

# Swiss Organisational Competence Baseline

Version 1.0

Beschreibung der organisationalen Kompetenz  
im Management von Projekten, Programmen  
und Portfolios gemäss IPMA®



**spm.**

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement

# Swiss Organisational Competence Baseline (Swiss OCB) Version 1.0

Redaktionsteam:  
Daniel T. Baumann  
Hans Knöpfel  
Jean-Pierre Widmann

<i>Titel</i>	Swiss Organisational Competence Baseline (Swiss OCB) Version 1.0
<i>Herausgeber</i>	Swiss Project Management Association (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM) Flughofstrasse 50 8152 Glattbrugg Schweiz
<i>Redaktionsteam</i>	Daniel T. Baumann Hans Knöpfel Jean-Pierre Widmann
<i>Verleger</i>	Swiss Project Management Association (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM) Glattbrugg
<i>ISBN</i>	978-3-03808-006-0
<i>Ausgabe</i>	Swiss OCB Version 1.0 vom Mai 2014

Dieses Dokument ist die deutschsprachige Fassung der IPMA OCB 1.0 (IPMA Organisational Competence Baseline) für die Schweiz und wurde mit Erlaubnis der IPMA® (International Project Management Association) übersetzt. Wir bedanken uns bei den beiden Verbänden GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und pma – Projekt Management Austria und allen Mitwirkenden für die Zusammenarbeit.

Das Originaldokument in englischer Fassung steht auf der Website [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch) zum Download. Urheber ist die IPMA® (International Project Management Association) mit juristischem Sitz in Zürich.

© 2014, Swiss Project Management Association (spm)  
und Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), Glattbrugg  
Printed in Switzerland

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

IPMA, IPMA ICB, IPMA OCB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D, IPMA PPMC, IPMA PMC und IPMA Delta sind eingetragene Marken, die in den meisten Ländern gesetzlich geschützt sind.

# Swiss Organisational Competence Baseline (Swiss OCB) Version 1.0

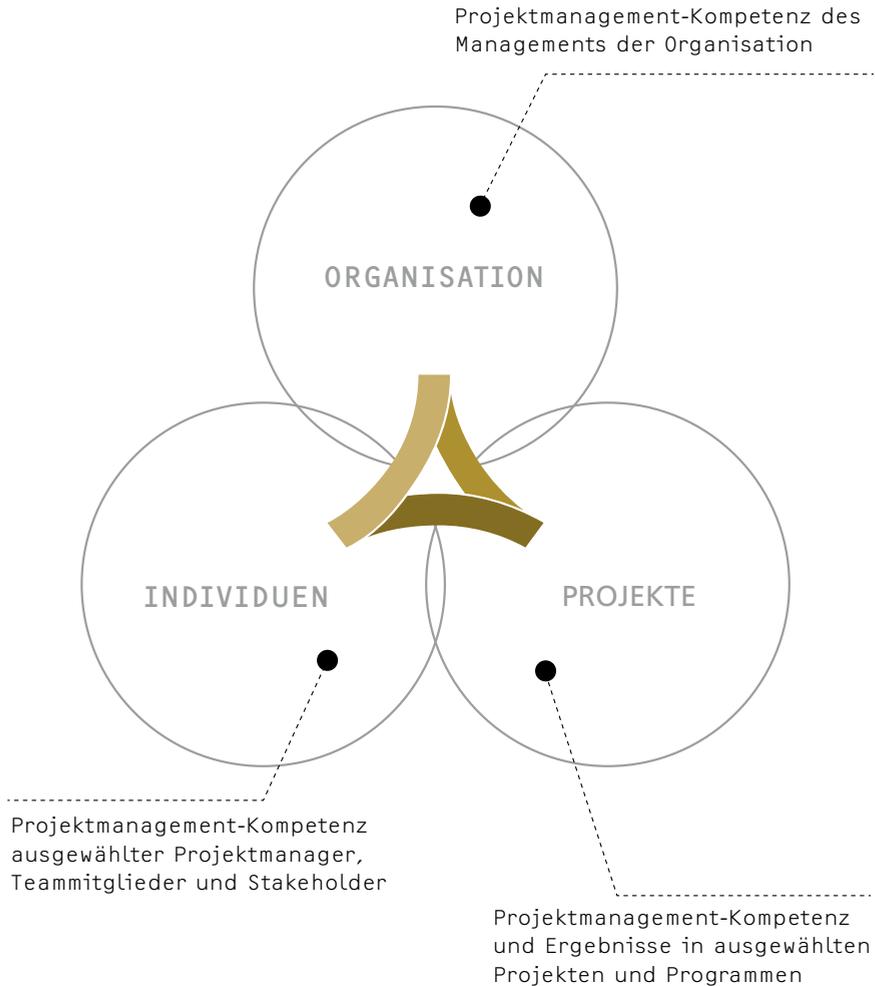


Abbildung: IPMA-Delta-Modell

## Swiss Organisational Competence Baseline (Swiss OCB), Version 1.0

# Vorwort

Projektarbeit gehört heute in Wirtschaft, öffentlicher Hand und allen Organisationen zum Alltag. Die Projekte ermöglichen eine dauerhaft wettbewerbsfähige Wertschöpfung und Leistungserbringung. Sie prägen den Wandel sowie die Innovation und werden auch dadurch geprägt. Begrenzte Mittel, limitierte Zeit, unklare Zielvorstellungen, widersprüchliche Anforderungen der Stakeholder und vieles mehr machen Projektarbeit zur Herausforderung. Ohne kompetentes Projektmanagement-Personal geht vieles schief. Fundierte Kompetenz ist für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement (PP&PM) unverzichtbar aber auch nachweisbar. Mit ihrem «Four-Level-Certification-Model» setzt die International Project Management Association (IPMA®) und ihre Länderorganisationen seit Jahren den Standard für kompetente Projektmanagement-Arbeit.

Projekterfolg ist aber nicht nur eine Frage der Kompetenz einzelner Projektmanager, sondern eines professionellen PP&PM in der gesamten Organisation. Mit der Einführung eines Konzepts für die organisationale Kompetenz beim Management von Portfolios, Programmen und Projekten, setzt die IPMA® in ihrer Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) wiederum einen globalen Standard. Die IPMA OCB® basiert auf der IPMA Kompetenzzertifizierung und dem IPMA Project Excellence Model. Sie erweitert diese um die Bewertung der Organisation als Ganzes. Aus diesen drei Dimensionen ergibt sich mit IPMA Delta® ein umfassendes Beurteilungssystem und damit eine Grundlage für Organisationen, die an der Weiterentwicklung ihrer Leistungsfähigkeit für die Projektarbeit und an einem unabhängigen Kompetenznachweis interessiert sind. Die IPMA OCB® bietet eine international anerkannte Basis für die Einführung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Portfolio-, Programm- und Projektmanagements in einer Unternehmung. Mit ihren Inhalten richtet sich die IPMA OCB® an Topmanager, Seniormanager, Linienmanager die mit Projekten und Programmen arbeiten oder interagieren, Projektportfolio- und Programm-Manager, aber auch Projektteams, Projektmanagement-Berater, -Trainer, -Lehrkräfte und -Coaches. Die IPMA OCB® zeigt dabei auf, wie eine projektorientierte Organisation aufgestellt sein soll und wie sich die Zukunft durch besseres Projektmanagement gestalten lässt.

Der spm dankt dem Projektteam der IPMA (Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knöpfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasian, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic und Reinhard Wagner) sowie den Mitgliedern des Sounding Boards (Thierry Bonjour, Suraj Dahal, José Garcia, Paul Goodge, Ernesto La Rosa, Jyry Louhiso, Vladimir Obradović, José E. Reyes G., Janusz Smurawa, Leszek Stasto und Yan Xue) für ihre Arbeit bei der Entwicklung der IPMA OCB®. Ein besonderer Dank gilt unseren Partnerorganisationen GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement und Projekt Management Austria für die gemeinsame Übersetzung der IPMA OCB® und dem Schweizer Redaktionsteam für die Erarbeitung der vorliegenden Swiss OCB Version 1.0. Dem Verein zur Zertifizierung für Personen im Management (VZPM) dankt der spm für die professionelle Umsetzung der Projektmanagement-Zertifizierungen und von IPMA Delta® im Besonderen.

*Prof. Dr. Daniel Baumann*

Präsident der Swiss Project Management Association (spm)

# Foreword of IPMA

During the last few decades, a majority of organisations of all sizes and in all sectors have given emphasis to the successful delivery of projects. An increasingly complex and dynamic world requires organisations to meet the more demanding expectations of their stakeholders through the better management of projects, programmes and portfolios. These aspirations are despite various constraints such as deadlines or fixed budgets. In addition it is expected that projects should operate effectively and efficiently with optimal use of resources. While it is, of course, necessary to develop the competence of individuals, it is also necessary to analyse and develop the competence of the organisation.

This standard, the IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®), introduces the concept of organisational competence in managing projects. It is a holistic approach for organisations to strengthen their management of projects, programmes and portfolios. IPMA OCB is built on the strong heritage of the International Project Management Association (IPMA®), the global leader in competence certification.

IPMA offers a wide range of beneficial services for individuals, projects and organisations, starting with the Four-Level Certification (4-L-C) in PM for individuals and the Two-Level Certification for PM Consultants. In addition, IPMA offers the IPMA Project Excellence Award which annually honours project teams that achieve top performance worldwide. «Up to the next dimension», the slogan for IPMA Delta®, is an obvious next step in the service offered by IPMA as well as a next step for all organisations interested in improving their performance in project management. IPMA Delta is a service to assess and certify organisations in a broad and thorough way. It is offered by independent Certification Bodies (CB) of IPMA Member Associations (MA). Three standards are used during the IPMA Delta assessment, the IPMA ICB® to assess selected individuals, the IPMA Project Excellence Model to assess selected projects and/or programmes, and this IPMA OCB to assess the organisation as a whole.

IPMA OCB offers insights for all people interested in understanding how to improve the way projects, programmes and portfolios are managed in an organisation. The main target audiences are top managers, senior executives, executives directing project management activities, line managers working within or interacting with projects and programmes, consultants, trainers and coaches, and project staff. In addition, IPMA OCB® provides teachers, coaches and their students' insights into how a project-oriented organisation should look and how the future might be improved through better project management.

We want to thank the project team (Sergey Bushuyev, Martin Gosden, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Erik Mansson, Lixiong Ou, Beverly Pasian, Alexey Polkovnikov, Mladen Vukomanovic, and Reinhard Wagner) and sounding board members (Thierry Bonjour, Suraj Dahal, José Garcia, Paul Goodge, Ernesto La Rosa, Jyry Louhiso, Vladimir Obradović, José E. Reyes G., Janusz Smurawa, Leszek Stasto, and Yan Xue) for their contributions.

IPMA OCB® will help us move the project management profession forward!

*Reinhard Wagner*

**IPMA** Vice President for Standards

# Executive Summary

Die Bedeutung eines effektiven Projektmanagements wird zunehmend als entscheidender Faktor für die Umsetzung der strategischen Ziele einer Organisation angesehen. Jedes einzelne Projekt verdient es, effektiv und effizient durchgeführt zu werden. Der Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts wird jedoch von der Organisation, die es verwirklicht, beeinflusst. Die IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) befasst sich mit der Fähigkeit von Organisationen, Menschen, Ressourcen, Prozesse, Strukturen und Kulturen in Projekten, Programmen und Portfolios innerhalb eines unterstützenden Governance- und Managementsystems zu integrieren und in Einklang zu bringen.

Das Hauptziel der IPMA OCB® besteht darin, die Rolle der Organisation bei der Durchführung seiner projekt-, programm- und portfoliobezogenen Arbeit deutlich aufzuzeigen. Sie beschreibt das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management der projekt-, programm- und portfoliobezogenen Arbeit und wie es einzusetzen ist, um Vision, Mission und strategische Ziele der Organisation auf nachhaltige Weise zu realisieren. Sie zeigt auch wie die Governance und das Management von Projekten, Programmen und Portfolios (PP&P) kontinuierlich analysiert, bewertet, verbessert und weiterentwickelt werden sollten.

Die IPMA OCB® beschreibt die Rolle der Hauptakteure. Seniormanager erkennen die organisationalen Aspekte, die einer Anpassung bedürfen, planen Investitionen für Entwicklungsaktivitäten und beziehen externe Partner mit ein. PP&P-Manager sollten den organisationalen Kontext verstehen, in dem sie agieren, und die erforderlichen Veränderungen und Verbesserungen in ihren Projekten identifizieren. Für PM-Berater, -Trainer, -Lehrkräfte und -Forscher bietet die IPMA OCB® einen Rahmen für deren Mitwirkung an der PP&P-Managementkompetenz von Organisationen.

## **Die IPMA OCB® beschreibt fünf Gruppen der organisationalen Kompetenz:**

- Die PP&P-Governance ist der Teil der Unternehmensführung der Organisation, der sich mit Projekten, Programmen und Portfolios befasst. Sie wird normalerweise vom Topmanagement umgesetzt, das in Lenkungsorganen tätig ist und für eine strategische Sichtweise, Richtlinien, Entscheidungen, Leistungsüberwachung und steuerung sowie Anleitungen für eine nachhaltige Entwicklung der PP&P-Managementkompetenz sorgt.

- Das PP&P-Management ist der Teil des Managementsystems der Organisation, der sich mit Projekten, Programmen und Portfolios befasst. Es wird normalerweise durch Führungsfunktionen auf unterschiedlichen Ebenen sowohl in dauerhaften als auch temporären Teilen der Organisation umgesetzt und stellt Personen, Prozesse, Werkzeuge, Richtlinien, Entscheidungen, Überwachung und Steuerung sowie Anleitungen für eine nachhaltige Entwicklung aller Kompetenzelemente bereit.
- Die PP&P-Integration beschäftigt sich mit den vom Topmanagement gesetzten Zielen und Erwartungen. Sie wird von PP&P-Managern mit Unterstützung weiterer Managementfunktionen vorgenommen. Prozesse, Strukturen und Kulturen der PP&P werden mit denen von internen und externen Parteien integriert.
- PP&P-Ressourcen befasst sich mit den Zielen und Erwartungen bezüglich der vom Topmanagement festgelegten Ressourcenverfügbarkeit und -nutzung und wird von PP&P-Managern zusammen mit unterstützenden Abteilungen wie Finanzen, Recht, Einkauf und Technologie umgesetzt. Sie bietet Orientierung für die Festlegung der Anforderungen, die Beschaffung und die nachhaltige Entwicklung der PP&P-Ressourcen.
- PP&P-Personale Kompetenzen befasst sich mit der Kompetenz, Leistung und Anerkennung des PP&P-Personals und wird von PP&P-Managern mit Unterstützung des Personalmanagements sowie mit weiteren Beteiligten aus dem operativen Management umgesetzt. Sie bietet Orientierung für die Festlegung der Kompetenzanforderungen, die Bestimmung des Status quo und die nachhaltige Entwicklung der PP&P-Managementkompetenzen.

Eine Organisation ist dann erfolgreich, wenn sie ihre Ziele über einen längeren Zeitraum zum Nutzen der Stakeholder erreicht. Die IPMA OCB® bietet Organisationen ein Werkzeug zur Analyse ihres Kontextes, um relevante Trends zu identifizieren und ihre Strategien, Prozesse, Strukturen, Kulturen und PP&P-Kompetenzen zu entwickeln. Organisationales Lernen unterstützt die kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit, Effektivität und Effizienz.

# Inhalt

Vorwort	4
Foreword of IPMA	6
Executive Summary	8
Inhalt	10
Abkürzungen und Akronyme	11
Begriffe und Definitionen	12
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	13
Kapitel 1 Einführung	14
Kapitel 2 Zweck und vorgesehene Anwender	16
Kapitel 3 Die Organisationssicht auf Projekte	19
3.1 Herausforderungen für Organisationen beim Management von Projekten	19
3.2 Eine Organisation in ihrem Kontext	21
3.3 Von Mission, Vision und Strategie zu Ergebnissen	23
3.4 Erreichen von Ergebnissen mit Projekten, Programmen und Portfolios	26
Kapitel 4 Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten	29
4.1 Konzept der organisationalen Kompetenz	29
4.2 Das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten	30
Kapitel 5 Gruppierungen, Kompetenzelemente und Interaktionen	35
5.1 Gruppierung der Kompetenzelemente	35
5.2 Übersicht der Kompetenzelemente	37
5.3 Zusammenwirken der Kompetenzelemente	45
Kapitel 6 Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten	46
6.1 Klassifizierung der organisationalen Kompetenz	47
6.2 Assessment der organisationalen Kompetenz	53
6.3 Schema der organisationalen Kompetenzentwicklung	57
Informative Anhänge	61
Anhang A: Beschreibung der Kompetenzelemente	61
Anhang B: Kompetenzentwicklungsprogramm	87
Bibliographie	92

# Abkürzungen und Akronyme

<i>Abkürzung bzw. Akronym</i>	<i>Erläuterung</i>
4-L-C	IPMA 4-Ebenen-Zertifizierung (4-Level-Certification)
CB	IPMA-Zertifizierungsstelle (Certification Body)
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EFQM	European Foundation for Quality Management
HR	Personalwesen (Human Resources)
HSSE	Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz (Health, Safety, Security & Environment)
IPMA®	International Project Management Association
IPMA ICB®	IPMA Competence Baseline
IPMA OCB®	IPMA Organisational Competence Baseline
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
KPI	Key Performance Indikator
MA	IPMA-Mitgliedsorganisation (Member Association)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Deming-Kreis)
PEM	IPMA Project Excellence Model
PM	Projektmanagement
PMO	Project Management Office
PP&P	Projekte, Programme und Portfolios
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem

# Begriffe und Definitionen

<i>Begriff</i>	<i>Definition</i>
Assessment	Mechanismus, der die organisationalen Kompetenzen mit einem oder mehreren Hilfsmitteln wie Selbst-Assessments oder Assessments durch Dritte bewertet
Effektivität	Ausmass, in dem geplante Aktivitäten realisiert und geplante Ergebnisse erzielt werden [ISO 9000]
Effizienz	Verhältnis zwischen erreichtem Ergebnis und verwendeten Ressourcen [ISO 9000]
Exzellenz	Gezeigte Zielerreichung, die aussergewöhnlich gut ist und das übliche Niveau deutlich übertrifft
Governance	System, durch welches Organisationen geleitet und kontrolliert werden [ISO 38500]
Interessierte Partei	Eine Person, Gruppe oder Organisation, die eine Entscheidung oder Aktivität beeinflusst, von diesen beeinflusst oder sich selbst als von diesen beeinflusst wahrnehmen kann [ISO 38500]
Kompetenz	Nachgewiesene Eignung, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Erreichung von vereinbarten Ergebnissen anzuwenden
Kontinuierliche Verbesserung	Wiederkehrende Aktivität, um die Eignung zur Erfüllung von Anforderungen zu erhöhen [ISO 9000]
Kultur	Eine Reihe gemeinsamer Ansichten, Werte bzw. Überzeugungen, welche die Menschen bewusst oder unbewusst bei ihren Handlungen leiten
Management	Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation [ISO 9000]
Managementsystem	System zum Festlegen von Politik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele [ISO 9000]
Nachhaltige Entwicklung	Entwicklung, die den Anforderungen der Gegenwart gerecht wird ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen [ISO 26000]
Organisation	Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen [ISO 9000]
Prozess	Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt [ISO 9000]
Strategie	Gesamtplan einer Organisation zur Entwicklung, der den effektiven Einsatz von Ressourcen bei der Unterstützung der Organisation bei ihren zukünftigen Aktivitäten beschreibt [ISO 38500]
System	Satz von in Wechselbeziehung bzw. Wechselwirkung stehenden Elementen [ISO 9000]
Topmanagement	Person oder Personengruppe, die eine Organisation auf höchster Ebene leitet und lenkt [ISO 9000]
Zertifizierung	Eine Reihe von Aktivitäten gemäss Zertifizierungsschema im Rahmen der Zertifizierungsprozesse und des Systems [IPMA® ICB 3.0]

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung:</i>	IPMA-Delta-Modell	3
<i>Abbildung 3-1:</i>	Eine projektorientierte Organisation in ihrem Kontext	22
<i>Abbildung 3-2:</i>	Die Strategie lenkt die täglichen Aktivitäten	24
<i>Abbildung 3-3:</i>	Projekte mittels Balanced Scorecard mit der Strategie verknüpfen	25
<i>Abbildung 3-4:</i>	Projekte, Programme und Portfolios in einer Organisation	27
<i>Abbildung 4-1:</i>	Überblick über die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten	30
<i>Abbildung 4-2:</i>	IPMA Project Excellence Model	33
<i>Abbildung 5-1:</i>	Überblick über alle Kompetenzelemente	35
<i>Abbildung 6-1:</i>	Managementperspektive unter Einsatz der PP&P	51
<i>Abbildung 6-2:</i>	Die IPMA-Delta-Architektur	54
<i>Abbildung 6-3:</i>	Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten mit Bezug zu den Modulen von IPMA Delta®	56
<i>Abbildung 6-4:</i>	Organisationale Kompetenzentwicklung	58
<i>Abbildung 6-5:</i>	IPMA 4-L-C-Struktur	60

# Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 6-1:</i>	Eigenschaften der Kompetenzklassen	47
<i>Tabelle B-1:</i>	Phasen zur Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzentwicklungsprogramms	88

## Kapitel 1

# Einführung

Das Projektmanagement hat sich in den letzten Jahrzehnten massgeblich weiterentwickelt. Management-Fachleute verstehen heute viel besser wie man ein Projekt unter Anwendung moderner Methoden und individueller Kompetenzen, wie sie in der IPMA Competence Baseline (IPMA ICB®) beschrieben sind, von Anfang bis Ende durchführt. Organisationen haben ihre Mitarbeiter geschult und anspruchsvolle PM-Werkzeuge entwickelt. Dennoch erreichen immer noch zahlreiche Projekte die vereinbarten Ziele nicht. Für den Erfolg von Projekten und Programmen ist mehr erforderlich, als ein effizientes Management von einzelnen Projekten.

Die IPMA OCB® verleiht der Welt der Projekte, Programme und Portfolios eine wichtige weitere Dimension – das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten. Sie erachtet Projekte als wesentlichen Bestandteil einer Organisation. Daher sollte eine Organisation geeignete Kompetenzen zur Umsetzung seines Portfolios an Projekten entwickeln. Die Hauptaufgabe von Topmanagement und Seniormanagern besteht in der Gestaltung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten, um die strategischen Ziele im Einklang mit Mission, Vision und Strategie zu erreichen.

Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten berücksichtigt die Komplexität der projektbezogenen Arbeit. Sie baut auf die beteiligten Menschen und Ressourcen und integriert die erforderlichen Prozesse, Strukturen und Kulturen mit denen von internen und externen Partner. Sie verbindet zudem projektorientierte Governance- und Managementsysteme mit den Governance- und Managementsystemen der Organisation.

Der IPMA-OCB-Standard definiert die Grundlagen des Konzepts der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten, deren Elemente und Interaktionen. Er erklärt, was eine Organisation tun kann, um die Kompetenz für das Management von Projekten kontinuierlich zu verbessern. Die IPMA OCB® bietet den an der Entwicklung der Projektmanagementfähigkeiten beteiligten Seniormanagern, Managern und Beratern einen Standard bzw. eine Basis, von der aus Verbesserungsaktivitäten in Angriff genommen werden können. Diese können ebenso auf den Ergebnissen eines unabhängigen IPMA-Delta-Assessments unter Mitwirkung nationaler und internationaler Assessoren basieren.

Die IPMA OCB® ist kein Lehrbuch. Sie zeigt WAS getan werden soll, nicht WIE es zu tun ist. Die Organisationen sind dafür verantwortlich, die Konzepte auf ihre spezifischen Bedürfnisse abzustimmen. Die kontinuierliche Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten sollte integraler Bestandteil der Aktivitäten einer Organisation sein.

Nach dieser Einführung erläutert Kapitel 2 den Zweck des Dokuments und dessen vorgesehene Anwender. Kapitel 3 zeigt eine organisationale Sicht auf Projekte. Es beginnt mit den wichtigsten Herausforderungen für Organisationen in Bezug auf das Management von Projekten und zeigt eine projektorientierte Organisation in ihrem Kontext. Es folgt eine Erklärung darüber, wie eine Organisation ihre Mission, Vision und Strategie mit den Ergebnissen verknüpfen kann. Des Weiteren wird die Rolle von Projekten, Programmen und Portfolios bezüglich des Erreichens von Ergebnissen beschrieben. Kapitel 4 beschreibt das Konzept der organisationalen Kompetenz und dessen Bezug zum Management von Projekten. Kapitel 5 beschreibt das Konzept im Einzelnen. Es beginnt mit der Gruppierung der Kompetenzelemente, definiert jedes Element und verdeutlicht anschliessend die Interaktion zwischen diesen. Kapitel 6 behandelt die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten. Anhang A beschreibt die Kompetenzelemente im Detail. Anhang B zeigt potenzielle Ansätze zur Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten auf.

## Kapitel 2

# Zweck und vorgesehene Anwender

Dieser Standard wurde von einer internationalen Expertengruppe aus dem Bereich des Managements von Projekten, Programmen und Portfolios entwickelt. Die Gruppe verfügt über ein breites Spektrum an Erfahrung aus unterschiedlichen Arten von Organisationen und Kulturen. Der Hauptzweck dieses Dokuments besteht darin, die Rolle einer Organisation und ihres Managements bei der projektbezogenen Arbeit aufzuzeigen, das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten zu beschreiben und aufzuzeigen, wie dieses die Verwirklichung von Mission, Vision und Strategie einer Organisation unterstützt. Ausserdem zeigt es, wie eine Organisation ihre Kompetenz auf nachhaltige Weise entwickeln kann.

Der Ansatz in diesem Standard, wie auch in allen anderen Standards, ist generisch und für die Anwendung in verschiedenen Organisationen und Kulturen verfasst. Daher hat der Anwender zu entscheiden, wie dieser in einem spezifischen Kontext anzuwenden ist und wie er auf die Bedürfnisse einer bestimmten Organisation zugeschnitten werden kann. Er kann auch als Grundlage für die Lehre, Schulungen und das Coaching von Personen innerhalb einer Organisation verwendet werden. Ausserdem lässt er sich für die Analyse, Bewertung, Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Managementsysteme für Projekte, Programme und Portfolios (PP&P) verwenden. Die IPMA OCB® kann zudem für das Benchmarking oder die Zertifizierung des PP&P-Systems einer Organisation eingesetzt werden.

Der Standard unterscheidet sieben typische Anwendergruppen, die weiter unten beschrieben sind. Dennoch sollte beachtet werden, dass diese aufgrund der allgemeinen Art des Standards nur der Veranschaulichung dienen, um eine typische organisationale Struktur aufzuzeigen. Deshalb wird nicht versucht, die Rolle jeder Gruppe im Einzelnen zu definieren. Die Liste der Anwendergruppen ist weder endgültig noch vollständig. Dennoch dient sie als informative Orientierungshilfe, die an den Kontext jeder beliebigen Organisation angepasst werden kann:

- 1) Topmanager und Seniormanager
- 2) Führungskräfte, die für das PM einer Organisation verantwortlich sind
- 3) PP&P-Manager
- 4) Interne oder externe Berater
- 5) Interne oder externe Lehrkräfte, Ausbilder oder Trainer
- 6) Zertifizierungsstellen und Assessoren
- 7) PP&P-Forscher

**1) Topmanager und Seniormanager** einer Organisation können den Standard verwenden, um die Rolle der PP&P zur Umsetzung und Steuerung von Mission, Vision und Strategie zu verstehen. Sie kann ihnen helfen, ihre eigene Rolle im Konzept der orga-

nisationalen Kompetenz für das Management von Projekten zu verstehen, den Status quo in Bezug auf die Kompetenz für das Management von Projekten in ihrer Organisation zu analysieren, Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale ausfindig zu machen sowie Stakeholder, Ressourcen und Aktivitäten auf die Entwicklung der Fähigkeit der Organisation zum Management von Projekten auszurichten. Sie können diesen Standard als Grundlage für die Verpflichtung externer Partner für Benchmarking, Assessment, Zertifizierung und Beratung verwenden.

