



Projektmanagement Unternehmenszertifikat nach ISO21500

Für Unternehmen wird eine Zertifizierung des Projektmanagements bzw. -systems nach ISO 21500 angeboten. Dieser Kompetenznachweis wird immer wertvoller, da bereits mehr als 40% der Arbeitszeit in Projekten geleistet wird — mit steigender Tendenz. Gleichzeitig scheitern noch immer viele Projekte oder verfehlen ihre Ziele.



Zertifiziert wird den Unternehmen, dass sie ein professionelles und den international anerkannten Leitlinien nach ISO 21500 entsprechendes Projektmanagement betreiben. Es wird testiert, dass die grundlegenden Projektmanagement Begriffe, Strukturen, Rahmenbedingungen, Themenfelder sowie Vorgehensweisen bekannt sind und in der Praxis angewendet werden. Dabei werden unternehmensspezifische Ausprägungen berücksichtigt.

Hinweise:

- Das Projektmanagementsystem wird in ISO21500 beschrieben sowie in weiteren Dokumenten ISO21500 ff verfeinert.
- Die Zertifizierung wird von AUDITISO durchgeführt, einer Arbeitsgemeinschaft aus Unternehmen zur Förderung der ISO 21500 Verbreitung und Nutzung.

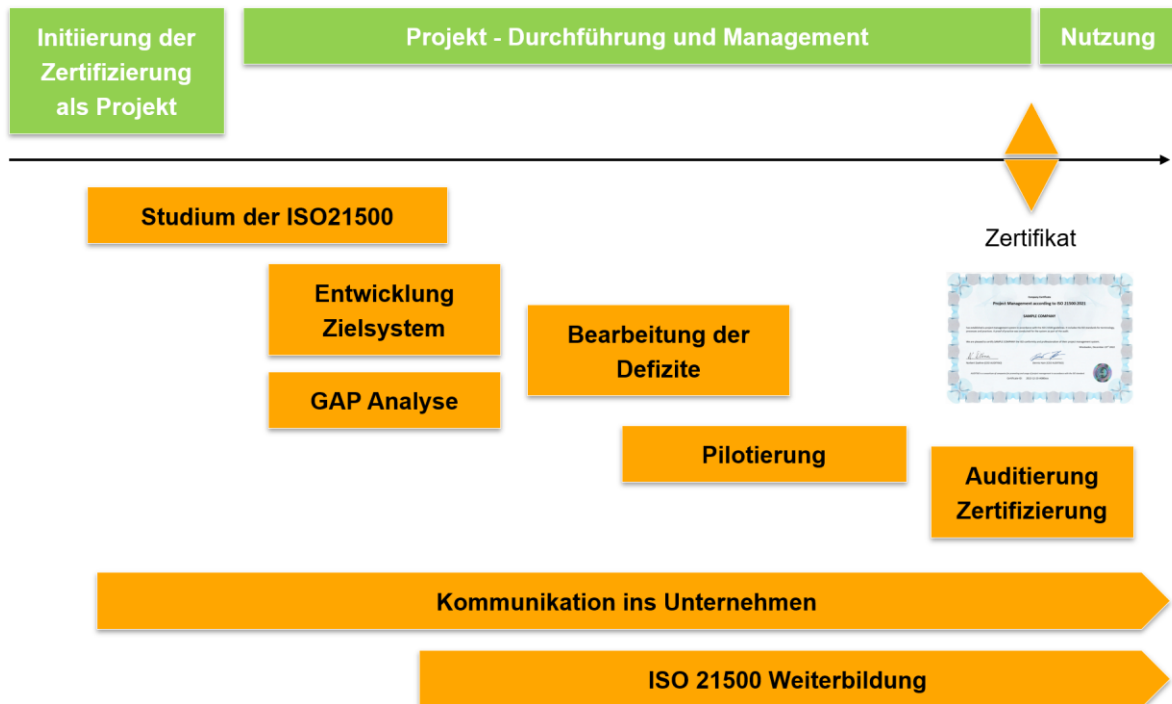
Für wen ist die ISO 21500 Unternehmens-Zertifizierung von besonders großem Nutzen?

