

WHITE PAPER

DIE HOHE KUNST DES PROJEKTMANAGEMENTS –
KLASSISCHE PM-STANDARDS IM VERGLEICH.



PROS | CONS

EXECUTIVE SUMMARY

Mit der zunehmenden Bedeutung von Projektmanagement ist eine Reihe von Organisationen und Standards entstanden, die das Ziel verbindet, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten zu erhöhen.

Als wichtigste internationale Organisationen mit entsprechenden Standards gelten die **International Project Management Association (IPMA)**, das **Project Management Institute (PMI)** sowie **AXELOS mit PRINCE2®**.

Ihre Standards sind branchenneutral. Große Unterschiede gibt es dagegen in Bezug auf Verbreitung, Bekanntheitsgrad, Zertifizierungsstufen und die inhaltliche Ausrichtung.

Im deutschsprachigen Raum und in China dominiert der **IPMA-Standard** mit der ICB®, dessen besonderes Merkmal neben Fach- und Methodenwissen der starke Fokus auf Soft Skills und die Führungspersönlichkeit des Projektmanagers ist. Steht das Ziel im Vordergrund, Qualifikation und Führungskompetenzen von Programmleitern, Projekt- und Teilprojektleitern oder PMO-Mitarbeitern zu stärken, bietet eine IPMA-Zertifizierung daher klare Vorteile.

Dem führungsorientierten Konzept der IPMA stellt das **Project Management Institute (PMI)** mit seinem PMBOK Guide einen stark prozessorientierten Ansatz entgegen. Als mitgliederstärkste Projektmanagement-Organisation bietet das PMI mit dem Project Management Professional (PMP) die weltweit am weitesten verbreitete Zertifizierung an. Finden die Projekte im internationalen Rahmen statt, ist PMI vor diesem Hintergrund eine gute Wahl.

PRINCE2 gilt in Großbritannien als de-facto-Standard für Projektmanagement. Die Methode ist aus der Praxis für die Praxis entstanden und liefert Best Practice-Methodik. Sie ist auf alle Arten und Größen von Projekten anwendbar, individuell skalierbar und inzwischen in mehr als 50 Ländern verbreitet. Durch die klaren Vorgaben hinsichtlich Prozessen und Rollen bietet PRINCE2 den Vorteil schneller Orientierung und eindeutiger Handlungsempfehlungen. PRINCE2 ist komplementär zu anderen Vorgehensweisen im Projektmanagement, seien es IPMA und PMI oder agile PM-Methoden.

In erster Linie muss der gewählte PM-Standard aber an die unternehmenseigenen Bedürfnisse anpassbar und gut umsetzbar sein.

Dieser Beitrag ist nach bestem Wissen erstellt worden, jedoch ohne Gewähr. Gültig sind alleine die von IPMA, PMI und AXELOS beschriebenen Verfahren und Regeln.

PRINCE2 is a registered trade mark of AXELOS Limited.
Copyright © AXELOS Limited 2009.
All rights reserved. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited.

INHALT

1 Einleitung	4
<hr/>	
2 Die wichtigsten Projektmanagement- Standards im Überblick	5
2.1 IPMA: International Project Management Association mit der ICB®	6
2.2 PMI: Project Management Institute mit dem PMBOK Guide	9
2.3 AXELOS mit PRINCE2: Projects in Controlled Environments	11
3 Qual der Wahl: ICB®, PMBOK Guide oder doch PRINCE2?	14
4 Welche Kriterien sind bei der Entscheidung noch zu beachten?	16
5 Tabelle: Die Standards im Überblick	17
<hr/>	
6 Über Assure Consulting	23

1 EINLEITUNG

Es ist längst eine Binsenweisheit: Intuition und Erfahrung reichen nicht aus, um komplexen Projektlandschaften gerecht zu werden und Projekte zum Erfolg zu führen. Eine solide Projektmanagement-Ausbildung der Mitarbeiter professionalisiert nicht nur den Einzelnen, sondern schafft auch die Basis für eine bessere Kommunikation sowie eine einheitliche Arbeits- und Vorgehensweise innerhalb der eigenen Organisation. So können Projektziele leichter erreicht und der Unternehmenserfolg gesichert werden.

Schwieriger ist die Antwort auf die Frage nach dem „richtigen“ Zertifikat. Die Heterogenität der Anbieter von Projektmanagement-Standards macht die Auswahl nicht leichter: Welcher Standard wird den unternehmens- und projektspezifischen Anforderungen gerecht? Existieren Zertifizierungen, die sich besser für bestimmte Projektarten eignen? Wie unterscheiden sich die Anbieter und die jeweiligen Standards voneinander und welche Schnittmengen haben sie?

In diesem White Paper werden die drei bekanntesten Standards im Projektmanagement vorgestellt und in Bezug auf ihre Eignung bei bestimmten Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen erläutert. Es soll damit als Information und Entscheidungshilfe bei der Auswahl der passenden Zertifizierung dienen.

2 DIE WICHTIGSTEN PROJEKTMANAGEMENT-STANDARDS IM ÜBERBLICK

In Deutschland dominieren drei internationale Organisationen mit ihren PM-Standards das Projektgeschäft:

Die **International Project Management Association (IPMA)** mit dem Standard ICB®, das **Project Management Institute (PMI)** mit ihrem PMBOK Guide und **AXELOS** mit dem Standard **PRINCE2**.

Die drei PM-Standards verbindet, dass sie nicht auf eine spezifische Branche zugeschnitten sind. Auch das Ziel, den Projekterfolg in Bezug auf Kosten, Zeit

und Leistung zu maximieren, haben alle drei gemeinsam. Groß sind die Unterschiede dagegen in Bezug auf das Framework, den sie den Beteiligten zur erfolgreichen Realisierung eines Projekts an die Hand geben. Zudem differenzieren sich die PM-Standards unter anderem in ihrem Lehrwerk, ihrer Orientierung und dem Abstraktionslevel. Doch nicht nur inhaltlich unterscheiden sich die PM-Standards, auch ihre Verbreitung, ihr Bekanntheitsgrad sowie die angebotenen Zertifizierungsstufen und -verfahren sollten bei einer Entscheidung des „richtigen“ Standards Beachtung finden. ■

2.1 IPMA: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION MIT DER ICB®

Die IPMA wurde 1965 ursprünglich als Diskussionsforum gegründet und fungiert heute als internationaler Projektmanagementdachverband für mehr als 71 nationale Ableger aller Kontinente. Die deutsche Vertretung der IPMA ist die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., die in der Bundesrepublik als treibende Kraft eines professionalisierten Projektmanagements gilt. Bis Dezember 2019 hat die IPMA weltweit rund 250.000 Zertifikate über alle Zertifizierungslevel hinweg ausgestellt. Rund 17 Prozent aller Erstzertifizierungen wurden in Deutschland durchgeführt. Die meisten Zertifizierungen finden nach wie vor in der DACH-Region und in China statt.

