

swiss.ICB4

Swiss Individual Competence
Baseline

Version 4.0



**PROJEKT-
MANAGEMENT**

IPMA®

international
project
management
association

spm.

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement



Editorial

<i>Titel</i>	Swiss Individual Competence Baseline (swiss.ICB4) Version 4.0 Domäne Projektmanagement
<i>Herausgeber</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM) Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg, Schweiz
<i>Redaktionsteam</i>	Martin Sedlmayer (Lead) Annette D. Bühler Gabriel N. Gassmann Mike Hubmann Dr. Frank Liebermann Dr. Beatrix Rentsch Hansjürg Rhyner René Schanz Markus Stäuble Jean-Pierre Widmann
<i>Verleger</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM)
<i>ISBN</i>	978-3-9524735-0-4
<i>Ausgabe</i>	swiss.ICB4, 1. Oktober 2016

Dieses Dokument ist die deutschsprachige Fassung der IPMA ICB 4.0 (IPMA Individual Competence Baseline) für die Schweiz und wurde mit Erlaubnis der IPMA[®] (International Project Management Association) übersetzt. Wir bedanken uns bei der IPMA und 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.world zum Download. Urheber ist die IPMA[®] (International Project Management Association) mit juristischem Sitz in Zürich.

© 2016, Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) und Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), Glattbrugg
Printed in Switzerland by Verein Horizonte, Thalwil

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.

Editorial der internationalen Ausgabe

<i>Title</i>	Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0
<i>Legal address</i>	International Project Management Association (IPMA) c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland
<i>Operational address</i>	International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands
<i>Editorial team</i>	Peter Coesmans (The Netherlands) Marco Fuster (Switzerland) Jesper Garde Schreiner (Denmark) Margarida Gonçalves (Portugal) Sven Huynink (The Netherlands) Tim Jaques (The United States of America) Vytautas Pugacevskis (Lithuania) Martin Sedlmayer (Switzerland) - the leading editor Dr. David Thyssen (Germany) Alexander Tovb (Russia) Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia) Michael Young (Australia)
<i>ISBN (pdf):</i>	978-94-92338-01-3
<i>ISBN (print):</i>	978-94-92338-00-6
<i>Edition</i>	Version 4.0, December 1, 2015

© 2015 International Project Management Association (IPMA®)

All rights reserved (including those of translation into other languages).

No part of this document may be reproduced in any form - by photo print, microfilm, or any other means - nor transmitted or translated into a machine language without written permission.

Vorwort

Mitten im Auge eines Wirbelsturms herrscht Stille. Ein meteorologisches Phänomen, das wir in unseren Breitengraden kaum kennen. Was wir hierzulande dagegen gut kennen, sind Projektleiterinnen und Projektleiter, die inmitten grösster Turbulenzen Ruhe bewahren und das Projektgeschehen fest im Griff haben. Eine bewundernswerte Leistung aus der faszinierenden Welt der Projekte, Programme und Portfolios.

Wie schaffen diese Menschen das? Wie halten diese Frauen und Männer die Zügel auch im Sturm in der Hand? Ein grosser Schatz an Kompetenzen – an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten – basierend auf breiter Erfahrung, bildet die Grundlage für herausragende Leistungen. Diese Kompetenzen der Menschen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Welt der Projekte. Und genau dies erhebt die IPMA International Project Management Association in ihren Standards zum Kern: Menschen. Sie unterscheidet sich hiermit deutlich von allen anderen Standards und Zertifizierungen im Bereich des Projektmanagements, die sich meist auf Praktiken konzentrieren.

Die nun vorliegende vierte Version der IPMA Individual Competence Baseline wurde am 1. Oktober 2015 auf dem IPMA Weltkongress in Panama City feierlich veröffentlicht. Der Standard wurde unter Schweizer Leitung von einem weltweiten Projektteam in mehrjähriger intensiver Arbeit bereitgestellt. Wir sind stolz, dass die Schweiz und unser Verband die IPMA und das Projektmanagement weltweit weiterhin massgeblich beeinflussen können.

Das «Auge» der ICB gliedert die individuellen Kompetenzen in drei Bereiche:

- den Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen
- die Beherrschung des Handwerks im Management von Projekten, Programmen und von Portfolios
- den Einbezug und die Gestaltung des Umfelds

Mit der neuen Version 4.0 wurde der besondere Fokus auf den Menschen in der Welt der Projekte und damit die Stärke der ICB weiter ausgebaut. Stärkerer Fokus wurde auch auf den Kontext gelegt, denn kein Projekt, Programm oder Portfolio wird isoliert vom Kontext abgewickelt. Die ICB kennt nun 29 verschiedene Kompetenzen, welche den Menschen, die in der Projektwelt agieren, helfen, die vielfältigen Herausforderungen zu meistern.

Digitalisierung und Globalisierung bescheren uns derzeit in fast allen Bereichen des Lebens grössere Veränderungen. Durch Vernetzung, Innovation und Umwälzungen ist der kompetente Umgang mit Komplexität wichtiger geworden. Agilität ist gefragt. Mit neuen Kompetenzen der ICB4 wie zum Beispiel Design, Change und Transformation und im

Bereich Kontext werden die entsprechenden Kompetenzen von Projektleiterinnen und Projektleiter gestärkt. Dass mit geringen Anpassungen so grosse Trends wie Agilität oder Nachhaltigkeit abgebildet werden konnten, unterstreicht den Wert und zeitlosen Charakter dieses Werks.

An dieser Stelle danken wir allen Projektleiterinnen und Projektleitern die aus diesem facettenreichen Aufgabenspektrum mit dem Blick fürs Wesentliche erfolgreiche Projekte realisieren. All jene, die gar keinen Wirbelsturm aufkommen liessen, möchten wir an dieser Stelle besonders beglückwünschen. Wir hoffen, mit der ICB einen Beitrag zur persönlichen Entwicklung von Menschen im Projektmanagement beitragen zu können.



Thomas Haas
Präsident der spm, Schweizerische
Gesellschaft für Projektmanagement



Martin Sedlmayer
Projektleiter und leitender Editor
swiss.ICB4

Vorwort der internationalen Ausgabe

The profession of project management is changing rapidly. Organisations have evolved their ability to define and implement new areas of work, with more integration across projects and more focus on the long term benefits. Project management, then, is established as the preeminent method for making change in the world and project, programme, and portfolio managers leading the way. The professionals of tomorrow will work in distributed environments with overlapping and often conflicting stakeholder interests; shaped by real-time data and performance management tools, challenged with too much information and not enough communication, and judged by their ability to deliver products or services that align with short and long term strategies, to deliver benefits. It is into these increasingly demanding challenges that the IPMA Individual Competence Baseline, fourth edition (ICB4) is introduced.

The ICB4 is a global standard that defines the competences required by individuals working in the fields of project, programme and portfolio management. The ICB4 builds upon the prior editions of the ICB, and presents new insights and directions for a wider range of purposes. It serves a broad range of audiences, including educators, trainers, practitioners, HR professionals, and assessors. Within the IPMA 4-Level-Certification system, the ICB4 serves also as the baseline for assessments.

The ICB4 represents a major advancement for successful, modern project, programme, and portfolio management. This version describes three domains of expertise extant in business today - project management, programme management, and portfolio management. The ICB4 describes individuals who work in these domains, while avoiding role-specific terminology because despite a role name may change, the underlying concept remains valid.

The ICB4 takes the Eye of Competence into the next generation, with a redefinition of the competence elements (CEs) required by the modern project manager. 29 CEs are organised in three competence areas:

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

The profession of project management has become a global profession. Organisations frequently engage in projects, programmes and portfolios that cross organisational, regional, national and international borders. The modern manager must work with a wide range of partners outside of their organisation and with a broad array of factors including

industry, culture, language, socioeconomic status, organisation types. Project management has to be applied taking these contextual facets into consideration, and often these broader contexts are seen as the most critical success factor. The ICB4 emphasises these challenges.

It took us three years, from defining the business needs, through architectural design, developing the content in a multi-dimensional manner to editing and layout. Four face-to-face workshops a year and a lot of homework took us where we are today. With the ICB4, a new standard is available. But it is by far not the end of the journey; in fact, it is a start. The project management community is invited to work with it and provide regular feedback to IPMA for that it can continuously be improved. We want to thank the project team (Peter Coesmans (The Netherlands), Marco Fuster (Switzerland), Jesper Garde Schreiner (Denmark), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (The Netherlands), Tim Jaques (United States of America), Vytautas Pugacevskis (Lithuania), Dr. David Thyssen (Germany), Alexander Tovb (Russia), Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia), Michael Young (Australia) and more than 150 experts around the globe - researchers, educators, trainers, HR professionals, certification bodies and many practitioners - who provided valuable feedback during the development, the sounding or the review rounds. To work together across huge distances and multiple time zones - and everything on a voluntary basis beside an own professional and private life at home was everything but selfevident. Thanks a lot for the unpayable effort all contributors provided to the project and to IPMA.

And for the deep friendship our profound debates created.

The IPMA ICB will help us to achieve a world in which all projects succeed.



Reinhard Wagner
IPMA President



Martin Sedlmayer
ICB4 Project Manager

Inhalt

Vorwort	5
Vorwort der internationalen Ausgabe	7
Inhalt	9
Kapitel 1 Einführung	11
Kapitel 2 Zweck und Zielgruppen	13
2.1 Definition von Kompetenz	13
2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche	14
2.3 Die ICB als Grundlage für die Entwicklung individueller Kompetenzen	15
2.4 Die ICB als Grundlage für die Zertifizierung nach IPMA	19
Kapitel 3 Die Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)	21
3.1 Der Rahmen der ICB4	21
3.2 Die Struktur der ICB4	23
Kapitel 4 Das Kompetenzinventar für Personen, die im Projektmanagement arbeiten	27
4.1 Projekte managen	27
4.2 Die Kompetenzen im Überblick	28
4.3 Der Kompetenzbereich Kontext («Perspective»)	31
4.4 Der Kompetenzbereich Menschen («People»)	53
4.5. Der Kompetenzbereich Praktiken («Practice»)	89
Anhänge	
Anhang 1: Stichwortverzeichnis	143
Anhang 2: Ethischer und professioneller Verhaltenskodex	147
Anhang 3: Übersicht über die Kompetenzen und die Kompetenzindikatoren	151
Anhang 4: Referenz zu ISO21500:2012	157
Anhang 5: Referenz zur NCB4 (ICB3)	161
Anhang 6: Selbstbeurteilung	167

Kapitel 1

Einführung

Die «IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)» ist der weltweite Standard für individuelle Kompetenzen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Die ICB unterstützt die persönliche Entwicklung durch die Beschreibung eines kompletten Inventars von Kompetenzen für das Führen von und die Mitarbeit in Projekten, Programmen und Projektportfolios.

Die Ziele, welche die IPMA mit der ICB verfolgt, sind einfach: das Erweitern und Verbessern der Kompetenzen jedes Einzelnen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement einerseits und andererseits das Bereitstellen eines Kompetenzinventars, welches, wenn es voll zum Tragen kommt, eine umfassende Professionalität dieser drei Managementgebiete darstellt.

Projekte, Programme und Portfolios stehen bei den Veränderungen unserer modernen Welt an vorderster Front. Projekte treiben heute die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen voran, sind das Hauptwerkzeug für das geordnete Abwickeln von Investitionen und Expansionen, stellen neue Fähigkeiten bereit, sind das richtige Instrument für die Einführung neuer oder die Anpassung bestehender Strategien und erlauben die effiziente Bereitstellung neuer Generationen von Infrastrukturen.

Jedes Projekt, und sei es noch so technisch, beginnt und endet mit Menschen, deren Kompetenzen bei der erfolgreichen Durchführung im Zentrum stehen. Die Belastung für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, überprüfbare Ergebnisse pünktlich, unter Einhaltung des Budgets sowie des festgelegten Leistungsumfangs zur Realisierung des Nutzens und bei gleichzeitiger Erfüllung der Qualitätskriterien zu produzieren, war noch nie so hoch wie heute.

Der Kompetenzstandard IPMA ICB® unterstützt die Entwicklung jedes Einzelnen und damit auch ganzer Organisationen, um im steigenden Wettbewerb bestehen zu können. Im IPMA-Standard für Individuen wird ein umfassendes Kompetenzinventar beschrieben. Über diese Kompetenzen muss jeder Einzelne verfügen oder sie im Bedarfsfalle entwickeln, um die Arbeiten erfolgreich zu meistern, die in Projekten, Programmen oder Portfolios von ihm erwartet werden und für die er verantwortlich ist. Die ICB ist aber weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Management von Projekten, Programmen oder Portfolios. Sie beschreibt daher weder Methoden noch Werkzeuge für Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement. Die ICB mit dem Fokus auf Kompetenzen steht deshalb gleichberechtigt neben weiteren globalen Richtlinien, die sich stärker auf die Prozesse konzentrieren.

Wir wünschen allen Personen, die die ICB verwenden, eine erfolgreiche persönliche Entwicklungsreise auf dem Weg zum Erfolg!

Kapitel 2

Zweck und Zielpublikum

2.1 Definition von Kompetenz

Der Begriff «Kompetenz» ist nicht einheitlich definiert, auf der ganzen Welt existieren viele verschiedene Definitionen dieses Begriffs. Die IPMA verwendet eine Definition, die von den meisten Experten anerkannt wird, leicht verständlich ist und einen Wiedererkennungswert in der Welt der Projekte bietet.

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

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

Diese drei Begriffe sind insofern miteinander verknüpft, als dass das Besitzen einer Fertigkeit ein bestimmtes, relevantes Wissen, und das Besitzen einer Fähigkeit relevante Fertigkeiten und Wissen voraussetzen. Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sind auf der richtigen Art und Weise im Projektalltag einzusetzen. Kompetenzen haben keinen Selbstzweck, sondern dienen dem Erreichen eines Ziels.

Wie steht es um die Erfahrungen? Warum ist Erfahrung nicht Teil der Definition von Kompetenz? Erfahrung spielt eine signifikante, jedoch nur indirekte Rolle für Kompetenzen. Ohne Erfahrung kann Kompetenz weder nachgewiesen noch erweitert werden. Erfahrung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung jedes Einzelnen. Um zugewiesene Rollen erfolgreich auszuführen, muss ausreichend Erfahrung gesammelt und so das Potenzial an Kompetenzen ergänzt werden. Die neuesten Zertifizierungssysteme und Bewertungsmethoden (auch der IPMA resp. des VZPM) beurteilen daher nicht nur das Wissen, sondern betrachten die Kompetenz gemeinsam mit der gewonnenen Erfahrung. Die ICB – als Kompetenzstandard – beschreibt dagegen jene Faktoren, die einen direkten Bezug zu Kompetenzen haben.

2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche

Ziel der ICB ist es, eine Vielzahl von Zielgruppen und Anwendungsbereichen zu unterstützen. Sie wurde vor diesem Hintergrund entwickelt. Die nachstehende Tabelle beschreibt die verschiedenen Zielgruppen und mögliche Anwendungsbereiche. Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zielgruppe	Mögliche Anwendungsbereiche
Öffentlichkeit, Gesellschaft, Regierungen, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Ein einheitlicher, weltweiter Standard für die erfolgreiche Durchführung von Projekten, Programmen und Portfolios • Effektivere Umsetzung von Projekten und Programmen • Ein solider Weg für kompetente Projekt-, Programm- und Portfoliomanager
CEOs, Topmanagement von Unternehmen, Institutionen und Not-for-Profit Organisationen (NPO)	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit eines international anerkannten Kompetenzstandards; Verzicht auf eine aufwändige Eigenentwicklung • Erhöhung des Umsetzungserfolgs von Projekten und Programmen
Personalabteilung (HR)	<ul style="list-style-type: none"> • International anerkannte Grundlage für Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitenden • Solide Basis für die Implementierung eines Karrieremodells innerhalb der Organisation • Basis für Qualifizierung und Beförderungen
Anwender (Leitende und Mitarbeitende in Projekten, Programmen und Portfolios)	<ul style="list-style-type: none"> • Bezugsbasis für die berufliche Weiterentwicklung • Gemeinsame Sprache für Anwendergemeinschaften • Kompetenzentwicklung in Teams • Selbstbeurteilungen
Wissenschaft und Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitgemässer Standard für Forschung und Entwicklung • Basis für wissenschaftliche Papers und Konferenzen • Plattform für Forschungen im Team
Universitäten, Fachhochschulen, Dozenten, Trainer	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für einheitliche Curriculae • Strukturierung des Lehrplans auf der Basis eines internationalen Standards • Richtlinien für das Lehren von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement • Chance für bessere Ausbildungen, die auf spezifische Rollen ausgerichtet sind
Coaches, Consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Zugänglicher internationaler Standard für die Anwendung bei Kunden • Plattform für die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungen und Produkte • Assessment- und Schulungsangebote im Bereich Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

Zielgruppe	Mögliche Anwendungsbereiche
Mitgliederorganisationen der IPMA (in der Schweiz die spm), Zertifizierungsorganisationen (in der Schweiz der VZPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Eine standardisierte, international einheitliche Bezugsbasis für Assessments und Zertifizierungen • Ein weltweiter Standard für die einheitliche Unterstützung der Mitgliederorganisationen und die effiziente Eingliederung neuer Länderorganisationen

2.3 Die ICB als Grundlage für die Entwicklung individueller Kompetenzen

2.3.1 Überblick

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

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

Die Motivationstheorie und aktuelle Forschungen zeigen, dass der Einzelne danach strebt, seine Kompetenzen zu verbessern, um in seiner aktuellen Position eine bessere Leistung zu erbringen, mehr und interessantere Aufgaben zu erhalten und um die eigenen Karrierechancen zu verbessern. Projekt-, programm- und portfoliobezogene Arbeit basiert auf der Zusammenarbeit mit anderen Personen im Team aus unterschiedlichen Disziplinen, mit internen und externen Beteiligten (wie z.B. Kunden und Lieferanten). Somit erfolgt die Kompetenzentwicklung in diesen Umgebungen im Kollektiv. Die Projekterfahrung ergänzt die Kompetenzen sowohl jedes Einzelnen als auch diejenigen von Teams, Organisationen und Gesellschaftssystemen.

Im Jahr 2013 veröffentlichte die IPMA deshalb einen Standard für organisationale Kompetenzentwicklung, die «IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)», der das Konzept der organisationalen Kompetenz im Projektmanagement veranschaulicht und beschreibt, wie diese Kompetenz entwickelt werden kann.

Im Jahre 2015 folgte die Veröffentlichung des Standards für Teams, die «IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®)», der das Konzept der Excellence im Management von Projekten und Programmen beschreibt. Dieser Standard dient auch als Leitfaden zur Beurteilung der Fähigkeit, in Projekten und Programmen Project Excellence zu erlangen.

Die drei Standards der IPMA für Individuen (IPMA ICB®), Teams (IPMA PEB®) und Organisationen (IPMA OCB®) bilden eine integrierte Einheit als Standards für die Kompetenzentwicklung auf allen drei Ebenen.

Der Schwerpunkt der ICB ist der Einzelne. Aus diesem Grund beschäftigt sich dieses Kapitel ausführlich mit der Entwicklung individueller Kompetenzen. Es gibt aber nicht nur einen Weg, um Kompetenzen zu entwickeln, sondern viele Ansätze, die sich gegenseitig beeinflussen können. Die Interaktionen zwischen individueller, kollektiver und organisationaler Kompetenzentwicklung bieten verschiedene Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen.

Die ICB ist weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Sie ist ein Standard, der die Kompetenzen definiert, die der Einzelne benötigt, um im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement tätig zu sein und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Alle Stakeholder sollen ein besseres Verständnis erlangen, welche Kompetenzen benötigt werden und daraus Massnahmen ableiten, wie diese Kompetenzen erworben, bewertet und entwickelt werden können.

2.3.2 Entwicklung individueller, Team- und organisationaler Kompetenzen

Die Kompetenzentwicklung ist verwoben mit den Tätigkeiten im Projekt, Programm oder Portfolio und mit dessen Kontext. Teams sind ebenso soziale Systeme wie die sie umgebenden Organisationen. Kompetenzentwicklung ereignet sich dann, wenn Einzelpersonen gemeinsame Tätigkeiten gemäss ihren spezifischen Rollen ausüben und so neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Fähigkeiten erwerben. Sie interagieren mit Dritten und können entsprechendes Wissen nachfragen, Erfahrungen austauschen und/oder sich gegenseitig bei der Ausführung der Tätigkeiten in einem Projekt, Programm oder Portfolio unterstützen. Eine Anwendergemeinschaft ist ein Beispiel für Einzelpersonen, die formell und informell interagieren und gemeinsam ihre Kompetenzen erweitern. Der Einzelne kann eine Anwendergemeinschaft nutzen, um das Lernen durch Diskussionen, Experimente und das Nachdenken über verschiedene praktische Probleme zu ermöglichen. Es ist auch eine Möglichkeit, um Informationen zurück an die übergeordnete Organisation zu leiten, welche die Lessons Learned dann in anderen Vorhaben nutzen kann.

Organisationen können «communities of practice» nutzen und die Entwicklung individueller Kompetenzen durch regelmässige Veranstaltungen ermöglichen. Eine Best Practice ist in vielen Organisationen beispielsweise die Durchführung von Diskussionsrunden für Projektmanager. An diesen regelmässigen Treffen tauschen die Projektmanager Erfahrungen über abgeschlossene oder laufende Projekte aus und sammeln Lessons Learned für zukünftige Vorhaben. Weitere Informationen zum organisationalen Lernen und zur organisationalen Kompetenzentwicklung befinden sich in der IPMA OCB*.

2.3.3 Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen

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

- **Selbstentwicklung:** Das Lesen von Büchern, Standards, Fallstudien und Artikeln beispielsweise hilft beim Erwerb von Wissen, beim Nachdenken über die Anwendung in der Praxis und beim entsprechenden Ableiten von Erkenntnissen. Andere Möglichkeiten der Selbstentwicklung sind das Studieren, das Experimentieren oder das «Learning by Doing».

Letzteres unterstützt das Sammeln von Erfahrungen in einem bestimmten Kontext oder die Entwicklung bestimmter Fertigkeiten.

- **Peer-Entwicklung:** Gemeinsames Überlegen mit Kollegen wie die Dinge laufen, Fragen nach Feedback zur eigenen Leistung und zu Möglichkeiten wie diese verbessert werden kann. Lernpartner aus verschiedenen Disziplinen können dazu beitragen, eine Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und die Entwicklung zum gegenseitigen Vorteil zu nutzen, z.B. durch die gestellten Fragen oder die Einblicke, die zur Verfügung gestellt werden.
- **Weiterbildung und Training:** Teilnahme an Seminaren, Vorlesungen, Schulungseinheiten und ähnlichem, in denen der Trainer spezifisches Know-how vermittelt. Das kann durch Präsentationen, Interaktionen zwischen den Teilnehmenden und dem Trainer sowie durch die Verwendung von Fallstudien, Gruppenübungen und Planspielen geschehen. Die Entwicklung individueller Kompetenzen hängt von der Anzahl der Teilnehmenden, dem Mix der verwendeten Methoden und der Dauer der Einheiten ab.
- **Coaching und Mentoring:** Erhalt von Feedback, Ideen und Unterstützung durch einen Coach, eine Führungskraft oder einen Mentor bei der Durchführung bestimmter Tätigkeiten oder während der Entwicklung bestimmter Kompetenzen. Typischerweise ist ein Coach, eine Führungskraft oder ein Mentor eine Person mit grosser Erfahrung, welche keine direkten Antworten gibt, aber den Einzelnen durch Fragen herausfordert, die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte lenkt und das Suchen nach einer passenden Antwort erfordert.
- **Planspiele:** Entwicklung von Kompetenzen durch fallbasierte Simulationsspiele (Brett- oder Computerspiele), Nachdenken über Interaktionen und Verhaltensweisen Einzelner, die in einer solchen Umgebung präsentiert werden. Häufig beinhalten Planspiele und andere Formen des spielbasierten Lernens einen Mix mehrerer Ansätze, z.B. ermöglichen sie Selbstentwicklung kombiniert mit Peer-Entwicklung und Coaching in einer gemeinsamen Trainingsumgebung. Es kann auch hilfreich sein, diese Ansätze angesichts der bereits vorhandenen Erfahrungen, der Entwicklungsstufe des Einzelnen oder den Möglichkeiten, die eine Organisation in ihrer jeweiligen Situation hat, zu kombinieren.

2.3.4 Stakeholder der Kompetenzentwicklung

Es gibt viele Stakeholder, die bei der Entwicklung individueller Kompetenzen beachtet werden müssen, einschliesslich, aber nicht nur, die nachstehenden:

- **Lehrende und Trainer:** Ihre Rolle besteht vor allem darin, für den Beginn der Entwicklung während der Schulzeit, der Berufsausbildung und der Weiterbildung sowie während des Hochschulstudiums zu sorgen.
- **Leitendes Management, Führungskräfte und Leiter von Fachabteilungen in Organisationen:** Ihre vorrangige Rolle besteht darin, die Ziele für die Entwicklung festzulegen, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Einzelpersonen in ihrer Entwicklung zu unterstützen, z.B. indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und Orientierung bieten.
- **Personalabteilung (HR):** Ihre Rolle ist die Definition von Standards, z.B. eines Kompetenzmodells, und von Kompetenzprofilen für projektbezogene Rollen. Sie plant und steuert alle Aktivitäten hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitenden mit passendem Profil. Sie organisiert den Prozess der Kompetenzbeurteilung und alle weiteren Entwicklungsvorgänge.

- **PM-Abteilung oder PMO:** Definiert die Strategie und die Ziele für alle PM-bezogenen Entwicklungsvorgänge, unterstützt die Entwicklung durch Coaching, Mentoring oder Training und ermöglicht die Entwicklung kollektiver oder organisationaler Kompetenzen durch gemeinsame Aktivitäten aller an Projekten und Programmen beteiligten Personen. Externe Experten wie Consultants und Coaches können hinzugezogen werden, um die vorhandenen Erfahrungen optimal zu nutzen.
- **Normgebende Gremien, Akkreditierungszentren und Zertifizierungsstellen:** Diese setzen Standards, legen die Art und Weise fest wie Kompetenzen anhand von Standards beurteilt werden, wie Trainer, Coaches und Assessoren arbeiten sollen und welche Kompetenzen sie benötigen, um sich professionell verhalten zu können.
- **Assessoren:** Sie beurteilen die Einzelpersonen anhand eines Standards, identifizieren Stärken, Lücken zu festgelegten Grenzwerten und Möglichkeiten, um die individuellen Kompetenzen im Rahmen festgelegter Regeln zu entwickeln.

2.3.5 Voraussetzungen für eine effektive Kompetenzentwicklung

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

Das leitende Management sollte gemeinsam mit der Personal- und PM-Abteilung oder dem PMO eine Vision und Ziele für die Entwicklung individueller Kompetenzen formulieren. Sie legen Standards, Prozesse und Strukturen für die Entwicklung individueller Kompetenzen fest, einschliesslich aber nicht beschränkt auf das Assessment der Kompetenzen, die Analyse potenzieller Lücken und die Art, wie Entwicklungsvorgänge definiert, zwischen den Stakeholdern vereinbart, geplant, durchgeführt, dokumentiert, überwacht und gesteuert werden. Eine Auswertung aller Entwicklungsvorgänge stellt die Effektivität, die Effizienz und eine kontinuierliche Verbesserung sicher. Einzelpersonen, die ihre Kompetenzen selbst oder in einer Peer-Umgebung entwickeln, sollten ähnlich vorgehen, um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen.

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

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

2.4. Die ICB als Grundlage für die Zertifizierung nach IPMA

Als Standard kann die ICB der IPMA für das Assessment jedes Einzelnen dienen. Auch Organisationen können die ICB als Grundlage für interne Assessments nutzen. Schon das systematische Auseinandersetzen mit diesem Standard und dem Vornehmen einer Selbstbeurteilung kann für Menschen, die in Projekten, Programmen oder Portfolios arbeiten, einen wesentlichen Mehrwert generieren, weil daraus bereits Entwicklungspotenziale abgeleitet werden können.

Wirkungsvoller ist allerdings, diesem Eigenbild ein Fremdbild gegenüber zu stellen. Eine Möglichkeit dazu ist der Abgleich mit den Experten der IPMA anhand des einheitlich definierten und weltweit praktizierten Vier-Level-Zertifizierungssystems (4LC).

2.4.1 Universelles IPMA-Zertifizierungssystem

Die einzelnen Levels wurden aus typischen Funktionen, Tätigkeiten, Zuständigkeiten und Anforderungen der Praxis abgeleitet. Das Zertifizierungssystem umfasst für die vier Levels verschiedene Schritte zur Beurteilung der Kompetenz der KandidatInnen. Diese Beurteilungsschritte werden für die IPMA Levels A, B, C und D spezifisch angewendet.

2.4.2 Allgemeines Zertifizierungsschema

Der Inhalt des Zertifizierungsschemas richtet sich ausschliesslich nach der ICB. Es werden 80% der 28 Kompetenzen (für Projektmanagement) respektive 29 Kompetenzen (für Programm- und Portfoliomanagement) überprüft. Für die Zertifizierung wird zusätzlich zum Wissen, zu den Fertigkeiten und zu den Fähigkeiten die Erfahrung der KandidatInnen beigezogen.

Die Anforderungen an die Kompetenz sind vom jeweiligen Zertifizierungslevel abhängig. Die Kompetenz nimmt normalerweise vom IPMA Level D zum Level A zu. Die Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die gemachte Erfahrung werden zwischen IPMA Level D und A vertieft – von der blossen Kenntnis der Fakten über die Fähigkeit, Methoden anzuwenden und zu bewerten bis hin zur Kompetenz, neue Methoden zu entwickeln und zu erweitern, beispielsweise von einer einzelnen zu verschiedenen Arten von Projekten, Programmen oder Portfolios.

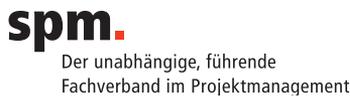
Für alle IPMA-Levels der Zertifizierung werden die gleichen Kompetenzen beurteilt. Der Unterschied liegt im Komplexitätsgrad des Umfelds und damit im Niveau der Fragen, welche die AssessorInnen stellen, und im Niveau der von den KandidatInnen erwarteten Situationen und Antworten. Manche Situationen können vorwiegend anhand einer einzelnen Kompetenz beurteilt werden. Dabei beschreiben die KandidatInnen,

- welche Situation sie als Ausgangslage angetroffen und welches Ziel sie mit der Wahl ihrer eigenen Aktionen verfolgt haben.
- welches ihre Aufgaben und Zuständigkeiten im Gebiet der entsprechenden Kompetenz waren und welche anderen beteiligten Personen was bearbeitet und entschieden haben.
- welche Aktivitäten sie geplant und durchgeführt haben.
- welche Ergebnisse sie erzielt haben, wie diese beurteilt wurden und welche Lehren sie daraus gezogen haben.

Komplexe Situationen werden unter gleichzeitiger Berücksichtigung mehrerer Kompetenzen beurteilt. Weisen die KandidatInnen im Verlaufe ihrer Zertifizierung nach, dass sie in 80% der 28 (29) Kompetenzen über die levelspezifischen Kompetenz verfügen, wird ihnen das entsprechende Zertifikat erteilt.

2.4.3 Zertifizierungsorganisation

Die Zertifizierung nach dem System der IPMA erfolgt in den verschiedenen Ländern durch die Zertifizierungsstelle der Mitgliederorganisation des entsprechenden Landes. In der Schweiz wird das Zertifizierungsverfahren durch den Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), der Zertifizierungsstelle des Berufsverbands Swiss Project Management Association (spm) durchgeführt. Bei der Umsetzung des Zertifizierungssystems hält sich der VZPM strikte an die Vorgaben der IPMA und an die für die Akkreditierung verbindliche Norm ISO/IEC 17024, deren Einhaltung durch die Schweizerische Akkreditierungsstelle (SAS) regelmässig überprüft wird.



Weitere Informationen zum VZPM sowie eine detaillierte und stets aktuelle Beschreibung des Zertifizierungsverfahrens befinden sich auf der Internetseite www.vzpm.ch.

Kapitel 3

Die Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)

3.1 Der Rahmen der ICB4

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist ein umfassendes Kompetenzinventar, über das man verfügen oder das man entwickeln muss, um wirkungsvoll in Programmen zu arbeiten oder Programme erfolgreich realisieren zu können.

Die ICB wurde um mehrere zentrale Konzepte gruppiert.

3.1.1. Domänen

Die ICB beschreibt Kompetenzen nicht hinsichtlich spezifischer Rollen (z.B. Projektleiter, Projektmanager), sondern vielmehr hinsichtlich der Domäne (z.B. Personen, die im Projektmanagement arbeiten). Die Überlegung dahinter ist, dass sich Rollen und Rollenbezeichnungen zwischen Sprachen, Branchen und Ausrichtungen stark unterscheiden. Jede Domäne kann Rollen und Titel beinhalten, die in die allgemeine Beschreibung passen. Die ICB in der vorliegenden Version 4 beschreibt die Domänen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Zur besseren Lesbarkeit wurde sie in drei separaten Dokumenten aufbereitet. Dieses Dokument beschreibt die Domäne **Projektmanagement**. Für die Domänen Programmmanagement und Portfoliomanagement stehen separate Dokumente zur Verfügung.

3.1.2. Kompetenzbereiche

Die ICB umfasst drei Kompetenzbereiche, die zusammen das Eye of Competence® bilden:

- Kompetenzen bezüglich Kontext (**Perspective**): In diesem Kompetenzbereich ist der gesamte Kontext eines Projekts, Programmes oder Portfolios zusammengefasst. Denn jedes Projekt, Programm und Portfolio ist in einen spezifischen Rahmen einzubetten, welche die Menschen, Organisationen und Gesellschaften dazu bringt, Vorhaben auf den Weg zu bringen und diese umzusetzen.
- Kompetenzen bezüglich Menschen (**People**): Sie bestehen aus den persönlichen Attributen («ich») und den Kompetenzen, die ein Einzelner benötigt, um erfolgreich in Projekten, Programmen und Portfolios mitzuarbeiten oder diese leiten zu können («ich und die anderen»).
- Kompetenzen bezüglich Praktiken (**Practice**): Dieser Kompetenzbereich umfasst die spezifischen Methoden, Werkzeuge und Techniken, die in Projekten, Programmen und Portfolios eingesetzt werden, um sie erfolgreich umzusetzen («Handwerk des Projektmanagements»).

