

Teil 1: Einleitung

Trotz hoch qualifizierter Unterstützung, trotz x-fachem Durchlesen gibt es gerade in einem so spannenden und sich verändernden Thema wie dem Projektmanagement Punkte, die man optimieren kann, sei es in der Darstellung, sei es in der Schreibweise. Liebe Leserinnen und Leser: Für das direkte Feedback und Anregungen zur Optimierung dieses Buches darf ich mich recht herzlich bedanken. Dafür steht die E-Mail-Adresse Feedback@spol.ch zur Verfügung.

I. Motivation des Autors

Ein Buch für PM-Profis, das war ganz klar das Ziel dieses Buches. Was benötigt ein Profi, um Profi in der Disziplin Projektmanagement zu sein, oder auch: Was benötigt ein Profi nicht mehr, was ein Nicht-Profi noch benötigt? Was macht einen Profi aus, und ab wann ist man ein Profi?

All diese Gedanken beschäftigten mich während des Schreibens. Herausgekommen ist dieses, in der 3. Auflage nun inzwischen über 1000 Seiten dicke Nachschlagewerk und Lehrmittel, mit dem ich das Ziel verfolgt habe, das Projektmanagement in einer umfassenden, aber doch einfachen Form zu beschreiben, um damit die Abhängigkeiten und das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente in einem Projektmanagementsystem aufzuzeigen. Im Weiteren war mein Ziel, aktuelle Themen wie z.B. PM-Governance, Stakeholdermanagement oder projektbezogenes Lieferantenmanagement zu thematisieren und für den PM-Profi so aufzubereiten, dass er nicht unbedingt ein Spezialist in dieser Thematik wird, aber doch im Sinne eines Nachschlagewerks die notwendige Unterstützung findet. Dies wird je länger je mehr zur Notwendigkeit, da sich die Segmentierung und Spezialisierung auch in den anverwandten Gebieten des Projektmanagements weiterentwickelt; zudem hat die Bedeutung des Projektmanagements in allen Unternehmungen massiv zugenommen. „Erfolgreiche Projekte“ heisst mehr und mehr auch „erfolgreiches Unternehmen“. Oder anders ausgedrückt: Misserfolge im Projektumfeld können sich Unternehmen heute nicht mehr erlauben und morgen nicht mehr verkraften.

Im Bereich des Projektmanagements werden in den Unternehmen deshalb in Zukunft für den erfolgreichen Wandel und die notwendige Innovation Profis gefordert, welche die verschiedenen Projektmanagementmethoden und -thematiken „aus dem Effeff“ beherrschen, dank ihrer Sozialkompetenz auf die Bedürfnisse des Projektumfelds einzugehen wissen und mit ihrer Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit die Zielsetzung des Projekts zusammen mit dem Team erreichen können.

Ein Profi zeichnet sich somit nicht dadurch aus, dass er ein möglichst grosses Projekt führt. Man erkennt ihn daran, dass sein Handeln situationsbezogen ist. Er kann durch sein methodisch qualifiziertes Rüstzeug kalkulierte Risiken eingehen, dank seiner Sozialkompetenz brachliegende Leistungen aus dem Team herausholen und ist aufgrund seiner Selbstkompetenz ein Vorbild für sein Team und das Umfeld.

Ein PM-Profi hat Freude an der Herausforderung, die ihn an die Leistungsgrenzen bringt, weil er sich so weitere Kompetenzen aneignen kann. Ein Profi versteckt sich nicht hinter der Theorie, sondern setzt die Theorie zum Nutzen der Effizienz und schlussendlich der persönlichen Effektivität ein. Für ihn habe ich dieses Buch geschrieben: Es soll ihm helfen, den einen oder anderen Lösungsansatz zu finden, um so die neuen Leistungsgrenzen optimaler auszuloten. Das Buch soll den Profi dazu bewegen Leistungen zu bringen, die ihn selbst motivieren und auf die er stolz sein kann.

Bruno Jenny

„Wer andauernd begreift, was er tut, bleibt unter seinem Niveau.“

Martin Walser (*1927), dt. Schriftsteller

II. Klassisch (konventionell) oder agil

Nicht selten entstehen in Unternehmen auf allen Hierarchieebenen grosse Diskussionen, welche Methode – agil oder klassisch (konventionell) – in Bezug auf die Projektabwicklung sinnvoll und zielführend ist.

