



Oliver F. Lehmann

[oliver@oliverlehmann.com]  
hat seine Zertifizierung zum „Project Management Professional“ (PMP) 2001 abgelegt und seither viele hundert Projektmanager auf die Prüfungen des PMI vorbereitet. Er ist Präsident des PMI Munich Chapter e.V.



Wilhelm Mikulaschek

[w.mikulaschek@gpm-ipma.de]  
ist Vorstand Zertifizierung der GPM sowie Mitglied im Council of Delegates der IPMA. Er ist seit 2003 Lizenztrainer der GPM und hat mehrere tausend Projektmanager auf ihre Zertifizierung vorbereitet.



Bernd Oestereich

[bernd.oestereich@oose.de]  
ist Gründer der oose Innovative Informatik GmbH, vielfacher Buchautor und Coach für dynamische Organisationen. Er bereitet Projektmanager auf vieles, aber nicht auf Zertifizierungen vor.

## Mein Haus, mein Auto, meine Projektmanagement-Zertifikate

„Projektmanager“ und „Projektleiter“ sind keine geschützten Berufsbezeichnungen und daher als solche zunächst weitgehend wertlose Begriffe. Wer deutlich machen will, dass er dafür auch qualifiziert ist, kann zusätzlich zu Erfahrung und belastbaren Referenzen ein allgemein anerkanntes Zertifikat einsetzen. Aber welches? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Dass *Projektmanagement (PM)* oft kein einfaches Geschäft ist und Intuition und Erfahrung allein nicht immer ausreichend sind, ist kein Geheimnis. Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert und die Vorteile einer soliden Ausbildung ihrer Projektmanager und investieren entsprechend in deren Ausbildung. Zertifizierungen durch eine der nationalen oder internationalen PM-Institutionen gewinnen dabei immer mehr an Attraktivität. Die Wahl der richtigen Zertifizierung – also eines bestimmten Anbieters und Standards – hängt von verschiedenen Randbedingungen ab. Neben zwei großen und international anerkannten Standards existieren kleinere Anbieter oder Nischen.

### Warum überhaupt PM-Zertifizierungen?

PM wird sehr unterschiedlich praktiziert und kann dadurch die Kommunikation und Zusammenarbeit im Projekt oder Unternehmen behindern. Ein gemeinsamer Wortschatz und ein einheitliches Verständnis hingegen minimieren den Einarbeitungsaufwand, vermeiden unnötige Reibungen und Fehler und unterstützen eine effiziente und effektive Arbeit.

Projektleiter steigern mit PM-Zertifikaten ihren Marktwert, beschleunigen gegebenenfalls ihre Karriere und lassen sich ihre Qualifikation neutral und objektiv bestätigen. Die eine oder andere Stellenanzeige begrüßt oder fordert bestimmte Zertifikate. Für freiberufliche Projektleiter, die sich selbst regelmäßig gegenüber neuen und unbekanntem Auftraggebern präsentieren müssen, kann ein Zertifikat eine wichtige vertriebliche Unterstützung darstellen und höhere Honorarforderungen ermöglichen. Da Freiberufler im Gegensatz zu Angestellten aber oftmals weniger oder nur indirekte Rückmeldungen und Beurteilungen zu ihrer Qualifikation erhalten, kann ein Zertifikat auch zur besseren Selbsteinschätzung dienen oder das Selbstvertrauen unterstützen.

Auch in der Personalentwicklung, z. B. im Rahmen unternehmensinterner Karrieremodelle werden PM-Zertifizierungen immer häufiger eingesetzt. Der Erwerb eines Zertifikates wird dann möglicherweise Teil einer Zielvereinbarung oder Bedingung für ein höheres Gehalt. Festangestellte werden aber auch unabhängiger von der gegebenenfalls subjektiven oder einseitigen Beurteilung durch ihre Personalvorgesetzten.

Softwareentwicklungsunternehmen, Unternehmens- und Technologieberatungen sowie andere Dienstleistungsunternehmen können mithilfe der PM-Zertifikate ihrer Mitarbeiter Wettbewerbsvorteile erlangen und Vertrauen bei ihren Kunden herstellen. Gelegentlich werden bestimmte PM-Zertifikate auch bei Ausschreibungen gefordert.

Für Projektleiter, die innovative oder weniger bekannte Verfahren praktizieren, kann der Nachweis eines Zertifikates ein vertrauensbildender Gegenpol zu den Unsicherheiten oder Vorbehalten sein, die Auftraggeber oder andere Projektbeteiligte möglicherweise gegenüber diesen neuen Verfahren haben.

Nicht zu unterschätzen ist auch die höhere fachliche Sicherheit und Kompetenz, die sich üblicherweise einstellt. Absolventen, selbst sehr erfahrene Autodidakten, finden weitere Anregungen, Techniken, Tipps und Tricks, die ihnen zu noch besseren Leistungen verhelfen. Jeder entdeckt, dass die eine oder andere selbstkreierte oder irgendwo abgeschautene eigene Praktik auch von anderen erfolgreich praktiziert wird oder dass es vorteilhaftere Alternativen gibt. Absolventen erwei-

tern ihren Horizont, ihr Repertoire, bekommen neue Werkzeuge an die Hand und überprüfen und schärfen ihre bisherigen Werkzeuge.

