

FACHBEITRAG

## Welches ist der passende Projektmanagement-Standard für Sie bzw. Ihr Unternehmen?

Die vier in der Schweiz zurzeit populärsten Projektmanagement-Standards sind:

- Swiss NCB (National Competence Baseline) von IPMA
- PMBOK des Project Management Institutes (PMI)
- PRINCE2 des Office of Government Commerce (OGC), UK
- HERMES der Schweizer Bundesverwaltung

Doch welches ist nun der richtige Standard für Sie, Ihr Unternehmen oder Ihre Division? Eine allgemein gültige Antwort auf diese Frage existiert erwartungsgemäss nicht. Damit Sie sich im Vorfeld einer allfälligen Methodenwahl einen ersten Überblick verschaffen können, finden Sie die verschiedenen Standards in diesem Fachbeitrag detaillierter charakterisiert und einander gegenüber gestellt.



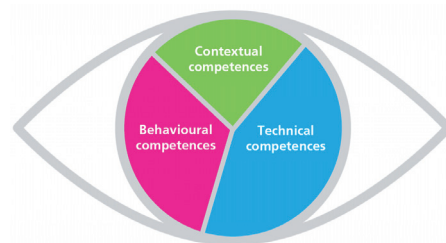
*Felix Moser, Senior Project Manager, Project Competence AG*

---

### ● ● ● Swiss NCB von IPMA

Der Projektmanagement-Standard der IPMA konzentriert sich in der IPMA Competence Baseline (ICB) und seiner lokalen Fassung Swiss National Competence Baseline (NCB) auf die Kompetenzen der beteiligten Menschen. Sinnbild für die Competence Baselines ist das «Eye of Competence».

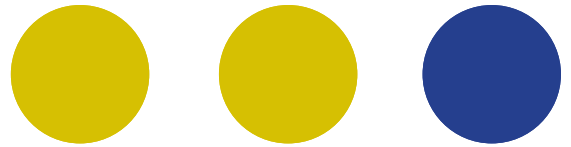
Im «Eye of Competence» werden insgesamt 46 Kompetenzelemente der NCB aus Sicht des Projektmanagers gruppiert und die Integration aller PM-Elemente bei der Bewertung einer bestimmten Situation durch den Projektmanager dargestellt.



Die genutzte Strukturierung teilt die Kompetenzelemente in folgende drei Bereiche:

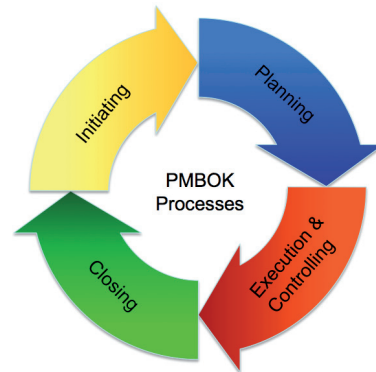
- PM-technische Projektmanagement-Kompetenzen
- PM-Verhaltenskompetenzen – soziale und personelle Kompetenz des Projektpersonals
- PM-Kontextkompetenzen für Projekte, Programme und Portfolios

WDer Swiss NCB gibt keine spezifischen Methoden, Verfahren oder Instrumente vor, sondern überlässt es der Organisation, sich für die geeigneten Methoden und Instrumente zu entscheiden. Credo ist, dass der Projektmanager die jeweils an die Aufgabenstellung angepassten Methoden und Instrumente auswählen und nutzen soll. Im Gegensatz zu den anderen Standards deckt die Swiss NCB Projekte, Programme und Projekt-Portfolios ab.



## ● ● ● PMBOK von PMI

Das PMBOK von PMI wird als «Werk der interessierten Anwender» verstanden, das Vorgehensweisen darstellt, die sich in der Praxis als gut erwiesen haben. In der Schweiz wird dieser Standard vor allem von multinationalen oder stark international tätigen Unternehmen genutzt.



PMI ist eine amerikanische Organisation. Entsprechend ist der Standard auf amerikanische Unternehmenskulturen und -eigenheiten zugeschnitten. Die Fokussierung auf quantitative Messgrößen oder ein anderes Rollenverständnis prägen diesen Standard.

In PMBOK wird Projektmanagement in Form von 47 Prozessen beschrieben. Die Prozesse werden in einer Matrix aufgetragen, wobei die erste Achse der Matrix die Prozessgruppen der Projektführung (PMI bezieht sich hier ausdrücklich auf die Prozesse zur Führung eines Projektes und nicht auf Projektphasen, welche beschreiben, wie ein Projekt abgewickelt wird.) bilden.

