

Kapitel 13: Risikomanagement und personalwirtschaftliche Umsetzung

Episode 2: Zertifizierung im Projektmanagement

Prof. Dr. Martin G. Möhrle
Institut für Projektmanagement und Innovation IPMI
Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Risikomanagement

Episode 2: IPMA- und PMI-Zertifizierung

Episode 3: Diskussion

Lernziele der Episode 2

Lernziel 1:

Sie können Funktionen von Projektmanagementstandards erläutern.

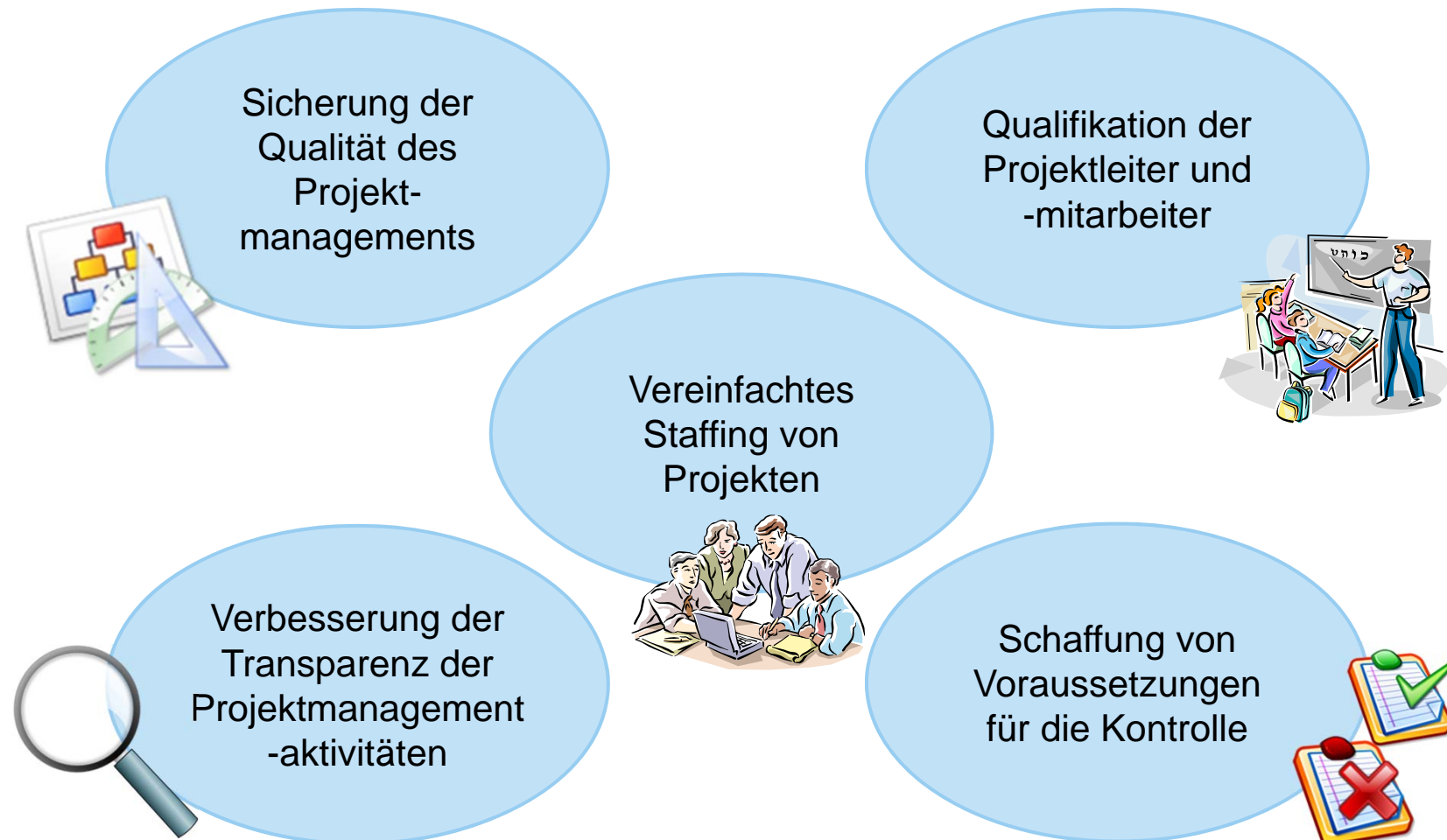
Lernziel 2:

Sie lernen das Zertifizierungssystem der IPMA kennen.

