

SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT

ICB4 Reference Guide

Deutsche Ausgabe



Version 1.0

Sustainable Project Management

ICB4 Reference Guide

Deutsche Ausgabe

Rechtssitz: International Project Management Association (IPMA) c/o KELLER Rechtsanwälte AG,
Fraumünsterstrasse 17, 8001 Zürich, Schweiz

Copyright: 2024 International Project Management Association (IPMA)

Alle Rechte vorbehalten (einschließlich der Rechte an Übersetzungen in andere Sprachen). Kein Teil dieses Dokuments darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form – sei es durch Fotodruck, Mikrofilm oder auf andere Weise – vervielfältigt, übertragen oder in eine Maschinensprache übersetzt werden. IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D und IPMA Delta sind eingetragene und in den meisten Ländern gesetzlich geschützte Warenzeichen. Sustainable Project Management, ICB4 Reference Guide, version 1, ist ein von 70 Ländern akzeptierter Standard.

Titel: Sustainable Project Management, ICB4 Reference Guide (Deutsche Version)

ISBN Papierversion: 9789401814959

ISBN eBook: 9789401814966

ISBN ePub: 9789401814973

Herausgeber: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch – Die Niederlande www.vanharen.net

Redaktionsteam (in alphabetischer Reihenfolge):

Gilbert Silvius

Max Panaro

Peter Pürckhauer

Sara Bossi

Prüfteam (in alphabetischer Reihenfolge):

Carl Marnewick, Südafrika

Eman Deabil, Bahrein

Hossein Radmehr, Iran

Irina Bolognesi, Italien

Jose Luis Alvarado, Peru

Jose Reyes, Panama

Jürgen Wisbacher, Deutschland

Lara Mottee, Australien

Mehdi Dehgani, Iran

Milla Ranta, Finnland

Mohamed Eid, Ägypten

Olalla Garcia, USA/Spanien

Raji Sivaraman, Singapur

Ron Schipper, Die Niederlande

Samuli Karjalainen, Finnland

Sunny Tan, Singapur

Tiago Ramalho, Portugal

Tikajit Rai, Nepal

Übersetzer:

Maria Pürckhauer

Peter Pürckhauer

Sustainable Project Management

ICB4 Reference Guide

Deutsche Ausgabe

**Deutsche Version
Deutsche Ausgabe**

Autor:	Sara Bossi Gilbert Silvius Max Panaro Peter Pürckhauer IPMA ESG Project
Version und Datum:	Version 1.0 0.97de, Stand: 31. März 2026
Übersetzung	Maria Pürckhauer Peter Pürckhauer

Legal Address:

International Project Management Association (IPMA) c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Copyright: 2026 International Project Management Association (IPMA®)

All rights reserved including those of translation into other languages). No part of this document may be reproduced in any form - by photo print, microfilm, or any other means - nor transmitted or translated into a machine language without written permission. IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D and IPMA Delta are registered trademarks protected by law in most countries.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Glossar	16
Einleitung	19
Eine nachhaltige Welt braucht eine neue Art von Führung	19
Nachhaltigkeit und Verantwortung	20
Komplexität und Kompetenzen	22
Wie man nachhaltiges Projektmanagement praktiziert	24
1 Kontext-Kompetenzen (Perspective)	25
1.1 Strategie	25
1.1.1 Richtet das Projekt an den Nachhaltigkeitszielen und der Strategie des Unternehmens aus	26
1.1.2 Identifiziert und nutzt Möglichkeiten, die Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation zu beeinflussen	27
1.1.3 Entwickelt und aktualisiert den Business Case fortlaufend	28
1.1.4 Ermittelt, bewertet und überprüft die kritischen Erfolgsfaktoren für den Beitrag des Projekts zu den Nachhaltigkeitszielen und -strategien der Organisation	29
1.1.5 Bestimmt, bewertet und überprüft die wichtigsten Leistungsindikatoren	29
1.1.6 Bewertet die Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt und gleicht diese mit den Nachhaltigkeitszielen und der Strategie der Organisation ab	30
1.2 Governance, Strukturen und Prozesse	31
1.2.1 Kennt die Grundsätze der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios und der Art und Weise, wie sie zur Förderung der Nachhaltigkeit umgesetzt werden	32
1.2.2 Richtet das Projekt auf die unterstützenden Funktionen und Standards der Nachhaltigkeit aus	33
1.2.3 Passt das Projekt an die Strukturen, Prozesse und Anforderungen der Organisation für die ESG-Berichterstattung	33