- Unternehmen, die sich einem professionellen Arbeiten verpflichtet fühlen
- Organisationen, die ihr Multiprojektmanagement strategischer aufstellen wollen
- Unternehmen, die die Effizienz und Effektivität ihrer Projekte absichern und steigern wollen
- Organisationen, die einen Nachweis für Kunden, Ausschreibungen oder Aufsichtsbehörden benötigen
- Unternehmen, die ihre internen PM Leitlinien an einem internationalen Standard ausrichten möchten
- Organisationen, die ihre internen PM Leitlinien mit einem Zertifikat versehen möchten
- Unternehmen, die Projektmanagement Kompetenzen (z.B. nach PMI, IPMA, Prince 2, ...) besitzen und diese vereinheitlichen wollen
- Unternehmen, die einen Rahmen für klassisches, agiles und hybrides Projektmanagement als wichtig erachten
- Organisationen, die eine PM-Zertifizierung angedacht, aber bisher aus Zeit- oder Kostengründen nicht weiterverfolgt haben

Was wird zertifiziert?

- Etablierung eines Projektmanagements nach den ISO 21500 Leitlinien
- Verwendung der Begriffe, Strukturen, Rollen und Dokumente im Projektmanagement
- Vorhandensein eines Portfoliomanagements für die Multiprojektsteuerung
- Standardisierung der Prozesse im Projektmanagement
- Beachtung der Themengruppen, die in Projekten zu managen zu sind
- Darstellung des eigenen Projektmanagementsystems in einem Projektmanagementhandbuch oder ähnlichen Dokumenten
- Verfügbarkeit von Vorlagen, für die in den ISO-Leitlinien genannten Projektmanagementdokumente
- Zugriff auf ein Glossar mit integrierter Übersetzungstabelle zwischen unternehmensspezifischen PM-Begriffen und ISO-Begriffen
- Zugriff auf eine ausreichende Anzahl hinreichend erfahrener Projektmanagern

Wie läuft die Unternehmens-Zertifizierung ab?



- Kontaktaufnahme und Erstgespräch mit einem unserer Auditoren
- Auftragserteilung sowie Vereinbarung eines Vorbereitungstreffens mit dem zuständigen Auditor
- Auditinitiierung im persönlichen Treffen oder als Online Session
 - Sichtung vorhandener PM-Dokumente im Unternehmen
 - Erläuterung der ISO 21500 Leitlinien
 - Besprechung möglicher Abweichungen und offener Punkte
 - Vereinbarung Unterstützungsgrad, Zeitplan und Audit Termin
- Bearbeitung der offenen Punkte
 - Erstellung bzw. Anpassung vorhandener PM-Dokumente gemäß ISO 21500, sowie Überprüfung der genutzten Tools auf ISO-Kompatibilität
 - Darstellung der PM-Erfahrungen und ISO 21500 Kenntnisse von Mitarbeitern
 - bei Bedarf: PM-Schulung nach ISO 21500 (separates Angebot)
 - Erstellung eines PM-Glossars mit Übersetzungstabelle, wenn erforderlich
 - Auswahl und Darstellung eines konkreten Projektes als Nachweis, dass Projekte gemäß ISO 21500 durchgeführt werden
 - Alternativ: Initiierung und Planung eines ersten Projektes gemäß ISO 21500 - auf Wunsch mit einem Coaching durch AUDITISO (separates Angebot)
 - Nutzung von AUDITISO für Rückfragen im vereinbarten Umfang

- Auditierung
 - Überprüfung der PM-Dokumente (Handbuch, Vorlagen, Glossar)
 - Überprüfung von Unterlagen eines bisherigen Projektes
 - Interview des Verantwortlichen für das Projekt Portfolio
 - Interview von Projektleitern über deren praktische Arbeit
- Erstellen eines Auditberichtes und Ausstellung des Zertifikates
- Nacharbeiten und deren Überprüfung

Wieviel Zeit sollten Sie als Unternehmen einplanen?