Für alle Parteien gibt es also viele gute Gründe, die für PM-Zertifizierungen sprechen. Andererseits sollten sie auch nicht überbewertet werden. Ein Zertifikat ist keine Garantie dafür, dass die Projekte seines Besitzers gelingen. Sind die Prüfungen zu einem Zertifikat trivial oder durch einfaches Auswendiglernen der richtigen Antworten zu bestehen, besteht noch nicht einmal Sicherheit, dass der Zertifi-

kat-Inhaber über das angenommene Wissen wirklich verfügt.

Aber selbst wenn die Prüfungen anspruchsvoller sind, ist es mit dem *Wissen* nicht getan – entscheidend ist das *Können*, also ob das Wissen überhaupt und richtig angewendet wird. Nicht alle PM-Zertifikate verfolgen auch die Bewertung oder den Nachweis des Könnens. Und selbst wenn, bleibt immer noch die Frage offen, ob die Inhalte des Standards selbst überhaupt so gut und universell anwendbar sind, dass sie in der konkreten Situation einen Vorteil bringen (**siehe Kasten**).

Gegenüber Zertifizierungen lässt sich generell eine Menge von Vorbehalten vorbringen und so fällt es beispielsweise den in diesem Artikel berücksichtigten Organisationen PMI und GPM auch nicht schwer, an den Testverfahren der jeweiligen anderen Partei Defizite zu erkennen bzw. die eigenen Vorteile zu bestimmen. Auch in der Vorbereitung zu diesem Beitrag blieben beispielsweise entsprechende Kontroversen zwischen den Autoren nicht aus.

### Welche Vorbehalte bzw. Fragen lassen sich generell vorbringen?

- Eine Prüfungssituation muss von einer Lebenssituation unterschieden werden. In einer Prüfungssituation sind kurzzeitige Stressresistenz, Konzentrationsfähigkeit und Ausdauer über einen mehrstündigen Prüfungszeitraum relevant. In einer Lebenssituation ist eine Ausdauer über mehrere Monate oder Jahre und eine Resistenz gegenüber sehr vielfältigen Störungen entscheidend.
- Wird Wissen abgefragt oder ist die Anwendung von Wissen nachzuweisen? Wird beim Test situationsabhängig anwendungsbezogenes oder abstrakt allgemeines Wissen abgefragt? Ist für die Beantwortung der Fragen aktiv verfügbares Wissen erforderlich oder ist passives Wissen ausreichend (vergleichbar mit dem aktiven und passiven Wortschatz einer Fremdsprache)?
- Wird der Test unter Ausschluss von menschlichen Faktoren durch einen computerbasierten Test objektiviert? Oder werden im persönlichen Gespräch auch relevante persönliche Eigenschaften erfasst?
- Wie realitätsnah ist die Prüfung von Wissen und Fähigkeiten? Handelt es sich um eine reduzierte Laborsituation? Wie realitätsnah lassen sich Prüfungen überhaupt gestalten?

Sowohl PMI als auch IPMA/GPM bemühen sich diesbezüglich um eine hohe Güte ihrer Zertifikate, gehen jedoch unterschiedliche Wege:

- Bei *IPMA* dauert der Assessment-Workshop acht Stunden. Im Team haben die Teilnehmer eine komplexe Problemstellung zu bearbeiten. Darauf folgt ein einstündiges persönliches Prüfungsgespräch, in dem der Kandidat sein Handeln reflektieren und begründen muss. Zusätzlich gibt es einen Wissenstest.
- Beim *PMI* werden subjektive Faktoren durch computerbasierte Tests ausgeschlossen. Die Fähigkeit, das Wissen in der Praxis wirklich anwenden zu können, wird durch einen Praxisnachweis mit Angabe einer Referenzperson (PMP) bzw. durch ein Multi-Rating-Assessment (PgMP) geprüft. Bei Letzterem benennt der Kandidat selbst eine Reihe von Gutachtern, die den Kandidat kennen und ihm dann anhand strukturierter Fragen (ebenfalls online) die persönliche Eignung bescheinigen.

In jedem Fall ist zu berücksichtigen, dass die oben stehenden Aspekte nur die Güte und Wertigkeit des Prüfungsverfahrens betreffen. Die Reputation der Trägerorganisation sowie die Relevanz der fachlichen Inhalte und zugrunde liegenden Methoden sind davon unabhängig und für beide Organisationen recht hoch.

