

## PM-ZERT

Zertifizierungsstelle der GPM

### Leitfaden für die Zertifikanten Level D-A

#### - Allgemein -

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.



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



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

PM-ZERT ist zertifiziert nach  
ISO 9001:2015



Deutsche  
Akkreditierungsstelle  
D-ZP-16063-01-01

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Gültigkeit</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Die Zertifizierungsverfahren</b>	<b>5</b>
2.1	Allgemein	5
2.2	IPMA 4-L-C	5
2.3	Erstzertifizierung: Zulassungskriterien	6
2.3.1	Level D	6
2.3.2	Level C bis A	6
2.4	Erstzertifizierung: Verfahrensschritte	8
2.4.1	Regelungen zur Verschiebung einzelner Verfahrensschritte	8
2.4.2	Unterbrechung des Zertifizierungsverfahrens	8
2.4.3	Anerkennung von Beeinträchtigungen	9
2.4.4	Antragsformular (F01) *)	9
2.4.5	Executive Summary Report *)	9
2.4.6	Interview *)	11
2.4.7	Extended Interview	11
<b>3</b>	<b>Taxonomie gemäß Bloom</b>	<b>12</b>
3.1	Erklärung der Bloom-Stufen 1-6	13
<b>4</b>	<b>Komplexität</b>	<b>15</b>
4.1	Was bedeutet Komplexität?	15
4.2	Welche Komplexität wird für welchen Level erwartet?	17
<b>5</b>	<b>Höherzertifizierung</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Rezertifizierung</b>	<b>18</b>
6.1	Interview im Prozess Rezertifizierung	21
6.2	Überprüfung der Erfüllung der Zertifizierungsanforderungen	21
<b>7</b>	<b>Einsprüche und Beschwerden</b>	<b>21</b>
7.1	Einsprüche	21
7.2	Beschwerden	22
<b>8</b>	<b>Allgemeine Hinweise für Zertifikanten</b>	<b>23</b>
<b>9</b>	<b>Datenschutz und Vertraulichkeit</b>	<b>23</b>
<b>10</b>	<b>Verwendung des PM-ZERT Logos</b>	<b>23</b>
<b>11</b>	<b>Anhang</b>	<b>24</b>
11.1	Die Domänen und Profile	24
11.2	Selbsteinschätzung (Selbstbewertung)	24
11.3	Die Bloom-Stufen bezogen auf die KCI der ICB4	26
11.4	Vergleich der ICB3-Elemente mit den CE und KCI der ICB4	36
11.5	Vergleich der CE und KCI der ICB4 mit den ICB3-Elementen	39

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Mitgeltende Dokumente	4
Tabelle 2: Abkürzungsverzeichnis	4
Tabelle 3: Verfahrensschritte	8
Tabelle 4: Zuordnung der Bloom-Stufen zu den CE nach ICB4	12
Tabelle 5: Scoringschema zur Bewertung der Komplexität von Projekten	16
Tabelle 6: Komplexität von Projekten je Level	17
Tabelle 7: Verfahrensschritte bei der Höherzertifizierung	17
Tabelle 8: Anforderungen zur Rezertifizierung	18
Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung	19
Tabelle 10: IPMA 4-L-C-Profile	24
Tabelle 11: IPMA Kompetenz Tabelle	25
Tabelle 12: Bloom-Stufen bezogen auf CE und KCI	35
Tabelle 13: Cross-Referenz ICB3/ICB4	39
Tabelle 14: Cross-Referenz ICB4/ICB3	48

## Mitgeltende Dokumente

Die in der nachstehenden Tabelle aufgeführten PM-ZERT Dokumente sind entweder für die Vorbereitung auf die Zertifizierung oder für die einzureichenden Bewerbungsunterlagen erforderlich und deshalb als mitgeltende Dokumente zu verstehen. Ihr Inhalt vervollständigt außerdem die mit diesem Leitfaden beabsichtigte umfassende Information. Die Dokumente gelten in der Reihenfolge ICB4/ICR4 vor diesem Dokument und den weiteren Dokumenten.

Bitte machen Sie sich bereits vor der Antragstellung damit vertraut.

Dokument		Auszufüllen
Nr.	Name	Ja/Nein
	ICB 4, Individual Competence Baseline	Nein
	ICR 4 public, IPMA Certification Regulation public version	Nein
A01	Aktuelle Termine und Gebühren	Nein
F01	Antrag auf Zertifizierung (Erstzertifizierung, Höherzertifizierung, Rezertifizierung) mit Selbstbewertung, Nachweise in Projekten, Executive Summary Report und Komplexitätsbestimmung	Ja
Z01x	Leitfaden für eine Zertifizierung	Nein
R03	Ethik-Kodex der GPM	Nein

Tabelle 1: Mitgeltende Dokumente

## Abkürzungsverzeichnis

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

Tabelle 2: Abkürzungsverzeichnis

## Die Leitfäden

- Dieser Leitfaden: Allgemeine Einführung zum Zertifizierungssystem, sowie Detaildarstellung zu Re- und Höherzertifizierung
- Detail-Leitfäden: Erstzertifizierung IPMA Level D, IPMA Level C, IPMA Level B und IPMA Level A

Die Struktur der Leitfäden ist wie folgt aufgebaut:

- XXX\_Do\_Titel\_ICB4\_Version.extension.
- XXX steht für die Kurzbezeichnung des Dokuments, die schon unter ICB3 so verwendet wurde (der Leitfaden hieß auch unter ICB3 schon Z01).

### Erläuterung:

„Do“ steht für die Domäne (PM steht für Projektmanagement).  
 „Titel“ ist eine sprechende Kurzbezeichnung des Inhalts des Dokuments.  
 „ICB4“ steht für die Grundlage nach der die Zertifizierung durchgeführt wird.  
 „Version“ gibt die Versionsnummer des Dokuments an.

In diesem Dokument werden Personen und Personengruppen immer in der männlichen Form genannt; selbstverständlich ist auch die weibliche Form zutreffend.

# 1 Gültigkeit

Dieses Dokument gilt ab 9.1.2019.  
Version 4 ist noch bis 8.8.2019 gültig.

## 2 Die Zertifizierungsverfahren

### 2.1 Allgemein

Das IPMA 4-L-C System wurde für drei Domänen erstellt: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement und vier Kompetenzebenen:

- IPMA Level A
- IPMA Level B
- IPMA Level C
- IPMA Level D

Für jede Rolle werden die Zulassungskriterien und Verantwortungsbereiche festgelegt, die für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement erwartet werden.

Der Kandidat muss seine Kompetenz über mehrere Stufen im Zertifizierungsprozess nachweisen.

Das Kompetenzniveau eines Kandidaten wird von Assessoren bewertet, die im IPMA-

Zertifizierungsverfahren geschult sind. Der IPMA-Zertifizierungsprozess bildet den Rahmen für eine strukturierte Bewertung, die fair, valide und zuverlässig auf Grundlage von Nachweisen der Kandidaten erfolgt.

Die Rezertifizierung ist nach fünf Jahren für alle IPMA-Level erforderlich. Sie basiert auf dem Nachweis einer kontinuierlichen Tätigkeit im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement auf dem entsprechenden Level und dem Nachweis einer kontinuierlichen Weiterbildung.

Mit der Zertifizierung von Personen nach dem IPMA 4-L-C System soll sichergestellt werden, dass die zertifizierte Person die an die entsprechende Kompetenz gestellten Anforderungen erfüllt. Sicherheit und Vertrauen in die jeweiligen Zertifizierungsprogramme für Einzelpersonen geben die weltweit anerkannten Bewertungsverfahren und regelmäßige Neubewertungen der Kompetenz der zertifizierten Personen.

### 2.2 IPMA 4-L-C

Das IPMA 4-L-C System hat vier Level - Level A, B, C und D. Die Definitionen der IPMA-Level basiert auf folgenden Kernkriterien:

- Bei Level A wird die Fähigkeit zur Führung anderer Personen in sehr komplexen Projekten (Programme oder Portfolios) auf strategischer Ebene während des gesamten Lebenszyklus (falls zutreffend) erwartet.
- Bei Level B wird die Fähigkeit zur Führung anderer Personen in komplexen Projekten (Programme oder Portfolios) während des gesamten Lebenszyklus (wo anwendbar) erwartet.
- Bei Level C wird die Fähigkeit, andere Personen in Projekten mittlerer Komplexität während des gesamten Lebenszyklus zu managen durch die Anwendung von Wissen/Theorie in allen relevanten Kompetenzen erwartet.
- Level D ist nur in Form von Wissen, bezogen auf alle relevanten Kompetenzen, aufgebaut.

Im IPMA 4-L-C System gibt es – wie schon erwähnt – drei **Domänen**: Projekt, Programm und Portfolio. In diesen drei Domänen haben die Projekte vier Level (A, B, C und D), Programm und Portfolio jeweils zwei Level (A und B).

Alle Zertifizierungsverfahren sind im Detail in einzelnen Leitfäden beschrieben, die für die jeweilige

Domäne (Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement) und den jeweiligen Level gültig sind (siehe auch Anhang).

Dem gesamten Verfahren liegt der internationale Standard ICB (Individual Competence Baseline Version 4) der IPMA International Project Management Association zugrunde. Diese enthält Competence Elements (CE) und Key Competence Indicators (KCI). CE und KCI sind ausführlich beschrieben in der „Individual Competence Baseline für Projektmanagement“, herausgegeben von der IPMA. Der vorliegende Leitfaden beschreibt die Zertifizierungsverfahren in der Domäne Projektmanagement.

Kap. „3 *Taxonomie gemäß Bloom*“ dieses Leitfadens ist für alle Level relevant. Es bildet die Beurteilungskriterien ab, nach denen die Leistung der Zertifizierten – bzw. Zertifikatsinhaber bei einer Rezertifizierung – gemessen wird.

## 2.3 Erstzertifizierung: Zulassungskriterien

Den Profilen in der Domäne Projektmanagement sind nach ICR4 folgende Rollenbeschreibungen und Qualifikationen zugeordnet:

### 2.3.1 Level D

Eine IPMA-Zertifizierung Level D setzt voraus, dass der Kandidat über Kenntnisse in den CEs der Domäne Projektmanagement verfügt. Die Kandidaten verfügen in der Regel über umfassende Projektmanagement-Kenntnisse und können in einem Projektteam arbeiten.

Qualifikation: Es sind keine Vorkenntnisse erforderlich und es wird nur Wissen, bezogen auf Projektmanagement, bewertet.

Typische Rollen

- Arbeitspaketverantwortliche
- Projektmanagementassistent, Project Office Mitarbeiter
- Project Management Office-Mitarbeiter
- Fachkraft für Teildisziplinen im Projektmanagement
- Projektcontroller, Projektkaufmann
- Ressourcenkoordinator.

Zusätzlich zu den Angaben im Leitfaden Z01D ist insbesondere das Kapitel „3 *Taxonomie gemäß Bloom*“ zu berücksichtigen.

### 2.3.2 Level C bis A

#### IPMA Level C: Certified Project Manager

Eine IPMA-Zertifizierung Level C setzt voraus, dass der Kandidat eine Projektmanagement-Funktion in einer gemäßigt komplexen Projektumgebung innerhalb einer Organisation ausgefüllt hat.

Qualifikation: Innerhalb der letzten 6 Jahre muss der Kandidat mindestens drei Jahre Erfahrung als Projektmanager in Projekten gemäßiger Komplexität haben oder mindestens drei Jahre Erfahrung in einer verantwortlichen Projektmanagement-Funktion in der er den Projektleiter von komplexen Projekten unterstützt hat. Der Zeitraum für den Nachweis kann mit Begründung um vier auf zehn Jahre verlängert werden.

Typische Rollen

- Leitung eines Projekts oder Teilprojekts
- Projektkoordinatoren
- kaufmännischer Projektleiter, technischer Projektleiter

- Qualitätsmanager
- Stabsprojektleitung
- Leiter Projektbüro.