Betrachtet man die sich laufend verändernden Umfeldbedingungen und Herausforderungen, denen Unternehmen und Organisationen mit Blick auf ihre Märkte, die technologischen Entwicklungen, Trends und Produktzyklen gegenüberstehen, sowie die Geschwindigkeit und Komplexität des Business ganz allgemein und verstärkt in der Zukunft, so müssen Unternehmen in vielen Bereichen ganz sicher agiler reagieren.

Ein Akronym (Kunstwort), das sich aus der Militärwelt in den Bereich der modernen strategischen Führung „eingenistet“ hat und das die oben beschriebene Situation treffend beschreibt, heisst VUCA. VUCA steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Das Akronym entstand in den 1990er-Jahren am College US Army War. Mit dem Ende des kalten Krieges gab es plötzlich nicht mehr den einen Feind, was neue Sicht- und Reaktionsweisen zur Folge hatte.

Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit sind genau die Rahmenbedingungen, in denen das heutige Management seine Entscheidungen treffen muss. Zwischenzeitlich bereitete sich der VUCA-Begriff auf alle Arten der Organisationen aus und es entwickelte sich die VUCA-Welt. Mit einer positiven Ableitung von VUCA-Vision (Vision), Understanding (Verstehen), Clarity (Klarheit), Agility (Agilität) entstand indessen eine Überlebensstrategie in der VUCA-Welt.

Diese strategiebezogene Ableitung ruft förmlich danach, die Strategie einer Unternehmung mittels agiler Projektabwicklung umzusetzen. Dogmatiker der agilen Projektabwicklung gehen sogar so weit, dass es zukünftig keine Projektleiter mehr benötigt, sondern nur noch agile Teams.

Demgegenüber ist man vielerorts zur logischen Erkenntnis gekommen, dass komplizierte Systeme wie ein Tunnelbau, Basiskomponenten eines Softwaresystems, Sicherheitskomponenten – aber auch ganz klare und simple Anwendungen, bei denen keine Veränderung sichtbar sind – mit dem konventionellen Projektvorgehen besser umzusetzen sind. Es spricht beim konventionellen Vorgehen auch nichts dagegen, agile Instrumente wie z.B. Kanban, Schätzpoker, Backlog etc. einzusetzen.

Aus Sicht des professionellen Projektmanagements haben beide – agile wie konventionelle Vorgehensmodelle – ihre Berechtigung, Vorteile und Anwendungsgebiete. In vielen Situationen macht es sogar Sinn, eine Kombination von agil und konventionell einzusetzen. Hier spricht man von einem hybriden oder adaptiven Projektvorgehen.

Es ist eine Stärke des professionellen Projektmanagements, dass gemäss der vorhandenen Situation das für das Unternehmen beste Vorgehen wirkungsvoll eingesetzt wird.

III. Buchaufbau

Der Aufbau des Buches orientiert sich an der Hauptabbildung des Projektmanagementsystems und gliedert sich in fünf Teile. Die Einleitung zu Teil 1 hilft, das Buch effizient durchzuarbeiten.