Die nachfolgenden Aussagen gelten für **Kleinunternehmen und kleinere Mittelstandsunternehmen**. Weiterführende Informationen für größere Unternehmen und Konzerne befinden sich weiter unten.

- Einführung
 - Initiierung der Zertifizierung
 - Vorbereitungstag mit Auditor
 - < 2 Tage Aufwand
- Interne Vorbereitung des Audits
 - Analyse der notwendigen Aktivitäten
 - Internes Meeting zur Auditvorbereitung
 - Vorbereitung der Dokumente
 - Bearbeitung der offenen Punkte
 - >= 3 Tage
- Audit-Durchführung
 - Ein Tag mit mindestens 3 Personen (PM-Verantwortlicher, 2 Projektleiter)
 - >= 3 Tage
- Nacharbeiten und deren Überprüfung

Welche Kosten entstehen durch die Zertifizierung?

- Eigene Zeitaufwände im Unternehmen
- Externe Kosten für Audit und Zertifizierung (siehe Preisstaffel)
- auf Wunsch Unterstützungskosten für additive Beratung, Coaching und Seminare

Zertifizierung des Projektmanagements nach ISO21500 von größeren Unternehmen und Konzernen

Die Projektmanagement Leitlinien ISO21500 ff sind durch den geringen Umfang, die klare Struktur und ihre internationale Anerkennung der bestmögliche Ansatzpunkt für eine Einführung und Akzeptanz in Großunternehmen und Konzernen. Sie bieten genügend Spielraum, um branchen-, bereichs- und projektspezifische Anpassungen sowie Detaillierungen vorzunehmen.

Die Aussagen der ISO21500 gelten für Großprojekte und Programme genauso wie für kleinere Projekte und Arbeitsaufträge. Grundsätzlich sind die Vorgehensweisen bei der Auditierung und Zertifizierung von kleinen und großen Unternehmen gleich.

Allerdings macht die Anzahl und Vielfalt der Projektinhalte, Mitarbeitererfahrungen, Vorgehensweisen und Investitionen die Einführung gemeinsamer Leitlinien nach ISO21500 aufwendiger und schwieriger.

Anforderungen an die Einführung und Zertifizierung eines Projektmanagementsystems nach ISO21500 in Großunternehmen und Konzernen

Die angestrebte Einführung und Zertifizierung ist selbst als Projekt zu sehen. Dieses sollte den Nachweis erbringen, dass Projekte effektiv und effizient durchgeführt werden. Im Einzelnen sind folgende Forderungen zu stellen:

- Prinzip „PM - soviel wie nötig, so wenig wie möglich“

Projektmanagement ist eine Disziplin, die selbst keine Projektarbeit verrichtet und Ergebnisse erzielt. Es muss als Führungs- und Steuerungsfunktion helfen, das Ziel zu erreichen. Daher ist mit Augenmaß zu agieren nach dem Motto: „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“.

Das in einem Projektmanagementhandbuch oder in einem Projektmanagement-Regelwerk (Projekt-Governance) beschriebene Projektmanagementsystem muss kurzgehalten werden. Es sind die notwendigen Leitlinien zu setzen und gleichzeitig den Projektteams Freiräume zur sinnvollen Ausgestaltung zu belassen.

- Hilfe und Motivation statt Administration und Bürokratie

Jedes Managementsystem sollte helfen und nicht behindern. Leider sind Vorgaben aus Elfenbeintürmen, Handbücher als Schrankware und bürokratisch geprägte Menschen immer noch in bei der Entwicklung und Etablierung eines Projektmanagementsystems zu finden.