Die Grundlage des PM-Standards der IPMA bildet die englischsprachige International Competence Baseline® (ICB)¹, die seit 2015 in der Version 4.0 vorliegt. Die Baseline untergliedert sich in die drei Projektmanagement Kompetenzfelder „Methoden Kompetenzen“, „Persönliche und Soziale Kompetenzen“ und „Kontext-Kompetenzen“, die sich wiederum in 28 einzelne Elemente aufschlüsseln.

¹ ICB ist ein eingetragenes Markenzeichen der IPMA in der Schweiz und anderen Ländern

KONTEXT-KOMPETENZEN	PERSÖNLICHE UND SOZIALE KOMPETENZEN	METHODEN-KOMPETENZEN
1) Strategie	1) Selbstreflexion und Selbstmanagement	1) Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign
2) Governance, Strukturen und Prozesse	2) Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	2) Anforderungen, Nutzen und Ziele
3) Compliance, Standards und Regularien	3) Persönliche Kommunikation	3) Leistungsumfang und Lieferobjekte
4) Macht und Interessen	4) Beziehungen und Engagement	4) Ablauf und Termine
5) Kultur und Werte	5) Führung	5) Organisation, Information und Dokumentation
	6) Teamarbeit	6) Qualität
	7) Konflikte und Krisen	7) Kosten und Finanzierung
	8) Vielseitigkeit	8) Ressourcen
	9) Verhandlungen	9) Beschaffung und Partnerschaften
	10) Ergebnisorientierung	10) Planung und Steuerung
		11) Chancen und Risiken
		12) Stakeholder
		13) Change und Transformation

Abbildung: PM-Kompetenzelemente von PM 4 der NCB, basierend auf der ICB 4.0®, © GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

2.1 IPMA: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION MIT DER ICB®

Deutlich wird eine ausgeprägte Kompetenz- und Erfahrungsorientierung, die neben Fach- und Methodenwissen insbesondere Soft Skills und die Führungspersönlichkeit des Projektmanagers in den Mittelpunkt stellt. Vor allem soziale Fähigkeiten werden stark gewichtet. So werden die Soft Skills der zu Zertifizierenden umfangreich gefördert und abgeprüft. Die ICB 4.0® existiert in übersetzter Form als National Competence Baseline (NBC) in weiteren Sprachen. Darüber hinaus hat die GPM im Jahr 2015 auf Basis der ICB 4.0® ein mehrere tausend Seiten starkes Nachschlagewerk „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 4)“ (Hrsg. Michael Gessler) herausgegeben, das jedes Kompetenzelement detailliert beschreibt.

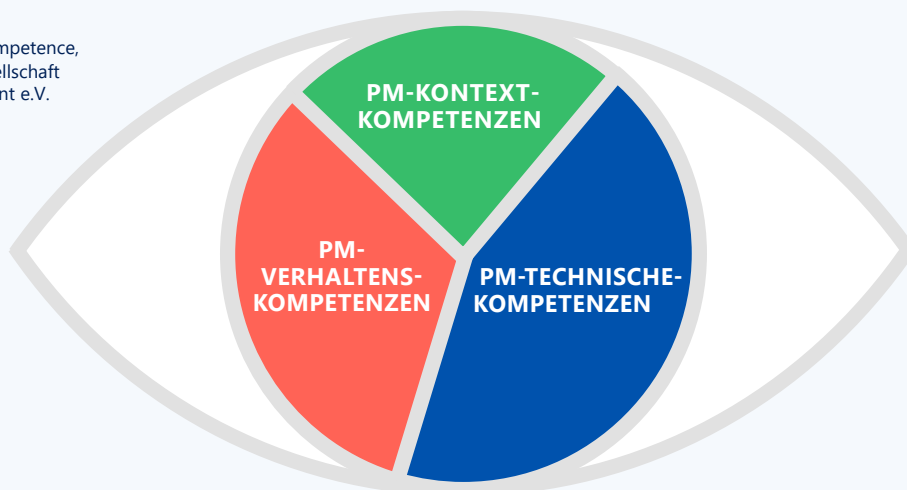
Die IPMA hat sich zur Aufgabe gemacht, die ganzheitliche und umfassende Qualifikation einer Berufsgruppe sicherzustellen. In der ICB 4.0® werden Methoden, Wissens Elemente und diverse Tools zusammengefasst, die sowohl als Grundlage für die Zertifizierung als auch für die tägliche Projektarbeit dienen. Damit werden den Zertifizierten zwar konkrete Tools und Templates an die Hand gegeben, Prozessdefinitionen und -modelle fehlen dagegen. Die IPMA geht vielmehr davon aus, dass hinreichend qualifizierte Personen in der Lage sind, situativ zu

entscheiden, wann bestimmte Handlungen und Prozessschritte im Projekt notwendig sind.

Das sogenannte „**Eye of Competence**“ betont das dahinterliegende Grundverständnis: Es symbolisiert die Integration aller Projektmanagement-Kompetenzbereiche bei der situativen Bewertung durch die Sicht des Projektmanagers. Das Zertifizierungssystem der IPMA gliedert sich in vier Stufen auf: Von Level D als niedrigste bis Level A als höchste Zertifizierungsstufe. Je nach Level variieren die Prüfungsvorbereitung, die Zulassungsvoraussetzung sowie die inhaltliche Gewichtung der 46 Projektmanagement-Kompetenzen in der Prüfung. Es wird erwartet, dass die nach IPMA Zertifizierten über ausreichend PM-Wissen nach der ICB 4.0® verfügen und dieses in der jeweiligen Projektsituation zur Anwendung bringen können.

Seit 2012 bietet die IPMA darüber hinaus noch die Zertifizierungen zum IPMA Certified Project Management Consultant (IPMA PMC®) und zum IPMA Certified Programme and Portfolio Management Consultant (IPMA PPMC®) an, bei denen zusätzlich beratungsspezifische Kompetenzen geprüft werden. Die Prüfungsvorgaben sind dabei für alle Länder gleich. ■

Abbildung: Eye of Competence,
© GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e.V.



