Bereitschaft der Beteiligten haben, das Programm zu unterstützen und mit ihm zusammenzuarbeiten und somit direkten Einfluss auf seinen Erfolg zu haben.

Die Erfolgskriterien spielen eine wichtige Rolle für die Definition des Ansatzes. Der Ansatz unterscheidet sich zum Beispiel signifikant, je nachdem ob das Hauptkriterium die Veränderung einer Organisation, die Qualität des Endprodukts, die Zeit (Liefergeschwindigkeit) oder das Budget ist. Erfolgsfaktoren sind Elemente, die Einzelne in ihr Programm einbeziehen können, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Erfolgskriterien zu erfüllen und ein erfolgreiches Ergebnis für ihr Programm 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, der Einrichtung der Organisation, Phasen, Berichterstattung und Kommunikationsmittel und -stile, Qualitätsmethoden usw. Während des Verlaufs eines Programms kann sich die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren und -kriterien aufgrund kontextueller oder sozialer Aspekte oder der Dynamik des Programms verändern. 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 Programm vorzeitig zu beenden.

### Messgrößen

- Identifiziert Werte, klassifiziert, evaluiert und priorisiert die Einflüsse aus jeder der fünf Kontextkompetenzen, die für das Programm erfolgsrelevant sind
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Einflüsselemente
- Bewertet und priorisiert Erfolgskriterien aus jeder der fünf Kontextkompetenzen
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien
- Kennt und nutzt relevante Erfolgsfaktoren
- Bewertet die Relevanz der Erfolgskriterien regelmäßig neu
- Bewertet die Relevanz der Erfolgsfaktoren regelmäßig neu

#### 4.5.1.2 Lessons Learned aus und mit anderen Programmen und deren Komponenten überprüfen, anwenden und austauschen

### Beschreibung

Zu Beginn des Programms sammelt der Einzelne die Lessons Learned aus Projekten und anderen Programmen (sowohl aus der/den Organisation/en und aus der übrigen Gesellschaft, einschließlich Forschung und Benchmarks) und wendet das Gelernte im aktuellen Programm an. Der Einzelne gewährleistet zudem, dass die relevanten Lessons Learned in den Komponenten angewendet werden. In regelmäßigen Abständen und nach Abschluss der aktuellen Komponenten bewertet der



Einzelne (mit dem Team und relevanten Stakeholdern) den Ansatz und sammelt Lessons Learned aus den aktuellen Komponenten. Diese sollen innerhalb der Organisation und im Programm selbst 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 (unter Verwendung verschiedener Werkzeuge und Techniken) aus früheren Programmen und Projekten
- Würdigt und sammelt Lessons aus dem beruflichen Umfeld
- Nutzt relevante Lessons Learned
- Kennt und nutzt verschiedene Tools und Techniken für die Weitergabe von Lessons Learned
- Kennt und nutzt Forschung und Benchmarking-Methoden für die Verbesserung der Leistung des Programms
- Identifiziert Lessons Learned aus dem Programm und gibt diese an die Organisation weiter

#### 4.5.1.3 Programmkomplexität und ihre Konsequenzen für den Programmmanagementansatz bestimmen

### Beschreibung

Bei der Wahl eines geeigneten Ansatzes muss der Einzelne die spezifische Komplexität des Programms berücksichtigen – die Komplexität der vereinbarten Ergebnisse und/oder der erforderlichen Prozesse des Programms. Die Komplexität kann viele Gründe und Ursachen haben. Es kann sein, dass die Ergebnisse notwendiger interner Prozesse des Programms innovativ, technisch komplex und/oder stark miteinander verbunden sind. Es ist möglich, dass das Programm viele Teams, Menschen, Lieferanten, Abhängigkeiten usw. umfasst. Es kann auch sein, dass der Kontext des Programms sehr komplex ist, zum Beispiel viele Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen, viele Schnittstellen mit anderen Prozessen, Initiativen usw. Zu den komplizierten Faktoren zählen knappe Zeitpläne, begrenzte Budgets usw.

### Messgrößen

- Identifiziert den Komplexitätslevel des Programms
- Erkennt Komplexitätstreiber
- Identifiziert und definiert den Einfluss des Programms, von bestimmten Prozessen, Rahmenbedingungen oder Ergebnissen auf die Komplexität
- Identifiziert und definiert den Einfluss des Programms, von bestimmten externen und internen Parametern auf die Komplexität
- Beurteilt und nutzt Maßnahmen zur Reduzierung der Komplexität

#### 4.5.1.4 Programmvision erstellen

### Beschreibung

Auf Basis der Vision dessen, was die Stakeholder erreichen wollen und anderen externen Einflussgrößen wird eine Programmvision erstellt. Die Vision beschreibt, weshalb das Programm aufgesetzt wurde – und welche Veränderungen es hervorrufen will. Die Vision wird benötigt, um das Programm an Stakeholder innerhalb und außerhalb des Programms zu „verkaufen“. Aus dieser Vision kann sich ein Nutzen für die Kommunikation ergeben (zum Beispiel „von A nach Besser“ für

eine Infrastrukturlösung, die mehr nachhaltige Transportmittel umfasst) Die Vision umfasst, was das Programm erreichen will und kann auch die Art der Organisation des Programms beinhalten.

### Messgrößen

- Kennt die Bedeutung einer Programmvision
- Überträgt die Visionen der Stakeholder und andere externe Einflussfaktoren in eine schlüssige Programmvision
- Organisiert eine Programmvision, auf die sich interne und externe Stakeholder beziehen können
- ‚Verkauft‘ das Programm gut

## 4.5.1.5 Veränderungsstrategie entwickeln und anpassen

### Beschreibung

Ein Programm wird aufgesetzt, um eine Veränderung herbeizuführen. Veränderung kann planbar sein oder kann entstehen. Veränderung kann eine Situation verbessern (von A -> A'), den Übergang zu einer neuen Situation auslösen (A -> B) oder die Umgestaltung zu einer neuen Situation bewirken, die anders aber (noch) nicht genau festgelegt ist (A -> ?). Das Programmdesign muss eine Änderungsstrategie enthalten (oder eine Strategie für einen Übergang oder eine Umgestaltung), die auf einer fundierten Änderung basiert. Aus Gründen der Einfachheit wird diese Strategie im weiteren Verlauf des Dokuments als Änderungsstrategie bezeichnet. Die Änderungsstrategie muss regelmäßig überprüft und angepasst werden. Die Änderungsstrategie muss auf einer fundierten Diagnose der Änderung basieren.

### Messgrößen

- Kennt den Unterschied zwischen Veränderung, Übergang und Transformation
- Führt eine Veränderungsdiagnose durch, um Veränderung und Auswirkung zu beurteilen
- Definiert eine geeignete Veränderungsstrategie
- Definiert Möglichkeiten, um die Effektivität der Veränderungsstrategie zu beurteilen
- Definiert und führt effektive Anpassungen der Veränderungsstrategie durch

## 4.5.1.6 Generellen Programmmanagement-Ansatz auswählen und anpassen

### Beschreibung

Der Einzelne wählt einen Ansatz, der die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit angesichts der Rahmenbedingungen durch kontextuelle Einflüsse und Bedürfnisse, der Komplexität des Programms, der Lessons Learned, der bekannten Erfolgskriterien und verfügbaren Erfolgsfaktoren bietet. Der Ansatz umfasst wahrscheinlich eine Vision, Grundsätze und eine erste Governance-Struktur. Dieser Ansatz kann eine übergeordnete Definition (oder Modifikation) des Leistungsumfangs, der Qualitätsaspekte, der Organisation, der Kommunikation, der Dokumentation, der Planung und des Stakeholder-Ansatzes, der Auswahl der Ressourcen, der Risikotoleranz, der Management- und Leistungskriterien usw. beinhalten. Auf der Grundlage allgemeiner oder festgelegter Standards wird der Einzelne den Ansatz an den aktuellen Bedarf anpassen. Der Einzelne überprüft den Ansatz in regelmäßigen Abständen, da sich viele der kontextuellen und gesellschaftlichen Einflüsse über den Programmlebenszyklus verändern können.

### Messgrößen

- Bewertet und beurteilt verschiedene mögliche Ansätze
- Wählt den Ansatz für das Programm mit der größten Erfolgchance aus
- Passt den gewählten Ansatz an die aktuellen Bedürfnisse an
- Erklärt und begründet den gewählten Ansatz sowie dessen Beziehung zum Programmerfolg
- Erklärt die wesentlichen Auswirkungen des gewählten Ansatzes auf die Organisation des Programms
- Erklärt die wesentlichen Auswirkungen des gewählten Ansatzes auf die betroffenen Stakeholder
- 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
- Sorgt für einen ausgeglichenen Ansatz

#### 4.5.1.7 Konzept für die Programmdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen

### Beschreibung

Auf der Grundlage des gewählten Ansatzes zeichnet der Einzelne eine Architektur für die Ausführung des Programms. Dieser übergeordnete Plan wird mithilfe formalisierter Pläne im Detail ausgearbeitet, aber das grundlegende Design betrachtet nur die essenziellen Entscheidungen und die Konsequenzen jeder Entscheidung für den Erfolg. Mögliche Entscheidungen werden vom Einzelnen definiert und am Ende ausgewählt und terminiert, oder verworfen, basierend auf dem erwarteten Erfolg und dem erwarteten Beitrag. Die Auswahl, die der Einzelne trifft, umfasst auch die Art und Weise, wie das Programm und die verbundenen Projekte am besten geführt werden sollen. Programmmanagementenerfolg ist ein entscheidender Teil und eine Voraussetzung für den Programmerfolg. Dazu kann die Auswahl der Person zählen, die als Programmmanager tätig ist und kann sich im Lauf der Zeit verändern, abhängig von der Stufe, die das Programm erreicht hat. Im Verlauf des Programms bewertet der Einzelne in regelmäßigen Abständen Aspekte des Designs und berücksichtigt dabei die Entwicklung und den Fortschritt des Programms, sich verändernde kontextuelle Einflüsse und Anforderungen, bekannte Erfolgskriterien und verfügbare Erfolgsfaktoren. Dies führt oft zu größeren Änderungen der gewählten Architektur für die Durchführung.

### Messgrößen

- Erstellt ein Konzept für die Programmdurchführung mit zugehörigen Ergebnissen
- Definiert einen High-Level-Plan, einschließlich möglicher Komponenten, und berücksichtigt dabei bereits laufende Komponenten
- Legt die Geschäftsregeln und die Steuerungsphilosophie fest
- Überwacht das Programm anhand des Konzepts
- Aktualisiert das Konzept auf Grundlage von Änderungen am Programm

#### 4.5.1.8 Lieferstrategie für das Programm entwerfen

### Beschreibung

Die Programme liefern Ergebnisse, die wiederum mögliche Fähigkeiten erzeugen, die bestimmte Veränderungen ermöglichen oder zu einem bestimmten Nutzen für die Organisation beitragen. Ein stufenweiser, stückweiser oder geglätteter Ansatz wird geschaffen, um Rhythmus, Balance und Fokussierung zu erlangen, und um die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen und Nutzen

sicherzustellen. Der Einzelne setzt in der Lieferstrategie des Programms fest wie, wann und von wem die Vorteile, die aus der Nutzung dieser Fähigkeiten entstehen, zu erwarten sind und wie sie gemessen werden. Dazu zählt auch der sofortige Nutzen. In der Lieferstrategie definiert der Einzelne auch, welche Ergebnisse früher geliefert werden müssen und welche nach Prioritäten verschoben werden können. Die Lieferstrategie sollte so flexibel genug sein, damit sie sich mit Chancen oder Risiken befassen kann, die im Programmverlauf auftreten, aber auch eng genug sein, um für das gesamte Programm die Richtung vorzugeben.

### Messgrößen

- Erstellt eine Lieferstrategie für das Programm
- Identifiziert wichtige Termine von Ergebnissen und Nutzen
- Entwirft einen stufen- oder stückweisen kommunizierfähigen Ansatz
- Stellt die Lieferstrategie des Programms zu Risiken und Chancen in Bezug, und passt die Lieferstrategie dementsprechend an

## 4.5.2 Nutzen und Ziele (Benefits and objectives)

### Definition

Diese Kompetenz definiert das „Warum“ des Programms – welche Ziele müssen erreicht werden, welcher Nutzen muss realisiert werden, welche Programmziele müssen erreicht 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 einzurichten, die die Stakeholder erreichen wollen und denen, die das Programm und seine Komponenten erfüllen werden.

### Beschreibung

Der Einzelne wird auf viele Definitionen für Ziele, Nutzen, Einflüsse, Arbeitsergebnisse, Werte, Anforderungen, Ergebnis und Wirkung stoßen und wie sie zueinander in Beziehung stehen. Sie alle haben eine unterschiedliche Sichtweise (und manchmal verschiedene Ebenen) auf die Brücke zwischen dem, was die Stakeholder erreichen wollen und dem, was ein Programm liefern wird. Der Einzelne ist sich dieser Tatsache bewusst und wird, zum Zweck des Programms, 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 Programm für sie erreichen wird. Dies muss dann in eindeutig definierte Ergebnisse des Programms übertragen werden, die dann wiederum an die Stakeholder kommuniziert werden, um die Erwartungen zu definieren und zu managen. Dieser Prozess wird iterativ durchgeführt. Es wird zu Veränderungen der Sichtweisen der Stakeholder und der Leistungen und Ergebnisse des Programms kommen, was regelmäßige Aktualisierungen notwendig macht. Dieser Prozess wird daher zu Beginn ausgeführt und in regelmäßigen Abständen wiederholt. Um einen Abgleich zwischen den Stakeholdern zu erreichen, werden häufig Workshops anstelle von Einzelgesprächen durchgeführt. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder müssen eruiert und priorisiert werden, um eindeutig zu definieren, was das Programm realisieren muss und aus welchen Gründen.

Im Fall von Programmen werden die Bedürfnisse und Anforderungen von Stakeholdern in geplante Verbesserungen übertragen, die als Nutzen bezeichnet werden. Die Nutzenrealisierung ist das grundlegende Ziel des Programmmanagements. Komponenten, wie z. B. Projekte, produzieren Ergebnisse und Lieferobjekte (Fähigkeiten), sind aber meist nicht für die Lieferung des Nutzens verantwortlich.

Der Nutzen kann finanzieller und nicht finanzieller Natur sein. Nicht finanzieller Nutzen umfasst alle Vorteile, die nicht einfach als Geldwert ausgedrückt werden können. Dazu zählen möglicherweise Verbesserungen der Kundenzufriedenheit, eine Steigerung des Verbraucherbewusstseins oder eine bessere Gesundheit.

Der Nutzen kann auch in materiell und immateriell unterschieden werden. Nutzen ist häufig eine materielle Verbesserung des Geschäfts, die die strategischen Ziele einer Organisation unterstützt und häufig auf operativer Ebene gemessen wird. Immaterieller Nutzen existiert nicht in der physikalischen Welt und kann nicht einfach gemessen werden. Was für manche einen Nutzen mit positivem Wert darstellt, kann einen negativen Nutzen (Nachteil) für andere bedeuten. Diese Aspekte abzugleichen, damit das Programm für alle Stakeholder einen Nutzen bietet, ist einer der zentralen Aspekte im Programmmanagement. Ein Programm bringt häufig einen mehrfachen Nutzen, zu dem jedes Lieferobjekt oder Ergebnis der Komponenten beiträgt. Folglich wird häufig die

Entwicklung eines Nutzenplans oder einer Nutzenkette (manchmal als Nutzenstrukturplan bezeichnet) benötigt, die zeigt, wie jede Komponente zum Erreichen des allgemeinen Nutzens beiträgt, der auf Programmebene ausgearbeitet wurde. Dieser Plan kann für die Überwachung des erreichten Nutzens im gesamten Programmverlauf eingesetzt werden.