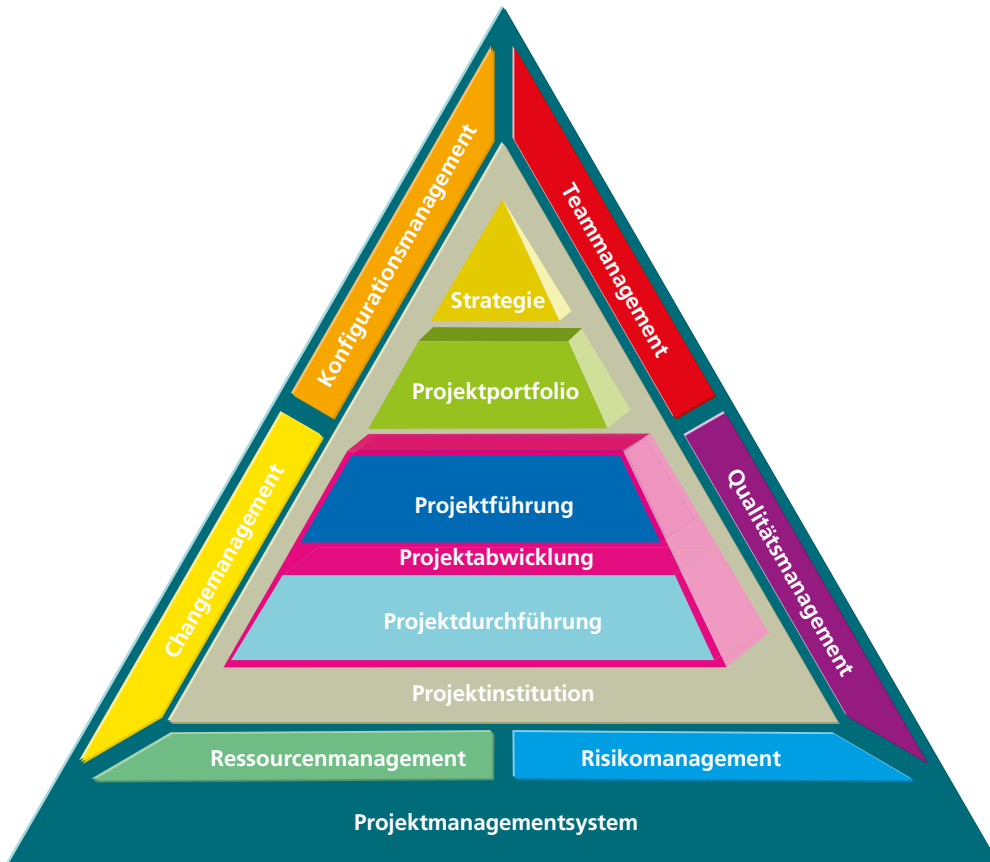


Abb. II.01: Das Projektmanagementsystem

Aus der Abbildung II.01 ist ersichtlich, dass das PM-System aus mehreren Elementen besteht, dessen Zentrum eine Pyramide bildet. Das PM-System als Ganzes und die dazu notwendigen theoretischen Grundlagen werden im zweiten Teil dieses Buches beschrieben. Die Beschreibung der hierarchischen Ebenen (Projektportfolio und Projektentwicklung, bzw. Projektführung und Projektdurchführung) sowie der dahinterstehenden notwendigen Organisation (Projektinstitution) erfolgt im dritten Teil des Buches. Im vierten Teil wird auf die weiteren PM-Systemelemente (Teammanagement, Qualitätsmanagement etc.) eingegangen, die jeweils mit Bezug zur analogen Unternehmensdisziplin zu verstehen sind. Im fünften Teil, dem „Anhang“, werden die wichtigsten Techniken, Qualitätsmanagementmodelle und Lieferobjekte des Projektmanagements aufgeführt.

Die einzelnen Elemente des PM-Systems (bzw. Kapitel) werden im Folgenden kurz beschrieben, damit der Leser einen Überblick über das ganze PM-System (bzw. Buch) erhält.

Kapitel 1 „Projektmanagementsystem“

In diesem Kapitel wird das gesamte Projektmanagementsystem überblicksmässig beschrieben. Es wird dabei ausführlich auf die Begriffe „Projekt“ und „System“ eingegangen. Auf diesen Begriffen aufbauend, werden die Basiselemente des Projektmanagementsystems beschrieben. Hier wird unter anderem auf die Bedeutung und die Zusammenhänge der Strategie, des Projektportfolios und der Projektabwicklung eingegangen.

Kapitel 2 „Projektinstitution“

Jedes Projekt benötigt projekteigene Führungsstrukturen. Dabei bildet die Projektinstitution den sogenannten flexiblen und effizienten strukturellen Ordnungsrahmen, der alle Elemente des PM-Systems betrifft bzw. verbindet. In diesem Kapitel werden nicht nur die in der Praxis oftmals in direkte Verbindung gebrachten organisatorischen Aufbaustrukturen, sondern auch die institutionellen Werte des Informations-, Kommunikations- und Dokumentationssystems erläutert.

Kapitel 3 „Projektportfolio“

Um in einem Unternehmen oder in einer grösseren Abteilung alle Projekte aus einer Gesamtsicht zu managen, wird das Projektportfolio (oder Multiprojekting) eingesetzt. Ohne diesen über alle Projekte erstellten Überbau besteht die Gefahr, dass zwar jedes einzelne Projekt in sich seinen Wert erfüllt, sich aber nicht die gewünschte unternehmensweite Wirkung hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Strategiebeitrag etc. entfaltet. Das für das Projektportfolio zuständige Projektportfolio-Board bedient somit das „Gaspedal“ und die „Bremse“ des Projektmanagementsystems respektive sorgt für die im Unternehmen stattfindende Innovation und Wandlung.

