

## **PM-ZERT**

Zertifizierungsstelle der GPM

## **Taxonomie Programmmanagement ICB 4.0**

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.



PM-ZERT ist die  
Zertifizierungsstelle der  
GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.



Die GPM ist Mitglied der  
IPMA International Project  
Management Association.



Deutsche  
Akkreditierungsstelle  
D-ZP-16063-01-00

## Inhaltsverzeichnis

|  |   |
|--|---|
| 1. Gültigkeit .....  | 3 |
| 2. ICB 4.0 Taxonomie – Programmmanagement Level B / A..... | 4 |

## Tabellenverzeichnis

|   |   |
|---|---|
| Tabelle 1: Abkürzungsverzeichnis                          | 3 |
| Tabelle 2: Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version | 3 |

## Abkürzungsverzeichnis

| Abkürzung | Erklärung                      |
|-----------|--------------------------------|
| ICB       | Individual Competence Baseline |

Tabelle 1: Abkürzungsverzeichnis

## Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version

| Änderung  | Seite/n |
|---|---------|
| Integration ISO 9001 in 17024 – Hoheit des DAkkS – Entfernung des TÜV-Logos | 1       |
| Diverse Präzisierungen und Formatierungen                                   |         |
| Neues PM-ZERT Logo  |         |

Tabelle 2: Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version

## 1. Gültigkeit

Dieses Dokument gilt ab 28.02.2025.

Alle vorherigen Versionen sind durch die Begründung in „Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version“ ungültig.

## 2. ICB 4.0 Taxonomie – Programmmanagement Level B / A

| Nr.                    | CE               | Inhalt   | Kompetenzstufe |          |
|------------------------|------------------|--|----------------|----------|
|                        |                  |  | B              | A        |
| <b>K.1 – Kontext 1</b> | <b>04.03.01.</b> | <b>Strategie</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| K.1.1                  | 04.03.01.01      | Das Programm mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen   | 2              | 3        |
| K.1.2                  | 04.03.01.02      | Chancen identifizieren und ausschöpfen, die die Strategie der Organisation beeinflussen  | 2              | 3        |
| K.1.3                  | 04.03.01.03      | Rechtfertigung für das Programm entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Programm geführt haben, weiterhin bestehen | 2              | 3        |
| K.1.4                  | 04.03.01.04      | Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen   | 2              | 3        |
| K.1.5                  | 04.03.01.05      | Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen   | 2              | 3        |
| <b>K.2 – Kontext 2</b> | <b>04.03.02.</b> | <b>Governance, Strukturen und Prozesse</b>   | <b>2</b>       | <b>2</b> |
| K.2.1                  | 04.03.02.01      | Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen   | 2              | 2        |
| K.2.2                  | 04.03.02.02      | Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen   | 1              | 2        |
| K.2.3                  | 04.03.02.03      | Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen  | 2              | 3        |
| K.2.4                  | 04.03.02.04      | Das Programm mit den Supportfunktionen in Einklang bringen   | 2              | 3        |
| K.2.5                  | 04.03.02.05      | Das Programm mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation(en) in Einklang bringen                                       | 2              | 2        |
| K.2.6                  | 04.03.02.06      | Das Programm mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesen) in Einklang bringen   | 2              | 3        |
| K.2.7                  | 04.03.02.07      | Das Programm mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen   | 2              | 2        |

| Nr.                    | CE               | Inhalt  | Kompetenzstufe |          |
|------------------------|------------------|---|----------------|----------|
|                        |                  |   | B              | A        |
| <b>K.3 – Kontext 3</b> | <b>04.03.03.</b> | <b>Compliance, Standards und Regularien</b>   | <b>2</b>       | <b>2</b> |
| K.3.1                  | 04.03.03.01      | Die für das Programm und dessen Komponenten gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten  | 2              | 2        |
| K.3.2                  | 04.03.03.02      | Alle für das Programm und dessen Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten   | 2              | 2        |
| K.3.3                  | 04.03.03.03      | Alle für das Programm und dessen Komponenten relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten  | 2              | 3        |
| K.3.4                  | 04.03.03.04      | Für das Programm relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten   | 2              | 3        |
| K.3.5                  | 04.03.03.05      | Für das Programm und dessen Komponenten relevante berufliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiter entwickeln   | 2              | 3        |
| K.3.6                  | 04.03.03.06      | Die Programmmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern   | 2              | 3        |
| <b>K.4 – Kontext 4</b> | <b>04.03.04.</b> | <b>Macht und Interessen</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| K.4.1                  | 04.03.04.01      | Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Programm und seiner Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Programms verwenden               | 3              | 3        |
| K.4.2                  | 04.03.04.02      | Informeller Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Programm und dessen Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Programms verwenden | 3              | 3        |
| K.4.3                  | 04.03.04.03      | Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Programms einsetzen   | 2              | 2        |
| <b>K.5 – Kontext 5</b> | <b>04.03.05.</b> | <b>Kultur und Werte</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| K.5.1                  | 04.03.05.01      | Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Programm und seine Komponenten beurteilen  | 2              | 3        |
| K.5.2                  | 04.03.05.02      | Das Programm und dessen Komponenten mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation(en) in Einklang bringen  | 2              | 2        |
| K.5.3                  | 04.03.05.03      | Die informelle Kultur und Werte der Organisation(en) und deren Auswirkungen auf das Programm und dessen Komponenten beurteilen  | 2              | 2        |