### **IPMA Level B: Certified Senior Project Manager**

Eine IPMA-Zertifizierung Level B für Projektmanagement setzt voraus, dass der Kandidat in einer komplexen Projektumgebung agiert hat.

Qualifikation: Innerhalb der letzten 8 Jahre muss der Kandidat mindestens fünf Jahre Erfahrung als Projektmanager gesammelt haben, davon mindestens drei Jahre in einer verantwortungsvollen Führungsfunktion in der Leitung komplexer Projekte. Der Zeitraum für den Nachweis kann mit Begründung um vier auf zwölf Jahre verlängert werden.

Typische Rollen

- Senior Projektleiter
- Projektsteuerer (Anlagen, Investition)
- Bauleiter (gemäß Landesbauordnung LBO)
- Fachprojektleiter
- Gesamtprojektleiter
- Leiter großes Projektbüro.

### **IPMA Level A: Certified Project Director**

Eine IPMA-Zertifizierung Level A für Projektmanagement setzt voraus, dass der Kandidat in einer sehr komplexen Projektumgebung agiert hat, die strategische Auswirkungen auf die Organisation hat.

Qualifikation: Innerhalb der letzten 12 Jahre muss der Kandidat mindestens fünf Jahre Erfahrung als Projektmanager in einer verantwortungsvollen Führungsfunktion in sehr komplexen Projekten gesammelt haben, mindestens drei davon auf strategischer Ebene. Der Betrachtungszeitraum kann nicht verlängert werden.

Typische Rollen

- Führen einer großen Projektorganisation, eines großen Projektteams oder Projektmanagement Teams
- Projektleiter hochkomplexer Großprojekte und Großprojektleiter in Programmen.

Zusätzlich zu den Angaben in den Leitfäden zum jeweiligen Level sind insbesondere die Kapitel „3 *Taxonomie gemäß Bloom*“, „2.4.5 *Executive Summary Report*“) und „4 *Komplexität*“ dieses Leitfadens zu berücksichtigen.

## 2.4 Erstzertifizierung: Verfahrensschritte

Nr.	Verfahrensschritt	Erstzertifizierung				
		D2	D1	C	B	A
<b>1</b>	<b>Zulassung</b>					
1.1.	Antrag (F01) *)	x	x	x	x	x
1.2.	Lebenslauf	./.	./.	x	x	x
1.3.	Structured Evidence					
1.3.1.	- Executive Summary Report*)	./.	./.	x	x	x
1.4.	Selbstbewertung Wissen und Fähigkeiten (F01) *)	x	x	x	x	x
1.5.	Referenzen (F01)	./.	./.	x	x	x
<b>2</b>	<b>Assessment</b>					
2.1.	Level Report	./.	x	x	x	x
2.2.	Schriftliche Prüfung	180 min	90 min	120min	180min	./.
2.3.	Roleplay based Scenario (Workshop)	./.	./.	x	x	./.
2.4.	Abschließendes Interview*)	./.	./.	60min	90min	./.
2.5.	Abschließendes Extended Interview*)	./.	./.	./.	./.	120 min
<b>3</b>	<b>Abschluss</b>					
3.1	Zertifikatsentscheidung	x	x	x	x	x

Tabelle 3: Verfahrensschritte

\*) zu diesen Schritten finden Sie nachfolgend nähere Informationen, ansonsten sind diese in den levelspezifischen Leitfäden enthalten.

### 2.4.1 Regelungen zur Verschiebung einzelner Verfahrensschritte

In Einzelfällen können bereits zugelassene Zertifikanten am nächsten Verfahrensschritt nicht teilnehmen. Hierbei entsteht PM-ZERT erhöhter Verwaltungsaufwand, für den in der Gebührenordnung (A01) Verwaltungsgebühren vorgesehen sind, die nur zum Tragen kommen, wenn triftige Gründe für die Verschiebung nicht anerkannt werden können.

Durch die Verschiebung von Verfahrensschritten darf die Gesamtdauer des Zertifizierungsverfahrens (beginnend mit der Zulassung durch PM-ZERT) nicht über den Zeitraum von **18 Monaten** ausgedehnt werden. Bei Überschreitung dieser Höchstdauer wird die Abbruchgebühr nach Gebührenordnung (A01) fällig. Nach jeder Verschiebung muss ein neuer Termin mit der Geschäftsstelle PM-ZERT vereinbart werden.

### 2.4.2 Unterbrechung des Zertifizierungsverfahrens

Ist die Zulassung zum nächsten Verfahrensschritt zum Zeitpunkt seiner Durchführung älter als 12 Monate, muss die Zulassung von einem Assessor neu vorgenommen werden, möglicherweise müssen



Bewerbungsunterlagen neu erstellt werden. Zusätzliche Gebühren entstehen nicht.  
Ein Zertifizierungsverfahren darf insgesamt nicht länger als 18 Monate dauern.

### 2.4.3 Anerkennung von Beeinträchtigungen

Bewerber mit körperlichen Beeinträchtigungen (Seh-, Hör-, Bewegungsbeeinträchtigungen) oder Verständigungsschwierigkeiten (Sprachkenntnisse, Kulturkreis) müssen hierauf bereits in ihren Bewerbungsunterlagen hinweisen und einen formlosen Antrag auf geeignete Erleichterungen bei der Geschäftsstelle einreichen. In Abstimmung mit der PM-ZERT-Geschäftsstelle können geeignete Erleichterungen dann diskret vereinbart werden. Hinweise auf eine Beeinträchtigung, die PM-ZERT zwei Wochen oder später vor dem Prüfungstermin bekannt werden, können nicht mehr berücksichtigt werden.

### 2.4.4 Antragsformular (F01) \*)

#### Tabellenblätter „Projektliste“, „Zeitplan“, P1 bis P12, „Komplexität“ und „Assessoren“

Das Tabellenblatt „Projektliste“ des Dokuments „F01\_PM\_Antrag“ ist ein mehrteiliges Dokument zur Erstellung eines quantitativ und qualitativ aussagekräftigen Nachweises eigener Tätigkeiten im Projektmanagement.

Im Tabellenblatt „Projektliste“ des Dokuments „F01\_PM\_Antrag“ sind Beginn- und Endedatum der bearbeiteten Projekte („Projektdauer“ im Tabellenblatt) sowie Beginn- und Endedatum der eigenen Tätigkeit im Rahmen der Projekte („Tätig in der Rolle“ im Tabellenblatt) anzugeben.

Wenn die Daten zu „Projektdauer“ und „Tätig in der Rolle“ identisch sind, können sie kopiert werden. Es müssen in jedem Fall alle 4 Terminspalten ausgefüllt werden, sonst wird die Tätigkeit nicht berechnet.

Die im Tabellenblatt "Projektliste" eingetragenen Projekte werden im Tabellenblatt „Zeitplan“ vom Excel-Programm automatisch als Balken dargestellt. Dabei wird der durchschnittliche Einsatz von Spalte H des Tabellenblatts "Projektliste" eingerechnet.

Die Gesamtauslastung über parallel ablaufende Projekte wird am unteren Rand der Grafik summiert.

Eine Gesamtauslastung >120% wird nicht anerkannt.

In den Tabellenblättern P1 bis P12 sind für die im Tabellenblatt "Projektliste" eingetragenen Projekte die Steckbriefe auszufüllen.

Die Tabellenblätter P1-P3 beinhalten die Angaben der Projekte des ESR.

Sofern das eigene Teilprojekt/Projekt Teil eines Gesamtprojektes oder Programms ist oder andere Projekte oder Teilprojekte wesentliche Schnittstellen zum eigenen Projekt haben, sollten dazu Angaben unter der Rubrik "Bemerkungen" gemacht werden.

Das Ausfüllen des Tabellenblatts „Komplexität“ für alle Projekte ist in Kap. „4 Komplexität“ beschrieben.

Tabellenblatt „Assessoren“ wird vom Assessor für ihre Bewertung verwendet.

### 2.4.5 Executive Summary Report \*)

Mit dem Executive Summary Report (ESR) soll der Zertifikant den Nachweis seiner Erfahrung in der Leitung von Projekten in dem von ihm angestrebten Level erbringen. Die ausführlichen Angaben zu den Projekten 1-3 (ESR1-3) dienen gleichzeitig dem Assessor zur Überprüfung der Komplexität. Die Angaben in den Tabellenblättern P1 bis P12 im „F01 Antrag“ sollen sich auf die Erfahrung im Projektmanagement und der Leitung von Projektteams beziehen. Der Zertifikant wählt für seinen Report eines seiner angegebenen Projekte aus und beschreibt es als Projekt 1 (ESR 1).

Mit dem ESR sind auch die Tabellenblätter P1 bis P12 einzureichen (wobei nicht alle Blätter genutzt werden müssen, sondern nur soweit als nötig für die benötigte Evidenz der Projektzeiten). Während der

ESR wesentlich textuelle Ausführungen zu den Projekten fordert, sind die Ausführungen in den Tabellenblättern P1 bis P12 tabellarisch zu den Projekten zu liefern, die der Zertifikant für den Nachweis der Projekterfahrung in seinem Level vorlegt. Zu jedem Projekt ist ein einseitiger Projektsteckbrief auszufüllen. Weiterhin sind die Einschätzungen des Zertifikanten zur Komplexität der Projekte im Tabellenblatt „Komplexität“ einzutragen. Erläuterungen zu den Tabellenblättern P1 bis P12 sind in der Datei angegeben. Es ist die Aufgabe des Zertifikanten, auf die inhaltliche Konsistenz der in den beiden Dokumenten gemachten Angaben zu achten.

Alle Projekte, also ESR1 bis ESR3 sowie P1 bis P12 werden gleichwertig zur Beurteilung der PM-Tätigkeiten des Kandidaten herangezogen.

### **Gliederung und Inhalt des Executive Summary Reports**

Die verbindliche Gliederung wiederholt sich für die drei zu beschreibenden Projekte, jedoch mit abnehmendem Umfang (weniger detailliert). Sofern zu einzelnen Bereichen keine Angaben möglich sind, sind diese Kapitel mit „keine Angaben möglich“ zu kennzeichnen. Sofern weitere Projekte für den Nachweis der Projekterfahrung erforderlich sind, sind diese zunächst nur in den Tabellenblättern P4 bis P12 zu beschreiben. Ggf. werden vom Assessor weitere Angaben nachgefordert.

#### **Projekt 1 (ESR1)**

Angaben zu dem Projekt, das vom Zertifikanten als Basis für seinen Projekt-Report ausgewählt wurde. Der Text ist auf 4 Seiten zu beschränken.

#### **(1) Wie ist das Projekt in das eigene Unternehmen eingebettet?**

- Name, Branche und Kerngeschäft des eigenen Unternehmens
- Welche Projekte werden durchgeführt?
- Wie werden Projekte im Unternehmen durchgeführt?
- Bedeutung dieses Projektes für das Unternehmen

#### **(2) Eigene Rolle im Unternehmen und im Projekt**

- Organisatorische Einbindung in der Stammorganisation
- Verantwortungsbereich im Projekt
- Organisationsform des Projektes

#### **(3) Kurze Beschreibung zum Projektinhalt**

- Gesetzte Ziele und erreichte Ergebnisse
- Wesentliche Stakeholder
- Erläuterungen und Begründungen zu den Komplexitätsangaben

#### **(4) Management und Führung**

- Level C: welche Management-Methoden und Führungsmittel wurden eingesetzt? Wie wurde das Projektteam geführt?
- Level B/A: der Einsatz von Management und Führung in der Projektdurchführung und in der Vertretung/Verhandlung des Projektes im eigenen Unternehmen und nach außen (z.B. Auftraggeber oder Subunternehmer) sind zu beschreiben.

#### **(5) Wesentliche Herausforderungen und Risiken im Projekt**

- Die wesentlichen/strategischen Risiken sind zu beschreiben.
- Wesentliche Planabweichungen und der Umgang damit sind zu beschreiben
- Mögliche Konflikte und/oder Krisen, der Umgang damit und die Auswirkungen auf das Projekt sind zu beschreiben.