2.2 PMI: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE MIT DEM PMBOK GUIDE

Das PMI wurde 1969 ursprünglich als Non-Profit-Organisation gegründet und hat sich bis zum heutigen Tag zur mitgliedsstärksten Projektmanagement-Organisation weltweit entwickelt. Insgesamt gehören 296 Verbände aus aller Welt dem PMI an. Seit der Gründung hat das PMI mehr als 970.000 Zertifikate ausgestellt. In Deutschland existierten im Jahr 2018 ca. 15.000 aktive Zertifizierungen.

Mit seinem Standardwerk „A Guide to Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK Guide) hat das PMI ein Lehrbuch vorgelegt, das auf eine über 30-jährige Entwicklungsgeschichte zurückblicken kann und regelmäßig alle vier Jahre überarbeitet wird.

Hauptmerkmal des PMI Standards ist seine starke Prozessausrichtung, die sich an den einzelnen Projektphasen orientiert. Im PMBOK Guide werden insgesamt fünf Prozessgruppen und zehn Wissensgebiete unterschieden. Die 49 definierten Prozesse sind dabei jeweils eindeutig einer Prozessgruppe sowie einem Wissensgebiet zugeordnet (siehe dazu auch die Abbildung auf der nächsten Seite). Jeder Prozess besteht aus mindestens einem Input, verschiedenen Werkzeugen und Techniken sowie mindestens einem Output.

Zwar werden die Werkzeuge benannt und in Teilen auch vorgestellt, bei der konkreten Ausgestaltung verweist der PMBOK Guide jedoch stets auf die im Unternehmen zu verwendenden Mittel und Wege.

Ebenfalls hervorzuheben ist der sogenannte PMI's Code of Ethics and Professional Conduct. Dieser nimmt bei jeder Zertifizierung viel Zeit in Anspruch und muss von jedem Zertifizierten akzeptiert und gelebt werden. Im Code of Ethics verpflichten sich die Inhaber des Zertifikats zur Rechtschaffenheit. Soft Skills werden zwar ansatzweise behandelt und auch als Erfolgsfaktor benannt, wie die Zertifizierten jedoch die benötigten Fähigkeiten aufbauen, wird nicht weiter ausgeführt.

In erster Linie richtet sich die Zertifizierung nach dem PMBOK Guide an erfahrene Projektmitarbeiter und Führungskräfte: Als Zulassungskriterium müssen mindestens 4.500 Projektstunden (mit Hochschulabschluss) bzw. 7.500 Projektstunden (ohne Hochschulabschluss) sowie 35 Stunden Schulung nachgewiesen werden. Höhere Level erfordern den Nachweis von bis zu 6.000 Stunden PM-Erfahrung. Besondere Bedeutung hat bei der Zertifizierung nach PMI die Vereinheitlichung der Terminologie und Prozesse – damit gewichtet sie die Zertifizierung als solche stärker als andere Standards. Insgesamt werden neun individuelle Zertifizierungen angeboten, wovon die Zertifizierung als Project Management Professional (PMP) am weitesten verbreitet ist. ■

Die vollständige Abbildung zu den Prozessen finden Sie auf der folgenden Seite.

2.2 PMI: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE MIT DEM PMBOK GUIDE

PROZESSGRUPPEN					
Wissensgebiet	Prozessgruppe INITIALISIERUNG	Prozessgruppe PLANUNG	Prozessgruppe DURCHFÜHRUNG	Prozessgruppe MONITORING UND CONTROLLING	Prozessgruppe ABSCHLUSS
Projekt Integrations- management	• Projektauftrag entwickeln	• Projektplan entwickeln	• Arbeitspakete zuteilen und managen	• Überwachung und Steuerung der Projektarbeit • Änderungsmanagement	• Projekt abschließen
Projekt Scope- management		• Scopemanagement planen • Anforderungen sammeln • Scope definieren • Projektstrukturplan erstellen		• Scope validieren • Scope steuern	
Projekt Zeit- management		• Zeitmanagement planen • Aktivitäten definieren • Netzplan erstellen • Ressourcenaufwand schätzen • Zeitaufwand schätzen • Zeitplan entwickeln		• Zeitplan steuern	
Projekt Kosten- management		• Kostenmanagement planen • Kosten schätzen • Budget bestimmen		• Kosten steuern	
Projekt Qualitäts- management		• Qualitätsmanagement planen	• Qualitätssicherung durchführen	• Qualitätskontrolle durchführen	
Projekt Personal- management		• Personalmanagement planen	• Projektteam bilden, entwickeln und managen	• Personal steuern	
Projekt Kommunika- tionsmanagement		• Kommunikationsmanagement planen	• Kommunikation managen	• Kommunikation steuern	
Projekt Risiko- management		• Risikomanagement planen • Risiken identifizieren • Risikoanalyse durchführen		• Risiken steuern	
Projekt Beschaffungs- management		• Beschaffungsmanagement planen	• Zulieferer auswählen und Beschaffungsver- träge abschließen	• Beschaffung steuern	• Beschaffung abschließen
Projekt Stakeholder- management	• Stakeholder identifizieren	• Stakeholdermanagement planen	• Stakeholder Engage- ment managen	• Stakeholder Engage- ment steuern	

Abbildung:
Projektmanagement Prozessgruppen
und Wissensgebiete.

Project Management Institute [PMBOK® Guide – Fifth Edition],
Project Management Institute, Inc., [2012]. Urheberrecht und alle Rechte
vorbehalten. Das Material aus dieser Publikation wurde mit Genehmigung
von PMI reproduziert.

2.3 AXELOS MIT PRINCE2: PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS

PRINCE2 wurde 1996 als eine Projektmanagement-Methode veröffentlicht, die auf alle Arten und Größen von Projekten anwendbar ist. PRINCE2 gilt in Großbritannien als de-facto Standard für Projektmanagement und konnte sich bereits in mehr als 50 Ländern verbreiten. Weltweit gibt es über eine Million PRINCE2 zertifizierte Projektmanager. PRINCE2 zeichnet sich durch eine starke Prozess- und Rollenorientierung aus, die für jede Projektphase konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand gibt. Der Standard ist für jedes Unternehmen und Projekt flexibel einsetzbar und kann individuell nach den eigenen Bedürfnissen skaliert werden.

PRINCE2 ist ein Best Practice Ansatz: Die Erfahrungen aus unzähligen Projekten wurden ausgewertet und zu einem Gesamtsystem zusammengefügt, das im Wesentlichen auf vier integrierten Elementen

basiert: „7 Grundprinzipien“, „7 Themen“, „7 Prozesse“ und „Anpassung an die Projektumgebung“.