### Wissen

- Temporäre und permanente Organisation
- Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen
- Programmauftrag
- Programmauftraggeber (Eigentümer)
- Einsatzfähigkeit, Zweckmäßigkeit
- Value Management
- Abnahmekriterien
- Nutzen, Ergebnisse, Ziele und deren Beziehungen
- Nutzenabbildung
- Nutzenmanagement
- Zielanalyse
- Strategische Ausrichtung

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Unternehmensstrategie
- Beziehungen der Stakeholder
- Erfassung 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 Programmziele definieren und entwickeln

#### Beschreibung

Jedes Programm wird aufgrund von Bedürfnissen und Zielen der koordinierenden Organisationen gestartet, die das Programm aufgesetzt haben. Aus diesen organisationalen Zielen werden die Ziele für das Programm abgeleitet: Übergeordnete Aussagen, welche die Grundlage und den

Gesamtkontext dafür liefern, was das Programm erreichen möchte. Aus diesen Programmzielen wird der geplante Nutzen abgeleitet, verdeutlicht, priorisiert und über die Zeit verteilt (sofern nötig). Die Ziel- und Nutzenhierarchie wird sowohl durch Kontextfaktoren beeinflusst und bestimmt, als auch durch Elemente wie spezifische Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder.

### Messgrößen

- Stellt eine Beziehung zwischen den Zielen der Organisation und des Programms her
- Definiert eine Ziel- und Nutzenhierarchie für das Programm, vorzugsweise als grafische Darstellung
- Erklärt die Relevanz und den Inhalt der Ziel- und Nutzenhierarchie
- Passt die Ziel- und Nutzenhierarchie regelmäßig an

## 4.5.2.2 Programmnutzen identifizieren und, wenn möglich, quantifizieren

### Beschreibung

Der Einzelne entwickelt einen Nutzenplan, eine Nutzenkette oder einen Nutzenstrukturplan, um darzustellen, wie viele Komponenten Ergebnisse liefern, die einen Nutzen bringen und die strategischen Ziele der Stakeholder realisieren. Für einige Komponenten kann der Nutzen möglicherweise nicht realisiert werden. Es kann notwendig sein, zwischen den Kosten und einem bestimmten Nutzen abzuwägen. Der Nutzenplan, die Nutzenkette oder der Nutzenstrukturplan werden regelmäßig überwacht und angepasst, da sich die Ziele der Stakeholder verändern. Es ist notwendig für die Zwecke der Governance einen „Nutzeneigner“ zu haben und zu gewährleisten, dass der Nutzen wirklich benötigt und realisiert wird.

### Messgrößen

- Identifiziert den Programmnutzen
- Stellt die Beziehung zwischen den Zielen der Organisation und dem Programmnutzen her
- Quantifiziert den Programmnutzen
- Kommuniziert den Nutzen an die Stakeholder
- Evaluiert den Nutzen
- Erstellt einen Nutzenplan
- Identifiziert einen Nutzeneigner oder begründet, warum dieser nicht erforderlich ist

## 4.5.2.3 Strategie der Nutzenrealisierung entwickeln

### Beschreibung

Der Einzelne identifiziert (Top-down-Ansatz) Zwischenergebnisse des Programms (bezogen auf den geplanten Nutzen) und überträgt sie in Ergebnisse für mögliche Komponenten. Die Ergebnisse werden auf hohem Niveau definiert und als Eingangsgröße in die Ziele, Anforderungen und den Leistungsumfang jeder Komponente des Programms genutzt. Einige Ergebnisse können durch Projekte realisiert werden, andere können von Komponenten kooperierender oder beteiligter Organisationen geliefert werden. Alternativ kann der Einzelne auf Komponenten bauen, die in das Programm aufgenommen werden, um zu analysieren, wie sie den definierten Nutzen realisieren. In Fällen in denen Programme entstehen und nicht konstruiert werden, werden sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Ansätze eingesetzt. Zur grafischen Darstellung dieser Situation könnte sich ein Nutzenrealisierungsplan oder ein Plan der Nutzenkomponenten eignen. Dies sind mächtige Tools für die Kommunikation mit den Stakeholdern. Der Nutzen kann schrittweise oder stetig zunehmend

ausgegeben werden und er kann im Programmverlauf nach und nach definiert werden. Die Strategie der Nutzenrealisierung wird anhand der Lieferstrategie des Programms geplant, um darzustellen, nach welcher Tranche welcher Nutzen zu erwarten ist.

### Messgrößen

- Beurteilt Programmkomponenten nach dem zu realisierenden Nutzen
- Definiert Programmkomponenten, die die Voraussetzung für die Nutzenrealisierung sind
- Übergibt die Nutzenrealisierung an Komponenten innerhalb der Organisation(en)
- Nutzt einen Top-down- oder Bottom-up-Ansatz, um die Strategie der Nutzenrealisierung zu entwickeln
- Kommuniziert die entwickelte Strategie der Nutzenrealisierung, vorzugsweise mithilfe grafischer Darstellungen
- Kommuniziert auf Grundlage der stufen- oder schrittweisen Durchführung, wann Nutzen zu erwarten ist und warum

#### 4.5.2.4 Programmkomponenten mit ihren Ergebnissen und Schnittstellen definieren

### Beschreibung

Die Komponenten des Programms werden so definiert, damit sie bei Bedarf gestartet werden können. Für Projekte bestehen diese aus Zielen, Ergebnissen, Leistungsumfang, Haupt-Lieferobjekten und einem groben Zeitplan. Für Komponentenprogramme umfassen sie Ergebnisse, Nutzen, Hauptkomponenten und einen groben Zeitplan. Es kann Schnittstellen zwischen mehreren Ergebnissen geben, also zwischen mehreren Komponenten. Die Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Komponenten werden definiert und die Maßnahmen eingerichtet, um sie zu managen. Komponenten werden üblicherweise in einer bestimmten Tranche oder einem Status geplant, um Gleichgewicht und Rhythmus zu ermöglichen.

### Messgrößen

- Definiert bestimmte Komponenten des Programms
- Identifiziert Schnittstellen zwischen den Ergebnissen
- Identifiziert Schnittstellen zwischen den Komponenten
- Führt Messgrößen für den Erfolg ein

#### 4.5.2.5 Nutzenrealisierung sicherstellen

### Beschreibung

Ein Messansatz wird gemeinsam mit bestimmten Messgrößen für jeden Nutzen entwickelt. Tatsächliche Ergebnisse und Lieferobjekte aus Komponenten werden gemessen und bewertet, um zu bestimmen, ob Programmergebnisse erreicht werden. Außerdem wird innerhalb der beteiligten Akteure eine Messung eingerichtet, um den realisierten Nutzen quantitativ zu bestimmen. Solche Erfolge werden an die wichtigsten Stakeholder kommuniziert und berichtet. Gegebenenfalls muss die Nutzenrealisierung an neue oder veränderte Projektergebnisse oder den Programmnutzen angepasst werden.



### Messgrößen

- Entwickelt einen Messansatz
- Führt die Nutzenmessung durch oder organisiert diese
- Überwacht die Nutzenrealisierung
- Berichtet die Ergebnisse an wichtige Stakeholder
- Passt die Strategie der Nutzenrealisierung an, um neue bzw. geänderte Projektergebnisse oder zusätzlichen Programmnutzen zu realisieren

## 4.5.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Scope)

### Definition

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

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Einblicke in die Grenzen von Inhalt und Umfang des Programms zu bekommen und dessen Leistungsumfang zu managen sowie zu verstehen, wie der Leistungsumfang Entscheidungen bezüglich des Managements und der Durchführung des Programms beeinflusst und davon beeinflusst wird.

### Beschreibung

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

Im Fall von Programmen wird der Leistungsumfang typischerweise mithilfe von Ergebnissen (was wird erreicht, wenn Ergebnisse aus Programmen in die betroffene Gemeinschaft von Akteuren eingeführt werden) und dem Nutzen (wird von der beteiligten Gemeinschaft von Akteuren realisiert, wenn sie die Ergebnisse nutzt) beschrieben. Der erforderlichen Ergebnisse, die die Wirkung und den Nutzen liefern sowie die Entwicklung von Lösungen für diese Ergebnisse werden an die Komponentenebene delegiert.

In Programmen erfolgt das Management des Leistungsumfangs auf zwei Ebenen: Das Management des Leistungsumfangs des Programms selbst und die Festlegung von Inhalt und Umfang der Komponenten. Das Festlegen oder Beeinflussen von Inhalt und Umfang der Komponenten ist also auch ein Teil des Programmmanagements.

### Wissen

- Konfigurationsmanagement
- Hierarchische und nicht hierarchische Strukturen
- Planungspakete
- Definition von Inhalt und Umfang (mit Ausschlüssen)
- Methoden zum Erfassen des Leistungsumfangs, z. B. Anwendungsszenarien, History Writing
- Scope Creeping
- Einschränkungen
- Projektstrukturplan
- Produktstrukturplan
- Arbeitspakete
- Agile Entwicklung

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Konfiguration des Leistungsumfangs
- Priorisierung

### 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 Leistungsumfang des Programms definieren

#### Beschreibung

Inhalt und Umfang des Programms werden durch die geplanten Ergebnisse definiert. Ein Ergebnis ist die Wirkung, die durch die Einführung der materiellen und immateriellen Ergebnisse von Komponenten erreicht wird. Des Weiteren sind die Programmliefergegenstände die messbaren Ergebnisse für die Beurteilung des Programmmanagementenerfolgs. Manchmal wird der Leistungsumfang eines Programms auch die Anwendbarkeit bestimmter Ergebnisse für bestimmte Gemeinschaften, bestimmte geografische Gebiete, bestimmte Organisationseinheiten usw. definieren.

Ein wichtiger Teil des Leistungsumfangs ist auch zu definieren, welchen Teil die Stakeholder möglicherweise erwarten, der aber nicht vom Programm abgedeckt werden soll. Das liegt also „außerhalb des Leistungsumfangs“. Wenn Ergebnisse außerhalb des Leistungsumfangs liegen, jedoch entscheidend für den Erfolg des Programms sind, muss der Einzelne dafür sorgen, dass diese Artefakte auf andere Weise abgedeckt werden. Bei der Definition des Leistungsumfangs muss berücksichtigt werden, was verschiedene Stakeholder vom Programm erwarten und es muss klargestellt werden, was sie genau bekommen werden und wann in etwa. Es muss auch klargestellt werden was sie nicht bekommen werden, oder zumindest nicht sofort.

#### Messgrößen

- Definiert die Programmergebnisse
- Kennt und erklärt den Unterschied zwischen Zielen, Nutzen und Lieferobjekten
- Verhandelt und stellt klar, was die Stakeholder erhalten werden und was nicht, und zu welchem Zeitpunkt
- Gleicht zwischen den Wünschen der Stakeholder und der Programmleistung aus

### 4.5.3.2 Leistungsumfang des Programms strukturieren

#### Beschreibung

Der Leistungsumfang des Programms wird in den geplanten Leistungsumfang der Komponenten aufgeteilt. So kann bewertet werden, ob der erwartete Leistungsumfang des Programms tatsächlich von

seinen Komponenten organisiert wird. Da sich das Programm im Lauf der Zeit entwickelt, wird die Struktur des Leistungsumfangs in regelmäßigen Abständen definiert.

### Messgrößen

- Definiert den Leistungsumfang der Komponenten
- Stellt sicher, dass der Leistungsumfang der Komponenten den Leistungsumfang des Programms abdeckt
- Erklärt die Struktur des Leistungsumfangs des Programms
- Nimmt, wenn nötig, Anpassungen an der Struktur des Leistungsumfangs des Programms vor, um die Effektivität zu gewährleisten

#### 4.5.3.3 Leistungsumfang der Komponenten managen

### Beschreibung

Im Programmverlauf können einzelne Komponenten einer Änderung des Leistungsumfangs unterliegen, oder das Programm selbst sieht sich einer Änderung des Leistungsumfangs ausgesetzt. Der Einzelne muss auf diese Veränderungen gefasst sein und in der Lage sein, mit ihnen umzugehen. Dazu muss beispielsweise der Leistungsumfang von Komponenten neu definiert werden, bestimmte Komponenten müssen Aufgaben und Leistungen anderer Komponenten übernehmen oder der Leistungsumfang von Komponenten geändert werden. Der Einzelne muss wissen, dass Änderungen des Leistungsumfangs meist einen großen Einfluss auf die Komponenten haben und somit nicht leichtfertig vorgenommen werden sollten. Die Manager der Komponenten brauchen ausreichend Zeit und Ressourcen, um sich an den veränderten Leistungsumfang anpassen zu können. Die Art und Weise, wie Änderungen des Leistungsumfangs eingeführt werden, hängt sehr stark von der vereinbarten Governance-Struktur ab.

### Messgrößen

- Legt den Leistungsumfang der Komponenten fest
- Stellt sicher, dass der Leistungsumfang der Komponenten den Leistungsumfang des Programms abdeckt
- Beurteilt den Einfluss von Änderungen des Leistungsumfangs auf die Komponenten
- Implementiert Veränderungen gemäß der Governance-Struktur

#### 4.5.3.4 Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten

### Beschreibung

Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs hilft Defizite, Fehler und ungewolltes Scope Creeping zu minimieren. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs soll sicherstellen, dass Inhalt und Umfang mit den vereinbarten Bedürfnissen und Anforderungen der Stakeholder abgestimmt werden und dass alle Ressourcen, die dem Programm zugewiesen sind, mit der gleichen Version des Produkts arbeiten. Programme arbeiten in einer dynamischen Umgebung, wobei Veränderungen auftreten und erfasst und gemanagt werden müssen, anstatt als Hindernisse und Hemmnisse für den Programmerfolg angesehen zu werden. Eine Denkweise zur Konfiguration des Leistungsumfangs ist charakteristisch für einen iterativen, z. B. agilen, Programmansatz und ist wertorientiert im Gegensatz zu plan- oder aufgabenorientierten Denkweisen. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs ist meist ein kontinuierlicher Prozess.

### Messgrößen

- Managt die Konfiguration des Leistungsumfangs
- Definiert Rollen und Verantwortlichkeiten für das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs
- Stellt einen Zusammenhang zwischen der Konfiguration des Leistungsumfangs und dem Programm her (sequenziell oder iterativ)
- Vergleicht den Fortschritt und den Fortschrittswert (Earned Value) 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 Programms 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 Programms 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 Komponenten wann ausgeführt werden müssen, um die Durchführung des Programms zu optimieren.

Bei Programmen ist es das Ziel der Zeitplanung, zu bestimmen, welche (Unter-) Programme, Projekte und andere damit zusammenhängende Tätigkeiten ausgeführt werden müssen und wann, um die Durchführung des Programms zu optimieren. Die Ablauf- und Terminplanung muss für verfügbare Ressourcen, der Veränderungsstrategie und der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der beteiligten Akteure sorgen. Der Ablauf- und Terminplan eines Programms wird oft als Fahrplan (Roadmap) bezeichnet, um zu veranschaulichen, dass seine Vorhersagbarkeit wesentlich geringer ist als zum Beispiel die eines Projektplans. Innerhalb eines Programms gibt es:

- Komponenten, die mit ihren eigenen Ablauf- und Terminplänen arbeiten
- Komponenten, die erst noch initiiert werden müssen (und somit womöglich noch nicht einmal gründlich entworfen wurden)
- Ergebnisse (abgeschlossener) Komponenten, die in realisierten Nutzen umgewandelt werden müssen
- Programmmanagement-Vorgänge

Alle diese Aktivitäten müssen in einem effektiven und handhabbaren, in Tranchen oder Stufen unterteilten Programmfahrplan gesammelt werden.

Die Ablauf- und Terminplanung umfasst die Definition von Schnittstellen zwischen den Komponenten innerhalb einer Tranche sowie deren Dauer und Terminierung. Eine Tranche ist im Allgemeinen in sich einheitlich und logisch. Zwischen aufeinanderfolgenden Tranchen hat das Programm einen logischen Kontrollpunkt, der manchmal als „Insel der Stabilität“ oder „Insel des Nachdenkens“ bezeichnet wird, an dem der Fortschritt und der Aufbau des Programms bewertet und weiter verbessert werden kann. Die nächste Tranche im Fahrplan muss detaillierter definiert werden als die Tranchen, die erst zu einem späteren Zeitpunkt relevant werden.

### Wissen

- Planungsarten
- Schätzmethoden
- Abgleichen und Nivellieren
- Roadmapping
- Methoden zur Ablauf- und Terminplanung, z. B. Balkenterminplan, Kanban-Diagramme
- Stufenweise Planung
- Ressourcenzuweisung
- Netzplantechnik

- Bezugsbasen des Programms
- Timeboxing
- Phasen
- Meilensteine
- Fast Modelling und Prototyping
- Spiralförmiger / iterativer / agiler Entwicklungsprozess
- Erstellen von Tranchen

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Abhängigkeiten definieren
- Zeitliche Abfolge von Komponenten festlegen
- Aktivität, Ressourcen und Dauer des Programms abschätzen
- Die Logik des Fahrplans erklären

### 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 Abfolge der Programmkomponenten erstellen und einen Masterplan entwickeln

#### Beschreibung

Die Komponenten eines Programms sind abhängig von der Verfügbarkeit – oder der erfolgten Realisierung – anderer Komponenten. Auf Grundlage dieser bekannten Abhängigkeiten und der Dauer jeder Komponente können zeitliche Abfolgen definiert und der Programmfahrplan erstellt werden. Dies erfolgt durch Tranchen oder Stufen. Das Zeitmanagement der Komponenten wird durch den Manager der jeweiligen Komponente selbst vorgenommen.