**2) Führungskräfte**, die für das Projektmanagement einer Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor, PMO-Direktor), können den Standard auf ähnliche Weise nutzen wie Seniormanager. Durch ihre direkte Einbindung können sie die Anforderungen für Veränderungen besser verstehen (z.B. als Ergebnis von Assessments) und gewährleisten, dass die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten zur Mission, Vision und Strategie der Organisation passt sowie die geplanten Ergebnisse erzielt werden. Mit diesem Standard können diese Führungskräfte effektiver mit Seniormanagern (z.B. um den Wert des Projektmanagements zu verdeutlichen) wie auch mit der Linienorganisation sowie Projekt- und externen Mitarbeitern zusammenarbeiten. So wird die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des PP&P-Managements gefördert.

**3) Für PP&P-Manager** zeigt der Standard den Kontext auf, in dem sie operieren. Diesen sollen sie beim Management von Projekten, Programmen und Portfolios berücksichtigen. Der Standard unterstützt sie beim Verstehen des Konzepts und in ihrer Rolle innerhalb der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten. Die IPMA OCB® hilft PP&P-Managern zu verstehen, wie Empfehlungen für Veränderungen der wesentlichen und potenziell effektiven Elemente der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten umgesetzt werden. Sie können diesen Standard als Grundlage für die Verbesserung des Managements ihrer Projekte, Programme oder Portfolios verwenden.

**4) Interne oder externe Berater** können diesen Standard verwenden, um mit Topmanagern, Seniormanagern, der für das Projektmanagement verantwortlichen Führungskraft, PP&P-Managern und deren Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, um die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten auf ganzheitliche Weise weiter zu entwickeln. Berater können mit Vorzügen wie spezifischer Fachkompetenz, unabhängigen Sichtweisen und zusätzlichen Kapazitäten aufwarten und bieten Dienstleistungen wie Benchmarking, Training und Kompetenzentwicklung an.

**5) Interne oder externe Lehrkräfte, Ausbilder und Trainer** können diesen Standard als Grundlage für die Entwicklung persönlicher Kompetenzen, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Organisation, verwenden. Trainings sollen den Kontext der projektbezogenen Aktivitäten innerhalb von Organisationen aufzeigen und verdeutlichen, wie dieser bei der Ausführung von Projekten, Programmen und Portfolios zu berücksichtigen ist. Sie sollen ausserdem den Beitrag hervorheben, den jeder Einzelne zur kontinuierlichen Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten leisten kann.

**6) Zertifizierungsstellen** und deren **Assessoren** können den Standard als Grundlage für die Durchführung von Assessments verwenden, im Rahmen derer sie Organisationen anhand der im Dokument beschriebenen Kompetenzen zertifizieren und ihnen Empfehlungen zur Verbesserung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten abgeben.

**7) Forscher** auf dem Gebiet von PP&P können diesen Standard verwenden, um ihre Forschungsvorschläge zu untermauern und praxisbasierte Recherchen unter Verwendung von Ergebnissen aus Assessments oder Benchmarking-Aktivitäten zu beginnen. Der Standard kann in der Forschung auch dazu verwendet werden, um Informationen zu extrahieren, um Veränderungen gegen intern generierte oder extern bereitgestellte Basisdaten für Trendanalysen und eine kontinuierliche Verbesserung zu validieren, und um bewährte Praktiken und Innovationen zu identifizieren, die neue Forschungsaktivitäten im Bereich des Managements von Projekten, Programmen und Portfolios ermöglichen.

Nach Darlegung des Zwecks der IPMA OCB® und deren vorgesehenen Anwendern, wird in Kapitel 3 nun die organisationale Sicht auf Projekte behandelt.

## Kapitel 3

# Die Organisationssicht auf Projekte

**Dieses Kapitel beschreibt die Organisationssicht auf Projekte. Es beschreibt die Herausforderungen für Organisationen beim Management von Projekten im heute immer komplexer werdenden internen und externen Kontext einer Organisation. Ausserdem wird die Bedeutung der Mission, Vision und Strategie einer Organisation beschrieben und wie Projekte, Programme und Portfolios als Mittel eingesetzt werden, um die Ziele der Organisation zu erreichen.**

### 3.1 Herausforderungen für Organisationen beim Management von Projekten

Arbeit war schon immer organisiert, eventuell jedoch weniger strukturiert und formalisiert. Die Formalisierung zusammenhängender Arbeiten in Projekten wird immer mehr zu einem anerkannten Mittel für das Erreichen von Zielen. Viele Organisationen bewältigen eine steigende Zahl von Projekten und Programmen in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung und Marketing, Investitionen und organisatorischer Veränderung. Um diese und weitere komplexe und dynamische Herausforderungen zu meistern, sollten sich Organisationen auf projektbezogene Kompetenzen konzentrieren und diese auf nachhaltige Weise ausbauen. Dabei reicht es jedoch nicht aus, hoch motivierte und kompetente Mitarbeiter zu haben. Die Herausforderungen von heute verlangen von Organisationen, sich auf strukturierte Weise mit den vielfältigen Kompetenzen des Projektmanagements auseinanderzusetzen. Mit der verstärkten Anwendung der PP&P steigen die Anforderungen einer Organisation im Hinblick auf eine höhere Komplexität.

Steigende Komplexität stellt Projektmanager in allen Belangen von Projekten vor grosse Herausforderungen. Hierzu kann die technische Komplexität gehören, bei der Projekte, wie z.B. in der Automobilindustrie, unterschiedliche Hardware-Komponenten, umfangreiche Software-Systeme und integrierte «Infotainment»-Tools beinhalten. Dies erfordert, dass sich alle operativen Abteilungen mit spezifischen Technologien auseinandersetzen müssen, die zu integrieren und auf die allgemeinen Projektziele abzustimmen sind. Die Anzahl der an den Projekten beteiligten internen und externen interessierten Parteien steigt rapide und erfordert Beziehungsmanagement, flexible Kommunikation, Informationsstrukturen und optimierte Schnittstellen. Dies ist insbesondere für international angelegte, virtuelle Projektteams von Bedeutung. Diese benötigen verstärkte Aufmerksamkeit und Ressourcen sowie ein Bewusstsein für kulturelle Befindlichkeiten und Unterschiede.

Eine steigende Anzahl von Projekten und Programmen verlangt von den Organisationen temporäre und permanente Teile der Organisationsstruktur auszubalancieren. Spezialisierte Organisationseinheiten, wie Project Management Offices (PMO) entstehen, um Projektpersonal, Seniormanager und Governance-Strukturen zu unterstüt-

zen. Portfolios enthalten Projekte, Programme und bisweilen auch Sub-Portfolios, die den Seniormanagern dabei helfen, die Projektaktivitäten mit der Strategie der Organisation in Einklang zu bringen.

Eine weitere Herausforderung für Organisationen sind die steigenden Erwartungen der Stakeholder. Kunden erwarten Ergebnisse von hoher Qualität in kurzer Zeit und zu wettbewerbsfähigen Preisen. Mitarbeiter möchten ihre Karriere mit Projekten voranbringen und erwarten ein wettbewerbsübliches, attraktives Arbeitsumfeld. Lieferanten und Partner möchten Beziehungen zum beiderseitigen Vorteil aufbauen und auf einer fairen Ebene zusammenarbeiten. Das Projektmanagement soll sich zunehmend mit menschlichen Faktoren auseinandersetzen – von denen Führung, Motivation, Vertrauen und Beziehungsmanagement die wichtigsten sind. Verhaltenskompetenzen werden für Projektmanager, Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen immer wichtiger. Ressourcenknappheit lässt zahlreiche Organisationen die Notwendigkeit einer effizienten Planung des Einsatzes knapper Ressourcen, wie finanzielle Vermögenswerte, Personal, Wissen, Anlagen, Material und Ausrüstung bei den PP&P erkennen. Die Planung und Steuerung von Ressourcen soll aus einer übergeordneten Perspektive erfolgen (z.B. von einer Portfolioebene), um die richtigen Projekte richtig auszuführen. In einer vom Wettbewerb geprägten Welt sollen Organisationen permanent nach besseren Ergebnissen streben, indem sie Chancen maximieren und Risiken minimieren.

Eine nachhaltige Entwicklung wird für Organisationen in unserer modernen Gesellschaft immer wichtiger. ISO 26000 definiert diese als die Vereinbarkeit einer hohen Lebensqualität, Gesundheit und Wohlstand mit sozialer Gerechtigkeit und der Bewahrung der Ressourcen unseres Planeten, die das Leben in all seiner Vielfalt ermöglichen. Diese sozialen, ökonomischen und ökologischen Ziele bedingen einander und verstärken sich gegenseitig. Organisationen sollen daher eine nachhaltige Entwicklung berücksichtigen, um die Erwartungen der Stakeholder bezüglich ihrer sozialen Verantwortung zu erfüllen.

Der stete Wandel in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Technologie verlangt von einer Organisation fortlaufend, ihre optimale organisationale Ausrichtung festzulegen und entsprechend zu adaptieren. Sie muss Stabilität und Flexibilität miteinander in Einklang bringen, Mitarbeiter ermutigen, kreativ zu sein und ihre Arbeitsweise anzupassen, während auf die aus der Vergangenheit gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen aufgebaut wird. Eine Organisation soll sich wie in der Natur auf evolutionäre Weise entwickeln und dabei Erfahrung und Wissen einsetzen, um zu überleben und zu wachsen.

Diese Herausforderungen unterscheiden sich von Organisation zu Organisation, je nach Beschaffenheit und Kontext in dem sie operieren. Sie sollen deshalb ihre Situation regelmässig analysieren, relevante Trends identifizieren und ihre Strategien, Prozesse, Strukturen, Kulturen und Kompetenzen abstimmen. Standardlösungen sind vielleicht einfach in der Anwendung, stossen jedoch in einer so herausfordernden Welt rasch an ihre Grenzen. Um unter den heutigen Bedingungen Erfolg zu haben, soll das Management einer Organisation massgeschneiderte Konzepte anwenden, die auf eine langfristige Mission, Vision und Strategie bauen, flexibel auf externe Herausforderungen reagieren und dabei gleichzeitig nach Spitzenleistungen streben.

### 3.2 Eine Organisation in ihrem Kontext

Der Begriff «Organisation» wird hier in unterschiedlichen Zusammenhängen gebraucht: öffentlich oder privat, gewinnorientiert oder gemeinnützig. Im geschäftlichen Sinne handelt es sich üblicherweise um ein Unternehmen, einen Teil eines größeren Konzerns oder ein Joint Venture aus mehreren Unternehmen. Ausserdem gibt es Organisationen im gemeinnützigen und öffentlichen Sektor wie auch im privaten Bereich (z.B. Vereine, Stiftungen). Organisationen bestehen, um gesetzte Ziele zu erreichen und kollektiv koordinierte Handlungen durchzuführen.

In der IPMA OCB® werden zwei Arten von Organisationen unterschieden: Permanente Organisationen, welche Bestand haben, und temporäre, die für zeitlich begrenzte Projekte und Programme bestehen und nach deren Abschluss wieder aufgelöst werden.

Die internationale Norm ISO 9000 beschreibt eine Organisation als «Menschen und Einrichtungen mit einer Festlegung von Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen». Der Detaillierungsgrad dieser Struktur hängt von den Zielen, Bedürfnissen und der Art der Organisation ab.

Abbildung 3–1 zeigt ein Beispiel einer projektorientierten Organisation. Diese setzt sich aus temporären Projekt- und Programmorganisationen zusammen. Zusätzlich gibt es permanente Organisationseinheiten zur Umsetzung vieler Projekte bzw. zum Portfoliomanagement für das strategische bzw. Topmanagement sowie operative Organisationseinheiten zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. Die Organisationseinheiten arbeiten zusammen, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Jede Organisation lässt sich nach ihren internen und externen Perspektiven definieren. Zum externen Kontext einer Organisation gehören u.a. Kunden, Behörden, Partner, Wissenschaft, Technologie, Wirtschaft, Gesetzgebung, Gesellschaft und die natürliche Umwelt. Zum internen Kontext gehören alle permanenten und temporären Organisationseinheiten. Zu den permanenten Organisationseinheiten gehören die Strukturen des Topmanagements sowie operative Abteilungen. Die IPMA ICB® nennt folgende operative Abteilungen: Business, Finanzen, HSSE (Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz), Recht, Personalmanagement sowie Systeme, Produkte und Technologien. Ausserdem kann eine permanente Portfolio-Organisation zur Koordinierung der temporären Programm- und Projektorganisationen eingesetzt werden.

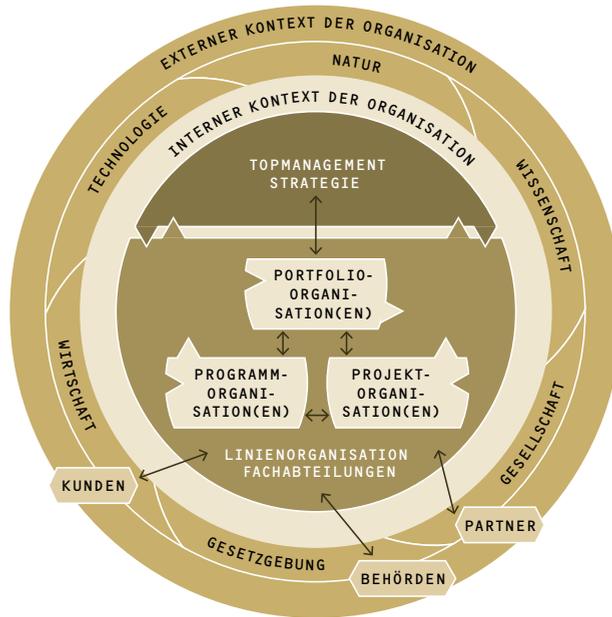


Abbildung 3–1: Eine projektorientierte Organisation in ihrem Kontext

Im Rahmen dieses Dokuments ist die kleinste Einheit einer Organisation ein Team mit einem gemeinsamen Ziel bzw. einer gemeinsamen Aufgabe. Mehrere Teams, die eine gleichartige Funktion innerhalb einer Organisation erfüllen, lassen sich in eine Abteilung gruppieren. Bei Bedarf lassen sich Abteilungen in einem Geschäftsbereich zusammenfassen. Organisationen können als Gruppe von zueinander in Wechselbeziehung stehenden Organisationseinheiten betrachtet werden, die für das Erreichen der langfristigen strategischen Ziele aufeinander abgestimmt sind.

Organisationen können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Eine davon ist, sie als Anordnung von Strukturen zu betrachten, wie sie normalerweise in Organigrammen mit Funktionsbeschreibungen, Befugnissen und Verantwortlichkeiten konkretisiert werden, und welche die Hierarchiestufen aller Beteiligten definieren. Eine andere Perspektive zeigt eine Organisation als Struktur von Prozessen, die Input in Output verwandeln. Der (Arbeits-) Ablauf aller Prozesse definiert die Wertschöpfungskette von der Kundenerwartung bis hin zur Lieferung.

Andere Perspektiven betonen den Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den Menschen in einer Organisation, Machtverhältnisse und Politik, die häufig Konflikte und Störungen verursachen, oder die unterschiedlichen Kulturen innerhalb bzw. zwischen Organisationen. Daher werden Organisationen oft als «soziale Systeme» bezeichnet.

Eine weitere Perspektive ist die der Veränderung einer Organisation bzw. der evolutionäre Entwicklungsweg. Bei der Analyse oder Entwicklung einer Organisation ist es

von Bedeutung, alle Perspektiven zu berücksichtigen. Wenn man nur eine Perspektive betrachtet (z.B. den Prozess), läuft man Gefahr, relevante Informationen zu übersehen und Entscheidungen nicht genügend abzustützen.

### 3.3 Von Mission, Vision und Strategie zu Ergebnissen

Die Mitarbeiter bzw. Mitglieder einer Organisation verlangen Antworten auf wichtige Fragen, wie «Worin liegt der Zweck unserer Organisation?», «Was wollen wir erreichen?» oder «Wie können wir dieses zukünftige Stadium erreichen?». Die Antworten auf diese Fragen geben ihnen Orientierung und Motivation für ihre Arbeit. Es ist Aufgabe des Topmanagements, Antworten auf diese Fragen zu geben. Eine der Hauptaufgaben besteht daher darin, die Mission, Vision und Strategie zu entwickeln und zu kommunizieren.

Eine Mission definiert den grundlegenden Zweck einer Organisation, warum sie existiert und was sie tut. Die Vision verdeutlicht, was die Organisation in Zukunft erreichen will. Dieser zukünftige Zustand kann mittel- oder langfristig (bis fünf Jahre oder länger) sein. Die Vision sollte positiv formuliert sein und zum Mitgestalten animieren. Die Strategie zeigt auf, wie die Vision verwirklicht werden soll. Sie gibt den Stakeholdern der Organisation Richtung und Fokus (z.B. Aktionären, Kunden und Partnern).

Die Entwicklung von Mission, Vision und Strategie für eine Organisation ist ein intensiver Prozess. Das Topmanagement sollte Schlüsselpersonal und Stakeholder an diesem Prozess beteiligen. Der Prozess beginnt normalerweise mit einer strategischen Analyse, welche die gegenwärtige Situation sowie Entwicklungen in Vergangenheit und Zukunft im Kontext der Organisation betrachtet und dafür Szenariotechniken oder andere Methoden einsetzt. Als nächstes wird die Position der Organisation selbst und die aller relevanten Mitbewerber unter Berücksichtigung gegenwärtiger Stärken und Schwächen sowie zukünftiger Chancen und Bedrohungen im Verhältnis zu den Mitbewerbern analysiert und verglichen.

Die Strategieentwicklung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, mit «Top-Down-» und/oder «Bottom-Up-Zugängen» oder einer «emergenten Strategieentwicklung». Am Ende des Prozesses soll allen Stakeholdern klar sein, wie die Organisation beabsichtigt, ihre Vision zu erreichen (siehe Abbildung 3–2). Strategien lenken die täglichen Aktivitäten in Richtung langfristiger Vision.

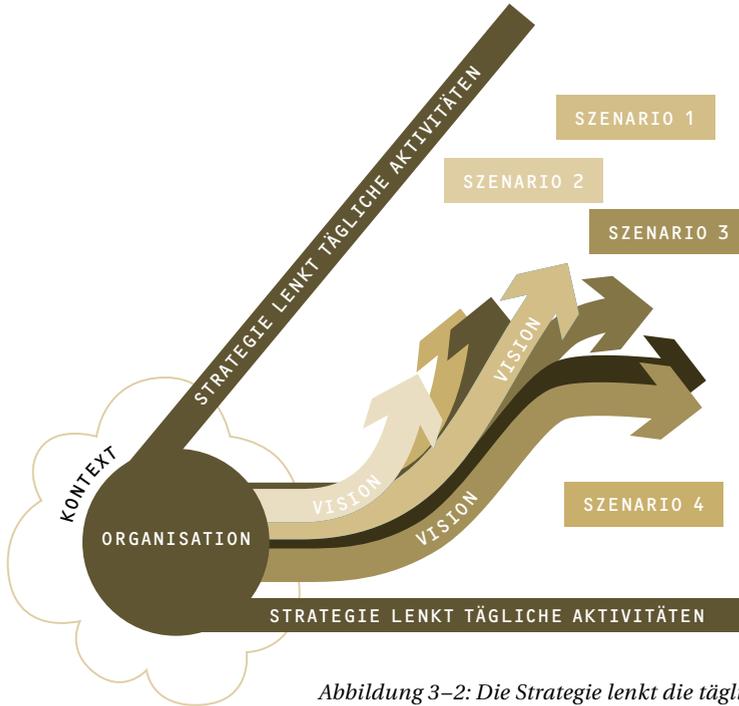


Abbildung 3–2: Die Strategie lenkt die täglichen Aktivitäten

Durch strategische Planung definiert eine Organisation unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten ihre strategischen Ziele, Kriterien und Key Performance Indicators (KPIs). Üblicherweise sind Projekte und Programme Mittel zur Umsetzung von Strategien. Daher werden die Projekte und Programme mit der Strategie und den strategischen Zielen abgeglichen. Die Balanced Scorecard kann als Werkzeug zur «Übersetzung» der strategischen Ziele von der strategischen in die Projekt-Perspektive verwendet werden (siehe Abbildung 3–3). Der gleiche Ansatz wird für die Überwachung und Steuerung der Strategieumsetzung in Projekten sowie für die Berichterstattung auf der Grundlage festgelegter KPIs verwendet.

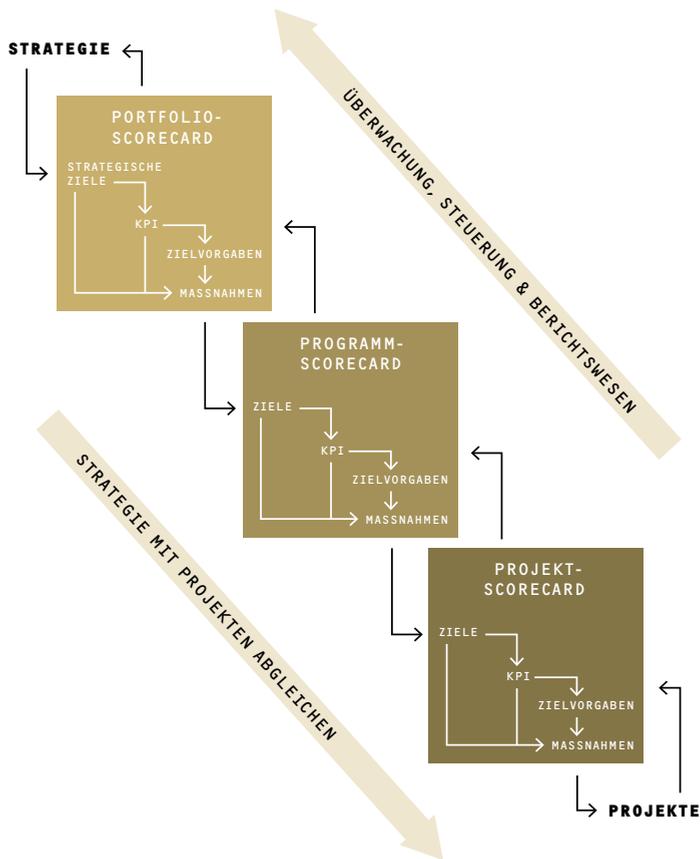


Abbildung 3–3: Projekte mittels Balanced Scorecard mit der Strategie verknüpfen

Projekte sollen die vereinbarten Ergebnisse erzielen. Am Ende eines Projekts wird üblicherweise geprüft, ob die geplanten Lieferobjekte, Termine, Kosten eingehalten und keine unerwünschten Risiken eingegangen wurden. Dies ist jedoch noch nicht alles: Es sollen weitere Fragen gestellt werden, um festzustellen, ob die Projektergebnisse den gesetzten Zielen aus Sicht der interessierten Parteien entsprechen. Hat das Projekt die Ergebnisse auf effizienteste Weise erzielt, indem knappe Ressourcen effektiv genutzt wurden? Tragen die Ergebnisse zur Umsetzung der Gesamtstrategie bei? Stellt das Projekt die Stakeholder, wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter, zufrieden?

Die Ergebnisse von Projekten und Programmen werden in einer permanenten Organisation oft über einen längeren Zeitraum genutzt. Das Topmanagement einer Organisation soll weit über das Ende einzelner Projekte und Programme hinausblicken, um zu prüfen, ob der gewünschte Nutzen erzielt wird und auf nachhaltige Weise zur Erfüllung von Mission, Vision und Strategie beiträgt. Es ist zudem wichtig, dass dabei die Effektivität («die richtigen Projekte durchführen») und die Effizienz («die Projekte richtig durchführen») berücksichtigt werden.

### 3.4 Erreichen von Ergebnissen mit Projekten, Programmen und Portfolios

Die IPMA ICB® definiert ein Projekt als einen hinsichtlich Zeit und Kosten begrenzten Vorgang zur Schaffung einer Reihe festgelegter Lieferobjekte – der inhaltliche Umfang zum Erreichen der Projektziele – gemäss vereinbarter Qualität und Anforderungen. ISO 21500 hebt die Prozesse in ihrer Definition hervor: «Ein Projekt besteht aus einer bestimmten Reihe von Prozessen, die aus koordinierten und gesteuerten Aktivitäten mit Beginn- und Enddatum bestehen und ausgeführt werden, um die Projektziele zu erreichen». Sie definiert das Projektmanagement als «Anwendung von Methoden, Werkzeugen, Techniken und Kompetenzen auf ein Projekt, einschliesslich der Integration unterschiedlicher Phasen des Projektlebenszyklus.»

In der IPMA ICB® werden Programme als Mittel für das Erreichen strategischer Ziele angesehen. Sie definiert ein Programm als eine «Reihe verwandter Projekte und erforderlicher organisatorischer Veränderungen, um ein strategisches Ziel zu erreichen und den festgelegten geschäftlichen Nutzen zu erzielen.» Programme sind daher mehr als nur die Summe der Ergebnisse ihrer einzelnen Projekte. Sie sollen Nutzen und Ergebnisse auf strategischer Ebene erzeugen. Die Laufzeit eines Programms ist typischerweise länger als die eines Projekts. Doch auch Programme werden von Anfang bis Ende in einer temporären Organisationsform umgesetzt.

Programmmanagement kann als die Anwendung von Methoden, Werkzeugen, Techniken und Kompetenzen auf ein Programm angesehen werden. Programmmanager sollten sich üblicherweise mit einer bedeutend höheren Komplexität auseinandersetzen müssen als Projektmanager. Sie sollen die Komplexität aller beinhalteten Projekte inklusive deren Wechselbeziehungen managen. So verlangt beispielsweise das Management von Engpass-Ressourcen in einem Programm wesentlich mehr Aufmerksamkeit als in einem Projekt.

Abbildung 3–4 zeigt den Aufbau einer Organisation mit Projekten, Programmen und Portfolios. Projekte lassen sich einzeln managen oder können Teil eines Programms sein. Ausserdem kann eine Organisation Projekte und Programme in Portfolios organisieren. Die IPMA ICB® verwendet den Begriff «Portfolio» immer in der Bedeutung von «Projektportfolio». Ein Portfolio wird von der IPMA ICB® als eine «Reihe von Projekten bzw. Programmen beschrieben, die nicht unbedingt in Beziehung zueinander stehen, zum Zweck der Steuerung, Koordination und Optimierung des Portfolios in seiner Gesamtheit jedoch zusammengefasst werden». Eine Organisation kann mehrere Portfolios haben, z.B. ein Portfolio für alle ICT-bezogenen Projekte und Programme und ein Portfolio für alle Projekte und Programme der Produktentwicklung. Portfolios können auch über Sub-Portfolios verfügen, z.B. alle forschungsbezogenen Aktivitäten in einem Produktentwicklungsportfolio.