Die sieben Grundprinzipien liefern das Fundament der Methode und bilden die Grundanforderung an die Projektarbeit ab.

Die sieben Themen beschreiben die Handlungsfelder, die während des Projektlebenszyklus zu bearbeiten sind.

Zu diesen Themen zählen unter anderem der Business Case, die Planung und die Veränderung. Nur wer die sieben Wissensbereiche zur richtigen Zeit im Auge behält, kann den Anforderungen seiner Rolle gerecht werden. Um maximalen Nutzen zu stiften, müssen die Themen hinsichtlich der Größe und Komplexität des Projekts angepasst werden.

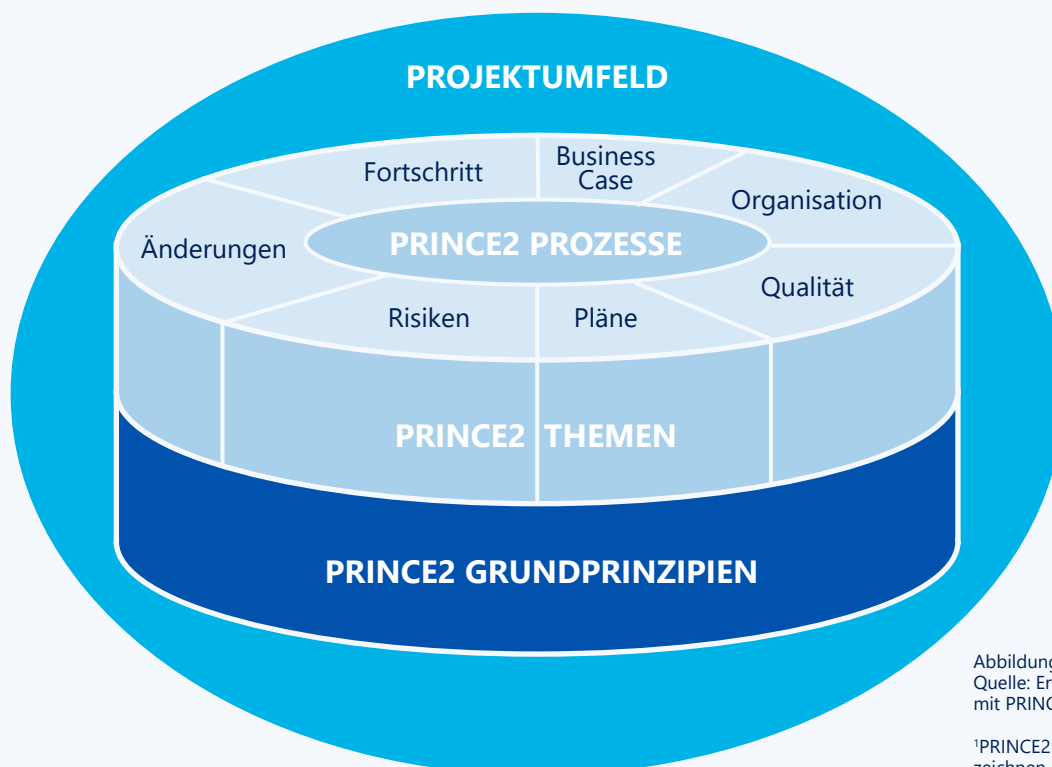


Abbildung: Der Aufbau von PRINCE2
Quelle: Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2

¹PRINCE2 ist ein eingetragenes Warenzeichen der AXELOS Limited.

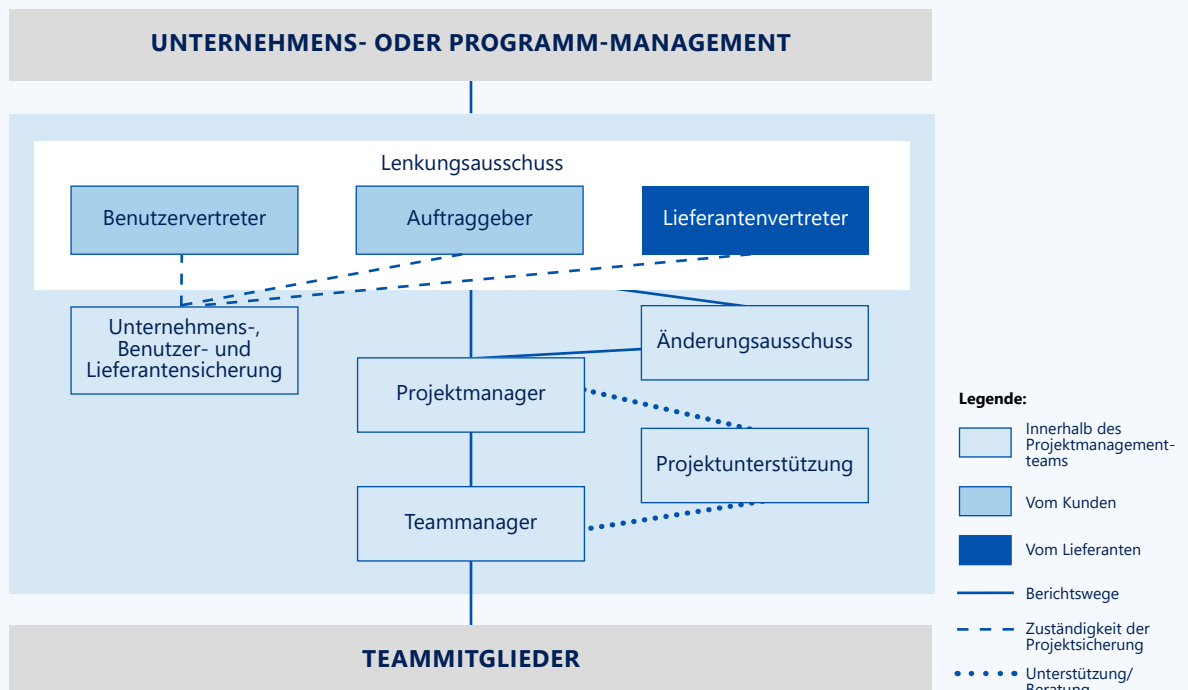
2.3 AXELOS MIT PRINCE2: PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS

Die 7 Prozesse bilden die Grundstruktur der PRINCE2-Methodik. Jeder dieser Prozesse ist unterteilt in weitere Aktivitäten, die vorgeben, zu welchem Zeitpunkt des Projekts was zu tun ist. Auf diese Weise wird ein konkreter Handlungsrahmen zur erfolgreichen Projektgestaltung definiert. Dabei kommt das **Konzept der rollierenden Planung** zur Anwendung: Neben einer groben Gesamtplanung wird die jeweilige Phase des Projektes unmittelbar vor dessen Ausführung geplant und die Freigabe des Steuerungskreis eingeholt.