### Projekt 2 (ESR2)

Angaben zu dem, nach Meinung des Zertifikanten, nächst-relevanten Projekt. Der Text ist auf 2 Seiten zu beschränken. Sofern es sich bei diesem Projekt um dasselbe Unternehmen und die gleiche Rolle handelt, reicht ein Verweis auf die Angaben in ESR1.

### Projekt 3 (ESR3)

Angaben zu dem, nach Ihrer Meinung, nächst-relevanten Projekt. Der Text ist auf 2 Seiten zu beschränken. Sofern es sich bei diesem Projekt um dasselbe Unternehmen und die gleiche Rolle handelt, reicht ein Verweis auf die Angaben in ESR1 bzw. ESR2.

## 2.4.6 Interview

In den (extended) Interviews kann die STAR-Methodik zum Einsatz kommen. Die STAR-Methodik erlaubt, mit Hilfe von vier Fragen, Informationen über die Fähigkeiten und das Verhalten eines Menschen in bestimmten Situationen zu erhalten.

#### Situation

Welche Ausgangslage  
haben Sie vorgefunden?

#### Task

Welche Aufgabe  
haben Sie abgeleitet?



#### Result

Welches Ergebnis  
haben Sie damit erzielt?

#### Action

Was haben Sie  
konkret getan?

Die Fragen richten sich an den Anforderungen der ICB4 aus. Die Methodik kann in allen Kompetenzbereichen (Perspective, People und Practice) angewendet werden.

## 2.4.7 Extended Interview

Das Extended Interview führt zur abschließenden Beurteilung des Zertifikanten. Es ist ein Gespräch zwischen dem Zertifikanten und zwei Assessoren.

Der Ablauf ist ausführlich in den Leitfäden der Level C, B und A beschrieben.

### 3 Taxonomie gemäß Bloom

Der Bewertungsmaßstab für alle Prüfungsschritte und Nachweise für Erst-, Höher- und Rezertifizierung sind die Bloom-Stufen. Bewertet werden Leistungen und Nachweise auf CE-Ebene:

	ID	Kompetenzelement	D	C	B	A
Perspective	4.3.1	Strategie	1	3	4	6
	4.3.2	Governance, Strukturen und Prozesse	2	3	4	6
	4.3.3	Compliance, Standards und Regularien	2	2	4	4
	4.3.4	Macht und Interessen	2	3	5	6
	4.3.5	Kultur und Werte	2	3	4	6
People	4.4.1	Selbstreflexion und Selbstmanagement	3	3	4	6
	4.4.2	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	2	3	4	6
	4.4.3	Persönliche Kommunikation	3	4	6	6
	4.4.4	Beziehungen und Engagement	2	3	4	5
	4.4.5	Führung	2	3	5	6
	4.4.6	Teamwork	2	3	5	6
	4.4.7	Konflikte und Krisen	2	3	5	6
	4.4.8	Vielseitigkeit	2	3	5	6
	4.4.9	Verhandlungen	2	3	4	6
	4.4.10	Ergebnisorientierung	2	3	6	6
Practice	4.5.1	Projektdesign	2	3	5	6
	4.5.2	Anforderungen und Ziele	3	4	5	6
	4.5.3	Leistungsumfang und Lieferobjekte	3	3	5	6
	4.5.4	Ablauf und Termine	3	4	5	6
	4.5.5	Organisation, Information und Dokumentation	3	3	6	6
	4.5.6	Qualität	1	3	5	5
	4.5.7	Kosten und Finanzierung	2	3	5	6
	4.5.8	Ressourcen	2	4	5	6
	4.5.9	Beschaffung	1	3	6	6
	4.5.10	Planung und Steuerung	2	4	6	6
	4.5.11	Chancen und Risiken	3	3	4	6
	4.5.12	Stakeholder	3	3	4	6
	4.5.13	Change und Transformation	1	3	4	5

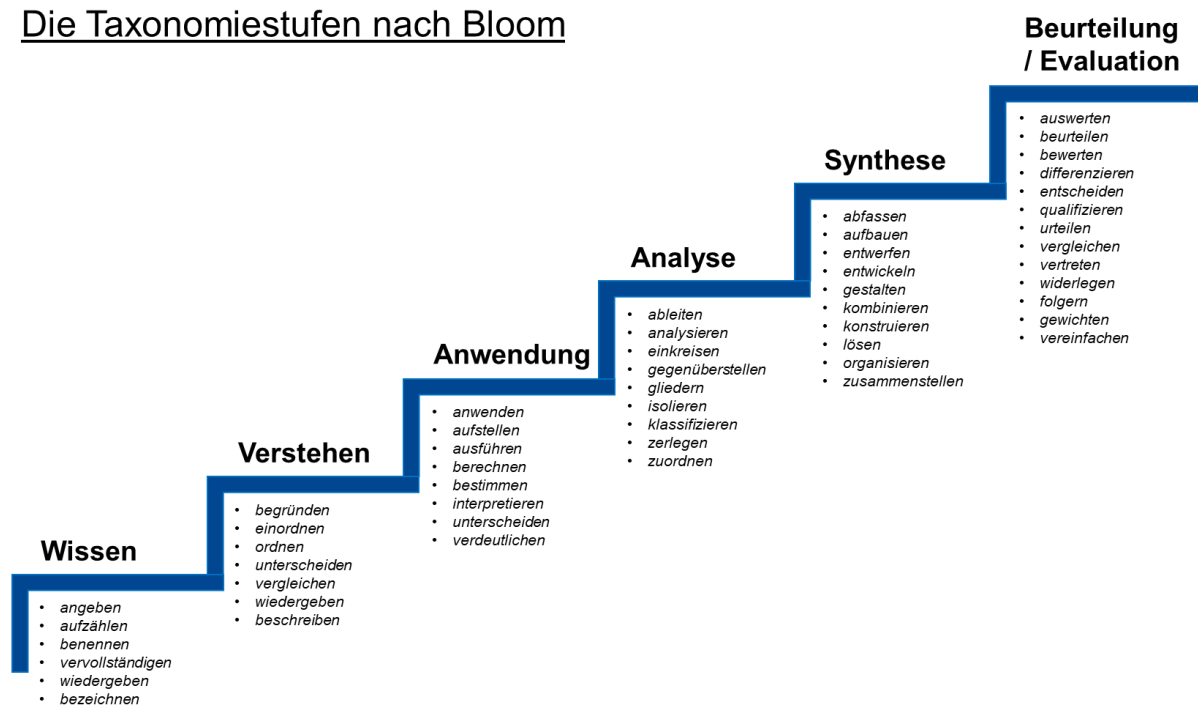
Tabelle 4: Zuordnung der Bloom-Stufen zu den CE nach ICB4

In Tabelle „Tabelle 4: Zuordnung der Bloom-Stufen zu den CE nach ICB4“ sind den CEs in den Spalten D, C, B und A die Bloom-Stufen zugeordnet, auf denen die Anforderungen für den jeweiligen Level gestellt werden.

### 3.1 Erklärung der Bloom-Stufen 1-6

Die Bloom-Stufen sind der nachfolgenden Grafik zu entnehmen:

#### Die Taxonomiestufen nach Bloom



Grafik in Anlehnung an Bloom, B. S. "Taxonomy of Educational Objectives. Handbook 1: Cognitive Domain. David McKay Company, New York 1956.-Dt. Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Beltz." (1972).

Folgende Beschreibung der Bloom-Stufen ist in der deutschen Fassung der „Individual Competence Baseline für Projektmanagement“, herausgegeben von der GPM, nachzulesen.

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

## 4 Komplexität

Für die Messung der Komplexität wurde entsprechend der Vorgaben der IPMA ein Schema entwickelt, das im weiteren beschrieben wird. Es ist im Dokument **F01** aufgeführt und ist dort für jedes angeführte Projekt (Projektliste P1 bis P12) aufzufüllen. Der Assessor bewertet die gemachten Angaben seinerseits.

Komplexität nach diesem Schema ist in drei Teile gegliedert:

- Indikatoren bezogen auf die technischen Fähigkeiten
- Indikatoren bezogen auf den Kontext
- Indikatoren bezogen auf Management und Führung.

### 4.1 Was bedeutet Komplexität?

Das Verständnis von Komplexität in Projekten ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen (oder „F01\_PM\_Antrag“):

Scoringschema zur Bewertung der Komplexität von Projekten						
Gruppe	bezogen auf	Zu bewertende Kriterien	wenig komplex: 1	begrenzt komplex: 2	komplex: 3	sehr komplex: 4
Indikatoren bezogen auf die technischen Fähigkeiten	Ziele und Ergebnisse	Anzahl und Unterschiedlichkeit der Einzelziele unter Berücksichtigung der Ziele und Erwartungen der relevanten Stakeholder, unterschiedliche Zielkategorien: Prozessziele, Nutzungsziele (Business Case), Operationalisierbarkeit, Transparenz und Abhängigkeiten	sehr wenige klare Ziele, alle quantitativ angegeben, operabel	wenige Ziele, gut formuliert, wenig Zielkonflikte	mehrere Ziele unterschiedlicher Art, teilweise unklar definiert	viele, teilweise konkurrierende Ziele, strategische und politische Ziele, versteckte Ziele, Nutzungsziele
	Aufgaben und Prozesse	Umfang der Aufgaben, Annahmen und Randbedingungen und deren Abhängigkeiten, eingesetzte Prozesse, Tools und Methoden, eingesetzte Team- und Kommunikationsstrukturen	bekannte Aufgabenstellung und Randbedingungen; wenige Standard-/Reportingverfahren	mehrere Aufgaben, ergänzt durch Annahmen; Einsatz bekannter Prozesse und Tools, einige Reporting-Vorgaben	umfangreiches System von Aufgaben und Annahmen; viele Sachfaktoren; teilweise Einsatz neuartiger Tools und Prozesse, Reporting-Vorgaben	sehr komplexe Aufgabenstellung, umfangreiches sachliches Umfeld; erfordert den Einsatz umfangreicher Prozess- und Toolwelt, strenge Reporting-Vorgaben
	Ressourcen und Finanzen	Akquisition und Bereitstellung der erforderlichen Budgets sowie deren Management; Anzahl der Geldgeber; Verfügbarkeit und Qualität der notwendigen (personellen und sonstigen) Ressourcen; Ressourcen-Management und Beschaffungsprozesse	Budget-Ermittlung ohne Verhandlung, einfache Kostenüberwachung; Ressourcen verfügbar, geringe Ressourcenkonflikte; geringfügige Beschaffungsvorgänge	Budget-Ermittlung und Verhandlung; Verhandlung der benötigten Ressourcen, teilweise externe Ressourcen-Beschaffung	Budget- und Ressourcenbeschaffung im Wettbewerb mit anderen Projekten; wesentliche Beschaffungsvorgänge	Beschaffung wesentlicher Finanzmittel, Finanzierung durch unterschiedliche Geldgeber intern und extern; steuerung wesentlicher Unterauftragnehmer
	Chancen und Risiken	Bewertung der Chancen und Risiken im Projekt; Ermittlung und Steuerung des Risikosystems; Ableitung von validen Maßnahmen; Ermittlung und Nutzung von Chancen; Anwendung von Tools zur Steuerung des Risiko-Budgets	wenige Risiken in überschaubarer Höhe, kein Chancen-Management	mehrere Risiken und Chancen; stabiles Risiko-System; Management eines Risiko-Budgets	mehrere Risiken mit begrenzter Schadenshöhe; Möglichkeit der Chancen-Nutzung zur Entlastung des Projektes	Umfangreiches Risikopotential inklusive hoher strategischer Risiken; Anwendung valider Steuerungsmöglichkeiten; Meldung nach KONTRAG