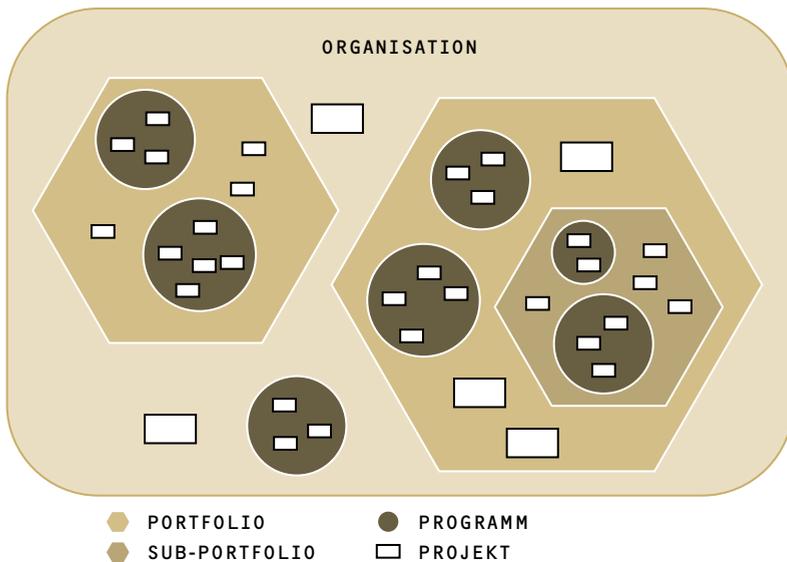


Abbildung 3–4: Projekte, Programme und Portfolios in einer Organisation

Portfoliomanagement ist eine permanente Aufgabe, die üblicherweise zentralisiert wird, um mit Blick auf die Optimierung eine bessere Übersicht über alle untereinander in Verbindung stehenden Aktivitäten zu erhalten. Eine der wichtigsten Aufgaben des Portfoliomanagements ist es, Projekte und Programme mit der Strategie der Organisation in Einklang zu bringen, indem diese selektiert und priorisiert werden, um strategische Ziele auf effektive und effiziente Weise zu erreichen («die richtigen Projekte richtig ausführen»).

In manchen Organisationen werden Projekte und Programme von bestimmten Abteilungen als Teil der permanenten Organisation verwaltet. Organisationseinheiten wie das Project Management Office (PMO) unterstützen die Durchführung von Projekten und Programmen. Die Aufgabe des PMO besteht üblicherweise darin, Regeln und Richtlinien (z.B. Prozesse, Methoden und Werkzeuge) und Richtlinien für die Manager der Projekte und Programme einzurichten, um die für das Projektmanagement relevanten Informationen aus den Projekten zu sammeln und diese in einem Bericht an Führungsgremien zusammenzufassen. Schliesslich können Project Offices oder ein Programme Office das Projekt- bzw. Programm-Managementteam direkt unterstützen.

Governance ist eine weitere Schlüsselfunktion, die beim Management von Projekten, Programmen und Portfolios zu berücksichtigen ist. ISO 21500 definiert Governance allgemein als einen «Rahmen, von dem eine Organisation geleitet und gelenkt wird.» Projektorientierte Governance umfasst folglich diejenigen Bereiche der Governance, die sich insbesondere auf die Aktivitäten des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements beziehen. Sie legt die Regeln und Richtlinien für das Management z.B. die

Auswahl von Prozessen, Methoden und Werkzeugen sowie Strukturen für Berichtswesen und Entscheidungsfindung fest. Die Rolle der Governance kann von einem Seniormanager oder einem Lenkungsgremium übernommen werden.

Eine der Aufgaben eines solchen Führungsgremiums ist es, sicherzustellen, dass die vereinbarten Ziele der Projekte, Programme und Portfolios erreicht werden. Wie in Abbildung 3–3 dargestellt, kann die Balanced Scorecard dazu verwendet werden, strategische Ziele in Ziele für Portfolios, Programme und Projekte aufzuschlüsseln. Die Berichtserstattung erfolgt unter Verwendung der von den oberen Managementebenen formulierten Ziele und KPIs «Bottom-up» auf die strategische Ebene. Während Projekte durchgeführt werden, um Ergebnisse zu erzielen, sind Programme eher strategischer Natur und sollen strategische Resultate sowie langfristigen Nutzen bringen. Portfolios koordinieren die enthaltenen Projekte und Programme, optimieren die Nutzung knapper Ressourcen und bringen alle projektbezogenen Aktivitäten in Einklang mit der Strategie der Organisation.

Nach der Beschreibung der organisatorischen Sicht auf Projekte und der Darlegung von Herausforderungen, Kontext, der Verbindung mit Mission, Vision und Strategie sowie der Rolle von Projekten, Programmen und Portfolios für das Erreichen von Ergebnissen wird nun in Kapitel 4 das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten betrachtet.

## Kapitel 4

# Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten

Dieses Kapitel beschreibt das Konzept der organisationalen Kompetenz zuerst allgemein und wird dann auf das Management von Projekten angewendet. Es beinhaltet eine umfassende Sicht auf die Kompetenzelemente und die Wechselwirkung mit dem externen und internen Kontext einer Organisation. Es befasst sich auch mit der Notwendigkeit, das Projektmanagement und die Ergebnisse von Projekten und Programmen zu überwachen und damit, wie das IPMA Project Excellence Model (PEM) für das Projekt-Assessment eingesetzt werden kann. Wie bereits erwähnt, ist die IPMA OCB® kein Lehrbuch. Der Fokus liegt vielmehr auf dem, was zu tun ist, und nicht darauf wie es zu tun ist. Jede Organisation soll die Konzepte entsprechend ihren jeweiligen Anforderungen anpassen.

## 4.1 Konzept der organisationalen Kompetenz

ISO 17024 definiert Kompetenz als die «Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten so anzuwenden, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.» Die IPMA ICB® erweitert die Definition auf: «Eine Kompetenz die nachgewiesene Eignung, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Erreichung von vereinbarten Ergebnissen anzuwenden. Beide Definitionen beziehen sich auf Einzelpersonen. Das Konzept der Kompetenz kann jedoch auch auf Personengruppen und Organisationen angewendet werden (z.B. Projektteams, Abteilungen, Netzwerke oder sogar Gesellschaften). In diesem Fall ist Kompetenz viel mehr als die gesammelte Kompetenz der Einzelpersonen. Der Zusammenhalt der Gruppe mit sämtlichen dynamischen Wechselwirkungen zwischen ihren Mitgliedern sowie den jeweiligen Stakeholdern bildet ein soziales System (wie in Kapitel 3.1 beschrieben).

Es existiert ein reiches Erbe, welches das Konzept der organisationalen Kompetenz unterstützt. Eines der Konzepte, das der «Kernkompetenzen», lässt sich als differenzierte Fähigkeiten, ergänzende Vorzüge und Routinen, welche die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit und den nachhaltigen Vorsprung eines Unternehmens ausmachen, zusammenfassen. Andere Konzepte beleuchten die inhärenten Fähigkeiten einer Organisation zum Erreichen der auf die Stakeholder zugeschnittenen und situationsabhängigen Ziele, wobei diese Fähigkeiten aus der situationsspezifischen Kombination aller möglichen personen-, struktur- und vermögensbezogenen Attribute bestehen, die von einer Organisation auf einmal umgesetzt werden können. Darüber hinaus kann die evolutionäre Entwicklung einer Organisation als die Fähigkeit einer Organisation verstanden werden, interne und externe Ressourcen und Kompetenzen zu integrieren, aufzubauen und neu zu ordnen, um mit dem sich schnell ändernden Kontext zurechtzukommen.

## 4.2 Das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten

Der vorliegende Standard definiert organisationale Kompetenz für das Management von Projekten als die Fähigkeit von Organisationen Menschen, Ressourcen, Prozesse, Strukturen und Kulturen in Projekte, Programme und Portfolios innerhalb eines unterstützten Governance- und Managementsystems zu integrieren. Die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten wird insbesondere mit der Mission, Vision und Strategie der Organisation in Einklang gebracht und soll sowohl Ergebnisse erzielen als auch die fortlaufende Organisationsentwicklung gewährleisten. Abbildung 4-1 gibt einen Überblick über die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten.

Eine Organisation wird mit Grenzen dargestellt, die sie vom externen Kontext trennen. Aus der externen Perspektive soll die Organisation den Bedürfnissen unterschiedlicher Stakeholder, wie z.B. Kunden, Lieferanten oder Dienstleister, gerecht werden, Gesetze und Bestimmungen einhalten und auf verschiedene Kulturen, Märkte, die Umwelt sowie verfügbare Ressourcen reagieren, um die betrieblichen Anforderungen zu erfüllen. Die Aktivitäten der Organisation sollen auf einem soliden Verständnis dieser Faktoren basieren, welche so angepasst werden sollen, dass sie dem sich ändernden externen Kontext gerecht werden.

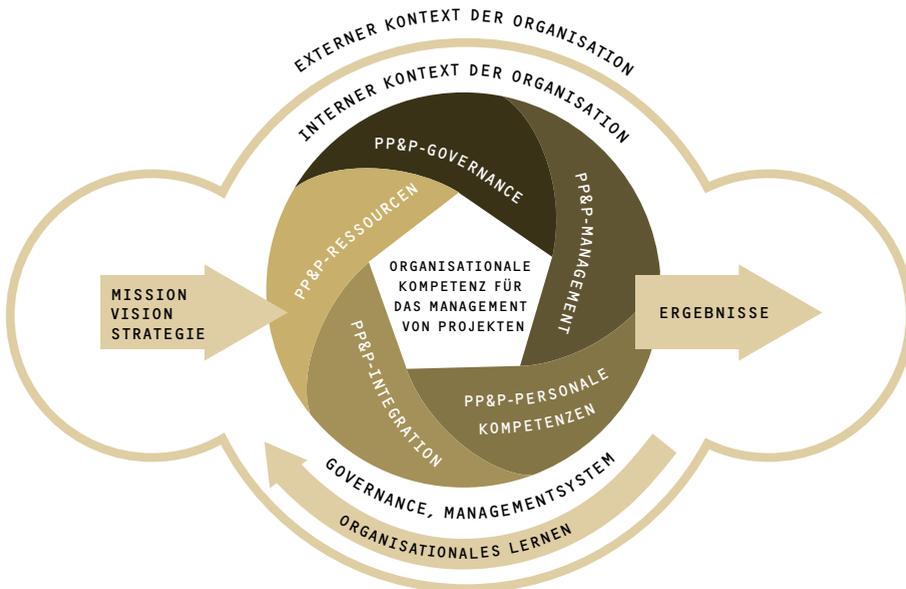


Abbildung 4-1: Überblick über die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten

Innerhalb der Grenzen einer Organisation besteht der interne Kontext aus zahlreichen Faktoren, die für die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten benötigt werden. Hierzu gehören unter anderem:

- 1) Governance und Managementsysteme
- 2) Organisationsstruktur
- 3) Prozesse
- 4) Kultur
- 5) Personen und Teams
- 6) Ressourcen

**1) Governance und Management von Projekten, Programmen und Portfolios (PP&P)** sollen mit der allgemeinen Governance und dem implementierten Managementsystem der Organisation abgeglichen und verknüpft werden. Die Prinzipien der Corporate Governance werden in das PP&P-Governance-System übertragen und alle PP&P-Managementfunktionen werden mit dem Managementsystem der Organisation verknüpft.

**2) Organisationsstruktur.** Ein wichtiger Aspekt des Konzepts der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten ist die Integration der Organisationsstrukturen. Die Integration von temporären und permanenten Teilen ist genauso erforderlich, wie die von Rollen und Verantwortlichkeiten in PP&P und anderen Teilen der Organisation, zwischen internen Organisationseinheiten und Organisationseinheiten externer Partner sowie die Anpassung der Strukturen für Kommunikation, Berichtswesen, Entscheidungsfindung und Eskalation. Eine derartige Integration sorgt für einen reibungslosen und effizienten Betrieb über alle Schnittstellen.

**3) Prozesse.** Die Integration der Prozesse für Projekte, Programme und Portfolios ist für die Effizienz entscheidend: hierzu gehört die Integration von Produkt- und Support-Prozessen mit Prozessen, die für die PP&P verwendet werden. Ausserdem sollen die PP&P-Prozesse mit den entsprechenden Prozessen externer Partner integriert werden. Die Integration dieser Prozesse wird beispielsweise durch die Synchronisierung mit Hilfe von Meilensteinen und/oder Quality Gates erreicht.

**4) Kultur.** Menschen entwickeln bei der Arbeit innerhalb sozialer Systeme auf natürliche Weise eine bestimmte Kultur. Eine Kultur lässt sich als eine Reihe gemeinsamer Ansichten, Werte bzw. Überzeugungen, welche die Menschen bewusst oder unbewusst bei Ihren Handlungen leiten, definieren. Bei internationalen Projekten lassen sich üblicherweise unterschiedliche Verhaltensweisen von Menschen aus anderen Ländern beobachten. Dies kann dazu führen, dass sich Teammitglieder unwohl fühlen oder nicht wissen, wie sie reagieren sollen. Das gleiche trifft innerhalb oder zwischen Organisationen zu. Organisationen entwickeln ihre eigene Unternehmenskultur, welche alle gemeinsamen Ansichten, Werte bzw. Überzeugungen der beteiligten Personen beinhaltet. In jeder Organisation existieren auch Varianten dieser gemeinsamen Kultur: In einer Forschungsabteilung benötigen die Menschen Freiräume, um kreativ zu sein; in einer zeitlich begrenzten Organisation, wie einem Projekt oder Programm, wird sich eine projektorientierte Variante entwickeln.

Idealerweise besitzt eine projektorientierte Kultur einen starken Fokus auf die Ergebnisse, eine klare Teamorientierung, eine deutlich höhere Toleranz gegenüber Unklarheiten und Fehlern, ein nach aussen gerichtetes Interesse und einen offenen Wissensaustausch. Menschen, die in einer projektorientierten Kultur arbeiten, sollen die Kulturen der internen und externen Partner berücksichtigen, um effektive und effiziente Arbeitsbeziehungen aufzubauen und Konflikte zu reduzieren. Das Topmanagement soll eine projektfreundliche Unternehmenskultur innerhalb der Organisation fördern, so dass die temporären Projekt- und Programmteams eine effektive und effiziente Arbeitsweise innerhalb der permanenten Teile der Organisation aufbauen können. Das Anerkennen der unterschiedlichen Kulturen in einer Organisation sowie das Fördern der Kommunikation über die Unterschiede tragen dazu bei, ein kulturelles Bewusstsein zu entwickeln und die permanenten und temporären Teile der Organisation in Einklang zu bringen wie auch eine bessere Kooperation mit externen Partnern zu erreichen.

**5) Personen und Teams.** Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten basiert auf dem wichtigsten Kapital einer Organisation: Den Menschen mit ihren individuellen Kompetenzen. Dennoch ist Teamwork für eine effektive und effiziente Projektabwicklung entscheidend. PP&P-Manager sollen effektive Teams aus Einzelpersonen aufbauen, die in der Lage sind, effizient zu arbeiten und effektiv mit internen und externen Stakeholdern zu kommunizieren. Die Kompetenzanforderungen sollen für alle PP&P-Manager, Teammitglieder und Mitarbeiter definiert werden, die in Projekten, Programmen und Portfolios mitwirken. Aktivitäten der Personalbeschaffung und Kompetenzentwicklung sollen auf den festgelegten Kompetenzanforderungen basieren, welche die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten unterstützen.

**6) Ressourcen** in Bezug auf die PP&P beinhalten unter anderem: Finanzen, geistige Eigentumsrechte, Material, Ausrüstungen und Betriebsanlagen. Ressourcen und deren Verfügbarkeit sollen für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten sichergestellt werden.

Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten entwickelt sich mit der Zeit als Reaktion auf zahlreiche Faktoren. Auslöser können externe Ereignisse, wie wirtschaftliche Turbulenzen oder die Verfügbarkeit neuer Methoden im Bereich des Projektmanagements sein. Ein internes Ereignis ist z.B. das Eintreffen eines neu eingestellten Experten für Projektmanagement, der ein Projekt auf effizientere Weise organisieren kann. Ausserdem können Aktivitäten des organisationalen Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten verbessern. Eine Organisation reift durch diese Auslöser und folgt auf diese Weise einem evolutionären Entwicklungspfad.

Das Topmanagement spielt bei der Analyse des aktuellen Zustands der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten eine entscheidende Rolle. Es soll klare Ziele für zukünftige Entwicklungen formulieren (z.B. strategische Ziele für das Projektmanagement einschliesslich der Ziele für Effektivität, Effizienz und Kapazität)

und entsprechende Massnahmen umsetzen. Topmanager sollen Regeln und Richtlinien für die organisationale Kompetenz in allen Projektmanagementelementen aufstellen und proaktiv umsetzen. Sie sollen darüber hinaus die Anwendung der Standards überwachen und steuern sowie eine nachhaltige Entwicklung fördern. Hierzu gehört unter anderem die Nutzung der gewonnenen Erfahrungen aus früheren Projekten, die Bildung von Praxisgruppen für PP&P-Personal sowie Erfahrungsaustausch und Benchmarking der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten mit internen und externen Partnerorganisationen.

Das Topmanagement soll insbesondere auf die durch Projekte erzielten Ergebnisse achten. Ein Werkzeug für das Messen von Projektergebnissen ist das IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM), welches für die Bewertung der von Projektmanagement und Ergebnissen von Projekten für den IPMA Project Excellence Award eingesetzt wird. Das IPMA PEM basiert auf dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Abbildung 4–2 zeigt das IPMA-PEM-Modell. Die obere Hälfte zeigt fünf Kriterien für die Anwendung des Projektmanagements in einem Projekt: Zielorientierung, Leadership, Mitarbeitende, Ressourcen und Prozesse. Die untere Hälfte zeigt Kriterien für die Ergebnisse in einem Projekt. Zusätzlich zu den direkten Ergebnissen sollen die Zufriedenheit von Kunden, von Mitarbeitenden und von sonstigen interessierten Parteien berücksichtigt werden. Das Ergebnis einer derartigen Beurteilung kann einem Projektteam und der Organisation dabei helfen, sich seiner eigenen Stärken sowie Bereichen mit Verbesserungspotenzial bewusst zu werden.



Abbildung 4–2: IPMA Project Excellence Model

Das Topmanagement soll bei seiner Mitwirkung als Beitrag zu Mission, Vision und Strategie der Organisation ebenso die mittel- und langfristigen Ergebnisse aller Programme (z.B. Nutzenrealisierung, organisationale Veränderungen) und der Portfolios (z.B. finanzielle Ergebnisse, Nutzung von Engpassressourcen) überwachen und steuern.

Nach der Darlegung des Konzepts der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten, einem Überblick über die Kompetenzelemente sowie Einfluss und Interaktion mit externem und internem Kontext befasst sich Kapitel 5 mit der Gruppierung der Kompetenzelemente und beschreibt die einzelnen Elemente inklusive deren Interaktion.

## Kapitel 5

# Gruppierungen, Kompetenzelemente und Interaktionen

Dieses Kapitel erörtert zu Beginn die Gruppierung der Kompetenzelemente. Es folgt eine grobe Beschreibung der einzelnen Elemente sowie eine Erläuterung, wie diese zusammenwirken.

## 5.1 Gruppierung der Kompetenzelemente

Die Gruppierung der Kompetenzelemente basiert auf dem Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten, wie es in Abbildung 4–1 dargestellt wurde. Abbildung 5–1 stellt die fünf Gruppen mit ihren Kompetenzelementen im Kontext dar. Diese werden im Folgenden detaillierter beschrieben.

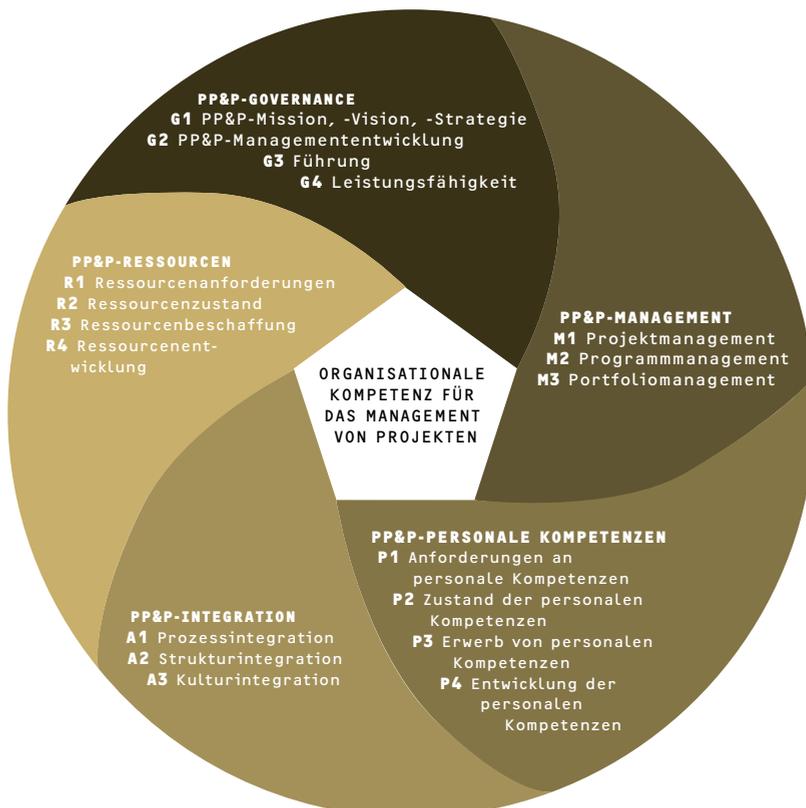


Abbildung 5–1: Überblick über alle Kompetenzelemente

In der ersten Gruppe sind die Kompetenzelemente der PP&P-Governance [Gruppe G] zusammengefasst. Es handelt sich um den Teil der Corporate Governance, der sich auf Projekte, Programme und Portfolios bezieht. Üblicherweise liegt die PP&P-Governance in der Verantwortung des Topmanagements bzw. von Lenkungsorganen. Sie beinhaltet unter anderem die Bereitstellung und wirksame Kommunikation strategischer Sichten, der Politik, der Richtlinien, der Führung, der Entscheidungen, der Überwachung und Steuerung der Leistungsfähigkeit sowie der Lenkung einer nachhaltigen Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten.

#### **PP&P-Governance (Gruppe G) beinhaltet:**

- G1 – PP&P-Mission, -Vision, -Strategie
- G2 – PP&P-Managemententwicklung
- G3 – Führung
- G4 – Leistungsfähigkeit

Die zweite Gruppe der Kompetenzelemente umfasst diejenigen des PP&P-Managements [Gruppe M]. Es handelt sich um den Teil des Managementsystems der Organisation, der sich auf Projekte, Programme und Portfolios bezieht. Diese Kompetenzelemente liegen in der Verantwortung von Managern auf unterschiedlichen Ebenen, entweder in permanenten oder temporären Teilen der Organisation. Es gibt Kompetenzelemente für das Management von Projekten, Programmen sowie Portfolios, die durch Teamwork und eine wirksame Kommunikation unterstützt werden.

#### **PP&P-Management (Gruppe M) beinhaltet:**

- M1 – Projektmanagement
- M2 – Programmmanagement
- M3 – Portfoliomanagement

Bei der dritten Gruppe der Kompetenzelemente handelt es sich um die PP&P-Integration [Gruppe I]. Es geht dabei um Kompetenzelemente, die sich auf die Gewährleistung der Integration mit Bezug auf PP&P beziehen. Sie wird von PP&P-Managern mit Unterstützung weiterer operativer Manager ausgeführt. In dieser Gruppe befinden sich Kompetenzelemente für die Integration von Prozessen, Strukturen sowie Kulturen der PP&P mit denen interner und externer Partner. Diese werden durch Teamarbeit und wirksame Kommunikation unterstützt.

#### **PP&P-Integration (Gruppe I) beinhaltet:**

- I1 – Prozessintegration
- I2 – Strukturintegration
- I3 – Kulturintegration

Die vierte Gruppe von Kompetenzelementen enthält PP&P-Personale Kompetenzen [Gruppe P]. Sie bezieht sich auf die übergeordneten Ziele und Erwartungen des Topmanagements an die personalen Kompetenzen, einschliesslich Teamwork, Kommunikation, Leistungsfähigkeit und Anerkennung. Die Kompetenzen werden von PP&P-Managern mit Unterstützung des Personalmanagements (HR) gemeinsam mit

weiteren operativen Managern ausgeführt. In dieser Gruppe befinden sich Kompetenzelemente für die Festlegung der Anforderungen an die personalen Kompetenzen, den aktuellen Zustand der personalen Kompetenzen, den Erwerb geeigneter Kompetenzen sowie deren nachhaltige Entwicklung.

#### PP&P-Personale Kompetenzen [Gruppe P] beinhaltet:

- P1 – Anforderungen an personale Kompetenzen
- P2 – Zustand der personalen Kompetenzen
- P3 – Erwerb von personalen Kompetenzen
- P4 – Entwicklung der personalen Kompetenzen

In der fünften Gruppe befinden sich Kompetenzelemente der PP&P-Ressourcen [Gruppe R]. Sie beziehen sich auf die übergeordneten Ziele und die Erwartungen des Topmanagements an die Ressourcenverfügbarkeit und -nutzung. Sie werden vom PP&P-Management mit weiteren Supportfunktionen (z.B. Finanzen, Recht, Beschaffung, Technologie) ausgeführt. In dieser Gruppe befinden sich Kompetenzelemente für die Festlegung der Anforderungen an Ressourcen, den aktuellen Zustand der Ressourcen, die Beschaffung geeigneter Ressourcen sowie deren Entwicklung.

#### PP&P-Ressourcen [Gruppe R] beinhaltet:

- R1 – Ressourcenanforderungen
- R2 – Ressourcenzustand
- R3 – Ressourcenbeschaffung
- R4 – Ressourcenentwicklung

## 5.2 Übersicht der Kompetenzelemente

**Dieses Kapitel gibt einen ersten Überblick zu den Kompetenzelementen, mit dem Zweck, diese zu beschreiben sowie die Rollen und ihre Aufgaben im Zusammenhang mit dem jeweiligen Kompetenzelement aufzuzeigen. Im Anhang A werden die Kompetenzelemente detaillierter beschrieben.**

#### PP&P-Mission, -Vision, -Strategie [G1]

Die langfristige Entwicklung der Kompetenz einer Organisation für das Management von Projekten soll durch ihre PP&P-Mission, -Vision und -Strategie gelenkt werden, welche auf der Mission, Vision und Strategie der ganzen Organisation basiert.

Die PP&P-Mission definiert Sinn und Zweck ihrer Funktionen. Die Vision erläutert die erwarteten Zielsetzungen für die PP&P-Funktionen und gibt ihren Mitarbeitern und anderen interessierten Parteien Richtung und Fokus. Die PP&P-Strategie zeigt auf, wie die Vision verwirklicht werden soll.

Topmanager erstellen, kommunizieren, überwachen und steuern gemeinsam mit Seniormanagern und PP&P-Managern die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend.

### PP&P-Managemententwicklung [G2]

Das PP&P-Management soll kontinuierlich weiter entwickelt werden, indem es auf die sich ändernden Bedingungen im internen und externen Kontext reagiert. Alle Entwicklungsaktivitäten sollen von der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie geleitet sein und die Organisation in die Lage versetzen, die Bedürfnisse der Stakeholder zu befriedigen.

Das PP&P-Management kann mit Hilfe unterschiedlicher Methoden entwickelt werden. Dies beinhaltet die Aufarbeitung der gesammelten Erfahrungen sowie den Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten bzw. Programmen. Das Benchmarking der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten mit Hilfe interner und externer Partner ist hilfreich. Innovationsmeetings zur Erschließung neuer Ideen für das PP&P-Management können ebenfalls von Vorteil sein.

Topmanager setzen und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern Ziele und stellen Ressourcen und Unterstützung für die PP&P-Managemententwicklung bereit. PP&P-Manager und -Mitarbeiter führen entsprechende Entwicklungsaktivitäten durch.