3.1.3. Kompetenzindikatoren und Messgrößen

Die weitaus meisten Kompetenzen sind für jedes Projekt, Programm oder Portfolio, für jede Branche, und für jede Ausprägung gültig. So müssen beispielsweise Finanzen in allen Domänen gemanagt werden. Deren konkrete Ausprägung kann dagegen je nach Domäne variieren. So haben Projektleiter, Programmleiter oder Portfoliomanager nicht den gleichen Fokus und damit Ausprägung auf die Kompetenz Finanzen: der Projektleiter fokussiert mehr auf die Beherrschung der Kosten, der Programmleiter mehr auf die Beschaffung der Mittel. Diese Unterscheidungen werden in den Kompetenzindikatoren (**Key Competence Indicators**) abgebildet.

Jeder Kompetenzindikator wird des Weiteren mit einer überschaubaren Anzahl von Messgrößen (**Measures**) beschrieben. Diese detaillieren die Leistungskriterien innerhalb der Kompetenzindikatoren weiter.

3.1.4. Projekt, Programm, Portfolio

Die IPMA verwendet folgende Definitionen für Projekt, Programm und Portfolio:

- Ein **Projekt** ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, multidisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen. Das Projekt fokussiert mit einer eigenen Organisation folglich auf das Liefern eines vordefinierten Ergebnisses. Das Projektmanagement umfasst typischerweise Mitarbeitende von der Projektmanagement-Fachkraft bis hin zum Senior Projektmanager.
- Ein **Programm** wird eingerichtet, um ein strategisches Ziel zu erreichen. Ein Programm ist eine zeitlich begrenzte Organisation miteinander in Beziehung stehender Programmkomponenten, die auf koordinierte Weise gesteuert werden, um die Einführung von Veränderungen und die Realisierung von Nutzen zu ermöglichen. Das Programm realisiert folglich mit einer zusätzlich zu den Projekten implementierten, projektübergreifenden Governance strategische Veränderungen und realisiert Nutzen. Am Programmmanagement sind typischerweise Programmmanager, Senior Projektmanager und Projektdirektoren beteiligt.
- Ein **Portfolio** besteht aus Projekten und/oder Programmen, die nicht zwingend miteinander in Beziehung stehen, jedoch zusammen geführt werden, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und die strategischen Ziele der Organisation bei gleichzeitiger Minimierung des Portfoliorisikos zu erreichen.

3.2 Die Struktur der ICB4

Das Kompetenzinventar im Projektmanagement ist in 28 Kompetenzen unterteilt, die in drei Kompetenzbereichen zusammengefasst sind:

- 5 Kompetenzen bezüglich Kontext
- 10 Kompetenzen bezüglich Menschen
- 13 Kompetenzen bezüglich Praktiken

Jede Kompetenz ist mit einer Definition, dem Zweck, einer ausführlichen Beschreibung, einer Liste von möglichem Wissen und Fertigkeiten dargestellt.

Jede Kompetenz ist in einen oder mehrere Kompetenzindikatoren unterteilt, welche eine Beschreibung und mehrere Messgrößen enthalten.

3.2.1. Der Kompetenzbereich Kontext

Jedes Projekt wird von externen Einflussgrößen gestartet, angetrieben, unterstützt und bestimmt. Menschen, Organisationen und Gesellschaften fordern Dinge, die sich stark vom Alltag unterscheiden. Irgendwann im Laufe dieses Vorgangs wird aufgrund der Unterschiedlichkeit zum Bekannten die Abwicklung eines Projekts in Erwägung gezogen. Da es kaum vorkommt, dass ein Projekt in einem Vakuum durchgeführt wird ist sein organisatorischer, gesellschaftlicher und politischer Kontext mit zu berücksichtigen.

Die Einflussgrößen für jedes Projekt können grob in formelle, explizite Ziele und Bedürfnisse der Organisation und/oder Gesellschaft sowie in eher informellen Motive und Interessen unterteilt werden.

Ein eindeutiges Beispiel für eine Reihe formeller, expliziter und präsenter Einflussgrößen für Projekte ist die Strategie einer Organisation. Die **Strategie** (Kompetenz 1.01) verfolgt im Allgemeinen eindeutige Ziele und meistens leisten Projekte einen Beitrag zu diesen Zielsetzungen.

Organisationale und externe **Governance, Strukturen und Prozesse** (Kompetenz 1.02) schaffen einen formellen Rahmen für das Projekt. Wie stark es von diesem Kontext abhängig oder mit ihm vernetzt ist, stellt einen wichtigen Teil seiner Komplexität dar. Das kann bedeuten, dass sich ein Projekt mit veralteten Prozessen oder Strukturen auseinandersetzen muss, die in der aktuellen Situation eher schwerfällig oder hinderlich sind.

Compliance, Standards und Regulationen (Kompetenz 1.03) beziehen sich ebenfalls auf den relevanten Kontext und dessen Einflussgrößen. Sie umfassen wesentliche Gesetze, Bestimmungen, Standards und Tools, die Prioritäten, Best Practices und Anforderungen der Organisation, Branche, Gesellschaft und professioneller Aufsichtsbehörden widerspiegeln.

Informelle **Macht und Interessen** (Kompetenz 1.04) der Personen innerhalb einer Organisation können einen grossen Einfluss auf den Erfolg von Projekten haben. Das ist das informelle und implizite Pendant zur Strategie der Organisation. Menschen werden nicht nur von den formellen Regeln und Zielen einer Organisation gelenkt, sondern sie haben auch persönliche Ziele, die sie verfolgen.

Kultur und Werte (Kompetenz 1.05) einer Organisation (oder Gesellschaft) sind per Definition grösstenteils informell und implizit. Natürlich kann eine Organisation versuchen, die informelle Kultur durch formelle und explizite Leitbilder und Unternehmenswerte zu beeinflussen. Der Grossteil der kulturellen Werte bleibt jedoch implizit und informell, obwohl sie alle anderen Kompetenzen bezüglich Kontext beeinflussen – zulässige Strategien, Regeln und Vorschriften etc. Die Sitten, Bräuche, Konventionen und Verhaltensweisen einer Organisation oder Gesellschaft zu verstehen, ist daher eine wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Projekts.

3.2.2. Der Kompetenzbereich Menschen

Dieser Kompetenzbereich beschreibt die persönlichen und sozialen Kompetenzen, die eine Person, die im Projekt arbeitet, benötigt, um den Erfolg realisieren zu können.

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

Grundlegende persönliche Merkmale werden in den Kompetenzen **Selbstreflexion und Selbstmanagement** (Kompetenz 2.01) und **Persönliche Integrität und Verlässlichkeit** (Kompetenz 2.02) beschrieben.

Die Kommunikation mit anderen wird in der Kompetenz **Persönliche Kommunikation** (Kompetenz 2.03) beschrieben und der Aufbau von Beziehungen in **Beziehungen und Engagement** (Kompetenz 2.04).

Projekte sind immer stärker auf **Führung** (Kompetenz 2.05) angewiesen. Zudem werden zwei spezifische Aspekte der Führungsfähigkeit dargestellt: **Teamarbeit** (Kompetenz 2.06) und der Umgang mit **Konflikten und Krisen** (Kompetenz 2.07).

Vielseitigkeit (Kompetenz 2.08) beschreibt Denkweisen (konzeptionell und ganzheitlich) und Techniken (analytisch und kreativ), konzentriert sich aber besonders auf die Fähigkeit, ein offenes und kreatives Umfeld im Team zu schaffen, in dem jeder optimal arbeiten und mitwirken kann. **Verhandlungen** (Kompetenz 2.09) skizziert wie Ergebnisse erzielt werden können, die im Interesse des Projekts liegen und gleichzeitig für die anderen Parteien akzeptabel sind. Die **Ergebnisorientierung** (Kompetenz 2.10) beschreibt die Möglichkeiten, wie der Einzelne sein Team motivieren und lenken kann, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

3.2.3. Der Kompetenzbereich Praktiken

Alle kontextuellen Einflüsse und Anforderungen kommen zusammen, wenn die Organisation ein neues Projekt ins Leben ruft. Der Einzelne, der im Projektmanagement arbeitet, muss alle diese Einflüsse und Anforderungen berücksichtigen. Der Einzelne setzt Prioritäten und überträgt diese in ein **Projektdesign** (Kompetenz 3.01). Das Projektdesign ist eine «grobe Skizze», in welchem die übergeordneten Grundsätze für das Projekt festgelegt sind (z.B. Eigenfertigung oder Zukauf, lineare oder iterative Produktentwicklung, mögliche Optionen für die Beschaffung von Finanzmitteln oder Ressourcen, wie das Projekt verwaltet werden soll etc.). In den anderen praktischen Kompetenzen wird jede dieser grundlegenden Entscheidungen spezifiziert, eingeführt und gesteuert.

Anforderungen und Ziele (Kompetenz 3.02) umfasst die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich Ergebnissen und Zielen sowie deren Priorisierung. **Leistungsumfang und Lieferobjekte** (Kompetenz 3.03) beschreibt die genauen Grenzen des Projekts.

Ablauf und Termine (Kompetenz 3.04) konzentriert sich auf die Reihenfolge und Planung der Auslieferung. **Organisation, Information und Dokumentation** (Kompetenz 3.05) beschäftigt sich mit der Organisation des Projekts und seinen Informations- und Kommunikationsflüssen. Der Aspekt **Qualität** (Kompetenz 3.06) beschreibt die Anforderungen und die Organisation der Prozess- und Produktqualität und der entsprechenden Stueurelemente.

Selbstverständlich benötigen Projekte Menschen, Material und Geld. Zu diesen Beschränkungen zählen **Kosten und Finanzierung** (Kompetenz 3.07) und (personelle und andere) **Ressourcen** (Kompetenz 3.08). Für die Bereitstellung von Ressourcen ist häufig eine **Beschaffung** (Kompetenz 3.09) nötig.

Die Integration und Steuerung aller Vorgänge wird in der Kompetenz **Planung und Steuerung** (Kompetenz 3.10) beschrieben. Zusätzlich muss der Einzelne die wichtigsten **Chancen und Risiken** (Kompetenz 3.11) identifizieren, priorisieren und reduzieren sowie die Stakeholder (Kompetenz 3.12) einschätzen und mit den **Stakeholdern** interagieren. **Change und Transformation** (Kompetenz 3.13) beschreibt die Kompetenz, Veränderungen in der Organisation umzusetzen, um die Realisierung des Nutzens sicher zu stellen.

Kapitel 4

Das Kompetenzinventar für Personen, die im Projektmanagement arbeiten

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist ein umfassendes Kompetenzinventar, über das man verfügen oder das man entwickeln muss, um wirkungsvoll in Projekten zu arbeiten oder Projekte erfolgreich realisieren zu können. Das generische Modell der IPMA ist für alle Branchen und für alle Wirtschaftszweige gültig. Es empfiehlt oder enthält keine bestimmten Vorgehensweisen, Methoden oder Tools. Geeignete Methoden und Tools können von der Organisation selber festgelegt werden und der Einzelne sollte aus einer Vielzahl an verfügbaren Vorgehensweisen, Methoden und Tools für das bestimmte Projekt und die bestimmte Situation das Geeignete auswählen.

Natürlich unterscheidet sich die Bedeutung der verschiedenen benötigten Kompetenzen deutlich je nach Art des Projekts (z.B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung) und je nach Branche (z.B. Baugewerbe, Dienstleistungen und öffentliche/staatliche Verwaltungen). Dennoch sind alle hier beschriebenen Kompetenzen für alle Projekte relevant.

4.1 Projekte managen

Die Durchführung von Vorhaben in Form von Projekten bringt oft einen Mehrwert. Auch wenn es je nach Situation andere Möglichkeiten oder Vorgehensweisen gibt, um Mehrwert zu liefern, hat die Abwicklung in Form von Projekten häufig Vorteile. Zu diesen Vorteilen zählen Fokus, Kontrolle und Spezialisierung:

- **Fokus**, da Projekte in einer temporären Organisation abgewickelt werden, die für genau definierte Ziele eingerichtet wurde: nämlich um den bestimmten Mehrwert zu liefern.
- **Kontrolle**, da Projekte vorab definierten Beschränkungen unterworfen sind, einschliesslich Termine, Budgets und Qualitätsstandards.
- **Spezialisierung**, da Projektmanagement ein eigenes Berufsbild mit dazu gehörenden Best Practice, Tools, Methoden und Zertifizierungen geworden ist.

Ein **Projekt** ist definiert als ein einmaliges, zeitlich befristetes, multidisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen. Um die Projektziele zu erreichen, müssen diese Arbeitsergebnisse bestimmte Anforderungen erfüllen und sind im Rahmen von zahlreichen Einschränkungen und Vorgaben wie Zeit, Kosten, Ressourcen und Qualitätsstandards oder -anforderungen zu liefern.

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

Effektives Projektmanagement bringt der Organisation und den Stakeholdergruppen zahlreiche Vorteile. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele erreicht werden und es gewährleistet eine effiziente Ressourcennutzung, um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Projektbeteiligten zu befriedigen.

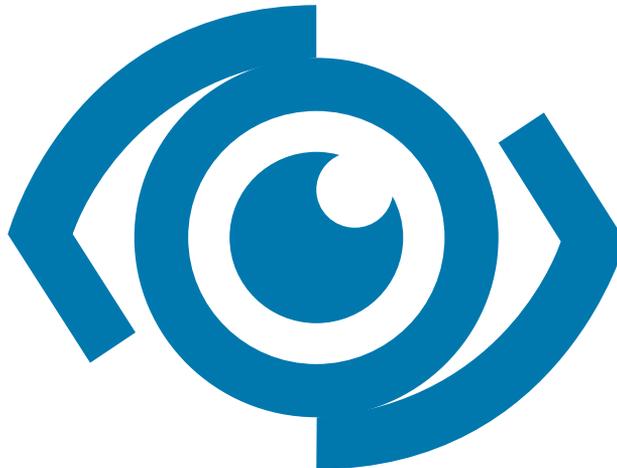
4.2 Die Kompetenzen im Überblick

Das komplette Kompetenzinventar der IPMA umfasst 28 Kompetenzen, das in drei Kompetenzbereiche gegliedert ist. Es enthält zehn Kompetenzen, welche die Menschen betreffen die in und um Projekte arbeiten, inklusive die das Projekt leitende(n) Person(en). Des Weiteren enthält es 13 Kompetenzen im Bereich Praktiken, die das «Handwerk» des Projektmanagements abdecken. Da kein Projekt isoliert abgewickelt werden kann, sind Projekte immer in einem bestimmten Kontext zu betrachten. Deshalb enthält das Modell fünf Kompetenzen in diesem Bereich.

Das IPMA «Eye of Competence» stellt die integrale Sichtweise aller Kompetenzen auf das Projekt dar.

Kompetenzbereich Kontext («Perspective»)

- 1.01 Strategie
- 1.02 Governance, Strukturen und Prozesse
- 1.03 Compliance, Standards und Regulationen
- 1.04 Macht und Interessen
- 1.05 Kultur und Werte

**Kompetenzbereich Menschen («People»)**

- 2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement
- 2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
- 2.03 Persönliche Kommunikation
- 2.04 Beziehungen und Engagement
- 2.05 Führung
- 2.06 Teamarbeit
- 2.07 Konflikte und Krisen
- 2.08 Vielseitigkeit
- 2.09 Verhandlungen
- 2.10 Ergebnisorientierung

Kompetenzbereich Praktiken («Practice»)

- 3.01 Projektdesign
- 3.02 Anforderungen und Ziele
- 3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte
- 3.04 Ablauf und Termine
- 3.05 Organisation, Information und Dokumentation
- 3.06 Qualität
- 3.07 Kosten und Finanzierung
- 3.08 Ressourcen
- 3.09 Beschaffung
- 3.10 Planung und Steuerung
- 3.11 Chancen und Risiken
- 3.12 Stakeholder
- 3.13 Change und Transformation

4.3 Der Kompetenzbereich Kontext («Perspective»)

Der Kompetenzbereich «Perspektive» befasst sich mit dem Kontext eines Projekts. Er enthält fünf Kompetenzen:

- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Regulationen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interessen
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte

4.3.1 Strategie

Definition

«Strategie» umfasst das Verstehen relevanter (Teil-)strategien, das Alinieren des Projekts an diese Strategien und das Beeinflussen der Strategie zum Nutzen des Projekts.

Dafür wird ein Leistungsmanagementsystem eingesetzt, in dem das Projekt angesichts seiner Ausrichtung an der Strategie und der Vision betrachtet und gesteuert wird. Damit wird sichergestellt, dass das Projekt möglichst gut mit Strategie, Mission und Leitbild der Organisation korreliert.

Zweck

Die Kompetenz «Strategie» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Strategie und die strategischen Prozesse zu verstehen, um das Projekt im Rahmen der strategischen Aspekte und unter Einbezug von Leistungsindikatoren zu leiten.

Beschreibung

Diese Kompetenz beschreibt die formelle Rechtfertigung des Projekts sowie dessen Nutzenrealisierung für die langfristigen Ziele der Organisation. Die Kompetenz umfasst auch strategisches Leistungsmanagement, bei dem eine Organisation ihre strategischen Ziele in handhabbare operative Ziele aufteilt, um:

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

Strategische Pläne umfassen langfristige Visionen und mittel- oder kurzfristige Strategien. Sie werden mit der Mission, den Qualitätsrichtlinien und den Unternehmenswerten der Organisationen abgestimmt. Die Strategiekompetenz im Projektmanagement umfasst den Prozess des Verstehens des organisatorisch strategischen Kontexts und der Übertragung der Vision und Strategie der Organisation in Projektziele und Projektnutzen.

Im Verlauf der Prozesse zur Strategieabstimmung werden verschiedene Modelle angewendet, um die strategischen Ziele zu verbreiten und zu steuern, z.B. die Balanced Scorecard, Performance-Matrix, Umfeldanalysen, Strategy Checks usw. Für das Projekt wird ein Leistungsmanagementsystem abgeleitet, das normalerweise von kritischen Leistungsvariablen

wie kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) und Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators KPI) geführt wird. Daraus folgt, dass jedes Projekt durch eine Reihe von KEF und KPI gesteuert wird, um die Nachhaltigkeit der Organisation zu gewährleisten.

Wissen

- Strategiemodelle
- Mission der Organisation
- Vision der Organisation
- Strategisches Leistungsmanagement (Umgang mit Fähigkeitslücken)
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Leistungskennzahlen
- Unterschied zwischen taktischer, operativer und strategischer Ebene
- Diagnostische und interaktive Steuerungssysteme
- Business Case
- Benchmarking
- Management der Nutzenrealisierung
- Managementkontrollsysteme

Fertigkeiten

- Analyse und Synthese
- Entrepreneurship
- Reflektieren der Strategie der Organisation
- Strategisches Denken
- Nachhaltiges Denken
- Kontextbewusstsein
- Ergebnisorientierung

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung
- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.02: Anforderungen und Ziele
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Der Einzelne kennt, reflektiert und überträgt die Mission, Vision und Strategie der Organisation in Projekte. Der Einzelne sorgt dafür, dass die Projektziele mit der Mission, den Qualitätsrichtlinien und den Werten der Organisation übereinstimmen. Selbst wenn die Beziehung zwischen Nutzen des Projekts und Zweck der Organisation vage ist, muss der Einzelne in regelmässigen Abständen überprüfen, ob der Nutzen noch mit dem Zweck übereinstimmt, der in formellen Strategiedokumenten festgelegt wurde. Diese Abstimmung

erfolgt meist mithilfe von Managementkontrollsystemen und formellen Tools, wie z.B. kritische Erfolgsfaktoren, Erfolgskriterien oder Leistungsindikatoren.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Der Einzelne kennt den Prozess der Strategiefindung, der häufig in einem Top-down-Ansatz, ausgelöst vom Verwaltungsrat/der Geschäftsleitung einer Organisation, durchgeführt wird. Die gewünschten Strategien werden jedoch häufig nicht wie geplant umgesetzt, da sich das Umfeld fortlaufend verändert und neue Chancen und Risiken auftauchen, während ein bestimmter Weg verfolgt wird. Aus diesem Grund muss der Einzelne nicht nur über die festgelegten strategischen Ziele nachdenken, sondern auch über die Tools und Methoden verfügen, um diese Ziele zu hinterfragen und den Verwaltungsrat/die Geschäftsleitung zu beeinflussen, damit die notwendigen Verbesserungen berücksichtigt werden.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Ein Projekt verfügt über ein formelles Dokument, das die offiziellen Gründe für das Projekt darlegt, einschliesslich des Nutzens für die Organisation, den das Projekt erzeugen soll (Inhalt und Umfang).

Der Einzelne kann die geschäftliche Rechtfertigung erstellen oder bei der Erstellung unterstützen, er kann sie interpretieren, aktualisieren und realisieren. Die Rechtfertigung wird in regelmässigen Abständen im Verlauf der Umsetzung aktualisiert und ihre Gültigkeit erneut bewertet. Ausserdem überwacht und kontrolliert der Einzelne das Projekt kontinuierlich, um festzustellen ob es redundante oder strategisch obsoletere Elemente enthält und eine angemessene Abstimmung durchführen, auch wenn das bedeutet, das Projekt zu beenden.

Messgrössen

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

4.3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen, beurteilen und überprüfenBeschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, kritische Erfolgsfaktoren (KEF), die in direkter Beziehung zum Projekt stehen zu erkennen, zu definieren, zu interpretieren und zu priorisieren. KEF sind direkt mit den Zielen der Organisation und den geschäftlichen Zielen des Projekts verbunden. Durch die Realisierung des Projektnutzens erfüllt die Organisation daher strategische, taktische und operative Ziele und stellt letztendlich den Erfolg der Organisation sicher. Der Einzelne kann sowohl den formellen als auch den informellen Kontext der Faktoren erfassen und ihren Einfluss auf das Endergebnis des Projekts identifizieren.

Die relative Bedeutung der Erfolgsfaktoren kann sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Projekts verändern. Personelle Veränderungen, sowohl projekt-intern als auch -extern, haben ebenfalls Einfluss. Deshalb sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KEF in regelmässigen Abständen überprüfen und bewerten. Er nimmt notwendige Anpassungen vor, um den Erfolg zu gewährleisten, selbst wenn dies ein vorzeitiges Ende des Projekts bedeutet.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, die spezifischen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicator KPI) für jeden KEF zu managen. KPI stehen im Zentrum vieler strategischer Leistungsmanagementsysteme. Sie werden eingesetzt, um die Erfüllung der KEF zu messen um den Erfolg zu gewährleisten. KPI werden meist entweder von der Organisation vorgegeben oder mithilfe von Best Practices oder Modellen, z.B. der Balanced Scorecard, entwickelt. KPI können als Frühindikatoren (vor einem strategischen Ereignis oder Meilenstein), Spätindikatoren (nach einem strategischen Ereignis oder Meilenstein) oder Echtzeit-Dashboards verwendet werden. Im Projektverlauf können sich KPI aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Projekts verändern. Personelle Veränderungen, sowohl projekt-intern als auch extern, können die KPI ebenfalls beeinflussen. Aus diesem Grund sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KPI in regelmässigen Abständen überprüfen und notwendige Veränderungen vornehmen, um den Erfolg zu gewährleisten.

KPIs sollten auch weiche Faktoren wie Motivation, Kommunikation im Team, persönliche Entwicklung von Teammitgliedern etc. umfassen. Sie sollten die strategischen Ziele und den Nutzen widerspiegeln, den man mit dem Projekt erreichen will. Darüber hinaus sollten KPIs eine Vielzahl weiterer Aspekte abdecken. Diese reichen von der Einhaltung bestimmter Governance- und Support-Prozesse (zum Beispiel bei der Entscheidungsfindung, Berichterstattung, Ressourcenbeschaffung und -verwaltung), dem Erfüllen von Standards und Vorschriften, bis hin zur Erfüllung kultureller Normen und Werte der Organisation und der Gesellschaft als Gesamtes.

Messgrößen

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

4.3.2 Governance, Strukturen und Prozesse

Definition

«Governance, Strukturen und Prozesse» definiert das Verständnis für und die Abstimmung mit den gewachsenen Strukturen, Systemen und Prozessen der Organisation, die Unterstützung für Projekte bieten und Einfluss auf dessen Organisation, Einführung und Management haben.

Governance, Strukturen und Prozesse einer Organisation können sowohl temporäre Systeme (wie Projekte oder Programme) als auch permanente Systeme (wie Projektportfolio-Managementsysteme, Finanz-/ Verwaltungssysteme, Unterstützungssysteme, Berichterstattungssysteme und Entscheidungssysteme oder Auditsysteme) umfassen.

Zweck

Die Kompetenz «Governance, Strukturen und Prozesse» versetzt den Einzelnen in die Lage, wirkungsvoll am Projekt teilzunehmen und den Einfluss von Governance, Strukturen und Prozessen auf dieses zu steuern.

Beschreibung

Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege sind wichtige Bestandteile des Governance-Systems einer Organisation. Eine Abstimmung mit Strukturen und Prozessen bedeutet, die bestehenden Wertesysteme, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Prozesse und Richtlinien einer Organisation nutzen zu können. Dies um sicherzustellen, dass das Projekt seine Ziele erreicht und die Unternehmensziele unterstützt.

Das Management von Projekten (in Übereinstimmung mit der Governance, den Strukturen und den Prozessen der Organisation) erfordert ein grundlegendes Verständnis für die unterschiedlichen Arten von Initiativen, die Funktionsweise einer projektorientierten Organisation sowie den Nutzen, der mit dem Management durch Projekte («Management by Projects») verbunden ist. Es umfasst die Abstimmung mit permanenten Prozessen, die mit dem Management des Projekts zusammenhängen. Die meisten projektorientierten Organisationen besitzen mehrere Arten von Unterstützungsstrukturen und -prozessen für Projekte. Beispiele für Unterstützungsfunktionen und -prozesse sind Linienfunktionen wie z.B. Personal (HR), Finanzen und Controlling sowie Informationstechnologie (IT). Reife Organisationen bieten den Projekten durch ein Projektmanagementoffice (PMO) Unterstützung.

Kompetenz hinsichtlich Strukturen und Prozesse bedeutet auch, Feedback und Lessons Learned aus früheren Projekten zu überprüfen und zu übernehmen.

Die zentrale Herausforderung im Management von Projekten ist, verpflichtende und optionale Strukturen und Prozesse so einzusetzen, dass eine optimale Wirkung und ein optimaler Nutzen für das Projekt erzielt wird.

Wissen

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

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 3.01: Projektdesign

- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.07: Kosten und Finanzierung
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.09: Beschaffung
- Kompetenz 3.10: Planung und Steuerung
- Kompetenz 3.13: Change und Transformation

Kompetenzindikatoren

4.3.2.1 Die Grundlagen des Projektmanagements und dessen Einführung kennen

Beschreibung

Der Einzelne kennt die Konzepte des Projektmanagements und des Management by Projects. Er kann die Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationsumgebungen erklären (z.B. funktionale, matrix- und projektorientierte Organisation) und er weiss, wie die Leistung optimal mit der aktuellen Organisationsumgebung abgestimmt werden kann. Der Einzelne kann die Merkmale und Grundsätze erklären, auf denen das Management by Projects basiert und kann ein projektorientiertes Umfeld aufbauen. Ausserdem kennt der Einzelne das Reifegradkonzept projektorientierter Organisationen, welches organisatorische Kompetenzen für das Management von, Projekt- und Programmkompetenzen sowie individuelle Kompetenzen abdeckt.

Messgrössen

- Erkennt ein Projekt in der Praxis und verfügt über Kenntnisse der Projektmanagement-Grundlagen
- Erklärt die Merkmale einer funktionalen, projekt- und matrixorientierten Organisation und erkennt diese in der Praxis
- Erklärt das Konzept des Management by Projects und setzt es in der Praxis um
- Erkennt das Konzept des Management by Projects in einer Organisation und führt es ein
- Erkennt und erklärt den aktuellen Reifegrad einer Organisation

4.3.2.2 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.3.2.3 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und dessen Einführung kennen

Beschreibung

Der Einzelne weiss, wie das Portfoliomanagement in der jeweiligen Stammorganisation eingeführt ist. Deshalb kennt der Einzelne die Portfoliokriterien und die benötigten Beiträge und Ergebnisse und identifiziert die Auswirkungen des Projekts auf das Portfolio. Der Einzelne ist in der Lage verschiedene Einschränkungen innerhalb des Portfolios zu erkennen und kann diese berücksichtigen, um die Ressourcennutzung seines Projekts zu optimieren. Der Einzelne ist in der Lage die Kommunikationskanäle mit dem entsprechenden Portfolio zu filtern und/oder zu leiten, um die Projektleistung positiv zu beeinflussen. Der Einzelne kennt die vertikalen (z.B. mit dem Programmmanager oder dem Programm-Lenkungsausschuss) und horizontalen (z.B. mit anderen Kollegen im Programm – oder Projektteams) Kommunikationswege als Teil des allgemeinen Koordinierungsprozesses mit einem Programm oder Portfolio.

Messgrössen

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

4.3.2.4 Das Projekt mit den Supportfunktionen in Einklang bringen

Beschreibung

Supportfunktionen (z.B. Projektbüro, PMO oder ähnliches) bieten vielseitige Unterstützung für das Projekt und/oder die Person, die das Projekt leitet, hinsichtlich Organisation, Planung, Berichterstattung, Sitzungsmanagement, Dokumentation usw. Um die notwendige Unterstützung durch die Supportfunktion für das Projekt sicherzustellen, muss der Einzelne die relevanten Kontaktpersonen innerhalb der Supportfunktion für das Projekt kennen und gute Beziehungen zu ihnen aufbauen und pflegen.

Messgrössen

- Kennt die MitarbeiterInnen, Prozesse und Dienstleistungen der Supportfunktionen in der Stammorganisation
- Nutzt die Supportfunktionen der Stammorganisation für das Projekt, um für das Projekt effizienten Support zu erhalten
- Baut gute Beziehungen zu den für das Projekt Support bietenden Personen auf und pflegt diese

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

Beschreibung

Der Erfolg eines Projekts hängt stark davon ab, dass zur richtigen Zeit und auf der richtigen Ebene der Organisation die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Jede Entscheidung sollte vorbereitet, präsentiert, akzeptiert, aufgezeichnet, kommuniziert und letztendlich umgesetzt werden. Formelle und informelle Routinen und spezielle Regeln für das Treffen von Entscheidungen, die über die Kompetenzen des Einzelnen hinausgehen, gibt es in jeder Or-

ganisation. Somit benötigt der Einzelne entsprechende Kenntnisse über die Entscheidungsstruktur und -prozesse sowie die Fähigkeit, das Projekt entsprechend zu strukturieren und zu steuern. Regelmässige Berichte zum aktuellen Status sind entscheidend, um Vertrauen bei den Stakeholdern aufzubauen und die Nachverfolgbarkeit der Fortschritte sicherzustellen. Verschiedene Stakeholder stellen unterschiedliche Anforderungen an die Berichterstattung (Anforderungen an die Informationen, Art der Lieferung, Häufigkeit der Berichte), die der Einzelne berücksichtigen muss. In der Stammorganisation wird es u.U. verschiedene Arten der Qualitätssicherung für Projekte geben (Qualitätssicherung in Bezug auf Systeme, Finanzen, Technik, Sicherheit usw.). Der Einzelne muss diese Aspekte berücksichtigen, wenn er einen Plan zur Qualitätssicherung für sein Projekt ausarbeitet. Dies um festzulegen, welche Projektbereiche Bestandteil der Qualitätssicherung werden und welche Mitglieder des Projektteams an der Qualitätssicherung arbeiten sollen.

Messgrössen

- Identifiziert die Standardabläufe der Organisation und die Regeln der Entscheidungsfindung für alle Fälle, die über die eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hinausgehen
- Stimmt die Kommunikation im Projekt mit den Bedürfnissen der Stammorganisation ab
- Wendet die Standards des Berichtswesens der Stammorganisation im Projekt an und nutzt die dafür vorgesehenen Tools und Methoden
- Wendet die Qualitätssicherungsstandards der Stammorganisation beim Aufbau des Berichtswesens an

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

Beschreibung

Die Personalabteilung (Human Resources, HR) bietet dem Projekt vielseitige Unterstützung in Bezug auf die Verträge der Teammitglieder, befristete Beschäftigungen, Schulungen, Gehälter, Anreize, Richtlinien für den Umgang mit Stress, Wohlbefinden, Ethik und Unterstützung für Personen, die neu ins Team kommen oder aus diesem ausscheiden. Eine gute Beziehung zu den Prozessen und Funktionen der Personalabteilung kann den Einfluss auf die Verfügbarkeit und Qualität von Ressourcen hinsichtlich angemessener Kompetenzen erhöhen. Um die nötige Unterstützung durch die Personalabteilung sicherzustellen, muss der Einzelne gute Beziehungen zu den relevanten Kontaktpersonen aufbauen und pflegen.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Die Finanz- und Controllingfunktionen der Organisation sind normalerweise als Linienfunktion eingerichtet, die verpflichtende Regeln, Verfahren und Richtlinien für das Management, die Buchhaltung und die Berichterstattung zum Finanzaufwand durch die Organisation zur

Verfügung stellen. Die Kenntnis dieser Regeln und das Wissen, wie man sie effektiv und effizient einsetzt, sind entscheidend für den Einzelnen für eine erfolgreiche Finanzierung, Überwachung und/oder Berichterstattung zu Finanzthemen des Projekts.

Die Finanz- und Kontrollfunktion einer Organisation dienen häufig als Unterstützungsfunktion, die eine Vielzahl von Hilfsfunktionen für den Einzelnen bieten, z.B. wie man sich um Finanzmittel bewirbt, diese rechtfertigt, steuert und darüber berichtet und wie man die Finanzierung steuert, verwaltet, verteilt und überwacht. Der Einzelne muss verschiedene Modelle für die Finanzierung (beispielsweise öffentlich, privat, Public-Private-Partnerships, Subventionen, Werbung usw.) verstehen, die von der Stammorganisation befürwortet werden. Um die nötige Unterstützung durch die Finanz- und Kontrollfunktion sicherzustellen, kann der Einzelne vom Aufbau und der Pflege von Beziehungen mit den relevanten Kontaktpersonen innerhalb der Finanz- und Kontrollfunktion profitieren.

Messgrößen

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

4.3.3 Compliance, Standards und Regulationen

Definition

«Compliance, Standards und Regulationen» beschreibt, wie die externen und internen Einschränkungen in einem bestimmten Bereich wie z.B. Land, Branche, Unternehmen oder öffentliche Verwaltung interpretiert und ins Gleichgewicht gebracht werden. Compliance ist der Prozess, der die korrekte Einhaltung bestimmter Normen sicherstellt. Die Anforderungen der Compliance reichen von freiwillig und informell bis verpflichtend und formell. Standards und Vorschriften beeinflussen und definieren die Art und Weise, wie Projekte organisiert und gesteuert werden sollen, um durchführbar und erfolgreich zu sein. Standards und Vorschriften befassen sich mit der Einhaltung von Anforderungen, zu denen Gesetzgebung und Rechtsvorschriften, Verträge und Vereinbarungen, geistiges Eigentum und Patente, Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz sowie berufliche Standards zählen.