## Scoringschema zur Bewertung der Komplexität von Projekten

Gruppe	bezogen auf	Zu bewertende Kriterien	wenig komplex: 1	begrenzt komplex: 2	komplex: 3	sehr komplex: 4
Indikatoren bezogen auf den Kontext	Strategie, Stakeholder	Einfluss der Unternehmens-Strategie, Auswirkungen des Projektes auf das Unternehmen, Stakeholder-Interessen; Gesetze und Regularien	wenige strategische Einflüsse; Projekt ist rein operativ ausgerichtet	Stakeholder-Interessen beeinflussen das Projekt begrenzte Einflüsse aus der Unternehmens-Strategie	Viele Komponenten (?) unterschiedlicher Art	Projekt hat erheblichen Einfluss auf das Unternehmen und seinen Erfolg; starke Auswirkungen von Gesetzen und Regularien
	Stammorganisation	Umfang der Vernetzung über Schnittstellen des Projektes mit den Strukturen, Berichtswesen und Entscheidungswegen der Stammorganisation	starke Abgrenzung des Projektes von der Stammorganisation, Entscheidungen fallen wesentlich in der Stammorganisation, viele ähnliche Projekte wurden bereits im Unternehmen durchgeführt	klare Schnittstellen zur Stammorganisation z.B. über Leitungsgremium; Berichtswesen und Entscheidungswege begrenzt und klar definiert Projekt hat geringe Auswirkungen auf Prozesse der Stammorganisation, ähnliche Projekte wurden bereits im Unternehmen durchgeführt	viele operative Schnittstellen wirken auf das Projekt ein; Berichte und Entscheidungen machen erheblichen Arbeitsanteil aus, Projekt hat Auswirkungen auf Prozesse der Stammorganisation, wenige ähnliche Projekte wurden bereits im Unternehmen durchgeführt	Starke Einflüsse der Stammorganisation auf strategischer Ebene; Entscheidungen durch Verhandlungen mit der Stammorganisation, Projekt hat starke Auswirkungen auf Prozesse der Stammorganisation, Projekt ist neuartig für Unternehmen
	Sozio-Kulturelle Einflüsse	Einfluss der sozio-kulturellen Unterschiede im Projektteam, insbesondere bei verteilten oder Firmen-übergreifenden Teams	keine Auswirkungen zu erwarten (Projekt an einem Standort, eine Sprache, homogene Projektgruppe)	wenig Auswirkungen zu erwarten	Auswirkungen infolge lokal verteilter Teams, mehreren Sprachen oder heterogenen Kulturkreisen erfordern in Einzelfällen Führungsmaßnahmen	Auswirkungen infolge lokal verteilter Teams oder großer Teams aus unterschiedlichen Unternehmen und Kulturkreisen erfordern umfangreiche Führungsmaßnahmen
Indikatoren bezogen auf Management und Führung	Führung und Teamwork	Umfang der Führungs-, Teambildungs- und-Steuerungsmaßnahmen	fast alle Teammitglieder haben bereits mit PL gearbeitet, PL hat Erfahrung im Mgt von Teams über 5 J, governance Vorgaben sind klar definiert, das Projektteam hat hohe PMSkills	sehr viele Teammitglieder haben bereits mit PL gearbeitet, PL hat Erfahrung im Mgt von Teams über 3 J, governance Vorgaben sind teilweise definiert, das Projektteam hat PMSkills	viele Teammitglieder haben bereits mit PL gearbeitet, PL hat Erfahrung im Mgt von Teams über 1-2 J, einige governance Vorgaben sind klar definiert, das Projektteam hat einige PMSkills	wenige Teammitglieder haben bereits mit PL gearbeitet, PL hat Erfahrung im Mgt von Teams weniger 1J, wenige governance Vorgaben sind definiert, das Projektteam hat sehr wenig PMSkills
	Innovation	technische Neuartigkeit des Projektes und seine Auswirkungen auf Ressourcenauswahl und Aus- und Weiterbildung während des Projektes; Umgang mit neuartigen Ansätzen und Ergebnissen	kein Handlungsbedarf infolge geringer Neuartigkeit, z.B. Wiederholprojekte	einige Maßnahmen erforderlich infolge der Neuartigkeit in einzelnen Bereichen	Neuartigkeit des Projektgegenstandes und/oder von Prozessen bedingt vorbereitende Qualifizierungsmaßnahmen	Neuartigkeit des Projektgegenstandes und/oder von Prozessen in Verbindung mit großem Projektvolumen bedingt Planung der Qualifizierung, aber auch intensives Risiko-Management
	Autonomie und Verantwortung	Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum des Projektleiters; Umfang der Delegation in das Projektteam; Vertretung des Projektes gegenüber dem gesamten sozialen Umfeld	wenig Autonomie/Gestaltungsspielräume des PL bzgl. Entscheidungen und Vertretung des Projektes nach aussen	Verhandlung Lasten- und Pflichtenheft; Gestaltungsspielräume ergeben sich hauptsächlich durch Änderungsprozesse	Projektleiter vertritt das Projekt und damit auch das Unternehmen auch gegenüber externen Stakeholdern	umfangreiche Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume, z.B. durch Vollmachts- oder Unterschriftenregelung

Tabelle 5: Scoringschema zur Bewertung der Komplexität von Projekten



## 4.2 Welche Komplexität wird für welchen Level erwartet?

Komplexität ist für Projekte der Level C, B und A anzugeben. Es wird erwartet, dass Projekte auf dem jeweiligen Level die nachfolgende Komplexität aufweisen:

Level	Komplexität k
C	$16 \leq k < 25$
B	$25 \leq k < 32$
A	$32 \leq k$

Tabelle 6: Komplexität von Projekten je Level

## 5 Höherzertifizierung

Eine Höherzertifizierung setzt immer das Vorhandensein eines gültigen Zertifikats voraus, sowie die Erfüllung der im Leitfaden des angestrebten Level beschriebenen Anforderungen.

Eine Höherzertifizierung ist ausschließlich auf den nächsten Level möglich.

Der Zertifikatsinhaber muss den „Antrag auf Zertifizierung“ (F01) für den angestrebten Abschluss stellen. Für die Abgabe des Antrages gelten die für offene Zertifizierungsrunden festgelegten Bewerbungstermine.

Nr.	Verfahrensschritt	Höherzertifizierung		
		D nach C	C nach B	B nach A
<b>1</b>	<b>Zulassung</b>			
1.1.	Antrag	x	x	x
1.2.	Lebenslauf	x	x	x
1.3.	Structured Evidence			
1.3.1.	- Executive Summary Report	x	x	x
1.4.	Selbstbewertung Wissen und Fähigkeiten	x	x	x
1.5.	Referenzen	x	x	x
<b>2</b>	<b>Assessment</b>			
2.1.	Report für den erstrebten Level	max. 25 Seiten / max. 15 Seiten Anhang	max. 25 Seiten / max. 15 Seiten Anhang	max. 25 Seiten / max. 15 Seiten Anhang
2.2.	Schriftliche Prüfung	120min	180min	./.
2.3.	Abschließendes Extended Interview <sup>1)</sup>	90min	120min	120 min
<b>3</b>	<b>Abschluss</b>			
3.1.	Zertifikatsentscheidung	x	x	x
<b>Die Gesamtdauer des Verfahrens vom Termin der Zulassung zur Prüfung durch PM-ZERT bis zum letzten Prüfungsschritt (2.3) ist maximal 18 Monate.</b>				
<b>Jeder Prüfungsschritt darf höchstens einmal wiederholt werden. Die Wiederholung muss innerhalb 12 Monaten erfolgen. Die Gesamtdauer des Verfahrens bleibt unberührt.</b>				

Tabelle 7: Verfahrensschritte bei der Höherzertifizierung

Die in „Tabelle 7: Verfahrensschritte bei der Höherzertifizierung“ beschriebenen Verfahrensschritte gelten für eine Höherzertifizierung<sup>1</sup> unabhängig davon, ob das vorhandene Zertifikat nach den

<sup>1</sup> Nehmen am Assessment Level C und B Erst- und Höherzertifikanten teil, ist für alle Zertifikanten der Workshop verbindlich. Die Höherzertifikanten durchlaufen also dasselbe Assessment wie die Erstzertifikanten.

Regularien von ICB3 oder ICB4 erworben wurde. Von dieser Regel kann abgewichen werden, wenn zwischen der Erteilung des Erstzertifikats und dem Antrag auf Höherzertifizierung eine umfassende Überarbeitung der Regelwerke durchgeführt wurde (z.B. Ablösung der ICB 4 durch ICB 5 oder höher). Der Prozess des im Rahmen der Höherzertifizierung zum Level C, B oder A durchzuführenden Extended Interviews ist in Kap. „2.4.7 *Extended Interview*“ dieses Leitfadens erläutert.

## 6 Rezertifizierung

Grundsätzliche Voraussetzung für ein Rezertifizierungsverfahren ist ein gültiges Zertifikat.

	Level A	Level B	Level C	Level D
Domänen- bezogene Erfahrung des Zertifikat- inhabers	Nachweis von mindestens 30 Monaten praktischer Erfahrung während der letzten 5 Jahre			./.
	Komplexität			./.
	Führung (Leadership)		Management	./.
	Nachweise über mindestens 35 Stunden Weiterbildung pro Jahr (insgesamt 175 Stunden) seit der letzten (Re-) Zertifizierung			

Tabelle 8: Anforderungen zur Rezertifizierung

Mit Erreichen des auf dem Zertifikat dokumentierten Gültigkeitstermin (bei allen IPMA 4LC-Zertifikaten nach Ablauf von 5 Jahren) verliert das Zertifikat seine Gültigkeit. Bis zu diesem Termin sollte die Rezertifizierung zur Zertifikatsverlängerung erfolgt sein, die vom Zertifikatsinhaber schriftlich beantragt werden muss. Es ist die Verantwortung des Zertifikatsinhabers, das Rezertifizierungsverfahren rechtzeitig selbst einzuleiten und für den genannten Betrachtungszeitraum der Gültigkeit des Zertifikats die entsprechenden Tätigkeitsnachweise zu erbringen.

Gesetzlich geschützte Zeiten der Nichtbeschäftigung, wie z.B. Mutterschutz und Erziehungszeit, sind vom Zertifikatsinhaber nachzuweisen und verlängern den Betrachtungszeitraum um die im Nachweis angegebene Dauer. Der Gültigkeitszeitraum des neuen Zertifikats beginnt mit Datum der erfolgreichen Rezertifizierung.

Insofern die aktuelle Emailadresse der Zertifikatinhaber vorliegt, erhalten diese ca. 2 bis 3 Monate vor Ablauf der Gültigkeit ihres Zertifikates ein Anschreiben mit allen erforderlichen Informationen. Das Einreichen der Rezertifizierungsunterlagen erfolgt für alle Level online. Erhalten die Zertifikatinhaber kein Anschreiben, so wenden sich diese direkt an PM-ZERT. Die erwähnte Verantwortung des Zertifikatsinhabers, das Rezertifizierungsverfahren rechtzeitig selbst einzuleiten, bleibt davon unberührt. Zertifikatsinhaber, deren Zertifikat seine Gültigkeit verloren hat, die Dauer der Ungültigkeit jedoch weniger als 6 Monate beträgt, können in begründeten Fällen noch durch einen Rezertifizierungsantrag die "wieder auflebende Verlängerung" ihres Zertifikates erreichen, wenn die erforderlichen Nachweise für den entsprechenden Zeitraum erbracht werden. Alle für den entsprechenden Level erforderlichen Antragsunterlagen müssen innerhalb dieser gewährten Frist in der PM-ZERT Geschäftsstelle eingegangen sein.

In allen Fällen muss das gesamte Verfahren spätestens 3 Monate nach der Zuteilung an den prüfenden Assessor abgeschlossen sein. Die Zertifikatsinhaber werden am Tag der Zuteilung von PM-ZERT schriftlich informiert.