Lernziel 3:

Sie erweitern das Wissen zur Zertifizierung um Ansätze, die ganze Organisationen betreffen.

Projektmanagementstandards nehmen verschiedene Funktionen wahr.



Zwischen der Zertifizierung und der Qualifizierung ist eine absolute Trennung einzuhalten. Wer zertifiziert, schult nicht.

Bei der **Zertifizierung** beschränkt sich die Aufgabe des Assessors auf die Bewertung der bestehenden Kompetenz des Kandidaten.



Bei der **Qualifizierung** liegt der Fokus in Seminaren und Lehrgängen darauf, Personen, die in Projekten beschäftigt sind oder sein werden, „fit für den Job“ zu machen.



PMI und IPMA sind weltweite Projektmanagementverbände und Zertifizierungsstellen.

Project Management Institute (PMI)

- Gründung 1969 mit Sitz in den USA.
- Weltweit über 700.000 Mitglieder und Zertifikatsinhaber in 185 Ländern.
- Verschiedene individuelle Zertifizierungen, z.B.: Certified Associate in Project Management (CAPM), Zertifizierter Mitarbeiter im Projektmanagement, Project Management Professional (PMP), Projektmanagementexperte) oder Risk Management Professional (PMI-RMP), eine Spezialisierung der PM-Ausbildung in Richtung Risikomanagement).



International Project Management Association (IPMA)

- Gründung 1965 mit Sitz in der Schweiz, bis 1994 unter dem Namen INTERNET.
- Über 55 Mitgliedsorganisationen mit 100.000 Mitgliedern, vorwiegend Unternehmen in Europa, aber auch in Afrika, Amerika und Asien, in Deutschland (GPM) rund 5.900 Projektmanager und Unternehmen.
- Seit 1999 werden die IPMA Competence Baselines (ICB) herausgegeben, welche die offizielle Definition der von Projektmanagern erwarteten Kompetenzen für die Zertifizierung im allgemeinen Vier-Level-Zertifizierungssystem der IPMA enthält.



Quelle: PMI, IPMA, GPM

Welcher Standard für die eigenen Projektaktivitäten verwendet werden soll, hängt von den Situationen und Zielen des Unternehmens ab.

Inhalte	PMBOK-Guide (PMI)	ICB 3.0 (IPMA/GPM)
Ziele	Umfangreiche Wissenssammlung der anerkannten Best-Practices	„Kanon international abgestimmter und vereinbarter Kompetenzelemente“ (NCB 6), insbesondere zur Bewertung und Zertifizierung der für ein professionelles PM notwendigen Kompetenzen
Grundlegende Perspektive	Prozessorientiert	Kompetenzorientiert
Abstraktionsgrad	Mittel, Prozesse definiert	Hoch, keine konkreten Handlungsanweisungen oder Methoden
Kernbranchen	Keine Einschränkung, auf alle Projekte anwendbar	Keine Einschränkung, auf alle Projekte anwendbar
Regionaler Einsatz	International mit Schwerpunkt auf den USA, sehr häufig in globaler Projektumgebung in internationalen Großprojekten	Führend im deutschsprachigen Raum, zunehmende Ausdehnung auch in Asien
Verbreitung der Zertifikate	Ca. 370.000 PMPs weltweit	Mehr als 150.000 Zertifikate weltweit in allen Levels

Grundlage und normatives Dokument der Personenzertifizierung im Projektmanagement ist die ICB - IPMA Competence Baseline.