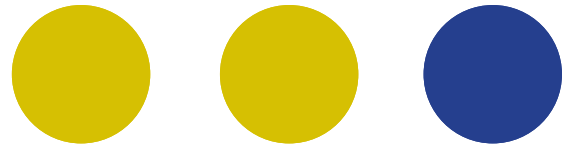
Diese Prozessgruppen (Führungsprozesse) können die Führung für das ganze Projekt, einzelne Projektphasen oder Teilprojekte beschreiben wie...

- Initiating
- Planning
- Executing
- Monitoring and Controlling
- Closing

Auf der zweiten Achse der Matrix werden die Wissensgebiete aufgetragen:

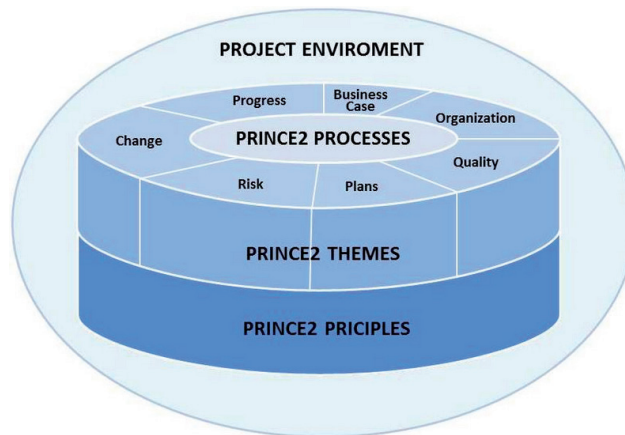
- Project Integration Management
- Project Scope Management
- Project Time Management
- Project Cost Management
- Project Quality Management
- Project HR Management
- Project Communication Management
- Project Risk Management
- Project Procurement Management
- Project Stakeholder Management

Alle Prozesse werden im PMBOK Guide mit den notwendigen Inputs, den dafür benötigten Werkzeugen, Techniken und den Outputs beschrieben.



## ● ● ● PRINCE2 des OGC

PRINCE2 (Projects In Controlled Environments) wird vom Office of Government Commerce herausgegeben und war ursprünglich als Standard für die Verwaltung in UK gesetzt. Heute wird PRINCE2 im privaten wie öffentlichen Bereich eingesetzt.



PRINCE2 wird anhand von je sieben Grundprinzipien, Themen und Prozessen beschrieben:

- Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung
- Lernen aus Erfahrungen
- Definierte Rollen und Verantwortungen
- Steuern über Managementphasen
- Steuern nach dem Ausnahmeprinzip
- Produktorientierung (= Ergebnisorientierung)
- Anpassen an sich ändernde Projektumgebungen

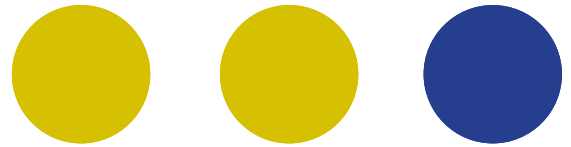
Die Themen oder Wissensgebiete (Gebiete siehe Grafik) beschreiben Aspekte des Projektmanagements, die bei der Führung und bedingt auch bei der Abwicklung von Projekten kontinuierlich bearbeitet werden müssen.

### Die von PRINCE2 definierten Prozesse

- Vorbereiten eines Projekts
- Lenken eines Projekts
- Initiieren eines Projekts
- Steuern einer Phase
- Managen der Produktlieferungen
- Managen eines Phasenübergangs
- Abschliessen eines Projekts

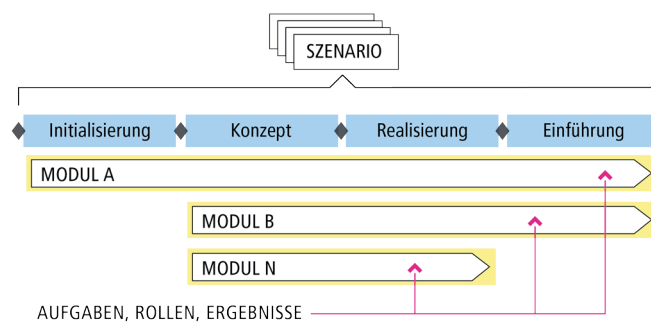
### Eigenarten von PRINCE2

- Es wird ein klares Projektvorgehen mit einem Mindestset an Phasen postuliert.
- Es wird implizit von einem Phasenmodell für die Abwicklung ausgegangen und der Fokus der Steuerung liegt auf der Phase.
- Die Betonung des Business Case.