### Führung [G3]

Basierend auf PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sollen alle Managementebenen aktiv am PP&P-Management beteiligt werden: Engagement zeigen, Führung wahrnehmen und sich bemühen, das PP&P-Managementsystem und -personal kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Die Führung einer Organisation engagiert sich durch Festlegung und Kommunikation klarer Ziele für PP&P. Die Erwartungen an das PP&P Management sollen klargestellt werden. Die Organisation soll die Ressourcen für alle PP&P-Aktivitäten bereitstellen und eine umfassende Kommunikation mit allen Stakeholdern herstellen. Ein stabiler Entscheidungsfindungsprozess mit definierten Regeln und Richtlinien für Problem- und Eskalation soll vorhanden sein.

Topmanager und Seniormanager nehmen Führung durch wirksame Kommunikation und ihre Governance-Funktionen wahr. PP&P-Manager führen die ihnen zugewiesenen Mitarbeiter, die daraufhin entsprechend handeln.

### Leistungsfähigkeit [G4]

In einem wettbewerbsbetonten Umfeld streben Organisationen danach, eine hohe Leistungsfähigkeit im PP&P-Management zu erlangen. Sie erreichen die PP&P-Ziele auf effektive und effiziente Weise, indem sie Personen und Ressourcen mobilisieren, um Mission, Vision und Strategie der Organisation bestmöglich zu erreichen.

Das PP&P-Management soll die vom Topmanagement oder von Seniormanagern gesetzten und kommunizierten Ziele erreichen. Die Ziele können sich sowohl auf die Leistungsfähigkeit in Projekten, Programmen oder Portfolios konzentrieren als auch auf das Management der PP&P, z.B. durch die Optimierung von Ressourcen zwischen Projekten.

Die eigentliche Erreichung der PP&P-Ziele soll mithilfe von KPIs überwacht und kontrolliert werden. Informations- und Dokumentenmanagementsysteme sollen die Berichterstattung über die Erreichung der PP&P-Ziele unterstützen.

Topmanager setzen Ziele für die Leistungsfähigkeit und die PP&P gemeinsam mit Seniormanagern. Sie überwachen und steuern diese Ziele regelmässig. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend, dokumentieren und erstatten dem Topmanagement Bericht.

### Projektmanagement [M1]

In einer Organisation werden Projekte durchgeführt, um die vereinbarten Ergebnisse zu erzielen. Deshalb soll die Organisation über Regeln und Richtlinien für das Projektmanagement verfügen (z.B. Prozesse, Methoden, Werkzeuge), welche die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie ermöglicht. Diese Regeln und Richtlinien sind Teil des Managementsystems der Organisation.

Projektmanagement wird von Teams durchgeführt, die sich dazu wirksamer Kommunikation und Prozesse bedienen. ISO 21500 beschreibt sämtliche Prozesse von der Projektinitiierung bis zum Abschluss eines Projekts. Projekte sind einzigartig, weshalb das Projektmanagement individuell auf die Anforderungen jedes einzelnen Projektes abgestimmt sein soll. Spezifische Regeln und Richtlinien, die den PP&P-Managern und -Mitarbeitern zeigen wie das Projektmanagementanzuwenden ist, sollen verfügbar sein.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre Erwartungen an das Projektmanagement. Häufig sind die Führungskräfte, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), für die Entwicklung dieser Regeln und Richtlinien verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend und wirken bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung mit.

### Programmmanagement [M2]

In einer Organisation werden Programme durchgeführt, um den gewünschten Nutzen zu realisieren. Sie sollen über Regeln und Richtlinien für das Programmmanagement verfügen (z.B. Prozesse, Methoden, Werkzeuge), welche die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie ermöglicht. Diese Regeln und Richtlinien sind Teil des Managementsystems der Organisation.

Durch Programmmanagement werden einzelne Projekte so koordiniert, dass der vereinbarte (strategische) Nutzen des Programms erzielt wird. Hierzu gehören unter anderem Initiierung, Planung, Steuerung und Abschluss von Projekten sowie die Zuteilung der erforderlichen Ressourcen. Regeln und Richtlinien, die den PP&P-Managern und -Mitarbeitern zeigen, wie das Programmmanagement anzuwenden ist, sollen verfügbar sein. Teamwork und wirksame Kommunikation werden als entscheidende Kompetenzen angesehen.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre Erwartungen an das Programmmanagement. Häufig sind die Führungskräfte, die für das Programmmanagement in der Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), für die Entwicklung dieser Regeln und Richtlinien verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend und wirken bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung mit.

### Portfoliomanagement [M3]

Mit Hilfe von Portfolios steuert eine Organisation Projekte und Programme auf koordinierte Weise. Sie soll über Regeln und Richtlinien für das Portfoliomanagement verfügen (z.B. Prozesse, Methoden, Werkzeuge), welche die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie ermöglichen. Diese Regeln und Richtlinien sind Teil des Managementsystems der Organisation.

Durch Portfoliomanagement werden die einzelnen Projekte, Programme und/oder Sub-Portfolios so koordiniert, dass PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umgesetzt werden können. Hierzu gehören unter anderem Auswahl, Initiierung, Überwachung und Steuerung von Projekten und Programme sowie die Zuteilung erforderlicher Ressourcen. Regeln und Richtlinien, die den PP&P-Managern und -Mitarbeitern zeigen, wie das Portfoliomanagement anzuwenden ist, sollen verfügbar sein. Teamwork und wirksame Kommunikation werden als entscheidende Kompetenzen angesehen.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre Erwartungen an das Portfoliomanagement. Häufig sind die Führungskräfte, die für das Portfoliomanagement in der Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), für die Entwicklung dieser Regeln und Richtlinien verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend und wirken bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung mit.

### Prozessintegration [I1]

Projekte, Programme und Portfolios werden von Menschen unter Verwendung von Prozessen realisiert. Die für das Management der PP&P verwendeten Prozesse sollen mit denen relevanter interner (einschliesslich operatives Geschäft und Support) wie auch externer Parteien (einschliesslich Kunden und Lieferanten) integriert werden. Die Integration zielt darauf ab, die effektive und effiziente Umsetzung der vom Topmanagement festgelegten PP&P-Ziele durch Koordination der Prozesse über die relevanten internen und externen Stakeholder zu gewährleisten. Die Integration wird durch Teamarbeit und wirksame Kommunikation unterstützt.

Interne und externe Prozesse, die für das Management der PP&P relevant sind, sollen allen betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern bekannt gegeben werden. Die Organisation soll über Regeln und Richtlinien für die Integration von Prozessen verfügen, die alle Schnittstellen definieren (z.B. Meilensteine) und darlegen, wie die für PP&P verwendeten Prozesse zu integrieren sind. Ein kontinuierlicher Verbesserungszyklus soll auf die Prozessintegration angewendet werden.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre Erwartungen an die Prozessintegration. Üblicherweise sind die Führungskräfte, die für das Projektmanagement in einer Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), für die Entwicklung geeigneter Regeln und Richtlinien verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend und wirken bei der kontinuierlichen Verbesserung mit.

### Strukturintegration [I2]

Projekte und Programme werden üblicherweise mit Hilfe einer temporären Organisation umgesetzt, während Portfolios von einer permanenten Funktion aus gesteuert werden. Organisationseinheiten und Rollen, die am PP&P-Management beteiligt sind, sollen mit relevanten internen und externen Parteien integriert werden. Die Integration zielt darauf ab, die effektive und effiziente Umsetzung der vom Topmanagement festgelegten PP&P-Ziele zu gewährleisten. Die Integration wird durch Teamarbeit und effektive Kommunikation unterstützt.

Interne und externe Organisationseinheiten und Rollen, die für das Management der PP&P relevant sind (z.B. PP&P-Rollen, Teams, PMO, Lenkungsgremien) sind den PP&P-Managern und -Mitarbeitern bekannt zu geben. Die Organisation soll über Regeln und Richtlinien für Integration und Effektivität der Strukturen verfügen, die alle Schnittstellen identifizieren und die darlegen, wie die für das Management der PP&P verwendeten Strukturen zu integrieren sind. Die strukturelle Integration ist regelmäßig zu überprüfen. Falls notwendig, sind Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre Erwartungen an die Strukturintegration. Üblicherweise sind die Führungskräfte, die für das Projektmanagement in einer Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), für die Entwicklung geeigneter Regeln und Richtlinien verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend und wirken bei der kontinuierlichen Verbesserung mit.

### Kulturintegration [I3]

Projekte, Programme und Portfolios werden in einem bestimmten kulturellen Kontext durchgeführt, welcher das Verhalten der an ihnen beteiligten Personen beeinflusst. Die PP&P-Kulturen sind mit den Kulturen der internen und externen Parteien zu integrieren. Die Integration zielt darauf ab, die effektive und effiziente Umsetzung der vom Topmanagement festgelegten PP&P-Ziele zu gewährleisten. Die Integration wird durch Teamarbeit und effektive Kommunikation unterstützt.

Der kulturelle Kontext (z.B. Werte, Visionen, Normen, Symbole, Überzeugungen, Ethik) der internen und externen Organisationseinheiten, die am Management der PP&P beteiligt sind, ist PP&P-Managern und -Mitarbeitern bekannt zu machen. Die Organisation soll über Regeln und Richtlinien für die kulturelle Integration verfügen, die darlegen, wie die Kulturen aufeinander abgestimmt werden können. Die kulturelle Integration ist regelmäßig zu überprüfen. Falls notwendig, sind Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre Erwartungen an die Kulturintegration. Normalerweise sind die Führungskräfte, die für das Projektmanagement in einer Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), für die Entwicklung geeigneter Regeln und Richtlinien verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter handeln entsprechend und wirken bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung mit.

### Anforderungen an personale Kompetenzen [P1]

Projekte, Programme und Portfolios werden von Menschen realisiert. Um PP&P-Mission, -Vision und -Strategie der Organisation umzusetzen, sollen die Kompetenzen, die von den an PP&P beteiligten Managern, Teammitgliedern und Mitarbeitern gefordert werden, eindeutig definiert werden, einschliesslich Teamwork und Kommunikation.

Personen, die Projekte, Programme und Portfolios realisieren, sollen bestimmte Kompetenzanforderungen erfüllen. Die Swiss NCB definiert eine ganze Reihe von Kompetenzen für unterschiedliche PP&P-Rollen. Eine Organisation soll die Anforderungen an die personalen Kompetenzen für alle an den PP&P beteiligten Personen, basierend auf PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, festlegen (z.B. in einer Kompetenzmatrix, Rollenbeschreibungen, Personal- und Nachfolgeplanung).

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen in Bezug auf die Anforderungen an die personalen Kompetenzen bei PP&P sowie an die festgelegten Standards. Die Personalabteilung (HR) ist üblicherweise für die Erstellung geeigneter Regeln und Richtlinien verantwortlich. Sie definiert, plant und kontrolliert diese Kompetenzanforderungen gemeinsam mit der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist.

### Zustand der personalen Kompetenzen [P2]

Der aktuelle Zustand der personalen Kompetenzen einer Organisation soll anhand der festgelegten Anforderungen an diese überprüft werden. Ein Vergleich der festgelegten Anforderungen mit dem aktuellen Zustand der personalen Kompetenzen ermöglicht die Erkennung von Stärken und Verbesserungspotenzialen.

Die Organisation soll planen, wie sie die erkannten Stärken nutzt und die Verbesserungspotenziale ausschöpft. Für Einzelpersonen können dazu Schulung und Entwicklung, Coaching und Mentoring, für die Organisation systematische Schulungs- und Entwicklungsprogramme vorgesehen werden.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an den Zustand der personalen Kompetenzen und an die festgelegten Standards. Die Personalabteilung (HR) ist üblicherweise verantwortlich für die Erstellung geeigneter Regeln und Richtlinien sowie für die Durchführung von Kompetenzbeurteilungen, üblicherweise mit Unterstützung der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist sowie der PP&P-Manager.

### Erwerb von personalen Kompetenzen [P3]

Organisationen sollen für ihre Projekte, Programme und Portfolios über Menschen mit den geeigneten Kompetenzen verfügen. Deshalb sollen Organisationen Massnahmen ergreifen, um Personen mit den geeigneten Kompetenzen einzustellen und um ihre PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umzusetzen.

Die Organisation soll geeignete Ressourcen, intern wie extern, identifizieren, von denen sie Personen mit geeigneten Kompetenzen für die Umsetzung ihrer PP&P-Mission, -Vision und -Strategie akquiriert. Organisationen sollen gewährleisten, dass ihre Akquisitionsprozesse (z.B. Rekrutierung von Personal oder Auftragsvergabe) effektiv und effizient sind. Einzustellendes Personal als auch zu beauftragende Organisationen sind nach vorab definierten Kompetenzanforderungen auszuwählen.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an den Erwerb der personalen Kompetenzen. Die Personalabteilung (HR) ist üblicherweise für die Erstellung geeigneter Regeln und Richtlinien sowie für den Erwerb von personalen Kompetenzen verantwortlich. PP&P-Manager unterstützen häufig den Akquisitions- bzw. Rekrutierungsprozess.

### Entwicklung der personalen Kompetenzen [P4]

Die Kompetenzen, die für Projekte, Programme und Portfolios eingesetzten Personen sollen entsprechend der festgelegten Kompetenzanforderungen entwickelt werden, um die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umzusetzen. Kompetenzentwicklung ist eine grundlegende Erwartung, die Menschen in Bezug auf ihre persönliche Entwicklung an eine Organisation richten.

Die Organisation soll Regeln und Richtlinien als Bezugsrahmen für die Entwicklung der Kompetenzen bereitstellen. Dieser soll die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die verfügbaren Konzepte für die Kompetenzentwicklung beinhalten (z.B. Coaching, Schulung, Mentoring, Training on the job, Simulation und Zertifizierung). Entwicklungsziele sollen aus den Kompetenzanforderungen abgeleitet und zwischen der Einzelperson und ihren Vorgesetzten vereinbart werden.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die personale Kompetenzentwicklung und stellen die entsprechende Unterstützung und notwendige Ressourcen bereit. Die Personalabteilung (HR), häufig unterstützt durch die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, gibt üblicherweise den Rahmen für die Entwicklung sowie Regeln und Richtlinien vor. PP&P-Manager sollen die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen.

### Ressourcenanforderungen [R1]

Projekte, Programme und Portfolios erfordern Ressourcen (z.B. finanzielle Ressourcen, Know-how, Material und Energie). Der Ressourcenbedarf soll klar definiert sein, um die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umzusetzen.

Die Organisation soll den kurz-, mittel- und langfristigen Ressourcenbedarf für alle Projekte, Programme und Portfolios festlegen und diesen mit den aktuell verfügbaren Ressourcen vergleichen. Die Differenzen zwischen verfügbaren und erforderlichen Ressourcen zeigen auf, wo Anstrengungen bezüglich Ressourcenbeschaffung und -entwicklung allenfalls erforderlich sind.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die Ressourcenanforderungen. Häufig sind spezifische operative Abteilungen (z.B. Einkauf, Finanzen und Recht) für die Erstellung der geeigneten Regeln und Richtlinien sowie für die Festlegung der Anforderungen verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter können diese Aufgabe unterstützen.

### Ressourcenzustand [R2]

Der aktuelle Zustand der Ressourcen ist anhand der festgelegten Anforderungen zu überprüfen. Ein Vergleich der festgelegten Anforderungen mit dem aktuellen Zustand der verfügbaren Ressourcen ermöglicht die Erkennung von Differenzen.

Die Organisation soll planen, wie fehlende Ressourcen zu ergänzen bzw. wie überflüssige Ressourcen abzubauen sind, was die Beschaffung erforderlicher bzw. die Reduktion überflüssiger Ressourcen und/oder die Entwicklung vorhandener Ressourcen beinhalten kann.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die Feststellung des aktuellen Ressourcenzustands. Die relevanten operativen Abteilungen sind für die Erstellung geeigneter Regeln und Richtlinien sowie für die Feststellung des aktuellen Ressourcenzustands verantwortlich. PP&P-Manager und -Mitarbeiter können den Feststellungsprozess unterstützen.

### Ressourcenbeschaffung [R3]

Die Organisation soll über ausreichende Ressourcen verfügen (z.B. finanzielle Ressourcen, Know-how, Vermögenswerte und unterstützende Dienstleistungen), um ihre Projekte, Programme und Portfolios umzusetzen. Sie soll deshalb geeignete Massnahmen ergreifen, um fehlende Ressourcen zu beschaffen.

Die Organisation soll potenzielle Quellen identifizieren (z.B. Lieferanten und Dienstleister), von denen sie die Ressourcen zur Umsetzung ihrer PP&P-Mission, -Vision und -Strategie beziehen kann. Sie soll gewährleisten, dass ihre Beschaffungsprozesse effektiv und effizient sind. Die Auswahl von Ressourcen soll auf vorab definierten Anforderungen basieren, die auch dazu verwendet werden sollen, um die Verteilung der Ressourcen auf Projekte, Programme und Portfolios festzulegen.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die Ressourcenbeschaffung. Die Einkaufsabteilung ist üblicherweise für die Erstellung geeigneter Regeln und Richtlinien sowie für die Durchführung der Beschaffung verantwortlich. Sie wird beim Beschaffungspro-

zess von der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, anderen Abteilungen und den PP&P-Managern unterstützt.

### Ressourcenentwicklung (R4)

Ressourcen, die für Projekte, Programme und Portfolios erforderlich sind, sollen entwickelt werden, um die Ressourcenanforderungen zu erfüllen. Diese sind erforderlich, um die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umzusetzen. Absicht ist die Sicherung der Verfügbarkeit von Ressourcen sowie die Nutzung derselben auf nachhaltige Art und Weise.

Die Organisation soll einen Bezugsrahmen sowie Regeln und Richtlinien für die Entwicklung von Ressourcen bereitstellen. Dieser kann Massnahmen, wie z.B. den Einbezug externer Partner in die Lieferkette der Organisation, die Nutzung interner Support-Funktionen (z.B. Finanzen, Recht und ICT sowie die Beschaffung erforderlichen Know-hows für die Umsetzung von PP&P, beinhalten.

Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die Ressourcenentwicklung und stellen die entsprechende Unterstützung sowie die notwendigen Ressourcen bereit. Die relevanten operativen Abteilungen sind für die Erstellung von Regeln und Richtlinien sowie für die Entwicklung der erforderlichen Ressourcen verantwortlich. PP&P-Manager können den Entwicklungsprozess unterstützen.

### 5.3 Zusammenwirken der Kompetenzelemente

**Die IPMA OCB® ist ein komplexes Modell mit verschiedenen Wechselwirkungen zwischen den Kompetenzelementen. Diese Wechselwirkungen sind bei der Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten zu berücksichtigen.**

Eine Analyse der Wechselwirkungen hat gezeigt, dass die Kompetenzelemente «PP&P-Mission, -Vision und -Strategie», «PP&P-Managemententwicklung» und «Führung» den grössten Einfluss auf die anderen Kompetenzelemente ausüben. Sie können als wichtige «Befähiger» einer Organisation zum Abstecken des Rahmens und zur Lenkung der Aktivitäten innerhalb von Projekten, Programmen und Portfolios angesehen werden. Der Schwerpunkt bei der Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten soll auf diesen drei Kompetenzelementen liegen.

Die folgenden Kompetenzelemente werden stark von anderen beeinflusst: «Leistungsfähigkeit», «Projektmanagement», «Programmmanagement» und «Portfoliomanagement». Diese sollen regelmässig überprüft, aktualisiert sowie an den internen und externen Kontext angepasst werden.

Nach der Beschreibung der Gruppierung der Kompetenzelemente, einer Charakterisierung der Elemente im Einzelnen sowie deren Zusammenwirken, beschreibt Kapitel 6 nun die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten.

## Kapitel 6

# Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten

**Organisationen unterliegen einem stetigen Wandel. Veränderungen können dabei durch externe Faktoren (z.B. neue Technologien, Wirtschaftszyklen oder die Gesetzgebung) oder interne Faktoren (z.B. neue Produkte und Dienstleistungen oder Fusionen und Übernahmen) hervorgerufen werden. Eine Organisation sollte dabei auf jede Veränderung reagieren, um ihren langfristigen Erfolg und ihr Überleben zu sichern. Organisationen werden als erfolgreich angesehen, wenn sie ihre Ziele über einen längeren Zeitraum zum Nutzen aller Stakeholder erreichen.**

Für die Erläuterung der organisationalen Entwicklung ist es sinnvoll, sich eine Organisation als soziales System mit evolutionären Prozessen vorzustellen, wie man es in der Natur wiederfindet. Gemäss der Evolutionstheorie wird die Entwicklung in der Natur von der natürlichen Auslese vorangetrieben. Auf lange Sicht überleben nur die Organismen, die in der Lage sind, sich an ihre Umwelt anzupassen. Das gleiche Prinzip lässt sich auf die Wirtschaftswelt übertragen, in der sich Organisationen ständig an die sich ändernden Bedingungen anpassen sollten. Nur diejenigen Organisationen überleben und haben Erfolg, die sich erfolgreich an Veränderungen anpassen, indem sie Lösungen für neue Herausforderungen finden. Diese Lösungen sollen jederzeit innerhalb des eigenen Kontextes und der verfügbaren Ressourcen funktionieren.

Organisationen sollen ihren Kontext daher regelmässig analysieren, entsprechende Trends erkennen und ihre Strategien, Prozesse, Strukturen, Kulturen sowie Kompetenzen entsprechend entwickeln. Die Hauptaufgabe des Topmanagements besteht insbesondere in projektorientierten Organisationen darin, Veränderungen im Umfeld zu registrieren und mit der Unterstützung von Seniormanagern, Managern und Mitarbeitern geeignete Massnahmen zur Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten in die Wege zu leiten.

Kapitel 6 beschreibt den Zusammenhang zwischen der IPMA OCB® und IPMA Delta®. Die IPMA OCB® ist ein Standard, der die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten beschreibt. IPMA Delta® dagegen ist ein Zertifizierungsverfahren, das die IPMA® verwendet, um den Stand der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten einer Organisation zu beurteilen. Dennoch sollte beachtet werden, dass IPMA Delta® zwar die von der IPMA® bevorzugte Art der Beurteilung organisationaler Kompetenz für das Management von Projekten ist, die Beschreibung der Kompetenzentwicklung in Kapitel 6 jedoch nur als ein mögliches Beispiel angesehen werden soll. Es kann weitere Assessment-Ansätze geben, die den gleichen Zweck erfüllen.

IPMA OCB® und IPMA Delta® basieren beide auf dem Konzept von Kompetenzen. Sie wurden entwickelt, um Organisationen in die Lage zu versetzen, das Konzept der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten zu verstehen. Sie liefern ein Werkzeug zur Unterstützung der Entwicklung der organisationalen Kompetenzen.

Die Kompetenzklassifizierung ist in Kapitel 6.1 beschrieben. Der Ansatz, der von IPMA Delta® für das Assessment der organisationalen Kompetenz verwendet wird, ist in Kapitel 6.2 beschrieben. Ansätze zur Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten werden in Kapitel 6.3 beschrieben, das sich auch mit Innovation und organisationalem Lernen befasst.

### 6.1 Klassifizierung der organisationalen Kompetenz

IPMA Delta® verwendet das Konzept von Kompetenzklassen, um die Beurteilung des Standes der aktuellen Projektmanagement-Kompetenz einer Organisation zu unterstützen. IPMA Delta® folgt bei der Definition der Klassen einem Ansatz, der demjenigen anderer Assessment-Systeme, wie z.B. EFQM und CMMI, ähnlich ist. Die Entwicklung der Kompetenz folgt im Allgemeinen von «Initial» über «Defined», «Standardised» und «Managed» hin zu «Optimising». Es soll jedoch beachtet werden, dass nicht alle Organisationen die Klasse «Optimising» anstreben. Die anzustrebende Klasse für eine bestimmte Organisation hängt von den geschäftlichen Anforderungen und dem wettbewerblchen Umfeld ab.

Assessment-Kriterien	Vorhandensein von Standards	Anwendung von Standards	Management von Standards	Beteiligung interessierter Parteien	Ergebnisse im Einklang mit Zielen	Projektergebnisse wahrscheinlich auf
Initial	pro Projekt	begrenzt	noch nicht	Projektauftraggeber	einige gute Ergebnisse, doch oft herausfordernde Ziele bezüglich Zeit, Budget und Umfang	personaler Ebene
Defined	teilweise	pro Projekt	begrenzt	Projektauftraggeber und entscheidende interne Stakeholder	unter den Vergleichswerten	Projektebene
Standardised	meist	teilweise	pro Projekt	Projektauftraggeber und alle relevanten internen Stakeholder	auf vergleichbarem Niveau	Projekten basierend auf Standards und Verfahren
Managed	voll	meist	teilweise	Projekteigentümer, alle internen Stakeholder und alle entscheidenden externen Stakeholder	deutlich oberhalb der Vergleichswerte, Portfolioüberschreitung auf vergleichbarem Niveau	Projekten in Verbindung mit Programmen und/oder Portfolios
Optimising	projektspezifisch	voll	kontinuierlich verbessernd	alle relevanten Stakeholder	die meisten Projekte erreichen die Ziele, nur sehr geringe Portfolioüberschreitung	PP&P im Einklang mit der Strategie der Organisation, erreichen im Allgemeinen ihre Ziele

Tabelle 6-1: Eigenschaften der Kompetenzklassen

### 1) Kompetenzklasse Initial

In der Kompetenzklasse Initial konzentriert sich die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten hauptsächlich auf die Erfolge auf personaler Ebene. Es gibt Einzelpersonen und Projekte mit guter Zielerreichung, die Zielerreichung im Gesamten kommt jedoch eher zufällig zustande. Die Projektergebnisse überschreiten zu einem erheblichen Teil Budget und Zeitrahmen und liefern nur einen Teil der vereinbarten Lieferobjekte. Eine Vision, Prozesse und Strukturen mit Bezug auf PP&P sind auf Ebene der Organisation gar nicht oder nur rudimentär vorhanden. Es existieren keine oder nur wenige formelle Regeln und Richtlinien für das PP&PM. In Krisenzeiten kann eine Tendenz zur Überlastung bzw. Vernachlässigung der Managementprozesse für PP&P vorkommen. Die Fähigkeit, Erfolge zu wiederholen, ist eventuell nicht vorhanden. In dieser Situation können erfahrene Projektmanager einen positiven Einfluss auf das PP&P-Management ausüben.

Das Topmanagement kann die Entwicklung der Kompetenzen von der Kompetenzklasse Initial beginnen, indem es ein Entwicklungsprogramm initiiert, das von Seniormanagern, PP&P-Managern und -Mitarbeitern unterstützt wird. Führungskräfte, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich sind (z.B. PM-Direktor), können als Projektauftraggeber für das Kompetenz-Entwicklungsprogramm agieren. Falls derartige Rollen in einer Organisation nicht existieren, soll das Topmanagement einen PM-Direktor ernennen oder diese Funktion einem vorhandenen Seniormanager zuweisen. Die wichtigsten «Befähiger» für dieses Entwicklungsprogramm sind die Führungsunterstützung und die Fähigkeit, Veränderungen anzuführen. Die IPMA OCB® kann als Rahmen (Tabelle 6.1) für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten dienen. Bei der Entwicklung von Organisationen in der Kompetenzklasse Initial liegt der Hauptschwerpunkt auf der Strukturierung einzelner Projekte und der Entwicklung der Kompetenzen des PP&P-Personals sowie deren operativen Linienmanagern. Der wichtigste Stakeholder, der Projektauftraggeber, soll sich für das Management der Stakeholder einsetzen, sowohl intern als auch extern, und den Nutzen des Projekts fördern.