**Kasten:** Was lässt sich mit Zertifikaten überhaupt beweisen?

### Welche Zertifizierungen und Standards gibt es?

Die beiden wichtigen Standards, die sich den größten Teil des weltweiten PM-Zertifizierungskuchens teilen, sind die Zertifizierungen

- *des PMI (Project Management Institute) und*
- *der IPMA (International Project Management Association) mit ihren nationalen Ablegern GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., SPM – Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement und pma – Projekt Management Austria.*

Die Hälfte der rund 540.000 PMI-zertifizierten Personen stammt aus Nordamerika (USA und Kanada, Stand: Februar 2013). In Deutschland gibt es rund 10.300 aktive Inhaber eines PMI-Zertifikats, die überwiegende Mehrzahl davon (93%) hält den PMP (*Project Management Professional*).

Während PMI also international die Nase vorn hat, ist die Situation in Deutschland, Österreich und der Schweiz entgegengesetzt: Hier sind deutlich mehr Projektmanager IPMA-zertifiziert, allein in Deutschland gibt es mehr als 30.000 IPMA-Zertifikate. Beide Organisationen haben Ländervertretungen in der ganzen Welt und untergliedern sich weiter in branchenspezifische Fachbereiche und lokale Organisationen, wobei deren jeweilige Anzahl (siehe **Tabelle 1**) wegen ihrer unterschiedlichen Größen nicht miteinander vergleichbar sind.

Keine der beiden Organisationen hat eine branchenspezifische Ausprägung, wie beispielsweise Software-PM, sondern sie sind ganz allgemein aufgestellt, auch wenn die Softwerker bei den Absolventen in beiden Standards große Anteile stellen. Insofern passen beide Standards, obwohl sie auch in der Softwarebranche die größte Verbreitung haben, nur bedingt. Zwei Beispiele dafür sind die Bereiche Risikomanagement und Aufwandschätzung. Iterativ-inkrementelle Vorgehensweisen sind in der IT sehr stark verbreitet und beinhalten ein integriertes, sehr verteiltes und durchdringendes Risikomanagement, schaffen viel Transparenz und Sicherheit, erlauben ein gutes Controlling usw. Ebenso stellt sich das Thema Aufwandschätzung und in diesem Zusammenhang auch die Art der Anforderungsstrukturierung in

|                         | <b>IPMA- International Project Management Association</b>  | <b>PMI- Project Management Institute</b>  |
|-------------------------|--|---|
| International           | www.ipma.ch  | www.pmi.org   |
| In Deutschland          | www.gpm-ipma.de  | www.pmi-berlin.org/<br>www.pmicc.de/<br>www.pmi-muc.de/<br>www.pmifc.de/  |
| In Österreich           |  | www.pmi-austria.org   |
| In der Schweiz          |  | www.pmi-switzerland.ch  |
| Organisation            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegründet 1965</li> <li>- 52.000 Mitglieder</li> <li>- Föderales Konzept mit 56 nationalen Fachverbänden</li> <li>- Council of Delegates mit Präsident entscheidet demokratisch</li> <li>- Nationale Verbände berücksichtigen kulturelle anforderungen an das PM</li> <li>- Fachgruppen für spezielle Branchen und Themengebiete</li> <li>- ISO-Anerkennung Liaison A (höchster Status)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegründet 1969</li> <li>- 412.000 Mitglieder</li> <li>- Berufsverband, daher nur Einzelmitgliedschaften</li> <li>- 279 Chapter weltweit</li> <li>- 39 branchen- und themenspezifische Fachgruppen (Communities of Practice, COPs)</li> <li>- Global Executive Council (Beirat aus 116 Unternehmensvertretern, darunter von 7 Unternehmen aus Deutschland)</li> </ul> |
| Verbreitung             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursprung im europäischen Raum</li> <li>- international verbreitet in über 60 Ländern, die meisten Zertifikate (aller Level) werden in DACH und China vergeben</li> <li>- bis Dezember 2012 hat PM-ZERT (nur D) rund 31.000 Zertifikate ausgestellt (weltweit derzeit ca. 170.000 IPMA-Zertifikate)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursprung im amerikanischen Raum</li> <li>- International verbreitet in 207 Ländern</li> <li>- 9.653 aktive PMPs in Deutschland (per Feb. 2013)</li> <li>- 521.315 aktive PMPs weltweit</li> <li>- 548.122 aktive Zertifizierungen weltweit</li> <li>- Insgesamt wurden seit 1969 vom PMI 723,581 Zertifizierungen erteilt</li> </ul>                                 |
| Branchen                | Branchenübergreifend   | Branchenübergreifend  |
| spezielle IT-Ausprägung | Nein   | Nein  |
| Aktualität              | ICB Version 3.0, veröffentlicht 2006   | A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), der alle 4 Jahre überarbeitet wird. Aktuelle Ausgabe: PMBOK Guide 5th Edition (2012)   |
| Testcenter              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- direkt bei PM-ZERT in Nürnberg</li> <li>- über autorisierte Trainingspartner</li> </ul>   | Prometric Testcenter in Berlin, Hamburg, Frankfurt (Eschborn), München, außerdem in Genf und Wien   |
| Prüfungsinhalte         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen und Anwendung von PM-Know-how, sprechend der „IPMA Competence Baseline v. 3.0“ (ICB)</li> <li>- Wissen (know what)</li> <li>- Erfahrung (know how)</li> <li>- Fähigkeit, begründet entscheiden zu können (know why)</li> <li>- Anforderungen je nach Stufe</li> <li>- Begriffe müssen gekannt und im entsprechenden Zusammenhang angewendet werden können</li> <li>- Demonstration von PM-Kompetenz in der Anwendung</li> <li>- ähnlich einer Ausbildungsordnung</li> <li>- Vereinheitlichung der Kompetenz des PM-Personal</li> </ul> | <p>PMP: situative Anwendung basierend auf der PMP Examination Content Outline und dem PMBOK Guide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Prozessgruppen</li> <li>- 10 Wissensgebiete</li> <li>- Ethik-Codex</li> </ul>   |
| Wissensgebiete          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- unterschiedliche Gewichtung je nach Level</li> <li>- PM-technische Kompetenzen</li> <li>- PM-Verhaltenskompetenzen</li> <li>- PM-Kontextkompetenzen</li> <li>- Je nach Level wird praktische Erfahrung vorausgesetzt</li> <li>- Berücksichtigung von Soft Skills</li> </ul>   | <p>PMP: Anwendung von Methoden aus dem PMBOK Guide und aus weiteren Quellen im Rahmen der PMP Examination Content Outline.</p> <p>Weitere Zertifikate zu Spezialbereichen (Risiko, Terminplanung, Agil, Programm-Management) und für Einsteiger (CAPM)</p>  |