| Nr.                   | CE               | Inhalt  | Kompetenzstufe |          |
|-----------------------|------------------|---|----------------|----------|
|                       |                  |   | B              | A        |
| <b>S.1 – Sozial 1</b> | <b>04.04.01.</b> | <b>Selbstreflexion und Selbstmanagement</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| S.1.1                 | 04.04.01.01      | Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren                        | 2              | 3        |
| S.1.2                 | 04.04.01.02      | Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen   | 2              | 2        |
| S.1.3                 | 04.04.01.03      | Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren            | 2              | 2        |
| S.1.4                 | 04.04.01.04      | Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren  | 2              | 2        |
| S.1.5                 | 04.04.01.05      | Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen                                     | 2              | 2        |
| <b>S.2 – Sozial 2</b> | <b>04.04.02.</b> | <b>Persönliche Integrität und Verlässlichkeit</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| S.2.1                 | 04.04.02.01      | Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden  | 1              | 1        |
| S.2.2                 | 04.04.02.02      | Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern   | 2              | 3        |
| S.2.3                 | 04.04.02.03      | Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen  | 2              | 2        |
| S.2.4                 | 04.04.02.04      | Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren  | 2              | 2        |
| S.2.5                 | 04.04.02.05      | Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen  | 2              | 3        |
| <b>S.3 – Sozial 3</b> | <b>04.04.03.</b> | <b>Persönliche Kommunikation</b>  | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| S.3.1                 | 04.04.03.01      | Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen                 | 3              | 3        |
| S.3.2                 | 04.04.03.02      | Offene Kommunikation ermöglichen und fördern  | 3              | 3        |
| S.3.3                 | 04.04.03.03      | Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen | 3              | 3        |
| S.3.4                 | 04.04.03.04      | Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren   | 3              | 3        |
| S.3.5                 | 04.04.03.05      | Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden  | 3              | 3        |

| Nr.                   | CE               | Inhalt  | Kompetenzstufe |          |
|-----------------------|------------------|---|----------------|----------|
|                       |                  |   | B              | A        |
| <b>S.4 – Sozial 4</b> | <b>04.04.04.</b> | <b>Beziehungen und Engagement</b>   | <b>2</b>       | <b>2</b> |
| S.4.1                 | 04.04.04.01      | Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen   | 2              | 2        |
| S.4.2                 | 04.04.04.02      | Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen  | 2              | 2        |
| S.4.3                 | 04.04.04.03      | Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen  | 2              | 2        |
| S.4.4                 | 04.04.04.04      | Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern                       | 2              | 2        |
| S.4.5                 | 04.04.04.05      | Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen                              | 2              | 2        |
| <b>S.5 – Sozial 5</b> | <b>04.04.05.</b> | <b>Führung</b>  | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| S.5.1                 | 04.04.05.01      | Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen  | 2              | 2        |
| S.5.2                 | 04.04.05.02      | Ownership übernehmen und Commitment zeigen  | 3              | 3        |
| S.5.3                 | 04.04.05.03      | Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern | 3              | 3        |
| S.5.4                 | 04.04.05.04      | Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen   | 3              | 3        |
| S.5.5                 | 04.04.05.04      | Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen  | 3              | 3        |
| <b>S.6 – Sozial 6</b> | <b>04.04.06.</b> | <b>Teamwork</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| S.6.1                 | 04.04.06.01      | Das Team zusammenstellen und entwickeln   | 3              | 3        |
| S.6.2                 | 04.04.06.02      | Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern  | 2              | 3        |
| S.6.3                 | 04.04.06.03      | Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen                               | 2              | 3        |
| S.6.4                 | 04.04.06.04      | Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken  | 3              | 3        |
| S.6.5                 | 04.04.06.05      | Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen   | 2              | 3        |