### 2) Kompetenzklasse Defined

In der Kompetenzklasse Defined sind Regeln und Richtlinien für das PP&PM teilweise vorhanden. Sie werden für jedes Projekt eingesetzt, werden jedoch noch nicht vom Management gesteuert. Das Projektmanagement wird meist an verschiedene organisationale Einheiten delegiert und es gibt keine organisierte Entwicklung. Die an den Projekten beteiligten operativen Linienmanager sind üblicherweise schlecht vorbereitet und ausgestattet, um ihre Funktionen auszuüben. Die Projektergebnisse liegen unterhalb des Vergleichswerts erfolgreicher Projekte, bezogen auf Lieferobjekte, Termine und Kosten. Die Projekte werden teilweise gemäss Regeln und Richtlinien geplant und durchgeführt. Sie nutzen kompetente Personen und verfügen über hinreichende Ressourcen, um kontrollierten Output zu erzeugen. Die disziplinierte Anwendung von PM-Prozessen hilft zu gewährleisten, dass die vorhandenen Praktiken in Stressphasen aufrechterhalten werden. Mit diesen Praktiken ist es wahrscheinlicher, dass Projekte gemäss den Plänen abgewickelt werden. Der Status dieser Projekte ist für das Management an festgelegten Punkten sichtbar (z.B. an Meilensteinen).

Die Entwicklung von Organisationen in der Kompetenzklasse Defined legt den Schwerpunkt auf die Verwirklichung der erforderlichen Regeln und Richtlinien für das PP&PM. Verbesserungen werden durch das Verstehen und das Anwenden dieser Standards erreicht. Die Managementkontrolle ist auf der Projektebene gleich stark wie die Präsenz von Regeln und Richtlinien. Die Organisation beginnt zentralisierte Managementstrukturen zu definieren und einzuführen, um Projekte zu leiten und umzusetzen. Wichtige Stakeholder, wie Projektauftraggeber, Lieferanten und Anwender, sollen an den meisten Projekten beteiligt sein. Sie managen interne und externe Stakeholder. Sie setzen sich für das Projekt ein, fördern Nutzeneffekte und stellen erforderliche Ressourcen und Spezifikationen bereit.

### 3) Kompetenzklasse Standardised

In der Kompetenzklasse Standardised sind die Regeln und Richtlinien für das PP&PM-grösstenteils vorhanden und an alle interessierten Parteien kommuniziert. Sie werden teilweise von den PP&P-Mitarbeitern angewandt und durch das Management projektbezogen gesteuert. Governance und Managementsysteme werden eingesetzt, um die meisten Projekte und Programme zu steuern. Zentralisierte Funktionen für das Projekt- und Programmmanagement werden eingerichtet und fungieren als PP-Kompetenzcluster. Die Projekt- und Programmmanagementkompetenz wird gemessen und weiterentwickelt. Das operative Linienmanagement wird vorbereitet und so unterstützt, dass es seine Funktion in Projekten und Programmen wahrnehmen kann. Ressourcenmanagement wird auf Projekt-, Programm- und Portfolioebene eingeführt. Interne Stakeholder sollen aktiv in das Management von internen wie externen Stakeholdern eingebunden werden. Sie setzen sich für das Projekt ein, fördern die Nutzeneffekte und stellen die erforderlichen Ressourcen, Spezifikationen und Unterstützungen bereit. Projekt- und Programmsergebnisse erreichen Vergleichswerte anderer erfolgreicher Projekte und Programme – Budget- und Terminvorgaben werden eingehalten, die geforderte Leistung wird zur Zufriedenheit der Stakeholder erbracht.

PM-Prozesse, -Methoden und -Werkzeuge sind gut beschrieben und werden verstanden. Die Prozesse werden eingesetzt, um die Kontinuität in der gesamten Organisation zu gewährleisten und die Zusammenarbeit zu verbessern. Das Management passt die Projektprozesse, basierend auf den Standardprozessen der Organisation und gemäss den Anpassungsrichtlinien, an. Das Management von PP&P wird gemäss den Regeln und Richtlinien geplant und durchgeführt. Es werden ausschliesslich kompetente Personen eingesetzt, die über hinreichende Ressourcen verfügen, um kontrollierten Output zu erzeugen. Die Regeln und Richtlinien gewährleisten eine konsistente Anwendung in der gesamten Organisation und minimieren das Risiko in Stressphasen. Die Projektergebnisse befinden sich auf dem Niveau vergleichbarer Organisationen. Die Ergebnisse der PP&P sind vorhersehbar und entsprechen den Plänen. Das Topmanagement sowie alle Seniormanager sind aktiv am Management von PP&P beteiligt und zeigen echtes Engagement.

Die Entwicklung von Organisationen in der Kompetenzklasse Standardised konzentriert sich auf das Erreichen eines umfassenden Verständnisses, die Anwendung aller Regeln und Richtlinien für das PP&PM und die Ausrichtung der Organisation am

PP&P-Kontext. Die Steuerung von PP&P ist vollständig vorhanden, einschliesslich der Managementstrukturen für die übergeordnete Lenkung sowie das Management von Projekten in Portfolios und/oder Programmen.

Dennoch kann eine weitere Optimierung erforderlich sein. Stakeholder, wie Projektauftraggeber, Lieferanten, Anwender und Unterstützer, sollen in fast allen Projekten eingebunden sein. Sie managen interne und externe Stakeholder. Sie sollen sich für das Projekt einsetzen und die Nutzeneffekte fördern. Sie sollen die erforderlichen Ressourcen und Spezifikationen bereitstellen. Zudem sollen alle kritischen externen Stakeholder, die deutliche Störungen verursachen könnten, mit einbezogen werden.

#### 4) Kompetenzklasse Managed

In der Kompetenzklasse Managed sind Regeln und Richtlinien für das PP&PM umfassend vorhanden und werden weitgehend angewandt. Governance und Managementsysteme werden angewandt, um die meisten Projekte, Programme und Portfolios sowie deren gemeinsamen Output teilweise zu steuern, ausgerichtet auf die Strategie der Organisation. Das PP-Kompetenzcluster fungiert als Fachzentrum und wird als berufliche Station für junges Fachpersonal in der Organisation angesehen. Die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten wird auf Basis der Anforderungen der Organisation entwickelt und an diesen ausgerichtet. Stärken und Schwächen werden regelmässig identifiziert und bei Bedarf Korrekturmassnahmen eingeleitet. Die Personalabteilung (HR) und Senioremanager sind an der Entwicklung von PP&P-Managern beteiligt. Das operative Linienmanagement wird bezüglich seiner Rolle in Projekten beurteilt. Das Ressourcenmanagement ist gänzlich auf die PP&P-Anforderungen ausgerichtet. Die Teams werden am Ende von Projekten aufgelöst und die Mitarbeiter in neuen Rollen eingesetzt. Die Projektergebnisse liegen deutlich über den Vergleichswerten erfolgreicher Projekte und Programme – vereinbarte Lieferobjekte, Termine und Kosten mit gutem Risikoverlauf wurden eingehalten, bei gleichzeitig hoher Leistung und zur Zufriedenheit der Stakeholder.

Die Ziele bezüglich der erforderlichen Kompetenz basieren auf den Bedürfnissen der Organisation und von Stakeholdern, wie z.B. Kunden, Anwender, Aktionäre und Mitarbeiter. Die geforderte Qualität ist vereinbart und deren Umsetzung wird für Projekte, Programme und Portfolios überwacht und gesteuert. Modelle und Werte werden eingesetzt, um Qualitätsziele zu formulieren, die das Erreichen der Geschäftsziele unterstützen.

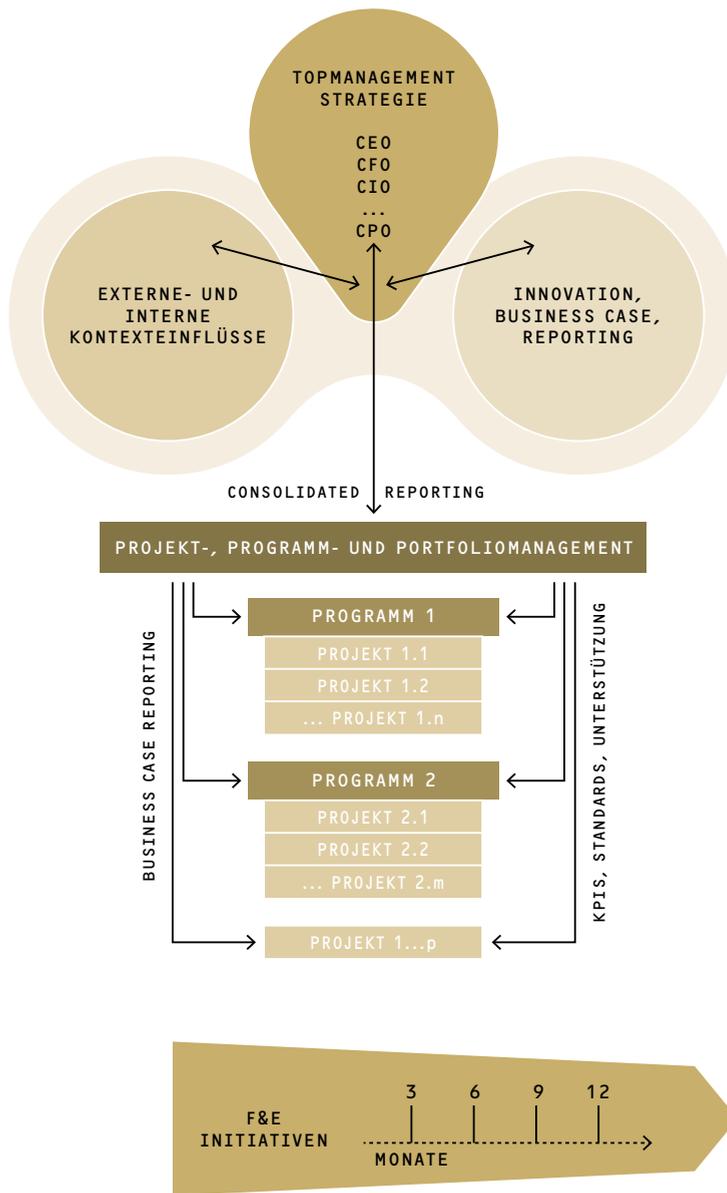


Abbildung 6–1: Managementperspektive unter Einsatz der PP&P

Die Entwicklung von Organisationen in der Kompetenzklasse Managed legt den Schwerpunkt auf die Aufrechterhaltung und Anwendung fortgeschrittener Regeln und Richtlinien für das PP&PM. PP&P-Governance sowie -Managementsysteme sind gut auf die permanente Organisation, auf die PP&P-Organisation sowie auf die Organisation der PP&P-Kompetenzentwicklung abgestimmt.

Externe Stakeholder sind gänzlich in die PP&P-Managementsysteme einbezogen, welche effektiv sind, jedoch noch immer Möglichkeiten zur Effizienzverbesserung bieten. Alle internen Stakeholder, wie z.B. Projektauftraggeber, Lieferanten, Anwender und Unterstützer, sollen in allen Projekten eingebunden sein. Sie sollen die internen und externen Stakeholder managen, sich für das Projekt einsetzen, die Nutzeneffekte fördern und die erforderlichen Ressourcen und Spezifikationen bereitstellen. Zudem sollen alle relevanten externen Stakeholder mit einbezogen werden, um Zufriedenheit auch bei ihnen zu erreichen.

### 5) Kompetenzklasse Optimising

Optimising bedeutet kontinuierliche Verbesserung bzw. Weiterentwicklung. In der Kompetenzklasse Optimising werden die Regeln und Richtlinien für das PP&PM gänzlich umgesetzt und innerhalb der Organisation angewandt. Das PP&P-System wie auch die Organisation in Bezug auf das PP&PM werden kontinuierlich überprüft, verbessert und weiterentwickelt. Die Regeln und Richtlinien für das PP&PM sowie deren Anwendung werden kontinuierlich innerhalb einer PP&P-Supportstruktur weiterentwickelt und können auf die spezifischen und aktuellen Anforderungen von Projekten, Programmen und Portfolios angepasst werden.

Das Topmanagement sowie alle Seniormanager sind aktiv in das Management von PP&P einbezogen. Selbst ein Chief Projects Officer kann auf Geschäftsleitungsebene eingesetzt sein. Das Topmanagement und die Seniormanager formulieren Ziele für das PM und stimmen Vision, Mission und Strategie mit dem Management von PP&P ab. Sie steuern alle entsprechenden Aktivitäten. Die Governance konzentriert sich auf die Ausrichtung von PP&P auf Vision, Mission und Strategie der Organisation sowie auf die Veränderungen im jeweiligen Kontext. Sie ergreift die Massnahmen, die nötig sind, um die interne Organisation in der Lage zu halten, Änderungen effektiv umzusetzen. Ein Beispiel für diese Struktur ist in Abbildung 6–1 dargestellt.

Die Organisation nutzt einen quantitativen Ansatz, um die dem PP&P-Prozess innewohnenden Schwankungen und die Ursachen von Auswirkungen zu verstehen. Die Hauptaufgaben auf der Ebene des Strategischen Portfolios sind das Festlegen von KPIs und Prioritäten sowie die Bewertung von konsolidierten Erfolgen und Fortschritten in der Organisation. Das PP&P-Management steuert Projekte, Programme und Portfolios sowie deren gemeinsame Ergebnisse und Auswirkungen anhand der Strategie der Organisation. Das PP-Kompetenzcluster ist das Fachzentrum und gilt als berufliche Station für junges Fachpersonal in der Organisation. Es pflegt gute Beziehungen zu allen an den PP&P beteiligten Stakeholdern. Personalabteilung (HR), PP&P-Kompetenzmanagement und operatives Management gestalten aktiv die Kompetenzentwicklung in PP&P mit. Alle Mitarbeiter sind kompetent und engagieren sich in ihrer jeweiligen Rolle sowie für ihre kontinuierliche persönliche Entwicklung. Wechselbeziehungen mit Funktionen des operativen Linienmanagements werden deutlich herausgestellt und das Ressourcenmanagement wird gut abgestimmt, um dies zu unterstützen. Die Projektergebnisse erfüllen die vereinbarten Pläne voll und ganz. Die meisten Projekte und Programme sind in Bezug auf Budget- und Termineinhaltung sowie Erbringung der geforderten Leistung erfolgreich. Die Stakeholder sind zufrieden. Governance und

Topmanagement werden umfassend informiert und beherrschen das Management von Prioritäten und Änderungen. Das Portfolio-Budgetmanagement liegt in sehr engen Toleranzgrenzen.

Die kontinuierliche Entwicklung von Organisationen in der Kompetenzklasse Optimising legt den Schwerpunkt auf die Aufrechterhaltung und Anwendung modernster Arbeitsweisen und ermöglicht Anpassungen zum Nutzen bestimmter Projekte, Programme oder Portfolios. Die Qualitäts- und Leistungsziele der Organisation sind formuliert und werden kontinuierlich überprüft, um den sich ändernden Kontext sowie die Geschäftsziele und organisationalen Leistungen widerzuspiegeln. Die permanente Organisation, das PP&P-Umfeld und die Kompetenzentwicklungsorganisation sind gut aufeinander abgestimmt, bewerten sich gegenseitig und wirken auf Anforderung an Audits und Überprüfungen mit. Die Haupttriebkkräfte für die kontinuierliche Verbesserung sind die Anforderungen der Organisation sowie die Zufriedenheit der Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter. Die Organisation ist effektiv und balanciert Effizienz und Nachhaltigkeit aufeinander aus.

Alle internen und externen Stakeholder werden effektiv und effizient in PP&P eingebunden. Sie managen die internen und externen Stakeholder, setzen sich für das Projekt ein und fördern die Nutzeneffekte. Sie sichern die Interessen der Stakeholder und tragen zum Erfolg von PP&P bei.

## 6.2 Assessment der organisationalen Kompetenz

Um die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten zu bewerten, berücksichtigt IPMA Delta<sup>®</sup>, dass der Umfang der Organisation aus der Gesamtheit der an den PP&P beteiligten sowie den mit PP&P in Verbindung stehenden Menschen und Ressourcen besteht – denjenigen also, die sich für die Umsetzung der PP&P-Strategie der Organisation einsetzen.

Der Assessment-Prozess beginnt mit der Kompetenzklassifizierung der betreffenden Organisation. Die Organisation gibt an, in welcher Kompetenzklasse sie sich derzeit befindet und welche Kompetenzklasse sie in naher Zukunft erreichen möchte. Dies zeigt dem Assessment-Team, welche Fragen sich für die Überprüfung der entsprechenden Standards, deren Anwendung und der Managementsysteme eignen. Das Assessment-Team fordert die PP&P-Strategie der Organisation ein.

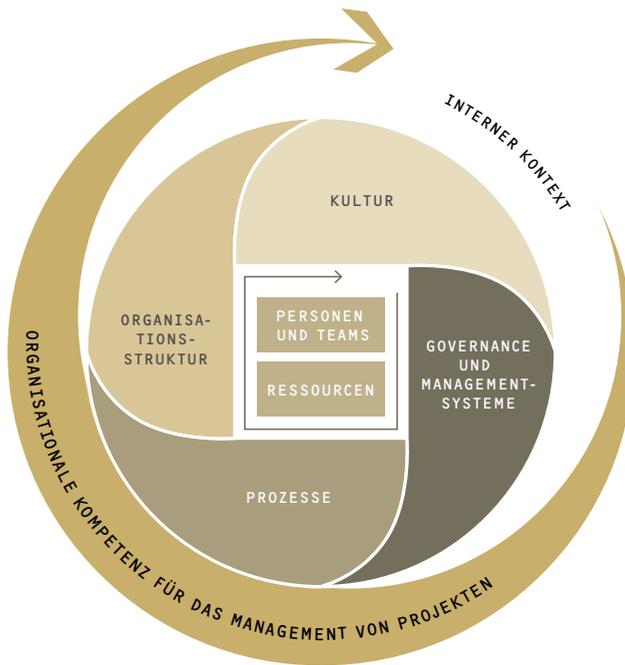


Abbildung 6–2: Die IPMA-Delta-Architektur

Das Konzept von IPMA Delta® bietet eine 360-Grad-Ansicht auf die Situation einer Organisation, (Abbildung 6–2). Angenommen eine Organisation hat eine klare Mission, Vision und Strategie, so besteht der erste Schritt in der Bewertung, ob diese effektiv in eine PP&P-Strategie übertragen wurden, um die von der Organisation gesetzten Ziele im Verhältnis zu deren jeweiligen Kontext zu erreichen.

Bei Vorhandensein einer klaren PP&P-Strategie verifiziert das IPMA-Delta-Assessment, ob die in Verbindung stehenden Prozesse und Strukturen die Umsetzung der PP&P-Strategie ermöglichen und die weitere Entwicklung dieser Strategie unterstützen. Während des Assessments wird durch Fragen verifiziert, ob sich die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort befinden. Das Assessment versucht weiter festzustellen, wie gut Strategie, Prozesse und Strukturen tatsächlich in der Organisation umgesetzt werden, ob die Mitarbeiter diese tatsächlich verstehen und befolgen und ob sich diese in der PP&P-Kultur der Organisation widerspiegeln.

Differenzen zwischen der beabsichtigten PP&P-Strategie und ihrer tatsächlichen Umsetzung zusammen mit dem Einfluss von Veränderungen im internen und externen Kontext erhöhen die Notwendigkeit einer Überarbeitung der Strategie für PP&P. Der Nachweis einer überarbeiteten PP&P-Strategie unterstützt das Bestreben für eine weitere Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten.

Der IPMA-Delta-Assessment-Prozess berücksichtigt auch die individuellen Kompetenzen der PP&P-Mitarbeiter sowie die von der Organisation in Projekten und Programmen

erreichten Ziele. Das Assessment-Team wählt eine Stichprobe von kürzlich abgeschlossenen bzw. vor dem Abschluss stehenden Projekten und Programmen aus, sowie eine solche von daran beteiligten Mitarbeitern. Die Beurteilung von ausgewählten Projekten und Programmen sowie Personen durch Selbst-Assessments erfolgt vor dem eigentlichen Assessment der organisationalen Kompetenz im Rahmen eines Vor-Ort-Besuches. Die Ergebnisse der Projekte und Programme sowie die individuellen Einschätzungen dienen dem Assessment-Team zur Auswahl der Interviewfragen für den Besuch vor Ort.

IPMA Delta® beurteilt die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten anhand von drei Modulen. Ausgewählte Personen beurteilen im Modul I («Individuals») ihre persönlichen PP&P-Kompetenzen sowie im Modul P («Projects») die in ihrer Organisation abgewickelten Projekte und Programme im Rahmen von Selbst-Assessments. Nach den Selbst-Beurteilungen zum Modul I und den Selbst-Assessments zum Modul P werden im Modul O («Organisation») ausgewählte Mitarbeiter vor Ort von Assessoren befragt.

**Modul I:** Ausgewählte Personen (z.B. Projektmanager, Team-Mitglieder, Unterstützer und andere Stakeholder) bewerten sich anhand eines Fragebogens, der auf der Swiss NCB aufbaut, selber. Es gibt drei Fragen:

- Wie kompetent sind Sie?
- Erkennt Ihre Organisation Ihre Kompetenz und unterstützt sie Ihre Entwicklung?
- Erkennt das in Projekten bzw. Programmen tätige Personal Ihre Kompetenz und unterstützt es Ihre Entwicklung?

**Modul P:** Ausgewählte Projekte und Programme werden von ausgewählten Personen anhand eines Fragebogens bewertet, der auf dem Project Excellence Model der IPMA aufbaut. Es gibt drei Fragen:

- Wie gut wurde das Projekt organisiert und wie gut ist die im Rahmen des Projekts erbrachte Leistung?
- Unterstützt die Organisation das im Projekt/Programm tätige Personal so, dass damit das Projekt/Programm zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden kann?
- Zeigt die Einzelperson das für den Erfolg des Projekts/Programms notwendige Engagement?

Die Ergebnisse der Fragebögen I und P werden vom Assessment-Team der Zertifizierungsstelle analysiert, um damit den Vor-Ort-Besuch im Rahmen des Moduls O vorzubereiten.

**Modul O:** Führungskräfte der Organisation, PP&P-Manager, Mitarbeiter und Unterstützer werden vor Ort befragt. Jeder Befragte erhält eine Auswahl von Fragen aus einem multidimensionalen Fragebogen, die mit der jeweiligen Rolle und Funktion in Verbindung stehen. Der Fragebogen zu Modul O deckt das Konzept mit einer grossen Anzahl von Fragen zu unterschiedlichen Arbeitsebenen (strategisch, taktisch und operativ) ab. Das Assessment-Team der Zertifizierungsstelle plant im Voraus, wem welche Fragen gestellt werden.

Auf diese Weise liefern die Ergebnisse der drei Module ein umfassendes Bild bezüglich der Kompetenz der Organisation für das Management von Projekten, wie in Abbildung 6–3 dargestellt:

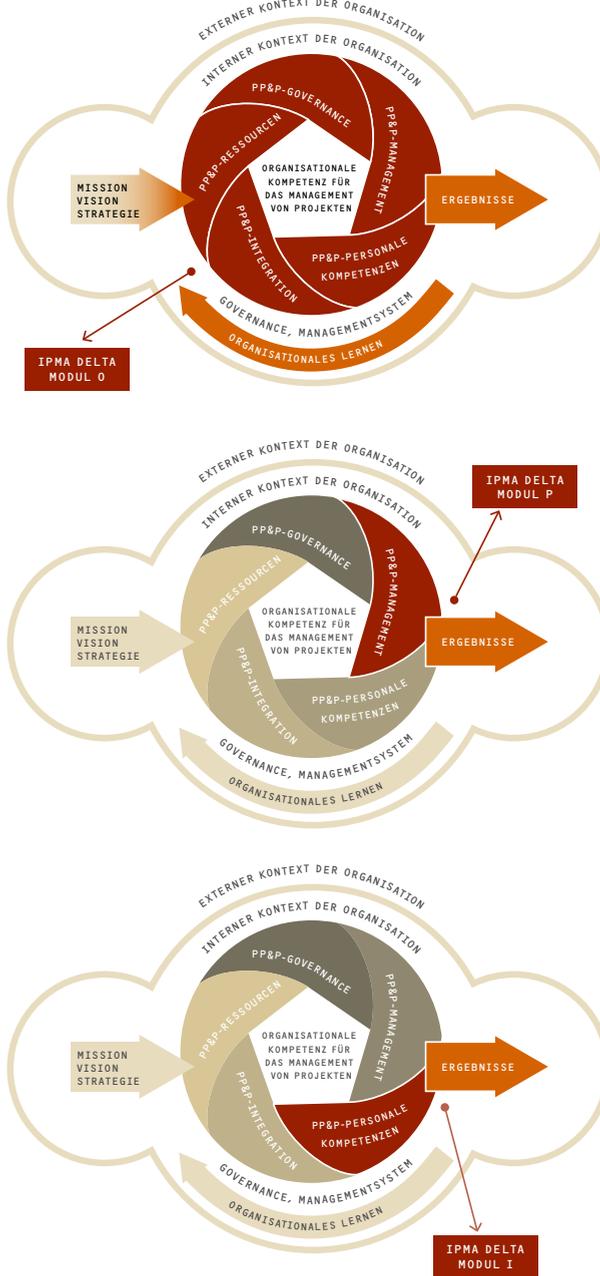


Abbildung 6–3: Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten mit Bezug zu den Modulen von IPMA Delta®

Der Assessmentbericht zeigt für jeden IPMA-OCB-Kompetenzcluster die entsprechende Kompetenzklasse. Die tatsächliche Klasse und die Differenz («Delta») zur gewünschten Kompetenzklasse, kombiniert mit den detaillierten Ergebnissen, können verwendet werden, um den Entwicklungsbedarf sowie eine langfristige Strategie für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten abzuleiten. Die Ergebnisse lassen sich ebenso für das Identifizieren bewährter Praktiken wie auch für ein Benchmarking mit internen oder externen Partnern verwenden.

### 6.3 Schema der organisationalen Kompetenzentwicklung

Organisationale Kompetenzentwicklung ist eine Kombination aus organisationalem Lernen und Innovation, die auf die vorhandene(n) PP&P-Strategie, -Prozesse, -Strukturen und -Kultur angewandt wird. Die Tatsache, dass die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten strategisches Engagement auf der Ebene des Topmanagements verlangt, legt einen besonderen Schwerpunkt auf Governance und Führung. Das Topmanagement soll die Richtung bestimmen, ausreichende Ressourcen bereitstellen und alle erforderlichen Teile der permanenten und temporären Organisation sowie die Stakeholder miteinbeziehen.

Die Entwicklung organisationaler Kompetenz für das Management von Projekten erfordert Engagement zur kontinuierlichen Entwicklung. Es handelt sich nicht nur um eine einmalige Anstrengung. Üblicherweise bewertet eine Organisation jährlich den aktuellen Zustand ihrer PP&P und formuliert die Ziele für das kommende Jahr. Außerdem soll die Organisation ihre mittelfristigen Ziele regelmässig überprüfen. Dazu sollen alle fünf Kompetenzgruppen überprüft werden: PP&P-Governance, PP&P-Management, PP&P-Integration, PP&P-Personale Kompetenzen und PP&P-Ressourcen.

Die Kompetenzentwicklung steht in direktem Verhältnis zur jährlichen Zielsetzung der Organisation, um die KPIs und Ziele der Organisation zu erreichen. Für jede Gruppe von Kompetenzelementen werden die vom Seniormanagement aufgestellten Gesamtziele in einzelne Ziele und Aktivitäten aufgeschlüsselt. Alle KPIs sollten SMART formuliert sein (spezifisch, messbar, abgestimmt, realistisch und terminiert).