Tab. 1: Die Zertifizierungssysteme PMI und IPMA im Vergleich.

| IPMA                        |  | PMI  |
|-----------------------------|--|--|
| Basiszertifikat im PM (GPM) |  |  |
| PMF Stufe D                 | Zertifizierte/r PM-Fachmann/ Fachfrau (Certified Project Management Associate) | CAPM Certified Associate in Project Management |
| CPL Stufe C                 | Zertifizierter Projektleiter (Certified Project Manager)                       | PMP Project Management Professional            |
| CPM Stufe B                 | Zertifizierter Projektmanager (Certified Senior Project Manager)               |  |
| CPD Stufe A                 | Zertifizierter Projektdirektor (Certified Projects Director)                   | PgMP Program Management Professional           |

Tab. 2: Die verschiedenen Stufen der Zertifizierungssysteme.

der IT sehr speziell dar. Schätzgegenstände sind häufig sehr abstrakte Anforderungen in speziellen Strukturformaten, wie z. B. Anwendungsfall oder Benutzergeschichte (siehe **Tabelle 2**).

Selbstverständlich decken die PM-Standards auch diese IT-relevanten Bereiche prinzipiell ab, aber sie bleiben eben oftmals sehr allgemein und unterstützen somit die praktische Anwendung in der IT nur bedingt. Die PMI-Basis PMBOK-Guide enthält einen iterativ-inkrementellen Ansatz. Die einzelnen Zertifizierungsstufen der beiden Organisationen sind in **Tabelle 2** beschrieben. Neben diesen beiden PM-Standards existieren noch weitere bekannte und verbreitete Standards, vor allem Vorgehensmodelle, die zumindest teilweise auch Aspekte des Projektmanagements beinhalten:

- Das Vorgehensmodell *V-Modell XT* als Standard für bestimmte Aufträge des öffentlichen Bereichs in Deutschland, zu dem es auch Zertifizierungen gibt.
- *HERMES* ist das Vorgehensmodell der Schweiz, zu dem es ebenfalls Zertifizierungen gibt.
- *PRINCE 2* ist ein Vorgehensmodell und De-facto-Standard für PM in Großbritannien, der sich auch außerhalb seines Ursprungslandes immer mehr verbreitet. Für *PRINCE 2* gibt es ebenfalls Zertifizierungen. Die Bedeutung in Deutschland ist eher gering.
- *SPICE (ISO/IEC 15504)* ist ein Qualitätsmanagement-Standard und Prozessbewertungs-System mit einem Schwerpunkt auf der Softwareentwicklung.
- *CMMI* ist eine Reifegradmodell und Verbesserungsprozess, bei dem keine

Einzelpersonen zertifiziert, sondern Organisationen bewertet werden.

- *Scrum* beschreibt ausgewählte Techniken des agilen Projektmanagements. Es existieren unter Anderem zwei rollenspezifische Zertifikate.
- *iSQI Certified Professional for Project Management* ist das Zertifikat des „international Software Quality Institute“ (isqi) iSQI/ASQF (vgl. www.isqi.org). Es ist zwar speziell auf die Softwarebranche ausgerichtet und enthält dementsprechend ein paar zusätzliche Elemente, geht insgesamt jedoch wenig über IPMA oder PMI hinaus und ist im Vergleich zu diesen kaum verbreitet.
- *Projektingenieur VDI* heißt der Abschluss des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI).

Des Weiteren haben auch ITIL, Six-Sigma und verschiedene universitäre Lehr- und Studiengänge einen starken PM-Bezug.