Welche Komponente in welche Tranche eingeordnet wird, wird unter anderem beeinflusst durch:

- Die gegenseitige Abhängigkeit von Komponenten
- Den Rhythmus des Programms
- Den Abgleich der Ressourcen innerhalb des Programms
- Die Fähigkeit, den Tranchen eine Bedeutung beizumessen, z. B. um einen „definierten“ Reifegrad zu erzielen, oder den Zeitplan des Programms zu erklären
- Die frühe Realisierung von Nutzen, um das Engagement der Stakeholder sicherzustellen
- Risikostreuung

### Messgrößen

- Legt die zeitliche Abfolge der Komponenten mittels Tranchen in eines Fahrplans (Roadmap) fest
- Bestimmt die Abhängigkeiten und wechselseitigen Beziehungen zwischen den Tranchen
- Passt den Fahrplan (Roadmap) allfälligen Änderungen an

#### 4.5.4.2 Konsistenz der Tranchen sicherstellen

### Beschreibung

Eine Tranche besitzt eine interne Konsistenz, die durch die Komponenten und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten definiert wird. Die Konsistenz muss durch den Einzelnen gewahrt werden. Der Einzelne muss das Tempo der Komponente bewerten und darauf achten, ob ein Eingreifen notwendig ist, um die Konsistenz zu wahren. Das Tempo der Komponente muss auch mit den Aktivitäten abgestimmt werden, die auf Programmebene stattfinden, z. B. Programmkommunikation, Engagement der Stakeholder und Schnittstellenmanagement.

### Messgrößen

- Kennt die Beziehung zwischen Komponenten und ihren jeweiligen Ergebnissen
- Managt die gegenseitigen Beziehungen zwischen Komponenten und ihrer Verbindung zu Aktivitäten des Programms
- Beurteilt das Tempo der Umsetzung von Komponenten und beeinflusst dieses, um das benötigte Ergebnis zu erzielen und den Nutzen realisieren

#### 4.5.4.3 Übergang zwischen den Tranchen managen

### Beschreibung

Nach dem Ende einer Tranche kann die nächste Tranche begonnen werden. Diese Übergangszeit bietet die Möglichkeit einer „Insel der Stabilität“ oder einer „Insel der Reflektion“, in der die Effektivität des Programms bewertet werden kann. Die nächste Tranche kann wie geplant gestartet, oder wenn nötig angepasst werden. Dies muss eine bewusste Entscheidung für das Programm und die betroffenen Stakeholder sein, die auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen aus der Programmleistung, der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der betroffenen Akteure und der aktuellen und zukünftigen Situation im Kräftefeld der Stakeholder erfolgt.

### Messgrößen

- Erfasst Lessons Learned aus den früheren Tranchen
- Richtet sich am Kräftefeld der aktuellen Stakeholder aus
- Passt den Fahrplan (Roadmap) an, um Änderungen zu berücksichtigen
- Holt das Commitment für den angepassten Fahrplan (Roadmap) ein
- Organisiert die neue Tranche und implementiert diese



## 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 Programmorganisation. Organisation, Information und Dokumentation umfasst außerdem die Definitionen der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen effektiven Informationsaustausch für die temporäre Organisation. Das Kompetenzelement beinhaltet auch die Erstellung und Speicherung von Dokumentation, Strukturen für die Berichterstattung und die programminternen 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 Programm organisiert ist. Die Organisations-, Informations- und Dokumentationskompetenz umfasst das Personal und die zugehörigen Informationsprozesse. Die Organisation deckt auch die Rollen, Verantwortlichkeiten und Berechtigungen im Programm auf verschiedenen Ebenen ab. Meist unterscheidet sie mindestens zwischen der Auftraggeber-Ebene, der Programmebene und der Ebene der Komponenten. 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 Auftraggeber-Ebene für die Definition von Zielen und Leistungsumfang des Programms verantwortlich, die Projektebene für die Lieferung qualitativ hochwertiger Ergebnisse und die Programmebene muss gewährleisten, dass alle Ergebnisse zur Realisierung der Programmziele beitragen.

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 Zeitpläne 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
- Dokumentenmanagementsysteme
- Informations- und Dokumentationssysteme
- Informationsplan
- Regulatorische Anforderungen
- Informationssicherheit

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Dritte einbeziehen / überzeugen
- Personalausstattung der Organisation
- Delegieren von Aufgaben
- Empowerment
- Management von Schnittstellen mit anderen Bereichen der Organisation
- Einsatz von Software-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 Governance-Rahmen und Regeln für das Programm entwerfen und einführen

#### Beschreibung

Die Governance befasst sich mit der Art und Weise wie Organisationen Programme beeinflussen wollen. Sie definiert daher auch die Grenzen für das Mandat der Komponenten. In vielen Fällen wird die Governance-Struktur von den Organisationen vorgegeben, die das Programm betreiben. In diesen Fällen muss der Einzelne das verstehen und nutzen, was vorgegeben ist. In manchen Situationen ist die Governance-Qualität unzureichend für das Programm. In manchen Fällen gibt es mehr als eine koordinierende Organisation. In diesen Fällen muss der Einzelne in der Lage sein, eine Governance-Struktur einzuführen. Diese Struktur muss einige grundlegende Qualitätskriterien erfüllen, um effektiv zu sein.

Die Governance-Struktur wird in Übereinstimmung mit Macht und Interesse, Regeln und Vorschriften sowie den Zielen, die das Programm erreichen möchte, beschrieben, kommuniziert und eingeführt. Sie sollte darauf ausgerichtet sein, einen Mehrwert für die koordinierenden Organisationen zu erzielen und ein klares Mandat für das Programm zu schaffen. Das Leitungsgremium ist aus Sicht des Programms die höchste Eskalationsstufe des Risikomanagements und sollte deshalb auch hinsichtlich Macht und Informationsbeschaffung so eingerichtet sein. Es sollte die Werte der Organisationen reflektieren und zumindest für die Lebensdauer des Programms nachhaltig sein. Die Governance sollte alle Rechte der Stakeholder respektieren sowie die Integrität und Sicherheit von Informationen und Daten. Die Governance-Struktur des Programms wird ebenfalls die Governance-Struktur der Komponenten beeinflussen. Die Governance-Struktur sollte genau klarstellen, welche Mandate an die koordinierenden Organisationen, das Programm und seine Komponenten übertragen werden sowie an die Leitungsgremien, die sie umgeben.

### Messgrößen

- Erklärt die verschiedenen Methoden der Programm- und Projekt-Governance
- Unterscheidet zwischen Mandaten für verschiedene Rollen unterscheiden, z. B. Programm-Sponsor, Projekt-Sponsor, Programm-Manager, Projektleiter, Programm-Board, Projekt-Board, Portfolio Manager, Linienmanager, Business Change Manager, Ressourcen-Manager
- Definiert und erklärt eine gültige Governance-Struktur für das Programm
- Geht Risiken an, die durch die Governance-Struktur entstehen und die nicht vollständig mit den Erwartungen der koordinierenden Organisation übereinstimmen und mildert diese
- Ändert wenn nötig die Governance-Struktur, einschließlich des Änderungsmanagements, das mit sich ändernden Mandaten und Rollen einhergeht

#### 4.5.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Programm 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 wie z. B. Strategie, Strukturen und Prozesse, Macht und Interesse, Standards und Vorschriften, Kultur und Werte bewusst. Genutzte Technologien, erwartete Lösungen, erforderliche Kompetenzen und der geografische Standort der Teilnehmer der Komponenten werden ebenfalls einen großen Einfluss auf das Design und die Organisationsstruktur haben. Der Einzelne kennt die Vor- und Nachteile verschiedener Strukturen und ist auch in der Lage, die temporäre Organisation zu gestalten, mit Personal auszustatten und einzuführen. Als Teil dieser Organisation werden Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert und Entscheidungsbefugnisse und Delegationsebenen ebenfalls identifiziert.

### Messgrößen

- Erklärt die grundsätzlichen Möglichkeiten, eine temporäre Organisation zu strukturieren
- Entwickelt einen Managementrahmen und eine Managementstruktur
- Definiert die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Schlüsselpersonen im Programm und in den wichtigen Komponenten
- Identifiziert Beziehungen und Schnittstellen zu den Corporate Governance-Regeln
- Identifiziert und dokumentiert die Unterschiede zwischen den Programmautoritäten und den Autoritäten der Komponenten

#### 4.5.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen

##### Beschreibung

Damit alle Ebenen qualitativ hochwertige Entscheidungen treffen können, sollten sie richtig, rechtzeitig und qualitativ hochwertig informiert werden. Der Einzelne stellt das durch die Bereitstellung von Prozessen, Strukturen und Systemen sicher. Diese sollten dafür sorgen, dass Informationen korrekt und nur für jene Personen zugänglich sind, die berechtigt sind sie zu nutzen. Die Fähigkeit, redundante Informationen zu begrenzen und/oder zu vermeiden, ist ein wichtiges Erfolgskriterium für den Aufbau effizienter Informationsprozesse. Die Informationen müssen widerspruchsfrei 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 modernen Organisationen 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 verhindert werden
- Erklärt die Vorteile verschiedener Arten von Meetings
- Erklärt, was eine Kommunikationsinfrastruktur umfasst
- Führt Planungs- und Steuerungsmechanismen ein, z. B. Dokumentation wichtiger Entscheidungen
- Nutzt Informations-Konfigurationsmanagement und Versionierung
- Ist sich der Problematik der Informationssicherheit bewusst und berücksichtigt diese in den Prozessen und Systemen

#### 4.5.5.4 Organisation des Programms implementieren, überwachen und anpassen

### Beschreibung

Der Einzelne weiß, wie er die Programmorganisation steuern muss, 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. Der Bedarf, Änderungen an der temporären Organisation vorzunehmen, sollte im Lauf des Programms vorausgesehen werden. 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 Interessen, neigen dazu, sich auf die temporäre Organisation auszuwirken und erfordern Veränderungen oder kleine Anpassungen. Durch die fortlaufende Überwachung der Programmumgebung 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 Programmen beruht auf zwei maßgebenden Einflussgrößen. Einerseits geht es um die Qualität des Prozesses, also die Art und Weise, in welcher das Programm organisiert wird, sowie um die Entwicklung, Einführung und Prüfung von Standards für das Qualitätsmanagement in Komponenten. Andererseits geht es um das Management, die Sicherung und Kontrolle von Ergebnis und Leistung jeder Komponente. Qualität umfasst den gesamten Lebenszyklus des Programms, vom Start bis hin zur Übergangsphase nach seinem Abschluss.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Qualität der Komponenten und ihrer Ergebnisse festzulegen und zu managen und Qualität als unerlässliches Instrument für das Management der Nutzenrealisierung zu erkennen.

### Beschreibung

Qualität in Programmen ist einerseits das Sicherstellen der angemessenen Qualität von erbrachten (Teil-) Dienstleistungen oder gelieferten Produkten an Projekte. Andererseits geht es um die Gewährleistung der ordnungsgemäßen Einführung von Qualitätsprozessen in das gesamte Programm und die Komponenten. Um sicherzustellen, dass Qualitätsprozesse ordnungsgemäß eingeführt sind, sollte ein Standard festgelegt und dessen Effektivität gemessen werden. Für gewöhnlich beruht dieser Vorgang auf den Qualitätsstandards und -methoden der Organisationen, die Teil des Programms sind, als Auftraggeber oder als Lieferant. Diese müssen auf das jeweilige Programm zugeschnitten und anschließend eingeführt, gemessen und angepasst werden. In Programmen wird die Qualitätssicherung von Ergebnissen durch Komponenten-Teilprogramme, Projekte oder andere Tätigkeiten gewährleistet.

### Wissen

- Validierung und Verifizierung
- Prozessqualitätsmanagement-Tools, z. B. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Produktqualitätsmanagement
- Qualitätskosten
- Qualitätsmanagementstandards, z. B. TQM, EFQM, Theory of Constraints, Deming-Zyklus
- Organisationale Tools zur Qualitätsanalyse
- Standardisiertes Vorgehen
- Umsetzung von Richtlinien
- Verwendung von Indikatoren
- Inspektionsmethoden und -techniken
- Risk-Based-Testing

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analyse der Auswirkungen des Qualitätsmanagements auf Programme, Komponenten 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

### 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 Qualität im Verlauf des Programms sicherstellen

#### Beschreibung

Auf der Grundlage der Qualitätsverfahren in den Organisationen und der Qualitätsverfahren von Lieferanten wird ein Qualitätsansatz für das Programm ausgewählt und eingeführt. Dieser sollte zweckgemäß und relativ einfach einzuführen sein. 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 Prüf- und Optimierungsverfahren durchgeführt werden, um die Zweckmäßigkeit auf lange Sicht zu gewährleisten. Da Qualität nicht nur Prozesse, sondern hauptsächlich Personen betrifft, ist ein besonderes Augenmerk auf das Qualitätsbewusstsein und „die geeignete Qualität für das Programm“ zu richten.

#### Messgrößen

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

### 4.5.6.2 Qualitätssicherung im Programm organisieren

#### Beschreibung

Qualität eines Programmes ist definiert durch die Art und Weise, wie das Programm seine Ziele erreicht. Basierend auf den im Programmdesign verankerten KEF und KPI, definiert der Einzelne Verfahren und Strukturen, um zu messen und sicherzustellen, dass das Programm in Einklang mit dem Programmdesign durchgeführt wird und dass Maßnahmen ergriffen werden, wenn es notwendig ist.

Typische Themen für die Sicherstellung der Programmqualität sind die Ausrichtung des Programms an der Strategie, Effektivität von Änderungen, Attraktivität der Vision, Kohärenz, Fokussierung auf den Nutzen, generierter Mehrwert und Effektivität des Lernens.

### Messgrößen

- Verwendet das Konzept der Qualitätssicherung
- Misst die Leistung des Programms im Hinblick auf KEF und KPI
- Trifft Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung der Qualität des Programms

## 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 die Abflüsse des Programms. Daher beinhalten Kosten und Finanzierung sowohl das Kostenmanagement (Abflüsse, die häufig mit einem Budget verbunden sind) sowie die Beschaffung von Fördermitteln (außerhalb der Organisation beschaffte Zuflüsse) und/oder Kapitalbeschaffung (innerhalb der Organisation beschaffte Zuflüsse), die für das erfolgreiche Management des Programms erforderlich sind.

### Zweck

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

### Beschreibung

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

Zusätzlich müssen innerhalb der Programmorganisation Kostenmanagementsysteme festgelegt werden. Diese werden eingesetzt, um den Finanzierungsstatus zu überwachen und eine Einschätzung der zu erwartenden Finanz- und Leistungsergebnisse bereitzustellen, damit der Einzelne fundierte Entscheidungen treffen kann.

Der Einzelne muss wissen, wie hoch die vertraglich vereinbarte und die erwartete finanzielle Förderung ist, und dabei gegebenenfalls mehrere Organisationen berücksichtigen. Auf diese Weise kann der Einzelne die Leistungsindikatoren nutzen, um die künftige Leistung des Programms zu prognostizieren, und falls kostenbezogene Verstöße gemeldet werden, hält er diese gemäß der Organisation und Governance des Programms in einem Bericht fest und unterbreitet entsprechende Abhilfepläne. Der Begriff „Kapitalbeschaffung“ wird verwendet, wenn eine Organisation das Programm intern finanziert; der Begriff Förderung (Fördermittelbeschaffung) kommt zum Einsatz, wenn die Organisation für das Programm Mittel aus externen Quellen, z. B. aus Krediten oder Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, bezieht. Für jedes Programm ist die ordnungsgemäße Verwaltung des Zahlungsflusses bezüglich der Ausgaben und Einnahmen eine grundlegende Voraussetzung. 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 Finanzmanagementsystem muss in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung/ den Finanzabteilungen und anderen relevanten Teilen der Stammorganisation/ en erfolgen.