Zweck

Die Kompetenz «Compliance, Standards und Regulationen» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Abstimmung relevanter Standards und Vorschriften innerhalb der Stammorganisation, die relevanten Gesetzestexte und die Standards und Normen sowohl der Organisation als auch der Gesellschaft zu verstehen, zu beeinflussen und das Projekt entsprechend zu steuern sowie die Herangehensweise der Organisation an diese Bereiche zu verbessern.

Beschreibung

Projekte sind dem Einfluss unterschiedlicher Einschränkungen und Anforderungen ausgesetzt. Dies betrifft neben der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen auch deren Herstellungs- und Projektmanagement-Prozesse. Diese Einschränkungen entsprechen den

geografischen, sozialen und professionellen Besonderheiten des Projekts und seiner externen Umgebung und liegen in Form von Gesetzen, Standards und Vorschriften vor. Vor dem Start eines Projekts werden Leistungsumfang und Konfiguration des Unterfangens analysiert sowie die relevanten Standards und Vorschriften identifiziert, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Projekt haben werden. Die relevanten Standards und Vorschriften sollten vom Projekt als potenzielle Chancen und Risiken betrachtet werden. Die Compliance mit relevanten Standards und Vorschriften beeinflusst die Strukturen, die Prozesse und die Kultur der Organisation.

Diese Kompetenz umfasst auch das Benchmarking und die Verbesserung der organisatorischen Projektmanagementkompetenzen. Die Entwicklung von Projektmanagementkompetenz ist ein konstanter Prozess, ein Bestandteil der Strategie für die kontinuierliche Verbesserung der Organisation und die Pflicht eines Jeden. Dazu zählt das Erlernen und Verbessern von Strategien zur Beeinflussung der Projektmanagement-Kulturen von Organisationen. Durch eine Verbesserung der Projektmanagementkompetenz erhöht die Organisation ihre Fähigkeit, erfolgreiche Projekte auszuwählen und durchzuführen und so Nachhaltigkeit in der Organisation zu verbessern.

Wissen

- Rechts- und Regelsysteme
- Berufliche Standards und Normen, z.B. IPMA-Standards
- ISO-Normen (z.B. ISO 21500 Leitfaden zum Projektmanagement oder andere Normen der ISO/TC258)
- Nachhaltigkeitsprinzipien
- Benchmarking-Theorie
- Benchmarking-Tools und -Methoden
- Wissensmanagement
- Ethik-Kodizes
- Reputationsrisiken
- Geschäftliche Verhaltenskodizes
- Unterschiede zwischen Rechtstheorien

Fertigkeiten

- Kritisches Denken
- Benchmarking
- Anpassen von Standards an die jeweilige Organisation
- Kommunizieren von Standards und Vorschriften
- Mit gutem Beispiel vorangehen
- Sorgfalt
- Überzeugungskraft
- Systemdenken
- Monitoring

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.02: Anforderungen und Ziele
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.06: Qualität
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken

Kompetenzindikatoren

4.3.3.1 Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

Beschreibung

Der Einzelne kennt die gesetzlichen Vorschriften und ist in der Lage, diese im Projekt einzuführen. Des Weiteren weiss der Einzelne, welche Rechtsbereiche (Zivil-, Straf-, Arbeits-, Urheberrecht usw.) und welche allgemein bewährten Methoden für das Projekt relevant sind. Der Einzelne muss dafür sorgen, dass sich das Projekt im Rahmen der geltenden Gesetze bewegt. Er muss jene Aktivitäten erkennen, die spezielle rechtliche Anforderungen haben und wissen, welche Rechtsgrundsätze für sie gelten. Der Einzelne ist in der Lage, unbekannte rechtliche Probleme zu erkennen, die berücksichtigt werden müssen. Er kennt die formellen Verfahren, um fachliche Beratung einzuholen und er weiss, wie er die relevanten Informationen ermitteln und dem Projekt zur Verfügung stellen kann. Der Einzelne weiss zudem, welche Anforderungen der zuständigen Regulierungsbehörden für den Leistungsumfang des Projekts relevant sind, wie diese Anforderungen erfüllt werden können und welche Kontrollverfahren angewandt werden sollten.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Der Einzelne weiss, welche Vorschriften zu integraler Sicherheit (Safety und Security), Gesundheit und Umweltschutz (SGU) für das Projekt relevant sind. Ausserdem ist der Einzelne in der Lage, potenzielle Probleme in diesem Bereich zu erkennen, für die eine spezielle Beratung notwendig ist. Der Einzelne erkennt, ob und wie Tätigkeiten oder Produkte des Projekts negative Auswirkungen auf die Teammitglieder, die Verwender des Produkts oder die Umwelt haben können. Er wendet SGU-Schutzmassnahmen an, sofern notwendig. Der Einzelne schafft ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten des Projekts, um die Anforderungen für nachhaltige Entwicklung zu erfüllen und die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sicherzustellen.

Messgrößen

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

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

Der Einzelne identifiziert relevante berufsrechtliche Vorschriften für den Kontext, in dem das Projekt umgesetzt wird. Er ist in der Lage sicherzustellen, dass die relevanten Standards und Vorschriften in der gesamten Projektorganisation angewendet werden. Des Weiteren sollte der Einzelne einen Verhaltenskodex (basierend auf der Mission der Organisation, den Unternehmenswerten und den Qualitätsrichtlinien) im Projekt einführen. Manchmal sind das Verhalten und die Handelsbräuche gesetzlich vorgeschrieben. Dann muss der Einzelne Verhaltenskodizes mit einem breiteren rechtlichen Kontext integrieren. Verhaltenskodizes können mit Beschaffungsverfahren kollidieren und bei ungenügender Kenntnis ein Risiko für die Organisation darstellen.

Der Einzelne gewährleistet die Integrität des Projekts, und durch das Identifizieren und Integrieren unterschiedlicher geschäftlicher Verhaltenskodizes stellt der Einzelne sicher, dass die Projektorganisation integer und im zulässigen Rahmen arbeitet.

Messgrößen

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

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

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

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

Messgrößen

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

4.3.3.5 Für das Projekt relevante professionelle Standards und Tools bewerten, nutzen und weiterentwickelnBeschreibung

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

Messgrößen

- Identifiziert und verwendet die relevanten professionellen Standards und Tools
- Identifiziert die Besonderheiten eines Standards und/oder Tools und managt die Risiken, die aus deren Anwendung im Projekt entstehen
- Identifiziert und nutzt Best Practices für das Management des Projekts
- Entwickelt und führt spezifische Standards für das Management des Projektteams ein

4.3.3.6 Die Projektmanagementkompetenz der Organisation bewerten, vergleichen und verbessernBeschreibung

Das Benchmarking der Projektmanagementkompetenz ist ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung durch den Vergleich der Projektmanagementprozesse der Organisation mit Prozessen, die als bewährte Methoden identifiziert wurden. Der Einzelne strebt danach, stetig die Projektmanagementkompetenz zu entwickeln.

Bewährte Methoden sind häufig jene Verfahrensweisen, die in Weltklasse-Organisationen angewendet werden. Im Normalfall sind diese Organisationen die Top-Performer im Projektmanagement und haben anerkannte internationale Auszeichnungen erhalten (z.B. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)). Der Benchmarking-Prozesses erfüllt den Zweck, Exzellenz im Projektmanagement zu entwickeln, indem das Know-how einer bezogen auf Projektmanagement besseren Organisation übernommen wird. Organisatorische Benchmarks folgen häufig einem Stufenmodell für die Reife oder die Kompetenzen von Organisationen. Ein Reifegradmodell definiert, welche Strukturen, Prozesse, Methoden und individuellen Fertigkeiten eine Organisation erfüllen muss, um einen gewissen Reifegrad oder eine bestimmte Kompetenzklasse zu erreichen. Das Benchmarking kann auf interner Basis erfolgen (gegen unterschiedliche Projekte innerhalb einer Organisation), auf wettbewerbs-

orientierter Basis (gegen eine Organisation, die ein direkter Mitbewerber ist – oft schwer zu bewältigen) oder auf funktioneller oder generischer Basis (gegen eine Organisation, die kein Mitbewerber im gleichen Markt oder in der gleichen Branche ist).

Der Einzelne sollte immer versuchen das Projektmanagement so zu verbessern, dass es die strategischen Ziele der Organisation unterstützt. Zudem sollte der Einzelne in der Lage sein, die bestimmenden Prozesse und Strukturen (z.B. ein PMO) zu identifizieren, die für den Projektmanagementprozess relevant sind und sollte in der Lage sein, Verbesserungen auf organisatorischer Ebene vorzuschlagen oder durchzuführen. Letztendlich sollten die umgesetzten Verbesserungen in der gesamten Organisation eingeführt werden.

Messgrößen

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

4.3.4 Macht und Interessen

Definition

«Macht und Interessen» beschreibt wie informelle Einflüsse (die aus Ambitionen und Interessen einzelner oder der Gruppe entstehen und durch die persönlichen oder Gruppenbeziehungen verändert werden) mit dem Projektkontext in Verbindung stehen. Diese informellen Einflüsse unterscheiden sich von den formellen Interessen (wie sie z.B. in einem Business Case formalisiert werden), die von der Strategie der Organisation oder von Rechtsgrundlagen, Standards, Vorschriften usw. herrühren. Diese Kompetenz beschreibt, wie informelle, persönliche wie auch Gruppeninteressen erkannt und die daraus resultierende Politik und Machtausübung verstanden werden.

Zweck

Die Kompetenz «Macht und Interessen» versetzt den Einzelnen in die Lage, Machtverhältnisse und Interessenslagen zu erkennen und Techniken zur gezielten Ausübung von Macht und Interesse anzuwenden mit dem Ziel, die Stakeholder zufriedenzustellen und die vereinbarten Ergebnisse innerhalb des vereinbarten zeitlichen und finanziellen Rahmens zu liefern.

Beschreibung

«Macht» ist die Fähigkeit, auf das Verhalten und Denken einzelner Personen, Gruppen oder Bevölkerungsteile einzuwirken. Ein grosser Teil des Einflusses entsteht durch informelle Macht, das heisst jenen Teil der Macht, der nicht in formelle Rollen, Strukturen und Prozesse festgeschrieben ist. Dieser informelle Aspekt der Macht wird häufig von persönlichen Ambitionen und Interessen angetrieben. Stakeholder haben nicht nur formale Anforderungen, sondern ebenfalls persönliche Ambitionen und Interessen. Sie werden häufig versuchen ihren Einfluss geltend zu machen, um die Prozesse und/oder Ergebnisse des

Projekts ihren Interessen entsprechend zu gestalten. Diese Aktionen können dem Projekt helfen oder es behindern.

Das Verständnis für die informellen persönlichen Interessen und die daraus resultierende Politik sowie die Fähigkeit, diese zu beeinflussen, ist entscheidend für den Projekterfolg. Neben kulturellen Aspekten und Werten hat jede Person ihren eigenen Stil und ihre eigene Persönlichkeit. Der individuelle Ansatz beeinflusst die Art und Weise wie der Einzelne seine Macht ausübt (oder versucht diese auszuüben). Der Einzelne versteht die Interessen der wichtigsten Projektbeteiligten, priorisiert diese und übt ausreichenden Einfluss aus, um den erfolgreichen Abschluss des Projekts zu erreichen.

«Interesse» ist die Attraktivität eines bestimmten Themas oder eines gewünschten Ergebnisses; zum Beispiel ein gewisser Wunsch für oder gegen eine Sache, eine Situation, eine Position, ein Ergebnis oder eine Meinung. Menschen versuchen oft ihre Interessen durchzusetzen, indem sie ihren Einfluss geltend machen. Interesse wird häufig durch formelle und informelle Beziehungen ausgeübt, was zu einer Einflussnahme durch eine Gruppe führen kann. Diese können aus informellen Gruppen von Kollegen und Freunden bestehen, oder aus formellen Strukturen wie Abteilungen, Räten und Ausschüssen. In formellen Gruppen ist darauf zu achten, die formelle Rolle und Macht vom informellen Einfluss, der aus anderen Machtquellen stammen kann, zu trennen.

Wissen

- Formelle Organisation (Mitarbeiter, Linie usw.) vs. informelle Strukturen
- Formelle und informelle Entscheidungen
- Formelle und informelle Macht und Einfluss
- Unterschied zwischen Macht und Autorität
- Einflussbereich
- Interessensquellen
- Compliance
- Konformität
- Machtbasen
- Psychologie im Kontext des Projekts
- Organisationskultur und Entscheidungsfindung
- Theorien zu Macht und Einfluss

Fertigkeiten

- Beobachten und analysieren psychologischer Prozesse
- Erkennen und nutzen von Einfluss
- Nutzen von Macht, wenn angemessen
- Persönliches Wertbewusstsein
- Aufzeigen der Stakeholder-Interessen
- Empathie

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.02: Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement

- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

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

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Informeller Einfluss muss von formellem Einfluss (in Dokumenten und Prozessen der Organisation festgelegt) unterschieden werden. Menschen können aus vielen verschiedenen Gründen und auf viele Arten Einfluss nehmen. Neben der formell vereinbarten legitimen Macht (z.B. von Führungskräften, Richtern, Behörden oder Lehrern) gibt es zahlreiche weitere Machtbasen, beispielsweise Macht durch Zwang, durch Belohnung, durch Identifikation oder durch Wissen. Auch Beziehungen sind eine starke Grundlage für Macht. Die Einflussnahme auf Entscheidungen durch persönliche Beziehungen ist eine gängige und oft effektive Vorgehensweise. Es gibt häufig einen deutlichen Unterschied in der Fähigkeit von Personen oder Gruppen, bestimmte Arten von Entscheidungen, oder Entscheidungen, die in einem bestimmten Fachgebiet oder Teil der Organisation getroffen werden, zu beeinflussen. Dieser Unterschied wird als «Einflussbereich» bezeichnet. Jede Person oder Gruppe hat ihren eigenen Einflussbereich und es ist wichtig, diesen zu kennen.

Messgrössen

- Erkennt und schätzt Einfluss und Macht sowie deren Wirkungsbereich bestimmter Personen in verschiedenen Umgebungen ein
- Erkennt Gruppenzugehörigkeiten und Beziehungen zum Projekt

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

Beschreibung

Jede Person ist einzigartig und handelt und arbeitet auf ihre ganz persönliche Art und Weise. Der individuelle Stil wird auch durch kulturelle Faktoren beeinflusst. Verschiedene Menschen können die gleichen Ambitionen und/oder Interessen haben, aber dennoch ihren Einfluss unterschiedlich ausüben. Andere Menschen legen möglicherweise das gleiche Verhalten oder den gleichen Stil an den Tag, haben jedoch unterschiedliche Ambitionen und/oder Interessen. Der Einzelne muss die Unterschiede bei der Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen auf effiziente und effektive Weise erkennen und sein Handeln danach ausrichten.

Messgrössen

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

4.3.5 Kultur und Werte

Definition

«Kultur und Werte» beschreibt die Herangehensweise, um Kulturen und Werte der Organisation und der Gesellschaft, in der das Projekt angesiedelt ist, zu verstehen und zu beeinflussen. Dabei muss der Einzelne auch erkennen, welche Folgen diese kulturellen Einflüsse auf das Projekt haben und wie dieses Wissen in das Management des jeweiligen Projekts einfließen kann.

Kultur kann definiert werden als eine Reihe von Verhaltensweisen innerhalb einer Gemeinschaft und der Bedeutung, welche die Mitglieder dieser Gemeinschaft den Verhaltensweisen beimessen.

Werte können definiert werden als eine Reihe von Konzepten, welche die Grundlage für die Handlungen der Mitglieder der Gemeinschaft bilden. Explizite Definitionen von Werten können Ethik-Kodizes umfassen. Viele Organisationen beschreiben in ihrer Strategie auch explizit Unternehmenswerte.

Zweck

Die Kompetenz «Kultur und Werte» versetzt den Einzelnen in die Lage, den Einfluss interner und externer kultureller Aspekte auf den Projektansatz, die Projektziele, die Projektprozesse, die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse und die vereinbarten Ergebnisse zu erkennen und zu integrieren.

Beschreibung

Organisationen sind soziale Systeme, in denen das persönliche Verhalten in einen sozialen Kontext gemeinsamer Werte, Visionen, Normen, Symbole, Überzeugungen, Gewohnheiten,

Ziele usw. – in eine gemeinsame Kultur – eingebettet ist. Diese Kultur hat formelle, explizite Ursprünge und Aspekte (wie das Leitbild der Organisation und die Unternehmenswerte) sowie informelle, eher implizite Aspekte (wie Überzeugungen, gängige Praktiken usw.). Darüber hinaus agiert jede Organisation in einer Gesellschaft, die ebenfalls eine bestimmte Kultur (und möglicherweise Subkulturen) hat, mit eigenen Werten, Normen, Symbolen, Überzeugungen, Brauchtum, Gewohnheiten usw. Alle diese kulturellen Aspekte beeinflussen die Art und Weise wie Menschen innerhalb dieser Gesellschaft, Organisation und Projekten miteinander und mit allen weiteren internen und externen Stakeholdern interagieren. Projekte sind oft wichtige Bestandteile der Stammorganisation. Gleichzeitig sind Projekte temporäre Organisationen, deren interne Kultur mit den externen Kulturen und Werten abgestimmt werden muss (externe Anpassung und interne Integration).

In einem multikulturellen Projekt muss mit mehreren verschiedenen Normen für Kultur und Werte umgegangen werden. Die Ausrichtung von Kultur und Werten hat für jene Projekte eine noch grössere Bedeutung, die sich über mehrere Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen erstrecken und so eine multikulturelle Umgebung bilden.

Vor dem Start eines Projekts und dann in regelmässigen Abständen während des Projektverlaufs muss der Einzelne die relevante(n) Kultur(en) im internen und externen Kontext des Projekts und der Organisation überprüfen und an geänderte Gegebenheiten anpassen, um die Projektziele auf möglichst effizientem und effektivem Weg zu erreichen. Sofern verfügbar, können Forschungsergebnisse, interne und externe Standards, Vorschriften und Richtlinien (z.B. Governance-Prinzipien, Verhaltenskodizes) für die Abstimmung der Kulturen verwendet werden.

Wissen

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

Fertigkeiten

- Wertbewusstsein
- Kulturbewusstsein
- Respekt gegenüber anderen Kulturen und Werten
- Fertigkeit, sich an verschiedene kulturelle Umgebungen anzupassen und in ihnen zu arbeiten
- Umgang mit Problemen, die einen kulturellen Zusammenhang haben
- Brücken bauen zwischen unterschiedlichen Kulturen und Werten, um die Ziele des Projekts zu erreichen

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.02: Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.06: Qualität

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Alle Projekte sind in einer Gesellschaft angesiedelt (manchmal auch in mehreren). Die Werte und die ungeschriebenen Gesetze dieser Gesellschaft können einen starken Einfluss darauf haben wie kommuniziert wird und wie Entscheidungen getroffen werden. Sie kann auch einen Einfluss darauf haben, wie Verstösse gegen die allgemeine Norm beurteilt und behandelt werden.

Der Einzelne benötigt ausreichend praktisches Wissen über die kulturelle Grundlage, die Werte und Normen der Gesellschaft oder der Gesellschaften, in denen das Projekt durchgeführt wird. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Projekt wahrzunehmen, sie beim Handeln zu berücksichtigen und sie regelmässig zu überprüfen.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Alle Projekte müssen mit den Werten der Organisation abgestimmt werden. Sie müssen den formellen kulturellen Regeln und Anforderungen verbundener Organisationseinheiten oder unterstützender Funktionen sowie der Kultur übergeordneter Programme oder Portfolios und strategischer Entscheidungsgremien folgen. Manchmal werden die unterstützten Werte schriftlich in einem oder mehreren Dokumenten festgehalten (z.B. Leitbild, Qualitätsrichtlinien oder Unternehmenswerte).

Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Projekt zu erkennen und diese beim Handeln zu berücksichtigen. Ausserdem muss der Einzelne sicher sein, dass das Projekt die nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützt, zu welcher auch die Corporate Social Responsibility (CSR) zählt. Die CSR ist ein Steuerelement für die Erfüllung von behördlichen und anderen Vorschriften, von beruflichen

Standards und von weiteren ethischen und internationalen Normen. Corporate Social Responsibility unterstützt den positiven Einfluss der eigenen Tätigkeit auf Umwelt, Verbraucher, Mitarbeiter, lokale Gemeinschaften, Stakeholder und alle weitere Mitglieder der Gesellschaft.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Alle Projekte sind mit einer Organisation (oder mehreren) und deren informellen Kultur verbunden. Während die formellen Aspekte einer Organisationskultur einen signifikanten Einfluss haben, können auch viele weitere Aspekte wie konkrete Artefakte und allgemeine Akzeptanz, die Kultur der Organisation beeinflussen. Zu den Artefakten zählen Architektur, Kleiderordnung, Bürowitze usw. Akzeptanz sind tief verankerte, meist unbewusste Verhaltensweisen, wie z.B. die Art und Weise wie Menschen miteinander sprechen und umgehen (einschliesslich Untergebene und Manager), wie Probleme und Herausforderungen gelöst werden und wie die Toleranz für Fehler oder Fehlverhalten ist.

Alle diese Elemente entstehen aus dem historischen und kulturellen Hintergrund der Organisation, ihrer Mitarbeiter und ihrer Manager. Der Einzelne analysiert die kulturelle Basis der Organisation, für die und in denen das Projekt realisiert wird. Der Einzelne ist in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Projekt zu erkennen und diese bei seinem Ansatz berücksichtigen.

Messgrößen

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

4.4 Der Kompetenzbereich Menschen («People»)

Der Kompetenzbereich «People» behandelt die persönlichen und sozialen Kompetenzen. Er enthält zehn Kompetenzen:

- Kompetenz 2.01: Selbstreflexion und Selbstmanagement
- Kompetenz 2.02: Integrität und Verlässlichkeit
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Einfallsreichtum
- Kompetenz 2.09: Verhandlungen
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement

Definition

«Selbstreflexion» ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Verhaltensweisen, Präferenzen/Vorlieben und Werte sowie deren Einfluss zu erkennen, zu reflektieren und zu verstehen.

«Selbstmanagement» ist die Fähigkeit, sich persönliche Ziele zu setzen, den Fortschritt zu überprüfen und anzupassen, sowie die tägliche Arbeit systematisch zu erledigen. Selbstmanagement umfasst den Umgang mit sich verändernden Bedingungen und den erfolgreichen Umgang mit Stress.

Zweck

Die Kompetenz «Selbstreflexion und Selbstmanagement» versetzt den Einzelnen in die Lage, sein Verhalten zu kontrollieren und zu lenken. Dies erfolgt durch das Erkennen des Einflusses der eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte. Dies ermöglicht einen effektiven und effizienten Einsatz der eigenen Ressourcen und führt zu einer positiven Energie bei der Arbeit und einem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit (Life Balance).

Beschreibung

Unsere eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte leiten unsere Entscheidungen und unser Handeln. Wenn man sich deren Auswirkungen bewusst ist, eröffnet dies die Möglichkeit sich selbst zu führen. Reflektieren der eigenen Werte und Verhaltensweisen, das Einholen von Feedback und das Bewusstsein für die individuelle und natürliche Primärreaktion eröffnet die Möglichkeit das eigene Verhalten zu ändern und zu verbessern. In der Lage zu sein die Primärreaktion zu kontrollieren, unterstützt konsistentes Verhalten in der Entscheidungsfindung, in der Kommunikation und in der Führung anderer Personen. Ein systematischer und disziplinierter Ansatz bei der täglichen Arbeit erfordert ein effektives Zeitmanagement, um prioritäre Ziele zu erreichen. Eine Steigerung der Effizienz bei der Arbeit bedeutet nicht mehr und härter zu arbeiten, sondern eröffnet die Möglichkeit, Ergebnisse zu erreichen, die zu mehr Zufriedenheit und Motivation führen. Der Einzelne arbeitet eigenständig und unabhängig von externen Einflüssen.

Wissen

- Techniken zur Reflexion und Selbstanalyse
- Stressmanagement für sich selbst und andere
- Entspannungstechniken und -methoden
- Arbeitstempo
- Feedback-Regeln und -Techniken
- Priorisierungstechniken (z.B. Eisenhower-Matrix)
- Persönliches Zeitmanagement
- Fortschrittskontrollen
- Zielformulierung (z.B. SMART-Methode)
- Effektivitätstheorien

Fertigkeiten

- Bewusstsein über eigene Arbeitsweisen und Vorlieben
- Bewusstsein über Umstände, die zu persönlichen Ablenkungen führen
- Selbstreflexion und Selbstanalyse
- Selbstbeherrschung im Sinne von Kontrollieren der Emotionen und Konzentrieren auf die Aufgaben, auch wenn man provoziert wird
- Selbstmotivation
- Delegieren von Aufgaben
- Setzen sinnstiftender und authentischer (individueller) Ziele
- Durchführen regelmässiger Fortschritts- und Zielkontrollen
- Umgang mit Fehlern und Scheitern

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Um die persönlichen Werte und Motive zu identifizieren und zu reflektieren, muss der Einzelne seine persönlichen Meinungen, Standpunkte, Ideale und ethischen Werte kennen und reflektieren. Dies ist eine Grundlage für konsequente Entscheidungen und Handlungen. Die persönliche Erfahrung hat einen grossen Einfluss darauf, wie der Einzelne Situationen und Menschen wahrnimmt und interpretiert. Die persönliche Erfahrung, wie die Welt funktioniert und wie Menschen sich verhalten, beeinflusst Denken und Handeln des Einzelnen. Durch das Verstehen der eigenen Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse kann der Einzelne identifizieren, warum seine Interpretation möglicherweise von der Wahrnehmung anderer abweicht und kann so die Auswirkungen der Voreingenommenheit mildern. Das Gegenteil ist es, den Einfluss der Erfahrung zu negieren und zu erwarten, dass alle Menschen die «Realität» genauso wahrnehmen wie der Einzelne.

Messgrößen

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

4.4.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauenBeschreibung

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

Messgrößen

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

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

Wenn der Einzelne seine persönliche Motivation kennt, kann er sich persönliche Ziele stecken, um die Richtung vorzugeben und dafür Energie freizusetzen. Er weiss, was ihn antreibt und kann das in persönliche Ziele umwandeln. Der Einzelne behält die Kontrolle über seine Emotionen, auch wenn er provoziert wird. Das Gegenteil ist «mit dem Strom zu schwimmen», das Leben so zu nehmen wie es kommt und es nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken. Wenn die Ziele gesetzt sind, nutzt der Einzelne einen sorgfältigen Ansatz, um den Fokus auf den Aufgaben zu halten. Der Einzelne ist in der Lage, sich trotz Unterbrechungen auf Aufgaben zu konzentrieren und ist sich der Umstände bewusst, die zur Ablenkung führen. Der Einzelne vermeidet das Aufschieben und Vertagen von Arbeiten, das sowohl für ihn als auch für Teams Stress bedeutet. Dazu zählt auch die Anwendung von Priorisierungstechniken. Fokussiert zu bleiben umfasst die Fähigkeit der Bewältigung der täglichen Arbeit, der Kommunikation und der Pflege der Beziehungen.

Messgrössen

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

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

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

Messgrössen

- Plant und erfasst die eigene Arbeitszeit
- Priorisiert konkurrierende Anforderungen
- Sagt «nein», wenn der Situation angemessen
- Setzt Ressourcen ein, um die Liefsergebnisse zu maximieren
- Passt die sprachliche Ausdrucksweise der Situation an
- Entwickelt für die Situation angemessene Taktiken

4.4.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmenBeschreibung

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

Messgrößen

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

4.4.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit

Definition

Um die Arbeit zu erledigen und den Nutzen von Projekten zu liefern, müssen zahlreiche persönliche Verpflichtungen eingegangen werden. Der Einzelne muss persönliche Integrität und Zuverlässigkeit an den Tag legen, da ein Fehlen dieser Qualitäten ein Scheitern der gewünschten Ergebnisse zur Folge haben kann.

«Persönliche Integrität» bedeutet, dass der Einzelne gemäss seinen eigenen moralischen und ethischen Werten und Prinzipien handelt.

«Verlässlichkeit» bedeutet entsprechend dem Vereinbarten und den Erwartungen zu handeln.

Zweck

Die Kompetenz «Persönliche Integrität und Verlässlichkeit» versetzt den Einzelnen in die Lage, konsistente Entscheidungen zu treffen und ein konsequentes Verhalten in Projekten an den Tag zu legen. Das Zeigen von persönlicher Integrität schafft ein vertrauensvolles Umfeld, in dem andere sich sicher und zuversichtlich fühlen. Es ermöglicht dem Einzelnen andere zu unterstützen.

Beschreibung

Integrität und Zuverlässigkeit baut auf Konsistenz zwischen Werten, Emotionen, Handlungen und dem Ergebnis: man sagt, was man tut und tut, was man sagt. Durch das Einhalten ethischer Standards und moralischer Prinzipien als Handlungs- und Entscheidungsgrundlage und durch das Übernehmen von Verantwortung für individuelle Handlungen und Entscheidungen wird Vertrauen ermöglicht und gefördert. Der Einzelne ist eine Person, auf die man sich verlassen kann.

Wissen

- Ethik-Kodizes/Verfahrensregeln
- Prinzipien für soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit
- Persönliche Werte und moralische Standards
- Ethik
- Universelle Rechte
- Nachhaltigkeit

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte

Kompetenzindikatoren

4.4.2.1 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.4.2.2 Die Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.4.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen

Beschreibung

Verantwortung zu übernehmen bedeutet, dass der Einzelne bei seinen Entscheidungen und Handlungen berücksichtigt, dass er die volle Verantwortung für die Konsequenzen trägt - in positiver wie negativer Hinsicht. Der Einzelne hält Entscheidungen und Vereinbarungen ein, die mit Dritten erarbeitet wurden. Der Einzelne fühlt sich für den Erfolg des Teams verantwortlich, stellvertretend für alle interessierten Parteien.

Messgrößen

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

4.4.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizierenBeschreibung

Konsistenz bedeutet, dass der Einzelne dafür sorgt, dass Worte, Verhalten und Taten übereinstimmen. Durch die Anwendung der gleichen Leitlinien in allen Handlungen, Entscheidungen und der Kommunikation wird sein Verhalten vorhersehbar und in positiver Weise wiederholbar.

Konsistenz schliesst die Flexibilität bei der Überarbeitung von Plänen nicht aus, wenn ein Änderungsbedarf besteht oder eine Anpassung an besondere Situationen notwendig ist.

Messgrößen

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

4.4.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffenBeschreibung

Der Einzelne führt Aufgaben gründlich und sorgfältig aus. Das inspiriert andere zu Vertrauen, Versprechen zu machen und Vereinbarungen zu treffen. Der Einzelne ist anerkannt als Person, dem andere vertrauen. Die Arbeitsergebnisse werden von anderen als beständig hochwertig beurteilt.

Messgrößen

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

4.4.3 Persönliche Kommunikation**Definition**

«Persönliche Kommunikation» umfasst den Austausch von sachgemässen Informationen, die präzise und konsistent an alle Beteiligten übermittelt werden.

Zweck

Die Kompetenz «Persönliche Kommunikation» versetzt den Einzelnen in die Lage, in unterschiedlichen Situationen effizient und effektiv mit verschiedenen Zielgruppen und über verschiedene Kulturen hinweg zu kommunizieren.

Beschreibung

Die persönliche Kommunikation beschreibt die wichtigsten Aspekte einer effektiven Kommunikation. Sowohl Inhalt als auch Art zu kommunizieren (Tonfall, Kanal und Informations-

menge) müssen verständlich und angemessen für das Zielpublikum sein. Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Botschaften verstanden wurden, durch aktives Zuhören beim Zielpublikum und durch Einholung von Feedback. Der Einzelne setzt sich für eine offene und ehrliche Kommunikation ein und ist in der Lage unterschiedliche Kommunikationsmittel einzusetzen (Präsentationen, Meetings, Schriftform usw.). Er kann einschätzen, in welcher Situation welches Mittel angemessen ist.

Wissen

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

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Eindeutige Informationen weiterzugeben bedeutet, die Informationen so zu strukturieren und zu übersetzen, dass der Empfänger sie verstehen und verwenden kann. Der Einzelne muss eine logische und strukturierte Art der Kommunikation nutzen, um das Verständnis sicherzustellen. Der Einzelne muss die Bestätigung erhalten, dass der Informationsempfänger die Botschaft wie beabsichtigt verstanden hat. Das bedeutet, sich auf den Empfänger zu konzentrieren und nicht auf die Information selbst und wenn nötig, sich die übermittelte Botschaft bestätigen zu lassen.

Messgrößen

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

4.4.3.2 Offene Kommunikation ermöglichen und fördernBeschreibung

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

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

Messgrößen

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

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

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

Messgrössen

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

4.4.3.4 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizierenBeschreibung

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

Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern virtueller Teams ist häufig asynchron und nicht persönlich und findet mithilfe moderner Kommunikationstechnologien statt. Die Kommunikationsverfahren müssen Aspekte wie Sprache, Kanal, Inhalt, interkultureller Kontext und Zeitzonen berücksichtigen.

Messgrössen

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

4.4.3.5 Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwendenBeschreibung

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

Messgrössen

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

4.4.4 Beziehungen und EngagementDefinition

«Beziehungen und Engagement» bilden die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit, persönlichen Einsatz und das Engagement anderer. Dazu zählen Eins-zu-Eins-Beziehungen sowie die Einrichtung eines ganzen Beziehungsnetzwerks. Zeit und Aufmerksamkeit müssen in den Aufbau dauerhafter und stabiler Beziehungen mit Einzelpersonen investiert werden.

Die Fähigkeit starke Beziehungen aufzubauen wird vor allem durch soziale Kompetenzen wie Empathie, Vertrauen, Zuversicht und Kommunikationsfähigkeiten angetrieben. Gemeinsame Visionen und Ziele motivieren, sich für Aufgaben und die gemeinsamen Ziele im Team zu engagieren.

Zweck

Die Kompetenz «Beziehungen und Engagement» versetzt den Einzelnen in die Lage, persönliche Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten, sowie zu verstehen, dass die Fähigkeit offen auf andere zuzugehen eine Voraussetzung ist für die Zusammenarbeit, für das Engagement und letztendlich für eine erfolgreiche Arbeit.