Im Oktober 2012 wurde unter dem Namen *ISO 21500* ein internationaler Standard für PM festgelegt. IPMA war als internationale Organisation an der Entwicklung beteiligt (höchster Status ISO Liaison A). Ansonsten war von amerikanischer Seite das PMI im Auftrag der ANSI (American Standardization Institute) beteiligt. PMI und GPM wurden in diesem Zusammenhang von ISO lediglich als nationale Fachverbände angesehen und nicht zugelassen.

Da in diesem Beitrag PMI und IPMA/GPM jeweils durch einen Koautor vertreten sind, wird es Sie nicht verwundern, dass wir diese beiden Wege grundsätzlich

empfehlen können. Es sind sehr individuelle Faktoren, die für eine der beiden Richtungen sprechen – beiden gemeinsam und zuallererst die Professionalität. Umgekehrt heißt das jedoch nicht, dass wir die übrigen Zertifikate, *PRINCE2*, *V-Modell XT* usw., gar nicht empfehlen können, aber teilweise sind sie einfach keine Alternativen, sondern ergänzende oder komplementäre Standards. So kann die Kombination eines PM-Zertifikates mit einem Vorgehensmodell, wie z. B. *V-Modell XT*, *Hermes* oder *PRINCE 2*, eine sinnvolle Ergänzung darstellen und umgekehrt, aber kaum eine Alternative zu einem Vorgehensmodell. Ebenso verfolgen auch *SPI-CE* und *CMMI* andere Ziele als PMI-Zertifizierungen und stellen daher keine Alternativen dar.

Agile PM-Verfahren, wie *Scrum*, *eXtreme Programming (XP)*, *Feature Driven Development (FDD)* und *Agiles Projektmanagement (APM)*, ob mit oder ohne Zertifikat, decken ebenfalls nicht alle PM-Disziplinen ab, sondern beinhalten Ergänzungen, Erweiterungen oder Komplemente zu PMI und IPMA. Agilität heißt ja Beweglichkeit – und Beweglichkeit setzt Freiräume und Freiheiten voraus, das heißt Abweichung von Standards oder gegebenen vielleicht starren, aber möglicherweise auch bewährten Techniken und Regelwerken. Wo immer Freiheit entsteht, stellt Verantwortung die andere Seite der Medaille dar. Freiheit ohne Verantwortung ist egoistisch – eine einseitigen Interessenverfolgung oder unseriöse Bequemlichkeit. Verantwortung setzt Kompetenz voraus. Bezogen auf agiles PM heißt das für uns, dass wir von Führungskräften in agilen Projekten eine höhere PM-Kompetenz erwarten als von solchen in herkömmlichen Projekten.

Zumindest für mittlere und größere Projekte sehen wir agile PM-Verfahren nicht als Basis, sondern als Zusatzqualifikation. *Scrum*, *APM*, *SW-Kanban* und *PMI-ACP* sind wichtige und sinnvolle Ergänzungen zu den IPMA- und PMI-Angeboten, um sich die IT-spezifischen Themen angemessen und in ausreichender Tiefe zu erarbeiten.

**Auswahlkriterien**

Welche Zertifizierung die richtige ist, ist individuell zu beantworten und hängt von einer Reihe von Faktoren ab. In manchen Fällen kann die Auswahl schon durch das