Eye of Competence

Quelle: GPM; Bea, Scheurer, Hesselmann, S. 408

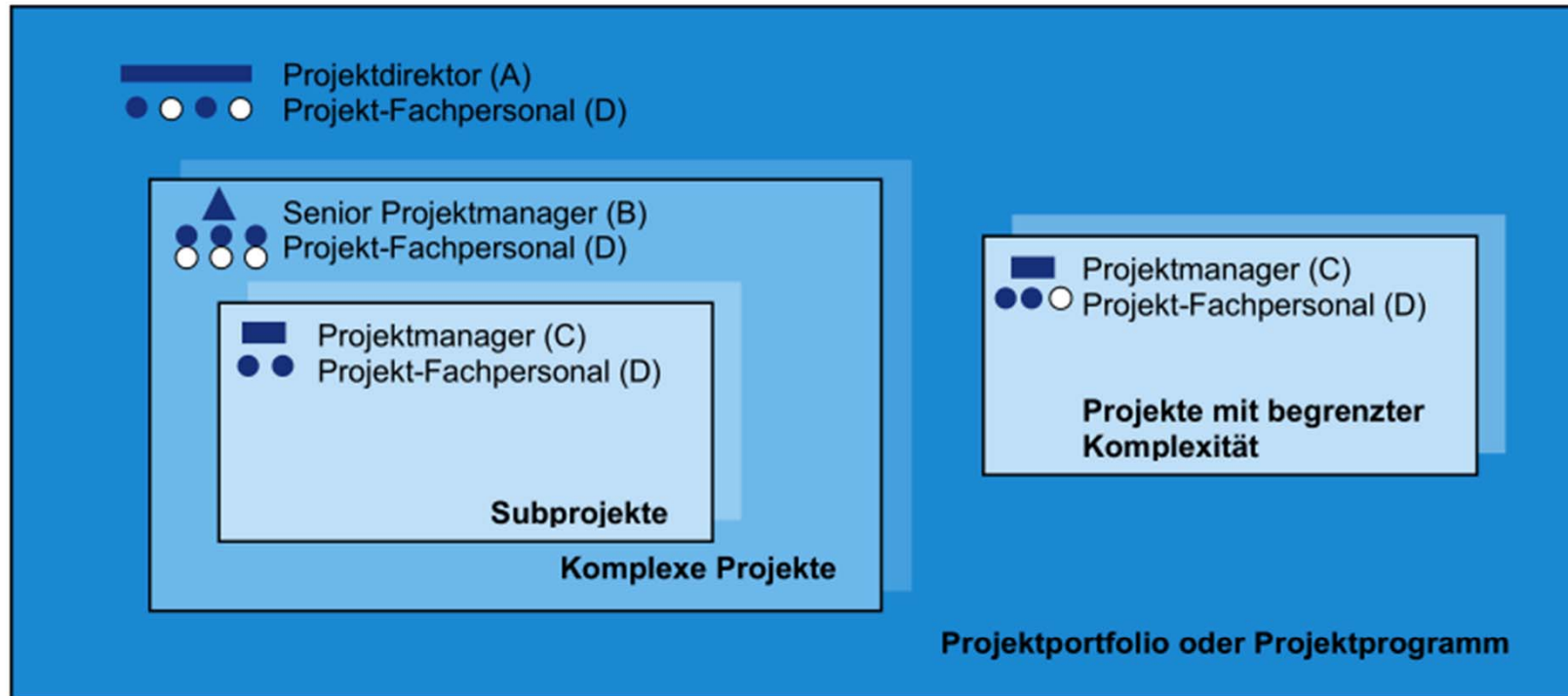
Die Competence Baseline ist stark auf die Beurteilung von Kompetenzen für die Zertifizierung einzelner Personen ausgerichtet.






Einzelne Kompetenzelemente werden wie folgt dargestellt:

- Allgemeine Beschreibung des Kompetenzelements,
- Liste mit möglichen Prozessschritten, die mit dem Kompetenzelement verbunden sein könnten,
- Liste mit angesprochenen Themenfeldern,
- Aufgliederung der Schlüsselkompetenzen, die bei einer Zertifizierung in den verschiedenen Levels vorhanden sein müssen,
- Darstellung der Beziehungen zu anderen Kompetenzelementen durch eine Aufzählung von Hauptbeziehungen.



Das universelle Vier-Level-Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA.



- () Projekt-Direktor (IPMA Level A)
- () Senior Projektmanager (IPMA Level B)
- () Projektmanager (IPMA Level C)
- () Projektmanagement-Fachmann/ -Fachfrau (IPMA Level D)
- () Hoch qualifizierter, erfahrener und anerkannter Experte eines Fachgebietes (IPMA Level D)

Für die Zertifizierung müssen unterschiedliche Voraussetzungen, Kompetenzen und Anforderungen erfüllt werden.