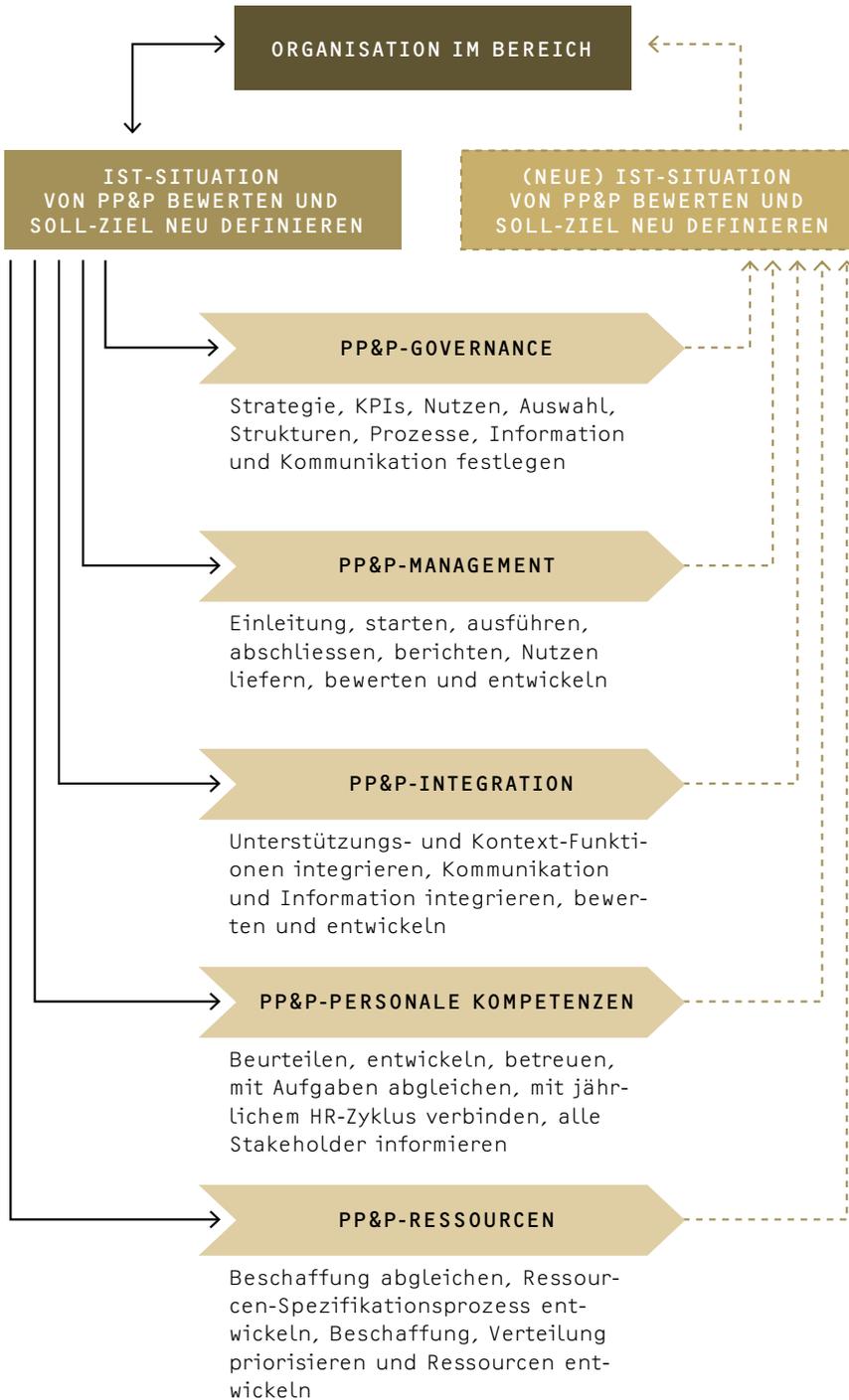


Abbildung 6-4: Organisationale Kompetenzentwicklung

Die Entwicklung der organisationalen Kompetenz soll einen permanenten Platz in der Organisation einnehmen. Ein PP&P-Kompetenzcluster, eine Organisationseinheit oder ein PMO können für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten verantwortlich sein. Das PMO überwacht und steuert den Fortschritt anhand des Entwicklungsplans sowie in Zusammenarbeit mit dem PP&P-Management der Organisation. Es ist für die Zusammenfassung der Berichte an das Seniormanagement verantwortlich und kommuniziert Entscheidungen über erforderliche Veränderungen an das PP&P-Management. Zu den weiteren Aufgaben gehört die Unterstützung der PP&P, das Management der gewonnenen Erfahrungen und das Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz.

Die organisationale Kompetenz für das Management von Projekten erfordert eine projektorientierte Kultur in der Organisation, insbesondere für Personen und Teams, die in und mit PP&P tätig sind. Diese projektorientierte Kultur benötigt Unterstützung auf allen Ebenen der Organisation und insbesondere von den PP&P-Managern selbst.

Der Vergleich («Benchmarking») mit internen wie externen Partnern ist ein Schlüssel für die organisationale und individuelle fachliche Entwicklung. Dies geschieht entweder auf Ebene von Organisationen, von Projekten und Programmen oder auf der persönlichen Ebene.

Zur Überwachung der Kompetenzentwicklung einer Organisation, kann ein IPMA-Delta-Assessment alle drei Jahre hilfreich sein, um den aktuellen Zustand zu bewerten und entsprechende kurz-, mittel- oder auch langfristige Entwicklungs- und Erhaltungsmaßnahmen abzuleiten.

Zur Überwachung der Kompetenzentwicklung kann eine Organisation ihre Prozesse, Strukturen und Ergebnisse auch im Rahmen einzelner Projekte bewerten. Das PEM ist für diesen Zweck ein nützliches Werkzeug. Es hilft zu bewerten, wie gut Projekte bzw. Programme durchgeführt werden und ob die Ergebnisse den Erwartungen der verschiedenen interessierten Parteien gerecht werden. Dieses Assessment kann entweder intern (Selbst-Assessment) oder auch extern durchgeführt werden.

Organisationen können von der Teilnahme am jährlichen Wettbewerb um den IPMA Project Excellence Award profitieren, durch den sie ein unabhängiges, externes Feedback erhalten. Die Assessmentergebnisse lassen sich auch zum Zweck des Benchmarking verwenden. Dieses kann intern durchgeführt werden, indem die Assessmentergebnisse von Projekten und Programmen mit denen anderer Einheiten innerhalb der Organisation verglichen werden, oder extern durch den Vergleich der PP-Leistung unterschiedlicher Organisationen. Die für das Benchmarking ausgewählten Organisationen können aus dem gleichen oder aus unterschiedlichen Sektoren stammen.

Zur Unterstützung der Kompetenzbeurteilung einzelner PP&P-Manager, hat die IPMA ein Zertifizierungssystem entwickelt. Jede Rolle benötigt ein angemessenes Wissen und Erfahrung sowie bewertete Kompetenz. Während jede IPMA-Mitgliedsorganisation unterschiedliche Namen haben kann, nutzen doch alle den kompetenzbasierten Zertifizierungsansatz, wie im Modell dargestellt (Abbildung 6–5).



Abbildung 6–5: IPMA 4-L-C-Struktur

Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten ist eine entscheidende Anforderung für Organisationen, um die Strategie der Organisation umzusetzen. Um dies zu erreichen, soll die Organisation Prozesse und Strukturen für die Realisierung von Projekten, Programmen und Portfolios sowie deren Unterstützungseinrichtungen errichten. Zusätzlich zur Zertifizierung der Projektmanagement-Fachleute, können auch Netzwerke die Entwicklung sowohl des Einzelnen als auch der Gruppe unterstützen. Projektmanagement-Fachleute sollen ihre Kompetenz kontinuierlich entwickeln, so dass sie bestmögliche Ergebnisse abliefern und die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllen können. Die Entwicklung der personalen Kompetenz soll mit den jährlichen Zielsetzungs- und Bewertungszyklen abgestimmt werden.

Der Plan für das Kompetenzentwicklungsprogramm soll sich im Besitz der Organisation befinden und von ihr selbst verwaltet werden. Die Ausführung kann von geeigneten Beratern unterstützt werden. Anhang B gibt einen Überblick über einen derartigen Entwicklungsprogrammplan.

# Informative Anhänge

## Anhang A: Beschreibung der Kompetenzelemente

**Anhang A bietet eine detailliertere Beschreibung der in Kapitel 5.2 dargelegten Kompetenzelemente, einschliesslich ihrer vorgesehenen Anwender und deren Verantwortlichkeiten sowie einiger Schlüsselfragen, die Organisationen berücksichtigen sollen.**

### 1) PP&P-Mission, -Vision, -Strategie (G1)

Projektorientierte Organisationen erreichen ihre Ziele normalerweise durch die erfolgreiche Realisierung von Projekten, Programmen und Portfolios. PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sollen die langfristige Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten lenken.

Die PP&P-Mission definiert Sinn und Zweck der PP&P-Funktionen (z.B. Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement). Die PP&P-Vision einer Organisation erläutert die beabsichtigten Zielsetzungen der PP&P-Funktionen und verleiht den an den PP&P beteiligten Personen und anderen interessierten Parteien Richtung und Fokus (z.B. Wachstumsrate und geplante Leistung). Die PP&P-Strategie zeigt auf, wie die Vision verwirklicht werden sollte (z.B. erforderliche PM-Rollen und Kompetenzen).

Ausgangspunkt für die Entwicklung von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie einer Organisation sind deren übergeordnete Mission, Vision und Strategie. Diese bilden das Rahmenwerk für das PP&P-Management und definieren die Hauptziele. Wenn eine Organisation beispielsweise beabsichtigt, ihre Geschäfte zunehmend weltweit zu tätigen, soll sich das Management von Projekten und Programmen mit dem zunehmend komplexeren Kontext auseinandersetzen und die entsprechend notwendigen organisationalen Kompetenzen entwickeln.

Die übergeordnete Mission, Vision und Strategie der Organisation sollte regelmässig aktualisiert werden. Anschliessend sind, falls notwendig, auch PP&P-Mission, -Vision und -Strategie zu aktualisieren. Zu den Gründen für eine Aktualisierung von Mission, Vision und Strategie sowohl für die Organisation als auch für PP&P können gehören: Veränderungen im externen und internen Kontext der Organisation, Erkenntnisse und gewonnene Erfahrungen durch die Ausführung von Projekten und Programmen sowie die Ergebnisse einer Bewertung der Leistungsfähigkeit des PP&P-Managements.

Das Management aller Ebenen soll die relevanten Informationen sammeln, um PP&P-Mission, -Vision und -Strategie zu verbessern. Die Informationen können durch PP&P-Manager und -Mitarbeiter, interne und externe Berater sowie andere Quellen bereitgestellt werden. Sie sollen regelmässig analysiert, bewertet und für die Verbesserung und Anpassung von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie verwendet werden.

## Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Üblicherweise definieren die Topmanager gemeinsam mit einem Team von Seniormanagern die Mission, Vision und Strategie einer Organisation. Aus dieser können sie die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie ableiten, wobei sie sich auf Informationen sowie die Untertützung von PP&P-Managern, -Beratern und -Mitarbeitern stützen.

Basierend auf den vom Topmanagement erteilten Anweisungen können Seniormanager die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie gemeinsam mit der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, formulieren, kommunizieren, überwachen und steuern. Sie sollen dazu die PP&P-Manager, -Berater und -Mitarbeiter um Informationen und Unterstützung ersuchen.

PP&P-Manager sollen ihre Aktivitäten auf die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie ausrichten. Sie sollen die aus Projekten und Programmen gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen erfassen und Empfehlungen zur kontinuierlichen Verbesserung an die Führungskraft weiterleiten, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist.

Die PP&P-Mitarbeiter sollen entsprechend der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie handeln und alle Managementebenen unterstützen, indem sie Feedback geben. Dieses soll einerseits mit Hilfe eines konsequenten Prozesses erfasst werden, in welchem die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen überprüft werden, und andererseits auf anderen Aktivitäten der kontinuierlichen Verbesserung basieren.

## Schlüsselfragen

- Verfügt die Organisation über eine PP&P-Mission, -Vision und -Strategie?
- Ist die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie auf die übergeordnete Mission, Vision und Strategie der Organisation ausgerichtet?
- Kommuniziert das Topmanagement die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie effektiv an alle interessierten Parteien und stellt es die erforderlichen Ressourcen bereit?
- Wird die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie regelmässig bewertet und aktualisiert?
- Verfügt die Organisation über einen Prozess zur Erfassung, Analyse und Bewertung von Informationen, die für die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie relevant sind, einschliesslich eines Prozesses für die Erfassung der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen?
- Beteiligt das Topmanagement relevante interessierte Parteien (z.B. PP&P-Manager und -Mitarbeiter) an der Entwicklung und Aktualisierung der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie?

## 2) PP&P-Managemententwicklung [G2]

Organisationen stehen sich zunehmend ändernden Bedingungen in ihrem internen und externen Kontext gegenüber. Beispielsweise müssen Lieferanten immer häufiger ein professionelles Projektmanagement nachweisen, um neue Geschäfte akquirieren zu können. Dies ist ein Beispiel dafür, warum Organisationen ihre organisationale Kompetenz für das Management von Projekten kontinuierlich weiterentwickeln müssen.

Die Aktivitäten zur Entwicklung des PP&P-Managements sollen von der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie geleitet werden und die Organisation in die Lage versetzen, die Bedürfnisse aller Stakeholder (z.B. Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre) zu befriedigen. Die mit der übergeordneten Mission, Vision und Strategie der Organisation in Einklang gebrachten Ziele sollen vom Topmanagement aufgestellt und gesteuert werden.

Die Entwicklung des PP&P-Managements setzt sich aus unterschiedlichen Aktivitäten zusammen, zu denen die Nutzung der aus Projekten und Programmen gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen, der Erfahrungsaustausch in PM-Netzwerken, das Benchmarking der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten im Vergleich mit internen und externen Partnern oder Innovationsmeetings zur Erschließung neuer Ideen gehören.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Üblicherweise definieren die Topmanager gemeinsam mit einem Team von Seniormanagern die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Diese werden auf die übergeordnete Mission, Vision und Strategie der Organisation ausgerichtet. Daraus können die Ziele für die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie abgeleitet und kommuniziert werden. Dabei stützen sich die Topmanager auf Informationen und Unterstützung der PP&P-Manager, -Berater und -Mitarbeiter.

Basierend auf den vom Topmanagement festgelegten Zielen können Seniormanager zusammen mit der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist die PP&P-Managemententwicklung initiieren, ermöglichen, überwachen und steuern. Sie sollen Prozesse für die Entwicklung des PP&P-Managements etablieren, die erforderlichen Ressourcen bereitstellen und um Informationen und Unterstützung von den PP&P-Managern, -Beratern und -Mitarbeiter ersuchen.

Die PP&P-Manager sollen die PP&P-Managemententwicklung entsprechend der vom Topmanagement formulierten PP&P-Mission, -Vision, -Strategie und den Zielen proaktiv unterstützen. Beispielsweise sollen sie die aus Projekten und Programmen gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen erfassen und relevante Informationen zur kontinuierlichen Verbesserung an die Führungskraft zurückmelden, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist.

Die PP&P-Mitarbeiter sollen die PP&P-Managemententwicklung proaktiv unterstützen, beispielsweise durch die Bereitstellung von Feedback aus Projekten und Programmen. Dieses soll einerseits mit Hilfe eines Prozesses erfasst werden, in welchem die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen überprüft werden und andererseits auf andere Aktivitäten der kontinuierlichen Verbesserung basieren.

### **Schlüsselfragen**

- Verfügt die Organisation über Ziele für die PP&P-Managemententwicklung?
- Sind die Ziele der PP&P-Managemententwicklung auf die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie der Organisation abgestimmt?

- Kommuniziert das Topmanagement die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie wirksam an alle Stakeholder und stellt es die erforderlichen Ressourcen bereit?
- Werden die Ziele für die PP&P-Managemententwicklung regelmässig aktualisiert?
- Verfügt die Organisation über einen Prozess für die Entwicklung des PP&P-Managements, der alle relevanten Informationen erfasst, analysiert, bewertet und nutzt, einschliesslich eines Prozesses für die Erfassung der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen?
- Werden alle interessierten Parteien (z.B. PP&P-Manager und -Mitarbeiter) aktiv in die Entwicklung des PP&P-Managements einbezogen?

### 3) Führung [G3]

Projekte und Programme werden von Menschen realisiert. Daher ist die Führung für ein effektives PP&P-Management in Organisationen von entscheidender Bedeutung. Alle Managementebenen sollen aktiv an der Führung des PP&P-Managements beteiligt werden.

Sie sollen ihr Engagement für die Umsetzung der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie der Organisation deutlich zeigen. Dies soll durch eine wirksame Kommunikation mit allen Stakeholdern, einen proaktiven Einbezug des PP&P-Managements (z.B. als Mitglied eines Lenkungsausschusses) sowie durch Engagement für die kontinuierliche Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten erfolgen.

Führung in den PP&P zeigt sich durch Festlegung und Kommunikation klarer Ziele für die PP&P sowie die Klarstellung der Erwartungen an das Management der PP&P. Die Führung einer Organisation soll ausreichend Ressourcen für die PP&P-Aktivitäten und einen stabilen Entscheidungsfindungsprozess bereitstellen. Dieser soll auf zuverlässigen Informationen basieren (z.B. Projektberichte), strategische und operative Ebenen miteinander verbinden und über festgelegte Regeln und Richtlinien für die Eskalation von Problemen und Entscheidungen verfügen.

Zur Führung gehört ebenso die Einrichtung einer wirksamen Kommunikation mit allen Stakeholdern (z.B. Kunden, Mitarbeitern und Aktionären), unter Nutzung aller Arten von Medien, Werkzeugen und Formaten (z.B. persönliche Besprechungen, Telefongespräche, E-Mails, Internetseminare und soziale Medien).

#### Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Topmanager stellen die Führung durch ihre Governance-Funktion bereit. Sie kommunizieren die Mission, Vision und Strategie der Organisation sowie die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie an alle Stakeholder. Für den Erfolg des PP&P-Managements ist es entscheidend, dass die Topmanager ein hohes Engagement zeigen und aktiv in die PP&P eingebunden sind.

Seniormanager stellen ihre Führung ebenso durch ihre Governance-Funktion bereit. Sie kommunizieren die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie an alle Stakeholder im

Verantwortungsbereich. Für den Erfolg des PP&P-Managements ist es entscheidend, dass alle Seniormanager ein hohes Engagement zeigen und aktiv in die PP&P sowie in die kontinuierliche Verbesserung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten eingebunden sind.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, kommuniziert die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie an alle Stakeholder. Für den Erfolg des PP&P-Managements ist es entscheidend, dass diese Führungskraft dabei hilft, die Erwartungen der Organisation in Bezug auf das PP&P-Management zu verdeutlichen und aktiv in die PP&P sowie in die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten einbezogen ist.

Die PP&P-Manager setzen die PP&P um und führen die beteiligten Mitarbeiter entsprechend der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie und den von den Topmanagern gesetzten Zielen. Sie sind aktiv in die PP&P sowie in die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten eingebunden und geben Feedback an die Führung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit der Führung, die von allen Managementebenen bereitgestellt wird. Sie sollen in die Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten einbezogen werden und Feedback bezüglich der in den PP&P gelebten Führung geben.

### **Schlüsselfragen**

- Zeigen alle Managementebenen Engagement für und sind sie aktiv in die PP&P eingebunden?
- Definieren und kommunizieren die Topmanager und Seniormanager Ziele und verdeutlichen sie ihre Erwartungen an das PP&P-Management?
- Ermöglicht die Organisation die Entwicklung von Führungskompetenzen in den PP&P?
- Etablieren alle Managementebenen eine umfassende Kommunikation mit und zwischen den Stakeholdern der PP&P?
- Geben alle Stakeholder (z.B. PP&P-Mitarbeiter) aktiv Feedback zu der in den PP&P gelebten Führung?
- Fördert die Organisation einen stabilen Entscheidungsfindungsprozess, der die strategischen und operativen Ebenen miteinander verbindet?

### **4) Leistungsfähigkeit [G4]**

Organisationen stehen im heutigen Kontext eines starken globalen Wettbewerbs zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Geschäftlich orientierte Organisationen müssen in ihrem Marktsegment erfolgreich sein, um zu überleben. Organisationen im öffentlichen Sektor und gemeinnützige Organisationen müssen einwandfrei funktionieren, um die Anforderungen ihrer Stakeholder vollständig erfüllen zu können. Für die PP&P bedeutet dies, die erforderlichen Ziele auf effektive und effiziente Weise zu erreichen, indem Personen und Ressourcen mobilisiert werden, um die Mission, Vision und Strategie der Organisation bestmöglich umzusetzen.

Topmanager und Seniormanager setzen Leistungsziele sowohl für die PP&P als auch für das PP&P-Management. Für die PP&P schliesst dies Zeit, Kosten und Qualität der Lieferobjekte wie auch eine effiziente Nutzung von Ressourcen ein. Die Ziele für das PP&P-Management können den Fortschritt in Richtung langfristige strategische Ziele sowie die effiziente Nutzung von Ressourcen für das Management der PP&P beinhalten. Die Leistungsfähigkeit soll anhand einer Reihe von KPIs überwacht und kontrolliert werden.

Die Ziele für die Leistungsfähigkeit sollen aus der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie abgeleitet werden. Topmanager und Seniormanager sollen ihre Ziele und Erwartungen an die Leistungsfähigkeit deutlich kommunizieren. Für die Festlegung und Planung der PP&P-Aktivitäten für das PP&P-Management und die kontinuierliche Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten sollten KPIs verwendet werden.

Die Leistungsfähigkeit soll regelmässig mit Hilfe der KPIs überwacht und gesteuert werden. Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, soll an Topmanagement und Lenkungsausschüsse im Sinne einer proaktiven Entscheidungsfindung und eventuell erforderlicher Korrekturmassnahmen berichten, einschliesslich solcher, die der langfristigen Entwicklung der organisationalen Kompetenz dienen.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Topmanager legen gemeinsam mit Seniormanagern die Ziele für die Leistungsfähigkeit sowie entsprechende KPIs fest, die mit der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie im Einklang stehen sollen. Sie kommunizieren diese Ziele, die betreffenden KPIs und ihre Erwartungen an alle Stakeholder. Diese sind aktiv an der Überwachung und Steuerung der Leistungsfähigkeit und an den Entscheidungen bezüglich Korrekturmassnahmen beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, verwirklicht, überwacht und berichtet über die Aktivitäten zur Erreichung der Ziele in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des PP&P-Managements und koordiniert diese mit den PP&P-Managern. Die in den PP&P und dem PP&P-Management erreichte Leistungsfähigkeit wird regelmässig überwacht, gesteuert und die Ergebnisse an das Topmanagement und die Seniormanager berichtet. Entscheidungen bezüglich Korrekturmassnahmen werden von der Führungskraft umgesetzt, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist.

Die PP&P-Manager setzen die PP&P um und führen die beteiligten Mitarbeiter im Einklang mit den Zielen und KPIs für die Leistungsfähigkeit. Sie überwachen und kontrollieren die Leistungsfähigkeit proaktiv, berichten an die entsprechenden Managementebenen und setzen Korrekturmassnahmen entsprechend den Entscheidungen bzw. dem Bedarf angemessen um.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie sollen an der Überwachung, Steuerung und Berichterstattung der Leistungsfähigkeit beteiligt sein und den PP&P-Managern entsprechendes Feedback geben.

### Schlüsselfragen

- Verfügt die Organisation über Ziele für die Leistungsfähigkeit in PP&P?
- Verfügt die Organisation über Ziele für die Leistungsfähigkeit im PP&P-Management?
- Definieren und kommunizieren Topmanager und Seniormanager Ziele für die Leistungsfähigkeit (z.B. unter Verwendung von KPIs) und verdeutlichen sie ihre Erwartungen an die Zielerreichung?
- Überwacht und steuert die Organisation die Leistungsfähigkeit regelmässig?
- Geben PP&P-Manager und Mitarbeiter Feedback bezüglich der Leistungsfähigkeit?
- Setzt die Organisation Korrekturmaßnahmen ein, wenn die Ziele für die Leistungsfähigkeit nicht erreicht werden?

## 5) Projektmanagement [M1]

Projektmanagement wird in zahlreichen Organisationen eingesetzt, um Ergebnisse zu erzielen. Es unterscheidet sich von Organisation zu Organisation, üblicherweise führt eine Organisation jedoch ihre Projekte parallel zu anderen Aktivitäten aus. Daher ist es für die Organisation entscheidend, festzulegen, was ein Projekt ist, wie es sich von anderen Aktivitäten unterscheidet und welche Prozesse, Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden, um die gewünschten Ergebnisse auf bestmögliche Weise zu erzielen.

Nach der Definition dessen, was ein Projekt ist und möglicherweise unterschiedlicher Projektkategorien (z.B. klein, mittel, gross, komplex, nicht komplex), soll die Organisation Prozesse, Methoden und Werkzeuge festlegen, die für das Management von Projekten unterschiedlicher Art (z.B. Produktentwicklung, ICT, Bau) eingesetzt werden. Die Topmanager definieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre Erwartungen bezüglich der Projektmanagementstandards. Üblicherweise werden die Projektmanagementstandards von der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, mit Unterstützung interner und externer Experten entwickelt. Sie basieren oft auf international anerkannten Normen, wie z.B. der ISO 21500.

Die Projektmanagementstandards sollen den gesamten Lebenszyklus von Projekten umfassen, von der Initiierung bis zum Abschluss. Jedes Projekt ist einzigartig. Deshalb sollen die Projektmanagementstandards auf die Anforderungen des betreffenden Projekts massgeschneidert sein sowie Regeln und Richtlinien für die Anwendung und angemessene Anpassung der Standards beinhalten.

Die Standards sollten integraler Bestandteil des Managementsystems der Organisation sein und allen am Projektmanagement beteiligten Personen zugänglich gemacht werden (z.B. über elektronische Plattformen). Alle Anwender sollten mit der Anwendung der Standards vertraut sein und angemessen darin geschult werden. Dies schliesst gegebenenfalls auch externe Partner ein, wie z.B. Lieferanten.

Um zu gewährleisten, dass die Standards im Verlaufe der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle internen und externen Anwender Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Topmanager und Seniormanager definieren ihre Erwartungen an die Projektmanagementstandards im Sinne der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie legen Projektmanagementstandards fest, kommunizieren diese an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung der Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, entwickelt gemeinsam mit internen und externen Experten die Projektmanagementstandards und führt diese in der Organisation ein. Diese schliessen ein Definitions- und ein Kategorisierungssystem für Projekte, relevante Prozesse, Methoden und Werkzeuge sowie Verfahren zur Anpassung der Standards mit ein. Die Anwendung der Standards sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung müssen regelmässig überwacht und gesteuert sowie an das Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

PP&P-Manager unterstützen die Entwicklung der Projektmanagementstandards und wenden diese auf ihre Projekte an. Sie nehmen projektspezifische Anpassungen nach einem geregelten Verfahren vor, überwachen und steuern die Anwendung der Standards und fördern deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit den Projektmanagementstandards und der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie geben Feedback darüber, wie diese Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### **Schlüsselfragen**

- Verfügt die Organisation über eine klare Definition darüber, was ein Projekt ist und wie sich Projekte von anderen Aktivitäten unterscheiden?
- Definiert die Organisation unterschiedliche Kategorien von Projekten (z.B. nach der Komplexität eines Projekts)?
- Verfügt die Organisation über Standards für das Management von Projekten (z.B. Prozesse, Methoden und Werkzeuge)?
- Verfügt die Organisation über Verfahren zur Anpassung der Projektmanagementstandards an die spezifischen Anforderungen eines Projekts?
- Sind die Projektmanagementstandards für alle internen und relevanten externen PP&P-Mitarbeiter sowie -Manager zugänglich und werden von diesen verstanden und angewandt?
- Geben alle Anwender der Projektmanagementstandards Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Weiterentwicklung?