| Zulassungs-voraussetzungen:  | GPM Basis-zertifikat                  | IPMA Stufe D | IPMA Stufe C | IPMA Stufe B | IPMA Stufe A | PMI CAPM  | PMI PMP   | PMI PgMP   | PMI ACP*   |
|--|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|---|--|--|
| Zulassung zum Zertifizierungsverfahren                             | Ja                                    | Ja           | Ja           | Ja           | Ja           | Ja  | Ja  | Ja   | Ja   |
| Zwingendes Stufensystem  | Nein                                  | Nein         | Nein         | Nein         | Nein         | Nein  | Nein  | Nein   | Nein   |
| Projektleitungserfahrung insgesamt                                 | Keine                                 | Keine        | 3 Jahre      | 5 Jahre      | 2 Jahre      | 1.500 h oder 23 h Seminar                         | Mit Uni-Abschluss: 4.500 h<br>Mit Abitur: 7.500 h | 6.000 h  | 1.500 h agile Projekte zzgl. PMP oder 2.000 h beliebige Projekte |
| Projektleitungserfahrung in komplexen Projekten                    | Keine                                 | Keine        | Keine        | 3 Jahre      |              |   |   |  |  |
| Leitungserfahrung in Multiprojektmanagement und Programmmanagement | Keine                                 | Keine        | Keine        | Keine        | 5 Jahre      |   |   | Mit Uni-Abschluss: 6.000 h<br>Mit Abitur: 10.500 h |  |
| Abitur oder 10 Jahre Schule plus 3 Jahre Lehre                     | Ja Nein                               | Ja Ja        | Ja Ja        | Ja Ja        | Ja Ja        | Ja Nein   | Ja Nein   | Ja Nein  | Nein Nein  |
| Seminarbesuch, Vorbereitungskurs                                   | 24 h                                  | Freiwillig   | Freiwillig   | Freiwillig   | Freiwillig   | 23 h  | 23 h  | Freiwillig   | 21 h   |
| Prüfungsablauf   |                                       |              |              |              |              |   |   |  |  |
| Sprache  | Deutsch                               | Deutsch      | Deutsch      | Deutsch      | Deutsch      | Englisch*   | Englisch*   | Englisch*  | Englisch*  |
| Anzahl Aufgaben/Fragen   | 12 (A)                                | 12 (A)       | 24 (A)       | 24 (A)       | 12 (A)       | 150 (F)   | 200 (F)   | 170 (F)  | 120 (spezifisch)   |
| Mindestquote richtiger Antworten                                   | 50%                                   | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 70 – 75%  | 70 – 75%  | ?  | ?  |
| Fallstudien-Workshop (Gruppenarbeit)                               | Nein                                  | Nein         | 8 h          | 8 h          | 8 h          | Nein  | Nein  | Nein   | Nein   |
| Hausarbeit, Studienarbeit, Literaturarbeit                         | Nein                                  | Nein         | Ja           | Ja           | Ja           | Nein  | Nein  | Nein   | Nein   |
| Transfernachweis (schriftliche Arbeit)                             | Nein                                  | Ja           | Nein         | Nein         | Nein         | Nein  | Nein  | Nein   | Nein   |
| Bewerbung:   |                                       |              |              |              |              |   |   |  |  |
| Antragsformular  | Ja                                    | Ja           | Ja           | Ja           | Ja           | Ja  | Ja  | Ja   | Ja   |
| Lebenslauf (Schulen, Ausbildungsweg, beruflicher Werdegang,        |                                       |              |              |              |              |   |   |  |  |
| PM-Aus-/Weiterbildung)   | Ja                                    | Ja           | Ja           | Ja           | Ja           | Nein  | Ja***   | Ja   | Nein   |
| Selbstbewertung, Selbstnachweis                                    | Ja                                    | Ja           | Ja           | Ja           | Ja           | Ja  | Ja  | Ja   | Ja   |
| Referenzen, Anzahl Referenzgeber                                   | Nein                                  | Nein         | 2            | 2            | 2            | 1   | 1   | 1  | Nein   |
| Projektliste/Erfahrungsliste                                       | Nein                                  | Nein         | Ja           | Ja           | Ja           |   |   |  |  |
| Projektberichte  | 0                                     | 0            | 1            | 1            | 1            | 0   | Ja  | 0  | 0  |
| Darstellung des Unternehmens, in dem Erfahrungen gesammelt wurden  | Nein                                  | Nein         | Ja           | Ja           | Ja           | Nein  | Nein  | Nein   | Nein   |
| Sonstiges:   |                                       |              |              |              |              |   |   |  |  |
| Kosten   | 225 €                                 | 700 €        | 1.700 €      | 2.150 €      | 2.750 €      | Ca. 180 €   | Ca. 325 €   | Ca. 1.200 €  | 415 €  |
| Rabatt für Verbandsmitglieder                                      | 10%                                   | 10%          | 10%          | 10%          | 10%          | 25%   | 25%   | 25%  | 50 €   |
| Gültigkeit, Re-Zertifizierung                                      | ewig                                  | 5 Jahre   | 3 Jahre 60 PDU's                                  | 3 Jahre 60 PDU's                                   | 3 Jahre 30 PDU's   |
| Zertifizierungsstelle, Anbieter                                    | PM-ZERT Ca. 100 akkreditierte Trainer |              |              |              |              | Diverse Trainingsanbieter<br>Prometric Testcenter |   |  | Wenige Trainingsanbieter   |

\*nur für Softwareprojekte relevant \*\* mit deutscher Sprachhilfe \*\*\*35 Kontaktstunden Projektmanagement-Ausbildung

Tab. 3: Die einzelnen Zertifizierungsstufen im Vergleich.

Projektumfeld, den Kunden oder die internationale Ausrichtung eines Konzerns vorgegeben sein.

Ausgangspunkt auf der Suche nach der passenden Zertifizierung sollte die Frage nach dem erhofften Nutzen sein. Neben der reinen Mitarbeiterqualifikation kann die Zertifizierung auch ein Qualitätssiegel gegenüber Dritten sein.

Durch Zertifizierungen werden Begriffs- und Sprachstandards im Projekt und Unternehmen geschaffen, die gerade auch in firmenübergreifenden Großprojekten zu einer wirksameren Kommunikation beitragen. In diesem Fall kann es entscheidend sein, welcher Standard im Unternehmens- oder Projektumfeld üblich ist.