Kapitel 4 „Projektführung“

Projekte starten, Projekte planen, Projekte steuern und kontrollieren sowie Projekte abschliessen: Das alles gehört zur Projektführung. Insbesondere das Planen sowie das projektinterne Controlling (Steuern und Kontrollieren) sind Aufgaben, die bis zum Projektabschluss je nach Projektumfang periodisch oder fortlaufend gemacht werden müssen. Sie stellen somit keine einmaligen Tätigkeiten dar. Es ist vorwiegend der Projektleiter, der diese Managementtätigkeiten wahrnimmt. Das Element Projektführung im PM-System hat das Ziel, dass ein Projekt geplant und kontrolliert abgewickelt wird.

Kapitel 5 „Projektdurchführung“

Die Projektdurchführung hat die Aufgabe, das Projekt konkret umzusetzen, und beginnt (wie die Projektführung) beim Projektstart. Einerseits ist der Projektstart sehr stark von Führungsaufgaben geprägt, andererseits müssen aber bereits beim Start schon konkrete Durchführungsaufgaben von den Projektmitarbeitern wahrgenommen werden. Dieses Zusammenspiel von Projektführung und Projektdurchführung erstreckt sich über die ganze Projektabwicklung. Um dieses Zusammenwirken zu unterstützen, sind die Projektarbeiten methodisch gestützt und in Phasen gruppiert.

Kapitel 6 „Teammanagement“

Erfolgreiches Arbeiten in Teams verlangt auf der psychologischen und der soziologischen Ebene ein professionelles Handeln. Dies betrifft nicht nur die Bildung und Führung eines Teams, sondern auch dessen Auflösung. Ein Projektleiter muss unter anderem die Fähigkeit besitzen, die Stärken des Teams und der einzelnen Teammitglieder zu erkennen und diese gezielt einzusetzen. Das team- und leistungsfördernde Arbeiten mit den Mitarbeitern und Beteiligten wird als Teammanagement bezeichnet.

Kapitel 7 „Qualitätsmanagement“

Das Projektmanagementsystem enthält in all seinen Elementen einzelne (zum Teil sehr kleine) Qualitätswerte. Werden diese Werte aggregiert und wird das Ergebnis isoliert betrachtet, sieht man die Projektabwicklung durch die „QM-Brille“. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist, Fehlleistungen möglichst zu verhindern und jede Qualitätsabweichung in einem Projekt rasch zu erkennen und durch geeignete Massnahmen zu beseitigen, sodass die Qualitätsvorgaben erfüllt werden.

Kapitel 8 „Risikomanagement“

Das Risikomanagement gilt im Projektmanagementsystem als wichtiges Element. Mit dieser Führungsdisziplin werden die Risiken für ein Vorhaben vor und während des Projekts qualifiziert, quantifiziert und gemanagt. Ziel des Risikomanagements ist es, neben dem Identifizieren, Analysieren, Vorsorgen und Beseitigen von möglichen Gefahren auch die Faktoren für den Projekterfolg zu definieren und während der Abwicklung sicherzustellen. In diesem Kapitel wird auch erläutert, was Projekterfolg ist und wie man die Projektzielsetzung via Erfolgsfaktoren erreichen kann.

Kapitel 9 „Ressourcenmanagement“

Im Ressourcenmanagement werden neben dem eigentlichen Managen der Einsatzmittel (Personal- und Betriebsmittel) und der Finanzmittel auch das Vertrags-, das Lieferanten- und das Beschaffungsmanagement beschrieben. Diese Thematik wird, je enger die Gewinnmargen der Unternehmen werden, mehr und mehr zum absoluten Erfolgsfaktor jedes Projekts. Nicht nur die richtige Menge und die benötigte Fähigkeit von Personalmitteln stehen dabei im Vordergrund, sondern auch der qualifizierte Umgang mit den Lieferanten und deren Verträgen.