## 6) Programmmanagement (M2)

Programmmanagement wird in zahlreichen Organisationen als Mittel zur Realisierung eines übergeordneten Nutzens eingesetzt. Die Realisierung eines übergeordneten Nutzens ist das grösste Unterscheidungsmerkmal zwischen Programmen und Projekten. Daher ist es für die Organisation entscheidend, deutlich zu definieren was ein Programm ist, wie es sich von Projekten und anderen Aktivitäten unterscheidet und welche Prozesse, Methoden und Werkzeuge für das Management von Programmen sowie zur Realisierung eines übergeordneten Nutzens auf bestmögliche Weise eingesetzt werden.

Die Topmanager stellen gemeinsam mit Seniormanagern die Standards für das Management von Programmen und die Realisierung eines übergeordneten Nutzens auf. Üblicherweise werden diese Standards von der Führungskraft, die für das Programmmanagement einer Organisation verantwortlich ist, mit Unterstützung interner und externer Experten entwickelt, wobei diese oft auf international anerkannten Standards basieren.

Die Programmmanagementstandards sollen den gesamten Lebenszyklus von Programmen umfassen, von der Initiierung bis zu deren Abschluss, wobei besonderes Augenmerk auf der Realisierung eines übergeordneten Nutzens liegt. Jedes Programm ist einzigartig. Deshalb sollen die Programmmanagementstandards auf die Anforderungen eines bestimmten Programms massgeschneidert werden können und Regeln und Richtlinien für die mögliche Anwendung und angemessene Anpassung der Standards beinhalten.

Die Standards sollen integraler Bestandteil des Managementsystems der Organisation sein und allen am Programmmanagement beteiligten Personen zugänglich gemacht werden (z.B. über elektronische Plattformen). Alle Anwender sollen mit der Anwendung der Standards vertraut sein und angemessen darin geschult werden. Dies schliesst externe Partner in Abhängigkeit ihrer Rolle im Programm mit ein.

Um zu gewährleisten, dass die Programmmanagementstandards im Verlauf der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle internen und externen Anwender ihr Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Topmanager und Seniormanager definieren ihre Erwartungen an die Programmmanagementstandards im Sinne der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie legen diese fest, kommunizieren sie an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung der Standards und entscheiden über Korrekturmassnahmen.

Die Führungskraft, die für das Programmmanagement in der Organisation verantwortlich ist, entwickelt und führt die Programmmanagementstandards mit Unterstützung interner und gegebenenfalls externer Experten in der Organisation ein. Dies schliesst die Definition eines Programms, relevante Prozesse, Methoden und Werkzeugen sowie Verfahren zur Anpassung der Standards mit ein. Die Anwendung

der Standards sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

PP&P-Manager unterstützen die Entwicklung der Programmmanagementstandards und wenden diese auf ihre Programme an. Sie nehmen programmspezifische Anpassungen nach einem geregelten Verfahren vor, überwachen und steuern die Anwendung der Standards und fördern deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit den Standards und der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie geben Feedback darüber, wie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Verfügt die Organisation über eine klare Definition darüber, was ein Programm ist und wie sich Programme von anderen Aktivitäten unterscheiden?
- Stellt die Organisation einen Standard für das Management von Programmen bereit (z.B. Prozesse, Methoden und Werkzeuge)?
- Stellt die Organisation einen Standard für das Management der Realisierung eines übergeordneten Nutzens bereit?
- Verfügt die Organisation über Verfahren zur Anpassung der Programmmanagementstandards an die spezifischen Anforderungen eines Programms?
- Sind die Programmmanagementstandards für alle internen und relevanten externen PP&P-Mitarbeiter und -Manager zugänglich und werden diese von ihnen verstanden und angewandt?
- Geben alle Anwender der Programmmanagementstandards Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Weiterentwicklung?

## 7) Portfoliomanagement [M3]

Portfoliomanagement ist üblicherweise eine permanente Aufgabe in Organisationen, die mehrere Projekte und Programme auf koordinierte Weise lenken. Je nach Komplexität der Organisation bzw. bei unterschiedlichen Projektarten und -kategorien kann auch mehr als nur ein Portfolio vorhanden sein. Eine Organisation soll die Rolle eines Portfolios und dessen Beitrag zur Mission, Vision und Strategie sowohl für die Organisation als auch für die PP&P klar definieren. Die Organisation soll die für das Management der Portfolios verwendeten Prozesse, Methoden und Werkzeuge definieren und diese mit der übergeordneten Mission, Vision und Strategie der Organisation und den verfügbaren Ressourcen abgleichen.

Die Topmanager stellen gemeinsam mit Seniormanagern den Standard für das Management von Portfolios auf. Üblicherweise befasst sich dieser Standard mit der Auswahl, Initiierung und Priorisierung der Projekte und Programme in einem definierten Verantwortungsbereich und wie der Fortschritt zu überwachen, zu steuern und zu berichten ist. Sie sollen sich ebenso mit der Priorisierung und Verteilung der Ressourcen befassen, welche im Portfoliomanagement äusserst wichtige Angelegenheiten sind.

Der Portfoliomanagementstandard sollte integraler Bestandteil des Managementsystems der Organisation sein und allen am Portfoliomanagement beteiligten Personen zugänglich gemacht werden (z.B. über elektronische Plattformen). Alle Anwender sollen mit der Anwendung dieses Standards vertraut sein und angemessen darin geschult werden.

Um zu gewährleisten, dass der Standard im Verlaufe der Zeit aktuell bleibt, soll die Organisation sicherstellen, dass alle Anwender ihr Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Topmanager und Senioremanager definieren ihre Erwartungen an das Portfoliomanagement, um die Mission, Vision und Strategie sowohl der Organisation als auch der PP&P zu erfüllen. Sie legen den Portfoliomanagementstandard fest, kommunizieren ihn an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung des Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Durch Lenkungsausschüsse oder andere Gremien werden Topmanager und Senioremanager ebenso aktiv am Management der Portfolios beteiligt (z.B. Entscheidungsfindung, Eröffnung und Abschluss von Projekten).

Die Führungskraft, die für das Portfoliomanagement in der Organisation verantwortlich ist, entwickelt gemeinsam mit internen und externen Experten den Standard für das Portfoliomanagement und führt diesen in der Organisation ein. Sie definiert die Rolle der Portfolios in der Organisation und deren Beitrag zur Umsetzung von Mission, Vision und Strategie sowohl der Organisation als auch der PP&P. Die Anwendung des Portfoliomanagementstandards sowie die Notwendigkeit für dessen Weiterentwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Senioremanager berichtet werden.

PP&P-Manager unterstützen die Entwicklung des Portfoliomanagementstandards und wenden diesen auf ihr eigenes Portfolio an. Sie überwachen und kontrollieren die Anwendung des Standards und unterstützen dessen kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit dem Standard und der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie geben Feedback darüber, wie der Standard verbessert werden kann und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### **Schlüsselfragen**

- Definiert die Organisation die Rolle eines Portfolios sowie dessen Beitrag zur Umsetzung von Mission, Vision und Strategie sowohl der Organisation als auch der PP&P?
- Stellt die Organisation einen Standard für das Portfoliomanagement bereit (z.B. Prozesse, Methoden und Werkzeuge)?
- Gewährleistet die Organisation, dass Auswahl und Priorisierung der Projekte und Programme in einem Portfolio mit der übergeordneten Mission, Vision und Strategie der Organisation abgestimmt sind?
- Gewährleistet die Organisation den Ausgleich und die Priorisierung aller Projekte und Programme in einem Portfolio unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen?

- Verfügt die Organisation über einen Prozess zur Zusammenführung der Fortschrittsberichte der Projekte und Programme auf der Portfolioebene und prüft sie diese Berichte regelmässig?
- Ist der Portfoliomanagementstandard für alle PP&P-Mitarbeiter und -Manager zugänglich und wird von ihnen verstanden und angewandt?
- Geben alle Anwender des Portfoliomanagementstandards Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Weiterentwicklung?

## 8) Prozessintegration [1]

Die Organisationen von heute sind sehr stark prozessorientiert organisiert. Alle Aktivitäten, die Input in Output umwandeln und dafür Ressourcen benötigen, lassen sich als Prozesse definieren. Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen Organisationen ihre Ressourcen möglichst effizient und effektiv nutzen und zu diesem Zweck eine optimale Integration sämtlicher PP&P-Prozesse gewährleisten. Die für die PP&P eingesetzten Prozesse, z.B. Lieferprozesse, Supportprozesse und PP&P-Managementprozesse, sollen aufeinander abgestimmt sein, sowohl intern wie auch extern mit den Prozesse von z.B. Kunden, Behörden und Partnern.

Topmanager erstellen gemeinsam mit den Seniormanagern Standards für die Integration der Prozesse. Üblicherweise werden diese Standards von der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, mit Unterstützung interner und gegebenenfalls externer Experten entwickelt. Diese können einen Prozess-Masterplan, ein organisations- bzw. bereichsspezifisches Prozessmodell sowie Anpassungskonzepte enthalten.

Die Standards sollen integraler Bestandteil des Managementsystems der Organisation sein und allen an den PP&P beteiligten Personen zugänglich gemacht werden (z.B. über elektronische Plattformen). Alle internen und externen Anwender sollen mit der Anwendung der Standards vertraut sein und angemessen darin geschult werden.

Um zu gewährleisten, dass die Standards im Verlaufe der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle internen und externen Anwender ihr Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Topmanager und Seniormanager definieren ihre Erwartungen an die PP&P-Prozessintegration im Sinne der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie legen die Standards fest, kommunizieren diese an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung der Standards aktiv und entscheiden über Korrekturmaßnahmen.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, entwickelt gemeinsam mit internen und externen Experten Standards für die Integration der internen und externen PP&P-Prozesse. Die Anwendung dieser Standards sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager analysieren die im relevanten internen und externen Kontext eingesetzten Prozesse der Organisation und definieren die Prozesse für ihre PP&P im Einklang mit den Standards. Gegebenenfalls passen sie vorhandene Prozesse an, implementieren diese und kontrollieren die Prozessanwendung. Sie überwachen und steuern die Anwendung der Standards und fördern deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit den Standards und der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie geben Feedback darüber, wie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Stellt die Organisation Standards für die Integration der Prozesse in den PP&P bereit (z.B. Prozess-Masterplan, organisations- bzw. bereichsspezifisches Prozessmodell und Anpassungskonzepte)?
- Gewährleistet die Organisation, dass die Prozesse in den PP&P mit den Prozessen interner Parteien abgestimmt werden (z.B. Liefer-, Support-, Führungsprozesse)?
- Gewährleistet die Organisation, dass die Prozesse in den PP&P mit den Prozessen externer Parteien abgestimmt werden (z.B. Kunden, Behörden, Partner)?
- Ist der Standard für die Prozessintegration für alle PP&P-Mitarbeiter und -Manager zugänglich und wird von ihnen verstanden und angewandt?
- Geben alle Anwender des Standards für die Prozessintegration Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Verbesserung?

### 9) Strukturintegration [12]

Organisationen führen Projekte und Programme üblicherweise über eine temporäre Organisation durch und sollen diese temporäre Organisation mit anderen organisationalen Einheiten integrieren. Alle organisationalen Einheiten und Funktionen, die am Management der PP&P beteiligt sind (z.B. PP&P-Funktionen, Teams, PMO, Lenkungsausschüsse) sollen mit internen und externen Organisationseinheiten integriert werden.

Die Topmanager entwickeln gemeinsam mit den Seniormanagern Standards für die Integration von Strukturen. Üblicherweise werden diese Standards von der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, mit Unterstützung interner und gegebenenfalls externer Experten entwickelt. Diese können eine Schnittstellenübersicht, eine Beschreibung der Rollen und Verantwortlichkeiten (z.B. Zuständigkeitsmatrix) sowie Anpassungskonzepte enthalten.

Die Standards sollen integraler Bestandteil des Managementsystems der Organisation sein und allen an den PP&P beteiligten Personen zugänglich gemacht werden (z.B. über elektronische Plattformen). Alle internen und externen Anwender sollten mit der Anwendung der Standards vertraut sein und angemessen darin geschult werden.

Um zu gewährleisten, dass die Standards im Verlauf der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle Anwender ihr Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

## Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Topmanager und Seniormanager definieren ihre Erwartungen bezüglich der PP&P-Strukturintegration im Sinne der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie legen die Standards fest, kommunizieren diese an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung der Standards aktiv und entscheiden über Korrekturmassnahmen.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, entwickelt mit Unterstützung interner und gegebenenfalls externer Experten die Standards für die Integration aller internen und externen Organisationseinheiten und Rollen, die in PP&P zum Einsatz kommen. Die Anwendung dieser Standards sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager analysieren die im relevanten internen und externen Kontext angewandten Strukturen der Organisation, definieren die Strukturen für ihre PP&P im Einklang mit den Standards und integrieren diese. Sie überwachen und steuern die Anwendung der Standards und fördern deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit den Standards und der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie geben Feedback darüber, wie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

## Schlüsselfragen

- Stellt die Organisation Standards für die Integration der Strukturen in den PP&P bereit (z.B. Schnittstellenübersicht, Beschreibung der Rollen und Verantwortlichkeiten, Anpassungskonzepte)?
- Gewährleistet die Organisation, dass die Organisationseinheiten und Rollen in den PP&P mit den Organisationseinheiten und Rollen interner Parteien abgestimmt werden (z.B. Liefer-, Support-, Führungsrollen)?
- Gewährleistet die Organisation, dass die Organisationseinheiten und Rollen in den PP&P mit den Organisationseinheiten und Rollen externer Parteien abgestimmt werden (z.B. Kunden, Behörden, Partner)?
- Ist der Standard für die Strukturintegration für alle PP&P-Mitarbeiter und -Manager zugänglich und wird von ihnen verstanden und angewandt?
- Geben alle Anwender des Standards für die Strukturintegration Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Verbesserung?

## 10) Kulturintegration [13]

Organisationen sind soziale Systeme, in denen das persönliche Verhalten durch Werte, Visionen, Normen, Symbole, Überzeugungen und Moral beeinflusst wird, welche eine bestimmte organisationale Kultur ausmachen. PP&P werden auch in einem bestimmten kulturellen Kontext durchgeführt. Dieser Kontext beeinflusst das Verhalten der an den PP&P beteiligten Personen. Üblicherweise entwickelt jedes Projekt, Programm oder Portfolio mit der Zeit eine eigene Kultur. Unter Umständen kann dies zu Schwierigkeiten bei der Kommunikation und zu Missverständnissen führen. Deshalb sollen

Organisationen dafür sorgen, dass die PP&P-Kulturen mit den Kulturen der zugehörigen internen und externen Parteien integriert werden.

Die Topmanager definieren und fördern gemeinsam mit den Seniormanagern eine spezifische, PP&P-orientierte Kultur in der Organisation. Sie erstellen und kommunizieren Standards sowie Regeln und Richtlinien für die Integration der Kulturen (z.B. Governance-Prinzipien, Verhaltens-/Ethikkodex und Schulung). Sie sollen die Anwendung dieser Standards, Regeln und Richtlinien für die Kulturintegration aktiv überwachen und steuern sowie über eventuelle Korrekturmaßnahmen entscheiden. Üblicherweise werden diese Standards von der Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, mit Unterstützung interner und gegebenenfalls auch externer Experten entwickelt und eingeführt.

Die Standards sollen integraler Bestandteil des Managementsystems der Organisation sein und allen an den PP&P beteiligten Personen zugänglich gemacht werden (z.B. über elektronische Plattformen). Alle internen und externen Anwender sollen mit der Anwendung der Standards vertraut gemacht und angemessen darin geschult werden.

Um zu gewährleisten, dass die Standards im Verlauf der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle internen und externen Anwender Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Topmanager und Seniormanager definieren ihre Erwartungen bezüglich der PP&P-Kulturintegration im Sinne der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie fördern aktiv eine spezifische, PP&P-orientierte Kultur und entwickeln Standards, Regeln und Richtlinien für die Integration der in PP&P relevanten Kulturen. Darüber hinaus kommunizieren sie diese an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards aktiv und entscheiden über Korrekturmaßnahmen.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, unterstützt die Förderung einer spezifischen, PP&P-orientierten Kultur. Gemeinsam mit internen und gegebenenfalls auch externen Experten entwickelt und implementiert sie Standards für die Integration der Kulturen in PP&P bzw. mit den Kulturen interner und externer Parteien. Die Anwendung dieser Standards sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager analysieren die vorhandenen Kulturen innerhalb ihrer PP&P. Sie definieren eine spezifische, PP&P-orientierte Kultur auf Grundlage der Anforderungen und den Erwartungen der Stakeholder. Anschliessend integrieren Sie ihre PP&P-Kultur mit den Kulturen aller internen und externen Parteien im Einklang mit den vom Topmanagement und den Seniormanagern aufgestellten Standards, Regeln und Richtlinien. Sie fördern, überwachen und steuern die spezifische, PP&P-orientierte Kultur sowie die Anwendung der Standards proaktiv und unterstützen deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

Die PP&P-Mitarbeiter handeln im Einklang mit den Standards und der von allen Managementebenen gelebten Führung. Sie geben Feedback darüber, wie die Standards, Regeln und Richtlinien verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Fördert die Organisation eine spezifische, PP&P-orientierte Kultur?
- Stellt die Organisation Standards sowie Regeln und Richtlinien für die Integration der Kulturen in den PP&P bereit (z.B. Governance-Prinzipien, Verhaltens-/Ethikkodex)?
- Gewährleistet die Organisation, dass die Kulturen in den PP&P mit denen aller internen und externen Parteien integriert werden?
- Werden die angestrebte PP&P-Kultur und die Standards, Regeln und Richtlinien für die Kulturintegration von allen PP&P-Mitarbeitern und -Managern verstanden und angewandt?
- Geben alle Anwender von Standards, Regeln und Richtlinien für die Kulturintegration Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Verbesserung?

### 11) Anforderungen an personale Kompetenzen [P1]

Organisationen realisieren ihre Projekte, Programme und Portfolios mit Menschen. In ihren PP&P sehen sie sich einer immer grösseren Komplexität gegenüber, was die Notwendigkeit verdeutlicht, sich auf die personalen Kompetenzanforderungen zu konzentrieren. Organisationen sollen die Anforderungen an personale Kompetenzen definieren, planen und steuern, um zu gewährleisten, dass in der erforderlichen Zeit sowohl quantitativ als auch qualitativ ausreichend personale Kompetenzen zur Verfügung stehen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die personalen Kompetenzanforderungen für PP&P, die auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie basieren. Sie erstellen Standards für die Festlegung, die Planung und die Steuerung der Anforderungen, einschliesslich der qualitativen (z.B. Kompetenzmodell und Aufgabenbeschreibung für alle PP&P-Rollen) und quantitativen Anforderungen (z.B. Personal- und Nachfolgeplanung). Die Personalabteilung (HR) und die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, unterstützen die Topmanager und Seniormanager bei der Entwicklung der Standards.

Die Festlegung der qualitativen Anforderungen hängt von Art und Komplexität der durchgeführten PP&P sowie von den Kompetenzanforderungen aller beteiligten Personen ab (z.B. PP&P-Manager, -Mitarbeiter und -Stakeholder). Sie werden üblicherweise auf das allgemeine Kompetenzmodell der Organisation ausgerichtet. Die quantitativen Anforderungen werden auf der Grundlage von bestehenden und zukünftigen PP&P, prognostizierten Fluktuationsraten sowie Nachfolgeplänen definiert und geplant.

Um zu gewährleisten, dass die Anforderungen an personale Kompetenzen im Verlaufe der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle Anwender Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Senioremanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie entwickeln Standards für die Festlegung, Planung und Steuerung der qualitativen und quantitativen Anforderungen an die personalen Kompetenzen auf Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Sie sind auch an der Festlegung, Planung und Steuerung der personalen Kompetenzanforderungen beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, definiert, plant und steuert üblicherweise mit Unterstützung der Personalabteilung die qualitativen und quantitativen Anforderungen an personale Kompetenzen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien. Die Anwendung dieser Standards, die Planung und Steuerung der qualitativen und quantitativen personalen Kompetenzanforderungen sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Senioremanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der Festlegung, Planung und Steuerung der qualitativen und quantitativen personalen Kompetenzanforderungen. Sie geben Feedback darüber, wie die Standards, Regeln und Richtlinien verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Regelt die Organisation die qualitativen personalen Kompetenzanforderungen für alle an den PP&P beteiligten Personen (z.B. Kompetenzmodell, Aufgabenbeschreibungen für alle PP&P-Rollen)?
- Regelt die Organisation die quantitativen personalen Kompetenzanforderungen für alle an den PP&P beteiligten Personen (z.B. Personal- und Nachfolgeplanung)?
- Stellt die Organisation Standards, Regeln und Richtlinien für die Festlegung, Planung und Steuerung der personalen Kompetenzanforderungen bereit?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien von allen PP&P-Mitarbeitern und -Managern verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback und machen Vorschläge für eine kontinuierliche Verbesserung der Anforderungen an personale Kompetenzen sowie die entsprechenden Standards?

### 12) Zustand der personalen Kompetenzen [P2]

Organisationen sollen den aktuellen Zustand der Kompetenzen ihres Personals anhand der festgelegten Anforderungen an personale Kompetenzen analysieren, um die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umzusetzen. Ein Vergleich der festgelegten Anforderungen mit dem aktuellen Zustand ermöglicht es einer Organisation, Stärken und Schwächen bei den personalen Kompetenzen zu erkennen. Anschliessend lassen sich entsprechende Massnahmen planen, um die erkannten Stärken auszubauen und

etwaige Lücken und Schwächen zu beseitigen, wie etwa durch den Erwerb bzw. die Entwicklung personaler Kompetenzen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre Ziele und Erwartungen an die Ermittlung des aktuellen Zustands der personalen Kompetenzen für die PP&P, basierend auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie erstellen Standards für die Analyse, Erkennung und Bewertung des aktuellen Zustands im Vergleich zu den qualitativen und quantitativen Anforderungen (z.B. Kompetenz-Assessments, Benchmarking, Lückenanalyse). Die Personalabteilung (HR) und die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, unterstützen die Topmanager und Seniormanager bei der Entwicklung der Standards.

Wenn eine Organisation den aktuellen Zustand der personalen Kompetenzen festgestellt hat, kann dies als Grundlage zur Überwachung von Verbesserungen und zur Analyse der Auswirkungen zukünftiger Veränderungen genutzt werden.

Da sich der Zustand der personalen Kompetenzen mit der Zeit ändern kann, soll die Organisation die personalen Kompetenzen und die entsprechenden Standards regelmäßig kontrollieren und verbessern, indem sie alle beteiligten Manager und Personen um Feedback ersucht.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie erstellen Standards für die Analyse, Feststellung und Bewertung des Zustands der personalen Kompetenzen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderer relevanter Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Analyse, Feststellung und Bewertung des Zustands der personalen Kompetenzen beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, identifiziert und bewertet üblicherweise mit Unterstützung der Personalabteilung den aktuellen Zustand der personalen Kompetenzen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien. Die Anwendung der Standards für die Analyse, Feststellung und Bewertung des Zustands der personalen Kompetenzen sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmäßig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der Analyse, Feststellung und Bewertung des Zustands der personalen Kompetenzen. Sie geben Feedback zum Zustand der personalen Kompetenzen und darüber, wie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

## Schlüsselfragen

- Analysiert die Organisation den aktuellen Zustand der personalen Kompetenzen für die PP&P (z.B. Kompetenz-Assessments, Benchmarking, Lückenanalyse)?
- Definiert die Organisation Korrekturmaßnahmen, wenn die Anforderungen nicht erfüllt werden (z.B. Erwerb oder Entwicklung personaler Kompetenzen)?
- Stellt die Organisation Standards, Regeln und Richtlinien für die Analyse, Feststellung und Bewertung des Zustands der personalen Kompetenzen bereit?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich des Zustands der personalen Kompetenzen sowie der entsprechenden Standards?

## 13) Erwerb von personalen Kompetenzen (P3)

Die Verfügbarkeit der richtigen Personen mit den für PP&P geeigneten ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen zur Umsetzung ihrer PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Deshalb sollen Organisationen geeignete Maßnahmen ergreifen, um Personen mit den erforderlichen PP&P-Kompetenzen zu akquirieren bzw. einzustellen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre Ziele und Erwartungen an den Erwerb von personalen Kompetenzen, basierend auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie entwickeln Standards für die Identifizierung, Bewertung, Auswahl und Beauftragung von Personen (z.B. Rekrutierung, Assessment-Center, Aufgabenzuteilung). Die Personalabteilung (HR) und die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, unterstützen die Topmanager und Seniormanager bei der Entwicklung der Standards. Vor dem Beginn des Erwerbs soll die Organisation die personalen Kompetenzanforderungen festgelegt, den aktuellen Zustand festgestellt und diese miteinander verglichen haben, um Lücken bzw. Schwächen zu identifizieren. Zudem soll die Organisation den Markt bezüglich geeigneter Ressourcen analysieren. Potenzielle Kandidaten können aus internen oder externen Quellen akquiriert werden (z.B. Stellenmarkt, Subunternehmer oder spezielle Dienstleister). Potenzielle Kandidaten sollen bewertet, ausgewählt und auf Grundlage von vordefinierten Kompetenzanforderungen bestimmten PP&P-Rollen und -Aufgaben zugeteilt werden. Neu angeworbene Personen sollten einen systematischen Integrationsprozess durchlaufen (z.B. Einführung, Schulung, Coaching und Betreuung).

Um zu gewährleisten, dass die Prozesse und Standards zum Erwerb von personalen Kompetenzen im Verlauf der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle Anwender Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

## Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie erstellen Standards für die Identifizierung, Bewertung, Auswahl und Beauftragung von Personen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwen-

dung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Identifizierung, Bewertung, Auswahl und Beauftragung der Personen beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, identifiziert, bewertet, wählt und beauftragt die Personen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien aus. Die Anwendung der Standards für die Identifizierung, Bewertung, Auswahl und Beauftragung von Personen sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung müssen regelmäßig überwacht, gesteuert und an Topmanager und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess des Erwerbs personaler Kompetenzen. Sie geben Feedback zum Prozess des Erwerbs personaler Kompetenzen und darüber, wie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Verfügt die Organisation über Standards für die Identifizierung, Bewertung, Auswahl und Beauftragung von Personen (z.B. Rekrutierung, Assessment-Center, Aufgabenzuteilung)?
- Nutzt die Organisation die verfügbaren internen und externen Quellen für den Erwerb personaler Kompetenzen (z.B. Stellenmarkt, Subunternehmer und spezielle Dienstleister)?
- Bewertet die Organisation die Eignung der Personen vor der Einstellung und der Beauftragung innerhalb von PP&P anhand definierter Anforderungen?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich des Erwerbs personaler Kompetenzen und der entsprechenden Standards?

### 14) Entwicklung der personalen Kompetenzen [P4]

Die Verfügbarkeit der richtigen Personen mit den geeigneten Kompetenzen für die PP&P ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen zur Umsetzung ihrer PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Die Entwicklung der personalen Kompetenzen ermöglicht es den vorhandenen Mitarbeitern, die festgelegten PP&P-Kompetenzanforderungen zu erfüllen. Personale Entwicklungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Kompetenzen sind von Bedeutung, um sowohl die organisationalen wie auch die persönlichen Ziele für den beruflichen Werdegang, die Arbeitszufriedenheit und die Motivation umzusetzen. Deshalb sollen Organisationen in die Entwicklung der personalen Kompetenzen investieren, um die Anforderungen der PP&P zu erfüllen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die Entwicklung der personalen Kompetenzen, die auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie basieren. Sie entwickeln Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der personalen Kompetenzentwicklung (z.B. Coaching, Schulung und Mentoring). Die Personalabteilung (HR)

und die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortliche Führungskraft unterstützen die Topmanager und Seniormanager bei dieser Aufgabe.