Darüber hinaus spielt der Zweck der Zertifizierung im Unternehmen selbst eine große Rolle. Soll die Zertifizierung Grundlage eines internen Weiterbildungsprogramms für Projektmanager sein, wählt man unter anderen Gesichtspunkten aus, als wenn man nach einem gebrauchsfertigen Handwerkszeug für den Projektalltag sucht. Die Zertifizierungsstufen sollten zur unternehmensinternen Hierarchie passen. Weiterhin muss der der Zertifizierung zugrunde liegende Standard an die unternehmensinternen Prozesse anpassbar oder darauf abbildbar sein und auch von den Mitarbeitern anerkannt und gelebt werden. Wenn ein Standard gut in die eigene Domäne passt, ist der Einarbeitungsaufwand geringer und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern eher gegeben. Mit der reinen Zertifizierung der Mitarbeiter ist es also bei Weitem nicht getan.

Für den einzelnen bietet sich über die Zertifizierung ein Weg zur persönlichen Zusatzqualifikation mit internationaler Anerkennung. Bei erfahrenen Projektmanagern mit guten und belastbaren Projektpreferenzen stellt sich allerdings die Frage, ob die Kosten den zu erwartenden Nutzen nicht übersteigen. Davon kann letztendlich auch die Wahl der Zertifizierung abhängen, da die Kosten, Vorbereitungszeiten und der Aufwand voneinander abweichen.

Neben Inhalten, Verbreitungsgrad und Kosten spielt auch die Prüfungsdruck-Resistenz der Kandidaten eine Rolle. Vielleicht möchte sich nicht jeder dem Druck eines achtstündigen Assessments aussetzen oder Multiple-Choice-Fragen beantworten, die keine Möglichkeit bieten, Antworten zu begründen oder zu erläutern. Nicht zuletzt sind natürlich auch

die für die Zertifizierung aufzuwendenden Kosten relevant. Neben den reinen Prüfungsgebühren schlagen noch Vorbereitungszeit, Seminarkosten, Prüfungszeit und -ort (Übernachtungs- und Reisekosten) sowie eventuelle Folgekosten für Re-Zertifizierungen zu Buche.

### Besonderheiten der Standards

Der IPMA/GPM-Standard hat ein sehr strukturiertes Curriculum und verfolgt mehr als PMI das Ziel, eine ganzheitliche und umfassende Qualifikation einer Berufsgruppe herzustellen. So werden bei IPMA/GPM mehr Aspekte abgedeckt und Soft Skills haben darin beispielsweise ein starkes Gewicht. Im PMI-Standard werden *Soft Skills* zwar als Erfolgsfaktoren genannt, die Vermittlung und der Aufbau dieser Fähigkeiten werden aber weder explizit unterstützt, noch werden diese Fähigkeiten überprüft. IPMA/GPM versucht hingegen, diese Fähigkeiten bei den Zertifizierten sicherzustellen.

Beim PMI Standard geht es stärker um die Zertifizierung an sich sowie um die Vereinheitlichung der Terminologie und Prozesse. Die PMI-Prüfungen sind vollständig computerbasierte Tests in autorisierten Testcentern, die für die Stufe PMP aus 200 Multiple-Choice-Fragen bestehen (für Stufe CAPM aus 150 Fragen), von denen immer genau eine Antwort richtig ist. Die Prüfungen nach IPMA enthalten hingegen neben einigen Multiple-Choice-Fragen unter anderem auch offene Fragen und Aufgaben (z. B. Berechnungen) zu typischen Projektsituationen. Bei den oberen Stufen kommen Projektstudien, Literaturarbeit und sogar persönliche Prüfungsgespräche hinzu (siehe auch [Tabelle 3](#)).

Bevor jemand zur Prüfung bei PMI oder IPMA zugelassen wird, sind verschiedene Voraussetzungen nachzuweisen, beispielsweise Abitur oder Hochschulabschluss, Seminarbesuche oder ein Mindestmaß an praktischen PM-Erfahrungen, die nicht zu lange zurückliegen dürfen.

Die meisten Zertifikate müssen regelmäßig verlängert werden, z. B. durch Re-Zertifizierungen oder bei PMI durch sogenannte *Professional Development Units (PDUs)*, die man durch Teilnahme an bestimmten Seminaren (1 PDU/Seminarstunde), praktische PM-Tätigkeit (maximal 15 PDUs), Selbststudium (maximal 15 PDUs), Publikationen, Mitarbeit im PMI und ähnliches erwerben kann.

Fast alle internationalen Zertifizierungsorganisationen – ob für PM, Requirements-Engineering, UML oder andere – sorgen dafür, dass sie unabhängig, unparteilich und transparent arbeiten. Das betrifft beispielsweise auch die Gewaltenteilung bei der Festlegung der Ausbildungs- und Prüfungsinhalte, der Akkreditierung von Trainern bzw. Schulungsunternehmen und der Testdurchführung bzw. Zertifikatsausstellung. Damit wird verhindert, dass ein Trainer sich selbst akkreditiert oder die Prüfungsfragen schreibt bzw. kennt. ISO 17024 ist ein dafür relevanter Standard. Sowohl die für IPMA/GPM-Prüfungen zuständige Zertifizierungsstelle PM-ZERT als auch das PMI sind nach ISO 17024 akkreditiert.