1.3	Compliance, Standards und Regularien	35
1.3.1	Identifiziert und stellt sicher, dass das Projekt mit den relevanten Werten und Prinzipien der Nachhaltigkeit übereinstimmt	35
1.3.2	Identifiziert und stellt sicher, dass das Projekt alle relevanten Nachhaltigkeitsstandards und Gesetze einhält	36
1.4	Macht und Interessen	37
1.4.1	Schätzt die persönlichen Ambitionen und Interessen anderer und der möglichen Auswirkungen dieser auf die Nachhaltigkeit des Projekts ein	38
1.4.2	Beurteilt den informellen Einfluss von Einzelpersonen und Gruppen und dessen mögliche Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit des Projekts	38
1.4.3	Identifiziert nicht nachhaltiges Verhalten von Interessengruppen und mobilisiert Unterstützung für Nachhaltigkeit	39
1.5	Kultur und Werte	40
1.5.1	Beurteilt die Kultur und Werte einer Gesellschaft und die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit des Projekts	41
1.5.2	Richtet das Projekt an der Kultur und den Werten der Organisation in Bezug auf Nachhaltigkeit aus	41
1.5.3	Richtet das Projekt an den Werten der Nachhaltigkeit und der Verantwortung aus	41
1.5.4	Überbrückt Unterschiede in Kulturen und Werten und hält sich an akzeptierte Werte	42
2	Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)	43
2.1	Selbstreflexion und Selbstmanagement	43
2.1.1	Identifiziert und reflektiert persönliche Werte und deren Anpassung	44
2.1.2	Setzt persönliche Ziele, die mit den Werten der Nachhaltigkeit und CSR im Einklang stehen	44
2.1.3	Übernimmt persönlich Verantwortung	44
2.1.4	Erweitert Wissen und lernt über Nachhaltigkeit hinzu	45
2.2	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	46
2.2.1	Erkennt und wendet ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen an	46

2.2.2	Demonstriert Integrität in Verhalten, Entscheidungen und Kommunikation	47
2.2.3	Baut Vertrauen bei anderen auf, indem Zuverlässigkeit gezeigt wird	47
2.2.4	Handelt für Nachhaltigkeit	48
2.3	Persönliche Kommunikation	49
2.4	Beziehungen und Engagement	50
2.5	Führung	51
2.5.1	Entwickelt eine strategische Vision	52
2.5.2	Initiiert proaktiv Aktionen für Nachhaltigkeit	52
2.5.3	Übernimmt Verantwortung und zeigt Engagement für Nachhaltigkeit	53
2.5.4	Bietet Anleitung, Coaching und Mentoring, um die Arbeit von Einzelpersonen und Teams anzuleiten und zu verbessern	53
2.5.5	Übt angemessene Macht und Einfluss auf andere aus, um Nachhaltigkeitsmethoden anzuwenden	53
2.5.6	Stellt ethische Entscheidungen sicher	54
2.5.7	Zeigt Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit	54
2.5.8	Geht mit gutem Beispiel voran	54
2.6	Teamarbeit	55
2.6.1	Entwickelt vielfältige Perspektiven und Fähigkeiten	56
2.6.2	Wertschätzt Nachhaltigkeit	56
2.6.3	Fördert Vielfalt, Integration und Respekt	57
2.6.4	Berücksichtigt Nachhaltigkeit und gemeinsame Sinnstiftung	57
2.6.5	Integriert nachhaltige Vorgehensweisen	57
2.6.6	Entwickelt Anpassungsfähigkeit und Innovation	58
2.6.7	Stellt ethische Entscheidungsfindung sicher	58
2.6.8	Fördert eine positive Teamkultur der Integrität, Transparenz und Verantwortung für Nachhaltigkeit	59
2.7	Konflikte und Krisen	60
2.8	Vielseitigkeit	61
2.8.1	Gestaltet Probleme, Situationen und Strategien neu	62
2.8.2	Motiviert andere und arbeitet mit Ihnen zusammen	62
2.8.3	Wendet Techniken an, um die Entwicklung komplexer Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt zu analysieren	62