Die Geschäftsstelle PM-ZERT informiert die Zertifikatsinhaber auf der Website über alle Unterlagen, die für den Nachweis der Erfüllung der Zertifizierungsanforderungen vorzulegen sind:

Nr.	Verfahrensschritt	Rezertifizierung			
		Level D	Level C	Level B	Level A (Domäne Projekt)
<b>1</b>	<b>Zulassung</b>				
1.1.	Antrag (F01)	x	x	x	x
1.2.	Lebenslauf	./.	x	x	x
1.3.	Structured Evidence <sup>2</sup>				
1.3.1.	- Strukturierte Nachweise	x	x	x	x
1.3.2.	- Weiterbildungsnachweise (F06)	35h p.a.	35h p.a.	35h p.a.	35h p.a.
1.4.	Selbstbewertung Wissen und Fähigkeiten (F01)	x	x	x	x
1.5.	Referenzen (F01)	x	x	x	x
<b>2</b>	<b>Assessment</b>				
2.1.	Interview	Im Zweifelsfall max. 60min	Im Zweifelsfall max. 60min	Im Zweifelsfall max. 60min	Im Zweifelsfall max. 60min
<b>3</b>	<b>Abschluss</b>				
3.1.	Zertifikatsentscheidung	x	x	x	x

Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung

Im Lebenslauf gemäß 1.2 „Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung“ muss die persönliche und berufliche Entwicklung in Bezug auf Projektmanagement hervorgehen - seit der Erst- bzw. der letzten Rezertifizierung.

Der Weiterbildungsnachweis (**F06**) gemäß 1.3.2 in „Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung“ umfasst Angaben über Selbststudium, Teilnahme an Trainings und Fachtagungen, eigene Publikationen und Vorträge. Ergänzend ist der Feedbackbogen für Zertifikatsinhaber (**Z06RZ**) auszufüllen und einzureichen.

Für die Rezertifizierung von Level A-Inhabern auf Basis ICB3 gibt es folgende Besonderheit: Die Kandidaten weisen die nach 1.3.2 in „Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung“ geforderte Weiterbildung nach und bleiben Projektdirektor nach ICB3. Dies ist solange möglich, wie die Domänen

<sup>2</sup> Die Angaben zur Weiterbildung sind vom Zertifikatsinhaber zu unterzeichnen. Zu jeder Angabe einer Weiterbildung sind mindestens zu nennen:

- Name der Weiterbildungsmaßnahme;
- Beschreibung der Aktivität;
- Datum (Daten) und die geleistete Stunden;
- CEs, die von der Weiterbildung abgedeckt wurden, und eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie des daraus resultierten Nutzens

Bei Level C bis A ist außerdem der in „Tabelle 8: Anforderungen zur Rezertifizierung“ aufgeführte Nachweis von praktischer Erfahrung zu erbringen.

Programm- und Portfoliomanagement noch nicht etabliert sind. Längstens jedoch bis zum 30.06.2019.

Die erforderlichen Dokumente sind auf [www.pm-zert.de](http://www.pm-zert.de) im Downloadpaket für Rezertifizierung verfügbar. Die ausgefüllten Dokumente werden anschließend über unser Online-Tool Moodle hochgeladen. Für den Fall, dass ein Upload der Dokumente über Moodle nicht möglich ist, können diese per Mail ([zertantrag@gpm-ipma.de](mailto:zertantrag@gpm-ipma.de)) an die Geschäftsstelle der PM-ZERT gesendet werden.

Für alle Zertifikatsinhaber gilt das folgende Verfahren:

Die Angaben in den Nachweisen werden formal und inhaltlich geprüft und von einem PM-ZERT Assessor nach einem vorgegebenen Schema beurteilt und dokumentiert.

Die Beurteilung der geforderten Daten berücksichtigt ausschließlich die Aktivitäten während der Gültigkeitsdauer des Zertifikats.

Die geforderten Beurteilungswerte werden erfüllt, wenn

- die PM-Praxis (Angaben in den Tabellenblättern P1 bis P12 im Dokument F01\_PM\_Antrag) weiterhin innerhalb der dem Zertifikatslevel entsprechenden PM-Bereichen vertieft wurde und ein Auslastungsgrad von mindestens 50% durch die dem Zertifikatslevel entsprechende PM-Tätigkeit erreicht wurde. PM-Tätigkeiten unterhalb des Zertifikatslevels werden als Nachweis **nicht** anerkannt.  
PM-Tätigkeiten, die dem Level A entsprechen, werden auch für den jeweiligen Zertifikatslevel (B und C) anerkannt, solange eine Zertifizierung nach Level A nicht angestrebt wird oder werden kann. PM-Tätigkeiten dieser Art werden ebenfalls mit genauer Rollenbeschreibung, Dauer und Auslastungsgrad in den den Tabellenblättern P1 bis P12 im Dokument F01\_PM\_Antrag eingetragen.
- die Weiterbildung (Angaben in F06) im PM folgende Aktivitäten mit mindestens 35 Stunden pro Jahr während der aktuellen Gültigkeitsdauer des Zertifikats umfasst:
  - die Teilnahme an Trainingsveranstaltungen
  - die Teilnahme an Fachtagungen
  - eigene Lehr-, Vortrags- oder Prüfertätigkeit
  - Selbststudium von PM Literatur
  - eigene Publikationen im PM.

Für die Angaben in F06 sind Nachweise zu erbringen. Nachweise zur Teilnahme an Veranstaltungen können z.B. durch Beifügen von Teilnahmebestätigungen erbracht werden. Beim Selbststudium von Literatur durch die in F06 genannten Ausführungen. Tätigkeiten im Projektmanagement während der aktuellen Gültigkeitsdauer des Zertifikats werden zum Teil ebenfalls als Beiträge zur Weiterbildung anerkannt, s. F01\_PM\_Antrag.

Das Ergebnis der Überprüfung wird dem Zertifikatsinhaber von der Geschäftsstelle schriftlich mitgeteilt. **Sollten die bewerteten Weiterbildungsnachweise nicht für eine Rezertifizierung ausreichen**, werden Auflagen gemacht. Nach erneuter Prüfung und Bewertung der eingereichten Unterlagen wird endgültig über die Rezertifizierung entschieden.

Auflagen sind (je nach Abweichung zu den o.g. Vorgaben zur Weiterbildung) eine Literaturbesprechung, die von PM-ZERT vorgegeben wird, oder ein Interview gemäß 2.1 „*Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung*“ durch zwei Assessoren. Im Interview gibt es wiederum zwei Möglichkeiten: Entweder, die Assessoren gelangen zu der Bewertung, dass der Zertifikatsinhaber die Anforderungen der Weiterbildung erfüllt und empfehlen die Rezertifizierung oder erkennen Mängel. Im letzten Fall machen sie zur Auflage, innerhalb eines Jahres an einer Weiterbildungsmaßnahme zu vorgegebenen Elementen aus der ICB teilzunehmen und diese Teilnahme innerhalb dieses Jahres nachzuweisen. Während dieser Zeit ruht das Zertifikat.

**Sollte die ausgewiesene Praxis nicht für eine Rezertifizierung ausreichen**, kann zu einem Interview gemäß 2.1 „*Tabelle 9: Verfahrensschritte bei der Rezertifizierung*“ durch zwei Assessoren eingeladen werden.

Gelangen die Assessoren zu der Bewertung, dass der Zertifikatsinhaber die Anforderungen an die Praxiserfahrung erfüllt, empfehlen sie die Rezertifizierung. Anderenfalls wird keine Rezertifizierung empfohlen.

Nach positiver Beurteilung der Nachweise oder bestandener Rezertifizierungsprüfung und nach Bezahlung der entsprechenden Rezertifizierungsgebühr wird das **Zertifikat um weitere 5 Jahre verlängert** und der Zertifizierungseintrag auf der Website der IPMA aktualisiert.

## 6.1 Interview im Prozess Rezertifizierung

Zu Beginn des Interviews weist der Zertifikatsinhaber seinen Anspruch auf Rezertifizierung nach durch eine maximal 10-minütige Präsentation, in der er seine Kompetenz darlegt und seine berufliche Entwicklung aufzeigt.

Er belegt, dass er die Auflagen, sofern er welche erhalten hat, erfüllt hat, welche ihm vor dem Interview von dem Assessor, der seine Unterlagen zur Rezertifizierung bewertet hat, genannt wurden.

## 6.2 Überprüfung der Erfüllung der Zertifizierungsanforderungen

Bei allen Zertifikatsinhabern wird zur Halbzeit der Gültigkeitsdauer der Zertifikate mit einem Intermediate Check überprüft, ob die Zertifizierungsanforderungen noch erfüllt sind. Dazu gehört, dass die ausgeübte Tätigkeit im Projektmanagement den Anforderungen des zertifizierten Levels noch entspricht und dass eine angemessene Weiterbildung (auf dem aktuellen „Stand der Kunst“ im Projektmanagement) nachgewiesen wird.

Die Geschäftsstelle PM-ZERT übersendet rechtzeitig den Überprüfungsnachweis (F03), der vom Zertifikatsinhaber innerhalb von 2 Monaten ausgefüllt an die Geschäftsstelle PM-ZERT zurückzusenden ist.

Die Angaben in den Nachweisen werden formal und inhaltlich geprüft und für die Rezertifizierung in der Zertifikantenakte aufbewahrt.

Sollten die Zertifizierungsanforderungen nicht mehr erfüllt werden, wird in Abstimmung mit dem Zertifikatsinhaber geklärt, wie sein Zertifizierungsstatus erhalten werden kann.

# 7 Einsprüche und Beschwerden

Mit einem Einspruch verlangt ein Antragsteller, Zertifikant oder Zertifikatsinhaber die nochmalige Prüfung einer durch die Zertifizierungsstelle getroffenen abschlägigen Entscheidung in Bezug auf seinen Zertifizierungsstatus. Einspruchsrecht hat ausschließlich die von der Entscheidung unmittelbar betroffene Person.

Mit einer Beschwerde beklagt ein Antragsteller, Zertifikant oder Zertifikatsinhaber Mängel im Ablauf seines Zertifizierungsverfahrens oder eine unangemessene Behandlung durch das Personal der Zertifizierungsstelle. Beschwerderecht haben außer der unmittelbar am Zertifizierungsverfahren beteiligten Person auch deren Arbeitgeber und andere in ein Zertifizierungsverfahren eingebundene Parteien.

## 7.1 Einsprüche

Von einem Einspruchsrecht kann in folgenden Fällen Gebrauch gemacht werden:

- a. Nichtzulassung zum Zertifizierungsverfahren
- b. Nichtzulassung zum Interview
- c. Nichterteilung des Zertifikats

Einsprüche sind innerhalb von **4 Wochen** schriftlich an die Geschäftsstelle PM-ZERT zu richten. Die Geschäftsstelle wird eine unvoreingenommene Bearbeitung des Einspruchs veranlassen und den Einsender innerhalb von **6 Wochen** über den Stand der Bearbeitung informieren. Die abschließende Entscheidung mit Begründung wird dem Einsender schriftlich mitgeteilt.

## 7.2 Beschwerden

Beschwerden sind innerhalb von **6 Wochen** schriftlich an die Geschäftsstelle PM-ZERT zu richten. Die Geschäftsstelle wird den Beschwerdeführer innerhalb von **6 Wochen** schriftlich über das Ergebnis informieren.

## 8 Allgemeine Hinweise für Zertifikanten

Damit die Zertifizierung zügig und erfolgreich abläuft, sollten Sie unbedingt folgende Hinweise beachten:

1. Die **Voraussetzungen und Anforderungen** der einzelnen Zertifizierungsverfahren in den jeweiligen Leitfäden sollen aufmerksam gelesen werden, und es ist zu prüfen, ob alle Anforderungen zweifelsfrei erfüllt werden. Unklarheiten oder Zweifel sind am besten noch vor der Bewerbung telefonisch oder schriftlich mit der Geschäftsstelle PM-ZERT zu klären.
2. Die **vollständige Bewerbungsunterlagen** sind über Moodle bei PM-ZERT hochzuladen. Falls Zeugnisse beigelegt werden, genügen unbeglaubigte Kopien.
3. Die veröffentlichten bzw. die mit dem Zertifikanten vereinbarten **Abgabetermine** sind unbedingt einzuhalten, damit es nicht zu vermeidbaren Verschiebungen kommt. Dies gilt insbesondere für die **Berichte**, für deren eingehende Begutachtung die Assessoren ausreichend Zeit brauchen. Damit bleibt anschließend noch genügend Zeit, um ggf. Nacharbeiten rechtzeitig zu erledigen und diese erneut (mit einem für die Assessoren zumutbarem Abstand) vor der Prüfung einreichen können; ansonsten ist der Prüfungstermin gefährdet! Eine eher **vorrüstige Abgabe** ist im eigenen Interesse des Zertifikanten.
4. Die **Veranstaltungstermine** (schriftliche Prüfung, Workshop und Interview) sollten rechtzeitig im persönlichen Terminkalender reserviert und festgehalten werden. Sollte ein geplanter Termin nicht einhalten werden können, bedeutet dies in der Regel eine Verschiebung auf den nachfolgenden Termin und eine Verzögerung der Erteilung des Zertifikats um drei Monate.