Auch hier wirkt die ISO21500 durch ihre klare und knappe Darstellung entgegen – leicht verständlich, überall einsetzbar und frei ausgestaltbar. Um dies zu unterstreichen, sollte das Einführungsprojekt selbst nach ISO21500 durchgeführt werden, in kurzer Zeit abgeschlossen werden und dabei seine Effizienz beweisen.

- Nutzung von klassischen, agilen und hybriden Vorgehensweisen

Das traditionelle Projektmanagement wird wegen diverser Schwierigkeiten überall dort, wo es möglich ist, durch agile Elemente ersetzt oder mit ihnen kombiniert. Dabei ist anzuerkennen, dass die in der ISO dargestellten Konzepte und Rahmen für alle Arten von Projekt Gültigkeit haben - auch für rein agile und hybride. ISO21500 muss von Anfang an eine verbindende Klammer sein und darf nicht die üblichen Frontenbildungen der Methodiker befeuern.

- Breit angelegte Information und Nutzung

Das Wissen über Projektmanagement nach ISO21500 muss im Unternehmen über vielfältige Informationen, Kommunikationskanäle, Coaching- und Seminarangebote aufgebaut und verbreitet werden. Es sollte Führungskräfte, Projektleiter und -mitarbeiter sowie eingebundene Lieferanten erreichen.

- Behebung bekannter und signifikanter Defizite

Wenn das Thema Projektmanagement in einem Projekt selbst bearbeitet wird z.B. um eine Zertifizierung zu erhalten, so ist dies eine gute Gelegenheit, bekannte oder auch durch den Abgleich mit der ISO-Norm erkannte Defizite zu beheben.

Strategien und Vorgehensweisen zur Einführung und Zertifizierung eines Projektmanagements nach ISO21500 in Großunternehmen und Konzernen

Das Projekt der Zertifizierung ist in folgende Phasen einzuteilen:

- **Initiierung**

Wie in jedem Projekt ist zunächst das Ziel zu definieren, der Nutzen zu bestimmen, Termine und Meilensteine festzulegen und Budgets bereitzustellen, Ressourcen zu allokatieren und mit den wichtigsten Stakeholdern ein Projektauftrag zu formulieren. Bei ausreichender Ressourcenverfügbarkeit wird die Zertifizierung möglich sein, und die Tiefe der Projektmanagementverbesserung als Variable dienen.

Der Entwurf des Projektauftrages kann in kleinem Kreis erstellt und dann in einem Meeting des Topmanagements vorgestellt, diskutiert, angepasst sowie verabschiedet werden. Es ist wichtig, dass dieses Projekt von der obersten Leitungsebene mitgetragen und unterstützt wird. Projekte gestalten die Zukunft eines Unternehmens. Hier besser zu werden, ist Chefsache.

Es wird ein Projektteam von mindestens 3 Personen empfohlen, die über entsprechende Unternehmens- und Projekterfahrungen verfügen.

Richtwerte für Aufwand in Bearbeitungstagen (BT) und Dauer in Kalenderwochen (KW):

Interner Aufwand 10 BT

| | | | |
|------|----------------|---------------|----------------------|
| 4 BT | Projektentwurf | und | Entscheidungsvorlage |
| 5 BT | Abstimmung mit | Topmanagement | z.B. Meeting |
| 1 BT | Finalisierung | | |

Externes Consulting kostenfrei als Akquisition

Dauer 3 KW

- **PM ISO 21500 Zielvorstellung und Gap Analyse**

Das Projektteam muss sich mit der ISO21500 intensiv vertraut machen. Das kann durch ein Selbststudium oder Seminar erfolgen. Eine Übertragung auf die eigene Umgebung ist vorzunehmen, um damit eine Zielvorstellung zu erhalten.

In der Gap Analyse sind Abweichungen und Lücken zur Zielvorstellung zu ermitteln. Für die Bearbeitung sind entsprechende Arbeitspakete zu definieren. Weiterhin ist der Fortbildungsbedarf für Projektleiter und -mitarbeiter zu ermitteln.