| Nr.                   | CE               | Inhalt  | Kompetenzstufe |          |
|-----------------------|------------------|---|----------------|----------|
|                       |                  |   | B              | A        |
| <b>S.7 – Sozial 7</b> | <b>04.04.07.</b> | <b>Konflikte und Krisen</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| S.7.1                 | 04.04.07.01      | Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern   | 3              | 3        |
| S.7.2                 | 04.04.07.02      | Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen                        | 3              | 3        |
| S.7.3                 | 04.04.07.03      | Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln   | 3              | 3        |
| S.7.4                 | 04.04.07.04      | Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern             | 2              | 3        |
| <b>S.8 – Sozial 8</b> | <b>04.04.08.</b> | <b>Vielseitigkeit</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| S.8.1                 | 04.04.08.01      | Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen  | 2              | 2        |
| S.8.2                 | 04.04.08.02      | Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren                          | 3              | 3        |
| S.8.3                 | 04.04.08.03      | Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren                                     | 3              | 3        |
| S.8.4                 | 04.04.08.04      | Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden   | 2              | 2        |
| S.8.5                 | 04.04.08.05      | Ganzheitliche Sicht auf das Programm und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern                  | 2              | 2        |
| <b>S.9 – Sozial 9</b> | <b>04.04.09.</b> | <b>Verhandlungen</b>  | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| S.9.1                 | 04.04.09.01      | Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren                          | 2              | 2        |
| S.9.2                 | 04.04.09.02      | Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen | 2              | 2        |
| S.9.3                 | 04.04.09.03      | Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist | 2              | 3        |
| S.9.4                 | 04.04.09.04      | Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen   | 2              | 3        |
| S.9.5                 | 04.04.09.05      | Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen   | 2              | 3        |

| Nr.                     | CE               | Inhalt  | Kompetenzstufe |          |
|-------------------------|------------------|---|----------------|----------|
|                         |                  |   | B              | A        |
| <b>S.10 – Sozial 10</b> | <b>04.04.10.</b> | <b>Ergebnisorientierung</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| S.10.1                  | 04.04.10.01      | Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Programmerfolg und die Ziele der Organisation evaluieren | 2              | 3        |
| S.10.2                  | 04.04.10.02      | Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren   | 3              | 3        |
| S.10.3                  | 04.04.10.03      | Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten  | 2              | 3        |
| S.10.4                  | 04.04.10.04      | Das Programm, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und diese „verkaufen“  | 3              | 3        |
| S.10.5                  | 04.04.10.05      | Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten   | 2              | 3        |