## 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
- Förderungsquellen
- Konzepte und Begriffe des Finanzmanagements, beispielsweise (jedoch nicht beschränkt auf) 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
- Lesen von Geschäftsberichten
- Auslegung von Finanzdaten und Trendermittlung
- Finanzmanagement-Ansatzanalyse
- Aufstellung eines Programmbudgets
- Festlegung von Rahmenbedingungen für die Kostenschätzung der Ressourcen im Programm
- Leitung und Genehmigung von Kostenstrategien und Kostenmanagementplänen
- Ausarbeitung und Pflege von Kostenmanagementsystemen
- Durchführung von Analysen, Bewertung von Optionen und Einleitung von Maßnahmen angesichts von Projekt- oder Programmkostenschwankungen

## 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 Finanzierungsmöglichkeiten analysieren und Finanzierungsstrategie festlegen

#### Beschreibung

Das Programm benötigt Finanzierung während seiner gesamten Lebensdauer. Es muss eine Strategie ausgearbeitet werden, wie diese Fördermittel aus den verschiedenen Quellen zu beschaffen sind. In der Strategie sind zudem die Verantwortlichkeiten für die Fördermittelbeschaffung des Programms und der Komponenten innerhalb des Programms festgelegt. Dies beruht nicht nur auf dem Bedarf, sondern auch auf dem Zeitpunkt, zu welchem die Mittel benötigt wird. Darüber hinaus muss die Strategie gewährleisten, dass alle Anforderungen erfüllt werden, um die Fördermittel zu erhalten, und die Flexibilität der Strategie sowie die Risiken, welche sie beinhaltet, berücksichtigen. Bei Bedarf müssen verschiedene Alternativen ausgearbeitet werden. Die Strategie muss regelmäßig überprüft, neu bewertet und optimiert werden.

#### Messgrößen

- Identifiziert Finanzierungsstrategien für das Programm
- Legt die Rechenschaftspflichten für die Fördermittel des Programms fest
- Überarbeitet und optimiert regelmäßig die Finanzierungsstrategie

### 4.5.7.2 Programmbudget erstellen

#### Beschreibung

Auf der Grundlage der zum Programm gehörenden Komponenten und der Projekte und Tätigkeiten, die von der Programmorganisation selbst geplant und ausgeführt werden, wird ein Budget aufgestellt. Dabei kann es sich um ein Gesamtbudget für das gesamte Programm, ein Budget für die Programmorganisation, sofern sich die Komponenten aus eigenen Mitteln finanzieren, oder eine Kombination aus beiden handeln. Das Budget kann auch auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt sein. Das Budget und die ihm zugrunde liegenden Annahmen sind regelmäßig zu überprüfen, um einerseits Änderungen innerhalb des Programms zu berücksichtigen, und andererseits, um die Annahmen zu untermauern und somit zu ermöglichen, die Unsicherheit in einem geschätzten Budget zu reduzieren.

#### Messgrößen

- Erstellt das Programmbudget
- Überwacht die Budgetausgaben im Hinblick auf den Programmnutzen
- Überarbeitet bei Bedarf das Programmbudget

### 4.5.7.3 Rahmenbedingungen für das Finanzierungs- und Kostenmanagement entwickeln, etablieren und lenken

#### Beschreibung

Es müssen Finanzverfahren aufrechterhalten oder weiterentwickelt werden, um sicherzustellen, dass die organisierte Finanzierung die entsprechende Komponente erreicht. Zudem ist sicherzustellen, dass die Anforderungen zum Erhalt der Finanzierung innerhalb des Rahmens durchgesetzt werden. Eine transparente finanzielle Governance-Struktur wird entwickelt und umgesetzt. Darüber

hinaus können Finanzbuchhaltungs- und Controllingverfahren benötigt werden, die in diesem Fall organisiert werden müssen. Der Einzelne muss zudem sicherstellen, dass jede Komponente von der zuständigen Autorität genehmigt wurde. Der Einzelne schreibt Leistungsmanagement-Indikatoren fort und entwickelt und steuert bei Bedarf weiter, um die Beziehungen zwischen Komponenten innerhalb des Programms zu überwachen, z. B. Earned Value oder Critical-Chain-Berichterstattung. Das Leistungsmanagementsystem sollte in einer engen Beziehung zu den Rechnungs- und Controllingprozessen der Organisation stehen.

### Messgrößen

- Definiert und koordiniert die Programm-Governance für das Management der Finanzen
- Entwickelt eine Struktur für das Management der Finanzen
- Integriert die Finanzdaten in die Prozesse des Rechnungswesens und des Controllings der Organisation
- Leitet die finanziellen Leistungsindikatoren an die untergeordneten Ebenen weiter

#### 4.5.7.4 Finanzen auf der Basis der Bedürfnisse der Komponenten und unter Berücksichtigung der vertraglichen Bedingungen mit den Finanzgebern verteilen

### Beschreibung

Die Finanzierungsstrategie und die Rahmenbedingungen für Finanzmittelbeschaffung und Finanzierung müssen mit Personal versehen, organisiert und verwaltet werden, damit die beschafften Mittel eingesetzt werden können. Dies muss regelmäßig überprüft und optimiert werden, um sicherzustellen, dass alles ordnungs- und fristgemäß ausgeführt wird. Interne Überprüfungen sind vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Mittel gemäß den Vereinbarungen und Bedürfnissen der Komponenten ausgegeben werden. Falls Kostenabweichungen von Komponenten prognostiziert werden, muss der Einzelne die Abweichungen entweder mittels der im Programmbudget berücksichtigten Mittel für Unvorhergesehenes ausgleichen oder gemäß der Organisation und Governance des Programms Bericht erstatten und einen geeigneten Abhilfeplan unterbreiten.

### Messgrößen

- Legt die Verteilungsstrategie der finanziellen Mittel des Programms fest
- Verteilt die benötigten finanziellen Mittel über das Programm
- Schätzt die zukünftigen Bedarfe des Programms ein
- Empfiehlt den höheren Instanzen Maßnahmen für alle Arten von Kostenüberschreitungen, die nicht mit finanziellen Mitteln für Unvorhergesehenes gedeckt werden können

#### 4.5.7.5 Berichte für Finanzierungsorganisationen bereitstellen

### Beschreibung

Einrichtungen zur Fördermittelbeschaffung benötigen formelle Berichte, in denen dargelegt wird, dass die Mittel auf vernünftigen Wegen und gemäß den unterzeichneten Vereinbarungen ausgegeben werden. Diese Berichte müssen regelmäßig erstellt und vorgelegt werden. Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Berichte im Einklang mit dem gesamten Berichtssystem der Organisation sind.

### Messgrößen

- Stimmt die Programmberichte mit dem Rest der Organisation ab
- Verwendet die internen Berichte des Programms zur Ausarbeitung des Gesamtberichts
- Liefert regelmäßige Finanzberichte

## 4.5.8 Ressourcen (Resources)

### Definition

Die Kompetenz „Ressourcen“ umfasst die Definition, Beschaffung, Kontrolle und Entwicklung von Ressourcen, die zum Erzielen des Programmergebnisses erforderlich sind. Ressourcen umfassen Personal, Know-how, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Tools und andere Vermögenswerte, die zur zielgerichteten Durchführung der Programme benötigt werden. Zu diesem Kompetenzelement gehören die Festlegung einer Strategie zur Beschaffung und Nutzung der Ressourcen, um ein möglichst gutes Programmergebnis zu erzielen, die Optimierung der Ressourcennutzung angesichts der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie deren kontinuierliche Überwachung und Kontrolle.

### Zweck

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

### Beschreibung

Um seine Ziele zu erreichen, benötigt ein Programm 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 Programmlebenszyklus regelmäßig überwacht und optimiert werden. Der Einzelne sollte sicherstellen, dass das Personal über die notwendigen Kompetenzen verfügt und die geeigneten Informationen, Tools 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 ständigen Änderungen unterworfen sind, ist die Beschaffung von Ressourcen ein kontinuierlicher bzw. regelmäßiger Prozess.

Im Rahmen von Programmen müssen Einzelpersonen oftmals mit der/den Stammorganisation/en oder externen Dienstleistern verhandeln, um die benötigten Ressourcen zu erhalten. Die Verantwortlichkeit für die Beschaffung dieser Ressourcen kann innerhalb des Programms liegen, sie kann jedoch auch unter die Zuständigkeit der koordinierenden Organisationen oder beteiligten Akteure fallen. Allerdings ist das Programm dafür verantwortlich, dass der Mechanismus verfügbar und für alle Stakeholder klar ersichtlich ist. Selbst wenn der Einzelne nicht für die Ressourcen der Komponenten verantwortlich ist, kann er dafür zuständig sein, sicherzustellen, dass Ressourcenkonflikte und -engpässe (in Qualität oder Menge) identifiziert werden, durch welche die rechtzeitige Lieferung von Leistungen behindert wird. Daher sollten Prozesse, Verfahren und Personal verfügbar sein, um mögliche Risiken zu ermitteln und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Bei bestimmten Arten von Ressourcen können im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit Konflikte auftreten, die auf unerwartete Ereignisse, wie Mittelknappheit, Leistungseinschränkungen, Ausrüstungsdefekte, Wetter, Arbeiterunruhen 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 Programmergebnisse liefern zu können

#### Beschreibung

In der strategischen Ressourcenplanung ist festgelegt, wer für welchen Teil der Ressourcendefinition, -zuweisung, -entwicklung, -verteilung und -entlastung verantwortlich ist. Dabei können die Verantwortlichkeiten beim Programmmanager, den Organisationen, den Ressourcenmanagern oder den Komponenten liegen. Die strategische Ressourcenplanung muss mit der Zeitplanung abgeglichen werden. 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 Programm erforderlichen Ressourcen
- Definiert die Verantwortlichkeiten für das Ressourcenmanagement
- Legt die Bezugsbasis für bestehende und beantragte Ressourcen fest
- Überprüft und analysiert die Ressourcenkapazität der Organisation und ermittelt Trends

#### 4.5.8.2 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren

##### Beschreibung

Der Einzelne muss die Ressourcen (Typ, Menge und Qualität) identifizieren, die benötigt werden, um das Programm auf der Grundlage der strategischen Ressourcenplanung erfolgreich zu liefern. Ressourcen können Personal, Expertise, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Tools, nicht-finanzielle Mittel oder Dienstleistungen umfassen. 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 kann ein ausführlicher operativer Ressourcenplan hervorgehen oder in einigen Fällen mehrere.

##### Messgrößen

- Beschreibt die für das Programm benötigten Ressourcen
- Erstellt eine Ressourcenplanung
- Definiert Menge und Qualität der benötigten Ressourcen
- Definiert die Verantwortlichkeit für die Kompetenzentwicklung vorhandener Ressourcen oder die Beschaffung neuer Ressourcen

#### 4.5.8.3 Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln

##### Beschreibung

Nach der Festlegung der benötigten Ressourcen müssen die Ressourcenlieferanten identifiziert werden. Die Ressourcen können von der/den Partnerorganisation(en), am Programm beteiligten Partnern oder gewerblichen Parteien 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.

##### Messgrößen

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

#### 4.5.8.4 Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen

##### Beschreibung

Ressourcenverteilung bedeutet, die Ressourcen dem Programm oder seinen Komponenten gemäß der strategischen Ressourcenplanung zuzuweisen. Dadurch wird die Überwachung, Kontrolle und das Management der Ressourcen, ihrer Ergebnisse und der damit verbundenen Kosten ermöglicht. Die Zuweisung von Ressourcen ist eng mit der Zeitplanung verbunden. Änderungen im Ablauf- und Terminplan und der Verfügbarkeit oder Qualität von Ressourcen stehen oftmals zueinander in Wechselbeziehung. In diesem Sinne müssen die Bestimmungen, nach denen die Ressourcen zugewiesen und vereinbart werden, eingehalten werden. Wenn Ressourcenbedürfnisse miteinander

in Konflikt geraten, muss der Einzelne alle Optionen berücksichtigen und die günstigste Methode ermitteln, um diesen auf Prioritäten, Dringlichkeit oder anderen Kriterien beruhenden Bedürfnissen zu begegnen. Es müssen Maßnahmen zur Überbrückung von Ressourcenknappheit entwickelt und eingeleitet werden. Der Einzelne muss dazu 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

- Führt eine Ressourcenplanung ein
- Weist Ressourcen zu
- Evaluiert Effizienz und Mehrwert der Ressourcen
- Vermittelt in 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. Im Falle einer Über- oder Unterschätzung müssen neue Zuweisungen geprüft werden.

Der Einzelne sollte regelmäßig die Qualität und Verfügbarkeit der zugewiesenen 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 ebenfalls verbessert werden. In diesem Fall benötigen diese Personen Entwicklung, Coaching und spezifische Trainingsmaßnahmen. Dies sollte mit ihren Lieferanten 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 bzw. den Lieferanten auf eine Kompetenzknappheit hin



## 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. Dieses Kompetenzelement umfasst zudem das Auswählen bzw. Einschlagen der optimalen Beschaffungswege in Übereinstimmung mit der langfristigen Zielsetzung des Kunden, jedoch 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/en werden oftmals von übergeordneten Strukturen festgelegt. Wenn die Aspekte der Beschaffung einen maßgebenden Anteil eines Programms 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 von Einzelnen ausgeführt, die für Komponenten-Projekte zuständig sind, an Experten oder spezialisierte Abteilungen, z. B. Rechts- oder Finanzabteilung, weitergeleitet oder von der Programmebene aus gesteuert. Strategische Überlegungen, wie Nachhaltigkeit, 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, die Einholung 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.

Bei Programmen besteht ein Weg zur Sicherstellung von Ressourcen, in einem Netzwerk aus Stakeholdern und Organisationen formelle Partnerschaften zu entwickeln, die auf formellen Vereinbarungen beruhen. Entweder sind diese Partnerschaften bereits vorhanden (aufgrund strategischer Entscheidungen der Organisation(en) oder früherer gemeinsamer Projekte) oder müssen als Teil des Programms definiert und organisiert 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
- Juristisches Kenntnisse für Verträge
- Vertragsbedingungen
- Lieferkettenmanagement
- Arten von Allianzen und Partnerschaften, z. B. Public-Private-Partnership, Joint Venture, Konsortium

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Taktisches Know-how
- Präsentation
- 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 Beschaffungssystem für das Programm aufrecht erhalten und lenken

#### Beschreibung

Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Programmorganisation bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen integer ist. Daher muss ein Beschaffungs-Governancesystem eingerichtet werden, das jederzeit eine Übersicht über die Beschaffungswege innerhalb des Programms

liefert. Der Einzelne muss sicherstellen, dass jede Komponente, welche im Rahmen des entsprechenden Programms läuft, die vorgeschriebenen Beschaffungsmethoden anwendet und sich an interne (organisationsspezifische Bestimmungen) und externen Regeln (Vorschriften) hält. Der Einzelne stellt außerdem sicher, dass für jede Komponente eine Genehmigung von der zuständigen organisatorischen Funktion (Prozess) erteilt wurde. Obgleich die Beschaffung häufig auf Projektebene stattfindet und vom Projektteam gesteuert werden sollte (oder einem bestimmten Team im Rahmen des Programms), kann es erforderlich sein, dass bestimmte Entscheidungen auf der Programmebene beeinflusst werden, z. B. Beschaffung durch strategische Allianzen und langfristige Partnerschaftsvereinbarungen. Darüber hinaus sollte der Einzelne den Beschaffungsprozess koordinieren, entwickeln und steuern, indem er die Verpflichtungen überwacht, die sich aus den Verträgen ergeben und durch die Projektbeschaffungspläne innerhalb des Programms vorgegeben sind.

### Messgrößen

- Definiert und erhält die Governance der Beschaffung im Programm aufrecht
- Überprüft die Beschaffungswege im Programm und richtet sie an den internen und externen Vorschriften aus
- Integriert die Beschaffungspläne in das Programm und empfiehlt mögliche Synergiestrategien
- Beurteilt die Besonderheiten der beschafften Güter und Dienstleistungen und empfiehlt Partnerschaftsmodelle, z. B. Joint Ventures, langfristige Partnerschaften

## 4.5.9.2 Partnerschaften entwickeln

### Beschreibung

Potenzielle Allianzen und Partnerschaften werden entwickelt und potenzielle Mitarbeiter identifiziert. Der Nutzen und die Ergebnisse der potenziellen Partnerschaft oder Allianz werden für alle Parteien identifiziert. Eine Beziehung wird mit potenziellen Mitarbeitern aufgebaut und entwickelt.