Beschreibung

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

Wissen

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

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

4.4.4.1 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.4.4.2 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen

Beschreibung

Das Aufbauen, Moderieren und Teilnehmen an sozialen Netzwerken hat verschiedene Ausprägungen. Auf der ersten Stufe schliesst sich der Einzelne einem Netzwerk an, leistet einen Beitrag und vernetzt sich mit anderen interessanten und/oder nützlichen Personen. Dadurch werden neue Beziehungen aufgebaut. Auf der zweiten Stufe baut der Einzelne neue, eigene Netzwerke und Kreise auf und schafft so neue Kommunikationsabläufe zwischen den Beteiligten. Der Einzelne handelt als Moderator oder Kommunikationsdrehscheibe. Die dritte Stufe der sozialen Vernetzung ist, Dritten die eigenen Beziehungen zur Verfügung zu stellen. So werden Beziehungen zwischen anderen ermöglicht, gestärkt und aufgebaut, die auch dann aufrechterhalten bleiben, wenn der Einzelne nicht mehr eingebunden ist.

Messgrössen

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

4.4.4.3 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen

Beschreibung

Empathie zeigen bedeutet, ernsthaftes Interesse und Teilnahme an anderen Personen und ihrem Wohlbefinden zu zeigen. Der Einzelne hört anderen aufmerksam zu und stellt das Verständnis sicher, indem er klärende oder detaillierende Fragen stellt. Der Einzelne erkennt Emotionen, die von anderen ausgedrückt oder erlebt werden. Der Einzelne bezieht sich auf diese Emotionen und reagiert auf sie in verständnisvoller oder mitfühlender Weise. Der Einzelne bietet Unterstützung an, auch wenn er nicht direkt danach gefragt wird.

Messgrößen

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

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

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

Messgrößen

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

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

Eine Vision und Ziele zu teilen bedeutet, eine positive oder sogar begeisterte Einstellung für eine bestimmte Aufgabe, einen Prozess oder ein Ziel an den Tag zu legen und gleichzeitig einen realistischen Optimismus zu zeigen. Um andere zu inspirieren sind ambitionierte und eindeutige Vision sowie realistische Zielenötig, damit die betroffenen Personen die Unterstützung zusichern. Selbst engagiert zu sein ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Inspiration wird häufig durch eine gemeinsame Vision erreicht – eine Sicht auf die Zukunft,

an die die Menschen glauben können und an der sie gerne teilhaben wollen. Diese Vision kann entweder explizit (sogar schriftlich festgehalten) oder implizit sein. Die Vision dient als Motivation für Veränderungen.

Menschen zu motivieren und dazu zu bringen sich zu engagieren bedeutet, dafür zu sorgen, dass sie sich persönlich für ein gutes Ergebnis verantwortlich fühlen. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen – indem man sie um ihren Rat bittet, ihnen die Verantwortung für eine Aufgabe überträgt oder sie in Entscheidungen einbezieht.

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

Messgrößen

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

4.4.5 Führung

Definition

«Führung» bedeutet, die Richtung vorzugeben und Einzelpersonen und Gruppen anzuleiten. Die Kompetenz umfasst die Fähigkeit den Führungsstil an unterschiedliche Situationen anzupassen. Neben dem Zeigen von Führungskompetenz für das eigene Team muss der Einzelne auch vom Senior Management und anderen interessierten Parteien als Führungskraft für das Projekt angesehen werden.

Zweck

Die Kompetenz «Führung» versetzt den Einzelnen in die Lage zu führen, eine Richtung vorzugeben und andere zu motivieren, um die individuelle und die Teamleistung zu verbessern.

Beschreibung

Eine Führungskraft muss verschiedene Führungsstile kennen und entscheiden, welcher Stil für die eigene Persönlichkeit, für das Projekt, für das geführte Team und für die anderen interessierten Parteien in verschiedenen Situationen angemessen ist. Der eingesetzte Führungsstil umfasst Handlungsmuster, Kommunikationsarten, Einstellungen zu Konflikten, Möglichkeiten das Verhalten von Teammitgliedern zu steuern, Entscheidungsprozesse und den Umfang und die Art Aufgaben zu delegieren. Führungsfähigkeit ist während des gesamten Lebenszyklus des Projekts wichtig und gewinnt zunehmend an Bedeutung bei Veränderungen oder bei Unsicherheiten zu einem bestimmten Vorgehen.

Wissen

- Führungsmodelle
- Individuelles Lernen
- Kommunikationstechniken
- Coaching
- Sensemaking (Sinnstiftung) und Sensegiving (Sinnggebung)
- Formen von Macht
- Entscheidungsfindung (Konsens, demokratisch/Mehrheit, Kompromiss, Autorität etc.)
- Eskalation

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Alle Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Die Initiative ergreifen bedeutet, die Tendenz und die Fähigkeit zu haben, unaufgefordert zu handeln, einen Vorschlag oder einen Ratschlag zu liefern, die Führung zu übernehmen und/oder zu geben oder zu helfen, ohne dazu aufgefordert zu werden. Um die Initiative ergreifen zu können, muss man die Fähigkeit haben bezüglich möglichen Situationen und möglichen Lösungen vorauszudenken.

Wenn man die Initiative ergreift, gewinnt man mehr Einfluss und erhöht die eigene Sichtbarkeit. Andererseits besteht das Risiko Einfluss oder Status zu verlieren, wenn die Initiative nicht erwünscht ist oder sie sich als ungeeignet herausstellt. Es sollten daher Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden, bevor man eine Initiative startet.

Messgrößen

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

4.4.5.2 Ownership übernehmen und Commitment zeigen

Beschreibung

Ownership übernehmen bedeutet, persönliches Engagement an den Tag zu legen. Diese Verpflichtung gegenüber den Projektzielen lässt die Menschen an den Wert des Projekts glauben. Der Einzelne handelt unternehmerisch, indem er die volle Verantwortung für den Prozess übernimmt und Gelegenheiten für Verbesserungen erkennt. Der Einzelne überwacht kontinuierlich die Prozesse und Ergebnisse, um die richtigen Gelegenheiten für das Eingreifen und das Vornehmen von Verbesserungen zu finden und eröffnet Möglichkeiten zu lernen.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Vorgeben der Richtung, Coaching und Mentoring anbieten bedeutet, die Menschen und Teams anzuleiten, zu unterstützen und Bedingungen zu schaffen, die die Motivation der Menschen für ihre Aufgaben erhöhen. Coaching und Mentoring konzentrieren sich auf eine Verbesserung der Fähigkeiten und der Eigenständigkeit von Teammitgliedern. Vorgeben der Richtung leitet sie in ihren Tätigkeiten an. Der Einzelne schafft und kommuniziert daraus persönliche und gemeinsame Ziele und Handlungen. Der Einzelne schafft und teilt eine Vision, die das Projekt anführt.

Vorgeben der Richtung, Coaching und Mentoring anzubieten erfordert die Fähigkeit, in anspruchsvollen und unklaren Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Der Einzelne muss ausserdem wissen, wann und in welche Richtung Coaching und Mentoring benötigt werden und in welcher Form sie durchgeführt werden sollen. Manchmal ist es auch besser, einen Vorschlag oder eine Entscheidung eine Zeit lang zurückzuhalten, um die Eigenständigkeit und Kreativität von Teams und Einzelpersonen zu fördern.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Macht und Einfluss auszuüben bedeutet, als Führungskraft sichtbar zu sein und anderen die Möglichkeit zu eröffnen zu folgen. Dafür muss man die Bedürfnisse von Kollegen, Mitar-

beitern, Auftraggebern und anderen interessierten Parteien verstehen, auf sie eingehen und die Erwartungen und Meinungen dieser Gruppen beeinflussen. Einfluss ausüben bedeutet auch die Handlungen anderer in eine gewünschte Richtung zu lenken, unabhängig davon, ob man die Befehlsgewalt besitzt oder nicht. Eine Führungsperson wirkt aktiv auf Meinungen und Sichtweisen ein und schafft durch Worte und Taten eine bestimmte Wahrnehmung von Situationen, Ergebnissen und Beziehungen. Manchmal muss Macht eingesetzt werden, um Ergebnisse zu erzielen oder einen Stillstand zu überwinden. In anderen Situationen ist ein einfaches, gut platziertes Wort wesentlich wirkungsvoller. Der offene Einsatz von Macht kann Unmut auslösen oder zu Gegenkräften führen. Eine Führungskraft sollte daher genau wissen, wann welche Art von Macht einzusetzen ist und auf welche Art und Weise. Der Einsatz und die Effektivität von Macht und Einfluss stehen immer in einem engen Zusammenhang mit der Kommunikation. Eine Führungskraft sollte die Möglichkeiten und Grenzen aller Kommunikationsarten und Kommunikationskanäle kennen.

Messgrößen

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

4.4.5.5 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen

Beschreibung

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

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

Messgrößen

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

4.4.6 Teamarbeit

Definition

Bei der «Teamarbeit» geht es darum, Menschen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Teams sind Gruppen von Menschen, die gemeinsam arbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Projektteams sind meist multidisziplinär. Experten aus verschiedenen Bereichen arbeiten zusammen, um komplexe Ergebnisse zu realisieren. Bei der Teamarbeit geht es darum, durch das Formen, Unterstützen und Führen des Teams ein produktives Team aufzubauen. Die Kommunikation und die Beziehungen im Team zählen zu den wichtigsten Eigenheiten der erfolgreichen Teamarbeit.

Zweck

Die Kompetenz «Teamarbeit» versetzt den Einzelnen in die Lage, die richtigen Teammitglieder auszuwählen, die Ausrichtung des Teams zu fördern und ein Team effektiv zu leiten.

Beschreibung

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

Die Teambildung erfolgt häufig mithilfe von Treffen, Workshops und Seminaren, an denen die leitende Person, die Teammitglieder und manchmal auch weitere Stakeholder teilnehmen. Teamgeist (d.h. Menschen dazu zu bringen, gut zusammenzuarbeiten) kann erreicht werden durch individuelle Motivation, das Stecken von Zielen für das Team, gesellschaftlichen Ereignissen oder weiteren unterstützenden Strategien.

Probleme können aufgrund technischer oder wirtschaftlicher Schwierigkeiten auftreten oder durch andere stressige Situationen ausgelöst werden. Auch kann es aufgrund von Unterschieden bei Kultur und Bildung, unterschiedlichen Interessen und/oder Arbeitsweisen sowie bei grossen räumlichen Distanzen zwischen den Teammitgliedern zu Problemen und Streitigkeiten kommen. Die leitende Person muss sowohl das Team als Ganzes wie auch das einzelne Individuum während des gesamten Projektlebenszyklus kontinuierlich weiterentwickeln.

Während der Arbeit im Projekt sollte die Leistung der Teammitglieder regelmässig von der leitenden Person, in Rücksprache mit dem Linienmanager, überprüft werden, um den Bedarf für Entwicklung, Coaching und Training zu bewerten und auf ihn einzugehen.

Liegt die Leistung eines Teammitglieds unter dem geforderten Standard, sind unterstützende Massnahmen zu ergreifen.

Während der gesamten Lebensdauer eines Teams sollte persönliches Engagement ermutigt, die Bildung von Netzwerken angeregt, eine produktive Arbeitsumgebung unterstützt, sowie Kommunikation und Beziehungen gefördert werden.

Wissen

- Projektorganisation
- Vorbilder für Teams
- Team-Lebenszyklus-Modelle

Fertigkeiten

- Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Gesprächstechniken
- Aufbau und Pflege von Beziehungen
- Moderation

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.05: Organisation und Information
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern

Kompetenzindikatoren

4.4.6.1 Das Team zusammenstellen und entwickeln

Beschreibung

Um erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten, müssen die richtigen Ressourcen für das Team ausgewählt werden. Neben der Tatsache, dass die Personen über die nötigen Kompetenzen verfügen müssen, muss die leitende Person ebenfalls darauf achten, dass die «Chemie» zwischen den ausgewählten Teammitgliedern stimmt, um auch gemeinsam als Team arbeiten zu können. Bevor das ausgewählte Team die Arbeit aufnehmen kann, müssen die Mitglieder ein Verständnis für sich als Team entwickeln. Die Rolle der leitenden Person besteht darin, die individuelle Motivation in Teamleistung zu übertragen. Die Mitglieder müssen mehr voneinander und den bevorstehenden Aufgaben und Zielen erfahren. Die Teambildung ist eine fortlaufende Aufgabe, aber mit zunehmender Reife des Teams verändern sich auch die Aufgaben der Person, welche das Team leitet.

Messgrößen

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

4.4.6.2 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern

Beschreibung

Die Zusammenarbeit anregen bedeutet, die Teammitglieder aktiv zu beeinflussen, damit sie zusammenarbeiten und mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen, ihrer Meinung, ihren Ideen und ihren Bedenken einen positiven Beitrag für die festgelegten Ziele leisten. Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten sind eine unvermeidbare Folge dieses Vorgangs. Solange die leitende Person dafür sorgt, dass eine produktive und respektvolle Atmosphäre herrscht, können die Teammitglieder davon ausgehen, dass die Konflikte zu einer besseren Leistung führen. Sobald einzelne Teammitglieder damit anfangen, die Zusammenarbeit durch eine spaltende oder kontraproduktive Rolle zu stören, muss die leitende Person sich dessen an-

nehmen, indem sie das Teammitglied zurechtweist oder in extremen Fällen auswechselt. Der Teamleiter kann den Aufbau von Netzwerken durch physische und virtuelle Aktivitäten anregen, bei denen die Teammitglieder ihr Wissen weitergeben und sich gegenseitig motivieren und inspirieren.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

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

Messgrössen

- Fördert kontinuierliches Lernen und das Teilen von Wissen
- Nutzt Techniken zur Förderung der Entwicklung des Teams und der Teammitglieder
- Bietet Möglichkeiten für Seminare und Workshops an
- Plant und fördert Lessons Learned-Veranstaltungen
- Stellt den Teammitgliedern Zeit und Gelegenheit zur Selbstentwicklung zur Verfügung

4.4.6.4 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken

Beschreibung

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

Messgrössen

- Delegiert Aufgaben wenn und wo angemessen
- Empowert Einzelpersonen und Teams durch Delegieren von Verantwortung
- Erläutert Leistungskriterien und -erwartungen
- Stellt Berichtsstrukturen auf Teamebene bereit
- Führt Feedback auf individueller und Teamebene durch

4.4.6.5 Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen

Beschreibung

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

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

Messgrößen

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

4.4.7 Konflikte und Krisen

Definition

«Konflikte und Krisen» umfasst das Erkennen, Moderieren und Lösen von Konflikten und Krisen durch eine hohe Aufmerksamkeit für das Umfeld und die Fähigkeit, Meinungsverschiedenheiten zu erkennen und Möglichkeiten für deren Auflösung anzubieten. Konflikte und Krisen können Ereignisse und Situationen, Charakterkonflikte, Stresslevels und andere potenzielle Gefahren einschliessen. Der Einzelne muss mit diesen Szenarien angemessen umgehen und einen Lernprozess für zukünftige Konflikte und Krisen anregen.

Zweck

Die Kompetenz «Konflikte und Krisen» versetzt den Einzelnen in die Lage, effektive Massnahmen zu ergreifen, wenn eine Krise oder ein Konflikt aufgrund gegensätzlicher Interessen/inkompatibler Persönlichkeiten auftritt.

Beschreibung

Bei einem Konflikt sind Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, Teams, Gruppen oder Organisationen unvereinbar, oder erscheinen unvereinbar. Dabei lässt sich zwischen der Konfliktstruktur, den Konflikt begleitenden Gefühlen (z.B. Wut) und dem konkreten Konfliktverhalten (z.B. Aggression) unterscheiden.

Konflikte können zwischen zwei oder mehr Personen und/oder Parteien entstehen. Sehr häufig untergräbt ein Konflikt ein gutes Arbeitsumfeld und kann negative Auswirkungen auf die beteiligten Parteien haben.

Die Krise bezeichnet eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation. Ein ungelöster Konflikt kann sich zu einer Krise auswachsen. Eine Krise kann aber auch das Ergebnis einer plötzlichen, abrupten oder einschneidenden Veränderung einer Situation sein, die die Realisierung der Ziele zu vereiteln droht, entweder in direkter oder indirekter Weise. In solchen Momenten ist eine schnelle Reaktion notwendig und es ist eine erfahrene Einschätzung nötig, um die Krise zu bewerten, Szenarios für die Lösung der Krise zu definieren, die Situation zu retten und zu entscheiden, ob das Problem eskaliert werden soll und bis auf welche Ebene in der Organisation es weitergetragen werden soll.

Die Fähigkeit, potenzielle Konflikte und Krisen zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren erfordert ein Verständnis für die grundlegenden Mechanismen. Der Einzelne kann unterschiedliche Mittel einsetzen, um auf potenzielle und tatsächliche Krisen richtig zu reagieren, zum Beispiel Zusammenarbeit, Kompromisse, Vorbeugung, Überzeugung, Eskalation oder den Einsatz von Macht. Diese Mittel dienen dazu, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen herzustellen. Die Transparenz und Integrität des Vermittlers zwischen den Konfliktparteien hilft bei der Suche nach akzeptablen Lösungen. Manchmal können Konflikte jedoch nicht innerhalb des Teams gelöst werden, sondern es muss eine unabhängige Partei hinzugezogen werden, die vermittelt oder eine Entscheidung trifft.

Wissen

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

Fertigkeiten

- Diplomatische Fertigkeiten
- Verhandlungsfertigkeiten, einen Kompromiss finden
- Moderationsfertigkeiten
- Überzeugungskraft
- Rhetorische Fertigkeiten
- Analytische Fertigkeiten
- Widerstandsfähigkeit gegen Stress

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken

Kompetenzindikatoren

4.4.7.1 Konflikte und Krisen antizipieren und wenn möglich verhindern

Beschreibung

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

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Konflikte durchlaufen mehrere Phasen. Diese Phasen können in drei grosse Kategorien eingeteilt werden:

- Latent (potenziell, schlummernd, aber noch nicht sichtbar oder erkannt). Solche Konflikte treten auf, wenn Einzelpersonen oder Gruppen Differenzen haben, die den einen oder anderen belasten, die Differenzen jedoch nicht gross genug sind, um eine Seite zum Handeln zu bewegen, um die Situation zu verändern.
- Entstehend (sichtbar aber noch immer rational). Solche Konflikte entstehen, wenn ein «auslösendes Ereignis» eintritt, zum Beispiel eine offene Meinungsverschiedenheit zu einem Thema. Dieses Thema ist entweder der wahre Grund für den Konflikt oder ein Vorwand für einen anderen Interessens- oder Charakterkonflikt. Wenn der Konflikt entsteht, sprechen die Beteiligten noch miteinander und können vernünftige Lösungen diskutieren.
- Eskaliert (offener Konflikt). In dieser Konfliktphase streiten die Parteien offen und emotional miteinander und sind nicht mehr in der Lage oder gewillt, weitere Lösungen ruhig und vernünftig zu besprechen. Andere Menschen tendieren dazu, Partei zu ergreifen oder sie werden gar dazu gedrängt. In manchen Situationen können rechtliche Schritte ergriffen oder in Betracht gezogen werden.

Krisen erreichen hingegen sofort die dritte Stufe, ohne dass die vorgängige Störung erkannt oder angegangen wurde. Sie sind jedoch häufig nicht das Ergebnis von Konfliktsituationen, sondern entstehen durch ein plötzlich auftretendes oder entdecktes Problem – das Auftreten eines erheblichen Risikos, ein externes Ereignis mit grossen Auswirkungen usw.

Die Kunst des Konflikt- und Krisenmanagements liegt darin, die Ursachen und Konsequenzen zu bewerten und zusätzliche Informationen für den Entscheidungsprozess zu erhalten, um mögliche Lösungen zu definieren.

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

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

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Häufig muss das Konflikt- und Krisenmanagement vor dem Hintergrund erfolgen, dass Personen und/oder Gruppen verärgert oder in Panik sind. Der Einzelne muss die Informationen in kürzester Zeit zusammentragen, die Optionen abwägen, auf eine positive und wenn möglich synergetische Lösung abzielen und vor allem ruhig bleiben und die Kontrolle behalten. Unter diesen Umständen sind Gelassenheit und ein gutes Urteilsvermögen wichtige Fähigkeiten. In Krisensituationen ist die Fähigkeit entschlossen zu handeln besonders wichtig. Zu den potenziellen Mitteln für die Lösung von Konflikten zählen Zusammenarbeit, Kompromisse, Vorbeugung und der Einsatz von Macht. Jedes Mittel hängt davon ab, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der einen und der anderen Partei zu erreichen. Gemeinschaftliches Konfliktmanagement erfordert die Bereitschaft aller Parteien, Kompromisse zu schliessen. In frühen Konfliktphasen kann der Einzelne als Moderator auftreten – zumindest, wenn er nicht direkt betroffen ist. Der Einzelne bringt die Konfliktparteien zusammen und ermöglicht die Kommunikation, ohne zu stark zu urteilen. In späteren Phasen können der Einsatz von Macht, die Eskalation an das höhere Management, professionelle Mediation und/oder rechtliche Schritte mögliche Optionen darstellen.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

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

Messgrößen

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

4.4.8 Vielseitigkeit

Definition

«Vielseitigkeit» ist die Fähigkeit, verschiedene Techniken und Denkweisen für die Definition, Analyse, Priorisierung, die Suche nach Möglichkeiten, den Umgang mit oder die Lösung von Herausforderungen und Problemen anzuwenden. Das erfordert häufig originelles und einfallreiches Denken und Handeln und regt die Kreativität der einzelnen Teammitglieder und die kollektive Kreativität des Teams an. Vielseitigkeit ist nützlich, wenn Risiken, Chancen, Probleme und Schwierigkeiten auftreten.

Zweck

Die Kompetenz «Vielseitigkeit» versetzt den Einzelnen in die Lage mit Unsicherheiten, Problemen, Veränderungen, Einschränkungen und stressigen Situationen effektiv umzugehen, indem stetig nach neuen, besseren und effektiveren Ansätzen und/oder Lösungen gesucht wird.

Beschreibung

Vielseitigkeit beschreibt die optimale Nutzung der Ressourcen, mit denen man arbeitet. Es geht nicht nur darum etwas Neues zu schaffen, sondern auch existierende Tätigkeiten besser, schneller oder günstiger zu machen. Der Einzelne sollte fähige Ressourcen akquirieren und den Einfallreichtum im Team fördern, um Ideen, die dem Prozess, den Ergebnissen und den Zielen nutzen anzuregen, zu bewerten und umzusetzen. Ideen müssen dem Team häufig «verkauft» werden, bevor sie auf Akzeptanz stossen. Eine Teamatmosphäre, die offen für Kreativität und Innovation ist, ist Voraussetzung für Akzeptanz. Andere Mitglieder des Teams werden dann die Idee toll finden und sie ausarbeiten, damit sie auf breitere Akzeptanz stösst. Vielseitigkeit ist eine der wichtigsten Kompetenzen für den Projekterfolg. Einfallreichtum hilft Probleme zu überwinden und motiviert das Team, gemeinsam aus einer Idee eine um-

setzbare Lösung zu erarbeiten. Kreativität muss im Projektteam behutsam eingesetzt werden, damit der Fokus auf die Realisierung der vereinbarten Ergebnisse des Projekts nicht verloren geht. Konzeptionelle und analytische Techniken sind von entscheidender Bedeutung für den Umgang mit der Informationsflut, der sich viele Projekte und Organisationen ausgesetzt sehen. Die richtigen Informationen rechtzeitig zu extrahieren, zu präsentieren oder über sie berichten zu können ist entscheidend für den Erfolg.

Wissen

- Techniken, um die Sichtweisen anderer zu erhalten
- Konzeptionelles Denken
- Abstraktionstechniken
- Strategische Denkweisen
- Analytische Techniken (z.B. SWOT-Technik, PESTLE-Analyse)
- Konvergentes und divergentes Denken
- Kreativitätsmethoden
- Innovationsprozesse und -techniken
- Problemlösungen
- Laterales Denken
- Systemdenken
- Synergetisches und ganzheitliches Denken
- Szenarioanalyse
- Kreativitätstheorien
- Brainstorming-Techniken, z.B. laterales Denken
- Konvergierende Techniken (komparative Analyse, Gesprächstechniken)

Fertigkeiten

- Analytische Fertigkeiten
- Moderation von Diskussionen und Team- bzw. Projektsitzungen
- Auswahl geeigneter Methoden und Techniken, um Informationen zu kommunizieren
- Unkonventionelles Denken – neue Wege, um Dinge zu erledigen
- Fähigkeit, sich einen unbekanntem zukünftigen Zustand vorzustellen, Vorstellungskraft
- Belastbarkeit
- Umgang mit Fehlern und Scheitern
- Identifizieren und erkennen unterschiedlicher Perspektiven

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.02: Ziele und Nutzen
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken

Kompetenzindikatoren

4.4.8.1 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen

Beschreibung

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

Messgrössen

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

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

Beschreibung

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

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage komplexe Situationen oder Probleme zu analysieren, um Lösungen und Alternativen zu finden. Der Einzelne kann auch wertvolle Informationen und Trends aus komplexen Datenreihen analysieren und ableiten und die Ergebnisse verständlich präsentieren oder darlegen. Eine gute Analysefertigkeit bedeutet, verschiedene Methoden zur Verfügung zu haben, um die tatsächlichen Ursachen eines Problems zu erkennen und um die richtigen Massnahmen für dessen Lösung einzuführen oder vorzuschlagen.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Kreative Techniken werden eingesetzt, um mehrere und neuartige Lösungen zu identifizieren. Diese Techniken können in «divergierende» und «konvergierende» Techniken unterschieden werden. Wenn Probleme auftreten, muss der Einzelne beurteilen, ob ein kreativer Lösungsansatz geeignet ist. Wenn ein kreativer Ansatz gewählt wird, muss der Einzelne entscheiden, welche Methoden angewandt werden.

Ist das Problem definiert (möglicherweise mithilfe von konzeptionellem Denken und/oder Analysetechniken), folgt eine divergierende kreative Phase, um mögliche Lösungen zu sammeln. Eine «Brainstorming» Sitzung, in der sich die Mitglieder des Projektteams und andere Mitarbeiter der Organisation, treffen und ihre Ideen festhalten, kann eine gute Option sein. Weitere häufig verwendete Techniken sind das Erstellen von Mind-Maps oder Storyboards, die Visualisierung usw. Unabhängig davon, welche Methode für die Suche nach einer kreativen Lösung eingesetzt wird, muss das Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Dazu müssen Tools, Wissen, gesunder Menschenverstand, Intuition und Erfahrung kombiniert und angewendet werden.

In der folgenden, analytischeren und konvergierenden Phase werden mögliche Lösungen und deren Auswirkungen auf das bestehende Problem analysiert. Zu den konvergierenden Techniken zählen die gewichtete Auswahl, die Kraftfeldanalyse usw. Die vielversprechendsten Ideen werden dann weiter ausgearbeitet und schliesslich die besten Konzepte/Lösungen ausgewählt.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.4.9 Verhandlungen

Definiion

«Verhandlungen» beschreiben den Prozess zwischen zwei oder mehr Parteien, um ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen zu schaffen, eine gemeinsame Einigung und Verpflichtung zu erzielen und gleichzeitig eine positive Arbeitsbeziehung aufrecht zu erhalten. Die Verhandlung umfasst formelle und informelle Prozesse wie kaufen, mieten oder verkaufen sowie auch hinsichtlich Anforderungen, Budget und Ressourcen in Projekten.

Zweck

Die Kompetenz «Verhandlungen» versetzt den Einzelnen in die Lage, durch den Einsatz von Verhandlungstechniken zufriedenstellende Einigungen mit Dritten zu erzielen.

Beschreibung

Einigungen basieren auf Positionen, welche die Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten zufriedenstellen werden. Verhandlungen können politisch oder geschäftlich sein und haben häufig das Schliessen von Kompromissen zur Folge, mit denen keine der Parteien besonders zufrieden ist. Deshalb ist eine Win-Win-Situation anzustreben, in der alle Beteiligten eine befriedigende Lösung erhalten.

Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen beinhalten häufig Emotionen, Gefühle und Fakten, wodurch es schwierig sein kann, das Gesamtbild zu erkennen. Der Verhandlungsprozess wird häufig durch die relative Macht der Beteiligten beeinflusst sowie durch situationsbedingte Faktoren, die als «Leverage» (Einfluss) bezeichnet werden können.

Verhandlungsführer müssen diese Aspekte analysieren und Vermutungen zu ihnen anstellen, wenn keine vollständigen Informationen zur Verfügung stehen. Eine erfolgreiche Verhandlung wird durch die Entwicklung einer Reihe von Optionen erleichtert, von denen jede das Poten-

zial besitzt, die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen. Bei Verhandlungen können verschiedene Techniken, Taktiken und Strategien eingesetzt werden.

Wissen

- Verhandlungstheorien
- Verhandlungstechniken
- Verhandlungstaktiken
- Verhandlungsphasen
- BATNA (best alternativ to a negotiated agreement): beste Alternativoption, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt
- Vertragsstandards und -arten
- Rechtliche und regulatorische Bestimmungen für Verträge und Vereinbarungen
- Analyse kultureller Aspekte und Taktiken

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.02: Ziele und Nutzen
- Kompetenz 3.09: Beschaffung
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Die Prioritäten der Beteiligten bei den Verhandlungen zu verstehen ist eine Voraussetzung, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erreichen. Der Einzelne sollte mit allen verfügbaren Mitteln und über alle Wege harte und weiche Fakten zu den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen der an den Verhandlungen Beteiligten zusammentragen. Eine Analyse dieser Informationen sollte die Prioritäten und die Lücken für weitere Untersuchungen aufzeigen. Über die Prioritäten anderer Beteiligter müssen häufig Vermutungen angestellt werden.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

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

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Die Verhandlungsstrategie sollte sich darauf konzentrieren, was für ein erfolgreiches Ergebnis entscheidend ist. Vor Beginn der Verhandlungen muss sich der Einzelne für die Strategien, Techniken und Taktiken entscheiden, die ihn in die Lage versetzen, ein optimales Ergebnis für das Projekt zu erreichen. Die Strategie kann von Faktoren wie dem Machtverhältnis zwischen den Parteien, dem Umfang dessen was auf dem Spiel steht, den Budgetbedingungen, der Politik, kulturellen Aspekten und den Fähigkeiten der Verhandlungsführer abhängen. Die gewählte Strategie sollte für die Interessen des Projekts angemessen sein und die Beziehungen zwischen den beteiligten Stakeholdern nicht negativ beeinflussen. Der Einzelne sollte auch sekundäre Strategien berücksichtigen, die sich mit «Was wäre wenn» Szenarien befassen. Zur Strategie gehört auch festzulegen, wer die Verhandlungsführer sind und wie ihr genaues Mandat lautet (Umfang und Inhalt der Verhandlungen, Freiheiten, Rollen und Verantwortlichkeiten). In manchen Fällen kann auch die andere Partei und/oder der Inhalt und Umfang der Verantwortlichkeiten gewählt werden (mit wem worüber verhandelt wird). Diese Option sollte sorgsam abgewogen werden, da die Entscheidung später negative oder positive Auswirkungen haben kann.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

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

Die bestmögliche Lösung ist jene Option, die nachhaltig ist und die besten langfristigen Ergebnisse für alle Beteiligten bietet. Es kann spezielle Situationen geben, in denen dies nicht möglich oder wünschenswert ist und die einen Kompromiss erfordern, um das gewünschte Ergebnis des Einzelnen zu erzielen. Die vereinbarten Ergebnisse werden für die Zukunft dokumentiert.

Messgrößen

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

4.4.9.5 Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen

Beschreibung

Der Einzelne strebt beständig danach, die Prozesse und vereinbarten Ergebnisse schneller, besser und/oder günstiger zu realisieren. Das bedeutet, dass der Einzelne auf mögliche Chancen achten muss, um dieses Ziel zu erreichen. Je nach Situation kann dies zum Beispiel bedeuten, nach neuen Lieferanten zu suchen oder alte Vereinbarungen neu zu verhandeln, nach neuen Möglichkeiten zu suchen, um neuen Kunden Dienstleistungen anzubieten, bessere Konditionen mit Stakeholdern zu verhandeln oder Teams oder Teammitglieder einzuladen, sowie Aufgaben früher, besser und/oder günstiger zu realisieren.

Verhandlungen finden statt, nachdem die neuen Chancen identifiziert wurden. Der gewünschte Zustand sollte im besten Interesse des Projekts und der Organisation betrachtet werden. Ist der Organisation mit der aktuellen Situation am besten gedient oder dann, wenn man sich um eine Verbesserung bemüht? Bei diesen Überlegungen ist sich der Einzelne bewusst, dass auch Verhandlungen Zeit und Einsatz erfordern und dass die aktuellen Beziehungen zu den Verhandlungspartnern beeinflusst werden können.

Messgrößen

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

4.4.10 Ergebnisorientierung

Definition

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

Zweck

Die Kompetenz «Ergebnisorientierung» versetzt den Einzelnen in die Lage, sich auf die vereinbarten Ergebnisse zu konzentrieren und danach zu streben, das Projekt zum Erfolg zu führen.

Beschreibung

Der Grossteil der Arbeit im Alltag von Projektmanagement fällt für die Definition und das Management von Aufgaben sowie für das Lösen kleinerer und grösserer Probleme an. Wiederholt müssen Entscheidungen getroffen werden, über Prioritäten, Zuteilung, einzusetzende Techniken, usw. Die Ergebnisorientierung erleichtert diese Entscheidungen durch die Definition eines grundlegenden Kriteriums: «Wird die aktuelle Arbeit die gewünschten Ergebnisse realisieren oder den Prozess schneller, günstiger und/oder besser machen?»

Ergebnisorientierung bedeutet, die Aufmerksamkeit des Einzelnen und des Teams auf wichtige Ziele zu lenken um das optimale Ergebnis für alle Beteiligten zu erreichen. Der Einzelne muss dafür sorgen, dass die vereinbarten Ergebnisse alle relevanten Stakeholder zufriedenstellen. Das gilt auch für alle Änderungen, die im Projektverlauf vereinbart wurden. Während er seine Aufmerksamkeit auf die Ergebnisse lenkt, muss der Einzelne dennoch auf ethische, rechtliche oder ökologische Probleme, die sich auf das Projekt auswirken, achten und darauf reagieren. Zur Ergebnisorientierung zählt auch, den Fokus des Teams und der relevanten Stakeholder auf das Liefern der erwünschten Ergebnisse zu lenken. Weiter sind Probleme zu identifizieren, Techniken für die Suche nach den Ursachen einzusetzen und Lösungen zu finden und einzuführen, um die Probleme zu beheben.

Um die Ergebnisse zu liefern, die von relevanten Beteiligten gefordert und mit ihnen vereinbart wurden, muss der Einzelne herausfinden, was die einzelnen Akteure für sich selbst vom Projekt erwarten. Der Einzelne muss den Einsatz und die Entwicklung der Teammitglieder steuern und dabei ihre Erwartungen berücksichtigen.