### Scrum: triviale Zertifikate

Scrum als agiler Quasi-Standard kennt die klassische Rolle des Projektleiters nicht, sondern setzt bewusst auf eine andere Aufgaben- und Rollenverteilung:

- den *Scrum-Master*, eine Art Team-Coach, und
- den *Product Owner*, eine Art Produktmanager/Anforderungsverantwortlicher.

Alleine schon deswegen lässt sich Scrum nicht so ohne Weiteres mit PM-Standards vergleichen. Während IPMA und PMI bezüglich der inhaltlichen Konzepte und der Terminologie nur wenig voneinander entfernt sind, verwendet Scrum auch bei der inhaltlichen Nähe zu Standardkonzepten eine eigene Terminologie. Vor allem aber auch wegen der geringen Voraussetzungen und Anforderungen ist der Wert des Zertifikates, z. B. des Scrum-Master-Zertifikates, in keiner Weise mit denen des PMI oder IPMA vergleichbar.

Bis 2012 reichte zur Erlangung des Scrum-Master-Zertifikates die einfache Teilnahme an einem zweitägigen Training eines zugelassenen Trainers. Mittlerweile ist ein Online-Multiple-Choice-Test mit 35 vergleichsweise einfachen Fragen dazugekommen, von denen 24 korrekt zu beantworten sind. *Certified Scrum Master (CSM)* klingt toll, aber letztendlich hat der Titel keinen besonderen Wert. Und das nicht nur im Vergleich zu IPMA und PMI, denn durch die sehr geringen Anforderungen und einseitigen Qualifikationsangebote entsteht auch öfter mal Schaden in der Praxis und der Ruf von Scrum als Methode leidet.

Obwohl gerade im Kontext des spezifischen Rollenmodells einige innovative Konzepte dabei sind, decken Scrum und insbesondere die beiden Rollenzertifikate von Scrum inhaltlich nur sehr selektiv Themen des PM ab. Insofern ist Scrum eher komplementär zu den klassischen Standards.

Die Scrum-Zertifizierung erfüllt die üblicherweise an Zertifizierungsstellen gestellten Anforderungen (z. B. nach ISO 17024) nicht. Im Gegensatz zu den sehr geringen Teilnehmeranforderungen sind an die Akkreditierung der Scrum-Trainer wechselnde, kaum transparente und fachlich nicht immer nachvollziehbare Hürden geknüpft. Einer der auserkorenen deutschen Scrum-Trainer schreibt, dass das CSM-Zertifikat nur ein Marketing-Gag seines Erfinders Ken Schwaber gewesen sei.

### Zertifizierungsmöglichkeiten für Agiles PM

Das agile PM hat in den letzten fünf bis zehn Jahren deutlich Anerkennung und Verbreitung in der Softwarebranche gefunden. Mit Scrum, XP, FDD usw. sind mehrere praktische Ansätze populär geworden. Selbst ehemals rein wasserfallorientierte Prozesse wie das V-Modell XT beinhalten mittlerweile agile Elemente. Ein

allgemein anerkanntes und gleichzeitig wertvolles Zertifikat aus der agilen Community, also jenseits der traditionellen PM-Organisationen, existiert nicht.

Auch aus diesem Grunde sehen wir die Scrum-Master-Zertifizierung ebenso wie andere agile PM-Qualifikationen, z. B. APM von der Firma oose, eher als Ergänzung denn als Alternative zu den etablierten PM-Zertifikaten. Vom PMI gibt es seit 2012 den *Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)*, eine erste allgemeine agile Zertifizierung, die die Lücke zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement schließt. Bemerkenswert ist dabei, dass in weniger als einem Jahr weltweit mehr als 1.500 Personen dieses Zertifikat erworben haben. Im Vergleich zum CSP der Scrum Alliance zeigen die Zuwachsraten des PMI-ACP eine große und schnelle Marktakzeptanz. Und das, obwohl die Anforderungen und Zulassungsvoraussetzungen beim PMI-ACP höher sind. Inhaltlich beschränkt der ACP dabei nicht auf Scrum, sondern deckt auch Lean und XP ab. ACP ist allerdings – anders als die übrigen hier genannten PM-Zertifikate – nur auf Softwareprojekte anwendbar. Einerseits eine Einschränkung, andererseits für diese spezielle Zielgruppe jedoch sehr wertvoll.

### Dank

Wir bedanken uns bei Jan Gentsch, Alexandra Augstin und Klaas Reinicke für die Recherchen zu diesem Beitrag. ■

### Literatur

**[GPM09]** GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Michael Gessler (Hrsg.), Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline 3.0, unter Mitwirkung der *spm swiss project management association*, Nürnberg, 5. Auflage 2013.

**[Oes08]** B. Oestereich, C. Weiss, APM – Agiles Projektmanagement – Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte, dpunkt.verlag 2008

**[PMI12]** Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5. Auflage 2012.

---

*Der Beitrag wurde aktualisiert und ist in der Ursprungsversion in der Printausgabe 03/2009 des OBJEKTSpektrums veröffentlicht worden.*