| Nr.                          | CE               | Inhalt  | Kompetenzstufe |          |
|------------------------------|------------------|---|----------------|----------|
|                              |                  |   | B              | A        |
| <b>T.1 –<br/>Technisch 1</b> | <b>04.05.01.</b> | <b>Programmdesign</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.1.1                        | 04.05.01.01      | Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen  | 2              | 3        |
| T.1.2                        | 04.05.01.02      | Lessons Learned aus und mit anderen Programmen und deren Komponenten überprüfen, anwenden und austauschen | 2              | 3        |
| T.1.3                        | 04.05.01.03      | Programmkomplexität und ihre Konsequenzen für den Programmmanagementansatz bestimmen                      | 2              | 3        |
| T.1.4                        | 04.05.01.04      | Programmvision erstellen  | 2              | 2        |
| T.1.5                        | 04.05.01.05      | Veränderungsstrategie entwickeln und anpassen   | 2              | 3        |
| T.1.6                        | 04.05.01.06      | Generellen Programmmanagement-Ansatz auswählen und anpassen   | 2              | 3        |
| T.1.7                        | 04.05.01.07      | Konzept für die Programmdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen                                   | 2              | 3        |
| T.1.8                        | 04.05.01.08      | Lieferstrategie für das Programm entwerfen  | 2              | 2        |
| <b>T.2 –<br/>Technisch 2</b> | <b>04.05.02.</b> | <b>Nutzen und Ziele</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.2.1                        | 04.05.02.01      | Hierarchie der Programmziele definieren und entwickeln  | 3              | 3        |
| T.2.2                        | 04.05.02.02      | Programmnutzen identifizieren und, wenn möglich, quantifizieren   | 2              | 2        |
| T.2.3                        | 04.05.02.03      | Strategie der Nutzenrealisierung entwickeln   | 3              | 3        |
| T.2.4                        | 04.05.02.04      | Programmkomponenten mit ihren Ergebnissen und Schnittstellen definieren                                   | 2              | 2        |
| T.2.5                        | 04.05.02.05      | Nutzenrealisierung sicherstellen  | 2              | 3        |
| <b>T.3 –<br/>Technisch 3</b> | <b>04.05.03.</b> | <b>Leistungsumfang</b>  | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.3.1                        | 04.05.03.01      | Leistungsumfang des Programms definieren  | 3              | 3        |
| T.3.2                        | 04.05.03.02      | Leistungsumfang des Programms strukturieren   | 2              | 3        |
| T.3.3                        | 04.05.03.03      | Leistungsumfang der Komponenten managen   | 2              | 3        |
| T.3.4                        | 04.05.03.04      | Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten   | 2              | 2        |
| <b>T.4 –<br/>Technisch 4</b> | <b>04.05.04.</b> | <b>Ablauf und Termine</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.4.1                        | 04.05.04.01      | Abfolge der Programmkomponenten erstellen und einen Masterplan entwickeln                                 | 2              | 2        |
| T.4.2                        | 04.05.04.02      | Konsistenz der Tranchen sicherstellen   | 2              | 3        |
| T.4.3                        | 04.05.04.03      | Übergang zwischen den Tranchen managen  | 3              | 3        |

| Nr.                          | CE               | Inhalt   | Kompetenzstufe |          |
|------------------------------|------------------|--|----------------|----------|
|                              |                  |  | B              | A        |
| <b>T.5 –<br/>Technisch 5</b> | <b>04.05.05.</b> | <b>Organisation, Information und Dokumentation</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.5.1                        | 04.05.05.01      | Governance–Rahmen und Regeln für das Programm entwerfen und einführen  | 3              | 3        |
| T.5.2                        | 04.05.05.02      | Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Programm definieren   | 2              | 3        |
| T.5.3                        | 04.05.05.03      | Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen   | 2              | 3        |
| T.5.4                        | 04.05.05.04      | Organisation des Programms implementieren, überwachen und anpassen   | 3              | 3        |
| <b>T.6 –<br/>Technisch 6</b> | <b>04.05.06.</b> | <b>Qualität</b>  | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.6.1                        | 04.05.06.01      | Qualität im Verlauf des Programms sicherstellen  | 3              | 3        |
| T.6.2                        | 04.05.06.02      | Qualitätssicherung im Programm organisieren  | 2              | 3        |
| <b>T.7 –<br/>Technisch 7</b> | <b>04.05.07.</b> | <b>Kosten und Finanzierung</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.7.1                        | 04.05.07.01      | Finanzierungsmöglichkeiten analysieren und Finanzierungsstrategie festlegen  | 2              | 3        |
| T.7.2                        | 04.05.07.02      | Programmbudget erstellen   | 2              | 3        |
| T.7.3                        | 04.05.07.03      | Rahmenbedingungen für das Finanzierungs– und Kostenmanagement entwickeln, etablieren und lenken  | 2              | 2        |
| T.7.4                        | 04.05.07.04      | Finanzen auf der Basis der Bedürfnisse der Komponenten und unter Berücksichtigung der vertraglichen Bedingungen mit den Finanzgebern verteilen | 2              | 3        |
| T.7.5                        | 04.05.07.05      | Berichte für Finanzierungsorganisationen bereitstellen   | 2              | 3        |
| <b>T.8 –<br/>Technisch 8</b> | <b>04.05.08.</b> | <b>Ressourcen</b>  | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.8.1                        | 04.05.08.01      | Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Programmergebnisse liefern zu können   | 2              | 3        |
| T.8.2                        | 04.05.08.02      | Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren  | 3              | 3        |
| T.8.3                        | 04.05.08.03      | Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln   | 3              | 3        |
| T.8.4                        | 04.05.08.04      | Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen  | 3              | 3        |
| T.8.5                        | 04.05.08.04      | Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen ergreifen  | 2              | 2        |