Richtwerte:

Interner Aufwand 20 BT

| | |
|------|---|
| 6 BT | Einarbeitung in ISO21500 |
| 9 BT | Zielvorstellung und GAP-Analyse |
| 5 BT | Definition und Verteilung Arbeitspakete |

Externes Consulting z.B. 3 BT

Dauer 4 KW

- **Aufarbeitung der Defizite**

Die Bearbeitung der Defizite kann meist nach agilen Verfahren vorgenommen werden (Scrum, Kanban, Lean Management). Umfang und Tiefe der Bearbeitung kann am vorhandenen Budget ausgerichtet werden.

Es ist in der Regel machbar, einen für die Zertifizierung hinreichenden Reifegrad innerhalb von 3 Monaten zu erreichen. Voraussetzung hierfür ist, dass eine breite PM-Erfahrung mit entsprechenden Unterlagen vorliegt, die nur geringfügig anzupassen sind.

Richtwerte:

interner Aufwand 60 BT

Externer Aufwand z.B. 3 BT

Dauer 12 KW

Soll das Zertifizierungsprojekt dazu genutzt werden, tiefgreifende Verbesserungen im eigenen Projektmanagement vorzunehmen, so wird diese Phase länger dauern.

- **Seminar**

Das Seminar soll dazu dienen, das ISO21500-Wissen im Unternehmen sicherzustellen und zu verbreitern.

Es ist mindestens ein dreitägiges Seminar mit 10 Personen durchzuführen. Das Seminar kann wahlweise an zukünftige Projektleiter ausgerichtet werden, als auch an im Unternehmen erfahrene Projektleiterkollegen.

Richtwerte:

interner Aufwand 30 BT Seminarteilnahme

externer Aufwand 6 BT Seminar inkl. Vor- u. Nacharbeit

Dauer 1 KW

- **Pilotierung**

Die ISO21500 soll auf ein erstes Projekt angewendet werden. Dies kann ein neues bzw. laufendes Projekt sein, alternativ kann ein abgeschlossenes Projekt ggfs. entsprechend nachdokumentiert werden.

Bei einem neuen Projekt ist mindestens die Projektinitiierung und die Projektplanung vor dem Zertifizierungstermin abzuschließen. Über die Projektplanung muss zu erkennen sein, wie das Projektteam die nachfolgende Projektdurchführung gemäß den ISO21500 Leitlinien erfolgreich gestalten will.

Bei der Nachdokumentation eines vorhandenen Projektes sollte mit einem überschaubaren Aufwand die ISO21500 Konformität herzustellen sein. Dies kann am besten vom Projektleiter des ausgewählten Projektes geleistet werden.

Die Projektleiter der Pilotprojekte müssen beim Zertifizierungsaudit teilnehmen. Das Projekt sollte eine Größenordnung haben, wie sie im Unternehmen üblich und für ein Audit ausreichend ist. Die Auswahl kann gemeinsam mit AUDITISO erfolgen.

Richtwerte:

interner Aufwand 10 BT

Externer Aufwand z.B. 3 BT

Dauer 2 KW

- **Zertifizierungsaudit**

Der Zertifizierungsaudit-Termin ist frühzeitig festzulegen. Dies dient der konzentrierten Projektarbeit hin zum Zieldatum.

Teilnehmer sind Auftraggeber und Leiter des Zertifizierungsprojektes sowie 1-3 seiner Projektmitarbeiter, 1-3 Projektleiter von weiteren Unternehmensprojekten sowie die zuständigen Auditoren. Ein Vertreter des Topmanagements sollte zu Beginn des Audits anwesend sein.