## 9 Datenschutz und Vertraulichkeit

1. Die Zertifizierungsstelle der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. „PM-ZERT“ verpflichtet sich, Firmendaten und persönliche Daten, sowie die Inhalte von Projektlisten und Berichten, die ihr im Zusammenhang mit den Zertifizierungsverfahren zur Verfügung gestellt werden, nicht an Dritte weiterzugeben oder zu veröffentlichen.
2. Die Daten und Inhalte werden ausschließlich PM-ZERT-Funktionsträgern, insbesondere den Assessoren, zur Verwendung innerhalb ihres Funktionsbereiches mitgeteilt. PM-ZERT ist von dieser Verpflichtung befreit, sobald ein Zertifikant ausdrücklich einer Veröffentlichung oder einer Weitergabe zustimmt.
3. Sollte PM-ZERT im Rahmen der Leistungserbringung personenbezogene Daten zu verarbeiten haben, wird PM-ZERT die Belange des Datenschutzes im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen wahren und Maßnahmen zur Datensicherheit erbringen.

## 10 Verwendung des PM-ZERT Logos

1. Das PM-ZERT Logo ist rechtlich geschützt und darf von nicht berechtigten Personen, weder auf Druckmedien noch in oder auf elektronischen Medien, verwendet werden.
2. Die in den Zertifizierungsverfahren von den Kandidaten nicht auf PM-ZERT Formularen erstellten Zulassungs- und Prüfungsunterlagen dürfen nicht mit dem PM-ZERT Logo versehen werden.

## 11 Anhang

Die folgenden Kapitel beinhalten Informationen, die außerhalb der Zertifizierungsprozesse liegen. Um den Zertifizierungsprozess erfolgreich zu absolvieren, ist ihre Kenntnis deshalb nicht erforderlich.

### 11.1 Die Domänen und Profile

Die ICB4 unterscheidet drei Domänen, in denen Personen zertifiziert werden:

		Domäne		
		Projekt	Programm	Portfolio
	<b>A</b>	Certified Project Director	Certified Programme Director	Certified Portfolio Director
	<b>B</b>	Certified Senior Project Manager	Certified Senior Programme Manager	Certified Senior Portfolio Manager
<b>Level</b>	<b>C</b>	Certified Project Manager		
	<b>D</b>	Certified Project Management Associate		

Tabelle 10: IPMA 4-L-C-Profile

### 11.2 Selbsteinschätzung (Selbstbewertung)

Bei der Überlegung, welcher der richtige Level ist, auf dem eine Zertifizierung angestrebt wird, hilft eine Selbsteinschätzung (siehe Antrag F01):



		WISSEN	VERSTEHEN	ANWENDUNG	ANALYSE	SYNTHESE	EVALUATION, BEURTEILUNG	
<b>Perspective</b>	<b>Strategie</b>							
	<b>Governance, Strukturen und Prozesse</b>							
	<b>Compliance, Standards und Regularien</b>							
	<b>Macht und Interessen</b>							
	<b>Kultur und Werte</b>							
<b>People</b>	<b>Selbstreflexion und Selbstmanagement</b>							
	<b>Persönliche Integrität und Verlässlichkeit</b>							
	<b>Persönliche Kommunikation</b>							
	<b>Beziehungen und Engagement</b>							
	<b>Führung</b>							
	<b>Teamwork</b>							
	<b>Konflikte und Krisen</b>							
	<b>Vielseitigkeit</b>							
	<b>Verhandlungen</b>							
	<b>Ergebnisorientierung</b>							
	<b>Practice</b>	<b>Projektdesign</b>						
		<b>Anforderungen und Ziele</b>						
<b>Leistungsumfang und Lieferobjekte</b>								
<b>Ablauf und Termine</b>								
<b>Organisation, Information und Dokumentation</b>								
<b>Qualität</b>								
<b>Kosten und Finanzierung</b>								
<b>Ressourcen</b>								
<b>Beschaffung</b>								
<b>Planung und Steuerung</b>								
<b>Chancen und Risiken</b>								
<b>Stakeholder</b>								
<b>Change und Transformation</b>								

Tabelle 11: IPMA Kompetenz Tabelle

Die Selbsteinschätzung motiviert gleichzeitig, sich mit den CE und KCI der Taxomie und den Bloom-Stufen (die 6 Spalten rechts in obiger Tabelle) auseinanderzusetzen. Das Ausfüllen der Tabelle ist somit eine gute Vorbereitung auf die Zertifizierung.

### 11.3 Die Bloom-Stufen bezogen auf die KCI der ICB4

Bekanntlich sind die Anforderungen eines CE dann erfüllt, wenn die Anforderungen von mindestens 50% seiner KCI erfüllt sind. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Bloom-Stufen auf CE- und KCI-Ebene.

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
<b>04.03.01.</b>	<b>CE</b>	<b>Strategie</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.03.01.01.	KCI	Das Projekt mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen	1	2	4	6
04.03.01.02.	KCI	Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen	0	3	4	6
04.03.01.03.	KCI	Rechtfertigung für das Projekt entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben, weiterhin bestehen	1	3	4	6
04.03.01.04.	KCI	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen	1	3	4	6
04.03.01.05.	KCI	Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen	0	3	4	6
<b>04.03.02.</b>	<b>CE</b>	<b>Governance, Strukturen und Prozesse</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.03.02.01.	KCI	Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Einführung kennen	2	3	4	6
04.03.02.02.	KCI	Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen	0	2	2	2
04.03.02.03.	KCI	Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen	1	2	2	2
04.03.02.04.	KCI	Das Projekt mit den Supportfunktionen in Einklang bringen	1	3	4	6
04.03.02.05.	KCI	Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen	1	3	4	6
04.03.02.06.	KCI	Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesens) in Einklang bringen.	0	2	4	4
04.03.02.07.	KCI	Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen	1	3	4	6

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
<b>04.03.03.</b>	<b>CE</b>	<b>Compliance, Standards und Regularien</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
04.03.03.01.	KCI	Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten	2	2	4	4
04.03.03.02.	KCI	Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit, und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten	2	2	4	4
04.03.03.03.	KCI	Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten	2	2	4	4
04.03.03.04.	KCI	Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten	1	2	4	4
04.03.03.05.	KCI	Für das Projekt relevante fachliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln	2	2	2	2
04.03.03.06.	KCI	Die Projektmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern	0	2	4	4
<b>04.03.04.</b>	<b>CE</b>	<b>Macht und Interessen</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.03.04.01.	KCI	Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts einsetzen	2	3	5	6
04.03.04.02.	KCI	Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts verwenden	2	3	5	6
04.03.04.03.	KCI	Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Projekts einsetzen	0	3	4	6
<b>04.03.05.</b>	<b>CE</b>	<b>Kultur und Werte</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.03.05.01.	KCI	Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen	0	3	4	6
04.03.05.02.	KCI	Das Projekt mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen	2	2	3	4

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.03.05.03.	KCI	Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen	0	2	4	4
<b>04.04.01.</b>	<b>CE</b>	<b>Selbstreflexion und Selbstmanagement</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.04.01.01.	KCI	Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren	2	3	4	6
04.04.01.02.	KCI	Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen	0	0	3	3
04.04.01.03.	KCI	Persönliche Motivation identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren	2	3	4	4
04.04.01.04.	KCI	Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren	3	3	4	4
04.04.01.05.	KCI	Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen	2	3	4	6
<b>04.04.02.</b>	<b>CE</b>	<b>Persönliche Integrität und Verlässlichkeit</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.04.02.01.	KCI	Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden	0	2	2	2
04.04.02.02.	KCI	Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern	0	2	2	2
04.04.02.03.	KCI	Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen	1	3	4	4
04.04.02.04.	KCI	Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren	0	3	4	4
04.04.02.05.	KCI	Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei Anderen zu schaffen	2	3	4	6
<b>04.04.03.</b>	<b>CE</b>	<b>Persönliche Kommunikation</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
04.04.03.01.	KCI	Eindeutige und strukturierte Informationen an Andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen	3	4	5	6
04.04.03.02.	KCI	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern	2	3	5	6
04.04.03.03.	KCI	Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen	2	4	5	6

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.04.03.04.	KCI	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren	2	3	6	6
04.04.03.05.	KCI	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden	0	3	4	4
<b>04.04.04.</b>	<b>CE</b>	<b>Beziehungen und Engagement</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
04.04.04.01.	KCI	Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen	2	3	4	4
04.04.04.02.	KCI	Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen	0	2	2	2
04.04.04.03.	KCI	Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen	2	3	4	4
04.04.04.04.	KCI	Vertrauen und Respekt zeigen, indem Andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern	0	3	4	4
04.04.04.05.	KCI	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen	0	3	4	4
<b>04.04.05.</b>	<b>CE</b>	<b>Führung</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.04.05.01.	KCI	Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen	0	3	3	3
04.04.05.02.	KCI	Ownership übernehmen und Commitment zeigen	0	3	5	6
04.04.05.03.	KCI	Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern	2	3	5	5
04.04.05.04.	KCI	Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen	0	3	5	6
04.04.05.05.	KCI	Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen	0	3	5	6
<b>04.04.06.</b>	<b>CE</b>	<b>Teamwork</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.04.06.01.	KCI	Das Team zusammenstellen und entwickeln	2	3	4	4
04.04.06.02.	KCI	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern	2	3	4	4
04.04.06.03.	KCI	Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen	2	3	4	4
04.04.06.04.	KCI	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken	0	3	5	6
04.04.06.05.	KCI	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen	2	3	4	6
<b>04.04.07.</b>	<b>CE</b>	<b>Konflikte und Krisen</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.04.07.01.	KCI	Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern	1	3	5	6
04.04.07.02.	KCI	Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen	2	3	5	6
04.04.07.03.	KCI	Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw in ihnen vermitteln	0	3	5	6
04.04.07.04.	KCI	Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergehen, um die zukünftige Arbeit zu verbessern	2	3	4	6
<b>04.04.08.</b>	<b>CE</b>	<b>Vielseitigkeit</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.04.08.01.	KCI	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen	2	3	4	4
04.04.08.02.	KCI	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren	2	3	5	5
04.04.08.03.	KCI	Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren	2	3	5	6
04.04.08.04.	KCI	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden	2	3	3	3
04.04.08.05.	KCI	Ganzheitliche Sicht auf das Projekt und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern	0	3	3	3
<b>04.04.09.</b>	<b>CE</b>	<b>Verhandlungen</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.04.09.01.	KCI	Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren	2	3	4	4
04.04.09.02.	KCI	Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen	0	2	3	4
04.04.09.03.	KCI	Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist	0	2	3	6
04.04.09.04.	KCI	Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen	0	2	3	6