## **HERMES der Schweizer Bundesverwaltung**

Die aktuelle Version 5 des HERMES Modells ist eine Weiterentwicklung der Version 4, in der die Erfahrungen und Anforderungen der Anwender, positive Elemente der oben beschriebenen Standards und auch agile Methoden mit eingeflossen sind.



HERMES gruppiert thematisch zusammengehörende Aufgaben, Ergebnisse und Rollen in sogenannte Module. Beispiele dafür sind...

- Projektsteuerung (Initialisieren, Phasen freigeben, Projekt steuern)
- Produkt (Produkt konzipieren, realisieren und aktivieren) und
- Geschäftsorganisation (Konzept erarbeiten, Organisation realisieren, Organisation aktivieren).

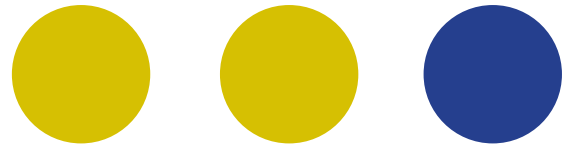
HERMES stellt sogenannte Szenarien für verschiedene, häufig vorkommende Typen von Projekten zur Verfügung. Beispiele hierfür sind die Einführung einer IT-Standardanwendung oder die Änderung der Geschäftsorganisation. Ein Szenario gruppiert Module, die klassischerweise für ein Projekt dieses Typs benötigt werden.

Weiter gibt HERMES ein fixes Phasenmodell mit vier Phasen (Initialisierung, Konzept, Realisierung, Einführung) vor. Jedes Ende einer Phase bildet einen Meilenstein. Diese Meilensteine stellen «Quality Gates» dar, an denen der Stand des Projekts, die abgelieferten Ergebnisse bezüglich Qualität und Übereinstimmung mit den Zielen des Projekts und die Übereinstimmung mit übergeordneten Strategien und Zielen überprüft wird. Typischerweise gibt der Auftraggeber bei einem erfolgreichen Phasenübergang hier die Mittel für die nächste Phase frei.

Als Spezialität hat HERMES agile Methoden wie SCRUM in den Standard integriert. HERMES positioniert agile Methoden als Module, die in einem Szenario nach Bedarf genutzt werden können, um die eigentliche Entwicklung zu führen. Trotzdem bleibt der Rahmen des phasenbasierten Modells bestehen. Hintergrund ist, dass auch bei diesen Entwicklungsmethoden Bedarf nach einer sauberen Initialisierung mit Klärung der Anforderungen besteht und auch weitere Aspekte der Umsetzung mit den entsprechenden Modulen erledigt werden können.

HERMES 5 bietet Szenarien inkl. der dazugehörigen Templates für eine ganze Reihe von typischen Projektaufgaben. Der Standard ist zusätzlich darauf ausgelegt, mit weiteren Modulen ergänzt zu werden, um damit noch weitere Aufgabenstellungen abzudecken.

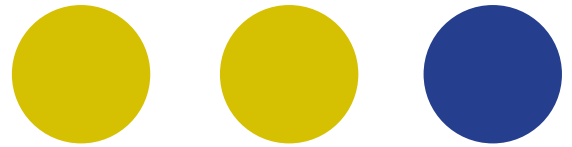
Weiter erwähnenswert ist die Website von HERMES 5, worüber Szenarien direkt ausgewählt, angepasst oder mit neuen Modulen ergänzt werden können, um es für den eigenen Setup des Projekts zu verwenden. Der Download beinhaltet die WBS, Beschreibungen aller Aufgaben, Ergebnisse und Rollen zu diesem Szenario und alle notwendigen Templates ([www.hermes.admin.ch](http://www.hermes.admin.ch))



## ● ● ● Vergleich der Projektmanagement Standards

In der folgenden Tabelle sind die vier oben charakterisierten Projektmanagement-Standards anhand verschiedener Kriterien einander gegenübergestellt. Die Tabelle ist angelehnt an eine Arbeit der FH des BFI, Wien.