Wissen

- Organisationstheorien
- Effizienzprinzipien
- Effektivitätsprinzipien
- Produktivitätsprinzipien

Fertigkeiten

- Delegieren
- Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Unternehmergeist
- Integration sozialer, technischer und ökologischer Aspekte
- Gespür für organisatorische Besonderheiten
- Erwartungsmanagement
- Identifizieren und bewerten alternativer Optionen
- Behält den Überblick und die Aufmerksamkeit für wichtige Details
- Nutzenanalyse

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.02: Ziele und Nutzen
- Kompetenz 3.06: Qualität
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Der Einzelne wird in all seinem Tun vom Ziel «das Projekt zum Erfolg zu führen» geleitet. Das Ziel untermauert alle Entscheidungen und Handlungen des Einzelnen. Jede Entscheidung kann später negative oder positive Auswirkungen haben und muss somit sorgsam abgewogen werden. Der Einzelne beurteilt neue Entwicklungen nach folgenden Kriterien: «Werden diese Entwicklungen das Ziel oder das Ergebnis zu realisieren unterstützen (oder bedrohen), oder den Prozess schneller, günstiger und/oder besser machen um so zu mehr Erfolg führen?»

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Jede Entscheidung hat zur Folge, dass Mittel (Ressourcen, Geld, Zeit, Aufmerksamkeit) für bestimmte Aktionen (Aufgaben, Entscheidungen, Fragen, Probleme usw.) auf Basis der aufgenommenen Anforderungen zugewiesen oder abgelehnt werden. Um die Vergabe von Mitteln zu optimieren, muss der Einzelne sich ein klares Bild von den Prioritäten des Projekts machen. Auf dieser Grundlage muss der Einzelne die unterschiedlichen Bedürfnisse priorisieren und die Zuweisung von Mitteln ins Gleichgewicht bringen, basierend auf den Prioritäten. Das kann bedeuten, dass (jetzt) keine Aufmerksamkeit oder Mittel für erkannte Herausforderungen oder Probleme zur Verfügung gestellt werden, da der Einzelne der Ansicht ist, dass andere Bedürfnisse eine höhere Priorität haben.

Messgrößen

- Beurteilt und priorisiert die unterschiedlichen Bedürfnisse
- Erklärt, warum bestimmte Aktionen höher priorisiert werden
- Nutzt die Ergebnisorientierung als Mittel um «Nein» zu sagen und zu erklären warum

4.4.10.3 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und aufrecht erhalten

Beschreibung

Dafür Sorge zu tragen, dass die Arbeitsumgebung gesund, sicher und produktiv ist, bedeutet sicherzustellen, dass das Team alle Mittel zur Verfügung hat und die Ablenkungen minimiert werden. Der Einzelne fungiert als Filter und Puffer zwischen der Umgebung und den Teammitgliedern, um Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten aufzufangen, die den Fortschritt und die Ergebnisorientierung stören könnten. Ausserdem unterstützt der Einzelne das Team mit der nötigen Infrastruktur und Ressourcen.

Messgrößen

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

4.4.10.4 Das Projekt, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und «verkaufen»

Beschreibung

Der Einzelne muss als Botschafter und Anwalt für das Projekt auftreten und allen Beteiligten das Warum, Wie und Was (Ziele, Ansatz, Prozesse und vereinbarte Ergebnisse) erklären. Das Vermarkten verstärkt die Ergebnisorientierung, da es die Ergebnisse und ihre Notwendigkeit unterstreicht. Dies kann durch regelmässige Berichte und Einbeziehung der Stakeholder geschehen, wird aber genauso häufig durch formelle und informelle Kommunikation und Marketing erzielt und reicht von Gesprächen beim Kaffeetrinken mit Teammitgliedern bis hin zu formellen Präsentationen. Dieses Marketing oder «Verkaufen» des Projekts ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation des Einzelnen. Der Einzelne sollte auch die Teammitglieder, Projektowner und andere dazu einladen, das Projekt zu bewerben.

Messgrössen

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

4.4.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

Beschreibung

Das Versprochene zu liefern und Ergebnisse zu realisieren ist die Bewährungsprobe für jeden Einzelnen. Diese Eigenschaft erfordert einen festen Glauben an die persönliche sowie die Team-Leistungsfähigkeit, um Hindernisse und Probleme zu überwinden sowie den allumfassenden Wunsch zu liefern.

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

Messgrössen

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

4.5 Der Kompetenzbereich Praktiken («Practice»)

Der Kompetenzbereich «Practice» befasst sich mit den Kernkompetenzen im Projektmanagement. Er enthält 13 Kompetenzen:

- Kompetenz 3.01: Projektdesign
- Kompetenz 3.02: Anforderungen und Ziele
- Kompetenz 3.03: Leistungsumfang und Lieferobjekte
- Kompetenz 3.04: Ablauf und Termine
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.06: Qualität
- Kompetenz 3.07: Kosten und Finanzierung
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.09: Beschaffung
- Kompetenz 3.10: Planung und Steuerung
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken
- Kompetenz 3.12: Stakeholder
- Kompetenz 3.13: Change und Transformation

4.5.1 Projektdesign

Definition

«Projektdesign» beschreibt, wie Bedürfnisse, Wünsche und Einflüsse der Organisation interpretiert, gewichtet und in die Grundprinzipien des Projekts übertragen werden, um die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen. Abgeleitet vom externen Kontext wird festgelegt, wie Ressourcen, Finanzmittel, Ziele der Stakeholder, Nutzen und Veränderungen der Organisation, Risiken und Chancen, Governance, Lieferung(en) sowie Prioritäten und Notfälle auf geeignete Art und Weise berücksichtigt werden und wie das Projekt eingerichtet wird. In einer «groben Skizze», in einem «Blueprint» oder in einem Architekturdokument wird dargestellt, wie das Projekt schlussendlich umgesetzt werden soll.

Zweck

Die Kompetenz «Projektdesign» versetzt den Einzelnen in die Lage, alle kontextuellen und menschlichen Aspekte erfolgreich zu integrieren und daraus das Vorgehen abzuleiten, das am meisten Vorteile für das Projekt bringt, um Engagement und Erfolg sicherzustellen.

Beschreibung

Die Kompetenz «Projektdesign» befasst sich mit der Entwicklung, Einführung und Aufrechterhaltung eines Projektmanagement-Ansatzes, welcher den Zielen der Organisation am besten dient. Das Design berücksichtigt alle formellen und informellen Faktoren, welche die Unternehmensziele und den Erfolg des Projekts unterstützen oder behindern. Es umfasst auch die Berücksichtigung von Vorgehensmodellen, Governance, Strukturen und Prozessen, relevanten Standards und Vorschriften, kulturellen Aspekten sowie persönlichen Interessen und Gruppeninteressen in der Organisation und in der Gesellschaft. Bei der Auswahl des Vorgehens spielen auch die Besonderheiten des Projektes sowie die Lessons Learned aus anderen Projekten innerhalb oder ausserhalb der Organisation oder Branche eine wichtige Rolle.

Projektdesign beschreibt vielseitige Aspekte, einschliesslich Governance, Entscheidungsfindung, Berichterstattung und Ressourcen sowie das Erfüllen von Standards und Vorschriften und die Einhaltung kultureller Normen und Werte (innerhalb der Organisation und der übrigen Gesellschaft). Aspekte wie der wahrgenommene Nutzen, Motivation, Kommunikation mit dem Team und den Stakeholdergruppen usw. müssen zusätzlich berücksichtigt werden. Die deutliche und klare Definition dieser Ziele, Faktoren und Kriterien ist eine wichtige Anforderung sowohl beim Projektstart und wie auch während der Durchführung des Projekts. Projektdesign führt zu einer sorgfältigen, situationsbezogenen und übergeordneten Skizze (Blueprint), die später in die Planung verfeinert wird.

Der gewählte Ansatz umfasst auch die Management- und Steuerungsphilosophie. Design spiegelt den optimalen Rhythmus, Balance und Commitment wider und gibt die Richtung für Teilaufgaben und deren Platz im Projekt vor.

Die Wahl des Ansatzes und der Designaktivitäten muss erfolgen, bevor mit den Planungen respektive mit der Organisation und der Durchführung des Projekts begonnen wird.

Da sich alle externen Faktoren und Erfolgskriterien (und die Wahrnehmung für deren Relevanz) häufig im Projektverlauf verändern, muss das Design in regelmässigen Abständen überprüft und wenn nötig angepasst werden.

Wissen

- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgskriterien
- Lessons Learned
- Benchmarking
- Komplexität
- Projekterfolg
- Projektmanagement-Erfolg
- Projektmanagement-Tools
- Führungsstile
- Strategie
- Magisches Dreieck
- Leistungsmanagement
- Organisationsmodelle, z.B. Kontingenztheorie
- Theory of Change

Fertigkeiten

- Kontext- und Wertbewusstsein
- Formulieren von Zielen und Zielsetzungen
- Systemdenken
- Ergebnisorientierung
- Verbesserungen durch/Aufnahme von Lessons Learned
- Strukturelle Dekomposition
- Analyse und Synthese

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Alle Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.1.1 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen

Beschreibung

Erfolgskriterien sind Messgrößen, die Stakeholder verwenden, um den Erfolg eines Projekts zu bewerten und zu beurteilen. Diese Kriterien können formell oder informell sein. Formelle Kriterien befassen sich mit den erklärten Zielen des Projekts. Diese Ziele im Rahmen der vereinbarten Rahmenbedingungen zu erreichen (z.B. strategische, taktische und operative Ziele) ist ein wichtiger Teil, aber eben nur ein Teil des Projekterfolgs. Informelle Kriterien, mit deren Hilfe die Stakeholder die Ergebnisse bewerten, sind ebenfalls von Bedeutung. Diese Faktoren beinhalten möglicherweise die wahren Gründe, warum ein Projekt begonnen, unterstützt, vereitelt oder beendet wird. Erfolgskriterien befassen sich auch mit der Interaktion mit dem grösseren Kontext — persönliche oder Gruppeninteressen, die vom Projekt oder dessen Ergebnis beeinflusst werden, abhängig davon, ob ein Projekt andere Projekte und Programme, Aktivitäten, Ziele, Ressourcen usw. unterstützt oder mit diesen im Konflikt steht.

Der Einzelne sammelt, erkennt, priorisiert und implementiert sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien für das Projekt. Nicht nur die formellen, sondern auch die informellen Kriterien müssen vom Einzelnen ernst genommen werden, da sie einen deutlichen Einfluss auf die Bereitschaft der Beteiligten haben, das Projekt zu unterstützen und mit ihm zusammenzuarbeiten und somit direkten Einfluss auf seinen Erfolg zu haben. Die Erfolgskriterien spielen eine wichtige Rolle für die Definition der Vorgehensweise. Ist das Hauptkriterium z.B. die Qualität des Endprodukts, dann werden Qualitätsprozesse, Qualitätsprüfungen und -sicherung sowie Qualitätsüberlegungen eine wichtige Rolle im gewählten Vorgehens-Ansatz spielen. Dieser Ansatz würde sich deutlich von einem Projekt unterscheiden, dessen Hauptaugenmerk auf der Zeit (Geschwindigkeit der Lieferung) oder dem Budget liegen.

Erfolgsfaktoren sind Elemente, die Einzelne einbezieht, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Erfolgskriterien zu erfüllen und ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen. Diese Faktoren können aus sehr unterschiedlichen Quellen stammen und verschiedene Formen annehmen. Sie reichen vom Einsatz (oder der Vermeidung) bestimmter Tools, Methoden oder Techniken, bis hin zur Auswahl bestimmter Ressourcen, der Einrichtung der Organisation, Stufen, Berichterstattung und Kommunikationsmittel und -stile, Qualitätsmethoden usw.

Im Verlauf eines jeden Projekts kann sich die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren und -kriterien verändern, entweder aufgrund kontextueller oder sozialer Aspekte oder wegen der Dynamik des Projekts. Aus diesem Grund überprüft und bewertet der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der Erfolgskriterien in regelmässigen Abständen und nimmt – sofern nötig – die erforderlichen Veränderungen am Lösungsansatz vor. Diese Ver-

änderungen können sogar so weit gehen, dass der Einzelne der Organisation empfiehlt, das Projekt vorzeitig zu beenden.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.5.1.3 Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen

Beschreibung

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

Messgrößen

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

4.5.1.4 Generellen Projektmanagement-Ansatz auswählen und anpassenBeschreibung

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

Messgrößen

- Bewertet und beurteilt verschiedene mögliche Projektmanagement-Ansätze
- Wählt den Ansatz mit der grössten Erfolgchance aus
- Erklärt und begründet den gewählten Ansatz sowie dessen Beziehung zum Projekterfolg
- Erklärt die wesentlichen Auswirkungen des gewählten Ansatzes auf die Projektorganisation
- Erklärt die wesentlichen Auswirkungen des gewählten Ansatzes auf die Stammorganisation
- Evaluiert den gewählten Ansatz basierend auf kontextuellen und internen Entwicklungen in regelmässigen Abständen neu
- Nimmt notwendige Änderungen am Ansatz vor und erklärt, warum diese durchgeführt wurden

4.5.1.5 Konzept für die Projektdurchführung entwerfen, überwachen und anpassenBeschreibung

Auf der Grundlage des gewählten Ansatzes zeichnet der Einzelne eine übergeordnete «grobe Skizze», einen «Blueprint» oder eine Architektur für das Projekt. Dieser übergeordnete Plan wird später mithilfe formalisierter Pläne im Detail ausgearbeitet. Das grundlegende Design betrachtet die essenziellen Entscheidungen (wie z.B. Eigenfertigung oder Zukauf, Wasserfall oder iterativ, interne oder externe Ressourcen, einzusetzende Tools und Methoden usw.) und die Konsequenzen jeder Entscheidung für den Erfolg. Die Auswahl, die der Einzelne trifft, umfasst auch die Art und Weise, wie das Projekt am besten geführt werden soll.

Projektmanagementenerfolg ist ein entscheidender Teil und eine Voraussetzung für den Projekterfolg. Das kann unter bestimmten Umständen bedeuten, ein starkes Profil als Führungskraft zu wählen, oder unter ganz anderen Umständen als Erster unter Gleichen (primus inter pares) für das Team oder die Stakeholder aufzutreten. Diese Entscheidungen hängen häufig von den Umständen und dem Umfeld und/oder der Projektphase ab. Im Verlauf des Projekts bewertet der Einzelne in regelmässigen Abständen das Design (oder Aspekte davon) und berücksichtigt dabei die Entwicklung und den Fortschritt des Projekts, sich verändernde kontextuelle Einflüsse und Bedürfnisse, bekannte Erfolgskriterien und verfügbare Erfolgsfaktoren. Dies führt oft zu kleineren und grösseren Änderungen der gewählten Architektur für die Durchführung.

Messgrössen

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

4.5.2 Anforderungen und Ziele

Definition

«Anforderungen und Ziele» beschreiben das «Warum» des Projekts – welche Projektziele erreicht werden müssen, welcher Nutzen realisiert werden soll und welche Anforderungen der Stakeholder realisiert werden müssen. Sie werden von den Rechtsgrundlagen, Bedürfnissen, Erwartungen, Anforderungen und den strategischen wie auch organisatorischen Zielen der Stakeholder abgeleitet.

Zweck

Die Kompetenz «Anforderungen und Ziele» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Beziehung zwischen den Elementen zu erkennen, die die Stakeholder erreichen wollen und denen, die das Projekt erfüllen wird.

Beschreibung

Der Einzelne wird auf viele Definitionen für Ziele, Nutzen, Einflüsse, Arbeitsergebnisse, Wert, Anforderungen, Ergebnis und Wirkung stossen und wie sie zueinander in Beziehung stehen. Sie alle haben eine unterschiedliche Sichtweise auf die Brücke zwischen dem, was die Stakeholder erreichen wollen und dem, was das Projekt liefern wird. Der Einzelne ist sich dieser Tatsache bewusst und wird zum Zweck des Projekts eindeutig definieren was benötigt wird, um die Fragen «warum, wie, was, wann, wer, wo und für wen...» zu beantworten.

Der Einzelne wird einen Prozess mit allen Stakeholdern einleiten, um eine gute Definition zu erarbeiten, was das Projekt für sie erreichen wird. Dies muss dann in eindeutig definierte Ergebnisse des Projekts übertragen werden, die dann wiederum an die Stakeholder kommuniziert werden, um die Erwartungen zu definieren und zu steuern. Dieser Prozess wird iterativ durchgeführt. Es wird zu Veränderungen der Sichtweisen der Stakeholder, der Ergebnisse und der Wirkung des Projekts kommen, was regelmässige Aktualisierungen notwendig macht. Dieser Prozess wird daher zu Beginn ausgeführt und in regelmässigen Abständen wiederholt.

Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fertigkeiten sind von entscheidender Bedeutung. Um ein Gleichgewicht zwischen den Stakeholdern zu erreichen, werden häufig Workshops anstelle von Einzelgesprächen durchgeführt. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder müssen eruiert und priorisiert werden, um eindeutig zu definieren, was das Projekt realisieren muss und aus welchen Gründen.

Wissen

- Temporäre und permanente Organisation
- Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder
- Projektauftrag
- Projektauftraggeber (Entscheider)
- Einsatzfähigkeit, Zweckmässigkeit
- Value Management
- Abnahmekriterien
- Nutzenabbildung
- Zielanalyse
- Strategische Ausrichtung

Fertigkeiten

- Unternehmensstrategie
- Beziehungen zu den Stakeholdern
- Erfassung von Wissen
- Moderation von Workshops
- Führen von Interviews
- Zielformulierung (z.B. SMART-Methode)
- Synthese und Priorisierung

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

Kompetenzindikatoren

4.5.2.1 Hierarchie der Projektziele definieren und entwickeln

Beschreibung

Jedes Projekt wird aufgrund von Bedürfnissen und Zielen der Organisation gestartet. Aus diesen organisatorischen Zielen werden die Ziele für das Projekt abgeleitet: Übergeordnete Aussagen, welche die Grundlage und den Gesamtkontext dafür liefern, was das Projekt erreichen soll. Auf der Basis dieser eher allgemeinen Ziele werden dann wiederum weitere Projektziele erstellt, die in drei Kategorien gruppiert werden können:

- Inhaltliche Ziele auf tieferer Ebene beschreiben die spezifischen, greifbaren Produkte und Arbeitsergebnisse, die das Projekt liefern wird. Die Zielhierarchie wird sowohl durch Kontextfaktoren beeinflusst und bestimmt, als auch durch Elemente wie spezifische Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder.
- Prozessziele definiert, mit denen die Projektergebnisse im Rahmen des akzeptablen Risikos, der vereinbarten Termine und des Budgets realisiert werden müssen.
- Eine dritte Kategorie von Zielen sind potenzielle positive Nebenerscheinungen (resultierender Nutzen). Beispiele sind das Erlangen neuen Wissens, das Stärken von Beziehungen und die Erfahrung mit Outsourcing.

Messgrößen

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

4.5.2.2 Bedürfnisse und Anforderungen der Projekt-Stakeholder identifizieren und analysieren

Beschreibung

Das Identifizieren der Bedürfnisse und Anforderungen von Stakeholdern erfordert Kenntnisse über als auch die Kommunikation mit der Stammorganisation und den wichtigsten Stakeholdergruppen wie Kunden und Endverbrauchern. Bedürfnisse und Erwartungen decken sich nicht immer mit den explizit formulierten Anforderungen. Häufig werden Bedürfnisse nicht formuliert, zum Beispiel weil sie offensichtlich, unbewusst oder versteckt sind. Soweit möglich sollten Bedürfnisse explizit gemacht und in Anforderungen übertragen werden. Diese Anforderungen müssen im Detail analysiert werden, zum Beispiel mithilfe von Value Management Techniken.

Messgrößen

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

4.5.2.3 Anforderungen und Abnahmekriterien priorisieren und entscheiden

Beschreibung

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

Messgrößen

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

4.5.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte

Definition

«Leistungsumfang und Lieferobjekte» beschreiben den spezifischen Fokus und den Inhalt des Projekts. Es beschreibt die Ergebnisse, die Wirkung und den Nutzen des Projekts sowie die Arbeit, die nötig ist, um diese zu erzeugen. Deutlich ist auch zu beschreiben, was nicht im Projekt enthalten oder Teil des Projekts ist. Der Leistungsumfang beschreibt damit klar die Grenzen des Projekts.

Zweck

Die Kompetenz «Leistungsumfang und Lieferobjekte» versetzt den Einzelnen in die Lage, Einblicke in Inhalt und Umfang des Projekts sowie dessen Grenzen zu erhalten, den definierten Leistungsumfang zu steuern sowie zu verstehen, wie der Leistungsumfang Entscheidungen bezüglich des Managements und der Durchführung des Projekts beeinflusst (und davon beeinflusst wird).

Beschreibung

Der Leistungsumfang umfasst den Prozess des Verstehens, Definierens und Steuerns der spezifischen Projektinhalte. Der Leistungsumfang definiert alle Grenzen – oft von entscheidender Bedeutung – um zu verstehen und zu entscheiden, ob etwas Teil des Projekts ist oder nicht.

Der Leistungsumfang umfasst die Definition der Projektliefergegenstände, die Erstellung einer Struktur, die Inhalt und Umfang definiert (Projektstrukturplan) und, davon abgeleitet, die Definition von Arbeitspaketen.

Der Leistungsumfang umfasst auch die Entwicklung des Konfigurationsmanagements von Inhalt und Umfang, um die kontinuierliche Steuerung des Leistungsumfangs zu unterstützen und sicherzustellen. Die Überwachung und Steuerung der Konfiguration des Leistungsumfangs kann bei manchen Projekten das Risiko eines ungewollten Anstiegs des Leistungsumfangs (Scope Creeping) verhindern. Die meisten Projekte finden in einer dynamischen Umgebung statt und folglich wird auch der Leistungsumfang nicht statisch bleiben. Um den Fortbestand der Relevanz für die Stammorganisation sicherzustellen, wird der Leistungsumfang durch kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der (wichtigsten) Stakeholder aufrechterhalten.

Wissen

- Konfigurationsmanagement
- Hierarchische und nicht hierarchische Strukturen
- Planungspakete
- Definition von Inhalt und Umfang
- Earned Value Management

- Methoden zum Erfassen des Leistungsumfangs, z.B. Anwendungsszenarien, History Writing
- Schleichende Änderungen des Leistungsumfangs (Scope Creeping)
- Rahmenbedingungen
- Design und Steuerungsmethoden für Arbeitsergebnisse
- Projektstrukturplan
- Produktstrukturplan
- Arbeitspakete

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.3.1 Lieferobjekte definieren

Beschreibung

Die Lieferobjekte des Projekts sind die materiellen und immateriellen Aktivposten (Erfolge, Dienstleistungen, Ergebnisse) des Projekts, mit denen der erwartete Einfluss und Nutzen realisiert wird. Des Weiteren sind die Lieferobjekte die messbaren Ergebnisse für die Beurteilung des Projektmanagementenerfolgs.

Ein Lieferobjekt oder Arbeitsergebnis ist ein materielles oder immaterielles Objekt, das als Ergebnis des Projekts erzeugt wird und an einen (internen oder externen) Kunden geliefert werden soll. Die vorerwähnte Zielhierarchie wird hier weiter ausgebaut und vollendet. Die Lieferobjekte des Projekts und deren Unterpunkte werden im unteren Abschnitt der Hierarchie angesiedelt. In der grafischen Darstellung der Hierarchie werden Ziele und Arbeitsergebnisse verbunden, um Verbindungen und Zusammenhänge darzustellen.

Messgrößen

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

4.5.3.2 Leistungsumfang strukturieren

Beschreibung

Die Strukturierung des Leistungsumfangs erfolgt durch systematische Aufteilung des gesamten Projektinhalts in Teilaufgaben und Arbeitselemente. Diese Projektstruktur bzw. der Projektstrukturplan enthält die komplette Aufgliederung des Projektinhalts. Oft wird der Projektstrukturplan grafisch in Form einer Baumstruktur mit einer überschaubaren Zahl von Unterebenen dargestellt, abhängig von der gewünschten Detailtiefe der Aufgabe oder des Arbeitselements. Verschiedene Prinzipien können für die Erstellung eines Projektstrukturplans angewendet werden. Ein Prinzip lautet, dass die Gesamtstruktur alle nötigen Unterprodukte enthält, die benötigt werden, um die Projektergebnisse vollständig zu erreichen, wie z.B. Analyse, Design, Entwicklung und Testen. Ein weiteres Prinzip für die Strukturierung des Leistungsumfangs kann die verschiedenen funktionalen oder physischen Strukturen der Projektergebnisse widerspiegeln.

Unabhängig vom Ansatz ist die Strukturierung des Leistungsumfangs des Projekts ein wertvoller Weg, um einen Überblick über den Projektinhalt zu erstellen. Die Strukturierung des Leistungsumfangs kann daher auch bei einem iterativen (z.B. agilen) Ansatz relevant sein, obwohl die Detailtiefe des Projektstrukturplans dann meist nicht so gross ist wie bei einem linearen oder sequenziellen Ansatz.

Messgrößen

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

4.5.3.3 Arbeitspakete definieren

Beschreibung

Das kleinste Element im Projektstrukturplan stellt ein Arbeitspaket mit exakt definierten Grenzen dar. Klare Grenzen sind das allgemeine Erfolgskriterium eines effektiven Projektstrukturplans (Work Breakdown Structure).

Die Definition eines Arbeitspakets enthält eine Beschreibung der durchzuführenden Arbeiten, der Arbeitsziele, der Kosten, des Ressourcenbedarfs und der Dauer. Wenn die Dauer, die Kosten und/oder der Ressourcenbedarf noch nicht geklärt sind, wird es als Planungspaket bezeichnet. Bei einem iterativen (z.B. agilen) Ansatz wird ein Arbeitspaket in einem Softwareentwicklungsprojekt typischerweise als User-Story bezeichnet. Für die Definition einer User-Story und eines Arbeitspakets können die gleichen oder andere Richtlinien gelten. Control Accounts sind Gruppen von Arbeitspaketen, die normalerweise für die Berichterstattung verwendet werden.

Messgrößen

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

4.5.3.4 Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten

Beschreibung

Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs hilft Defizite, Fehler und schleichende Änderungen des Leistungsumfangs (Scope Creeping) zu minimieren. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs soll sicherstellen, dass Inhalt und Umfang anhand der vereinbarten Bedürfnissen und Anforderungen der Stakeholder abgestimmt werden und dass alle Ressourcen, die dem Projekt zugewiesen sind, mit der gleichen Version des Produkts arbeiten.

Projekte arbeiten in einer dynamischen Umgebung, wobei Veränderungen auftreten, die erfasst und gesteuert werden müssen, anstatt sie als Hindernisse und Hemmnisse für den Projekterfolg anzusehen. Eine auf die Konfiguration des Leistungsumfangs ausgerichtete Denkweise ist charakteristisch für einen iterativen (z.B. agilen) Projektansatz und ist im Gegensatz zu plan- oder aufgabenorientierten Denkweisen wertorientiert. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs ist meist ein kontinuierlicher Vorgang.

Messgrößen

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

4.5.4 Ablauf und Termine

Definition

«Ablauf und Termine» umfasst die Identifizierung und Strukturierung aller Elemente eines Projekts in zeitlicher Reihenfolge, um die Durchführung sicherzustellen und sie zu optimieren.

Zweck

Die Kompetenz «Ablauf und Termine» versetzt den Einzelnen in die Lage, alle Aktivitäten, die für die Lieferung der vereinbarten Ergebnisse des Projekts notwendig sind, in eine zeitliche Abfolge zu bringen, zu optimieren, zu überwachen und zu steuern.

Beschreibung

Das Ziel der Zeitplanung ist es, zu bestimmen, welche Vorgänge wann ausgeführt werden müssen, um die Durchführung des Projekts zu optimieren. Projekte umfassen normalerweise Vorgänge, Arbeitspakete oder Phasen. Diese Vorgänge müssen analysiert und in eine zeitliche Abfolge gebracht werden, ihre Dauer muss geschätzt und in einem Ablaufplan dargestellt werden. Sie werden Personen oder Teams zugewiesen, damit sie in optimaler Reihenfolge ausgeführt werden.

Ablauf und Termine deckt auch die Überwachung von Varianzen und Abweichungen ab. Abweichungen bei der Ausführung des Ablauf- und Terminplans, entweder verursacht durch externe Einflüsse (Änderungen der Lieferobjekte, Anforderungen, Ressourcen- oder Geldknappheit usw.) oder interne Einflüsse (z.B. spätere, oder nicht den Anforderungen

entsprechende Lieferungen) können eine neue Terminplanung erforderlich machen. Der Ablauf- und Terminplan sollte in regelmässigen Abständen mit der Bezugsbasis verglichen und wenn nötig angepasst werden.

Bei iterativer Planung kann der Ablauf- und Terminplan in Zeitfenster mit einer bestimmten Länge eingeteilt werden. Bei jeder Iteration kann eine bestimmte Abfolge von Vorgängen (z.B. Design, Durchführung, Test und Einführung) definiert werden. Die allgemeine Projektplanung konzentriert sich dann auf die Zahl der Iterationen und anderer Vorgänge (z.B. Vorbereitung, Überwachung usw.).

Wenn Unsicherheit bezüglich des benötigten Zeitrahmens für eine bestimmte Phase oder Tätigkeit besteht, sollte ein Zeitpuffer oder Spielraum in den Ablauf- und Terminplan eingefügt werden.

Wissen

- Planungsarten
- Schätzmethoden
- Methoden zur Ablauf- und Terminplanung, z.B. Balkenterminplan, Kanban-Diagramme
- Ressourcenzuweisung
- Netzplantechnik
- Baseline
- Kritischer Pfad
- Verdichtung des Terminplans
- Time boxing
- Phasen
- Meilensteine
- Fast Modelling und Prototyping
- Spiralförmiger/iterativer/agiler Entwicklungsprozess

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.5.4.2 Arbeitsaufwand und Dauer von Aktivitäten festlegen

Beschreibung

Für jede Aktivität wird der notwendige Arbeitsaufwand und die Dauer bestimmt. Dazu muss auch bestimmt werden, welche Ressourcen und Kompetenzen in welcher Menge für die jeweilige Aktivität benötigt werden. Wenn mehrere Ressourcen (sowohl materiell wie personell) verfügbar sind, muss ein Gleichgewicht zwischen Qualität, Kosten und Liefersgeschwindigkeit gefunden werden. Dieses Gleichgewicht ist abhängig von den Erfolgskriterien und von den Anforderungen des Projekts.

Messgrössen

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

4.5.4.3 Vorgehensweise für Termine und Phasen respektive Sprints festlegen

Beschreibung

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

Messgrössen

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

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

Beschreibung

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

Messgrößen

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

4.5.4.5 Fortschritt anhand des Terminplans überwachen und notwendige Anpassungen vornehmen

Beschreibung

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

Messgrößen

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

4.5.5 Organisation, Information und Dokumentation

Definition

«Organisation, Information und Dokumentation» umfasst die Definition, Einführung und Steuerung der temporären Projektorganisation und umfasst die Definitionen der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen effektiven Informationsaustausch für die temporäre Organisation.

Die Kompetenz beinhaltet auch die Erstellung und Speicherung von Dokumentation, Strukturen für die Berichterstattung und die projektinternen Kommunikationsabläufe.

Zweck

Die Kompetenz «Organisation, Information und Dokumentation» versetzt den Einzelnen in die Lage, eine leistungsfähige temporäre Organisation aufzubauen, inklusive Organisationsstruktur, Kommunikationsprozesse und Dokumentationsstrukturen.

Beschreibung

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

Damit alle Ebenen optimale Entscheidungen treffen können, sollten sie durch die richtigen, rechtzeitigen und qualitativ hochwertigen Informationen unterstützt werden. Der Einzelne ist für den zeit- und qualitätskonformen Fluss der Informationen verantwortlich. Interne Information, Dokumentation und Kommunikation ist eng mit dem Management der Organisation verknüpft und umfasst die Identifizierung von Informationsbedürfnissen, den Aufbau erforderlicher Prozesse und Informationsstrukturen sowie letztendlich die Überwachung des sicheren internen und externen Informationsflusses (z.B. bei klassifizierten Daten und Informationen).

Wissen

- Organisationsmodelle
- Projektstrukturplan als Grundlage für die Projektorganisation
- Dokumentenmanagementsysteme
- Informations- und Dokumentationssysteme
- Informationsplan
- Kommunikationsplan
- Regulatorische Anforderungen
- Informationssicherheit

Fertigkeiten

- Einbeziehen und überzeugen Dritter
- Personalausstattung der Organisation
- Delegieren von Aufgaben
- Management von Schnittstellen mit anderen Bereichen der Organisation
- Planung des Informationsmanagements
- Planung des Kommunikationsmanagements

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

Kompetenzindikatoren

4.5.5.1 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.5.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.5.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauenBeschreibung

Der Einzelne weiss, wie Kommunikationsprozesse inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten sowie alle Regeln und Richtlinien aufzubauen sind, welche internen Informationen kommuniziert werden müssen und zu welchem Zeitpunkt. Zusätzlich werden entsprechende Systeme und Methoden zur Unterstützung der Governance-Regeln eingeführt.

Die Fähigkeit redundante Informationen zu begrenzen und/oder zu verhindern ist ein wichtiges Erfolgskriterium für den Aufbau effizienter Informationsprozesse. Die Informationen müssen einheitlich und eindeutig sein. Informationsinfrastrukturen (Records Management) umfassen die Systeme, Mittel und Methoden, die für die Dokumentation, Speicherung und Kommunikation der internen Informationen erforderlich sind. Informationsinfrastrukturen und IT sind in einer modernen Organisation untrennbar verbunden und folglich ist es wichtig, dass der Einzelne die IT-Systeme und -Richtlinien der Organisation kennt.

Messgrössen

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

4.5.5.4 Organisation des Projekts implementieren, überwachen und ggf. anpassenBeschreibung

Der Einzelne weiss, wie er die Projektorganisation, einschliesslich Einführung, Überwachung und Aufrechterhaltung steuern muss. Einführung bedeutet, die zu Beginn definierte Organisationsstruktur einsatzfähig zu machen und dafür zu sorgen, dass sie funktioniert. Der Bedarf, die temporäre Organisation anzupassen sollte im Lauf des Projekts vorgesehen werden. Jede Struktur ist nur für begrenzte Zeit gültig. Besonders Veränderungen an den kontextuellen Faktoren (wie z.B. Strategie und/oder Macht und Interesse) neigen dazu, sich auf die temporäre Organisation auszuwirken und erfordern Änderungen oder kleine Anpassungen. Durch die fortlaufende Überwachung der Projektumgebung muss der Einzelne den Änderungsbedarf der temporären Organisation aktiv im Auge behalten.