Kapitel 10 „Changemanagement“

Das Changemanagement befasst sich mit den Veränderungsprozessen, die eine Firma, eine Abteilung oder auch nur einzelne Personen aufgrund des Projekts durchlaufen müssen. Mittels der Projektabwicklung wird primär nur die funktionale Veränderung bewirkt. Ein zusätzlich qualifiziert eingesetztes Changemanagement hingegen bewirkt, dass sich die betroffenen Personen von den alten Prozessen, Strukturen oder Produkten lösen und gut in die neuen Gegebenheiten integrieren respektive das Neue adaptieren können. Dabei ist ein gutes Stakeholdermanagement, Informations- und Kommunikationsmanagement sowie Projektmarketing hilfreich.

Kapitel 11 „Konfigurationsmanagement“

Ein weiteres, nicht zu unterschätzendes Element in der Projektabwicklung ist das Konfigurationsmanagement. Sein Ziel ist es, alle in einem Projekt benötigten und zu erstellenden Lieferobjekte in Abgrenzung zum Produktsystem-Lebenszyklus zu erfassen, zu ordnen und zu dokumentieren, damit die Möglichkeit besteht, alle Änderungen eines Lieferobjekts stets kontrollieren zu können. Das Konfigurationsmanagement bildet mit den Hauptkomponenten Scope- und Änderungsmanagement somit die Grundlage der Projektfortschrittsbewertung.

Anhang

Im Anhang befindet sich eine Erläuterung von diversen Projektführungstechniken, die in den vorhergehenden Kapiteln aufgeführt wurden. Ferner gibt es ein Kapitel über die Projektmanagement-Institutionen IPMA und PMI bzw. deren Kompetenzfelder, eine Übersicht über vorhandene Qualitätssysteme sowie eine vollständige Aufführung der beschriebenen Lieferobjekte. Ferner befinden sich im Anhang ein Definitionsverzeichnis, das Stichwortverzeichnis, ein Literaturnachweis sowie zwei Korrelationslisten von IPMA- und PMI-Kompetenzen zu Thematiken dieses Buches.

IV. Buchnavigation

Das zweiteilige Inhaltsverzeichnis, das umfassende Stichwortverzeichnis, der durchgängig eingesetzte Farbcode für jede Hauptthematik sowie weitere Hilfsmittel zur Lese- und Lernunterstützung ermöglichen einen schnellen Zugriff. Des Weiteren wurde das Buch so aufgebaut, dass es im Selbststudium von vorne nach hinten oder modular in Etappen durchgelesen bzw. durchgearbeitet werden kann.

Farbcode

Um die Vernetztheit des Projektmanagementsystems aufzuzeigen, wurde ein klar definierter Farbcode aufgebaut, der sich über das ganze Buch erstreckt. So wurde jedem Element des PM-Systems bzw. jedem Kapitel eine eigene Farbe zugeordnet (siehe Abbildung II.01). Wird in einer Abbildung eine andere Farbe als die Kapitelfarbe verwendet, so ist diese kapitelverknüpfend, im Konsens des gesamten Projektmanagementsystems zu verstehen.

Lieferobjekte

Am Ende der Hauptkapitel 3 bis 11 werden die im jeweiligen Kapitel erläuterten wichtigen Lieferobjekte übersichtsmässig aufgeführt. Diese Lieferobjekte des Projektmanagementsystems werden etwas ausführlicher im Anhang C erläutert.

Lernziele

Vor jedem Hauptkapitel werden Lernziele aufgeführt, die kurz angeben, was man bei sorgfältigem Durcharbeiten des Kapitels lernen kann. Sie sollen eine kleine Hilfestellung geben, auf welche Punkte besonderes Augenmerk gerichtet werden sollte.

ICB 4-Kompetenzen

Die International Project Management Association hat die Kompetenzen eines Projektleiters zusammengestellt. Die sogenannten ICB 4 (Individual Competence Baseline 4 (ICB4)) bilden die Kompetenzrichtlinien der IPMA-Zertifizierung. Diese Kompetenzen wurden in einer Tabelle ganz am Schluss dieses Buches soweit machbar in Verbindung mit den Ausführungen dieses Buchs gebracht.

PMI-Kompetenzen

Das Standardwerk „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide) [PMI 2017] ist ein global anerkannter Standard für die Projektführung im heutigen Wettbewerbsumfeld und bildet zugleich die Kompetenzrichtlinien der PMI-Zertifizierung. Diese Kompetenzen wurden in einer Tabelle ganz am Schluss dieses Buches soweit machbar in Verbindung mit den Ausführungen dieses Buchs gebracht.