PRINCE2 basiert auf einem klar definierten Rollenmodell. Die Verantwortung für den Projekterfolg bzw. -misserfolg liegt ausschließlich beim Lenkungsausschuss, der sich aus dem Auftraggeber sowie jeweils einem Vertreter der Benutzer- und der Lieferantenseite zusammensetzt.

An definierten Entscheidungs- und Steuerungspunkten muss das Projekt dem Steuerungskreis vorgestellt werden, damit die nächste Phase und das entsprechende Budget freigegeben sowie notwendigen Entscheidungen getroffen werden. Zudem sorgt das Prinzip des „**Management by Exception**“ dafür, dass der Steuerungskreis bei unzulässigen Abweichungen außerhalb des vordefinierten Grenzbereichs zur Entscheidung einbezogen wird – innerhalb der Grenzen kann der Projektleiter entscheiden.

Abbildung: Struktur des Projektmanagementteams
Quelle: Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2



2.3 AXELOS MIT PRINCE2: PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS

Der Business Case ist bei allen Entscheidungen das zentrale Steuerungsinstrument: Aus Sicht des Auftraggebers ist ein Projekt nur dann rentabel, wenn der Nutzen des Projekts die verursachten Kosten übersteigt. Der Business Case quantifiziert den Nutzen des Projektes und wird über die gesamte Projektlaufzeit durch den Projektleiter gepflegt. Er ist die wichtigste Informationsquelle und dient als Entscheidungsgrundlage, ob ein Projekt überhaupt durchgeführt, die nächste Projektphase freigegeben oder ein Projekt frühzeitig beendet wird. Dabei ist der Lenkungsausschuss keinesfalls demokratisch konstituiert: Der Auftraggeber ist Eigentümer des Business Case und bei allen Entscheidungen die letzte Instanz.

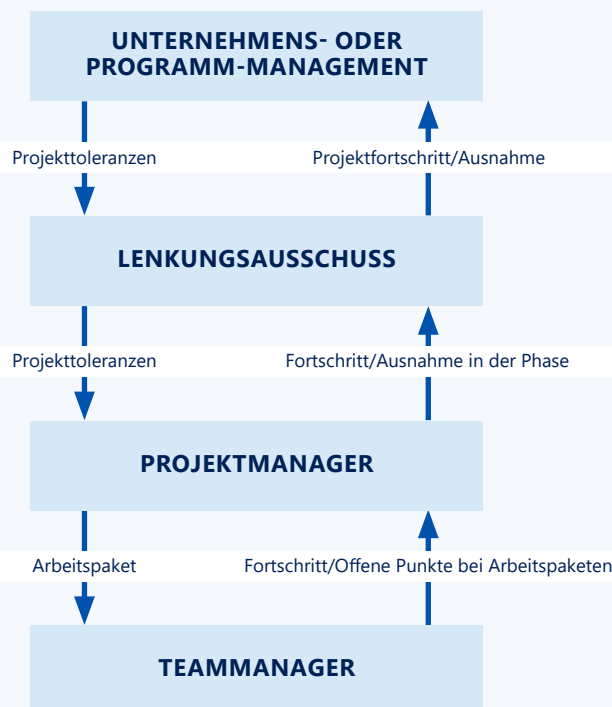
PRINCE2 bietet ein dreistufiges Zertifizierungssystem an: Die Foundation Examination als niedrigste Stufe, darauf folgt die Practitioner Examination. Höchste Zertifizierungsstufe ist die Professional Examination.

Für die Foundation Examination sind keine speziellen Zulassungsvoraussetzungen gefordert. Für die beiden anderen Standards muss der angehende Zertifizierte entweder die jeweils darunterliegende Zertifizierungsstufe bestanden haben oder eine Zertifizierung durch die GPM bzw. nach PMI-Standard nachweisen.

Seit einiger Zeit wird zusätzlich auch ein neues zweistufiges Zertifizierungssystem zur Anwendung der PRINCE2-Methodik im agilen Umfeld angeboten: Die Agile Foundation und die Agile Practitioner Examination.

Passend zu PRINCE2 gibt es weitere Best Practice Sammlungen aus dem Hause AXELOS, die das Einzelprojektmanagement um die Themen Programmmanagement (MSP), Portfoliomanagement (MoP) oder Projektbüros (P3O) ergänzen. ■

Abbildung: Delegation von Toleranzen und Berichterstattung über erzielte und prognostizierte Fortschritte.
Quelle: Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2



Copyright© AXELOS Limited 2009.
All rights reserved. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited.

3 DIE QUAL DER WAHL: ICB®, PMBOK GUIDE ODER DOCH PRINCE2?

Wie so oft gibt es kein „richtig“ oder „falsch“. Alle drei Standards haben ihre Daseinsberechtigung, aber auch ihre Stärken und Schwächen.

Die **ICB® der IPMA** stellt den Projektmitarbeiter klar ins Zentrum. Der Standard ähnelt einem Handwerkskoffer, der eine Vielzahl an Werkzeugen, Hilfsmitteln und Techniken bereithält. Auch die starke Ausrichtung auf diverse Soft Skills, wie die Fähigkeit erfolgreiches Konfliktmanagement zu betreiben oder Kreativitätstechniken anzuwenden, verdeutlicht, dass ein Projekt in erster Linie aus handelnden Personen besteht. Sollen die Qualifikation und Kompetenzen der Programmleiter, Projektleiter, Teilprojektleiter und PMOs gestärkt werden, ist eine IPMA-Zertifizierung vor diesem Hintergrund sicherlich eine gute Wahl. Ein weiterer Pluspunkt: IPMA ist im deutschsprachigen Raum weit verbreitet, so dass innerhalb Deutschlands eine „gemeinsame Sprache“ gesprochen wird. Auch aus diesem Grund absolvieren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Assure Consulting GmbH bereits im ersten Jahr ihrer Firmenzugehörigkeit die D-Level-Zertifizierung der IPMA. Als prominentes und überaus erfolgreiches Projekt, das mit dem Award für exzellentes Projektmanagement der GPM ausgezeichnet wurde, gilt die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland.