Messgrößen

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

4.5.6 Qualität

Definition

«Qualität» umfasst zwei massgebende, Einflussgrößen. Einerseits geht es um die Qualität des Prozesses, also die Art und Weise, in welcher das Projekt organisiert wird, sowie um die Entwicklung, Einführung und Prüfung von Standards für das Qualitätsmanagement in Teilprojekten und Aufgaben. Andererseits geht es um die Resultate, die Sicherung und Kontrolle von Ergebnissen (Produkte) und Wirkung des Projekts. Qualität umfasst alle Teile des Projekts über den gesamten Lebenszyklus, von der Einleitung bis hin zur Übergangsphase und Abschluss des Projekts.

Zweck

Die Kompetenz «Qualität» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Qualität der zu erbringenden Ergebnisse sowie des zu organisierenden Lieferprozesses festzulegen und zu steuern. Die Qualität stellt ein unerlässliches Instrument für das Management der Nutzenrealisierung dar.

Beschreibung

Qualität in Projekten betrifft einerseits die Sicherung der geforderten Qualität von erbrachten (intermediären) Dienstleistungen oder gelieferten Produkten. Andererseits geht es um die Gewährleistung der ordnungsgemässen Einführung von Qualitätsprozessen im gesamten Projekt.

Die Sicherstellung, dass Qualitätsprozesse ordnungsgemäss eingeführt sind, besteht darin, einen Standard festzulegen und dessen Effizienz zu messen. Normalerweise beruht dieser Vorgang auf den Qualitätsstandards und -methoden der Organisation hinter dem Projekt, als Auftraggeber oder als Lieferant. Diese müssen auf das jeweilige Projekt zugeschnitten und anschliessend eingeführt, gemessen und angepasst werden.

Wissen

- Validierung und Verifizierung
- Prozessqualitätsmanagement-Tools, z.B. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Produktqualitätsmanagement
- Qualitätskosten
- Qualitätsmanagementstandards wie z.B. TQM, EFQM, Engpass-theorie, Qualitätszyklen/ Deming-Zyklus
- Organisationale Tools zur Qualitätsanalyse
- Standardisiertes Vorgehen
- Umsetzung von Richtlinien
- Testdesign
- Verwendung von Indikatoren
- Inspektionsmethoden und -techniken

- Risk-Based-Testing
- Prüftechniken, beispielsweise automatisiertes Prüfen
- Kontinuierliche Integration
- Softwareanwendung zur Durchführung und Steuerung von Prüfungen und zum Umgang mit Mängeln

Fertigkeiten

- Analysiere der Auswirkungen des Qualitätsmanagements auf Projekte und Personen
- Einführen eines Standards (Prozess und Personen)
- Anpassen eines Qualitätsstandards
- Korrigieren der Verhaltensweisen von Menschen und Gruppen anhand einer breiten Vielfalt an Massnahmen
- Entwickeln und ausführen von Qualitätsplänen
- Durchführen von Qualitätssicherungsverfahren
- Durchführen von Qualitätsaudits und interpretieren ihrer Ergebnisse
- Ausarbeiten von Prüfplänen

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

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

Beschreibung

Das Qualitätsmanagement beinhaltet die Planung und Gewährleistung von Anforderungen und Standards für das Projekt und dessen Arbeitsergebnisse.

Die Planung der Qualität besteht darin, gemeinsam mit dem Auftraggeber/Projektträger und anderen wichtigen Stakeholdern die zu erreichenden Qualitätsziele zu bestimmen und zu vereinbaren. Darüber hinaus werden Indikatoren und qualitätsbezogene Zielvorgaben für diese Indikatoren im Projekt festgelegt. Zudem werden Instrumente, Verfahren, Techniken und Ressourcen festgelegt, die zum Erreichen der Qualitätsziele erforderlich sind.

Im Qualitätsplan wird weiter die Art der Überprüfungen, Verantwortlichkeiten, Teilnehmer und Zeitplan beschrieben. Dieser ist in Übereinstimmung mit der allgemeinen Terminplanung des Projekts zu erstellen.

Schliesslich werden die im Plan festgelegten Aufgaben überwacht und bewertet und die qualitätsbezogenen Aufgaben, gleichermassen wie alle anderen Projektaufgaben, abgeschlossen.

Messgrössen

- Entwickelt und überwacht einen Qualitätsplan
- Benennt verschiedene Arten von Qualitätszielen

- Führt Massnahmen zur Erreichung der definierten Qualitätsziele ein
- Definiert und führt Qualitätsmassnahmen ein
- Erläutert und benennt die verschiedenen Tools/Techniken zum Erreichen der Qualitätsziele
- Erläutert und benennt Verfahren zum Erreichen der Qualitätsziele
- Erläutert, wie die Qualitätsmanagementaktivitäten mit den allgemeinen Projektstätigkeiten in Einklang zu bringen sind

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

Beschreibung

Im Qualitätsmanagement überprüft der Einzelne kontinuierlich das Projekt und seine Arbeitsergebnisse. Es umfasst sämtliche Prozesse, Tools, Verfahren, Techniken und Ressourcen, die zum Erreichen der festgelegten und geplanten Qualitätsziele erforderlich sind. Durch den Qualitätsmanagementprozess wird sichergestellt, dass die zu erreichenden Qualitätsziele von den Mitgliedern der temporären Projektorganisation erhalten, verstanden, anerkannt und befolgt werden. Darüber hinaus umfasst der Prozess die Ausführung des Qualitätsplans mit fortschreitendem Projekt, seine Überprüfung und die Lieferung der Indikatoren für seine Erfüllung.

Qualitätsaudits können von verschiedenen Parteien, von Personen inner- oder ausserhalb der temporären Projektorganisation oder selbst von externen Parteien, beispielsweise von Kunden, durchgeführt werden. Audits dienen einem relevanten und wichtigen Zweck, denn sie bestimmen im Rahmen der Qualitätskontrolle die Leistung des Qualitätsprozesses. Ihre Ergebnisse müssen analysiert werden, um den Bedarf an korrektiven und präventiven Massnahmen oder Änderungsanforderungen zu ermitteln. Qualitätsaudits können auch als Instrument zur Berichterstattung über Fortschritte genutzt werden.

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Mittels Verifizierung wird ermittelt, ob die festgelegten projektbezogenen Qualitätsanforderungen, -ziele und -standards in jeder Phase der Projektentwicklung erfüllt werden. Der Verifizierungsprozess erfolgt im gesamten Lebenszyklus des Projekts, normalerweise zum Abschluss jeder Phase. In diesem Rahmen wird ermittelt, ob die Qualität der Projektergebnisse und Prozesse erfüllt wird, und es werden durch die Anwendung der festgelegten Instrumente, Verfahren und Techniken Mängel festgestellt. Im Anschluss werden die mögli-

chen Ursachen für die Mängel analysiert, die geeigneten korrektiven und präventiven Massnahmen festlegt und die zu empfehlenden Änderungsanforderungen formuliert. Schliesslich werden die korrektiven und präventiven Massnahmen und Änderungsanforderungen an die relevanten Mitglieder der temporären und permanenten Organisation kommuniziert.

Messgrössen

- Beschreibt das Ergebnis eines geplanten und durchgeführten Nachweisverfahrens
- Erläutert Inhalt und Ergebnis einer Fehler-Ursachen-Analyse für entdeckte Probleme
- Erläutert den Ablauf und die Ziele von Begutachtungsverfahren
- Erbringt Nachweise und empfiehlt Korrekturmassnahmen
- Beschreibt die Inhalte und Schritte bei der Kommunikation von bevorzugten und empfohlenen korrektiven Massnahmen und Change Requests

4.5.6.4 Validierung von Projektergebnissen planen und organisieren

Beschreibung

Grundsätzlich sind Ergebnisse messbar zu gestalten. Diese Messung gestaltet sich aber oft schwierig oder mit vernünftigen Aufwand unmöglich (z.B. Erhöhung Kundenzufriedenheit wegen der Menge, Erreichen der erwarteten Objektnutzungsdauer, weil dies weit in der Zukunft liegt etc.). Auch der aus dem Projekt erwartete Nutzen ist ein Beispiel dafür, wo es sich oftmals schwierig gestaltet, eine ausführliche Messung und Überprüfung der Ergebnisse durchzuführen. In diesen Fällen ist die Validierung ein praktikabler Ansatz zur Bestimmung des Qualitätsniveaus des aus dem Projektergebnis gezogenen Nutzens. Ziel der Validierung ist es, eine formelle Anerkennung des Projekts seitens des Kunden zu erhalten. Die Validierung wird typischerweise von der permanenten Organisation oder anderen externen Parteien (z.B. Kunden) und seltener von der temporären Organisation selbst ausgeführt. Allerdings liegt es in der Verantwortung des Einzelnen, die Validierung zu planen und zu organisieren. Die Validierung kann auf verschiedenen Wegen erfolgen: als einmalige Initiative oder als Prozess im Rahmen einer kontinuierlichen Validierung.

Messgrössen

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

4.5.6.5 Qualität im Verlauf des Projekts sicherstellen

Beschreibung

Auf der Grundlage der Qualitätsprozesse der Organisation und Lieferanten wird ein Qualitätsansatz für das Projekt gewählt und eingeführt. Dieser sollte zweckgemäss und mit vertretbarem Aufwand einzuführen sein. Die Anpassung, Integration und Einführung erfordert die Zusammenarbeit mit mehreren Organisationen (oder Teilen von Organisationen). Im Anschluss an die Einführung müssen regelmässige Prüf- und Optimierungsverfahren durchgeführt werden, um die Zweckmässigkeit auf lange Sicht zu gewährleisten. Da Qualität nicht nur Prozesse, sondern auch Personen betrifft, ist ein besonderes Augenmerk auf das Qualitätsbewusstsein und die adäquate Qualität für das Projekt zu richten.

Messgrößen

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

4.5.7 Kosten und Finanzierung

Definition

«Kosten und Finanzierung» umfasst sämtliche Tätigkeiten zur Schätzung, Planung, Beschaffung, Verwendung und Kontrolle finanzieller Ressourcen, sowohl der Zuflüsse (Finanzierung) als auch der Abflüsse (Kosten) des Projekts. Daher betreffen die Finanzdaten sowohl die Kostenverwaltung (Abflüsse, die häufig mit einem Budget verbunden sind) sowie die Finanzierung (ausserhalb oder innerhalb der Organisation), die für das erfolgreiche Management des Projekts erforderlich sind.

Zweck

Die Kompetenz «Kosten und Finanzierung» versetzt den Einzelnen in die Lage, sicherzustellen, dass das Projekt jederzeit über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügt, so dass die finanziellen Ziele des Projekts erfüllt werden können, und dass der Finanzierungsstatus überwacht, in einem Bericht festgehalten und so angemessen bewirtschaftet werden kann.

Beschreibung

Zunächst werden die zur Ausführung des Projekts benötigten Kosten geschätzt, also das Budget definiert. Des Weiteren sind Massnahmen im Zusammenhang mit der Art und Weise der Finanzierung des Projekts treffen. Folglich muss der Einzelne wissen, wie hoch die geplanten (bzw. erwarteten) und tatsächlichen Kosten des Projekts sind, und wie sie mit dem Fortschritt der verrichteten Arbeit und den erreichten Zielen im Zusammenhang stehen. Zusätzlich sind innerhalb der Projektorganisation Kostenmanagementsysteme festzulegen. Diese werden eingesetzt, um den Finanzierungsstatus zu überwachen und eine Einschätzung der zu erwartenden Finanz- und Leistungsergebnisse bereitzustellen, damit fundierte Entscheidungen getroffen werden können.

Der Einzelne muss jederzeit wissen, wie hoch die vertraglich vereinbarte und die erwartete Finanzierung ist. Dazu können die Leistungsindikatoren genutzt werden, um die künftige Leistung des Projekts einzuschätzen, und falls kostenbezogene Verstösse gemeldet werden, sollten diese gemäss der Organisation und Governance des Projekts mit Lösungsvorschlägen festgehalten werden.

Für jedes Projekt ist die ordnungsgemässe Verwaltung des Zahlungsflusses bezüglich der Aufwendungen und Einnahmen eine grundlegende Voraussetzung. Die Mittelzu- und -abflüsse müssen regelmässig berechnet und beurteilt werden, damit die angemessenen Massnahmen getroffen werden können, um ausreichende Finanzressourcen zu gewährleisten. Das

Finanzmanagementsystem muss in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung und anderen relevanten Teilen der Stammorganisation ausgearbeitet und eingeführt werden. Die Betriebskosten für die Nutzungsphase und Liquidation von Systeme, Technologien und Produktpaletten sind auszuweisen und entsprechend durch die Stammorganisation rechtzeitig budgetieren zu lassen.

Wissen

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

Fertigkeiten

- Überzeugende Argumentation/Verhandlung mit Sponsoren
- Szenario-Techniken (Pay-Back, Break-Even, Kosten-Nutzen-Analyse)
- Analyse und Bekanntgabe der tatsächlichen Kostenlage
- Ausarbeitung von Finanzprognosen und -modellen
- Präsentation
- Verstehen von Geschäftsberichten
- Analyse von Finanzdaten und Trendermittlung
- Finanzmanagement-Ansatzanalyse
- Aufstellung eines Projektbudgets
- Festlegung von Rahmenbedingungen für die Kostenschätzung
- Durchführung von Analysen, Bewertung von Optionen und Einführung von Massnahmen angesichts von Projektkostenschwankungen

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.7.1 Projektkosten abschätzen

Beschreibung

Der Einzelne muss die zur Ausführung des Projekts benötigten Kosten einschätzen (oder ggf. berechnen). Direkte Kosten, wie Arbeitsstunden, Betriebsmittel, Investitionen, laufende Betriebskosten, Reisekosten und Schulungskosten sowie indirekte Kosten, wie Overheadkosten oder Lizenzen oder auch Opportunitätskosten, müssen grundsätzlich identifiziert und eingeschätzt werden. Die Kostenschätzung umfasst die Nutzung eines Kostenstrukturplans (falls möglich, von einem Projektstrukturplan hergeleitet) oder andere geeignete Methoden, um die geschätzten Kosten verschiedener Kategorien herzuleiten. Die Kostenschätzung erfolgt in den meisten Fällen mittels der «Top-down»-Technik anhand von Erfahrungen von Experten, historischen Daten, Gruppenschätzung, der «Bottom-up»-Technik und anderen fachspezifischen Techniken. Kostenziele für das gesamte Projekt oder einzelne Kostenkategorien können ebenfalls anhand der Top-down- oder der Bottom-up-Technik definiert werden.

Im Rahmen der Berechnung muss der Einzelne auch jegliche normativen Kostenstandards berücksichtigen, welche hilfreich sein können, um eine genauere Berechnung vorzunehmen (z.B. Kostenberechnungsstandards für die Maschinen- oder Bauindustrie). Darüber hinaus muss der Einzelne je nach Gegebenheiten des Sektors und der Beschaffenheit der auf dem Markt angebotenen Güter oder Dienstleistungen dazu fähig sein, die geeignete Kostenberechnungstechnik anzuwenden.

Messgrößen

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

4.5.7.2 Projektbudget erstellen

Beschreibung

Auf der Grundlage der Kostenschätzung definiert der Einzelne die Budgets auf den entsprechenden Ebenen seines Kostenstrukturplans. Durch eine enge Verbindung zum Projektstrukturplan wird gewährleistet, dass es möglich ist zu ermitteln, wann und wofür Kosten entstehen. Der Einzelne erhält auch einen Überblick über die zeitbezogenen Mittelausgaben. Wenn nicht nur die Mittelabflüsse, sondern auch die -Zuflüsse berücksichtigt werden, kann selbst in frühen Projektphasen ein Cashflow prognostiziert werden. Die Kosten sollten in eine zeitliche Beziehung gesetzt werden, um zu überprüfen, ob die Kosten durch die Finanzierungsfunktion der Organisation gesichert werden können, und um anderenfalls sicherzustellen.

len, dass die entsprechenden Anpassungen vorgenommen werden. Im Projektbudget sollten Mittel für eventuelle Nebenausgaben berücksichtigt werden, die zurückgehalten werden, um Unsicherheiten, Risiken, Forderungen oder Kostenüberschreitungen zu decken.

Messgrößen

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

4.5.7.3 Projektfinanzierung sichern

Beschreibung

Der Einzelne muss zur Deckung der Kosten dafür sorgen, dass die Finanzressourcen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind. Der Einzelne muss die Genehmigungsverfahren der Organisation (falls vorhanden) befolgen, um die Finanzierung zu erhalten. Gespräche zum Thema Finanzierung können durch politische Umstände beeinflusst werden. In diesem Fall kann sich der Einzelne dazu bewegt sehen, bei potenziellen internen und externen Auftraggebern für das Projekt zu werben. Obgleich die Finanzierung unter die Verantwortung des Projektträgers fällt, muss der Projektmanager normalerweise für volle Transparenz sorgen.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Ein Finanzmanagement- und Berichterstattungssystem muss bereitgestellt werden, damit jederzeit eine Übersicht über die Kostensituation und den Finanzierungsstatus des Projekts verfügbar ist. Durch das Finanzmanagementsystem werden die Kostenstruktur des Projekts, der Organisation und der Ablauf- und Terminplan zueinander in Beziehung gesetzt. Es umfasst nicht nur Prozesse, sondern auch Rollen und Verantwortlichkeiten (z.B. Zahlungsautorisierungen). In Finanzberichten sind die visuellen Leistungsergebnisse des Managementsystems dargelegt. Der Einzelne sollte Leistungsmanagement-Indikatoren festlegen, um die Beziehungen zwischen Kosten und Fortschritt zu überwachen (z.B. Cost to Complete und Earned Value). Zu den Ausgangsfaktoren für diese Indikatoren gehört die Abbildung von Kosten- und Projektstrukturen. In den meisten Organisationen ist das Projektfinanzmanagement eng verbunden mit den Buchhaltungs- und Controllingprozessen der Organisation. Sofern obligatorische Methoden und Instrumente vorhanden sind, kann ihr Einsatz von Nutzen sein, jedoch müssen sie an die spezifischen Bedürfnisse des Projekts angepasst werden. Andernfalls muss ein projektspezifisches Finanzmanagementsystem definiert und angewandt werden.

Messgrößen

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

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

Ziel des Finanzcontrollings ist es, Abweichungen vom Plan zu ermitteln, um rechtzeitige Reaktionen zu ermöglichen. Der Einzelne überwacht die geplanten und tatsächlichen Kosten, Verbindlichkeiten und erwarteten Projektkosten sowie den Cashflow. Im Anschluss an die Analyse der Abweichung und ihrer möglichen Ursachen werden die erforderlichen Massnahmen eingeleitet. Die geplanten Kosten lassen sich aus dem aktuellsten Projektplan (der zuletzt genehmigten Budgetaktualisierung mit Änderungen) herleiten. Die tatsächlichen Kosten beruhen auf den vom Projektteam überwachten Ist-Daten. Allerdings werden die tatsächlichen Zahlen oftmals von der Buchhaltung der Organisation bereitgestellt. Sie umfassen Aufwendungen für alle geplanten Kostenelemente, wie Arbeitsstunden, Reisekosten oder Rechnungen und alle anderen Verbindlichkeiten, die durch den Beschaffungsvertrag gedeckt und in der Kostenkalkulation aufgeführt sind (z.B. Materialbeförderung, Beratungen usw.). Die Verbindlichkeiten werden oftmals im Kostencontrolling berücksichtigt. Verbindlichkeiten sind an Bestellungen gebundene Ausgaben, die jedoch noch nicht beglichen sind. Der Vergleich der tatsächlichen mit den geplanten Kosten ist besonders informativ, wenn die Kosten mit dem Projektfortschritt in Verbindung gebracht werden. Der Einzelne verwendet die finanziellen Leistungsindikatoren, um die Beziehungen zwischen geplanten Kosten, tatsächlichen Kosten, der tatsächlich verrichteten Arbeit und Fortschrittstendenzen (z.B. Earned-Value-Kennzahlen: SPI, CPI usw.) zu überwachen. Somit analysiert der Einzelne das aktuelle Projektergebnis durch die Kontrolle der Finanzressourcen und verwaltet jegliche unvollständige Mittelausschöpfung bzw. Budgetüberschreitung. Schliesslich verwendet der Einzelne die Leistungsindikatoren, um Prognosen bezüglich künftiger Projektergebnisse zu erarbeiten. Falls kostenbezogene Verstösse prognostiziert werden, muss der Einzelne diese gemäss der Organisation und Governance des Projekts festhalten und einen geeigneten Abhilfeplan unterbreiten.

Messgrößen

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

4.5.8 Ressourcen

Definition

«Ressourcen» umfasst Personal, Know-how, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Werkzeuge und andere Vermögenswerte, die zur zielgerichteten Durchführung der Tätigkeiten im Projekt erforderlich sind. Die Kompetenz umfasst Definition, Beschaffung, Kontrolle und Entwicklung von Ressourcen. Dazu gehören auch die Festlegung einer Strategie zur Beschaffung und Nutzung der Ressourcen, die Optimierung der Ressourcennutzung angesichts der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie deren kontinuierliche Überwachung und Kontrolle.

Zweck

Die Kompetenz «Ressourcen» versetzt den Einzelnen in die Lage, sicherzustellen, dass die benötigten Ressourcen verfügbar sind und nach Bedarf zugewiesen werden, um die Ziele zu erreichen.

Beschreibung

Um seine Ziele zu erreichen, benötigt ein Projekt Ressourcen. Das Ressourcenmanagement besteht darin, geeignete Massnahmen zu treffen, um diese Ressourcen zu definieren und zu beschaffen. Die Zuweisung von Ressourcen muss in der Planungsphase vorbereitet und im Laufe des gesamten Projektlebenszyklus regelmässig überwacht und angepasst werden. Der Einzelne stellt sicher, dass das Personal über die notwendigen Kompetenzen verfügt und die geeigneten Informationen, Instrumente und Schulungen erhalten hat, um die zugewiesenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Da die Bedürfnisse und Verfügbarkeiten von Ressourcen aus kontrollierbaren oder nicht beherrschbaren Gründen ständigen Änderungen unterworfen sind, ist die Mittelbeschaffung ein kontinuierlicher bzw. regelmässiger Prozess.

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

Wissen

- Methoden zur Ressourcenzuweisung
- Ressourcenbewertung
- Ressourcennutzungsberechnungen und Erfassungstechniken
- Kompetenzmanagement
- Beschaffungsverfahren, Konzepte bezüglich Angebot und Nachfrage
- Training
- Vermeidung von und Umgang mit Burn-Out und Bore-Out

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

Kompetenzindikatoren

4.5.8.1 Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Projektergebnisse liefern zu können

Beschreibung

In der strategischen Ressourcenplanung ist festgelegt, wer für welchen Teil der Ressourcen- definition, -zuweisung, -entwicklung, -verteilung und -freigabe verantwortlich ist. Die Verantwortlichkeiten können beim Programmmanager (wenn das Projekt Teil des Programms ist), bei den einzelnen Organisationen, bei den Ressourcenmanagern oder bei den Projekten selber liegen.

Die strategische Ressourcenplanung muss mit der Zeitplanung abgeglichen werden. Der Einzelne arbeitet dazu einen Plan aus, organisiert und bewertet diesen und passt ihn bei Bedarf an Änderungen an.

Messgrößen

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

4.5.8.2 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren

Beschreibung

Der Einzelne muss die Ressourcen (Typ, Menge und Qualität) identifizieren, die benötigt werden, um die Projektergebnisse erfolgreich zu erbringen. Ressourcen umfassen Personal, Expertise, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Tools, nicht-finanzielle Mittel oder Dienstleistungen. Nach der Identifizierung dieser Ressourcenbedürfnisse wird eine ausführlichere Analyse vorgenommen, um festzulegen, wann die Ressourcen verfügbar

sein müssen, und in welcher Qualität und Menge sie benötigt werden. Daraus können ein oder mehrere ausführliche operative Ressourcenpläne hervorgehen.

Messgrössen

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

4.5.8.3 Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln

Beschreibung

Nach der Festlegung der benötigten Ressourcen müssen die entsprechenden Ressourcenlieferanten identifiziert werden. Die Ressourcen können von den Organisationen oder von gewerblichen Parteien bezogen werden. Viele Organisationen stellen Beschaffungsrichtlinien bereit, die eingehalten werden müssen. Insbesondere, wenn Make-or-Buy-Entscheidungen getroffen werden müssen, ist der Einzelne auf formelle und informelle Netzwerke angewiesen. Dabei sind umfassende Kenntnisse über die Organisation sowie ein breiter Überblick über die Ressourcenmärkte erforderlich, um Beschaffungsalternativen zu ermitteln.

Die Beschaffung externer Ressourcen unterscheidet sich erheblich von der Zuweisung interner Ressourcen. Während die Beschaffung interner Ressourcen lediglich eine Frage der Verfügbarkeit und Qualität ist, müssen auch die Kosten für externe Ressourcen verhandelt werden.

Messgrössen

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

4.5.8.4 Ressourcen gemäss dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen

Beschreibung

Die Zuweisung von Ressourcen besteht darin, Ressourcen an spezifische Teilprojekte, Arbeitspakete oder Tätigkeiten zu verteilen. Dadurch wird die Überwachung, Kontrolle und Verwaltung der Ressourcen, ihrer Ergebnisse und der damit verbundenen Kosten ermöglicht. Die Zuweisung von Ressourcen ist eng mit der Zeitplanung verbunden. Änderungen der Zeitplanung und der Verfügbarkeit oder Qualität von Ressourcen stehen oftmals zueinander in Wechselbeziehung. Bei der Zuweisung von Personal sind gewisse Besonderheiten, wie die Produktivität oder die Lerngeschwindigkeit, zu berücksichtigen, die zwischen Einzelnen unterschiedlich ausfallen können.

Vertraglich festgelegte Ressourcen müssen innerhalb des Projekts je nach Bedarf und gemäss der strategischen Ressourcenplanung verteilt werden. Dabei müssen die Bestimmungen, denen die vertraglich vereinbarten Ressourcen unterliegen, eingehalten werden. Wenn Ressourcenbedürfnisse miteinander in Konflikt geraten, muss der Einzelne alle Optionen berücksichtigen und die günstigste Methode ermitteln, um diesen auf Prioritäten, Dringlichkeit oder anderen Kriterien beruhenden Bedürfnissen zu begegnen. Es müssen Massnahmen zur Überbrückung von Ressourcenknappheit entwickelt und eingeleitet werden.

Der Einzelne muss dazu in der Lage sein, die Ressourcenverteilung zu organisieren und bei Bedarf anzupassen. Dies gilt nicht nur für die Ressourcen, für welche der Einzelne direkt verantwortlich ist, sondern auch für Ressourcen mit einer kritischen Bedeutung für die Erbringung von anderen Leistungen, welche ausserhalb des Projekts liegen.

Messgrössen

- Setzt die Ressourcen mit der Projektstruktur in Beziehung
- Erstellt Terminpläne bzw. Aufgabenlisten für Ressourcen
- Vermittelt in ressourcenbezogenen Konflikten

4.5.8.5 Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmassnahmen ergreifen

Beschreibung

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

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

Messgrössen

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

4.5.9 Beschaffung

Definition

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

Zweck

Die Kompetenz «Beschaffung» versetzt den Einzelnen in die Lage, von den ausgewählten Lieferanten oder Partnern einen möglichst hohen Nutzen zu erhalten und somit einen möglichst hohen Mehrwert für den Käufer und die Organisation zu erbringen.

Beschreibung

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

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

Das Beschaffungsmanagement wird entweder von dem, für das Projekt verantwortlichen Einzelnen ausgeführt, an Experten oder Abteilungen (z.B. an die Rechts- oder Finanzabteilung) übertragen, vom Zuständigen der Programmebene für organisationsweite Beschaffung und strategische Partnerschaften geleitet oder sogar von der Portfolioebene beeinflusst. Strategische Überlegungen, wie Nachhaltigkeit, Lebenszykluskosten und der reduzierte Mehraufwand durch die Entwicklung positiver Beziehungen zu Lieferanten, Partnern oder Käufern und die damit verbundenen Risiken müssen ebenfalls in Betracht gezogen werden.

Für jede zu beschaffende Ressource umfasst der grundlegende Prozess die Ermittlung der Bedürfnisse, die Festlegung potenzieller Lieferanten oder Partner, die Einholung technischer und finanzieller Angebote, die Auswahl eines bevorzugten Lieferanten oder Partners und die Verhandlung einer Vereinbarung mit dem bevorzugten Lieferanten, den Einkauf sowie die Vertragsverwaltung. Der Arbeitsaufwand sollte dabei der Grösse und Komplexität der beschafften Komponente entsprechen.

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

Wissen

- Beschaffungsstrategien
- Make-or-Buy-Analyse
- Lieferantenentwicklungsmethoden
- Beschaffungsrichtlinien, -verfahren und -praktiken der Organisation
- Beschaffungsmethoden (z.B. RFI, RFP, RFQ)
- Vertragstypen (z.B. Festpreis, Fristen und Materialien, Mehrkosten)
- Prozesse, Methoden und Instrumente des Nachforderungsmanagements
- Ausschreibungsverfahren und -praktiken

- Vertragsrecht
- Vertragsbestimmungen
- Lieferantenmanagement

Fertigkeiten

- Taktisches Know-how
- Präsentationsfähigkeiten
- Vertragsverwaltung

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

Kompetenzindikatoren

4.5.9.1 Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren

Beschreibung

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

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

Messgrößen

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

4.5.9.2 Zu Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen

Beschreibung

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

Messgrössen

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

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

Beschreibung

Nach der Auswahl des Lieferanten oder Partners kann ein Verhandlungsverfahren eingeleitet werden, um die Vertragsbestimmungen zu vereinbaren. Der Einzelne überwacht diesen Prozess und stellt sicher, dass die Verhandelnden über ein klares Mandat verfügen und eng mit Einkaufsfachleuten und/oder Rechtsexperten zusammenarbeiten.

Die Verträge können in ihrer Form, ihren Ausführungen, der Vertragsdauer, ihren Bestimmungen und Sanktionen, dem geltendem Recht und in vielen anderen Aspekten voneinander abweichen. Der Einzelne muss darauf achten, dass sich diese Aspekte streng an den Zielen des Projekts und der Organisation orientieren.

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

Messgrössen

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

4.5.9.4 Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und falls notwendig Entschädigungen verlangen

Beschreibung

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

Messgrössen

- Führt Massnahmen zur Steuerung der Vertragserfüllung ein
- Identifiziert Abweichungen vom Vertrag
- Begegnet Vertragsverletzungen mit der Einleitung korrekativer Massnahmen
- Zieht bei schwierigen Nachverhandlungen rechtliche, logistische und/oder Beschaffungsabteilungen der Organisation hinzu
- Geht mit vertragsbezogenen Streitigkeiten und Nachforderungen des Lieferanten um
- Schliesst und beendet die vereinbarte Geschäftsbeziehung, wenn entweder das Projekt gefährdet ist oder alle vertraglichen Verpflichtungen erfüllt wurden

4.5.10 Planung und Steuerung

Definition

«Planung und Steuerung» umfasst das Zusammenführen aller, bereits im Projektdesign festgelegten Elemente zu einem ausgewogenen Plan, dessen Ausführung gesteuert abläuft. Basierend auf den Änderungen, die sich im Laufe des Projekts bzw. im Projektkontext ergeben, wird der Plan regelmässig aktualisiert. Die Steuerung wird ebenfalls regelmässig angepasst und verbessert, sodass der Einzelne die Kontrolle behält.

Zweck

Die Kompetenz «Planung und Steuerung» versetzt den Einzelnen in die Lage, sich einen ausgewogenen und ganzheitlichen Überblick über das Management eines Projekts zu verschaffen und aufrechtzuerhalten. Die Aufrechterhaltung von Gleichgewicht, Einheitlichkeit und Leistung ist von grundlegender Bedeutung für das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse.

Beschreibung

Beim Planen und Steuern handelt es sich um eine Kernkompetenz des Projektmanagements. Hier laufen alle Informationen zusammen und Entscheidungen werden vorbereitet bzw. getroffen. Viele Prozesse und Aktivitäten werden in den anderen Kompetenzen ausführlich beschrieben (und gesteuert). Mittels der Kompetenz «Planung und Steuerung» werden sie integral betrachtet. Der grundlegende, zyklische Prozess läuft folgendermassen ab: planen, ausführen, beurteilen, anpassen wie im Qualitätsregelkreis beschrieben.

Vom Gesichtspunkt des Projektmanagements her liegt der Fokus auf Planung und Beurteilung. Informationen müssen gesammelt und kombiniert werden, die Organisation sowie die jeweiligen Teams müssen ausgewählt und Entscheidungen müssen getroffen werden. Der Einzelne muss entscheiden, wie er den Aufwand des Projektmanagements planen und messen bzw. wie er das Projekt managen wird. Hierzu gehört die Wahl des richtigen Führungsstils, wieviel und was delegiert werden soll, usw. Alle diese Punkte werden in einer oder mehreren Entscheidungsvorlagen festgelegt (Vision, Roadmap, Plan, usw.), die besprochen und abgestimmt werden müssen.

Sobald die Projektplanung erstellt ist, sollten auch die Beobachtungsprozesse bereit sein. Anhand dieser Prozesse werden regelmässig Informationen zu Fortschritt, Finanzierung und Verwendung der Ressourcen im Vergleich zu Bezugsbasis, Einhaltung der Qualitäts- und anderer Standards, Zufriedenheit der Stakeholder, usw. gesammelt. Dabei ist eine regelmässige Berichterstattung (sowohl von niedrigeren Ebenen an den Projektmanager als auch vom Projektmanager an die Stakeholder) ein wesentlicher Bestandteil dieser Kompetenzen.

Um den Lernprozess stetig voranzutreiben, sollte zudem der aufgebrachte Managementaufwand regelmässig bewertet werden. Ausgehend von diesen Informationen können Änderungen erforderlich werden. Ein im Voraus festgelegter, transparenter Prozess des Änderungsmanagements ist ein weiteres grundlegendes Element der Projektüberwachung und -steuerung. Nach ordnungsgemäsem Abschluss einer Phase während des Projektlebenszyklus sollte eine Auswertung stattfinden und ein Bericht erstellt werden, in dem die Ergebnisse, Erfolge sowie die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse festgehalten werden.