Internetunterstützung

Den Stoff zu lesen, ist das Eine; ihn anwenden zu können, das Andere. Deshalb wird zu diesem Buch ein Lerninstrument zur Verfügung gestellt, mit welchem das neu erarbeitete Wissen trainiert werden kann. Um die Aufgaben und Lösungen immer auf dem neuesten Stand zu halten und laufend ausbauen zu können, befindet sich dieses Lerninstrument auf der Homepage der SPOL AG unter <http://www.spol.ch>.

V. Fallbeispiel „Reise-Flash AG“

Zur besseren Verständlichkeit der theoretischen Ausführungen zieht sich, soweit möglich und sinnvoll, in den Abbildungen ein in sich konsistentes Fallbeispiel durch das ganze Buch: die Reise-Flash AG.

Der Tourismusmarkt ist in den letzten Jahren nur sehr langsam gewachsen. Auf allen Ebenen herrscht starker Wettbewerb. Diese Wandlung hat mehrere Ursachen. Zum einen sind die Konsumenten preisbewusster geworden, und zum anderen haben politische Spannungen in diversen Destinationsländern Auswirkungen auf den Markt gezeigt. Aber auch die Ansprüche seitens der Konsumenten sind stark gestiegen. Dies wirkt sich vor allem auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen aus. Im Fallbeispiel geht es um eine Unternehmung (Reise-Flash AG), die trotz dieser harten Wettbewerbsbedingungen ihren Marktanteil ausbauen möchte. Damit dies möglich ist, passt sie sich der Marktsituation flexibel an und versucht konsequent, ihren Kundenstamm und Marktanteil durch neue interessante Angebote zu erweitern. Das einstige Familienunternehmen hat heute ein Organigramm, das einem Kleinkonzern ähnelt. Um jedoch das Fallbeispiel möglichst einfach und übersichtlich zu halten, wurde das Unternehmensorganigramm etwas vereinfacht.

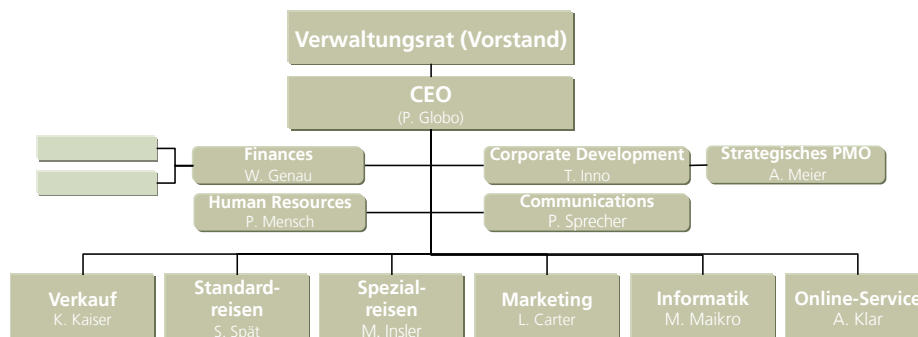


Abb. III.01: Organigramm der Reise-Flash AG

Die Reise-Flash AG verfügt über hervorragende Mitarbeiter. Einer davon ist der engagierte Reiseagent Tobler. Er arbeitet seit zwölf Jahren firmenbewusst im Reisebüro. Erst kürzlich hatte er wieder einmal eine geniale Produktidee, mit der die Reise-Flash AG Marktanteile gewinnen bzw. ausbauen könnte. Seine Überlegung war, ob es nicht sinnvoll wäre, ein Pauschalangebot „Weltreise“ zu offerieren: „Pauschwelt“. Er selbst hat Erfahrung mit dem Organisieren einer Weltreise, da er zusammen mit einem Kunden, der Familie Gloor, erst kürzlich vollumfänglich eine Weltreise geplant hat (siehe Buch „Projektmanagement – Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere“). Dies ist jedoch nur eines von vielen Projekten, welche die Reise-Flash AG führt, um ihre Marktanteile auszubauen.

Das zentrale Projekt Nr. B, „Pauschwelt“, wurde aufgrund seiner für das Unternehmen relevanten Grösse und Besonderheit in die drei Teilprojekte „Produktentwicklung“, „Marketinglancierung“ und „Informatikintegration“ unterteilt. Dies gibt für Dozierende die Möglichkeit, je nach Zielpublikum spezifische Fallbeispiele aufzubauen.