### Messgrößen

- Ermittelt und evaluiert Gelegenheiten zur Bildung von Allianzen und Partnerschaften
- Ermittelt und evaluiert potenzielle Mitarbeiter
- Ermittelt den möglichen Nutzen für das Programm und die Mitarbeiter
- Knüpft Beziehungen zu Partnern

## 4.5.9.3 Partnerschaften beenden

### Beschreibung

Partnerschaften können beendet werden, weil es vertraglich entsprechend vereinbart wurde, oder weil die Organisationen bzw. Stakeholder aus der formellen Beziehung keinen Nutzen mehr ziehen. Die Beendigung einer formellen Beziehung hat üblicherweise (mindestens) legale und finanzielle Konsequenzen, die zu berücksichtigen sind. Da eine Organisation in vielen Fällen bestrebt ist, künftige Allianzen mit denselben Partnern zu schließen, muss die Beendigung einer formellen Beziehung mit Sorgfalt durchgeführt werden.

### Messgrößen

- Beendet sämtliche formellen vertraglichen Vereinbarungen
- Identifiziert Möglichkeiten einer zukünftigen Zusammenarbeit

#### 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 korrekativer 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 Programms bzw. im Programmkontext 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 Programms zu verschaffen und aufrechtzuerhalten. Die Aufrechterhaltung von Ausgewogenheit, Einheitlichkeit und Leistung ist von grundlegender Bedeutung für das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse.

### Beschreibung

In der Kompetenz Planung und Steuerung laufen alle Informationen zusammen und Entscheidungen werden vorbereitet bzw. getroffen. Viele Prozesse und Aktivitäten werden in den anderen Kompetenzelementen ausführlich beschrieben (und gemanagt). In diesem Kompetenzelement werden sie gemeinsam betrachtet und gemanagt, wie in dem durch das Design festgelegten Architekturdokument vorgeschrieben. Der grundlegende, zyklische Prozess läuft folgendermaßen ab: planen, ausführen, beobachten, Plan bzw. Ausführung anpassen, wie im Deming-Zyklus (plan-do-check-act) festgelegt.

Beim Management von Programmen liegt der Fokus auf: Integration, Abgleich, Voranschreiten, Synchronisation, Finden eines Rhythmus, Schaffung von Synergien und auf dem Erzielen dessen, was erzielt werden muss, und wann es erzielt werden muss. Programmmanagement besteht hauptsächlich aus indirekter Lenkung, da alle Komponenten über ihren eigenen Leistungsumfang, ihr eigenes Mandat und ihre eigene Leitung verfügen. Ausgehend von der Programmarchitektur wird der aktuelle Fortschritt der Komponenten überwacht. Mögliche Indikatoren sind Liefergeschwindigkeit des Ergebnisses, Qualität des realisierten Nutzens, Geschwindigkeit der erreichten Organisationsänderung, allgemeine Kosten der Durchführung, usw. Basierend auf dem Design und dem Tranchen-Fahrplan des Programms werden in einem detaillierten Plan die festgelegten Komponenten festgehalten. Programmmanagement beschleunigt Komponenten, verlangsamt sie, startet neue Komponenten und stoppt sie oder richtet ihren Inhalt und Umfang neu aus.

Sobald das Programm aufgesetzt ist, sollten Überwachungsprozesse bereit stehen. Im Rahmen dieser Prozesse werden regelmäßig Informationen zu Fortschritt, Finanzen und der Verwendung der Ressourcen gesammelt und verglichen mit der Bezugsbasis, der Einhaltung der Qualitäts- und anderer Standards, der Zufriedenheit der Stakeholder, usw. Dabei ist eine regelmäßige Berichterstattung (sowohl von Komponenten an das Programm als auch vom Programm an die Stakeholder) ein wesentlicher Bestandteil der Überwachung. Um den Lernprozess stetig voranzutreiben, sollte zudem der aufgebrachte Management-aufwand 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 Programmcontrollings. Zwischen den Tranchen sollte eine Evaluierung stattfinden. Zudem wird ein Bericht zum Programmfortschritt und -erfolg sowie den gewonnenen Erkenntnissen vorbereitet.

## Wissen

- Phasen- / Stufenübergänge
- Berichterstattung
- Modelle der Programmleitung (Controlling, Koordination, „Entwickeln von Beziehungen“ (Netzwerke)
- Integration
- Management des Komponenten-Portfolios
- Entscheidungsmanagement
- Dashboard
- Programmbüro
- 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
- Problembereiche
- Projektmanagement-Plan
- Projekt(-phasen)-Beurteilung
- Entlastung
- Entscheidungsbefugnis

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Besprechungen zur Fortschrittskontrolle
- Berichterstattung
- Verhandlung von Änderungsanträgen
- Start-up-Workshop
- Auftaktbesprechung
- Abschlussbesprechung
- Problemmanagement
- Fertigstellungswertanalyse
- Meilenstein-Trend-Analyse-Diagramme
- Auswertung des Programmleistungsfortschritts

## 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 Das Programm etablieren

#### Beschreibung

Im Allgemeinen können Programme auf zwei Arten aufgebaut werden – „bottom up“ oder „top-down“. Beim Ansatz „von unten nach oben“ (Bottom-Up) werden bereits funktionierende Komponenten zusammenfasst und der damit verbundene Nutzen hinzugefügt. Somit werden nicht nur Ergebnisse geliefert, sondern auch ein tatsächlicher Nutzen erzielt. „Von oben nach unten“ (Top-Down) werden sie in einer Anfangsarchitektur per Design erstellt und zwar in der Analysephase des Portfolios anhand der prognostizierten Ziele. Teil dieser Aufbauphase des Programms ist es, die erforderliche Programminfrastruktur einzurichten. Diese umfasst beispielsweise Büroräume, eine Technologie-Infrastruktur und ein Programmmanagement-Team sowie jegliche unterstützende Richtlinien, Verfahren, Tools oder Systeme. Ein wichtiger Aspekt bei der Erstellung eines Programms ist das Branding. Dieses sollte sich von allen anderen Vorhaben und Ereignissen innerhalb der Organisation(en) abheben. Sobald das Programm einen guten Namen hat, wird es wahrgenommen und zur Realität.

Eine gute Vorgehensweise ist es, egal ob das Programm Bottom-Up oder Top-Down aufgebaut wurde, „Start-up“-Sitzungen abzuhalten, während derer die wesentlichen Stakeholder zusammenkommen und eine solide und gemeinsame Sicht auf grundsätzlichen Nutzen, Architektur, Governance und Lieferstrategie entwerfen.

#### Messgrößen

- Analysiert den Ansatz zur Erstellung des Programms (Bottom-Up, Top-Down, Kombination)
- Identifiziert die möglichen Komponenten des Programms
- Identifiziert und entwickelt die Programm-Infrastruktur
- Entwickelt den Plan zur Programmkontrolle
- Legt den Programmnamen fest

### 4.5.10.2 Schnittstellen und Synergien zwischen Komponenten managen

#### Beschreibung

Ein Programm ist mehr als die Summe von Ergebnissen der Komponenten. Da ein Programm üblicherweise länger als seine einzelnen Komponenten besteht, steuert es in Richtung von tatsächlich erzieltm Nutzen und induzierter Veränderung. Außerdem sollte es ein Programm den Komponenten erleichtern, erfolgreich zu sein. Es sollte eine Umgebung schaffen, in der diese sich nicht gegenseitig behindern sondern, besser, in der eine Synergie zwischen den Komponenten erzielt wird. Erreicht wird dies durch eine sorgfältige Planung und die Verwendung von Stufen/Phasen/Tranchen sowie vermittelbaren Themen. Hinzu kommt selbstverständlich, dass aufgrund von Dringlichkeit, Prioritäten und anderen Faktoren bestimmten Komponenten ab und zu bevorzugt Ressourcen zugeteilt werden müssen.

#### Messgrößen

- Identifiziert Schnittstellen zwischen den Komponenten, z. B. technische, einsatzmittellorientierte, nutzenbezogene
- Zeichnet Abhängigkeiten zwischen den Komponenten auf
- Koordiniert die Komponenten für eine maximale Wirkung

- Richtet einen stufenweisen Ansatz ein und managt diesen
- Weist Ressourcen entsprechend den Prioritäten zu

#### 4.5.10.3 Status der Komponenten messen und evaluieren sowie deren Fortschritt beeinflussen

##### Beschreibung

Das Programm muss regelmäßig hinsichtlich des Status und des Fortschritts der Komponenten aktualisiert werden. Deshalb wird ein Kontrollplan für die Messung der Komponenten an Hand ihrer KPI entwickelt und eingeführt. Selbstverständlich sind auch hier immer Änderungen an der Planung möglich. Sollten Änderungen erforderlich werden, hat der Einzelne verschiedene Möglichkeiten, diese anzupassen: durch die Beeinflussung der Komponenten, die diese Änderungen verursachen, indem er andere Komponenten so beeinflusst, dass sie sich an die Änderungen anpassen, oder indem er die Gesamtauswirkung beeinflusst, oder die Strategie der Nutzenumsetzung so ändert, dass sie der Änderung dient. Der Einzelne sollte sich also nie einfach „an den Plan halten“, sondern dafür sorgen, dass eine erfolgreiche Bereitstellung von Nutzen erzielt wird.

##### Messgrößen

- Definiert einen Messansatz und Ziele in einem Control-Plan
- Erstellt Berichtsmedien und -zeitpläne
- Evaluiert den Komponentenfortschritt
- Nutzt die eingerichtete Organisation, um Komponenten zu beschleunigen, zu verlangsamen, inhaltlich neu auszurichten, inhaltlich zu reduzieren, zu starten oder zu stoppen

#### 4.5.10.4 Den Komponentenmanagern die Richtung vorgeben

##### Beschreibung

In einigen Fällen agiert das Programmmanagement als Leitung der Komponenten. In anderen Fällen verfügt das Programmmanagement über keine hierarchische Macht über die Komponenten. In allen Fällen gilt, dass der Einzelne die Komponentenmanager mit Leitlinien und Orientierungshilfen hinsichtlich Erwartungen, Planung, Lenkung und Mandat, Nutzenrealisierung, Änderungsmanagement und -einführung sowie des Gesamtüberblicks unterstützen sollte. So soll sichergestellt werden, dass die Komponentenmanager auf Komponentenebene wissen, wie sie intervenieren sollen, wenn sich neue Situationen ergeben.

##### Messgrößen

- Trifft sich regelmäßig mit den Komponentenmanagern
- Erhält effektive Beziehungen zu den Komponentenmanagern aufrecht
- Orientiert die Komponentenmanager bei Bedarf neu
- Stellt den Komponentenmanagern regelmäßig Leistungsbewertungen zur Verfügung
- Richtet Eskalationsrichtlinien für eventuelle Probleme ein und erhält diese aufrecht

#### 4.5.10.5 Das Programm abschließen

##### Beschreibung

Programme werden aus verschiedenen Gründen abgeschlossen oder gestoppt. Ein wichtiger Grund kann sein, dass das Programm den projizierten Nutzen geliefert hat und die erforderlichen



Änderungen erzielt wurden. Ein anderer Grund kann sein, dass es sich nicht länger lohnt, eine zusätzliche Steuerungsebene des Programmmanagements aufrechtzuerhalten, und dass die Komponenten ohne die zusätzliche Steuerungsebene effizienter betrieben werden können. Ein weiterer Grund kann sein, dass der projizierte Nutzen nicht länger von Bedeutung für die Stakeholder ist bzw. dass die Änderungen nicht länger erwünscht sind. Beim Abschluss des Programms muss der Einzelne sicherstellen, dass alle noch funktionierenden Komponenten entweder formell geschlossen oder an einen neuen Eigner (bzw. neue Eigner) übertragen werden, der / die über die nötigen Mittel verfügt / verfügen, um sie weiterzuführen (Budget, Ressourcen, Mandat, klare Aufgabenzuteilung, usw.). Außerdem sollte der Einzelne den Organisationen eine Evaluation auf breiter Basis zur Verfügung stellen. Noch bestehende Finanzierungs- oder Ressourcen Verträge müssen mit Evaluation abgeschlossen oder an laufende Komponenten übertragen werden.

### Messgrößen

- Identifiziert, welche Komponenten des Programms gestoppt und welche fortgesetzt werden sollen
- Weist den verantwortlichen Parteien fortlaufende Aufgaben zu
- Schließt Aufträge ab und / oder überträgt diese an die jeweiligen Parteien
- Schließt das Programm administrativ ab

## 4.5.11 Chancen und Risiken (Risk and opportunity)

### Definition

Die Kompetenz „Chancen und Risiken“ umfasst die Identifikation, die Analyse, die daraus resultierende Planung sowie die Einführung und Steuerung der Chancen und Risiken eines Programms. 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 Programms hinzieht.

### 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) werden immer im Zusammenhang mit den Programmzielen betrachtet, bzw. mit deren Konsequenzen auf 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 Programm. 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 des Programms 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.

In einem Programm sollten die Chancen und Risiken sowohl auf Programmebene als auch auf Komponentenebene gemanagt werden.

### 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)
- Risikopotenzial, -bereitschaft, -scheue und -toleranz

- Projekt- oder Programmriskien 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 für 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, entwickelt und führt Risikomanagementrichtlinien ein, um sicherzustellen, dass Chancen und Risiken über den ganzen Programmlebenszyklus hinweg konsequent und systematisch gesteuert werden. Dabei sollte in den Richtlinien zumindest festgelegt werden, welche Risiken auf welcher Ebene des Programms behandelt werden. Gewöhnlich liegt die Mehrheit der Risiken auf Komponentenebene, weniger auf Programmebene. Dabei kann es jedoch bestimmte Komponenten-übergreifende Chancen und Risiken geben, die der Einzelne sorgfältig steuern muss. Die Risikomanagementrichtlinien können zudem 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 das Programm Teil eines Portfolios ist, wird in den Risikomanagementrichtlinien zudem beschrieben, wer für die Handhabung welcher Chancen und Risiken zuständig ist, und welche Eskalationswege bestehen (aufwärts, abwärts, seitwärts).

### Messgrößen

- Identifiziert potenzielle Chancen- und Risikomanagementmodelle
- Entwickelt eine Risikomanagementstruktur in Übereinstimmung mit den Organisationsrichtlinien und / oder internationalen Standards
- Gewährleistet die konsequente Anwendung der 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, für die der Einzelne direkt verantwortlich ist, sowie der Einbeziehung anderer in diesen Prozess. Es bestehen diverse Quellen von Chancen und Risiken, sowohl programmintern als auch extern. Der Einzelne kann verschiedene Techniken und Quellen verwenden, um die Chancen und Risiken zu identifizieren, z. B. aus gewonnenen Erkenntnissen, Literatur, Aufbaustrukturen von Chancen und Risiken und interaktiven Sitzungen mit Teammitgliedern, Stakeholdern und Fachexperten. Bei der Identifizierung von Chancen und Risiken geht es nicht nur darum, die Risiken zu identifizieren, sondern auch um die Chancen, beispielsweise die Lieferobjekte kostengünstiger herzustellen, das Programm zu beschleunigen bzw. das Programm weniger anfällig für Risiken zu machen oder einfach qualitativ zu verbessern. Da sich die Einflüsse aus der Umgebung des Programms 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 von identifizierten Chancen und Risiken verantwortlich. Die Analyse der 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 wirkungsvolle Risikobewertungstechniken.

### 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, indem man entscheidet, die Aktivität, die das Risiko verursacht, nicht zu starten bzw. diese nicht 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, indem man die Chance definitiv umsetzt (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, indem man die wesentlichen Chancentreiber identifiziert und maximiert (verbessern)
- Keine besonderen Maßnahmen ergreifen, um die Chance zu nutzen (ignorieren).