PM-Standards	Swiss NCB (IPMA)	PMBOK (PMI)	PRINCE2 (OCG)	HERMES (BV Schweiz)
<b>GRUNDPRINZIPIEN</b>				
Zielsetzung	Beschreibung aller wesentlichen Wissensselemente und Methoden des Projekt- und Programm-Mgmts	Projektmanagement-Wissenssammlung basierend auf Best Practice anbieten	PM-Methodik zur direkten Anwendung bereitstellen	PM-Methodik plus direkt anwendbare Szenarien für die Anwendung unter Berücksichtigung von Verwaltungsanforderungen
Orientierung	Wissens- und erfahrungsorientiert	Wissens- und prozessorientiert	Starke prozess- und stufenorientierte Planung, vorgegebene Schritte, die durchlaufen werden müssen	Klare Vorgaben für die Planung, Führung und Durchführung von Projekten
Flexibilität für Projektgrößen	Hängt stark von der Implementierung ab	Aufwand skaliert nicht sehr gut. Eher Grossprojekte im Fokus	Für alle Projektgrößen anwendbar, gewissenhafte Anpassung notwendig	Tailoring an verschiedene Projektgrößen ist Teil des Standards
Unterstützung iterative Vorgehen	Keine explizite Erwähnung	Adaption des «plan-do-check-act» Paradigmas, wird wiederholt durchlaufen	Strukturierung von PRINCE2 unterstützt die kontinuierliche Optimierung	Das Phasenmodell bedingt, dass die Planungsprozesse mehrfach durchlaufen werden. Zusätzliche Integration agiler Methoden
Projektphasen	Keine Vorgaben des Standards	Keine Vorgaben des Standards	Minimales Set an Phasen vorgegeben, Rest wird an die Situation angepasst	Vorgabe eines Phasenmodelles (4 Phasen)
<b>ANWENDUNG</b>				
Verbreitung	Sehr stark im deutschsprachigen Raum, stark in Westeuropa	Schwerpunkt in den USA und China und bei multinationalen Unternehmen	Stark im Commonwealth und in den Beneluxländern	Standard fast nur in Verwaltungsumfeld in der Schweiz im Einsatz
Aufwand für Einführung	PM-Prozesse müssen selbst definiert oder aus anderen Quellen bezogen werden, kaum Vorlagen	Anpassung der Toolbox und Prozesse notwendig, keine Vorlagen	Standard kann direkt eingeführt werden. Anpassungen, die ein Tailoring ermöglichen	Standard kann mit kleinem Aufwand eingeführt werden. Software und Vorlagen vorhanden
Ausbildung/ Zertifizierung	Ausbildungen bei verschiedenen Unternehmen möglich, 4 Zertifikate	Vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten, Zertifizierungen möglich	Vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten, 2 Zertifizierungen	Verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten in der Schweiz, 2 Zertifizierungen
Dokument Vorlagen	Vorlage für Projekthandbuch	Keine Vorlagen	Vorlagen für alle Ergebnisse des Standards frei verfügbar	Vorlagen für alle Ergebnisse des Standards frei verfügbar
<b>STANDARDISIERUNG</b>				
Abstraktionslevel	Hoch. Sehr allgemein gehalten, keine Prozesse oder Handlungsanweisungen	Mittel. Prozesse definiert, aber Methode nicht direkt anwendbar.	Niedrig. Prozesse sind gut beschrieben. Gute Beschreibung, was zu tun ist, jedoch nicht wie.	Sehr niedrig. Prozesse sind gut beschrieben und können mehrheitlich direkt umgesetzt werden
Publikationsform	NCB und ICB definieren den Standard und sind online kostenlos verfügbar <sup>1</sup>	PMBOK Guide online oder auf Papier verfügbar, kostenpflichtig	Managing Successful Projects with PRINCE2, gedruckt, kostenpflichtig	Kompletter Standard ist online oder zum Download frei verfügbar. Gedruckte Version kann gekauft werden



## ● ● ● Wie passen Entwicklungsmethoden in das Bild?

### Das V-Modell

Das V-Modell wurde ursprünglich von einem amerikanischen Softwareentwickler in den 70er Jahren vorgeschlagen als Vorgehensmodell für die Softwareentwicklung. Heute ist das V-Modell ein von der Deutschen Regierung geschützter Entwicklungsstandard für Software der öffentlichen Hand. Es beinhaltet alle Elemente, um ein Softwareentwicklungsprojekt abzuwickeln. In diesem Sinne ist es am ehesten mit HERMES der Schweizer Bundesverwaltung zu vergleichen.