VI. Projektmanagement-Zertifizierung

Bereits sehr früh in den 80er-Jahren hat die Entwicklung gezeigt, dass das Managen des Innovations- und Veränderungsmanagements nach Spezialisten verlangt. Lange allerdings haben Führungspersonen diese Funktion noch nebenbei erledigt. Mittlerweile sind diese Zeiten in erfolgreichen Unternehmen endgültig vorbei. Die Aufgabe hat sich zu einer konkreten Rolle, sprich zu einem Beruf entwickelt: dem Projektleiter, der agile wie konventionelle Projekte führt!

Zu Recht haben viele Unternehmungen nach einer „greifbaren“ Professionalität in diesem Bereich gefragt. Hieraus sind weltweit neben vielen anderen Initiativen die zwei Institutionen PMI (Project Management Institute) und IPMA (International Project Management Association) gewachsen. Beide Institutionen arbeiten bei der Umsetzung ihrer Zertifizierungen und konventionellen sowie agilen Standards mit Ausbildungsanbietern zusammen und ermöglichen auf diese Weise eine Zertifizierung für alle Projektbeteiligten. Zurzeit gibt es mehrere Hunderttausend zertifizierte Projektleiter weltweit, die jährliche Wachstumsrate beträgt ungefähr 20%. Eine Zertifizierung des Projektleiters ist aus zweifacher Hinsicht zu begrüssen. Einerseits gibt es einem Unternehmen bzw. einem Auftraggeber eine gewisse Sicherheit, wenn der Projektleiter über das notwendige Wissen und Know-how im Projektmanagement verfügt. Andererseits stellt es auch für den Projektleiter einen Wert dar, da er durch eine internationale Zertifizierung ausweisen kann, dass er in der Lage ist, ein Projekt erfolgreich zu leiten.

Die PMI-Zertifizierung

Die PMI-Zertifizierung, die mittels eines Multiple-Choice-Tests gemacht werden kann, ist vor allem in den USA verbreitet, befindet sich aber weltweit auf dem Vormarsch. PMI bietet mehrere individuelle Zertifizierungen an:

1. PgMP (Program Management Professional),
2. PMP (Project Management Professional),
3. PMI-ACP (PMI Agile Certified Practitioner),
4. CAPM (Certified Assistant in Project Management),
5. PMI-SP (Scheduling Professional),
6. PMI-RMP (Risk Management Professional).

Das Project Management Institute ist die weltweit grösste Non-Profit-Organisation für professionelles Projektmanagement mit über 500'000 zertifizierten Projektleitern und mit über 700'000 Mitgliedern. Gleichzeitig ist es der globale Leader in der Entwicklung von Standards für die Projektmanagement-Praxis. Das Standardwerk „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK 6th Edition®) [PMI 2017] ist ein global anerkannter Standard für die Projektführung im heutigen Wettbewerbsumfeld und bildet zugleich die Kompetenzrichtlinien der PMI-Zertifizierung (⇨ Anhang B.7 „PMBOK® Guide “). „Organizational Project Management Maturity Model“ (OPM3) sowie Agile Practice Guide [PMI 2017-1] sind weitere von PMI definierter Standards. Seit 1984 widmet sich das PMI der Entwicklung eines professionellen Zertifikationsprogramms. Folgende Gründe können angeführt werden, um eine Zertifizierung nach PMI-Standards zu erwerben:

- weltweit anerkannte Zertifizierung, bei der jeder nach den gleichen PM-Prozessen und somit einheitlicher Terminologie arbeitet;

- projektorientierter Export von Produkten in die USA;
- Realisation von Projekten in den USA;
- die Kunden fordern eine PMI-Zertifizierung;
- das Unternehmen kann sich an die einzuhaltende PMI-Terminologie ausrichten;
- der Arbeitgeber/das Unternehmen ist PMI-orientiert.