Nicht annehmbare Risiken und Chancen, die nicht weiter verfolgt werden, erfordern einen angemessenen Reaktionsplan. Häufig besteht selbst nach der Einführung von Reaktionsplänen 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 Ernennung eines Risikoeigners für bestimmte oder alle Risiken gehören), müssen die Chancen und Risiken überwacht werden. Dabei sollten die Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit des jeweils gewählten Reaktionsplans 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 auch evaluiert werden. Tatsächlich handelt es beim Management von Chancen und Risiken nicht nur um einen periodischen Prozess, er sollte vielmehr fortlaufend eingesetzt werden, da alle Handlungen einen Risikoaspekt bergen 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 sollten alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Programm 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 und Portfolios. Zu den Verpflichtungen der Stakeholder gehört es, das Programm kontinuierlich zu überarbeiten, es zu überwachen sowie ihren Interessen am Programm bzw. ihres Einflusses auf das Programm entsprechend zu handeln. Außerdem kann unter die Verpflichtungen der Stakeholder fallen, strategische Bündnisse einzugehen, die organisatorischen Möglichkeiten und Mittel schaffen, bei denen sowohl Vor- und Nachteile verteilt werden.

### Zweck

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

### Beschreibung

Die Beteiligung der Stakeholder ist ein fortlaufender Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Programms hinzieht. Stakeholder sind die Partner für und durch die das Programm erfolgreich sein wird. Die Erwartungen, Bedürfnisse und Vorstellungen der Stakeholder schaffen die Notwendigkeit und bilden die Basis für das Programm. 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, Interessenvertretungen, usw.), die über unterschiedliche Einstellungen, Interessen und Einfluss verfügen. Davon ausgehend hat jeder Stakeholder bzw. jede Stakeholder-Gruppe 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 durch einen schriftlichen Vertrag festgehalten und formalisiert, beispielsweise durch einen Bündnisvertrag, oder durch die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft. Kooperationspartner stammen häufig aus getrennten 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
- Präsentation
- 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 Programm relevanten Personen, Gruppen und Organisationen. Zunächst muss der Einzelne die Einstellung aller Stakeholder (Gruppe) analysieren und herausfinden, auf welchen Gründen diese Einstellung basiert (Interesse des Stakeholders am Ergebnis oder Prozess des Programms). Zudem muss der Einzelne wissen, welche positive bzw. negative Wirkung (Einfluss) dieser Stakeholder möglicherweise auf das Programm haben könnte. Ihre Interessen können verschiedene Ursprünge haben (zum Beispiel, weil um sie um knappe Ressourcen oder ein knappes Budget konkurrieren). Sie können groß oder klein und positiv oder negativ sein. In letzterem Fall sind sie, aus welchem Grund auch immer, gegen das Programm.

Der Einfluss der Stakeholder kann zudem größer oder kleiner sein und sich in einem oder mehreren Bereichen konzentrieren (wie beispielsweise seine Fähigkeit, Finanzierung, Einsatzmittel, Büroräume und -ausstattung, Priorität, Zugang zu bewilligen oder zurückzuhalten). Der Einzelne führt



zu Beginn jedes Programms eine Stakeholderanalyse durch, um die Stakeholder, ihre Interessen und ihren Einfluss zu identifizieren. Im Laufe des Programms erhält der Einzelne eine aktive Analyse des Programmkontexts aufrecht, um neue Stakeholder, veränderte Interessen und Einflüsse zu identifizieren. Diese Änderungen im Stakeholder-Umfeld können das Ergebnis von Änderungen im Programm selbst sein. Häufiger sind sie jedoch das Ergebnis von Änderungen im Kontext des Programms (organisatorische Änderungen, Personaländerungen im Management, wirtschaftliche Änderungen, neue Vorschriften, usw.). Der Einzelne analysiert die Relevanz dieser Änderungen für das Programm.

Bei der Durchführung der Analyse sollte zudem beachtet werden, dass die Stakeholder Netzwerke bilden. Diese Netzwerke verfügen über ein eigenes Verhalten. Außerdem gibt es Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Netzwerken. Wichtig ist außerdem, dass Stakeholder selten nur einem Netzwerk angehören, sie werden vielmehr in mehreren thematischen Netzwerken vertreten sein. Dabei nehmen sie in jedem Netzwerk, je nach Thema, unterschiedliche Rollen ein und haben eine andere Beteiligung. Der Einzelne sollte sich dessen bewusst und in der Lage sein, in diesem Netzwerk von Netzwerken Einfluss zu nehmen.

### 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 Programm
- Analysiert die Konsequenzen von Änderungen für das Programm
- Ergreift Maßnahmen, um die Stakeholder zu beeinflussen
- Zeichnet Netzwerke nach Themen bzw. Interessensgebieten getrennt auf
- Unterscheidet die Positionen der verschiedenen Stakeholder in den diversen Netzwerken

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

### Beschreibung

In allen Programmen gehören Führungskräfte und Auftraggeber zu den wichtigsten Stakeholdern. Oft ist/sind die Geschäftsführung(en) der/die Finanzgeber (Budget) und/oder kann/können über Ressourcen entscheiden, über Priorität der Anforderungen, Definition des Inhalts und Umfangs, usw. Für diese primären Stakeholder ist das Erwartungsmanagement von größter Bedeutung. Die Verpflichtung und das Vertrauen von Geschäftsführung, des höheren Managements und/oder des/des Auftraggeber(s) sind sowohl für den Erfolg des Programms als auch für dessen Management von großem Nutzen. Eine gute Arbeitsbeziehung und offene Kommunikation muss aufgebaut 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

- Bindet das Management und / oder Auftraggeber ein
- Managt die Erwartungen der Projektleitung, des höheren Managements und / oder der / des Sponsoren / s
- Setzt die Geschäftsführung und / oder den / die Auftraggeber als Botschafter ein

#### 4.5.12.3 Entwicklung und Pflege einer Strategie und eines Kommunikationsplans für Stakeholder

### Beschreibung

Der Einzelne erstellt eine Stakeholderstrategie, wie die verschiedenen Stakeholder in das Programm sowie dessen Strategie und Ergebnisse einbezogen, auf dem Laufenden gehalten und eingebunden werden können. Dies kann erreicht werden, indem jeder Stakeholder oder jede Gruppe von Stakeholdern je nach Interesse und Einfluss unterschiedlich behandelt wird. Um dies managen zu können, können Stakeholder mit ähnlichen Interessen und Einflüssen zusammengefasst werden. Die Stakeholderstrategie wird oft in einem Kommunikationsplan festgelegt, der für jeden Stakeholder oder die Gruppe das Warum, Was, Wann (und wie oft), Wie (durch welchen Kommunikationskanal), Wer (sollte kommunizieren) und den Detaillierungsgrad der Kommunikation beschreibt. Das „Was“ ist dabei wesentlich. Die Nachricht sollte auf die spezifischen Erwartungen der Stakeholder ausgerichtet sein, sowie darauf, die Stakeholder dazu zu verpflichten, das Programm zu unterstützen (bzw. es wenigstens nicht zu behindern).

Der Kommunikationsplan ist von zentraler Bedeutung für das Erwartungsmanagement. Dieses kann zusammengefasst werden als den Aufwand des Einzelnen, die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder derart zu beeinflussen, dass diese erwarten und zu schätzen lernen, was (und wann) das Programm liefern kann und wird, und dass sie nicht aufgrund falscher Erwartungen über Projektfortschritt und -ergebnis enttäuscht werden.

Natürlich gehören zu jeder Kommunikation zumindest zwei Seiten, deshalb sollte sorgsam betrachtet werden, ob und wie die gesendete Nachricht empfangen wurde. Zudem sollten Feedback und weitere eingehende Kommunikation fortgeschrieben werden. Da sich die Umstände ändern können, sollte der Kommunikationsplan regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Potentielle Allianzen werden entwickelt und potenzielle Mitarbeiter identifiziert. Der Nutzen und die Ergebnisse der potenziellen Partnerschaft oder Allianz werden für alle Beteiligten identifiziert. Mit potentiellen Mitarbeitern wird eine Beziehung aufgebaut und entwickelt.

### Messgrößen

- Beschreibt die Bedeutung einer Stakeholder-Strategie
- Bereitet einen Kommunikationsplan vor
- Passt den Kommunikationsplan und / oder die Strategie auf der Grundlage geänderter Umstände an
- Erklärt die Gründe für die Änderung eines Kommunikationsplans
- Identifiziert und bewertet Chancen für Allianzen und Partnerschaften

#### 4.5.12.4 Beteiligung von Anwendern, Partnern, Lieferanten und anderen Stakeholdern, um ihre Zusammenarbeit und ihr Engagement zu gewinnen

##### Beschreibung

Für alle Programme ist die frühzeitige und umfassende Beteiligung der Stakeholder eine Voraussetzung für den Erfolg. Der Einzelne beteiligt deshalb die Stakeholder aktiv, um Erfolg zu erzielen.

Dem Einzelnen ist bewusst, welchen Einfluss die Stakeholder versuchen, auf das Programm nehmen zu können, und er wird versuchen, dies zum Nutzen des Programms zu verwenden. Darüber hinaus ist der Einzelne bemüht, ein nachhaltiges kooperatives Netzwerk zu schaffen, um die Stabilität des Programms während seines gesamten Lebenszyklus zu gewährleisten. Dies ist besonders wichtig, wenn es darum geht, eine Transformation in einem komplexen Netzwerk zu erreichen. Da sich das Stakeholder-Kraftfeld ändert, werden die Strategie und deren Ausführung regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Potentielle Allianzen werden entwickelt und potenzielle Mitarbeiter identifiziert. Die Vorteile und Ergebnisse der potenziellen Partnerschaft oder Allianz werden für alle Beteiligten identifiziert. Eine Beziehung wird zu den potentiellen Mitarbeitern aufgebaut und entwickelt.

##### Messgrößen

- Erkennt die Interessen der Stakeholder an
- Weiß, welche Art von Engagement von welchem Stakeholder oder Gruppe benötigt wird
- Formuliert und passt eine Stakeholder-Strategie an
- Beeinflusst die Gemeinschaft der Stakeholder durch gut gewählte Interventionen, um zu versuchen, das notwendige Engagement zu sichern
- Ist sich bewusst, welchen Einfluss die Stakeholder auf das Programm ausüben, und ist in der Lage, dies so weit wie möglich zum Nutzen des Programms zu verwenden
- Versucht, die Akteure so zu beteiligen, dass ein nachhaltiges, kooperatives Netzwerk entsteht
- Identifiziert und bewertet Chancen für Allianzen und Partnerschaften
- Identifiziert und bewertet potenzielle Mitarbeiter

#### 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 eher informell 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 Erfolgsmaßstäbe
- Erhält wichtige Partnerschaftsvereinbarungen aufrecht
- Beendet alle formellen Vertragsvereinbarungen

## 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 (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 Verwirklichung von Change resultieren.

### Zweck

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

### Beschreibung

Programme 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 Verhaltensänderungen. Normalerweise hat niemand etwas gegen Veränderung – es will nur niemand verändert werden. Diese Ablehnung kann man beispielsweise erfolgreich angehen, indem man Unterstützung anbietet, diesen Widerstand anspricht und das nötige Wissen und die Fähigkeit entwickelt, 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 Beteiligten in den Veränderungsprozess eingebunden und werden nutzbringend zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten 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. Soll heißen, die Transformation wird von Visionen geleitet und hängt weitgehend von der Stärke der jeweiligen Vision und der Bereitschaft der diese Vision teilenden Personen ab, die sich tatsächlich mit voller Kraft dafür einzusetzen. Das Ausmaß des für ein Programm benötigten Change- und Transformationsmanagements 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 Change und Transformation nicht „explizit“ und laufen nicht als linearer Prozess ab. Der Einzelne muss die Effektivität der Veränderungen regelmäßig kontrollieren und bewerten und die Change- bzw. Transformationsstrategie dementsprechend anpassen. Zudem muss der Einzelne die Veränderungskapazitäten und -fähigkeiten der Menschen, Gruppen oder Organisationen berücksichtigen, um ihnen erfolgreich bei der Anpassung oder Umgestaltung (Transformation) helfen zu können.

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

erfordern. 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 Programms Veränderungen veranlasst und organisiert. Das Programm endet dann jedoch, bevor der daraus resultierende Nutzen realisiert ist.

### Wissen

- Lernstile für Einzelne, Gruppen und Organisationen
- Managementtheorien für Veränderungen in Organisationen
- Auswirkungen von Veränderung auf Einzelne
- Persönliche Techniken für das Veränderungsmanagement
- 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 Anpassungsfähigkeit 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 Ausblick. Zudem kann es einen Widerstand gegen die vorgeschlagene Änderung geben, offen oder verdeckt, der die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen negativ beeinflusst. In vielen Fällen kommt der Widerstand nicht von den Personen, die direkt von dieser Änderung betroffen sind, sondern von deren Managern. Die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist nicht feststehend, sondern wird sowohl von internen als auch externen Faktoren des Programms 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 die erforderliche oder erwartete Veränderung oder Transformation außerhalb der Fähigkeiten der Organisation(en) liegt

#### 4.5.13.2 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren

### Beschreibung

Für ein auf die geschäftliche Perspektive ausgerichtetes Programm werden die Anforderungen der Organisation sowie der Programmkontext analysiert und festgelegt, welche Umgestaltung oder Geschäftsänderung wann erfolgen muss. Für ein auf die gesellschaftliche Perspektive ausgerichtetes Programm muss die Analyse festlegen, welche Gesellschaftsgruppen von dem Programm 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 Chancen aufgrund von Veränderungen der Marktoraussetzungen, des Programmumfelds oder anderer organisatorischer bzw. gesellschaftlicher Änderungen. Änderungsanforderungen 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 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen
- Passt sich an sich verändernde Interessen und Situationen an

#### 4.5.13.3 Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Programm entwickeln

### Beschreibung

Der Einzelne entwickelt eine Veränderungsstrategie (bzw. diese entsteht und der Einzelne stellt sie zusammen), um die projizierten Veränderungen oder Umgestaltungen umzusetzen. Sie 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 Chancen der Organisation (bzw. Gesellschaft) in Einklang gebracht werden müssen, ist auch zu berücksichtigen. Entwickelt wird der Plan unter Rücksprache, außerdem wird er regelmäßig aktualisiert. Außerdem wird er 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 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. 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. Interventionen hinsichtlich der Machtverhältnisse, Einflüssen und Handlungswiderständen, müssen jedoch sicherlich auch vorgenommen werden. Sobald eine Änderung veranlasst wurde, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die Veränderung aufrechtzuerhalten und Organisationen und Einzelnen dabei zu helfen, nicht in alte Verhaltensweisen „zurück zu fallen“.

Für gesellschaftliche Änderungsprogramme sind Massenmedien und soziale Medien zu berücksichtigen. Die Interventionen werden ausgeführt und auf ihren Erfolg hin überprüft. Bei Bedarf werden Alternativen entwickelt und ausgeführt.

### Messgrößen

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



## 4.5.14 Projektselektion und Portfoliobalance (Select and balance)

### Definition

Bei der Kompetenz „Projektselektion und Portfoliobalance“ wird der Fokus auf die Bewertung, Auswahl und Leistungsüberwachung von Komponenten innerhalb des Leistungsumfangs des Programms gelegt, sowie auf den Abgleich des Programms, soll heißen, dass das Programm als Ganzes die erforderliche Veränderung umsetzt und den optimalen Nutzen schafft.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, alle Komponenten innerhalb des Leistungsumfangs des Programms anhand eindeutiger Kriterien zu priorisieren, auszuwählen und neu zu bewerten. Die Erhaltung von Ausgewogenheit, Konsistenz und Leistungsfähigkeit ist entscheidend, um die entsprechenden Leistungen und Ergebnisse zu erzielen.

### Beschreibung

Der Prozess von Projektselektion und Portfoliobalance umfasst die Auswahl von Komponenten auf einer zyklischen Grundlage, um sicherzustellen, dass das Programm nicht aus dem Gleichgewicht gerät.

Die Auswahl (Projektselektion) möglicher Komponenten ist ein stetig fortlaufender und iterativer Prozess, bei dem das Programm sowohl mit neuen als auch mit bereits bestehenden Komponenten gefüllt wird. Diejenigen Komponenten, die bereits fertiggestellt wurden, werden aus dem Programm entfernt. Einige Komponenten können gestrichen oder in Wartestellung gebracht werden. Das bedeutet, dass sie zwar weiterhin Teil des Programms und auf dem Zeitplan sichtbar, jedoch nicht „aktiv“ sind. Angebote oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen für potentielle neue Komponenten können zur Auswahl vorgeschlagen werden. Diese Angebote werden geprüft, um sicherzustellen, dass sie dem projizierten Nutzen des Programms entsprechen. Einschränkungen wie Zeit, Kosten oder Ressourcenverfügbarkeit werden ebenfalls berücksichtigt. Der Auswahlprozess selbst kann auch dazu führen, dass Komponenten in Wartestellung gebracht, direkt gestrichen oder mit einer niedrigeren Priorität eingestuft werden.