### SCRUM

SCRUM ist ein Vorgehensmodell für die Softwareentwicklung. Er beruht auf der Beobachtung und Erkenntnis, dass Softwareprojekte häufig zu komplex sind und die Anforderungen sich im Laufe der Entwicklung ändern. Basierend darauf definiert SCRUM einen inkrementellen, agilen Ansatz, der dem Entwicklungsteam sehr viel Verantwortung gibt. SCRUM managt die Komplexität mit folgenden vier Prinzipien:

- **Zerlegung:** Das Gesamtproblem wird in gut überprüfbare Schritte zerlegt.
- **Transparenz:** Fortschritt und Hindernisse der Entwicklung werden täglich sichtbar festgehalten.
- **Überprüfung:** In regelmässigen Abschnitten werden «releasefähige» Funktionalitäten geliefert und überprüft.
- **Anpassung:** Die Anpassung von Anforderungen mit dem Fortschritt der Entwicklung ist in die Methode integriert.

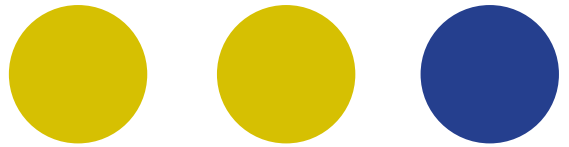
SCRUM allein kann keinen PM-Standard ersetzen, sondern wie bei HERMES 5 aufgezeigt, in PM-Standards integriert werden. Beiden beschriebenen Ansätzen ist gemeinsam, dass primär nicht die Führung, sondern die Gestaltung der Abwicklung im Vordergrund steht.

## ● ● ● Welcher Standard ist der richtige für mein Unternehmen?

Wie eingangs erwähnt, gibt es nicht den richtigen Standard für alle Fälle, sondern jeder Standard hat seine eigene Berechtigung. In Folge finden Sie ein paar persönliche Tipps und Einschätzungen zur Auswahl des richtigen Standards für Ihre Firma:

- **IPMA** ist vor allem tauglich, wenn es um die Beurteilung von PLs geht oder um die Weiterentwicklung der PM-Skills. Bietet international anerkannte Zertifizierungen.
- **PMBOK** ist ein gutes Framework, um im Unternehmen die eigenen PM-Prozesse aufzubauen oder anzupassen. Es ist aber eher für international tätige Grossunternehmen geeignet. Zusätzlich ist sicher ein Tailoring der Prozesse und ein Phasenmodell nötig. Bietet international anerkannte Zertifizierungen.
- **Prince2** ist stark, wenn es darum geht, die Rollen/Abgrenzungen zwischen PL und Auftraggeber abzudecken. Bietet recht umfangreiche inhaltliche Anweisungen, was die Einführung erleichtern kann. Prince2 ist für national und international tätige Unternehmen geeignet. Bietet international anerkannte Zertifizierungen.
- **Hermes 5** ist das umfassendste und flexibelste aller Frameworks; es ist vor allem das einzige, das neben Führungsprozessen auch die Abwicklung von Projekten berücksichtigt. Es bildet nach unserem Dafürhalten eine ideale Grundlage, um firmeneigene PM- und Abwicklungsprozesse zu definieren. Für Unternehmen mit Schweiz weitem Tätigkeitsfeld sehr empfehlenswert. Im Bundesumfeld eine zwingende Voraussetzung.

Für die Einführung oder Weiterentwicklung eines PM-Standards in Ihrem Unternehmen sind neben dem Wissen um die Besonderheiten der verschiedenen Standards auch die Kultur und Struktur der Firma, die Art des Projektgeschäfts und die Ziele, die Sie mit der Einführung oder Entwicklung eines PM-Standards erreichen wollen, von Bedeutung. Je nach interner Expertise auf diesem Gebiet kann es angezeigt sein, Experten – zum Beispiel von Project Competence – dafür hinzuzuziehen.



● ● ● **Interessante Weblinks**

<http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>

[http://www.spm.ch/fileadmin/user\\_upload/7\\_Swiss\\_NCB.pdf](http://www.spm.ch/fileadmin/user_upload/7_Swiss_NCB.pdf)

<http://www.pmi-switzerland.ch/>

<http://www.prince-officialsite.com/>

<http://www.hermes.admin.ch/>

<http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Workingpapers/Analyse-und-Vergleich-der-Projektmanagement-Standards-von-OGC-pma-sowie-PMI>

<http://www.v-modell.iabg.de/>

<https://www.scrum.org/>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>