Die IPMA-Zertifizierung

Die IPMA-Zertifizierung, welche ab Level C auch auf die Handlungskompetenz prüft, ist vor allem in Westeuropa mit starkem Trend nach Osten verbreitet. Sie ist aber auch in den USA vertreten. Die Zertifizierung für Projektleiter erfolgt auf vier Ebenen nach dem Four-Level-Certification-(4-L-C)-System:

- A. Zertifizierter Projektdirektor, „Projects Director“
- B. Zertifizierter Senior Projektmanager, „Senior Project Manager“
- C. Zertifizierter Projektmanager, „Project Manager“
- D. Zertifizierter Projektmanagement-Fachmann „Project Management Associate“

Die Zertifizierungen wurden für Berater (Certify Consultants PMC „Project Management Consultant“ und PPMC „Programme and Portfolio Management Consultant“), die oftmals bei gewissen Phasen eines Projektes dabei sind, und für Organisationen (Certify Organisations „Delta“) erweitert. Die Zertifizierung einer Organisation hat den grossen Vorteil, dass sie wie z.B. eine ISO-Zertifizierung unabhängig von den Mitarbeitern ist. Dieser Ansatz wird immer bedeutender, wenn sich der Trend steigender Fluktuationen in den Unternehmungen fortsetzt.

Die International Project Management Association umfasst heute über 50 nationale Projektmanagement-Vereinigungen mit mehr als 170'000 zertifizierten Projektleitern. Eine der wichtigsten Eigenschaften der IPMA ist die Entwicklung von vernetzten nationalen Vereinigungen, die den spezifischen Entwicklungsbedürfnissen eines jeden Landes in der heimischen Sprache Rechnung tragen. Dies ermöglichte ihr, zur international führenden Förderin von Projektmanagement zu werden. Die sogenannten ICB (IPMA Individual Competence Baseline) bilden die Kompetenzrichtlinien der IPMA-Zertifizierung (⇨ Anhang B.6 „Individual Competence Baseline 4 (ICB4)“). In diesen werden nicht nur die Projektmanagementkompetenzen beschrieben, sondern es wird auch eine allgemeine Beurteilungsstruktur (Taxonomie) für die PM-Zertifizierung geliefert. IPMA hat etwas länger zugewartet, bis bezüglich Agility auch etwas veröffentlicht wurde: Mit „Reference Guide in an Agile World Version 1.0“ [IPMA 2018] wurde eine qualifizierte Grundlage nicht nur für ein agiles Vorgehen, sondern in der Betrachtung der Kompetenzen bei einer agilen Kultur als Basis für entsprechende Zertifizierungen gelegt.

Folgende Gründe können angeführt werden, um eine Zertifizierung nach den Standards der IPMA zu erwerben:

- allgemeine Anerkennung und Wertschätzung des Projekt-Know-hows;
- Zertifizierung, die nicht nur auf Theorie, sondern auch auf Erfahrung beruht;
- die Zertifikation erfolgt in der jeweiligen Landessprache;
- keine Vorgabe der PM-Prozesse, eigene PM-Kultur kann in den Mittelpunkt gestellt werden;
- der Arbeitgeber/die Unternehmung ist IPMA-orientiert.

Weitere Zertifizierungen

Vor allem aus nationalen Regierungsprogrammen, die das Ziel verfolgen, die Effizienz und Effektivität der Projekte in der öffentlichen Verwaltung zu verbessern, ergeben sich weitere Zertifizierungsmöglichkeiten im Projektmanagement. Beispielsweise wurden in Deutschland im Auftrag der Regierung das V-Modell XT entwickelt, in der Schweiz hat das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) mit HERMES oder in Grossbritannien das Office of Government Commerce (OGC) mit PRINCE2 weitere Standards im Projektmanagement gesetzt. Hermes wie PRINCE2 bieten Zertifizierungen auf den Stufen Foundation sowie Practitioner respektive Advanced an. Mehr und mehr werden von verschiedenen Organisationen Zertifizierungen für agile Vorgehensmethoden angeboten, z.B. Professional Scrum Master, Leading SAFe oder Professional Scrum Product Owner.

Vielerorts wird gefragt, welche Zertifizierung bzw. welcher Standard der beste sei. Als Autor von Fachbüchern, als Dozent, als Projektleiter, als Auftraggeber und auch als Betroffener von nicht erfolgreichen Projekten kann man dazu nur sagen: Egal, welcher PM-Standard angewendet wird bzw. von welcher Institution die Personen in einem Projekt zertifiziert sind: Wenn es der Projektarbeit zur Professionalität verhilft, ist diese Frage hinfällig. Negativ ist, dass es seit einiger Zeit eine stark wachsende Anzahl von Zertifizierungen im Projektmanagementumfeld gibt, sicher aufgrund der immer stärkeren Spezialisierung, aber auch infolge der immer stärker werdenden Gewinnsucht einzelner Verbände.