Wissen

- Phasen-/Stufenübergänge
- Berichterstattung
- Projektbüro
- Qualitätsregelkreis / Deming-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)
- Änderungsantrag
- Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)
- Führung nach dem Ausnahmeprinzip (Management by Exception)
- Lessons Learned (Bericht über gewonnene Erkenntnisse)
- Phasen-/Stufen-/Sprint-/Freigabe-Planung
- Änderungsantrag / Change request
- Entscheidung bezüglich Finanzmitteln/Herstellung/Kauf
- Abweichungsbericht
- Problembereiche
- Projektmanagement-Plan
- Projekt(-phasen)-Beurteilung
- Entscheidungsbefugnis

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

Kompetenzindikatoren

4.5.10.1 Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen

Beschreibung

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

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

Messgrößen

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

4.5.10.2 Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managenBeschreibung

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

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

Aktualisiert werden müssen dabei der detaillierte Ablauf- und Terminplan, Kosten- und Ressourcenpläne, das Risikoregister und möglicherweise der zu erwartende Nutzen (Geschäftsvorgang). Abhängig von der Grösse und der Komplexität des Projekts stellt eine Auftaktbesprechung ein effektives Mittel dar, um das/die Projektteam(s) über die Pläne, den Bedarf und die Ziele des Projekts bzw. der Projektphase zu informieren und diese dementsprechend einzuteilen. Diese Besprechung bzw. dieser Workshop können zudem dafür genutzt werden, die Aufgabengliederung, die Planung, die Aufgabenzuteilung bzw. die Projektwerte genauer festzulegen.

Messgrößen

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

4.5.10.3 Projektleistung mit dem Projektplan abgleichen und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen treffenBeschreibung

Die Kontrolle basiert auf den Projektzielen, -plänen und -aufträgen. Mithilfe dieses Management-Prozesses werden der tatsächliche Projektfortschritt bzw. die tatsächliche Projektleistung gemessen, diese gegen die Bezugsbasis abgeglichen und ggf. Abhilfemassnahmen getroffen. Diese Prüfung wird gewöhnlich anhand von Kontrollen gegen vorab festgelegte Ziele vorgenommen, indem die Ergebnisse gemessen und Abweichungen korrigiert werden (diagnostische Steuerung). Bestehen grössere Unsicherheiten können diese durch Feedback und Vorschläge von operativen Mitgliedern verringert und so der Prozess angepasst werden (interaktive Steuerung). Steuerung und Berichterstattung werden für die aktuelle Periode ausgeführt und umfassen eine Prognose für eine angemessene Zahl an zukünftigen Perioden. Ein integriertes System zur Projektsteuerung und -berichterstattung

deckt alle Projektziele und die entsprechenden Erfolgskriterien für die relevanten Projektphasen und Anforderungen aller Stakeholder ab.

Messgrößen

- Legt das Leistungscontrolling fest
- Beschreibt die für das Leistungscontrolling anzuwendenden Hilfsmittel und Methoden
- Misst Fortschritt und Leistung
- Plant und setzt Korrekturmassnahmen um

4.5.10.4 Bericht über den Projektfortschritt erstatten

Beschreibung

Die Berichterstattung bietet Informationen und Kommunikation über den Projektfortschritt (Kosten, Zeit, Ressourcen, Risiken und Chancen, Ausnahmen, usw.) in der aktuellen sowie vorherigen Phasen und eine Prognose für die Entwicklungen der aktuellen Phase bis hin zum Projektende. Die Berichterstattung umfasst sowohl regelmässige verbale als auch schriftliche Statusaktualisierungen und Prognosen der Teammitglieder an die Führungsperson(en) und von diesen an die Stakeholder (inklusive Ausschüsse). Zudem beinhaltet die Berichterstattung Finanzprüfungen des Projekts.

Ist der Einzelne und/oder das Team sehr erfahren, kann es für die Stakeholder ausreichend und akzeptabel sein, nur in Ausnahmefällen die Berichterstattung einzusetzen. Das bedeutet, dass nur über wichtige Vorgänge Bericht erstattet und keine konstante Beobachtung mittels regelmässiger Status- bzw. Update-Berichte vorgenommen wird.

Messgrößen

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

4.5.10.5 Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und implementieren

Beschreibung

Aufgrund unvorhergesehener Vorkommnisse werden in einem Projekt häufig Änderungen nötig. So könnte es erforderlich sein, die Projektspezifikation oder die Vertragsbedingungen mit Auftragnehmern oder Kunden zu ändern. Diese Änderungen müssen vor dem Hintergrund der ursprünglichen, im Projektauftrag festgelegten Projektziele betrachtet werden. Der zu verwendende Prozess des Änderungsmanagements sollte zu Beginn des Projekts mit allen relevanten Stakeholdern vereinbart werden. Ein formeller, proaktiver Änderungsmanagement-Prozess, der möglicherweise anfallenden Änderungen vorgreift, ist einem Prozess vorzuziehen, mit dem ausschliesslich auf bereits offensichtlich erforderliche Änderungen reagiert wird.

Eine Änderung an Inhalt und Umfang eines Projekts bzw. an der Spezifikation eines Arbeitsergebnisses wird anhand eines formellen, vorherbestimmten Prozesses vorgenommen. Der Änderungsprozess umfasst alles, was sich aus der erforderlichen Änderung bzw. der neu identifizierten Gelegenheit ergibt, sowie die Einigung hinsichtlich des Entscheidungsprozesses, darüber, dass eine Änderung erforderlich ist sowie die Entscheidung, die Änderung

anzunehmen und einzuführen. Dies gilt für alle Arten von Änderungen. Mithilfe des Änderungsmanagements werden Änderungen identifiziert, beschrieben, klassifiziert, bewertet, bewilligt bzw. abgelehnt und vor dem Hintergrund von rechtlichen und anderen Vereinbarungen realisiert und verifiziert. Änderungen können von allen Parteien angefordert werden, müssen sowohl als vorgeschlagene als auch als genehmigte Änderungen gesteuert sowie ordnungsgemäss allen relevanten Stakeholdern mitgeteilt werden. Beim Management einer Änderung werden deren direkte und indirekte Auswirkungen auf das gesamte Projekt und dessen Kontext berücksichtigt. Die Auswirkungen der Änderungen auf Projektliefergegenstände, Konfiguration, Terminplan, Kosten, Finanzierungsplan und Risiken werden im Vergleich mit der Bezugsbasis des Projekts ermittelt. Sobald die Änderungen bewilligt wurden, wird der Projektplan entsprechend angepasst.

Messgrössen

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

4.5.10.6 Eine Phase oder das Projekt abschliessen und evaluieren

Beschreibung

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

Wurde ein formeller Vertrag unterschrieben, fallen unter diese Betrachtungen die Übertragung von Verantwortlichkeiten vom Auftragnehmer an den Projekteigner, der Beginn der Gewährleistungsfrist und die abschliessenden Zahlungen, die in Rechnung gestellt werden müssen. Die Übergabedokumentation muss erstellt werden. Zudem müssen diejenigen, die die Projektergebnisse später verwenden, entsprechend geschult werden. Diese sind von grundlegender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die in das Projekt gesteckten Investitionen voll genutzt werden.

Die Projektergebnisse, die gesammelten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse werden ausgewertet und dokumentiert, sodass sie der Verbesserung zukünftiger Projekte dienen können. Die Mitglieder des Projektteams werden für neue Aufgaben benötigt und sollten deshalb zuvor formell von ihren Rollen und Verantwortlichkeiten dieses Projekts entbunden werden.

Messgrössen

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

4.5.11 Chancen und Risiken

Definition

«Chancen und Risiken» umfassen die Identifikation, die Analyse, die Massnahmenplanung sowie die Einführung und Steuerung der Chancen und Risiken eines Projekts. Das Chancen- und Risikomanagement versetzt Entscheidungsträger in die Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen, Handlungen zu priorisieren und zwischen verschiedenen Vorgehensweisen zu unterscheiden. Beim Chancen- und Risikomanagement handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts und dessen Ergebnissen (Folgerung der Wirkung in der Nutzung) hinzieht.

Zweck

Die Kompetenz «Chancen und Risiken» versetzt den Einzelnen in die Lage, Chancen und Risiken zu identifizieren, zu verstehen und diese im Rahmen einer Chancen- und Risikostrategie effektiv zu managen.

Beschreibung

Chancen (positive Auswirkungen) und Risiken (negative Auswirkungen) werden immer im Zusammenhang mit den Projektzielen betrachtet bzw. mit den Konsequenzen auf die Realisierung der Ziele. In einem ersten Schritt wird eine Strategie des Managements von Chancen und Risiken mit Blick auf die Unternehmensstrategie und das jeweilige Projekt festgelegt. Dazu wird der Prozess des Chancen- und Risikomanagements zunächst von der Identifikation und Analyse der Chancen und Risiken geprägt, gefolgt von der Entwicklung und Einführung eines Massnahmenplans, der die beabsichtigten und geplanten Handlungen für den Umgang mit identifizierten Chancen und Risiken abdeckt. Dabei wird der Massnahmenplan den allgemeinen gewählten Chancen- und Risikostrategien entsprechend entwickelt und eingeführt. Im Chancen- und Risikomanagement ist es wichtig, dass die Teammitglieder, andere Stakeholder und entsprechende Fachexperten einbezogen werden, dass dafür gesorgt wird, dass das Team den Prozess des Chancen- und Risikomanagements respektiert und dass das Team regelmässig auf Chancen und Risiken aufmerksam gemacht wird.

Wissen

- Strategien für das Management von Chancen und Risiken
- Notfall- und Ausweichpläne
- Reserven (Kosten und Dauer)
- Erwarteter monetärer Wert
- Qualitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Quantitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Massnahmestrategien und -pläne für Chancen und Risiken
- Risiko-Identifikations-Techniken und -Tools
- Szenario-Planung
- Sensitivitätsanalyse
- SWOT-Analyse - Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)
- Risikopotenzial, -neigung, -aversion und -toleranz
- Projektrisiken und Geschäftsrisiken (und Chancen)

- Restrisiko
- Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkungen und Nähe von Chancen und Risiken
- Risikoeigner
- Risikoregister
- Quellen von Chancen und Risiken

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit

Kompetenzindikatoren

4.5.11.1 Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren

Beschreibung

Der Einzelne entwirft, entwickelt und führt Chancen- und Risikomanagementrichtlinien ein, um sicherzustellen, dass Chancen und Risiken über den ganzen Projektlebenszyklus hinweg konsequent und systematisch gesteuert werden können. Die Chancen- und Risikomanagementrichtlinien enthalten eine Definition der Methoden, anhand derer Chancen und Risiken identifiziert, kategorisiert, analysiert, bewertet und behandelt werden, und sich zudem an der Risikomanagementpolitik der Organisation sowie internationalen, nationalen bzw. Industriestandards ausrichten. Wenn das Projekt Teil eines Programms oder Portfolios ist, wird in den Chancen- und Risikomanagementrichtlinien zudem beschrieben, wer für die Handhabung welcher Chancen und Risiken zuständig ist, und welche Eskalationswege bestehen.

Messgrössen

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

4.5.11.2 Chancen und Risiken identifizieren

Beschreibung

Der Einzelne ist verantwortlich für die fortlaufende Identifikation aller Quellen von Chancen und Risiken sowie der Einbeziehung anderer in diesen Prozess. Es bestehen diverse Quellen von Chancen und Risiken, sowohl Projekt intern als auch extern. Der Einzelne kann verschiedene Techniken verwenden, um die Chancen und Risiken zu identifizieren, z.B. aus gewonnenen Erkenntnissen, Literatur, Gliederungsstrukturen und interaktiven Sitzungen mit Teammitgliedern, Stakeholdern und Fachexperten. Beim Identifikationsprozess geht es nicht nur darum, Risiken zu identifizieren, sondern auch um Chancen, beispielsweise Lieferobjekte kostengünstiger zu machen, das Projekt schneller realisieren zu können bzw. das Projekt weniger anfällig für Risiken zu machen oder Projektergebnisse qualitativ zu verbessern. Da sich die Einflüsse aus der Umgebung des Projekts mit der Zeit ändern, ist die Identifikation der Chancen und Risiken ein stetig fortlaufender Prozess.

Messgrößen

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

4.5.11.3 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren

Beschreibung

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

Die quantitative Analyse befasst sich mit Wahrscheinlichkeiten und Schätzungen und übersetzt zudem wahrscheinliche Auswirkungen in messbare Massnahmen. Die quantitative Analyse liefert Zahlenwerte zur Messung der zu erwartenden Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken. Die Monte Carlo-Analyse und Entscheidungsbaume sind Beispiele für wirkungsvolle Risikobewertungstechniken.

Messgrößen

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

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

Beschreibung

Der Einzelne führt den fortlaufenden Prozess der Auswahl und Einführung von Massnahmen auf identifizierte Chancen und Risiken. Dieser Prozess beinhaltet die Analyse ver-

schiedener Reaktionsmöglichkeiten und die anschliessende Auswahl der optimalen bzw. geeignetsten Lösung. Für jedes Risiko kommen folgende Handlungsoptionen in Frage:

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

Für die Chancen gelten ähnliche Handlungsoptionen:

- Ausräumen der Unsicherheit, indem man die Chance definitiv umsetzt (ausnutzen)
- Übergabe der Verantwortung an einen Dritten, der am besten dazu in der Lage ist, diese zu realisieren (teilen)
- Erhöhen der Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkungen, indem man die wesentlichen Chancentreiber identifiziert und maximiert (verbessern)
- Keine besonderen Massnahmen ergreifen, um die Chance zu nutzen (ignorieren).
- Nicht annehmbare Risiken und zu verfolgende Chancen erfordern einen angemessenen Massnahmenplan. Häufig besteht selbst nach der Einführung von Massnahmenplänen noch ein Restrisiko, das gesteuert werden muss.

Messgrössen

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

4.5.11.5 Chancen, Risiken und implementierte Massnahmen evaluieren und überwachen

Beschreibung

Nachdem angemessene Massnahmenpläne für Chancen und Risiken eingeführt wurden (dazu kann die Ernennung eines Chancen- oder Risikoeigners für bestimmte oder alle Risiken gehören), müssen die Chancen und Risiken überwacht werden. Dabei sollten die Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit des jeweils gewählten Massnahmenplans regelmässig neu bewertet werden. Die Wahrscheinlichkeiten und/oder Auswirkungen der Chancen und Risiken können sich ändern, neue Informationen können verfügbar werden, neue Chancen und Risiken können sich ergeben, sodass die jeweiligen Massnahmenpläne nicht mehr angemessen sind. Die übergreifenden Strategien müssen möglicherweise auch analysiert werden. Tatsächlich handelt es beim Chancen- und Risikomanagement nicht nur um einen periodischen Prozess sondern dieser sollte vielmehr fortlaufend eingesetzt werden, da alle Handlungen einen Chancen- und Risikofaktor bergen können.

Messgrößen

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

4.5.12 Stakeholder

Definition

«Stakeholder» umfasst die Identifikation, die Analyse, das Einbeziehen, die Steuerung der Einstellungen und Erwartungen sowie die konstante Pflege aller relevanten Stakeholder. Als Stakeholder betrachtet werden alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Projekt beteiligt sind, dieses beeinflussen, davon beeinflusst werden oder die an der Durchführung bzw. dem Ergebnis desselben interessiert sind. Dazu gehören Projektträger, Kunden und Benutzer, Auftragnehmer/Unterauftragnehmer, Allianz und Partnerschaften, das Projektteam sowie andere Projekte, Programme und Portfolios.

Zweck

Die Kompetenz «Stakeholder» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Interessen, den Einfluss und die Erwartungen der Stakeholder zu verstehen, sowie die Stakeholder einzubeziehen und ihre Erwartungen effektiv zu managen.

Beschreibung

Stakeholder sind die Partner für und durch die das Projekt erfolgreich sein wird. Die Erwartungen, Bedürfnisse und Vorstellungen der Stakeholder an die Projektziele schaffen die Notwendigkeit und bilden die Basis für das Projekt. Das Geld und die Ressourcen der Stakeholder sind notwendige Beiträge, und die Stakeholder nutzen die Ergebnisse.

Es gibt verschiedene Formen und Gruppierungen von Stakeholdern (höheres Management, Benutzer, Auftragnehmer, Partner, Interessenvertretungen, usw.), die über unterschiedliche Einstellungen, Interessen und Einfluss verfügen. Davon ausgehend hat jeder Stakeholder bzw. jede Stakeholder-Gruppe andere Informationsbedürfnisse. Daher ist eine Verpflichtungsstrategie (häufig in einem Kommunikationsplan festgehalten) von grundlegender Bedeutung. Diese Strategie kann mit einem Fokus auf formelle und informelle Kommunikationskanäle ausgeführt werden oder auch anhand von umfassenderen Formen wie Allianzen, Kollaborationen oder Netzwerken. Allianzen werden gewöhnlich durch einen schriftlichen Vertrag festgehalten und formalisiert, beispielsweise durch einen Vertrag, oder durch die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft. Kooperationspartner stammen häufig aus anderen Bereichen innerhalb einer Organisation oder können eine oder mehrere verschiedene Organisationen umfassen. Netzwerke verfügen über keine klare Machtstruktur, weshalb sich die Zusammenarbeit mit ihnen herausfordernder gestaltet.

Während der Umsetzung des Projekts muss die Stakeholder-Umgebung konstant auf Änderungen hin überwacht werden, um so eine kontinuierliche Abstimmung und Verbesserung zu gewährleisten. Beim Management der Stakeholder handelt es sich folglich um einen fortlaufenden Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts hinzieht.

Wissen

- Stakeholder-Interessen
- Stakeholder-Einfluss
- Strategien des Engagements
- Kommunikationsplan
- Kooperations- und Allianzverträge
- Beobachten der externen Umgebung im Hinblick auf soziale, politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen

Fertigkeiten

- Stakeholder-Analyse
- Analyse kontextueller Zwänge
- Erwartungsmanagement (funktionale, nichtfunktionale und unbewusste Anforderungen)
- Formelle und informelle Kommunikation
- Präsentationsfertigkeiten
- Fähigkeit, Beziehungen zu entwickeln, um potenziell nützliche bzw. gegnerische Stakeholder zu identifizieren
- Kontextbewusstsein
- Konfliktmanagement

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Alle Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit

Kompetenzindikatoren

4.5.12.1 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen und ihren Einfluss analysieren

Beschreibung

Der Einzelne identifiziert alle für das Projekt relevanten Personen, Gruppen und Organisationen. Danach muss der Einzelne die Einstellung aller Stakeholder (Gruppe) analysieren und herausfinden, auf welchen Gründen diese Einstellung basiert (Interesse des Stakeholders am Ergebnis oder Prozess des Projekts). Zudem muss der Einzelne wissen, welche positive bzw. negative Wirkung (fördernder oder hemmender Einfluss) dieser Stakeholder (Gruppe) möglicherweise auf das Projekt haben könnte. Ihr Interesse kann verschiedene Ursprünge haben (beispielsweise, weil sie die Lieferobjekte des Projekts verwenden wollen oder müssen, oder weil sie um knappe Ressourcen oder das Budget konkurrieren). Sie können also positiv oder negativ sein.

Der Einfluss der Stakeholder kann zudem grösser oder kleiner sein und sich in einem oder mehreren Bereichen konzentrieren (wie beispielsweise die Fähigkeit, Informationen, Finanzierung, Ressourcen, Büroräume und -ausstattung, Priorität, Zugang, usw. zu bewilligen, freizugeben oder zurückzuhalten).

Der Einzelne führt zu Beginn jedes Projekts eine Stakeholderanalyse durch, um die Stakeholder, ihre Interessen und ihren Einfluss zu identifizieren. Im Laufe des Projekts erhält der Einzelne eine aktive Analyse des Projektkontexts aufrecht, um neue, veränderte Interessen und Einflüsse der Stakeholder zu identifizieren. Diese Veränderungen im Stakeholder-Umfeld können das Ergebnis von Änderungen des Projekts selbst sein (z.B. der Übergang von der Design- zur Durchführungsphase). Häufiger sind sie jedoch das Ergebnis von Änderungen im Kontext des Projekts (organisatorische Änderungen, Personaländerungen im Management, wirtschaftliche Änderungen, neue Vorschriften, usw.). Der Einzelne sollte die Relevanz dieser Änderungen für das Projekt analysieren.

Messgrößen

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

4.5.12.2 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten Beschreibung

Der Einzelne erstellt eine Stakeholderstrategie. Diese enthält die Informationen, wie die verschiedenen Stakeholder in das Projekt einbezogen, auf dem Laufenden gehalten und verpflichtet werden können. Für jeden Stakeholder (bzw. jede Gruppe von Stakeholdern) bedarf es hierfür eines differenzierten Ansatzes, je nach Interesse und Einfluss. Zur besseren Übersicht können Stakeholder mit ähnlichen Interessen und ähnlichem Einfluss in Gruppen zusammengefasst werden.

Auf der Grundlage der Stakeholderstrategie wird ein Kommunikationsplan für das Projekt entwickelt. Darin wird für jeden Stakeholder (bzw. jede Gruppe) das Warum, das Was, das Wann (und wie häufig) und das Wie (durch welchen Kommunikationskanal) beschreiben, sowie wer kommunizieren sollte und mit welcher Detailgenauigkeit. Das Was ist dabei wesentlich. Die Nachricht sollte auf die spezifischen Erwartungen der Stakeholder ausgerichtet sein, sowie darauf, die Stakeholder dazu zu verpflichten, das Projekt zu unterstützen (bzw. es wenigstens nicht zu behindern).

Der Kommunikationsplan ist von zentraler Bedeutung für das Erwartungsmanagement. Dieses kann zusammengefasst werden als der Aufwand des Einzelnen, die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder derart zu beeinflussen, dass diese zu schätzen lernen, was (und wann) das Projekt liefern kann und wird, und dass sie nicht aufgrund falscher Erwartungen über Fortschritt und Ergebnis enttäuscht werden. Natürlich gehören zu jeder Kommunikation zwei Seiten, deshalb sollte sorgsam betrachtet werden, ob und wie die Nachricht empfangen wurde. Zudem sollten Feedback und weitere eingehende Kommunikation berücksichtigt werden.

Da sich die Umstände ändern können, sollte der Kommunikationsplan regelmässig überprüft und aktualisiert werden.

Messgrößen

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

4.5.12.3 Geschäftsleitung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managenBeschreibung

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

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

Messgrößen

- Bindet das Management und/oder Auftraggeber ein
- Managt die Erwartungen der Geschäftsleitung, des höheren Managements und/oder des/der Auftraggeber
- Setzt Geschäftsleitung und/oder Auftraggeber als Botschafter ein

4.5.12.4 Benutzer, Partner und Lieferanten einbinden, um Kooperation und Commitment zu erreichenBeschreibung

Bei fast allen Projekten ist die frühe und eingehende Einbeziehung der Benutzer eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Benutzer (bzw. deren Repräsentanten) können Informationen bezüglich der Bedürfnisse und Anforderungen liefern sowie Informationen dazu, wie das Ergebnis verwendet werden wird. Dies ist häufig von grundlegender Bedeutung für die Definition der jeweiligen Lieferobjekte. Zudem können Benutzer Ressourcen für das Projekt liefern.

Lieferanten können das Projekt mit Ressourcen, Fachkenntnissen, Teilprodukten, usw. unterstützen. Dabei sollte darauf geachtet werden, die besten Anbieter zu wählen, insbesondere, wenn die Fachkenntnisse, Ressourcen und/oder Teilprodukte nur ausserhalb der Organisation gefunden werden können und dafür formelle Verträge abgeschlossen werden müssen.

Bei Partnern handelt es sich um Personen, Gruppen oder Organisationen, die kooperieren, um gemeinsam einen Teil der Lieferobjekte zu erbringen, oder sie wirken anhand eines breiteren Beitrags an der Erzielung der Projektziele mit. Diese Partner haben sich möglicherweise ausschliesslich für dieses Projekt zusammengetan oder sie können auch auf einer dauerhafteren Grundlage zusammenarbeiten. Bei Partnern kann es sich auch um andere Manager handeln, mit denen das Tempo oder die Lieferobjekte des Projekts abgestimmt werden müssen, um den Nutzen für die Organisation zu optimieren.

Verfügt das Projekt über einen Lenkungsausschuss, so sind ein oder mehrere Senior-Benutzer (Benutzer-Repräsentanten) und Senior-Lieferanten (Lieferanten-Repräsentanten) Teil dieses Ausschusses.

Manchmal können Benutzer und andere Stakeholder Teil eines Sounding Boards sein, das die Geschäftsleitung oder den Lenkungsausschuss berät. Der Einzelne muss bereits zu Projektbeginn den Fokus auf diese Stakeholder-Gruppen richten und seinen Einfluss darauf verwenden, die richtigen Benutzer-Repräsentanten und Lieferanten auszuwählen.

Messgrössen

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

4.5.12.5 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden

Beschreibung

Als Teil der Stakeholderstrategie kann der Einzelne Netzwerke und Allianzen nutzen. Diese können formell und informell sein. Sie können entweder bereits bestehen oder müssen möglicherweise erst vom Einzelnen aufgebaut werden. Bei der Formalisierung werden Vereinbarungen ausgehandelt und dokumentiert, und ein Plan für die fortlaufende Zusammenarbeit wird entwickelt und eingeführt. Als Teil dieses Plans werden Leistungsmaßstäbe identifiziert und eine Ausstiegsstrategie entwickelt.

Alle Netzwerke und Allianzen sollten regelmässig bewertet und, wenn nötig, verbessert werden.

Allianzen enden weil die formelle Arbeitsbeziehung nicht länger von Nutzen für die beteiligten Organisationen oder Stakeholder ist. Netzwerke sind weniger formell und werden lange laufrechterhalten.

Messgrössen

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

4.5.13 Change und Transformation

Definition

Neu entwickelte Fähigkeiten sind nur von Nutzen, wenn sie auch angewandt und von den entsprechenden Organisationen und Empfängern unterstützt werden.

«Change» (Veränderung einer aktuellen Situation unter Beachtung der Vergangenheit) und «Transformation» (aus neuen Situationen entstehende Entwicklung, basierend auf einer Zukunftsvision) liefern die Prozesse, Tools und Techniken, die den Einzelnen und Organisationen dabei helfen können, erfolgreiche Übergänge hinsichtlich Personal und Organisation vorzunehmen, die in der Annahme und Verwirklichung von Veränderung resultieren.

Zweck

Die Kompetenz «Change und Transformation» versetzt den Einzelnen in die Lage, Gesellschaften, Organisationen und Menschen dabei zu helfen, ihre Organisation derart zu ändern oder umzugestalten, dass sie die erwarteten Vorteile und Ziele erreichen.

Beschreibung

Projekte werden organisiert, um Verbesserungen zu erreichen. In vielen Fällen werden diese Verbesserungen nicht nur durch Lieferung eines Ergebnisses erreicht, sondern erfordern zudem kleine oder grosse Veränderungen im Verhalten der Organisation (Mind Change). Ziel des Veränderungsmanagements ist es, den von der Veränderung betroffenen Menschen mit einem systematischen Ansatz zu helfen.

Normalerweise hat niemand etwas gegen Veränderung - es will nur niemand verändert werden. Diese Ablehnung kann man aber erfolgreich angehen, indem man Unterstützung anbietet, diesen Widerstand anspricht und das nötige Wissen und die Fähigkeit, die Veränderung einzuführen, entwickelt. Eine strategische Veränderung umfasst zudem die Einflussnahme auf eine führende Koalition und andere psychologische und psychosoziale Interventionen. Bei einem guten Veränderungsmanagement fühlen sich die Beteiligten in den Veränderungsprozess eingebunden und werden nutzbringend zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und die entsprechenden Ergebnisse liefern.

Die Transformation, basierend auf einer Vision, wird dann zur Realität, wenn das Verhalten verändert wird, weil der Wille besteht, Dinge anders zu machen. Das heisst, die Transformation wird von Visionen geleitet und hängt weitgehend von der Stärke der jeweiligen Vision und der Bereitschaft der diese Vision teilenden Personen ab, sich tatsächlich mit voller Kraft dafür einzusetzen.

Das Ausmass des für ein Projekt benötigten Veränderungs- und Transformationsmanagements hängt dabei weitgehend davon ab, inwieweit das tägliche Leben der Einzelnen und Gruppen davon betroffen wird, sowie von Aspekten wie Kultur, Wertesystem(en) und in der Vergangenheit erlebte Veränderungen. In erster Linie geschehen Veränderung und Transformation nicht «absichtlich» und laufen nicht als linearer Prozess ab. Der Einzelne muss die Effektivität der Veränderungen regelmässig kontrollieren und bewerten und die Veränderungs- bzw. Transformationsstrategie dementsprechend anpassen. Zudem muss der Einzelne die Veränderungskapazitäten und -fähigkeiten der Einzelnen, Gruppen bzw. der Organisation berücksichtigen, um ihnen erfolgreich bei der Anpassung oder Umgestaltung helfen zu können. Aus Projekten gehen üblicherweise neue Fähigkeiten hervor. Jedoch nur dann, wenn diese Fähigkeiten auch eingesetzt werden, können sie Mehrwert erzeugen und Vorteile erzielen. Organisation- oder Geschäftsveränderungen beeinflussen oder verändern häufig Prozesse,

Systeme, Organisationsstrukturen und Arbeitsrollen, in erster Linie beeinflussen sie jedoch das Verhalten der Personen. Veränderungen können recht klein sein oder eine komplette Umgestaltung erfordern. Manchmal können sie sogar eine störende Wirkung haben, was bedeutet, dass besondere Fertigkeiten benötigt werden, um sie zu bewerkstelligen. In vielen Fällen werden aufgrund eines Projekts Veränderungen veranlasst und organisiert. Das Projekt endet in der Regel jedoch, bevor die daraus resultierenden Vorteile nutzbringend eingesetzt werden.

Wissen

- Lernstile für Einzelne, Gruppen und Organisationen
- Managementtheorien für Veränderungen in Organisationen
- Auswirkungen von Veränderung auf Einzelne
- Persönliche Techniken für das Veränderungsmanagement
- Gruppendynamik
- Wirkungsanalyse
- Akteursanalyse
- Motivationstheorie
- Theorien des Changemanagements

Fertigkeiten

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

Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit

Kompetenzindikatoren

4.5.13.1 Adaptationsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen

Beschreibung

Sowohl Organisationen als auch Personen verfügen über eine begrenzte Kapazität, Fähigkeit und Bereitschaft zu Veränderungen. Diese Limitationen werden unter anderem beeinflusst durch den Erfolg vorheriger Veränderungen, Stress und Druck, das Verständnis für diese spezielle Veränderung, Kultur und Atmosphäre sowie den jeweiligen positiven bzw. negativen Ausblick. Zudem kann es Widerstand gegen die vorgeschlagene Veränderung geben, offen oder verdeckt, der die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen negativ beeinflusst. In vielen Fällen kommt der Widerstand nicht von den Personen, die direkt von dieser

Veränderung betroffen sind, sondern von deren Managern. Die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist nicht fix, sondern wird sowohl von internen als auch externen Faktoren des Projekts beeinflusst.

Messgrössen

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

4.5.13.2 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren

Beschreibung

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

Messgrössen

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

4.5.13.3 Veränderungs- oder Transformationsstrategie entwickeln

Beschreibung

Der Einzelne entwickelt eine Veränderungsstrategie (bzw. stellt sie zusammen), um die projizierten Veränderungen oder die Transformation umzusetzen. Die Strategie basiert auf der Intensität und den Auswirkungen der Veränderung und berücksichtigt die Fähigkeit zur Veränderung bzw. die Bereitschaft zur Transformation der jeweiligen Organisation oder der Menschen. Der Zeitplan der Veränderungen, die mit der Dynamik und den Chancen der Organisation in Einklang gebracht werden müssen, ist auch zu berücksichtigen. Entwickelt wird der Plan unter Rücksprache mit der Organisation, ausserdem wird er regelmässig aktualisiert. Teil der Strategie ist zudem, herauszufinden, zu beobachten und zu bewerten, was funktioniert und was nicht, und in welchen Situationen.

Veränderungen und Transformation benötigen eine gewisse Zeit bis sie umgesetzt sind und ein Mehrwert erzielt wird. Bei bedeutsameren Veränderungen oder Transformationen wird ein schrittweiser Ansatz entwickelt, sodass frühzeitige Erfolge bewertet werden und können als Anreiz für eine zukünftige Veränderung dienen können.

Messgrößen

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

4.5.13.4 Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren

Beschreibung

Basierend auf der Veränderungsstrategie wird eine Reihe möglicher Interventionen geplant. Diese können Workshops, Trainings, Informationsveranstaltungen, Pilotprojekte, «Serious Games» und Visionen umfassen. Interventionen hinsichtlich der Machtverhältnisse, den Einflüssen und den Handlungswiderständen müssen jedoch auch vorgenommen werden. Sobald eine Veränderung vorgenommen wurde, sollten Massnahmen ergriffen werden, um die Veränderung zu verankern und den Organisationen und Einzelnen dabei zu helfen, nicht in alte Verhaltensweisen «zurück zu verfallen».