PMI hat sich bisher aus internationaler Sicht mit seinem **PMBOK Guide** als anerkanntester Standard hervortun können. Finden die Projekte auf internationaler und/oder interkultureller Ebene statt, ist PMI daher die bessere Wahl. Der PMBOK Guide ist außerdem eine solide Grundlage im Sinne einer Checkliste, anhand derer sich die Projektbeteiligten für die Tools und Techniken entscheiden können, die in der jeweiligen Situation angemessen erscheinen. Die Strukturierung nach Projektphasen und Wissensbereichen liefert verlässliche Informationen, zu welchem Zeitpunkt des Projektes welche Aufgaben zu erledigen sind. Der Methoden- und Handwerks-

koffer ist nicht ganz so üppig gefüllt wie bei der ICB 4.0® der IPMA – als eine der Stärken ist hier jedoch die Bestimmung des richtigen Portfoliomanagements zu nennen.

PRINCE2 hat seine Stärken im „Framework“: Durch die klaren Vorgaben hinsichtlich der Prozesse, der Rollen und der Objektorientierung ist hier das Abstraktionslevel zwar am niedrigsten, doch das kann sehr hilfreich sein, wenn Projektprozesse um- gestellt werden und an den Grundfesten der Projektstruktur gearbeitet wird. Auch wenn die kulturellen Einschnitte im eigenen Unternehmen bei einer Einführung von PRINCE2 sehr hart sein können, sorgen die klaren Abgrenzungen dafür, dass Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind und Projekte unter Einbezug des Business Case rechtzeitig als „Misserfolg“ identifiziert werden können. Das Argument, PRINCE2 sei für Organisationsprojekte aufgrund der Produkt- und Objektorientierung ungeeignet, lässt sich mit der erfolgreichen Durchführung der Olympischen Spiele 2012 in London entkräften, die vollständig mittels PRINCE2 projektiert wurden. Da die Stärke von PRINCE2 vor allem in der Vorgabe eines konkreten Vorgehensmodells liegt und die ICB® der IPMA dem Projektmanager diverse Werkzeuge, Hilfsmittel und Techniken an die Hand geben, kann PRINCE2 eine sinnvolle Ergänzung zur ICB bzw. zum PMBOK Guide und umgekehrt sein. PRINCE2 kann beispielsweise darin unterstützen, das bei der Zertifizierung nach IPMA oder PMI gesammelte Wissen zu formen, zu konkretisieren und zu lenken. Auch die beiden PM-Standards ICB® und PMBOK können sich gegenseitig wertvoll ergänzen: Die notwendigen Werkzeuge, Mittel und Wege, die durch die ICB® an die Hand gegeben werden, können – ohne Tailoring im Vorfeld – durch die starke Prozessorientierung des PMBOK Guide gelenkt und eingesetzt werden. Es muss also nicht zwangsläufig eine „oder-Entscheidung“ für einen der Standards fallen. ■

4 WELCHE KRITERIEN SIND BEI DER ENTSCHEIDUNG NOCH ZU BEACHTEN?

Werden im Unternehmen Zertifizierungsinhalte durch die Mitarbeiter gelebt, entstehen Begriffs- und Sprachstandards, auch einheitliche Vorgehensweisen, Prozesse und Tools etablieren sich. Insbesondere bei projektorientierten Unternehmen und firmenübergreifenden Großprojekten ist es daher sinnvoll, das Unternehmens- und Projektumfeld hinsichtlich der bereits verwendeten Standards zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen.

Außerdem muss der gewählte PM-Standard an die unternehmenseigenen Bedürfnisse anpassbar und umsetzbar sein. Sollen Zertifizierungen beispielsweise als Basis für eine interne Karriereentwicklung von Projektleitern dienen, bieten sich Standards mit aufbauenden Zertifizierungsstufen an. Möchte man den Standard hingegen nutzen, um gegenüber Dritten die Qualifikationen der Mitarbeiter aufzuzeigen, werden die Verbreitung, der Bekanntheitsgrad und die allgemeine Akzeptanz des Standards eine höhere Gewichtung bekommen.

Nicht zuletzt sollten Rahmenbedingungen wie Kosten, Zugangsvoraussetzungen und Vorbereitungszeit bei einer Entscheidung Beachtung finden. Nicht jeder Mitarbeiter möchte einen eindimensionalen computerbasierten Test oder ein achtstündiges Assessment Center durchlaufen. Die Frage nach der „richtigen“ Zertifizierung kann folglich nicht allgemeingültig beantwortet werden. Die Wahl muss individuell erfolgen, geprägt von Faktoren wie dem erhofften Nutzen, der Unternehmenskultur sowie dem Unternehmens- und Projektumfeld. ■

5 DIE STANDARDS IM ÜBERBLICK

	IPMA mit ICB®	PMI mit PMBOK	AXELOS mit PRINCE2
Organisation	<p>International: International Project Management Association (IPMA) Deutschland: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1965 gegründet (IPMA), • 1979 gegründet (GPM) 	<p>Project Management Institute mit insgesamt vier Chaptern in Deutschland (Berlin/Brandenburg, Frankfurt, München, Köln)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1969 gegründet 	<p>AXELOS Limited (ehemals Cabinet Office/ Office of Government Commerce)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1989 gegründet
Standardlehrwerk	<ul style="list-style-type: none"> • IPMA Competence Baseline (ICB 4.0®) ist der Standard • National Competence Baselines (NBC) als jeweilige Übersetzung der ICB® • GPM: Standardlehrwerk „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4)“ 	<ul style="list-style-type: none"> • PMBOK-Guide (5. Auflage) • PMI Code of Ethics and Professional Conduct 	<ul style="list-style-type: none"> • Managing Successful Projects with PRINCE2
Verbreitung	<ul style="list-style-type: none"> • IPMA: 2019 weltweit ca. 250.000 IPMA-Zertifikate • GPM: GPM: über 47.000 Level-D-Zertifizierungen (bis Januar 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weltweit dominierende PM-Zertifizierung • Besonders populär in den USA • Über 960.000 PMP®-Zertifikate weltweit (Stand Oktober 2018) • Ca. 10.000 aktive Zertifizierungen in Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> • Über 950.000 Zertifizierungen weltweit (2012) • Ca. 3.500 PRINCE2-Schulungen in Deutschland (alleine im Jahr 2011)
Verbreitungsgebiet	<ul style="list-style-type: none"> • International in über 71 Ländern vertreten (ausgehend von Europa) • Mehrheit der Zertifikate (aller Level) wird in der DACH-Region und in China vergeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Weltweit (ausgehend von USA) • Mehrheit der Zertifikate werden in den USA vergeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Weltweit (ausgehend von UK)
Offizielle Website(n)	<p>www.ipma.ch www.gpm-ipma.de</p>	<p>www.pmi.org www.pmigc.de</p>	<p>www.prince2.com/de www.bpug-deutschland.de</p>