2.8.4	Entwickelt kreative Strategien und Lösungen	63
2.8.5	Erforscht neue Ideen oder Methoden	63
2.9	Verhandlungen	64
2.10	Ergebnisorientierung	65
2.10.1	Bewertet alle Entscheidungen und Maßnahmen anhand der Kriterien Projekterfolg und Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt, sowohl während als auch nach dem Projekt	65
2.10.2	Fokussiert auf wertschöpfende Projektergebnisse durch vereinbarte Projektleistungen	66
2.10.3	Initiiert und koordiniert gemeinsame Maßnahmen	66
2.10.4	Erleichtert die gemeinsame Sinnstiftung	67
2.10.5	Fördert und maximiert die positiven Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt	67
2.10.6	Liefert Ergebnisse und schafft Akzeptanz	68
3	Technische Kompetenzen (Practice)	69
3.1	Projektdesign	69
3.1.1	Berücksichtigt die Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt beim Projektdesign	70
3.1.2	Bestimmt die Komplexität und die Folgen für das Projektdesign	70
3.2	Anforderungen und Ziele	72
3.2.1	Identifiziert und analysiert die Auswirkungen der Projektziele und -anforderungen auf die Gesellschaft und die Umwelt	73
3.2.2	Schafft ein Bewusstsein für die Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt	73
3.2.3	Formuliert Anforderungen und Ziele in Bezug auf die Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt	74
3.2.4	Beseitigt oder verringert schädliche Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt	74
3.3	Leistungsumfang und Lieferobjekte	75
3.3.1	Bewertet die Auswirkungen der interagierenden Lebenszyklen der Projektressourcen, -prozesse, -ergebnisse und -vorteile auf die Gesellschaft und die Umwelt	76

3.3.2	Richtet die Arbeitspakete und Aktivitäten an der Nachhaltigkeitsstrategie und den Zielen der Organisation aus	76
3.3.3	Identifiziert Möglichkeiten zur Transformation in Richtung Nachhaltigkeit	77
3.4	Ablauf und Termine	78
3.4.1	Erkennt potenzielle Verschwendungen im Projektterminplan, die sich aus Unwägbarkeiten, Puffern, Unvorhergesehenem und Wartezeiten ergeben	79
3.4.2	Optimiert die Planung von Arbeitspaketen und Aktivitäten unter dem Gesichtspunkt, Verschwendung zu beseitigen oder zu reduzieren	79
3.4.3	Reduziert den Transport von Personen, Materialien und Ausrüstung im Projekt	79
3.5	Organisation und Information	80
3.5.1	Bezieht Fachwissen über Nachhaltigkeit in die Projektorganisation ein	81
3.5.2	Erfasst und bewertet Bedürfnisse der Stakeholder in Bezug auf die Information und Dokumentation der Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt	81
3.5.3	Einrichtet Infrastruktur, Prozesse und Systeme zur Erfassung, Verarbeitung und Berichterstattung von Informationen über die Auswirkungen des Projekts auf Gesellschaft und Umwelt	81
3.6	Qualität	83
3.6.1	Hält Qualität während des gesamten Projekts aufrecht und bezieht Kriterien der Nachhaltigkeit und (unternehmerischen) sozialen Verantwortung in den Qualitätsmanagementplan für das Projekt ein	84
3.6.2	Etabliert Nachhaltigkeit und Verantwortung als wichtigstes Qualitätskriterium während des gesamten Projekts	84
3.7	Kosten und Finanzierung	86
3.8	Ressourcen	87
3.8.1	Bezieht Kriterien der Nachhaltigkeit und Verantwortung bei der Auswahl und Beschaffung von materiellen Ressourcen des Projekts ein	87