Messgrößen

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

Anhang 1

Stichwortverzeichnis

A

Ablauf 100
 Ablaufplan 103
 Abnahmekriterien 96
 Adaptationsfähigkeit 139
 Akkreditierung 18, 20
 Aktivitäten 102
 Akzeptanz 88
 Allianzen 137
 Ambitionen 47
 Änderungen 94, 103
 Anforderungen 19, 94, 96
 Anlagen 116
 Arbeitsaufwand 102
 Arbeitspakete 99
 Arbeitsrecht 42
 Arbeitsumgebung 87
 Assessment 14, 19
 Assessor 18
 Auftraggeber 136
 Auftragnehmer 119
 Ausbildung 17
 Ausgaben 113
 Ausrüstungen 116
 Auswirkungen 131

B

BATNA best alternativ to a negotiated
 agreement 82
 Bedürfnisse 96, 105
 Benchmarking 41, 44
 Benutzer 136
 Berichterstattung 38
 Berichtssystem 114
 Berichtswesen 39
 Berufsvorschriften 43
 Beschaffung 119
 Best Practice 16
 Bewertung 15
 Beziehungen 62
 Blueprint 89
 Business Case 32, 45

C

Chancen 129
 Change 138
 Coaching 17, 68
 Commitment 68, 136
 Community of practice 16
 Compliance 40
 Controlling 39
 Curriculum 14

D

Dauer 102
 Delegation 72
 Dokumentation 103
 Domäne 21
 Durchsetzungsvermögen 82

E

Earned Value 97
 EFQM 107
 Einfluss 134
 Einigung 84
 Empathie 64
 Empowerment 72
 Engagement 62
 Entscheidungen 38, 59
 Entspannung 54
 Erfolgsfaktor 34
 Erfolgskriterien 91
 Ergebnisorientierung 85
 Erholung 56
 Eskalation 74
 Ethik 58

F

Fähigkeiten 13
 Fehler 73
 Fertigkeiten 13
 Finanzen und Controlling 39
 Finanzierung 111
 Finanzmanagementsystem 114

Fokus 27, 55
 Forschung 14
 Fortschritt 103
 Führung 66

G

Ganzheitliche Sicht 81
 Geschäftsleitung 136
 Gesetzliche Vorschriften 42
 Gesundheit 42
 Governance 35
 Gruppendynamik 139

H

höheres Management 136
 Human Resources 17, 39
 Humor 62

I

Information 103
 Informationen 60
 Informationssysteme 106
 Infrastruktur 106, 116
 Initiative 67
 Interesse 134
 Interessen 45
 Interessierte Parteien 133
 iterative Planung 102

K

Karrieremodell 14
 KEF Kritische Erfolgsfaktoren 34
 Key Competence Indicator 22
 Key Performance Indicator 35
 Kick-Off 125
 Know-how 116
 Kommunikation 59
 Kommunikationsplan 135
 Kompetenz 13
 Kompetenzentwicklung 16
 Kompetenzindikator 22
 Kompetenzinventar 23
 Konfiguration 100
 Konflikte 73
 Kontext 21
 Kontrolle 27
 Konzeptionelles Denken 79
 Kooperation 136
 Kosten 111

KPI Key Performance Indicators 35
 Kreativität 79
 Kritische Erfolgsfaktoren 34
 Kultur 48

L

Lebenszyklus 28
 Lehrplan 14
 Leistungsumfang 97, 99
 Lessons Learned 16, 92
 Lieferanten 122, 136
 Lieferobjekte 97, 98

M

Macht 45
 Make-or-Buy 120
 Management 17
 Management by Projects 36
 Marketing 87
 Materialien 116
 Mediation 76
 Meilenstein 35
 Mentoring 17, 68
 Messgrösse 22
 Mission 32
 Motivation 55
 Motivationstheorie 15

N

Nachhaltigkeit 43, 58
 Netzwerke 137
 Normen 40
 Nutzen 31, 32

O

OCB Organisational Competence Baseline 15
 Offenheit 79
 Organisation 103, 106
 Ownership 68

P

Partner 122, 136
 PEB Project Excellence Baseline 15
 Peer-Entwicklung 17
 Personal 116
 Personalabteilung 17
 Perspektivenwechsel 62
 Phase 102
 Phasenabschluss 128

- Phasenübergang 126
 Planspiel 17
 Planung 123
 PM-Abteilung 18
 PMO 38
 PMO Project Management Office 18
 Portfolio 22
 Portfoliomanagement 38
 präventive Massnahmen 109
 Programm 22
 Programmmanagement 37
 Projekt 22, 27
 Projektabschluss 128
 Projektänderungen 127
 Projektbudget 113
 Projektbüro 38
 Projektdesign 89
 Projekterfolg 86
 Projektfinanzierung 114
 Projektfortschritt 127
 Projektgrenzen 97
 Projektkomplexität 92
 Projektkosten 113
 Projektleistung 126
 Projektmanagement 28, 37
 Projektmanagement-Ansatz 93
 Projektmanagementkompetenz 44
 Projektmanagement-Plan 125
 Projekt starten 125
 Projektstrukturplan 99
 Prozesse 35, 106
- Q**
- Qualität 107
 Qualitätsmanagementplan 108
- R**
- Regulationen 40
 Respekt 65
 Ressourcen 116
 Ressourcenquellen 118
 Ressourcenverbrauch 119
 Risiken 129
 Rollen und Verantwortlichkeiten 105
- S**
- Schulung 14
 Scope Creeping 97
 Selbstbeherrschung 54
 Selbstentwicklung 16
- Selbstmanagement 53
 Selbstreflexion 53
 SGU Sicherheit, Gesundheit und
 Umweltschutz 42
 Sicherheit 42
 Soziale Netzwerke 64
 Spezialisierung 27
 Sprint 102
 Stakeholder 133
 Stakeholderstrategie 135
 Standards 40, 44
 Steuerung 123
 Strafrecht 42
 Strategie 31
 Strategische Ressourcenplanung 117
 Stress 53
 Strukturen 35
 Supportfunktionen 38
- T**
- Teamarbeit 70
 Teambildung 70
 Teamkompetenzen 15
 Termine 100
 Terminplan 103
 Trainer 17
 Training 17
 Transformation 138
 Transformationschancen 140
 Transformationsstrategie 140
- U**
- Übergabe 128
 Umweltschutz 42
 Urheberrecht 42
- V**
- Validierung 110
 Veränderung 138
 Veränderungsanforderungen 140
 Veränderungsstrategie 140
 Verantwortung 58
 Verhaltensregeln 43
 Verhandlungen 81, 122
 verifizieren 109
 verkaufen 87
 Verlässlichkeit 57
 Verständnis 60, 64
 Vertrag 122
 Vertrauen 59, 65

Vielseitigkeit 77
Virtuelle Teams 62
Vision 32
Vorgaben 68

W

Wahrscheinlichkeit 131
Wasserfall 102
Weiterbildung 17
Werkzeuge 116
Werte 48
Widerstand 138
Wissen 13
Work Breakdown Structure 99

Z

Zeitplanung 100
Zertifikat 20
Zertifizierung 15
Zertifizierungsorganisation 20
Zertifizierungsstelle 18
Ziele 55, 94
Zielhierarchie 95
Zivilrecht 42
Zuhören 64
Zuverlässigkeit 57

Anhang 2

Ethischer und professioneller Verhaltenskodex

Einleitung

Wir anerkennen, dass unsere Projekte, Programme und Portfolios, die Menschen, die Gesellschaft und die natürliche Umwelt auf verschiedene Weise, sowohl lokal als auch global, beeinflussen. Die Bedeutung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement wird in einer zunehmend globalisierten Welt weiter zunehmen. Dadurch werden wir mit neuen Herausforderungen sowohl in unserem persönlichen Streben als auch als Profis konfrontiert werden.

Wir glauben, dass wir durch unser ethisches Verhalten unsere Projekte, Programme und Portfolios besser und unseren Berufsstand attraktiver machen. Der «IPMA Code of Ethics and Professional Conduct» legt die Grundsätze sowie unsere minimalen Pflichten sowohl gegenüber dem Eigner des Projekts, des Programms oder dem Portfolio, als auch gegenüber den Teams, den Stakeholdern, der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt fest.

Grundlegende Prinzipien

Wir anerkennen, dass unsere Community sowie die Beziehungen zwischen den Profis und deren Kunden von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und der Wertschätzung unserer Vielfalt abhängen.

Wir anerkennen, dass wir als Mitglieder dieser Community und als Profis in Umgebungen arbeiten, die unterschiedlich heikle politische, kulturelle und moralische Herausforderungen mit sich bringen. Wir glauben, dass wir dadurch am besten dafür gerüstet sind, diese Herausforderungen anzunehmen, indem wir offen sind für unsere Unterschiede und respektvoll mit diesen umgehen.

Wenn wir mit Kunden, Eignern und anderen Stakeholdern arbeiten, handeln wir integer, verantwortungsbewusst und transparent. Wir wissen, dass uns unsere Arbeit im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement vor eine Vielzahl von ethischen Herausforderungen stellen kann, und wir glauben, dass wir mit diesen Werten am besten in der Lage sind, diese Herausforderungen zu meistern.

IPMA Code of Ethics and Professional Conduct

Wir begrüßen die verschiedenen Ursprünge der ethischen Normen - weltliche und religiöse gleichermaßen - und versuchen, deren Unterschiedlichkeit mit Respekt zu begegnen. Wir unterzeichnen den «IPMA Code of Ethics and Professional Conduct», weil wir die grundlegenden Prinzipien vorleben wollen und weil diese sowohl unser Verhalten als auch unsere berufliche Praxis leiten sollen.

1. Die Ethik unseres Berufsstandes

Wir anerkennen, dass die Integrität unseres Berufs und unsere berufliche Praxis durch unsere Reputation nachhaltig geschützt werden und langfristig erhalten bleiben.

- 1.1. Wenn immer möglich vermeiden wir echte oder vermeintliche Interessenskonflikte, und legen solche, wenn sie existieren, den betroffenen Parteien gegenüber offen.
- 1.2. Wir lehnen jede Form von Bestechung ab.
- 1.3. Wir arbeiten nicht in Projekten, Programmen und Portfolios mit, welche nur gelingen können, wenn die Prinzipien dieses Verhaltenskodex missachtet werden.
- 1.4. Wir bemühen uns, unsere beruflichen Kompetenzen zu erhalten und zu erweitern, und übernehmen nur Projekte, Programme und Portfolios, für die wir entsprechend qualifiziert sind.
- 1.5. Wir sind realistisch und ehrlich in unseren Angebotsverfahren und erwarten dies auch von unseren Geschäftspartnern.
- 1.6. Wir erstellen vernünftige Forecasts sowie wahrheitsgetreue und korrekte Berichte.
- 1.7. Wir schliessen realistische Verträge ab, halten unsere vertraglichen Verpflichtungen ein und liefern entsprechende Ergebnisse.

2. Unser Commitment gegenüber den Eignern und anderen Stakeholdern

Wir wertschätzen unsere Kunden, die Eigner und andere Stakeholder und achten besonders auf die ihnen gegenüber geschuldeten Verpflichtungen.

- 2.1. Wir respektieren Vertraulichkeit und geben vertrauliche Informationen nur an Personen weiter, die ebenfalls berechtigt sind, und diskutieren vertrauliche Informationen ausschliesslich mit diesen.
- 2.2. Bei unserem Engagement sind wir uns der möglichen Folgen unserer Arbeit für andere Stakeholder bewusst und bemühen uns, die negativen Auswirkungen zu minimieren.
- 2.3. Wir achten sorgfältig auf Vorurteile und unethische Einflüsse.
- 2.4. Wir treffen angemessene Vorkehrungen, um uns und unsere Teams vor illegalen Aktivitäten zu schützen, und wir berichten jede kriminelle Absicht oder Handlung an die zuständigen Stellen.
- 2.5. Wir halten Eigner und andere Stakeholder angemessen und jederzeit auf dem Laufenden.
- 2.6. Wir ermutigen unsere Kunden, ihre Erwartungen und deren ethische Konsequenzen kritisch zu reflektieren.

3. Unser Commitment gegenüber Mitarbeitenden

- 3.1. Wir beschäftigen Personen, die aufgrund ihres Hintergrunds, ihrer Kompetenzen und Erfahrungen für unsere Projekte, Programme und Portfolios gut geeignet sind.
- 3.2. Wir sorgen für ein Höchstmass an Gesundheits- und Sicherheitsmassnahmen, und wir sorgen für eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung.
- 3.3. Wir arbeiten nicht in Projekten, Programmen oder Portfolios mit, die eine unhaltbare Arbeitsüberlastung oder gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen erfordern.

- 3.4. Wir bieten Schulungen, Schutzausrüstungen oder andere Verfahren an, die notwendig sind, um eine sichere Arbeitsumgebung zu gewährleisten.
- 3.5. Wenn Wohninfrastruktur bereitgestellt wird, stellen wir sicher, dass Mitarbeitende Zugang zu angemessener Privatsphäre haben und dass sie über persönliche Hygienebereiche verfügen.
- 3.6. Wenn wir Herausforderungen begegnen, die sich aus sozialen und kulturellen Unterschieden ergeben, gehen wir auf eine sensible Art und Weise mit diesen um.
- 3.7. Wir respektieren die Rechte der Einzelnen, lassen sie ihre Kultur und Bräuche zelebrieren, solange sie angemessen sind und die Moral sowie die Mission des Teams nicht beeinträchtigen.
- 3.8. Wir akzeptieren keine Kinder-, Zwangs- oder Sklavenarbeit und verlangen keine illegalen Überstunden.
- 3.9. Wir dulden keine Form von geistiger oder körperlicher Bestrafung, einschliesslich jeder Art von Belästigung oder Mobbing.
- 3.10. Wir dulden keine Form von sexueller Belästigung und treffen Vorkehrungen, um dies zu verhindern.
- 3.11. Wir behindern Mitarbeitende nicht an der Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder in anderen Vereinigungen von Arbeitnehmenden oder an der Teilnahme von Tarifverhandlungen.
- 3.12. Wir stellen sicher, dass Mitarbeitende mindestens den gesetzlichen Mindestlohn respektive den Lohn gemäss Branchenstandard erhalten, wenn dieser höher ist als der Mindestlohn, und kompensieren Überzeiten angemessen.
- 3.13. Wir diskriminieren keine Personen auf Grund ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung, ihres Alters oder aus anderen willkürlichen Gründen.

4. Unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Wir bemühen uns, alle Kulturen zu verstehen, eine gemeinsame konstruktive Grundlage zu finden und gegenseitigen Respekt aufzubauen.

- 4.1. Wir unterstützen keine Aktivitäten, die das lokale Gemeinwesen, lokale Gesellschaften oder Volkswirtschaften untergraben oder schädigen.
- 4.2. Wir halten uns an die Gesetze und Vorschriften der Länder, in denen wir uns aufhalten und arbeiten.
- 4.3. Wir verhalten uns neutral und nehmen keine politische Haltung in Konfliktsituationen ein.
- 4.4. Wir sind uns unserer sozialen Verantwortung bewusst und entwickeln unsere berufliche Praxis entsprechend weiter.
- 4.5. Wir erhalten und fördern hohe ethische Standards selbst dann, wenn wir unter dem Einfluss von Unternehmen, Institutionen oder Regierungen arbeiten, in denen diese Standards nicht vorhanden sind oder nur ungenügend gelebt werden.

5. Unser Commitment für Nachhaltigkeit und den Schutz der Umwelt

Wir streben nach einer Minimierung der schädlichen Auswirkungen auf die Umwelt, die als Folge unserer Projekte, Programme und Projekt Portfolios entstehen.

- 5.1. Wir fördern das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber der Umwelt in unseren Teams, sowohl innerhalb unserer Organisationen als auch in der Gesellschaft.
- 5.2. Wir denken und handeln im Hinblick auf die Umwelt langfristig und streben eine nachhaltige Entwicklung an.
- 5.3. Wir tun alles Machbare, um Abfall und Emissionen in Luft, Boden und Wasser zu minimieren, und fördern die Wiederverwertung von Materialien und gebrauchten Produkten.
- 5.4. Wir handhaben, lagern und entsorgen gefährliche Abfälle sicher und umweltgerecht.
- 5.5. Wir nutzen in unseren Projekten, Programmen und Portfolios die Ressourcen effizient und vermeiden Abfall.

6. Unser Bildungsauftrag

- 6.1. Wir steigern in unseren Teams das Bewusstsein für die Werte und grundlegenden Prinzipien unseres ethischen und professionellen Verhaltenskodexes.
- 6.2. Wir beziehen, was wir über Technik, Wissenschaft und Management von Projekten, Programmen und Portfolios wissen, mit ein, um die Personen, mit denen wir arbeiten, weiter zu entwickeln.

Anhang 3

Übersicht über die Kompetenzen und die Kompetenzindikatoren

Kompetenzbereich Kontext

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
1.01 Strategie	1.01.01 Das Projekt mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen
	1.01.02 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die die Strategie der Organisation beeinflussen
	1.01.03 Rechtfertigung für das Projekt entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben, weiterhin bestehen
	1.01.04 Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen, beurteilen und überprüfen
	1.01.05 Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
1.02 Governance, Strukturen und Prozesse	1.02.01 Die Grundlagen des Projektmanagements und dessen Einführung kennen
	1.02.02 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen
	1.02.03 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und dessen Einführung kennen
	1.02.04 Das Projekt mit den Supportfunktionen in Einklang bringen
	1.02.05 Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen
	1.02.06 Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen
	1.02.07 Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen
1.03 Compliance, Standards und Regulationen	1.03.01 Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten
	1.03.02 Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten
	1.03.03 Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten
	1.03.04 Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
	1.03.05 Für das Projekt relevante professionelle Standards und Tools bewerten, nutzen und weiterentwickeln
	1.03.06 Die Projektmanagementkompetenz der Organisation bewerten, vergleichen und verbessern

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
1.04 Macht und Interessen	<p>1.04.01 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts verwenden</p> <p>1.04.02 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts verwenden</p> <p>1.04.03 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Projekts einsetzen</p>
1.05 Kultur und Werte	<p>1.05.01 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen</p> <p>1.05.02 Das Projekt mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen</p> <p>1.05.03 Die Informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen</p>

Kompetenzbereich Menschen

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement	<p>2.01.01 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren</p> <p>2.01.02 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen</p> <p>2.01.03 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren</p> <p>2.01.04 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren</p> <p>2.01.05 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen</p>
2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	<p>2.02.01 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden</p> <p>2.02.02 Die Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern</p> <p>2.02.03 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen</p> <p>2.02.04 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren</p> <p>2.02.05 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen</p>
2.03 Persönliche Kommunikation	<p>2.03.01 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen</p> <p>2.03.02 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern</p> <p>2.03.03 Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen</p> <p>2.03.04 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren</p> <p>2.03.05 Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwenden</p>

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
2.04 Beziehungen und Engagement	2.04.01 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen
	2.04.02 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen
	2.04.03 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen
	2.04.04 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern
	2.04.05 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
2.05 Führung	2.05.01 Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen
	2.05.02 Ownership übernehmen und Commitment zeigen
	2.05.03 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern
	2.05.04 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen
	2.05.05 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen
2.06 Teamarbeit	2.06.01 Das Team zusammenstellen und entwickeln
	2.06.02 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern
	2.06.03 Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen
	2.06.04 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
	2.06.05 Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen
2.07 Konflikte und Krisen	2.07.01 Konflikte und Krisen antizipieren und wenn möglich verhindern
	2.07.02 Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen
	2.07.03 Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln
	2.07.04 Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern
2.08 Vielseitigkeit	2.08.01 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
	2.08.02 Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren
	2.08.03 Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren
	2.08.04 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden
	2.08.05 Ganzheitliche Sicht auf das Projekt und seinen Kontext fördern um den Entscheidungsprozess zu verbessern

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
2.09 Verhandlungen	2.09.01 Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren 2.09.02 Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen 2.09.03 Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist 2.09.04 Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen 2.09.05 Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen
2.10 Ergebnisorientierung	2.10.01 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren 2.10.02 Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren 2.10.03 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und aufrecht erhalten 2.10.04 Das Projekt, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und «verkaufen» 2.10.05 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

Kompetenzbereich Praktiken

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
3.01 Projektdesign	3.01.01 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen 3.01.02 Lessons Learned aus und mit anderen Projekten überprüfen, anwenden und austauschen 3.01.03 Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen 3.01.04 Generellen Projektmanagement-Ansatz auswählen und anpassen 3.01.05 Konzept für die Projektdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen
3.02 Anforderungen und Ziele	3.02.01 Hierarchie der Projektziele definieren und entwickeln 3.02.02 Bedürfnisse und Anforderungen der Projekt-Stakeholder identifizieren und analysieren 3.02.03 Anforderungen und Abnahmekriterien priorisieren und entscheiden
3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte	3.03.01 Lieferobjekte definieren 3.03.02 Leistungsumfang strukturieren 3.03.03 Arbeitspakete definieren 3.03.04 Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
3.04 Ablauf und Termine	3.04.01 Aktivitäten definieren, die nötig sind, um das Projekt (ab)liefern zu können
	3.04.02 Arbeitsaufwand und Dauer von Aktivitäten festlegen
	3.04.03 Vorgehensweise für Termine und Phasen respektive Sprints festlegen
	3.04.04 Abfolge der Projektaktivitäten bestimmen und einen Ablauf- und Terminplan erstellen
	3.04.05 Fortschritt anhand des Terminplans überwachen und notwendige Anpassungen vornehmen
3.05 Organisation, Information und Dokumentation	3.05.01 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen
	3.05.02 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren
	3.05.03 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen
	3.05.04 Organisation des Projekts implementieren, überwachen und ggf. anpassen
3.06 Qualität	3.06.01 Qualitätsmanagementplan für das Projekt entwickeln, die Implementierung überwachen und gegebenenfalls überarbeiten
	3.06.02 Projekt mit seinen Lieferobjekten überprüfen um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen des Qualitätsmanagementplans weiterhin erfüllen
	3.06.03 Erreichung der Qualitätsziele des Projekts verifizieren und erforderliche korrektive und/oder präventive Massnahmen empfehlen
	3.06.04 Validierung von Projektergebnissen planen und organisieren
	3.06.05 Qualität im Verlauf des Projekts sicherstellen
3.07 Kosten und Finanzierung	3.07.01 Projektkosten abschätzen
	3.07.02 Projektbudget erstellen
	3.07.03 Projektfinanzierung sichern
	3.07.04 Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Projekt entwickeln, einrichten und aufrechterhalten
	3.07.05 Finanzen überwachen, um Abweichungen vom Projektplan zu identifizieren und zu korrigieren
3.08 Ressourcen	3.08.01 Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Projektergebnisse liefern zu können
	3.08.02 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren
	3.08.03 Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln
	3.08.04 Ressourcen gemäss dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen
	3.08.05 Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmassnahmen ergreifen
3.09 Beschaffung	3.09.01 Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren
	3.09.02 Zu Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen
	3.09.03 Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, um diese in Einklang mit den Projektzielen zu bringen
	3.09.04 Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und falls notwendig Entschädigungen verlangen

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
3.10 Planung und Steuerung	3.10.01 Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen
	3.10.02 Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen
	3.10.03 Projektleistung mit dem Projektplan abgleichen und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen treffen
	3.10.04 Bericht über den Projektfortschritt erstatten
	3.10.05 Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und implementieren
	3.10.06 Eine Phase oder das Projekt abschliessen und evaluieren
3.11 Chancen und Risiken	3.11.01 Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren
	3.11.02 Chancen und Risiken identifizieren
	3.11.03 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren
	3.11.04 Strategien auswählen und Massnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren
	3.11.05 Chancen, Risiken und implementierte Massnahmen evaluieren und überwachen
3.12 Stakeholder	3.12.01 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen und ihren Einfluss analysieren
	3.12.02 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten
	3.12.03 Geschäftsleitung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen
	3.12.04 Benutzer, Partner und Lieferanten einbinden, um Kooperation und Commitment zu erreichen
	3.12.05 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden
3.13 Change und Transformation	3.13.01 Adaptationsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen
	3.13.02 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren
	3.13.03 Veränderungs- oder Transformationsstrategie entwickeln
	3.13.04 Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren

Anhang 4

Referenz zu ISO21500:2012

Kompetenzbereich Kontext

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21500:2012
1.01 Strategie	3.4.1. Organisational strategy
1.02 Governance, Strukturen und Prozesse	3.5. Project environment 3.6. Project governance (3.7. Projects and operations) (3.8. Stakeholders and project organisation)
1.03 Compliance, Standards und Regulationen	3.5. Project environment (3.11. Project constraints)
1.04 Macht und Interessen	(3.8. Stakeholders and project organisation)
1.05 Kultur und Werte	3.5. Project environment

Kompetenzbereich Menschen

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21500:2012
2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement	(3.9. Competences of project personnel)
2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	(3.9. Competences of project personnel)
2.03 Persönliche Kommunikation	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
2.04 Beziehungen und Engagement	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
2.05 Führung	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
2.06 Teamarbeit	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
2.07 Konflikte und Krisen	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
2.08 Vielseitigkeit	(3.9. Competences of project personnel)
2.09 Verhandlungen	(3.9. Competences of project personnel)
2.10 Ergebnisorientierung	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)

Kompetenzbereich Praktiken

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21500:2012
3.01 Projektdesign	3.4.2. Opportunity evaluation and project initiation 3.6. Project governance (3.8. Stakeholder and project organisation) (3.10. Project lifecycle) (4.3.2. Develop project charter) 4.3.8. Collect lessons learned
3.02 Anforderungen und Ziele	3.4.3. Benefits realisation (3.11. Project constraints) 4.3.2. Develop project charter
3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte	(3.11. Project constraints) 4.3.11. Define scope 4.3.12 Create work breakdown structure 4.3.13. Define activities 4.3.14. Control scope
3.04 Ablauf und Termine	(3.10. Project lifecycle) 4.3.21. Sequence activities 4.3.22. Estimate activity duration 4.3.23. Develop schedule 4.3.24. Control schedule
3.05 Organisation, Information und Dokumentation	(4.3.15. Establish project team) 4.3.17. Define project organisation (4.3.38. Plan communication) (4.3.39. Distribute information) (4.3.40. Manage communication)
3.06 Qualität	4.3.32. Plan quality 4.3.33. Perform quality assurance 4.3.34. Perform quality control
3.07 Kosten und Finanzierung	(3.11. Project constraints) 4.3.25. Estimate costs 4.3.26. Develop budget 4.3.27. Control costs
3.08 Ressourcen	(3.9. Competences of project personnel) (3.11. Project constraints) (4.3.15. Establish project team) 4.3.16. Estimate resources 4.3.18. Develop project team 4.3.19. Control resources
3.09 Beschaffung	4.3.35. Plan procurement 4.3.36. Select suppliers 4.3.37. Administer procurements
3.10 Planung und Steuerung	(3.10. Project lifecycle) 4.3.3. Develop project plans 4.3.4. Direct project work 4.3.5. Control project work 4.3.6. Control changes 4.3.7. Close project phase or project

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21500:2012
3.11 Chancen und Risiken	(3.11. Project constraints) 4.3.28. Identify risks 4.3.29. Assess risks 4.3.31. Control risks
3.12 Stakeholder	3.8. Stakeholders and project organisation 4.3.9. Identify stakeholders 4.3.10 Manage stakeholders (4.3.38. Plan communication) (4.3.39. Distribute information) (4.3.40. Manage communication)
3.13 Change und Transformation	not addressed in ISO21500

Anhang 5

Referenz zur NCB4 (ICB3)

PM technische Kompetenzen

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
1.01 Projektmanagementenerfolg	3.01 Projektdesign 1.01 Strategie, 1.01.04 Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen, beurteilen und überprüfen 2.10 Ergebnisorientierung, 2.10.01 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren 2.10 Ergebnisorientierung, 2.10.05 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten
1.02 Interessierte Parteien	3.12 Stakeholder (1.04 Macht und Interessen)
1.03 Projektanforderungen und Projektziele	3.02 Anforderungen und Ziele
1.04 Risiken und Chancen	3.11 Chancen und Risiken
1.05 Qualität	3.06 Qualität
1.06 Projektorganisation	3.05 Organisation, Information und Dokumentation, 3.05.02 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren 3.05 Organisation, Information und Dokumentation, 3.05.04 Organisation des Projekts implementieren, überwachen und ggf. anpassen
1.07 Teamarbeit	2.06 Teamarbeit
1.08 Problemlösung	2.08 Vielseitigkeit, vor allem KCI 2.08.02 bis 2.08.05
1.09 Projektstrukturen	3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte, 3.03.02 Leistungsumfang strukturieren 3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte, 3.03.03 Arbeitspakete definieren
1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte, 3.03.01 Lieferobjekte definieren 3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte, 3.03.04 Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten
1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	3.04 Ablauf und Termine
1.12 Ressourcen	3.08 Ressourcen
1.13 Kosten und Finanzen	3.07 Kosten und Finanzierung
1.14 Beschaffung und Verträge	3.09 Beschaffung
1.15 Änderungen	3.10 Planung und Steuerung, 3.10.05 Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und implementieren

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
1.16 Überwachung, Controlling und Berichtswesen	3.10 Planung und Steuerung, 3.10.03 Projektleistung mit dem Projektplan abgleichen und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen treffen 3.10 Planung und Steuerung, 3.10.04 Bericht über den Projektfortschritt erstatten
1.17 Information und Dokumentation	3.05 Organisation, Information und Dokumentation, 3.05.01 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen 3.05 Organisation, Information und Dokumentation, 3.05.03 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen
1.18 Kommunikation	2.03 Persönliche Kommunikation
1.19 Projektstart	3.10 Planung und Steuerung, 3.10.01 Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen 3.10 Planung und Steuerung, 3.10.02 Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen
1.20 Projektabschluss	3.10 Planung und Steuerung, 3.10.06 Eine Phase oder das Projekt abschliessen und evaluieren

PM Verhaltenskompetenzen

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
2.01 Führung	2.05 Führung
2.02 Engagement und Motivation	2.04 Beziehungen und Engagement 2.05 Führung, 2.05.02 Ownership übernehmen und Commitment zeigen 2.04 Beziehungen und Engagement, 2.04.04 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern 2.06 Teamarbeit, 2.06.04 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
2.03 Selbstkontrolle	2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement, 2.01.03 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren 2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement 2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit, 2.02.03 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
2.04 Durchsetzungsvermögen	2.05 Führung, 2.05.03 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern 2.05 Führung, 2.05.04 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen
2.05 Entspannung und Stressbewältigung	2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement, 2.01.04 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren 2.03 Persönliche Kommunikation, 2.03.05 Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwenden 2.10 Ergebnisorientierung, 2.10.03 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und aufrecht erhalten
2.06 Offenheit	2.08 Vielseitigkeit, 2.08.01 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen (2.03 Persönliche Kommunikation, 2.03.02 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern)
2.07 Kreativität	2.08 Vielseitigkeit, 2.08.01 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen 2.08 Vielseitigkeit, 2.08.04 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden
2.08 Ergebnisorientierung	2.10 Ergebnisorientierung
2.09 Effizienz	2.10 Ergebnisorientierung, 2.10.02 Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren
2.10 Beratung	2.04 Beziehungen und Engagement, 2.04.04 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern 2.04 Beziehungen und Engagement, 2.04.05 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
2.11 Verhandlungen	2.09 Verhandlungen
2.12 Konflikte und Krisen	2.07 Konflikte und Krisen
2.13 Verlässlichkeit	2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit, 2.02.04 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren 2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit, 2.02.05 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
2.14 Wertschätzung	2.04 Beziehungen und Engagement, 2.04.04 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern (1.05 Kultur und Werte)
2.15 Ethik	2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement, 2.01.01 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren 1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.03 Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten (2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit, 2.02.02 Die Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern) 1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.04 Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten

PM Kontextkompetenzen

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
3.01 Projektorientierung	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse, 1.02.01 Die Grundlagen des Projektmanagements und dessen Einführung kennen
3.02 Programmorientierung	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse, 1.02.02 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen
3.03 Portfolioorientierung	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse, 1.02.03 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und dessen Einführung kennen
3.04 Projekt-, Programm- und Portfolioeinführung	1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.06 Die Projektmanagementkompetenz der Organisation bewerten, vergleichen und verbessern
3.05 Stammorganisation	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse
3.06 Business	1.01 Strategie 1.02 Governance, Strukturen und Prozesse, 1.02.05 Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen (1.04 Macht und Interessen)

Kompetenz gem. NCB4 (ICB3)	Kompetenz resp. KCI gemäss swiss.ICB4
3.07 Systeme, Produkte und Technologien	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse 1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.03 Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten 1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.05 Für das Projekt relevante professionelle Standards und Tools bewerten, nutzen und weiterentwickeln 1.01 Strategie, 1.01.05 Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
3.08 Personalmanagement	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse, 1.02.06 Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.02 Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten 1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.04 Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
3.10 Finanzierung	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse, 1.02.07 Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen
3.11 Rechtliche Aspekte	1.03 Compliance, Standards und Regulationen, 1.03.01 Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

Anhang 6

Selbstbeurteilung

Zur Selbstbeurteilung der eigenen Kompetenzen eignet sich gut das sechsstufige Schema für kognitive Ziele nach Bloom:

- **Stufe 1 Kenntnis / Wissen (Knowledge):** Erinnern von Allgemeinem (Theorien, konkrete Einzelheiten, terminologisches Wissen, einzelne Fakten), Erinnern von Mustern, Prozessen, Methoden, Kategorien, Kriterien, Bewusstmachen von geeignetem Material, minimales Neuordnen
- **Stufe 2 Verständnis (Comprehension):** einfachste Ebene des Begreifens, einfache Zusammenhänge sehen, Bescheid wissen, worüber gesprochen wird, den Stoff benutzen (ohne ihn mit anderen Materialien in Beziehung zu setzen, oder seine umfassendste Bedeutung erkennen), übersetzen, eigene Worte verwenden, interpretieren, extrapolieren, gelerntes wird auch in einem anderen Zusammenhang erkannt
- **Stufe 3 Anwendung (Application):** Gebrauch und Umsetzung von eindimensionalen Lerninhalten in eine neue und konkrete Situation
- **Stufe 4 Analyse (Analysis):** Zerlegen von komplexeren Sachverhalten in grundlegende Elemente und Teile, Identifizieren von Elementen, ordnende Prinzipien und (explizite und implizite) Strukturen Hierarchien klarmachen, Erkennen von Zusammenhängen, Beziehungen zwischen den Elementen deutlich machen, Diagnose erstellen, Fallstudien
- **Stufe 5 Synthese (Synthesis):** Zusammenfügen von Elementen und Teilen zu einem neuen Ganzen (Analyse), Entwickeln, Herstellen einer neuen Struktur, Einflechten von gemachten Erfahrung, Hypothesen entwickeln, vernetzen, fachübergreifend, optimieren, Projektarbeit
- **Stufe 6 Beurteilung (Evaluation):** Bewerten, Auswerten, Beurteilen einer Lösung, eines Modells, eines Verfahrens im Hinblick auf seine Zweckmässigkeit, Funktionstüchtigkeit, Stimmigkeit, Qualität, logische Fehler entdecken und begründen

Eine untere Stufe ist immer in den oberen Stufen enthalten: Analysefähigkeit setzt Anwendung komplexerer Denkprozesse voraus, und in der Analyse ist die Fähigkeit zum Verstehen eingeschlossen.

Kompetenz gem. swiss.ICB4		Kennntnis / Wissen	Verständnis	Anwendung	Analyse	Synthese	Beurteilung
Kontext	1.01 Strategie						
	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse						
	1.03 Compliance, Standards und Regulationen						
	1.04 Macht und Interessen						
	1.05 Kultur und Werte						
Menschen	2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement						
	2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit						
	2.03 Persönliche Kommunikation						
	2.04 Beziehungen und Engagement						
	2.05 Führung						
	2.06 Teamarbeit						
	2.07 Konflikte und Krisen						
	2.08 Vielseitigkeit						
	2.09 Verhandlungen						
	2.10 Ergebnisorientierung						
Praktiken	3.01 Projektdesign						
	3.02 Anforderungen und Ziele						
	3.03 Leistungsumfang und Lieferobjekte						
	3.04 Ablauf und Termine						
	3.05 Organisation, Information und Dokumentation						
	3.06 Qualität						
	3.07 Kosten und Finanzierung						
	3.08 Ressourcen						
	3.09 Beschaffung						
	3.10 Planung und Steuerung						
	3.11 Chancen und Risiken						
	3.12 Stakeholder						
	3.13 Change und Transformation						