5 DIE STANDARDS IM ÜBERBLICK

	IPMA mit ICB®	PMI mit PMBOK	AXELOS mit PRINCE2
Grundverständnis der Standards			
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • IPMA: Landesspezifisch und kulturell Projektmanagement zu professionalisieren und eine Berufsgruppe ganzheitlich zu qualifizieren • ICB 4.0®: Zusammenfassung von Methoden, Wissensselementen und Tools, die sowohl als Grundlage für die Zertifizierung als auch für die tägliche Arbeit herangezogen werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • PMBOK-Guide: Zusammenstellung von zielgerichtetem Wissen, Prozessen, Werkzeugen und Techniken, die sich in der Realität als „Good Practice“ erwiesen haben (kein Anspruch auf eine vollständige PM-Methodik) 	<ul style="list-style-type: none"> • PRINCE2: Strukturierter Rahmen für Projekte. Gibt Mitgliedern des Projektmanagementteams anhand eines Prozessmodells konkrete Handlungsempfehlungen für jede Projektphase an die Hand • Der Ansatz folgt dem Best Practice-Gedanken
Orientierung/ Soft Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz- und erfahrungsorientiert • Starke Gewichtung von Soft Skills 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess- und wissensorientiert • Soft Skills werden nur ansatzweise behandelt • Verbindliche Ethikrichtlinie und Maßstäbe: „PMI’s Code of Ethics and Professional Conduct“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess- und stufenorientiert • Klare Rollendefinition • Fokus auf Business Case • Soft Skills sind kein Bestandteil
Zentrale Steuerungsgröße(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung durch ausreichend qualifizierte Projektmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Geldwerte und Leistungszahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Ausrichtung auf den Business Case zur Entscheidung über Erfolg oder Projektabbruch
Framework	<ul style="list-style-type: none"> • Die Individual Competence Baseline (ICB 4.0) setzt sich aus 28 Kompetenzelemente in den drei Kompetenzfeldern „Methoden-Kompetenz“ (13), „Persönliche- und Soziale-Kompetenz“ (10) und „Kontext-Kompetenz“ (5) zusammen 	<ul style="list-style-type: none"> • Den 5 Prozessgruppen „Initiierung“, „Planung“, „Ausführung“, „Überwachung“, „Steuerung“ und „Abschluss“ werden insgesamt 48 Prozesse eindeutig zugewiesen, die sich über 10 Wissensgebiete aufschlüsseln 	<ul style="list-style-type: none"> • PRINCE2 besteht aus insgesamt 4 Bausteinen: „7 Grundprinzipien“, „7 Themen“, „7 Prozesse“ und „Anpassung an die Projektumgebung“



5 DIE STANDARDS IM ÜBERBLICK

	IPMA mit ICB®	PMI mit PMBOK	AXELOS mit PRINCE2
Abstraktionslevel	<p>Mittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sehr allgemeine Zertifizierungsinhalte • Keine Prozessdefinitionen • Vorlage für Projekthandbuch mit definierten Templates (z.B. Risikomatrix) 	<p>Hoch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Definition der Prozesse • Keine direkt anwendbaren Methoden • Tailoring der zur Verfügung stehenden Tools und Techniken muss in Eigenregie durchgeführt werden 	<p>Niedrig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Prozessausrichtung liefert einen konkreten Rahmen zur Einführung einer standardisierten Projektvorgehens- und Steuerungsweise • Modifikation des Standards an die Projektumgebung ist erwünscht
Tools & Techniken/ Dokumentenvorlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenfreie Vorlage für ein Projekthandbuch, inkl. Tools und Templates 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenfreier Download von Tools und Templates 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenfreier Download von Templates
Zertifizierung			
Zertifizierungsstufen (aufsteigend)	<ul style="list-style-type: none"> • Basiszertifikat (GPM) • IPMA Level D®: Certified Project Management Associate (GPM) • IPMA Level C®: Certified Project Manager (GPM) • IPMA Level B®: Certified Senior Project Manager (GPM) • IPMA Level A®: Certified Project Director (GPM) • Zusatzzertifikat hybrid+ (GPM) • IPMA Certified Programme and Portfolio Management Consultant (IPMA PPMC®) • IPMA Certified Project Management Consultant (IPMA PMC®) 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPM®: Certified Associate in Project Management • PMP®: Project Management Professional • PgMP®: Program Management Professional • PfMP®: Portfolio Management Professional • PMI-ACP®: PMI Agile Certified Practitioner • PMI-PBA®: PMI Professional in Business Analysis • PMI-RMP®: PMI Risk Management Professional • PMI Scheduling Professional (PMI-SP)® • OPM3® Professional Certification 	<ul style="list-style-type: none"> • Foundation Examination • Practitioner Examination • Professional Examination • Agile Foundation • Agile Practitioner Examination