Der Abgleich eines Programms ist der Prozess um sicherzustellen, dass das Programm die Veränderung tatsächlich implementiert, den projizierten Nutzen liefert, die projizierten Änderungen in der richtigen Weise und im Einklang mit den richtigen Prioritäten umsetzt. Es handelt sich um den Prozess der Fortschrittskontrolle von Komponenten und deren Einfluss auf den projizierten Nutzen. Anhand dieser Überwachung wird die zukünftige Leistung vorhergesagt. Wenn erforderlich, werden Änderungen am Programm vorgebracht. Mögliche Änderungen können folgende Maßnahmen umfassen: Komponenten verlangsamen oder beschleunigen, strategische Ressourcen von einer Komponente zu einer anderen verlagern oder sogar Komponenten zu stoppen (manchmal vorübergehend) oder sie durch andere ersetzen, die einen größeren Beitrag leisten. Dieser Prozess wird regelmäßig durchgeführt, üblicherweise monatlich.

Auch wenn es sich hierbei um einen geplanten, in der Regel stabilen Prozess handelt, können sich plötzliche Änderungen ergeben, meist aufgrund einer plötzlichen Änderung der Prioritäten oder im Umfeld des Programms. In diesen Fällen muss das gesamte Programm neu bewertet und bestätigt werden.

## Wissen

- Konzepte von Angebot und Nachfrage
- Analysemethoden und –techniken, darunter:
  - Kosten-Nutzen-Analyse
  - Quantitative Analyse
  - Mehrkriterienanalyse
  - Szenario-Planung
  - Wahrscheinlichkeitsanalyse
  - Grafische Analysemethoden
- Präsentation mehrdimensionaler und komplexer Informationen auf eine kreative Art und Weise, darunter:
  - Blasendiagramme
  - Dreidimensionale Grafiken
  - Balanced Scorecard-Matrix
  - Paarweiser Vergleich
  - Geschäftsfälle und Durchführbarkeitsstudien
  - Analyse der Finanzinformationen und Trendanalyse
  - Qualitäts- und ständige Verbesserung
  - Prozessverbesserung
  - Metriken und Leistungsindikatoren als Managementtools

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Fortschrittskontrolle
- Änderungsmanagement
- Berichterstattung
- Verhandlung
- Start-up-Workshop
- Auftaktbesprechung (Kick-off-Meeting)
- Mapping der Anordnungsbeziehungen
- Kapazitätsanalyse für:
  - Personal
  - Finanzen
  - Anlagen
- Analysetechniken für Risiken und Chancen, z. B.:
  - SWOT
  - PESTEL
  - Kernkompetenz-Analyse
  - Szenario-Planung
- Entscheidungsfindungsmodelle und -strategien
- Fähigkeit, Abstriche zu machen, wenn es keine perfekte Lösung gibt
- Fähigkeit, mehrere Kriterien anzuwenden, um Managemententscheidungen zu treffen
- Angemessene Leistungsindikatoren erstellen, verwenden und anwenden
- Projekt- und Programmnutzen identifizieren und dokumentieren
- Projektleistung basierend auf Informationen auf hohem Niveau festlegen

### 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

### 4.5.14.1 Komponenteneigenschaften analysieren

#### Beschreibung

Alle möglichen Komponenten werden analysiert, um ihre Machbarkeit zu ermitteln sowie ihre Ressourcen-Zeit- und Kostenprofile. Die Analyse sucht auch nach Wechselwirkungen und bestimmt, wie jede einzelne Komponente mit den strategischen und den übrigen Zielen abgestimmt ist. Die Attraktivität möglicher Komponenten wird dabei anhand ihrer Risiken, ihres projizierten Nutzens und ihrer Wirtschaftlichkeitsbewertung beurteilt. Sind der Nutzen und die betrieblichen Auswirkungen nicht eindeutig oder nicht ablesbar, kann eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben werden, um die Kapitalausstattung festzulegen. Bewertung und Priorisierung der Komponenten konzentrieren sich darauf, dass sie auf die Bedürfnisse und Prioritäten des Programms abgestimmt sind. Komponenten werden verglichen und priorisiert.

#### Messgrößen

- Erfasst Informationen zu Komponentenschnittstellen, auftretenden Risiken, Ressourcen- und Kostenanforderungen sowie Geschäftsnutzen und die jeweiligen Zeitpläne
- Zeichnet Abhängigkeiten zwischen den Komponenten auf
- Stellt sicher, dass Komponenten anhand der Vergleichsanalyse priorisiert sind

### 4.5.14.2 Komponenten anhand der Programmprioritäten priorisieren

#### Beschreibung

Das Programm legt die Kriterien fest, anhand derer die Komponenten priorisiert werden. Diese Kriterien können Risiken, Größenordnung und Dauer sowie Art und strategische Bedeutung umfassen. Die Prioritäten können im Laufe der Zeit aufgrund der Bedürfnisse des Programms, marktbedingter Veränderungen oder Änderungen der strategischen Ziele überprüft und entsprechend geändert werden.

#### Messgrößen

- Identifiziert, dokumentiert und überprüft Methoden und Kriterien, um sich ändern- den Prioritäten bei den priorisierten Komponenten zu berücksichtigen
- Stellt eine Einigung mit den Stakeholdern hinsichtlich der Priorisierungskriterien für die Komponenten des Programms sicher
- Unterstützt den Review- und Priorisierungsprozess

- Unterstützt die Prozesse der Ressourcen- und Finanzmittelbeschaffung sowie die Auswahlprozesse
- Priorisiert die Komponenten anhand ihrer Übereinstimmung mit den Programmzielen sowie ihrem Beitrag zur Erreichung derselben

#### 4.5.14.3 Zukünftige Programmleistung analysieren und prognostizieren

##### Beschreibung

Um das Programm zu managen, muss der Einzelne dessen zukünftige Leistung analysieren und vorhersagen.

Teil des Managements der Programmleistung ist es, den Wert und den Beitrag zu strategischen Prioritäten regelmäßig zu bewerten, um bestimmen zu können, ob die Komponenten die beabsichtigten Ergebnisse liefern, und um sicherzustellen, dass das Gesamtprogramm ausgewogen und ausgerichtet bleibt. Der Einzelne kann zudem gewonnene Erkenntnisse identifizieren und Empfehlungen in die Prozesse der Komponentenidentifikation, -priorisierung oder -auswahl einspeisen.

##### Messgrößen

- Überprüft und verbessert Komponentenidentifikations- und Genehmigungsprozesse
- Beurteilt den Programmwert sowie den Beitrag zu Prioritäten anhand der Überwachung und Messung der Leistungsindikatoren (KPI)
- Identifiziert gewonnene Erkenntnisse und ordnet diese den Prozessen der Komponentenauswahl, -priorisierung und des Komponentenausgleichs zu

#### 4.5.14.4 Programmentscheidungen vorbereiten und herbeiführen

##### Beschreibung

Der Einzelne identifiziert und dokumentiert die Methoden zur Auswahl der Komponenten unter Berücksichtigung der für das Programm erwünschten Mischung. Diese Mischung kann auf Risiken, technischen Domänen und/oder anderen Kriterien beruhen. Dabei kann es sein, dass einige Komponenten nicht genehmigt oder komplett abgelehnt werden. Bestehende Komponenten können gestrichen oder in Wartestellung gehalten werden.

Empfehlungen für Komponenten, die in das Programm aufgenommen werden sollen, werden zur Genehmigung an die entsprechende Stelle weitergeleitet, gemäß der Organisation und Governance des Programms. Sobald Komponenten genehmigt wurden, werden die entsprechenden Finanzmittel und Ressourcen zugeteilt. Die Entscheidungen der für die Genehmigung zuständigen Stelle werden den Stakeholdern mitgeteilt, um Kenntnis und Klarheit zu garantieren.

##### Messgrößen

- Wählt basierend auf dem genehmigten Auswahlansatz mögliche Komponenten für die Aufnahme in das Programm aus
- Bereitet die Komponentenauswahl oder Änderungsempfehlungen zur Genehmigung vor
- Teilt den Stakeholdern die Ergebnisse der Komponentenauswahl bzw. -änderungen mit

# Anhang A:

## 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, minimales 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	Programmdesign						
	Nutzen 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						
	Projektselektion und Portfoliobalance						

# **Anhang B: 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		Programmmanagement		Portfoliomanagement	
4.3. Perspective	39	5.3. Perspective	161	6.3. Perspective	285
4.3.1. Strategy	40	5.3.1. Strategy	162	6.3.1. Strategy	286
4.3.1.1. Align with organisational mission and vision	41	5.3.1.1. Align with organisational mission and vision	163	6.3.1.1. Align with organisational mission and vision	287
4.3.1.2. Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	42	5.3.1.2. Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	164	6.3.1.2. Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	288
4.3.1.3. Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	42	5.3.1.3. Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	164	6.3.1.3. Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	288
4.3.1.4. Determine, assess and review critical success factors	43	5.3.1.4. Determine, assess and review critical success factors	165	6.3.1.4. Determine, assess and review critical success factors	289
4.3.1.5. Determine, assess and review key performance indicators	43	5.3.1.5. Determine, assess and review key performance indicators	165	6.3.1.5. Determine, assess and review key performance indicators	289
4.3.2. Governance, structures and processes	45	5.3.2. Governance, structures and processes	167	6.3.2. Governance, structures and processes	291
4.3.2.1. Know the principles of project management and the way they are implemented	46	5.3.2.1. Know the principles of programme management and the way they are implemented and apply	168	6.3.2.1. Know the principles of portfolio management and the way they are implemented and apply	292
4.3.2.2. Know and apply the principles of programme management and the way they are implemented	46	5.3.2.2. Know and apply the principles of project management and the way they are implemented	169	6.3.2.2. Know and apply the principles of project and programme management and the way they are implemented	293
4.3.2.3. Know and apply the principles of portfolio management and the way they are implemented	47	5.3.2.3. Know the principles of portfolio management and the way they are implemented	169	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	5.3.4.	Power and interest	178	6.3.4.	Power and interest	301
4.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the project	56	5.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the programme	179	6.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the portfolio	302
4.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the project	56	5.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the programme	180	6.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the portfolio	303
4.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the project	57	5.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the programme	180	6.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the portfolio	303
4.3.5.	Culture and values	58	5.3.5.	Culture and values	181	6.3.5.	Culture and values	304
4.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the project	59	5.3.5.1.	Assess the culture and values of society and their implications for the programme	182	6.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the portfolio	305
4.3.5.2.	Align the project with the formal culture and corporate values of the organisation	60	5.3.5.2.	Align the programme with the formal culture and corporate values of the coordinating organisations	183	6.3.5.2.	Align the portfolio with the formal culture and corporate values of the organisation	306
4.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the project	60	5.3.5.3.	Assess the implications of informal culture and values of the coordinating organisations	183	6.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the portfolio	306
4.4.	People	61	5.4.	People	184	6.4.	People	307
4.4.1.	Self-reflection and self-management	62	5.4.1.	Self-reflection and self-management	185	6.4.1.	Self-reflection and self-management	308
4.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	63	5.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	186	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	5.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	186	6.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	309
4.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	64	5.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	187	6.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	310
4.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	64	5.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	187	6.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	310
4.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	65	5.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	188	6.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	311
4.4.2.	Personal integrity and reliability	66	5.4.2.	Personal integrity and reliability	189	6.4.2.	Personal integrity and reliability	312
4.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	66	5.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	190	6.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	312
4.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	67	5.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	190	6.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	313
4.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	67	5.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	190	6.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	313
4.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	67	5.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	191	6.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	313
4.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	68	5.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	191	6.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	314
4.4.3.	Personal communication	69	5.4.3.	Personal communication	192	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	5.4.5.	Leadership	199	6.4.5.	Leadership	322
4.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	77	5.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	200	6.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	323
4.4.5.2.	Take ownership and show commitment	77	5.4.5.2.	Take ownership and show commitment	200	6.4.5.2.	Take ownership and show commitment	323
4.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	77	5.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	200	6.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	323
4.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	78	5.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	201	6.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	324
4.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	78	5.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	201	6.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	324
4.4.6.	Teamwork	80	5.4.6.	Teamwork	203	6.4.6.	Teamwork	326
4.4.6.1.	Select and build the team	81	5.4.6.1.	Select and build the team	204	6.4.6.1.	Select and build the team	327
4.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	81	5.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	204	6.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	327
4.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	82	5.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	205	6.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	328
4.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	82	5.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	205	6.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	328

4.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	82	5.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	205	6.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	328
4.4.7.	Conflict and crisis	84	5.4.7.	Conflict and crisis	207	6.4.7.	Conflict and crisis	330
4.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	85	5.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	208	6.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	331
4.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	85	5.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	208	6.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	331
4.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	86	5.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	209	6.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	332
4.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	86	5.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	209	6.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	332
4.4.8.	Resourcefulness	88	5.4.8.	Resourcefulness	211	6.4.8.	Resourcefulness	334
4.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	89	5.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	212	6.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	335
4.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	90	5.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	213	6.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	336
4.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	90	5.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	213	6.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	336
4.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	90	5.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	213	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
4.4.9.	Negotiation	92
4.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	93
4.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	93
4.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	93
4.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	94
4.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	94
4.4.10.	Results orientation	96
4.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on project success and the objectives of the organisation	97
4.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	97
4.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	98
5.4.8.5.	Promote a holistic view of the programme and its context to improve decision-making	214
5.4.9.	Negotiation	215
5.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	216
5.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	216
5.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	216
5.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	217
5.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	217
5.4.10.	Results orientation	219
5.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on programme success and the objectives of the organisation	220
5.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	220
5.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	221
6.4.8.5.	Promote a holistic view of the portfolio and its context to improve decision-making	337
6.4.9.	Negotiation	338
6.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	339
6.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	339
6.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	339
6.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	340
6.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	340
6.4.10.	Results orientation	342
6.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on portfolio success and the objectives of the organisation	343
6.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	343
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	5.4.10.4.	Promote and 'sell' the programme, its processes and outcomes	221	6.4.10.4.	Promote and 'sell' the portfolio, its processes and outcomes	344
4.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	98	5.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	221	6.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	344
<b>4.5.</b>	<b>Practice</b>	<b>100</b>	<b>5.5.</b>	<b>Practice</b>	<b>223</b>	<b>6.5.</b>	<b>Practice</b>	<b>346</b>
4.5.1.	Project design	101	5.5.1.	Programme design	224	6.5.1.	Portfolio design	347
4.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	102	5.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	225	6.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	348
4.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other projects	103	5.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other programmes and components	226	6.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other portfolios	349
4.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach	104	5.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach	227			
4.5.1.4.	Select and review the overall project management approach	104	5.5.1.4.	Create a programme vision	227			
4.5.1.5.	Design the project execution architecture	104	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			



		5.5.1.8. Design a programme delivery strategy	229		
		5.5.2. Benefits and objectives	230	6.5.2. Benefits	350
		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
		5.5.2.2. Identify and, if possible, quantify the programme benefits	232		
		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		
		5.5.3. Scope	234	6.5.3. Scope	353
		5.5.3.1. Define the programme scope	235	6.5.3.1. Establish and maintain the scope of the portfolio	354
		5.5.3.2. Define the scope structure of the programme	235	6.5.3.2. Control scope configuration of projects and programmes	354
		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 tranché 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	5.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the programme	243	6.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the portfolio and component projects and programmes	361
4.5.6.	Quality	119	5.5.6.	Quality	244	6.5.6.	Quality	362
4.5.6.1.	Develop, monitor the implementation of, and revise a quality management plan for the project	120	5.5.6.1.	Ensure quality throughout the programme	245	6.5.6.1.	Ensure quality throughout portfolio component projects and programmes	363
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	5.5.6.2.	Organise quality assurance of the programme	245			
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	5.5.7.	Finance	246	6.5.7.	Finance	364
4.5.7.1	Estimate project costs	124	5.5.7.1.	Determine the programme funding and financing strategy	247	6.5.7.1.	Determine and establish the portfolio budget	365
4.5.7.2.	Establish the project budget	125	5.5.7.2.	Determine and establish the programme budget	248	6.5.7.2.	Develop, establish and govern a financial performance and reporting system for the portfolio	366
4.5.7.3.	Secure project funding	125	5.5.7.3.	Develop, establish and govern a funding and financial management framework	248			