IPMA Level D Zertifizierter Projektmanagement-Fachmann (Certified Project Management Associate)	
Erfahrung in den Kompetenzelementen des Projektmanagements wird nicht notwendigerweise vorausgesetzt, es ist aber von Vorteil, wenn der Kandidat sein PM-Wissen schon in einem gewissen Rahmen zur Anwendung gebracht hat.	Zugangsvoraussetzungen
Der Kandidat hat Projektmanagementkenntnisse in allen Kompetenzelementen.	Kernkompetenz
Kann Kompetenzelemente anwenden. Arbeitet eventuell in einigen Bereichen als Fachmann.	Zusätzliche Anforderungen
Arbeitet als Mitglied eines Projektteams oder gehört zum Projektpersonal.	
Verfügt über breit gefächerte Kenntnisse im Projektmanagement und ist in der Lage diese anzuwenden.	

Für die Zertifizierung müssen unterschiedliche Voraussetzungen, Kompetenzen und Anforderungen erfüllt werden.

IPMA Level C Zertifizierter Projektmanager (Certified Project Manager)	
Innerhalb der vergangenen 9 Jahren wurde eine mindestens drei-jährige Erfahrung im Projektmanagement gesammelt. Ist bei Projekten begrenzter Komplexität in Leitungsfunktionen tätig.	Zugangsvoraussetzungen
Der Kandidat muss in der Lage sein, Projekte begrenzter Komplexität bzw. ein Teilprojekt eines komplexen Projekts in allen PM-Kompetenzelementen zu managen.	Kernkompetenz
Ist für das Management eines Projekts von begrenzter Komplexität verantwortlich bzw. managt ein Teilprojekt eines komplexen Projekts.	Zusätzliche Anforderungen
Einsatz der üblichen Projektmanagementprozesse, -methoden, -techniken, und -instrumente.	

Obligatorische und optionale Schritte im Erst-Zertifizierungsverfahren.

Schritte im Erst-Zertifizierungsverfahren	IPMA-Zertifizierungslevel			
	A	B	C	D
Bewerbungsformular, Lebenslauf	X	X	X	X
Liste der Projekte, Programme, Portfolios und Referenzen	X	X	X	X
Selbstbewertung	X	X	X	X
Zulassung zur Teilnahme am Zertifizierungsverfahren	X	X	X	X
Schriftliche Prüfung	X	X	X	X 
Workshop	X	X	X	-
360-Grad-Bewertung	(x)	(x)	(x)	-
Bericht	X	X	X	-
Prüfungsgespräch	X	X	X	-
Zertifizierungsentscheid: Zustellung, Eintragung	X	X	X	X

x = obligatorisch, (x) = optional in ICB, nicht eingesetzt in NCB

Neben Einzelpersonen können auch Organisationen, wie z.B. Projektgruppen oder Unternehmen, zertifiziert werden.

IPMA Delta

- Erarbeitung des Standards durch Arbeitsgruppe der GPM in enger Abstimmung mit der IPMA.
- Das Modell baut auf aktuellen Projektmanagementstandards auf und orientiert sich am Klassifizierungssystem nach CMMI.
- Im Unterschied zu bestehenden internationalen Reifegrad-Modellen betrachtet das Assessment nicht nur Projektmanager und einzelne Prozesse, sondern durchdringt die gesamte Dimension vom Topmanagement bis zu den operativen Bereichen und betrachtet allen Strukturen sowie kulturellen Aspekte.

IPMA DELTA 

OPM3 (PMI)

- Beim **Organizational Project Management Maturity Model** handelt es sich um ein Assessmentmodell des PMI.
- Das Modell betrachtet den organisatorischen Reifegrad von Projektgruppen oder Unternehmensverbänden.
- Im Unterschied zu weiteren Reifegrad-Modellen wird anhand von OPM3 auch der Prozess zur Verbesserung des Projektmanagements in der Organisation betrachtet.

OPM3^{v2}

P3M3

- Das **Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model** ist ein Bewertungsmodell des britischen Office of Government Commerce (OGC).
- Ziel ist, dass britische Regierungsstellen einen möglichst hohen Mehrwert für ihre Budgets erhalten. In diesem Zusammenhang wurde auch der PRINCE2-Standard entwickelt.
- Es werden Portfolio-, Programm- und Projekt-bezogene Aktivitäten bewertet. Diese geben an, wie Schlüsselprozessbereiche hierarchisch strukturiert werden können, um (Budget-)Ziele zu planen und die Zielerreichung zu verbessern.

