

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
K.1 – Kontext 1	04.03.01.	Strategie	2	3
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
K.2 – Kontext 2	04.03.02.	Governance, Strukturen und Prozesse	2	2
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
K.3 – Kontext 3	04.03.03.	Compliance, Standards und Regularien	2	2
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
K.4 – Kontext 4	04.03.04.	Macht und Interessen	3	3
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
K.5 – Kontext 5	04.03.05.	Kultur und Werte	2	3
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
S.1 – Sozial 1	04.04.01.	Selbstreflexion und Selbstmanagement	2	3
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
S.2 – Sozial 2	04.04.02.	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	2	3
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
S.3 – Sozial 3	04.04.03.	Persönliche Kommunikation	3	3
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
S.4 – Sozial 4	04.04.04.	Beziehungen und Engagement	2	2
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
S.5 – Sozial 5	04.04.05.	Führung	3	3
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
S.6 – Sozial 6	04.04.06.	Teamwork	3	3
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
S.7 – Sozial 7	04.04.07.	Konflikte und Krisen	3	3
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
S.8 – Sozial 8	04.04.08.	Vielseitigkeit	3	3
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
S.9 – Sozial 9	04.04.09.	Verhandlungen	2	3
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
S.10 – Sozial 10	04.04.10.	Ergebnisorientierung	3	3
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
T.1 – Technisch 1	04.05.01.	Programmdesign	3	3
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
T.2 – Technisch 2	04.05.02.	Nutzen und Ziele	3	3
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
T.3 – Technisch 3	04.05.03.	Leistungsumfang	3	3
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
T.4 – Technisch 4	04.05.04.	Ablauf und Termine	3	3
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
T.5 – Technisch 5	04.05.05.	Organisation, Information und Dokumentation	3	3
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
T.6 – Technisch 6	04.05.06.	Qualität	3	3
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
T.7 – Technisch 7	04.05.07.	Kosten und Finanzierung	3	3
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
T.8 – Technisch 8	04.05.08.	Ressourcen	3	3
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
T.9 – Technisch 9	04.05.09.	Beschaffung	3	3
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
T.10 – Technisch 10	04.05.10.	Planung und Steuerung	3	3
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
T.11 – Technisch 11	04.05.11.	Chancen und Risiken	3	3
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
T.12 – Technisch 12	04.05.12.	Stakeholder	2	3
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
T.13 – Technisch 13	04.05.13.	Change und Transformation	2	3
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
T.14 – Technisch 14	04.05.14.	Projektselektion und Portfoliobalance	2	3
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
Internet: www.gpm-ipma.de