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.04.09.05.	KCI	Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen	0	3	4	5
<b>04.04.10.</b>	<b>CE</b>	<b>Ergebnisorientierung</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
04.04.10.01.	KCI	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren	1	3	4	5
04.04.10.02.	KCI	Bedürfnisse und Mittel auf einander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren	1	3	6	6
04.04.10.03.	KCI	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten	0	3	4	6
04.04.10.04.	KCI	Das Projekt, seine Prozesse und Ergebnisse unterstützen und diese ‚verkaufen‘	2	3	6	6
04.04.10.05.	KCI	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten	1	3	4	6
<b>04.05.01.</b>	<b>CE</b>	<b>Projektdesign</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.05.01.01.	KCI	Erfolgskriterien anerkennen, Prüfungsinhalte priorisieren und überprüfen	2	3	4	5
04.05.01.02.	KCI	Lessons Learned aus und mit anderen Projekten überprüfen, anwenden und austauschen	1	3	4	6
04.05.01.03.	KCI	Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen	2	3	5	6
04.05.01.04.	KCI	Generellen Projektmanagementansatz auswählen und anpassen	2	3	4	6
04.05.01.05.	KCI	Konzept für die Projektdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen	2	3	3	3
<b>04.05.02.</b>	<b>CE</b>	<b>Anforderungen und Ziele</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.05.02.01.	KCI	Hierarchie der Projektziele definieren und entwickeln	3	3	5	6
04.05.02.02.	KCI	Bedürfnisse und Anforderungen der Projekt-Stakeholder identifizieren und analysieren	3	4	4	6
04.05.02.03.	KCI	Anforderungen und Abnahmekriterien Prüfungsinhalte priorisieren und darüber entscheiden	3	4	5	6
<b>04.05.03.</b>	<b>CE</b>	<b>Leistungsumfang und Lieferobjekte</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.05.03.01.	KCI	Lieferobjekte definieren	2	3	5	6
04.05.03.02.	KCI	Leistungsumfang strukturieren	3	3	5	5

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.05.03.03.	KCI	Arbeitspakete definieren	3	3	4	5
04.05.03.04.	KCI	Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten	1	3	4	4
<b>04.05.04.</b>	<b>CE</b>	<b>Ablauf und Termine</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.05.04.01.	KCI	Aktivitäten definieren, die nötig sind, um das Projekt (ab)liefern zu können	3	4	4	2
04.05.04.02.	KCI	Arbeitsaufwand und Dauer von Aktivitäten festlegen	3	3	4	2
04.05.04.03.	KCI	Vorgehensweise für Termine und Phasen, ggf. Sprints festlegen	3	3	5	5
04.05.04.04.	KCI	Abfolge der Projektaktivitäten bestimmen und einen Ablauf- und Terminplan erstellen	3	4	4	6
04.05.04.05.	KCI	Fortschritt anhand des Terminplans überwachen und notwendige Anpassungen vornehmen	2	4	4	6
<b>04.05.05.</b>	<b>CE</b>	<b>Organisation, Information und Dokumentation</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
04.05.05.01.	KCI	Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen	3	3	6	6
04.05.05.02.	KCI	Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren	2	3	4	6
04.05.05.03.	KCI	Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen	2	3	4	5
04.05.05.04.	KCI	Organisation des Projekts implementieren, überwachen und anpassen	2	3	6	6
<b>04.05.06.</b>	<b>CE</b>	<b>Qualität</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
04.05.06.01.	KCI	Qualitätsmanagementplan für das Projekt entwickeln, die Implementierung überwachen und gegebenenfalls überarbeiten	1	3	5	5
04.05.06.02.	KCI	Projekt mit seinen Lieferobjekten überprüfen, um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen des Qualitätsmanagementplans weiterhin erfüllen	0	3	4	5
04.05.06.03.	KCI	Erreichung der Qualitätsziele des Projekts verifizieren und erforderliche korrektive und/oder präventive Maßnahmen empfehlen	1	3	5	5
04.05.06.04.	KCI	Validierung von Projektergebnissen planen und organisieren	1	3	5	5



ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.05.06.05.	KCI	Qualität im Verlauf des Projekts sicherstellen	0	2	3	3
<b>04.05.07.</b>	<b>CE</b>	<b>Kosten und Finanzierung</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.05.07.01.	KCI	Projektkosten abschätzen	2	3	5	6
04.05.07.02.	KCI	Projektbudget erstellen	0	2	5	6
04.05.07.03.	KCI	Projektfinanzierung sichern	0	0	3	4
04.05.07.04.	KCI	Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Projekt entwickeln, einrichten und aufrechterhalten	1	3	4	5
04.05.07.05.	KCI	Finanzen überwachen, um Abweichungen vom Projektplan zu identifizieren und zu korrigieren	0	3	4	5
<b>04.05.08.</b>	<b>CE</b>	<b>Ressourcen</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
04.05.08.01.	KCI	Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Projektergebnisse liefern zu können	1	3	4	5
04.05.08.02.	KCI	Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren	1	3	5	6
04.05.08.03.	KCI	Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln	0	3	5	5
04.05.08.04.	KCI	Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen	2	4	5	6
04.05.08.05.	KCI	Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen ergreifen	0	3	5	6
<b>04.05.09.</b>	<b>CE</b>	<b>Beschaffung</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
04.05.09.01.	KCI	Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren	1	3	4	6
04.05.09.02.	KCI	Zur Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen	0	3	3	3
04.05.09.03.	KCI	Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, um diese in Einklang mit den Projektzielen zu bringen	1	3	6	6
04.05.09.04.	KCI	Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und, falls notwendig, Entschädigungen verlangen	1	3	4	5
<b>04.05.10.</b>	<b>CE</b>	<b>Planung und Steuerung</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
04.05.10.01.	KCI	Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen	2	3	5	5

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.05.10.02.	KCI	Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen	1	3	5	5
04.05.10.03.	KCI	Projektleistung mit dem Projektmanagementplan abgleichen und Korrekturmaßnahmen treffen	2	4	5	6
04.05.10.04.	KCI	Bericht über den Projektfortschritt erstatten	2	3	4	5
04.05.10.05.	KCI	Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und sie implementieren	2	3	4	5
04.05.10.06.	KCI	Eine Phase oder das Projekt abschließen und evaluieren	2	3	6	6
<b>04.05.11.</b>	<b>CE</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.05.11.01.	KCI	Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren	3	3	4	6
04.05.11.02.	KCI	Chancen und Risiken identifizieren	2	3	4	5
04.05.11.03.	KCI	Wahrscheinlichkeit, Auswirkungen und Nähe von Chancen und Risiken	3	3	4	5
04.05.11.04.	KCI	Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren	3	3	4	6
04.05.11.05.	KCI	Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen	0	3	4	5
<b>04.05.12.</b>	<b>CE</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
04.05.12.01.	KCI	Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren	3	3	4	5
04.05.12.02.	KCI	Stakeholderstrategie und einen Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten	2	3	4	5
04.05.12.03.	KCI	Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen	2	3	4	5
04.05.12.04.	KCI	Benutzer, Partner und Lieferanten und andere Stakeholder einbinden, um deren Kooperation und Commitment zu erreichen	2	3	4	6
04.05.12.05.	KCI	Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden	0	2	3	6
<b>04.05.13.</b>	<b>CE</b>	<b>Change und Transformation</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

ICB_ID	Typ	Thema	D	C	B	A
04.05.13.01.	KCI	Adaptionsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen	0	3	4	4
04.05.13.02.	KCI	Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren	0	2	4	4
04.05.13.03.	KCI	Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Projekt entwickeln	0	2	4	5
04.05.13.04.	KCI	Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren	1	3	4	5

Tabelle 12: Bloom-Stufen bezogen auf CE und KCI

#### 11.4 Vergleich der ICB3-Elemente mit den CE und KCI der ICB4

Ein Vergleich der ICB3-Elemente mit den CE der ICB4 zeigt, welche Entsprechungen es im „alten“ Regelwerk gab und wo diese in der neuen abgebildet werden. Die folgende Übersicht ist auch in „Individual Competence Baseline für Projektmanagement“, herausgegeben von der GPM nachzulesen.

Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements	CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0
1.01.	Projektmanagementenerfolg	4.5.1.	Projektdesign
		4.3.1.4.	Kritische <b>Erfolgsfaktoren</b> (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen
		4.4.10.1.	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren
		4.4.10.5.	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten
1.02.	Interessierte Parteien	4.5.12.	Stakeholder
		4.3.4.	Macht und Interessen
1.03.	Projektanforderungen und Projektziele	4.5.2.	Anforderungen und Ziele
1.04.	Risiken und Chancen	4.5.11.	Chancen und Risiken
1.05.	Qualität	4.5.6.	Qualität
1.06.	Projektorganisation	4.5.5.2.	Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren
		4.5.5.4.	Organisation des Projekts implementieren, überwachen und anpassen
1.07.	Teamarbeit	4.4.6.	Teamwork
1.08.	Problemlösung	4.4.8.	Vielseitigkeit
		4.4.8.2.	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren
		4.4.8.3.	Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren
		4.4.8.4.	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden
		4.4.8.5.	Ganzheitliche Sicht auf das Projekt und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern
1.09.	Projektstrukturen	4.5.3.2	Leistungsumfang strukturieren
		4.5.3.3.	Arbeitspakete definieren
1.10.	Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)	4.5.3.1.	Lieferobjekte definieren
		4.5.3.4.	Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten
1.11.	Projektphasen, Ablauf und Termine	4.5.4.	Ablauf und Termine
1.12.	Ressourcen	4.5.8.	Ressourcen
1.13.	Kosten und Finanzmittel	4.5.7.	Kosten und Finanzierung
1.14.	Beschaffung und Verträge	4.5.9.	Beschaffung
1.15.	Konfiguration und Änderungen	4.5.10.5.	Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und sie implementieren

Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements	CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0
1.16.	Überwachung und Steuerung, Berichtswesen	4.5.10.3.	Projektleistung mit dem Projektmanagementplan abgleichen und Korrekturmaßnahmen treffen
		4.5.10.4.	Bericht über den Projektfortschritt erstatten
1.17.	Information und Dokumentation	4.5.5.1.	Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen
		4.5.5.3.	Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen
1.18.	Kommunikation	4.4.3.	Persönliche Kommunikation
1.19.	Projektstart	4.5.10.1.	Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen
		4.5.10.2.	Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen
1.20.	Projektabschluss	4.5.10.6.	Eine Phase oder das Projekt abschließen und evaluieren
2.01.	Führung	4.4.5.	Führung
2.02.	Engagement und Motivation	4.4.4.	Beziehungen und Engagement
		4.4.5.2.	Ownership übernehmen und Commitment zeigen
		4.4.4.5.	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
		4.4.6.4.	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
		4.4.1.3.	Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren
2.03.	Selbststeuerung	4.4.1.	Selbstreflexion und Selbstmanagement
		4.4.2.3.	Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen
2.04.	Durchsetzungsvermögen	4.4.5.3.	Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern
		4.4.5.4.	Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen
2.05.	Entspannung und Stressbewältigung	4.4.1.4.	Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren
		4.4.3.5.	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden
		4.4.10.3	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten
2.06.	Offenheit	4.4.8.1.	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
		4.4.3.2.	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern
2.07.	Kreativität	4.4.8.1.	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
		4.4.8.4.	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden

Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements	CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0
2.08.	Ergebnisorientierung	4.4.10.	Ergebnisorientierung
2.09.	Effizienz	4.4.10.2.	Bedürfnisse und Mittel auf einander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren
2.10.	Beratung	4.4.4.4.	Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern
		4.4.4.5.	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
2.11.	Verhandlungen	4.4.9.	Verhandlungen
2.12.	Konflikte und Krisen	4.4.7.	Konflikte und Krisen
2.13.	Verlässlichkeit	4.4.2.4.	Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren
		4.4.2.5.	Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen
2.14.	Wertschätzung	4.4.4.4.	Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern
		4.3.5.	Kultur und Werte
2.15.	Ethik	4.4.2.1.	Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden
		4.3.3.3.	Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten
		4.4.2.2.	Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern
		4.3.3.4.	Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
3.01.	Projektorientierung	4.3.2.1.	Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Implementierung kennen
3.02.	Programmorientierung	4.3.2.2.	Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Implementierung kennen
3.03.	Portfolioorientierung	4.3.2.3.	Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Implementierung kennen
3.04.	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement	4.3.3.6.	Die Projektmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern
3.05.	Stammorganisation	4.3.2.	Governance, Strukturen und Prozesse
3.06.	Geschäft	4.3.1.	Strategie
		4.3.2.5.	Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen
		4.3.4.	Macht und Interessen
3.07.	Systeme, Produkte und Technologie	4.3.2.	Governance, Strukturen und Prozesse
		4.3.3.3.	Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten

Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements	CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0
		4.3.3.5.	Für das Projekt relevante fachliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln
		4.3.1.5.	Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
3.08.	Personalmanagement	4.3.2.6.	Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesens) in Einklang bringen.
3.09.	Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz	4.3.3.2.	Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit, und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten
		4.3.3.4.	Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
3.10.	Finanzierung	4.3.2.7.	Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen
3.11.	Rechtliche Aspekte	4.3.3.1.	Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

Tabelle 13: Cross-Referenz ICB3/ICB4

## 11.5 Vergleich der CE und KCI der ICB4 mit den ICB3-Elementen

Ein Vergleich von CE und KCI der ICB4 mit den Elementen der ICB3 zeigt insbesondere die „Messgrößen“, die neu hinzu gekommen sind.