 P3M3[®]

Neben Einzelpersonen können auch Organisationen, wie z.B. Projektgruppen oder Unternehmen, zertifiziert werden.

CMMI

- Das **Capability Maturity Modell Integrated** wurde vom Software Engineering Institute (SEI) entwickelt und beinhaltet verschiedene Referenzmodelle für unterschiedliche Anwendungsgebiete.
- Hauptsächlich dienen CMMI-Modelle zur Verbesserung der Arbeit einer Organisation, überprüfen aber auch den Reifegrad einer Organisation.
- Einzelne Modelle zielen z.B. auf die Verbesserung von Organisationen in den Bereichen Entwicklung (CMMI-DEV), Einkauf (CMMI-ACQ) oder Dienstleistungen (CMMI-SVC) der Software-, System- oder Hardwarebranche.



SPICE

- **Software Process Improvement and Capability Determination** ist ein internationaler Standard der ISO zur Bewertungen von Unternehmensprozessen, ursprünglich mit dem Schwerpunkt auf der Softwareentwicklung.
- Kernpunkte sind die Verbesserung von Prozessen der eigenen Organisation (Process Improvement) und die Bestimmung der Prozessfähigkeit (Capability Determination).
- Ähnlich wie bei CMMI werden inzwischen auch Methoden zur Bewertung kompletter Prozessmodelle sowie Organisationen angewandt.



Zertifizierung von Organisationen

Quelle: SEI, ISO und Bea, Scheurer, Hesselmann, S. 393f

Vergleich von Assessmentmodellen.

	IPMA Delta	OPM3	P3M3	CMMI	SPICE
PM-Wissensbasis	ISO 1006, ISO 9001, ISO 21500, ICB 3.0, Konzept organisationaler Kompetenzen	Sammlung von Best Practises, Orientierung am PMBOK-Guide	Sammlung von Best Practises, Orientierung an PRINCE2	Bewährtes SEI F&E-Prozessmodell, über PM hinausgehend	ISO 15504, ISO 20000
Aufwand	Umfangreich	Sehr umfangreich, Basis 600 Best Practices, kurzes Self-Assessment verfügbar	Von sehr umfangreich bis zu kurzen Self-Assessments	Drei Stufen, von sehr aufwändig bis kurz und knapp (SCAMPI A, B, C)	Umfangreich, Bewertung besteht aus 10 Stufen
Mögliche Ergebnisse	Ausweis von IPMA-Kompetenzklassen, Stärken-Schwächen-Profil, Empfehlungen	Stärken-Schwächen-Profil und hinterlegte Verbesserungsvorschläge	Ausweis von PM-Reifegraden in 5 Klassen, Stärken-Schwächen-Profil, Empfehlungen	Offizieller Reifegrad, Stärken-Schwächen-Profil, optional Verbesserungsvorschläge	Stärken-Schwächen-Profil, Verbesserungsvorschläge
Priorisierung von PM-Themen	Ergebnisse der Assessment-Tools fließen gewichtet in Reifegradbestimmung ein	Nein	Indirekt durch Auswahl von Assessmentmodulen möglich	Nein	Nein

Aufgaben für das Selbststudium

1. Der PMBOK-Guide des PMI besteht aus drei Abschnitten. Erläutern Sie die wesentlichen Inhalte der einzelnen Abschnitte.
2. Neben PMI und IPMA gibt es im Projektmanagement noch den Standard PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Erläutern Sie für welchen Bereich der Standard ursprünglich entwickelt wurde. Gehen Sie zusätzlich auf die im Rahmen von PRINCE2 unterschiedenen vier Perspektiven des Projektmanagements ein.
3. Aufgrund recht hoher Abstraktionsgrade der allgemeinen Standards, ist es in Unternehmen durchaus üblich eigene Standards zu definieren. Was sollte aus Ihrer Sicht ein unternehmenseigener Standard mindestens umfassen? Worauf sollte bei der Entwicklung des Standards geachtet werden?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

In Kooperation mit



Forschungsgruppe Innovation und Kompetenztransfer