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 progress	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	5.5.11.2.	Identify risks and opportunities	263	6.5.11.2.	Identify risks and opportunities	378
4.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	143	5.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	263	6.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	378
4.5.11.4.	Select strategies and implement response plan to address risks and opportunities	143	5.5.11.4.	Select strategies and implement response plans to address risks and opportunities	263	6.5.11.4.	Select strategies and implement treatment plans to address risks and opportunities	378
4.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	144	5.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	264	6.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	379
4.5.12.	Stakeholders	145	5.5.12.	Stakeholders	265	6.5.12.	Stakeholders	380
4.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	146	5.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	266	6.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	381
4.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	147	5.5.12.2.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	267	6.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	382
4.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	147	5.5.12.3.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	267	6.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	382
4.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	148	5.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	268	6.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	383
4.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	148	5.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	268	6.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	383
4.5.13.	Change and transformation	150	5.5.13.	Change and transformation	270	6.5.13.	Change and transformation	385

4.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	151	5.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	271	6.5.13.1.	Assess and review the impacts of changes affecting the portfolio	386
4.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	152	5.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	271	6.5.13.2.	Develop change or transformation strategy for the portfolio	386
4.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	152	5.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	272	6.5.13.3.	Sustain the change process	387
4.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	153	5.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	272			
			5.5.14.	Select and balance	274	6.5.14.	Select and balance	388
			5.5.14.1.	Analyse the characteristics of components	275	6.5.14.1.	Identify programmes or projects or ideas that could be included in the portfolio	390
			5.5.14.2.	Prioritise components based on the programme's priorities	276	6.5.14.2.	Analyse the characteristics of programmes and projects	390
			5.5.14.3.	Analyse and predict the future performance of the programme	276	6.5.14.3.	Prioritise programmes and projects based on the organisation's priorities	391
			5.5.14.4.	Prepare and facilitate programme decisions	277	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 C: Übersicht der Kompetenzindikatoren für Programmmanagement**

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

5.3. Perspective	4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)
5.3.1. Strategy	4.3.1 Strategie
5.3.1.1. Align with organisational mission and vision	4.3.1.1 Das Programm mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen
5.3.1.2. Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	4.3.1.2 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen
5.3.1.3. Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	4.3.1.3 Rechtfertigung für das Programm entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Programm geführt haben, weiterhin bestehen
5.3.1.4. Determine, assess and review critical success factors	4.3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen
5.3.1.5. Determine, assess and review key performance indicators	4.3.1.5 Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
5.3.2. Governance, structures and processes	4.3.2 Governance, Strukturen, Prozesse
5.3.2.1. Know the principles of programme management and the way they are implemented and apply	4.3.2.1 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen
5.3.2.2. Know and apply the principles of programme management and the way they are implemented	4.3.2.2 Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Einführung kennen
5.3.2.3. Know and apply the principles of portfolio management and the way they are implemented	4.3.2.3 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen
5.3.2.4. Supporting functions	4.3.2.4 Das Programm mit den Supportfunktionen in Einklang bringen
5.3.2.5. Align the programme with the organisation's decision-making and reporting structures and quality requirements	4.3.2.5 Das Programm mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation(en) in Einklang bringen
5.3.2.6. Align the programme with human resource processes and functions	4.3.2.6 Das Programm mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesens) in Einklang bringen
5.3.2.7. Align the programme with finance and control processes and functions	4.3.2.7 Das Programm mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen

5.3.3. Compliance, standards and regulation	4.3.3 Compliance, Standards und Regularien
5.3.3.1. Identify and ensure that the programme and each component within it complies with all relevant legislation	4.3.3.1 Die für das Programm und dessen Komponenten gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten
5.3.3.2. Identify and ensure that the programme and each component complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	4.3.3.2 Alle für das Programm und dessen Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten
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	4.3.3.3 Alle für das Programm und dessen Komponenten relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten
5.3.3.4. Identify and ensure that the programme complies with relevant sustainability principles and objectives	4.3.3.4 Für das Programm relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
5.3.3.5. Assess, use and develop professional standards and tools for the programme	4.3.3.5 Für das Programm und dessen Komponenten relevante berufliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiter entwickeln
5.3.3.6. Assess, benchmark and improve the organisational programme management competence	4.3.3.6 Die Programmmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern
5.3.4. Power and interest	4.3.4 Macht und Interessen
5.3.4.1. Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the programme	4.3.4.1 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Programm und seiner Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Programms verwenden
5.3.4.2. Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the programme	4.3.4.2 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Programm und dessen Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Programms verwenden
5.3.4.3. Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the programme	4.3.4.3 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Programms einsetzen
5.3.5. Culture and values	4.3.5 Kultur und Werte
5.3.5.1. Assess the culture and values of society and their implications for the programme	4.3.5.1 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Programm und seine Komponenten beurteilen
5.3.5.2. Align the programme with the formal culture and corporate values of the coordinating organisations	4.3.5.2 Das Programm und dessen Komponenten mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation(en) in Einklang bringen
5.3.5.3. Assess the implications of informal culture and values of the coordinating organisations	4.3.5.3 Die informelle Kultur und Werte der Organisation(en) und deren Auswirkungen auf das Programm und dessen Komponenten beurteilen

5.4. People	4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)
5.4.1. Self-reflection and self-management	4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement
5.4.1.1 Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	4.4.1.1 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren
5.4.1.2. Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	4.4.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen
5.4.1.3. Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	4.4.1.3 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren
5.4.1.4. Organise personal work depending on the situation and own resources	4.4.1.4 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren
5.4.1.5. Take responsibility for personal learning and development	4.4.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen
5.4.2. Personal integrity and reliability	4.4.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
5.4.2.1. Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	4.4.2.1 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden
5.4.2.2. Promote the sustainability of outputs and outcomes	4.4.2.2 Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern
5.4.2.3. Take responsibility for own decisions and actions	4.4.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen
5.4.2.4. Act, take decisions and communicate in a consistent way	4.4.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren
5.4.2.5. Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	4.4.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen
5.4.3. Personal communication	4.4.3 Persönliche Kommunikation
5.4.3.1. Provide clear and structured information to others and verify their understanding	4.4.3.1 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen

5.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	4.4.3.2	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern
5.4.3.3.	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
5.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	4.4.3.4	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren
5.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	4.4.3.5	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden
5.4.4.	Relationships and engagement	4.4.4	Beziehungen und Engagement
5.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	4.4.4.1	Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen
5.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	4.4.4.2	Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen
5.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	4.4.4.3	Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen
5.4.4.4.	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
5.4.4.5.	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
5.4.5.	Leadership	4.4.5	Führung
5.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	4.4.5.1	Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen
5.4.5.2.	Take ownership and show commitment	4.4.5.2	Ownership übernehmen und Commitment zeigen
5.4.5.3.	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
5.4.5.4.	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

5.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	4.4.5.5	Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen
5.4.6.	Teamwork	4.4.6	Teamarbeit
5.4.6.1.	Select and build the team	4.4.6.1	Das Team zusammenstellen und entwickeln
5.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	4.4.6.2	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern
5.4.6.3.	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
5.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	4.4.6.4	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
5.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	4.4.6.5	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen
5.4.7.	Conflict and crisis	4.4.7	Konflikte und Krisen
5.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	4.4.7.1	Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern
5.4.7.2.	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
5.4.7.3.	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
5.4.7.4.	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
5.4.8.	Resourcefulness	4.4.8	Vielseitigkeit
5.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	4.4.8.1	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
5.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	4.4.8.2	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren

5.4.8.3.	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
5.4.8.4.	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
5.4.8.5	Promote a holistic view of the programme and its context to improve decision-making	4.4.8.5	Ganzheitliche Sicht auf das Programm und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern
5.4.9.	Negotiation	4.4.9	Verhandlungen
5.4.9.1.	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
5.4.9.2.	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
5.4.9.3.	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
5.4.9.4.	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
5.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	4.4.9.5	Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen
5.4.10.	Results orientation	4.4.10	Ergebnisorientierung
5.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on programme success and the objectives of the organisation	4.4.10.1	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Programmerfolg und die Ziele der Organisation bewerten
5.4.10.2.	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
5.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	4.4.10.3	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten
5.4.10.4.	Promote and 'sell' the programme, its processes and outcomes	4.4.10.4	Das Programm, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und diese „verkaufen“
5.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	4.4.10.5	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

5.5. Practice	4.5 Technische Kompetenzen (Practice)
5.5.1. Programme design	4.5.1 Programmdesign
5.5.1.1. Acknowledge, prioritise and review success criteria	4.5.1.1 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen
5.5.1.2. Review, apply and exchange lessons learned from and with other programmes and components	4.5.1.2 Lessons Learned aus und mit anderen Programmen und deren Komponenten überprüfen, anwenden und austauschen
5.5.1.3. Determine complexity and its consequences for the approach	4.5.1.3 Programmkomplexität und ihre Konsequenzen für den Programmmanagementansatz bestimmen
5.5.1.4. Create a programme vision	4.5.1.4 Programmvision erstellen
5.5.1.5. Create and adapt a change strategy	4.5.1.5 Veränderungsstrategie entwickeln und anpassen
5.5.1.6. Select and tailor the overall programme management approach	4.5.1.6 Generellen Programmmanagement-Ansatz auswählen und anpassen
5.5.1.7. Design the programme execution architecture	4.5.1.7 Konzept für die Programmdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen
5.5.1.8. Design a programme delivery strategy	4.5.1.8 Lieferstrategie für das Programm entwerfen
5.5.2. Benefits and objectives	4.5.2 Nutzen und Ziele
5.5.2.1. Define and develop the goal and benefits hierarchy	4.5.2.1 Hierarchie der Programmziele definieren und entwickeln
5.5.2.2. Identify and (if possible) quantify the programme benefits	4.5.2.2 Programmnutzen identifizieren und, wenn möglich, quantifizieren
5.5.2.3. Develop the benefits realisation strategy	4.5.2.3 Strategie der Nutzenrealisierung entwickeln
5.5.2.4. Define components, their outcomes and their interfaces	4.5.2.4 Programmkomponenten mit ihren Ergebnissen und Schnittstellen definieren



5.5.2.5.	Monitor benefit achievement	4.5.2.5	Nutzenrealisierung sicherstellen
5.5.3.	Scope	4.5.3	Leistungsumfang
5.5.3.1.	Define the programme scope	4.5.3.1	Leistungsumfang des Programms definieren
5.5.3.2.	Define the scope structure of the programme	4.5.3.2	Leistungsumfang des Programms strukturieren
5.5.3.3.	Manage the scope of the components	4.5.3.3	Leistungsumfang der Komponenten managen
5.5.3.4.	Establish and maintain scope configuration	4.5.3.4	Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten
5.5.4.	Time	4.5.4	Ablauf und Termine
5.5.4.1.	Sequence programme components and create a tranced roadmap	4.5.4.1	Abfolge der Programmkomponenten erstellen und einen Masterplan entwickeln
5.5.4.2.	Determine the work effort and duration of activities	4.5.4.2	Konsistenz der Tranchen sicherstellen
5.5.4.3.	Decide on schedule and stage approach	4.5.4.3	Übergang zwischen den Tranchen managen
5.5.5.	Organisation and information	4.5.5	Organisation, Information und Dokumentation
5.5.5.1.	Design and implement programme governance framework and rules	4.5.5.1	Governance-Rahmen und Regeln für das Programm entwerfen und einführen
5.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the programme	4.5.5.2	Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Programm definieren
5.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flows	4.5.5.3	Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen
5.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the programme	4.5.5.4	Organisation des Programms implementieren, überwachen und anpassen

5.5.6.	Quality	4.5.6.	Qualität
5.5.6.1.	Ensure quality throughout the programme	4.5.6.1	Qualität im Verlauf des Programms sicherstellen
5.5.6.2.	Organise quality assurance of the programme	4.5.6.2	Qualitätssicherung im Programm organisieren
5.5.7.	Finance	4.5.7	Kosten und Finanzierung
5.5.7.1.	Determine the programme funding and financing strategy	4.5.7.1	Finanzierungsmöglichkeiten analysieren und Finanzierungsstrategie festlegen
5.5.7.2.	Determine and establish the programme budget	4.5.7.2	Programmbudget festlegen
5.5.7.3.	Develop, establish and govern a funding and financial management framework	4.5.7.3	Rahmenbedingungen für das Finanzierungs- und Kostenmanagement entwickeln, etablieren und lenken
5.5.7.4.	Distribute programme funds based on the needs of components and funding conditions	4.5.7.4	Finanzen auf der Basis der Bedürfnisse der Komponenten und unter Berücksichtigung der vertraglichen Bedingungen mit den Finanzgebern verteilen
5.5.7.5.	Provide reports to funding and financing bodies	4.5.7.5	Berichte für Finanzierungsorganisationen bereitstellen
5.5.8.	Resources	4.5.8	Ressourcen
5.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver the project	4.5.8.1	Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Programmergebnisse liefern zu können
5.5.8.2.	Define the quality and quantity of resources required	4.5.8.2	Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren
5.5.8.3.	Identify the potential sources of resources and negotiate their acquisition	4.5.8.3	Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln
5.5.8.4.	Allocate and distribute resources according to defined need	4.5.8.4	Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen
5.5.8.5.	Evaluate resource usage	4.5.8.5	Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen ergreifen

5.5.9.	Procurement and partnership	4.5.9	Beschaffung
5.5.9.1.	Maintain and govern the procurement system for the programme	4.5.9.1	Beschaffungssystem für das Programm aufrecht erhalten und lenken
5.5.9.2.	Develop partnerships	4.5.9.2	Partnerschaften entwickeln
5.5.9.3.	End partnerships	4.5.9.3	Partnerschaften beenden
5.5.10.	Plan and control	4.5.10	Planung und Steuerung
5.5.10.1.	Establish the programme	4.5.10.1	Das Programm etablieren
5.5.10.2.	Manage the interfaces and synergies between components	4.5.10.2	Schnittstellen und Synergien zwischen Komponenten managen
5.5.10.3.	Measure, evaluate the status of components, and influence their progress	4.5.10.3	Status der Komponenten messen und evaluieren sowie deren Fortschritt beeinflussen
5.5.10.4.	Provide direction to the component managers	4.5.10.4	Den Komponentenmanagern die Richtung vorgeben
5.5.10.5.	Finalise the programme	4.5.10.5	Das Programm abschließen
5.5.11.	Risk and opportunity	4.5.11	Chancen und Risiken
5.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	4.5.11.1	Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren
5.5.11.2.	Identify risks and opportunities	4.5.11.2	Chancen und Risiken identifizieren
5.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	4.5.11.3	Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren
5.5.11.4.	Select strategies and implement response plans to address risks and opportunities	4.5.11.4	Strategien auswählen und Maßnahmenpläne implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren

5.5.11.5	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	4.5.11.5	Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen
5.5.12	Stakeholders	4.5.12	Stakeholder
5.5.12.1	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	4.5.12.1	Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren
5.5.12.2	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	4.5.12.2	Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen
5.5.12.3	Engage with stakeholders to gain their cooperation and commitment	4.5.12.3	Entwicklung und Pflege einer Strategie und eines Kommunikationsplans für Stakeholder
5.5.12.4	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	4.5.12.4	Beteiligung von Anwendern, Partnern, Lieferanten und anderen Stakeholdern, um ihre Zusammenarbeit und ihr Engagement zu gewinnen
5.5.12.5	Organise and maintain networks and alliances	4.5.12.5	Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden
5.5.13	Change and transformation	4.5.13	Change und Transformation
5.5.13.1	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	4.5.13.1	Anpassungsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen
5.5.13.2	Identify change requirements and transformation opportunities	4.5.13.2	Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren
5.5.13.3	Implement change or transformation management strategy	4.5.13.3	Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren
5.5.14	Select and balance	4.5.14	Projektselektion und Portfoliobalance
5.5.14.1	Analyse the characteristics of components	4.5.14.1	Komponenteneigenschaften analysieren
5.5.14.2	Prioritise components based on the programme's priorities	4.5.14.2	Komponenten anhand der Programmprioritäten priorisieren
5.5.14.3	Analyse and predict the future performance of the programme	4.5.14.3	Zukünftige Programmleistung analysieren und prognostizieren
5.5.14.4	Prepare and facilitate programme decisions	4.5.14.4	Programmentscheidungen vorbereiten und moderieren

## **Anhang D:**

- 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 implications 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.

## 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 Projektwelt 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!