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.3.1.	Strategie	3.06.	Geschäft
4.3.1.1.	Das Projekt mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen		
4.3.1.2.	Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen		
4.3.1.3.	Rechtfertigung für das Projekt entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben, weiterhin bestehen		
4.3.1.4.	Kritische <b>Erfolgsfaktoren</b> (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen	1.01.	Projektmanagementenerfolg
4.3.1.5.	Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen	3.07.	Systeme, Produkte und Technologie
4.3.2.	Governance, Strukturen und Prozesse	3.05.	Stammorganisation
		3.07.	Systeme, Produkte und Technologie

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.3.2.1.	Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Implementierung kennen	3.01.	Projektorientierung
4.3.2.2.	Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Implementierung kennen	3.02.	Programmorientierung
4.3.2.3.	Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Implementierung kennen	3.03.	Portfolioorientierung
4.3.2.4.	Das Projekt mit den Supportfunktionen in Einklang bringen		
4.3.2.5.	Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen	3.06.	Geschäft
4.3.2.6.	Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesens) in Einklang bringen.	3.08.	Personalmanagement
4.3.2.7.	Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen	3.10.	Finanzierung
4.3.3.	Compliance, Standards und Regularien		
4.3.3.1.	Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten	3.11.	Rechtliche Aspekte
4.3.3.2.	Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit, und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten	3.09.	Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz
4.3.3.3.	Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten		
4.3.3.4.	Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten		
4.3.3.5.	Für das Projekt relevante fachliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln		
4.3.3.6.	Die Projektmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern		
4.3.4.		3.06.	Geschäft



CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.3.4.1.	Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts einsetzen		
4.3.4.2.	Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts verwenden		
4.3.4.3.	Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Projekts einsetzen		
4.3.5.	Kultur und Werte	2.14.	Wertschätzung
4.3.5.1.	Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen		
4.3.5.2.	Das Projekt mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen		
4.3.5.3.	Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen		
4.4.1.	Selbstreflexion und Selbstmanagement	2.03.	Selbststeuerung
4.4.1.1.	Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren		
4.4.1.2.	Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen		
4.4.1.3.	Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren	2.02.	Engagement und Motivation
4.4.1.4.	Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren	2.05.	Entspannung und Stressbewältigung
4.4.1.5.	Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen		
4.4.2.	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit		
4.4.2.1.	Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden	2.15.	Ethik
4.4.2.2.	Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern	2.15.	Ethik

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.4.2.3.	Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen	2.03.	Selbststeuerung
4.4.2.4.	Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren	2.13.	Verlässlichkeit
4.4.2.5.	Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen	2.13.	Verlässlichkeit
4.4.3.	Persönliche Kommunikation	1.18.	Kommunikation
4.4.3.1.	Eindeutige und strukturierte Informationen an Andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen		
4.4.3.2.	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern	2.06.	Offenheit
4.4.3.3.	Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen		
4.4.3.4.	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren		
4.4.3.5.	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden	2.05.	Entspannung und Stressbewältigung
4.4.4.	Beziehungen und Engagement	2.02.	Engagement und Motivation
4.4.4.1.	Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen		
4.4.4.2.	Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen		
4.4.4.3.	Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen		
4.4.4.4.	Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern	2.10.	Beratung
		2.14.	Wertschätzung
4.4.4.5.	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen	2.02.	Engagement und Motivation
		2.10.	Beratung
4.4.5.	Führung	2.01.	Führung
4.4.5.1.	Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen		
4.4.5.2.	Ownership übernehmen und Commitment zeigen	2.02.	Engagement und Motivation
4.4.5.3.	Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern	2.04.	Durchsetzungsvermögen

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.4.5.4.	Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen	2.04.	Durchsetzungsvermögen
4.4.5.5.	Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen		
4.4.6.	Teamwork	1.07.	Teamarbeit
4.4.6.1.	Das Team zusammenstellen und entwickeln		
4.4.6.2.	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern		
4.4.6.3.	Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen		
4.4.6.4.	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken	2.02.	Engagement und Motivation
4.4.6.5.	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen		
4.4.7.	Konflikte und Krisen	2.12.	Konflikte und Krisen
4.4.7.1.	Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern		
4.4.7.2.	Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen		
4.4.7.3.	Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw in ihnen vermitteln		
4.4.7.4.	Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergehen, um die zukünftige Arbeit zu verbessern		
4.4.8.	Vielseitigkeit	1.08.	Problemlösung
4.4.8.1.	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen	2.06.	Offenheit
		2.07.	Kreativität
4.4.8.2.	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren	1.08.	Problemlösung
4.4.8.3.	Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren	1.08.	Problemlösung
4.4.8.4.	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden	1.08.	Problemlösung
		2.07.	Kreativität
4.4.8.5.	Ganzheitliche Sicht auf das Projekt und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern	1.08.	Problemlösung

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.4.9.	Verhandlungen	2.11.	Verhandlungen
4.4.9.1.	Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren		
4.4.9.2.	Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen		
4.4.9.3.	Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist		
4.4.9.4.	Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen		
4.4.9.5	Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen		
4.4.10.	Ergebnisorientierung	2.08.	Ergebnisorientierung
4.4.10.1.	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren	1.01.	Projektmanagementenerfolg
4.4.10.2.	Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren	2.09.	Effizienz
4.4.10.3	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten	2.05.	Entspannung und Stressbewältigung
4.4.10.4	Das Projekt, seine Prozesse und Ergebnisse unterstützen und diese ‚verkaufen‘		
4.4.10.5.	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten	1.01.	Projektmanagementenerfolg
4.5.1.	Projektdesign	1.01.	Projektmanagementenerfolg
4.5.1.1.	Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen		
4.5.1.2.	Lessons Learned aus und mit anderen Projekten überprüfen, anwenden und austauschen		
4.5.1.3.	Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen		
4.5.1.4.	Generellen Projektmanagementansatz auswählen und anpassen		
4.5.1.5.	Konzept für die Projektdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen		

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.5.2.	Anforderungen und Ziele	1.03.	Projektanforderungen und Projektziele
4.5.2.1.	Hierarchie der Projektziele definieren und entwickeln		
4.5.2.2.	Bedürfnisse und Anforderungen der Projekt-Stakeholder identifizieren und analysieren		
4.5.2.3.	Anforderungen und Abnahmekriterien priorisieren und darüber entscheiden		
4.5.3.	Leistungsumfang und Lieferobjekte		
4.5.3.1.	Lieferobjekte definieren	1.10.	Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)
4.5.3.2.	Leistungsumfang strukturieren	1.09.	Projektstrukturen
4.5.3.3.	Arbeitspakete definieren	1.09.	Projektstrukturen
4.5.3.4.	Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten	1.10.	Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)
4.5.4.	Ablauf und Termine	1.11.	Projektphasen, Ablauf und Termine
4.5.4.1.	Aktivitäten definieren, die nötig sind, um das Projekt (ab)liefern zu können		
4.5.4.2.	Arbeitsaufwand und Dauer von Aktivitäten festlegen		
4.5.4.3.	Vorgehensweise für Termine und Phasen, ggf. Sprints festlegen		
4.5.4.4.	Abfolge der Projektaktivitäten bestimmen und einen Ablauf- und Terminplan erstellen		
4.5.4.5.	Fortschritt anhand des Terminplans überwachen und notwendige Anpassungen vornehmen		
4.5.5.	Organisation, Information und Dokumentation		
4.5.5.1.	Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen	1.17.	Information und Dokumentation
4.5.5.2.	Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren	1.06.	Projektorganisation
4.5.5.3.	Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen	1.17.	Information und Dokumentation
4.5.5.4.	Organisation des Projekts implementieren, überwachen und anpassen	1.06.	Projektorganisation
4.5.6.	Qualität	1.05.	Qualität

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.5.6.1.	Qualitätsmanagementplan für das Projekt entwickeln, die Implementierung überwachen und gegebenenfalls überarbeiten		
4.5.6.2.	Projekt mit seinen Lieferobjekten überprüfen, um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen des Qualitätsmanagementplans weiterhin erfüllen		
4.5.6.3.	Erreichung der Qualitätsziele des Projekts verifizieren und erforderliche korrektive und/oder präventive Maßnahmen empfehlen		
4.5.6.4.	Validierung von Projektergebnissen planen und organisieren		
4.5.6.5.	Qualität im Verlauf des Projekts sicherstellen		
4.5.7.	Kosten und Finanzierung	1.13.	Kosten und Finanzmittel
4.5.7.1.	Projektkosten abschätzen		
4.5.7.2.	Projektbudget erstellen		
4.5.7.3.	Projektfinanzierung sichern		
4.5.7.4.	Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Projekt entwickeln, einrichten und aufrechterhalten		
4.5.7.5.	Finanzen überwachen, um Abweichungen vom Projektplan zu identifizieren und zu korrigieren		
4.5.8.	Ressourcen	1.12.	Ressourcen
4.5.8.1.	Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Projektergebnisse liefern zu können		
4.5.8.2.	Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren		
4.5.8.3.	Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln		
4.5.8.4.	Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen		
4.5.8.5.	Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen ergreifen		
4.5.9.	Beschaffung	1.14.	Beschaffung und Verträge
4.5.9.1.	Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren		
4.5.9.2.	Zur Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen		

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.5.9.3.	Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, um diese in Einklang mit den Projektzielen zu bringen		
4.5.9.4.	Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und, falls notwendig, Entschädigungen verlangen		
4.5.10.	Planung und Steuerung		
4.5.10.1.	Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen	1.19.	Projektstart
4.5.10.2.	Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen	1.19.	Projektstart
4.5.10.3.	Projektleistung mit dem Projektmanagementplan abgleichen und Korrekturmaßnahmen treffen	1.16.	Überwachung und Steuerung, Berichtswesen
4.5.10.4.	Bericht über den Projektfortschritt erstatten	1.16.	Überwachung und Steuerung, Berichtswesen
4.5.10.5.	Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und sie implementieren	1.15.	Konfiguration und Änderungen
4.5.10.6.	Eine Phase oder das Projekt abschließen und evaluieren	1.20.	Projektabschluss
4.5.11.	Chancen und Risiken	1.04.	Risiken und Chancen
4.5.11.1.	Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren		
4.5.11.2.	Chancen und Risiken identifizieren		
4.5.11.3.	Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren		
4.5.11.4.	Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren		
4.5.11.5.	Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen		
4.5.12.	Stakeholder	1.02.	Interessierte Parteien
4.5.12.1.	Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren		
4.5.12.2.	Stakeholderstrategie und einen Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten		

CE, KCI	IPMA ICB Version 4.0	Element	IPMA ICB Version 3.0 competence elements
4.5.12.3.	Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen		
4.5.12.4.	Benutzer, Partner und Lieferanten und andere Stakeholder einbinden, um deren Kooperation und Commitment zu erreichen		
4.5.12.5.	Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden		
4.5.13.	Change und Transformation		
4.5.13.1.	Adaptionsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen		
4.5.13.2.	Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren		
4.5.13.3.	Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Projekt entwickeln		
4.5.13.4.	Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren		

Tabelle 14: Cross-Referenz ICB4/ICB3



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der PM-ZERT. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



#### PM-ZERT Geschäftsstelle

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

PM-ZERT ist nach ISO 9001:2015 zertifiziert