Vor dem Beginn der Entwicklung soll die Organisation die personalen Kompetenzanforderungen festgelegt, den aktuellen Zustand festgestellt und diese miteinander verglichen haben, um Lücken bzw. Schwächen zu identifizieren und zu beseitigen. Die Organisation soll die entsprechenden Entwicklungsmethoden und Anbieter auswählen (z.B. Training on the job, externe Schulung und Zertifizierung). Eine Vereinbarung über die Ziele und Ergebnisse der Entwicklung zwischen den Mitarbeitern und deren Vorgesetzten soll vorhanden sein. Am Ende der Entwicklungsaktivitäten sollen die Ergebnisse bewertet und dokumentiert werden.

Um zu gewährleisten, dass die Prozesse und Standards zur Kompetenzentwicklung im Verlauf der Zeit aktuell bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle Anwender Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie entwickeln Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der personalen Kompetenzentwicklung auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Auswahl, Durchführung und Bewertung der personalen Kompetenzentwicklung beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, wählt, lenkt und bewertet mit Unterstützung der Personalabteilung (HR) die personale Kompetenzentwicklung sowie die Anbieter auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien. Die Anwendung der Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der personalen Kompetenzentwicklung sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der personalen Kompetenzentwicklung. Sie geben Feedback darüber, wie der Prozess der personalen Kompetenzentwicklung sowie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### **Schlüsselfragen**

- Stellt die Organisation Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der personalen Kompetenzentwicklung (z.B. Coaching, Schulung und Mentoring) bereit?
- Nutzt die Organisation die verfügbaren internen und externen Anbieter für die personale Kompetenzentwicklung (z.B. Training on the job, externe Schulung und Zertifizierung)?
- Bewertet die Organisation die Ergebnisse der personalen Kompetenzentwicklung?

- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich der personalen Kompetenzentwicklung und der entsprechenden Standards?

### 15) Ressourcenanforderungen [R1]

Organisationen setzen Projekte, Programme und Portfolios unter Nutzung unterschiedlicher Ressourcen um (z.B. finanzielle Ressourcen, Know-how, Material und Energie). Organisationen verfügen nicht über unbegrenzte Ressourcen und müssen mit knappen Ressourcen und Engpässen bei den PP&P umgehen, um die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie zu erfüllen. Organisationen sollen die Ressourcenanforderungen definieren, planen und steuern, um zu gewährleisten, dass in der erforderlichen Zeit sowohl quantitativ als auch qualitativ ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen an die Ressourcenanforderungen, welche auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie basieren. Sie entwickeln Standards für die Festlegung, die Planung und die Steuerung der qualitativen wie auch der quantitativen Anforderungen. Üblicherweise unterstützen die Einkaufsabteilung und die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, die Topmanager und Seniormanager bei dieser Aufgabe.

Basierend auf den Informationen aus allen PP&P soll die Organisation die kurz-, mittel- und langfristigen Ressourcenanforderungen für die Projekte, Programme und Portfolios festlegen und diese mit den aktuell verfügbaren Ressourcen abgleichen. Die Differenz zwischen den verfügbaren und erforderlichen Ressourcen zeigt, ob Aktivitäten bezüglich der Ressourcenbeschaffung und -entwicklung erforderlich sind.

Um zu gewährleisten, dass die Ressourcenanforderungen im Verlaufe der Zeit angemessen bleiben, soll die Organisation sicherstellen, dass alle Anwender ihr Feedback geben, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

#### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie entwickeln Standards für die Festlegung, Planung und Steuerung der qualitativen wie auch quantitativen Ressourcenanforderungen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Festlegung, Planung und Steuerung der Ressourcenanforderungen beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, definiert, plant und steuert üblicherweise mit Unterstützung der Einkaufsabteilung die Ressourcenanforderungen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und

-Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien. Die Anwendung dieser Standards für die Festlegung, Planung und Steuerung der qualitativen und quantitativen Ressourcenanforderungen sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der Festlegung, Planung und Steuerung der qualitativen und quantitativen Ressourcenanforderungen. Sie geben Feedback darüber, wie die Ressourcenanforderungen und Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Regelt die Organisation die qualitativen Anforderungen für alle in den PP&P eingesetzten Ressourcen?
- Regelt die Organisation die quantitativen Anforderungen für alle in den PP&P eingesetzten Ressourcen?
- Stellt die Organisation Standards, Regeln und Richtlinien für die Festlegung, Planung und Steuerung der Ressourcenanforderungen bereit?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich der Ressourcenanforderungen und der entsprechenden Standards?

### 16) Ressourcenzustand [R2]

Organisationen sollen den aktuellen Zustand der für die PP&P eingesetzten Ressourcen anhand der festgelegten Ressourcenanforderungen analysieren, um die PP&P-Mission, -Vision und -Strategie umzusetzen. Ein Vergleich der festgelegten Anforderungen mit dem aktuellen Zustand ermöglicht es der Organisation, Lücken, Stärken und Schwächen zu erkennen. Darüber hinaus kann die Organisation geeignete Massnahmen für den Ausbau der erkannten Stärken sowie die Beseitigung von Lücken und Schwächen durch Ressourcenbeschaffung bzw. -entwicklung planen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre Ziele und Erwartungen an die Ermittlung des aktuellen Ressourcenzustands, basierend auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie entwickeln Standards für die Analyse, Erkennung und Bewertung des aktuellen Zustands im Vergleich zu den Anforderungen (z.B. Lückenanalyse und Lieferkettenanalyse). Die Einkaufsabteilung und die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, unterstützen die Topmanager und Seniormanager hierbei.

Wenn eine Organisation den aktuellen Zustand der verfügbaren Ressourcen festgestellt hat, kann dieser als Grundlage zur Überwachung von Verbesserungen und der Auswirkungen zukünftiger Veränderungen genutzt werden.

Da sich der Ressourcenzustand mit der Zeit ändern kann, soll die Organisation den Ressourcenzustand und die entsprechenden Standards regelmässig kontrollieren und verbessern, indem sie alle beteiligten Manager und Personen um Feedback ersucht.

### Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie entwickeln Standards für die Analyse, Feststellung und Bewertung des Ressourcenzustands auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmaßnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Analyse, Feststellung und Bewertung des Ressourcenzustands beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, definiert, plant und steuert üblicherweise mit Unterstützung der Einkaufsabteilung den aktuellen Ressourcenzustand auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien. Die Anwendung dieser Standards für die Analyse, Feststellung und Bewertung des Ressourcenzustands sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung sollen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der Analyse, Feststellung und Bewertung des Ressourcenzustands. Sie geben Feedback zum Ressourcenzustand sowie darüber, wie die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Analysiert die Organisation den aktuellen Zustand der in den PP&P eingesetzten Ressourcen (z.B. Lückenanalyse und Lieferkettenanalyse)?
- Definiert die Organisation Korrekturmaßnahmen, wenn die Anforderungen nicht erfüllt werden (z.B. Ressourcenbeschaffung oder -entwicklung)?
- Stellt die Organisation Standards, Regeln und Richtlinien für die Analyse, Feststellung und Bewertung des Ressourcenzustands bereit?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich des Ressourcenzustands und der entsprechenden Standards?

### 17) Ressourcenbeschaffung [R3]

Die Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen (z.B. finanzielle Ressourcen, Know-how, Material und Energie) für die PP&P ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen zur Umsetzung der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Deshalb sollen Organisationen geeignete Massnahmen zur Ressourcenbeschaffung ergreifen, um die Anforderungen der PP&P zu erfüllen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre Ziele und Erwartungen an die Ressourcenbeschaffung, basierend auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Sie entwickeln Standards für die Bestimmung, Bewertung, Auswahl und Zuteilung der Ressourcen sowie deren Lieferanten. Die Einkaufsabteilung und die für das Projektmanagement der Organisation verantwortliche

Führungskraft unterstützen üblicherweise die Topmanager und Seniormanager bei dieser Aufgabe.

Vor dem Beginn der Beschaffung soll die Organisation die Ressourcenanforderungen festgelegt, den aktuellen Zustand festgestellt und diese miteinander abgeglichen haben, um eventuell vorhandene Lücken bzw. Schwächen zu identifizieren und zu beseitigen. Zudem soll die Organisation den Markt bezüglich geeigneter Ressourcen analysieren, was auf nationaler oder internationaler Ebene erfolgen kann. Die Lieferanten und Ressourcen sollen bewertet, ausgewählt und auf der Grundlage von vordefinierten Anforderungen zugeteilt werden.

Da sich die Bedingungen für die Ressourcenbeschaffung mit der Zeit ändern können, soll die Organisation den Prozess der Ressourcenbeschaffung und die entsprechenden Standards regelmässig kontrollieren und verbessern, indem sie alle beteiligten Manager und Personen um Feedback ersucht.

### **Vorgesehene Aktivitäten der Anwender**

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie entwickeln Standards für die Bestimmung, Bewertung, Auswahl und Zuteilung der Ressourcen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmassnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Bestimmung, Bewertung, Auswahl und Zuteilung der Ressourcen beteiligt.

Die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortliche Führungskraft bestimmt, bewertet, wählt und teilt die Ressourcen mit Hilfe des Einkaufs und anderer geeigneter operativer Abteilungen auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien zu. Die Anwendung dieser Standards sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung müssen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der Ressourcenbeschaffung. Sie geben Feedback darüber, wie der Prozess der Ressourcenbeschaffung und die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### **Schlüsselfragen**

- Stellt die Organisation Standards für die Bestimmung, Bewertung, Auswahl und Zuteilung der Ressourcen bereit?
- Nutzt die Organisation alle verfügbaren nationalen bzw. internationalen Quellen für die Ressourcenbeschaffung?
- Bewertet die Organisation die Eignung der Ressourcen und ihrer Lieferanten vor deren Beschaffung und Zuteilung in die PP&P?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich der Ressourcenbeschaffung und der entsprechenden Standards?

## 18) Ressourcenentwicklung [R4]

Die Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen (z.B. finanzielle Ressourcen, Know-how, Material und Energie) für die PP&P ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Organisationen zur Umsetzung der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie. Bestimmte Ressourcen, wie Know-how, besondere Einrichtungen oder Werkzeuge, sind eventuell nicht einfach zu beschaffen und müssen entwickelt werden, um die festgelegten Ressourcenanforderungen auf nachhaltige Weise zu erfüllen. Deshalb sollen Organisationen geeignete Massnahmen zur Entwicklung der erforderlichen Ressourcen ergreifen.

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre Ziele und Erwartungen an die Ressourcenentwicklung, welche auf der PP&P-Mission, -Vision und -Strategie basieren. Sie entwickeln Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der Ressourcenentwicklung. Die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortliche Führungskraft unterstützt die Topmanager und Seniormanager bei dieser Aufgabe gemeinsam mit den betreffenden operativen Abteilungen.

Vor dem Beginn der Entwicklung soll die Organisation die Ressourcenanforderungen festgelegt, den aktuellen Zustand festgestellt und diese miteinander abgeglichen haben, um eventuell vorhandene Lücken bzw. Schwächen zu identifizieren und zu beseitigen. Die Organisation soll die entsprechenden Entwicklungsverfahren und Anbieter in Abhängigkeit vom Bedarf an die Ressourcen und deren Entwicklung auswählen. Am Ende der Entwicklungsaktivitäten sollen die Ergebnisse bewertet und dokumentiert werden.

Da sich die Bedingungen für die Ressourcenentwicklung im Verlaufe der Zeit ändern können, soll die Organisation den Prozess der Ressourcenentwicklung und die entsprechenden Standards regelmässig kontrollieren und verbessern, indem sie alle beteiligten Manager und Personen um Feedback ersucht.

### Vorgesehene Aktivitäten der Anwender

Die Topmanager definieren und kommunizieren gemeinsam mit den Seniormanagern ihre übergeordneten Ziele und Erwartungen. Sie entwickeln Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der Ressourcenentwicklung auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie sowie anderen relevanten Standards. Sie kommunizieren diese Standards an alle Stakeholder, überwachen und steuern die Anwendung dieser Standards und entscheiden über Korrekturmassnahmen. Sie sind darüber hinaus an der Auswahl, Durchführung und Bewertung der Ressourcenentwicklung beteiligt.

Die Führungskraft, die für das Projektmanagement in der Organisation verantwortlich ist, wählt, lenkt und bewertet gemeinsam mit den entsprechenden operativen Abteilungen die Ressourcenentwicklung sowie die Anbieter auf der Grundlage von PP&P-Mission, -Vision und -Strategie, Standards, Regeln und Richtlinien. Die Anwendung dieser Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der Ressourcenentwicklung sowie die Notwendigkeit ihrer weiteren Entwicklung müssen regelmässig überwacht, gesteuert und an Topmanagement und Seniormanager berichtet werden.

Die PP&P-Manager und -Mitarbeiter unterstützen den Prozess der Ressourcenentwicklung. Sie geben Feedback darüber, wie der Prozess der Ressourcenentwicklung und die Standards verbessert werden können und unterstützen die Entwicklungsaktivitäten.

### Schlüsselfragen

- Stellt die Organisation Standards für die Auswahl, Durchführung und Bewertung der Ressourcenentwicklung bereit?
- Nutzt die Organisation alle verfügbaren internen und externen Anbieter für die Ressourcenentwicklung?
- Bewertet die Organisation die Ergebnisse der Ressourcenentwicklung?
- Werden die Standards, Regeln und Richtlinien verstanden und angewandt?
- Geben alle PP&P-Manager und -Mitarbeiter Feedback bezüglich des Prozesses der Ressourcenentwicklung und der entsprechenden Standards?

### Anhang B: Kompetenzentwicklungsprogramm

**Organisationen können ihre eigene Kompetenz für das Management von Projekten weiterentwickeln, indem sie ein Kompetenzentwicklungsprogramm erstellen. Diese Programme laufen üblicherweise ein Jahr und werden mit dem jährlichen Planungszyklus der Organisation abgestimmt. Zum Abschluss wird eine Entscheidung getroffen, ob das Entwicklungsprogramm beendet oder ein Folgeprogramm für ein weiteres Jahr erstellt wird.**

Ein Programm besteht üblicherweise aus ...

- einer strategischen Ausrichtung, die von den Topmanagern festgelegt wird, indem sie die zu erreichende PP&P-Vision und die entsprechenden KPIs definieren.
- einer Beurteilung der gegenwärtigen Situation (Ist-Zustand) und den Zielen für den angestrebten Zustand sowie den am Ende des Programms zu erreichenden Nutzen (Soll-Zustand).
- einer Reihe von Projekten, welche die gewünschten Ergebnisse erzielen sollen, um den angestrebten PP&P-Zustand und Nutzen zu erreichen.
- einer Reihe von Ergebnissen (z.B. Änderungen in Prozessen, Strukturen und Kompetenzen derjenigen Personen, die in und um Projekte tätig sind).
- einem Business Case, der das Budget und den vom Programm zu realisierenden Nutzen definiert.

Dieser Anhang zeigt ein Beispiel dafür, wie ein Kompetenzentwicklungsprogramm zu organisieren ist. Es handelt sich dabei nicht um eine umfassende oder vollständige Auflistung, die für sämtliche Organisationen und Situationen gilt, sondern sie bietet lediglich Vorschläge zu Faktoren, die zu berücksichtigen sind, wenn entsprechende Massnahmen in unterschiedlichen Phasen in Erwägung gezogen werden. Ausserdem schlägt dieser Anhang eine Reihe von Verfahren vor, die für ein Kompetenzentwicklungsprogramm berücksichtigt und genutzt werden können, andere jedoch nicht ausschliessen.

Ein Kompetenzentwicklungsprogramm lässt sich in vier Phasen unterteilen:

- 1) Initiierung
- 2) Planung
- 3) Entwicklung und Umsetzung
- 4) Abschluss und Ausblick für die kontinuierliche Entwicklung

Dieser Anhang soll die möglichen Zielsetzungen, die Ergebnisse, den Umfang, die Aktivitäten, die Verfahren sowie die Hauptverantwortlichen, die an der Entwicklung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten beteiligt sein können, für die einzelnen Phasen erläutern.

Diese Gesichtspunkte sind in Tabelle B–1 dargestellt:

Phasen	Initiierung	Planung	Entwicklung und Umsetzung	Abschluss und Ausblick
Merkmale				
Aufgaben	Erstellung eines neuen Kompetenzentwicklungsprogramms bzw. des nächsten Zyklus für ein schon bestehendes	Planung des organisationalen Kompetenzentwicklungsprogramms	Erhalt von Ergebnissen durch Projekte, Programme und Portfolios	Organisation und Unterstützung kontinuierlicher Entwicklung im Rahmenmodell
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visionsaussage für PP&amp;P</li> <li>– Programmcharta</li> <li>– Ernantes Programm-Kernteam</li> </ul>	Programmstruktur und Projektchartas	Steigerung der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten	Steigerung von Effizienz, Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit
Umfang	Entwicklung des Business Case hinsichtlich Budget und organisationalem Nutzen	Planung von Projekten, Veränderungen, Ressourcen und Ausrichtung des	Umfang von Programmen und Projekten	Feedbackschleife in Projekten, Programmen und Organisation
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausrichtung auf Vision, Mission und Strategie</li> <li>– Zusammenstellung eines Kernteams</li> <li>– Bewertung des Ist-Zustands</li> <li>– Festlegung der Ziele (Soll-Zustand)</li> <li>– Entwicklung des Business Case</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Workshops</li> <li>– Meetings mit interessierten Parteien</li> <li>– Definieren der KPIs</li> <li>– Von Programm- bis Projektchartas</li> <li>– Von Programm- bis zu organisationalen Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung von Projekten und Programmen</li> <li>– Personen</li> <li>– Kultur</li> <li>– Governance</li> <li>– Prozesse + Strukturen</li> <li>– Business (+KPIs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lessons learnt</li> <li>– Lernende Organisation</li> <li>– Best Practices</li> <li>– Project-Excellence-Assessment</li> </ul>
Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Szenarioanalyse</li> <li>– Kommunikation</li> <li>– Teambildung</li> <li>– Business-Case-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektstrukturplan</li> <li>– Netzwerkmodell</li> <li>– Organisationsstruktur</li> <li>– Verantwortlichkeitsmatrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– IPMA-Delta-Assessment und 4-L-C-Zertifizierung</li> <li>– Kompetenzentwicklungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– PDCA</li> <li>– Kaizen</li> <li>– Benchmarking</li> <li>– Wissensmanagement</li> </ul>
Hauptverantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seniormanager</li> <li>– PP&amp;P-Manager</li> <li>– Programmmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programmmanager</li> <li>– PP&amp;P-Manager</li> <li>– Berater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programmmanager</li> <li>– Programm-Kernteam</li> <li>– PP&amp;P-Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seniormanager</li> <li>– PP&amp;P-Manager</li> <li>– Programmmanager</li> </ul>

Tabelle B–1: Phasen zur Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzentwicklungsprogramms

### 1) Initiierung

Der Hauptzweck dieser Phase besteht in der Bewertung des aktuellen Zustands der organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten sowie der Entwicklung einer gemeinsamen Vision des angestrebten Zustands für jede der fünf Kompe-

tenzgruppen gemäss der vorliegenden IPMA OCB®: PP&P-Governance, PP&P-Management, PP&P-Integration, PP&P-Personale Kompetenzen und PP&P-Ressourcen. Hierbei kann es sich um ein vollständig neu zu entwickelndes Programm oder um die Modifikation eines bestehenden Programms handeln, welche auf den Erfahrungen und/oder den Ergebnissen eines Assessments (IPMA Delta®) basiert. Abbildung 6–4 in Kapitel 6 (siehe weiter oben) zeigt ein Beispiel dafür, wie der Ansatz eines Assessments aussehen könnte.

Die Organisation verpflichtet sich, den gewünschten Zustand durch Investition in die erforderlichen Ressourcen und die Verteilung der Verantwortlichkeiten zu erreichen. In dieser Phase wird das Topmanagement für die Formulierung von Zielen, die mit der Mission, Vision, Strategie der Organisation und dem gegenwärtigen Geschäft in Einklang stehen, mit einbezogen. Seniormanager und PP&P-Manager definieren gemeinsam mit dem Programmmanager und den Mitarbeitern, die für die Kompetenzentwicklung verantwortlich sind, die erwarteten Ergebnisse, die erforderlichen Veränderungen, den organisationalen Nutzen sowie die Abnahmeverfahren. Für jede Kompetenzgruppe gemäss IPMA OCB® sollen vom Seniormanagement allgemeingültige Ziele formuliert werden. Diese werden anschliessend in Key Performance Indicators (KPIs) aufgeschlüsselt. Alle KPIs sollen SMART formuliert sein (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert). Für jeden KPI legt das Programmmanagement das Messverfahren, den zu messenden Ist-Wert sowie die Art des Ziels (qualitativ oder quantitativ, relativ (Verbesserung in %) oder absolut) fest.

Während der Initiierung wird eine bestimmte Programmorganisation oder eine Organisationseinheit, wie z.B. ein Portfolio Office oder ein PM Center of Excellence, mit der Aufgabe betraut, das Kompetenzentwicklungsprogramm zu erstellen. In diesem wird festgelegt, wie die Strategie der Organisation in Ergebnisse, Veränderungen und Nutzen umzuwandeln ist. Die KPIs für das Kompetenzentwicklungsprogramm werden in der Initiierung festgelegt und während der Entwicklung und Umsetzung überprüft. Am Ende der Abschluss- und Ausblickphase wird der realisierte Nutzen mit den eingesetzten Ressourcen verglichen. Ausserdem wird die Erreichung der allgemeingültigen Ziele überprüft, was zur Entscheidung führt, ob das Kompetenzentwicklungsprogramm beendet oder ein Folgeprogramm für ein weiteres Jahr erstellt wird.

Während der Initiierung wird ein Programmteam ernannt, welchem interne und externe Experten angehören können. Dieses ist für Planung und Durchführung jeder Phase zur Entwicklung des Kompetenzentwicklungsprogramms, einschliesslich des Verfassens der Programmcharta, verantwortlich. Es soll seine eigenen Erfahrungen und Ansichten auf die Ideen der Stakeholder in und um die Organisation abstimmen.

Die Bewertung des Ist-Zustands hilft dem Topmanagement, sich zu Beginn jedes neuen Kompetenzentwicklungszyklus mit der Vision und der Strategie, den gewünschten Ergebnissen und dem erwarteten Nutzen auseinanderzusetzen. Der entsprechende Nachweis stützt die Entscheidung des Topmanagements, sich erneut für wünschbare Ergebnisse und Nutzeneffekte, KPIs, Entwicklungsprozess und Zuteilung der erforderlichen Ressourcen einzusetzen.

## 2) Planung

Die hauptsächliche Aufgabe der Planung besteht in der Erstellung eines Gesamtplans für das Kompetenzentwicklungsprogramm. Eine zweite Aufgabe besteht in der Erstellung eines Kompetenzentwicklungsprogramms für jedes Kompetenzelement der IPMA OCB®, wobei das Programm in zusammenhängende Projekte mit entsprechenden Projektzielen (einschliesslich KPIs), Ergebnissen, Umfang, Terminplan und Ressourcen aufgeschlüsselt wird. Die dritte Aufgabe besteht in der Planung der Koordination im Programm. Diese Phase kann eine Reihe unterschiedlicher Aktivitäten beinhalten, die über den Umfang dieses Vorschlags hinausgehen, gewöhnlich jedoch beinhaltet sie Meetings mit Stakeholdern, Workshops (auch Brainstorming) und, wenn für nötig befunden, die Beteiligung von Beratern für Aufgaben, die das Programmteam als vergabefähig erachtet.

## 3) Entwicklung und Umsetzung

Das Ziel dieser Phase besteht im Erreichen der gewünschten Ergebnisse aus dem Kompetenzentwicklungsprogramm sowie seinen Projekten zur Verbesserung der Kompetenz der Organisation für das Management von Projekten. Während dieser Phase, die meist am längsten dauert, ist es unerlässlich, den Fortschritt regelmässig zu überprüfen und hinsichtlich der zu erzielenden Ergebnisse an das Topmanagement zu berichten. Dies trägt dazu bei, die Motivation des Topmanagements und dessen Engagement aufrechtzuerhalten.

Für den Erfolg ist es entscheidend, dass sich Personen aus der gesamten Organisation beteiligen und engagieren, welche die erforderlichen Veränderungen in ihrer eigenen Arbeitsweise sowie derjenigen ihrer Organisation akzeptieren und umsetzen. Eine wirksame Kommunikation und Beteiligung sind also von grundlegender Bedeutung. Die Schaffung einer offenen Kultur, die auf Vertrauen und Teamarbeit beruht, ist für das Erreichen von nachhaltigen Veränderungen sowie der gewünschten Ergebnisse und Nutzeneffekte von grösserer Bedeutung, als eine auf Kontrolle basierende Kultur.

## 4) Abschluss und Ausblick

In der letzten Phase des Kompetenzentwicklungsprogramms werden die Ergebnisse sowie der resultierende Nutzen zusammengefasst und das weitere Vorgehen festgelegt. Diese Phase zielt auf die kontinuierliche Verbesserung von Effizienz, Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit ab. Es ist jedoch erforderlich, eine ganzheitliche Sicht zu wahren, bei der alle Kompetenzelemente Berücksichtigung finden, um bestimmen zu können, welche Folgeaktivitäten zu priorisieren sind.

Es gehört zur bewährten Praxis, Zeit und Ressourcen für eine Nachbeurteilung des Projekts bereitzuhalten, um diejenigen Erfahrungswerte festzuhalten, welche für die zukünftige organisationale Entwicklung von Programmen und Projekten verwendet werden könnten. Regelmässige Überprüfungen über den gesamten Lebenszyklus jedes Projekts können zur Erfahrungssammlung wie auch zur Nachbeurteilung von Projekten/Programmen beitragen.

Eine Organisation kann mit Hilfe von gesammelten Erfahrungen und eines konsistenten Beurteilungsansatzes kontinuierlich lernen und sich weiter entwickeln. Auf ähnliche Weise lassen sich aus einem externen Benchmarking mit anderen Organisationen, sowohl national als auch international, Erfahrungen sammeln. Ein Benchmarking lässt sich auch intern durchführen, indem unterschiedliche Bereiche der Organisation miteinander verglichen werden.

IPMA Delta® stellt einen konsistenten Beurteilungsansatz zur Verfügung, der zur Unterstützung des Benchmarkings zwischen Organisationen in aller Welt zum gegenseitigen Nutzen eingesetzt werden kann.

# Bibliographie

- [1] IPMA Competence Baseline (ICB) Version 3.0.
- [2] ISO 9000, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe.
- [3] ISO 17021, Konformitätsbewertung – Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren.
- [4] ISO 17024, Konformitätsbewertung – Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren.
- [5] ISO 19011, Richtlinien zur Auditierung von Managementsystemen.
- [6] ISO 21500, Leitfaden zum Projektmanagement.
- [7] ISO 26000, Leitfaden zur sozialen Verantwortung.
- [8] ISO/IEC 38500, Corporate Governance der Informationstechnologie.

# Swiss Organisational Competence Baseline

Version 1.0

Die Swiss OCB Version 1.0 definiert die inhaltlichen Grundlagen für IPMA Delta®, das Zertifizierungssystem für die Kompetenz von Organisationen im Management von Projekten, Programmen und Portfolios (PP&PM). Sie entspricht der IPMA OCB® der International Project Management Association (IPMA®). Die Swiss OCB basiert auf aktuellen Praxisanforderungen und richtet sich an die Topmanager und Linien- und Seniormanager von Organisationen, die Portfolio-, Programm- und Projektmanager und ihre Teams, aber auch an die Lehrkräfte, Trainer, Berater und Coaches für das PP&PM.