Vorab sind folgende Unterlagen dem Auditor zur Verfügung zu stellen:

- Projektmanagementhandbuch bzw. Governance-Dokument aus dem die Projektmanagement-Richtlinien für das Unternehmen gemäß ISO21500 hervorgehen
- Vorlagen zu den Standarddokumenten, die im Projektmanagement wesentlich sind (Projektauftrag, Projektplan, Fortschrittsbericht, etc.)

- Unterlagen des Pilotprojektes
- Liste von Projektleitern, die über ISO21500 ausreichend informiert bzw. ausgebildet sind und die ggfs. im Rahmen des Audits befragt werden können.

Im Audit werden die einzelnen Themen des Projektmanagements in Form einer Befragung besprochen. Ziel ist es, das Grundverständnis von Projektmanagement nach ISO21500 zu überprüfen sowie die Adaption im Unternehmen zu begutachten.

Mängel werden festgestellt, Verbesserungsvorschläge diskutiert.

Am Ende des Audits wird vom Auditor kundgetan, ob die Zertifizierung erteilt wird.

Im Nachgang wird das Auditprotokoll vom Auditor in einem Auditbericht zusammengefasst. Das Unternehmen erhält im Regelfall innerhalb von 10 Tagen diesen Bericht sowie im Erfolgsfall das Zertifikat.

Richtwerte:

interner Aufwand 6 BT für das Audit Meeting

Externer Aufwand 6 BT 2 Vorbereitung, 2 Audit, 2 Nacharbeit

Dauer 1 KW

• **Paralleles Changemanagement und externe Kommunikation**

Parallel ist ein Changemanagement aufzusetzen, dass die Mitarbeiter entsprechend sensibilisiert und motiviert. Dabei ist darauf zu achten, dass weniger der formale Aspekt der ISO-Zertifizierung im Vordergrund steht, als vielmehr die Verbesserung der Projektarbeit und des Nutzens, der hieraus für das Unternehmen und seine Mitarbeiter entstehen soll.

Die erfolgreiche Zertifizierung ist entsprechend den eigenen Wünschen im Markt zu kommunizieren.

Richtwerte:

interner Aufwand 10 BT

Externer Aufwand z.B. 2 BT

Dauer 1 KW

Zusammenfassung

Ein Zertifizierungsprojekt für das Projektmanagement nach ISO21500 in großen Organisationen kann im Regelfall in ca. 6 Monaten durchgeführt werden, vorausgesetzt die entsprechenden Ressourcen sind verfügbar und bearbeiten das Projekt mit Priorität.

Der Nutzen des Projektes besteht im angestrebten Kompetenznachweis des Projektmanagements auf dem international anerkannten Niveau der ISO21500. Daneben ist eine Verbesserung des eigenen Projektmanagements sowie eine Mitarbeiterfortbildung im Projekt integriert, die einen hohen Nutzen bei den zukünftigen Projekten entfalten werden.

Der interne Aufwand ist weitgehend davon abhängig, wieviel am eigenen Projektmanagementsystem im Rahmen des Zertifizierungsprojektes verbessert werden soll. Ein Aufwand von 60 BT ist hierzu ein guter Richtwert. Ein dreitägiges Inhouse Seminar mit 10 Teilnehmern ist eine zertifizierungsnotwendige Personalentwicklungsmaßnahme (30 BT). Weiterhin ist ausreichend Zeit in die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu investieren. Insgesamt, inklusive des Aufwands für Initiierung, Changemanagement und Kommunikation ergibt sich ein Personalzeitbedarf für das Zertifizierungsprojekt von 150 BT (Richtwert).

Als externen Aufwand empfiehlt sich, ein Budget von ca. 50 Tsd. Euro einzuplanen.

In einem Minimalangebot für die Vorbereitung, Auditierung und Zertifizierung einer großen Organisation bietet AUDITISO seine Leistungen zu einem Pauschalpreis von 25 Tsd. Euro an.



AUDITISO

Project Management Certification Organization

+49 (611) 988 68 -301

Dennis Hain

+49 (152) 216 676 06

Norbert Daehne

info@iso21500.de