| Nr.                            | CE               | Inhalt   | Kompetenzstufe |          |
|--------------------------------|------------------|--|----------------|----------|
|                                |                  |  | B              | A        |
| <b>T.9 –<br/>Technisch 9</b>   | <b>04.05.09.</b> | <b>Beschaffung</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.9.1                          | 04.05.09.01      | Beschaffungssystem für das Programm aufrechterhalten und lenken                                    | 2              | 3        |
| T.9.2                          | 04.05.09.02      | Partnerschaften entwickeln   | 2              | 2        |
| T.9.3                          | 04.05.09.03      | Partnerschaften beenden  | 2              | 2        |
| T.9.4                          | 04.05.09.04      | Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und, falls notwendig, Entschädigungen verlangen | 2              | 3        |
| <b>T.10 –<br/>Technisch 10</b> | <b>04.05.10.</b> | <b>Planung und Steuerung</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.10.1                         | 04.05.10.01      | Das Programm etablieren  | 2              | 3        |
| T.10.2                         | 04.05.10.02      | Schnittstellen und Synergien zwischen Komponenten managen  | 2              | 3        |
| T.10.3                         | 04.05.10.03      | Status der Komponenten messen und evaluieren sowie deren Fortschritt beeinflussen                  | 2              | 3        |
| T.10.4                         | 04.05.10.04      | Den Komponentenmanagern die Richtung vorgeben  | 2              | 3        |
| T.10.5                         | 04.05.10.05      | Das Programm abschließen   | 2              | 3        |
| <b>T.11 –<br/>Technisch 11</b> | <b>04.05.11.</b> | <b>Chancen und Risiken</b>   | <b>3</b>       | <b>3</b> |
| T.11.1                         | 04.05.11.01      | Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren                                | 2              | 3        |
| T.11.2                         | 04.05.11.02      | Chancen und Risiken identifizieren   | 2              | 3        |
| T.11.3                         | 04.05.11.03      | Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren                            | 2              | 3        |
| T.11.4                         | 04.05.11.04      | Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren           | 2              | 3        |
| T.11.5                         | 04.05.11.05      | Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen                            | 2              | 3        |

| Nr.                            | CE               | Inhalt   | Kompetenzstufe |          |
|--------------------------------|------------------|--|----------------|----------|
|                                |                  |  | B              | A        |
| <b>T.12 –<br/>Technisch 12</b> | <b>04.05.12.</b> | <b>Stakeholder</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| T.12.1                         | 04.05.12.01      | Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren  | 2              | 3        |
| T.12.2                         | 04.05.12.02      | Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen | 2              | 3        |
| T.12.3                         | 04.05.12.03      | Entwicklung und Pflege einer Strategie und eines Kommunikationsplans für Stakeholder   | 2              | 3        |
| T.12.4                         | 04.05.12.04      | Beteiligung von Anwendern, Partnern, Lieferanten und anderen Stakeholdern, um ihre Zusammenarbeit und ihr Engagement zu gewinnen         | 2              | 3        |
| T.12.5                         | 04.05.12.05      | Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden   | 2              | 3        |
| <b>T.13 –<br/>Technisch 13</b> | <b>04.05.13.</b> | <b>Change und Transformation</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| T.13.1                         | 04.05.13.01      | Anpassungsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen   | 2              | 3        |
| T.13.2                         | 04.05.13.02      | Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren  | 2              | 2        |
| T.13.3                         | 04.05.13.03      | Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Programm entwickeln  | 2              | 3        |
| <b>T.14 –<br/>Technisch 14</b> | <b>04.05.14.</b> | <b>Projektselektion und Portfoliobalance</b>   | <b>2</b>       | <b>3</b> |
| T.14.1                         | 04.05.14.01      | Komponenteneigenschaften analysieren   | 2              | 3        |
| T.14.2                         | 04.05.14.02      | Komponenten anhand der Programmprioritäten priorisieren  | 2              | 3        |
| T.14.3                         | 04.05.14.03      | Zukünftige Programmleistung analysieren und prognostizieren  | 2              | 3        |
| T.14.4                         | 04.05.14.04      | Programmscheidungen vorbereiten und herbeiführen   | 2              | 2        |

PM-ZERT Geschäftsstelle

Am Tullnaupark 15  
D-90402 Nürnberg  
Tel. (0911) 43 33 69-31  
E-Mail: [pm-zert@gpm-ipma.de](mailto:pm-zert@gpm-ipma.de)  
Internet: [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)