5 DIE STANDARDS IM ÜBERBLICK

	IPMA mit ICB®	PMI mit PMBOK	AXELOS mit PRINCE2
Zulassungsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • IPMA Level D®: keine • IPMA Level C®: Nachweis von mindestens 3 Jahren Erfahrung in einer verantwortlichen Projektmanagement-Rolle von moderat komplexen Projekten • IPMA Level B®: Erfahrung von mindestens fünf Jahren in der Leitung von Projekten, davon mindestens drei Jahre in der Leitung von komplexen Projekten ist nachzuweisen • IPMA Level A®: Erfahrung von mindestens 5 Jahren in der Leitung von hochkomplexen Projekten - davon mindestens 3 Jahre auf strategischer Ebene ist nachzuweisen • IPMA Level C® bis IPMA Level A®: Das Absolvierendes vorangegangenen Levels wird empfohlen, ist aber nicht verpflichtend 	<ul style="list-style-type: none"> • Die verschiedenen Zertifizierungsstufen können unabhängig voneinander durchlaufen werden • Je nach Level und vorangegangener Universitäts-/PM-Ausbildung müssen unterschiedliche Projekterfahrungen und/oder -ausbildung in gewissen Höhen (nach Jahren/Stunden) nachgewiesen werden • PMP: mit Hochschulabschluss mind. 3 Jahre PM Erfahrung, davon 4.500 Stunden Projektleitung bzw. ohne Hochschulabschluss 5 Jahre PM-Erfahrung, davon 7.500 Stunden Projektleitung. • Ein zusätzlicher Nachweis über 35 Stunden projektmanagementspezifische Ausbildung muss erbracht werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foundation Examination: 2-3 Tage Seminarbesuch • Practitioner Examination: Bestandene Foundation Examination, 2-3 Tage Seminarbesuch • Professional Examination: Bestandene Practitioner Examination, 2-3 Tage Seminarbesuch
Prüfungsvorbereitung/Zeitaufwand	<ul style="list-style-type: none"> • Das Besuchen der Vorbereitungskurse ist freiwillig. • IPMA Level D®: 2-tägige Seminare über einen Zeitraum von 4 bis 5 Monaten • IPMA Level C® und IPMA Level B®: Vorbereitungsseminare von mind. 5 Tagen • IPMA Level A®: Individuelles Coaching • IPMA Level C bis IPMA Level A®: Workshop • Ca. 15 Tage für die Anmeldung, den Bericht und zum Lernen • 0,5 bis 3 Tage (je nach Level) für die Prüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Zertifizierung ist das Besuchen der Vorbereitungskurse freiwillig oder verpflichtend (für PMP müssen z.B. 35 Stunden Vorbereitung absolviert werden) • 7 bis 12 Tage für Anmeldung und zum Lernen (je nach Zertifizierungsstufe) • 0,5 Tag für die Prüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Besuchen der Vorbereitungskurse ist freiwillig • Foundation: 2-3 Tage für das Seminar, ca. 2 Tage zum Lernen • Practitioner: 2-3 Tage für das Seminar, ca. 3 bis 4 Tage zum Lernen • Professional: 2,5 Tage Assessment Center



5 DIE STANDARDS IM ÜBERBLICK

	IPMA mit ICB®	PMI mit PMBOK	AXELOS mit PRINCE2
Prüfungsablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Basis: Schriftliche Prüfung, offene Fragen, Berechnungen, Multiple Choice • IPMA Level D®: Anfertigung eines Projekt-Reports (max. 25 Seiten plus 15 Seiten Anhang), schriftliche Prüfung (90min) • IPMA Level C-A®: Projektreport, Assessment Workshop, Klausur Prüfungsgespräch. • Ein zweiköpfiges Assessoren-team prüft Wissen, Erfahrung und Persönlichkeit des Aspiranten (Zertifizierungsstelle in Deutschland: PM-ZERT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle PMI-Prüfungen sind vollkommen computerbasierte Multiple-Choice Tests • CAPM: 150 Multiple Choice-Fragen in 3 Stunden • PMP: 200 Multiple Choice-Fragen in 4 Stunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Foundation: 60 MC-Fragen, 33 Punkte zum Bestehen notwendig (60min) • Practitioner: 68 MC-Fragen, 38 davon zum Bestehen notwendig (150 min) • Professional: Assessment Center, Gruppenaufgaben zu einem fiktiven Projekt • Die Prüfungen können sowohl vor Ort als auch Online abgelegt werden
Prüfungstermine	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Zertifizierung: vorgegebene Termine (ca. alle 3 Monate) in Nürnberg, Hannover, Stuttgart, Hamburg und Visselhövede • Inhouse-Zertifizierungen: Termine nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel gestaltbar in zertifizierten Prüfbüros von Prometric (in Deutschland: Frankfurt, München, Hamburg, Berlin) – Anmeldung erfolgt individuell über die PMI-Homepage 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur ausgewählte akkreditierte Organisationen dürfen am Ende der Schulung die Prüfung abnehmen • Im Selbststudium kann die Anmeldung über die verschiedenen akkreditierten Zertifizierungsstellen erfolgen • Online-Prüfungen sind nur über ATO (Accredited Training Organization) möglich
Gültigkeit und Rezertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit: 5 Jahre • Rezertifizierung: Nachweis über Tätigkeiten und Weiterbildung im Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit allgemein: 3 Jahre, CAPM®: 5 Jahre • Rezertifizierung: Nachweis über 60 PDUs („Professional Development Units“) – PDUs können durch diverse Weiterbildungsmaßnahmen im Projektmanagement erworben werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit (Foundation): lebenslang • Gültigkeit (Practitioner): 5 Jahre • Rezertifizierung (Practitioner): 1-stündige Prüfung • Ein PRINCE2®-Practitioner-Zertifikat, das über eine Prüfung der Edition 2017 erworben wurde, wird nur noch für 3 Jahren gültig sein

6 ÜBER ASSURE CONSULTING

Assure Consulting ist eine der führenden Unternehmensberatungen für Projektmanagement-Dienstleistungen und unterstützt internationale Konzerne dabei, komplexe Großprojekte erfolgreich zu realisieren sowie Prozesse und Strukturen in der Projektorganisation zu optimieren.

Wir stellen unseren Kunden ein erfahrenes Team aus PM-Experten zur Seite und agieren dabei Hand in Hand mit dessen Projektmitarbeitern. Basis sind umfassende Projekterfahrungen sowie eine fundierte Ausbildung in den Themenfeldern Führung, Projektmanagement und Gesprächsführung. So schaffen wir gemeinsam das Umfeld für den Erfolg unserer Kundenprojekte. Unsere PM-Experten und Berater beherrschen neben dem agilen, hybriden und klassischen Projektmanagement auch die Methoden der Business-Analyse sowie des Prozess- und IT-Anforderungsmanagements.

Dafür werden die Mitarbeiter von Assure Consulting kontinuierlich geschult und nach internationalen Standards zertifiziert:

Alle Mitarbeiter absolvieren bereits im ersten Jahr ihrer Firmenzugehörigkeit die Zertifizierung zum Projektmanagement-Fachmann/-Fachfrau (GPM) der IPMA. Als weiterführende Ausbildungsstandards haben sich bei Assure Consulting die Zertifizierungen nach dem PMBOK Guide (PMI) und PRINCE2 (AXELOS) etabliert. Basierend auf den Zertifizierungen und den umfassenden Projekterfahrungen berät Assure Consulting seine Kunden bei der Optimierung von Methoden und Werkzeugen im Einzel- und Multi-Projektmanagement sowie beim Setup von Projekt- und Programm-Management. Ziel dabei ist die Entwicklung pragmatischer und kundenspezifischer Lösungsansätze, die Anwender und das Management im Projektalltag überzeugen. ■

KONTAKT

Assure Consulting GmbH
Rudolf-Diesel-Str. 7
D-61273 Wehrheim
+40 6081/ 44 47-0
info@assure.de
www.assure.de

Ihr Ansprechpartner:
Nicolaus v. Gersdorff,
Geschäftsführer