3.8.2	Berücksichtigt Kriterien der Nachhaltigkeit und Verantwortung bei der Auswahl, Entwicklung und Verwaltung der Personalressourcen des Projekts	88
3.8.3	Sorgt für eine gute Auflösung der Projektorganisation und einen reibungslosen Übergang der Teammitglieder in eine neue Position oder ein neues Projekt	89
3.8.4	Stellt Wohlbefindens der zugewiesenen Teammitglieder sicher	89
3.9	Beschaffung	90
3.9.1	Bezieht Kriterien für die Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt bei der Auswahl von Lieferanten und Materialien ein	90
3.9.2	Fördert Anreize für die Nachhaltigkeit von Lieferanten	91
3.9.3	Sammelt Daten über die Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt von Lieferanten und Auftragnehmern	91
3.9.4	Stellt sicher, dass der Beschaffungsprozess im/für das Projekt frei von wettbewerbswidrigem Verhalten, wie Bestechung, Korruption und Erpressung, ist	92
3.10	Planung und Steuerung	93
3.10.1	Bewertet Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt	93
3.10.2	Entwickelt einen Plan für das Nachhaltigkeitsmanagement des Projekts	94
3.10.3	Implementiert ein Managementsystems zur Kontrolle der Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt	94
3.10.4	Berichtet über die Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft und die Umwelt, abgestimmt auf den Informationsbedarf der Organisation und anderer Interessengruppen	94
3.11	Chancen und Risiken	96
3.11.1	Entwickelt und setzt ein Risikomanagement um, welches soziale, ökologische und wirtschaftliche Risiken und Chancen berücksichtigt	97

3.11.2	Entwickelt und führt ein Risikomanagement ein, welches in der Lage ist, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den Lebenszyklen der Ressourcen, Prozesse, Ergebnisse und Auswirkungen des Projekts zu berücksichtigen	97
3.11.3	Wählt Strategien aus und setzt Reaktionspläne um, die einen vorsorglichen Ansatz für ökologische und soziale Risiken demonstrieren	97
3.12	Stakeholder	99
3.12.1	Identifiziert gesellschaftliche Interessengruppen und analysiert deren Interessen	100
3.12.2	Zeigt eine offene Haltung gegenüber den Interessen der Stakeholder bei der Entwicklung einer Strategie und eines Plans zur Einbeziehung der Stakeholder und zur Kommunikation mit ihnen	101
3.12.3	Überzeugt den Projektauftraggeber und das höhere Management eine „Managements for Stakeholders“-Haltung einzunehmen	101
3.12.4	Bindet eine große Gruppe von Stakeholdern ein, um deren Interessen zu verstehen und Beziehungen aufzubauen.	102
3.12.5	Entwirft Maßnahmen zur Einbindung von Stakeholdern, die darauf abzielen, die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Stakeholder in Einklang zu bringen	102
3.12.6	Nutzt den Input der Stakeholder, um Verbesserungen der Projektziele und/oder anderer Planungsdokumente vorzuschlagen	102
3.12.7	Schafft Transparenz in Bezug auf Aspekte des Projekts oder seiner Auswirkungen, die nicht mit den Interessen bestimmter Interessengruppen übereinstimmen	103
3.13	Change und Transformation	104

Vorwort

Willkommen zum Sustainable Project Management ICB4 (Individual Competence Baseline) Reference Guide. Dieser Standard ist kein Handbuch darüber, wie man Projekte managt. Es ist ein Leitfaden für alle, die sich im Projektmanagement auszeichnen und einen positiven Einfluss auf die Welt ausüben wollen.

In diesen Leitfaden haben wir unsere berufliche Erfahrung und die Erkenntnisse der akademischen Forschung einfließen lassen, um diesen umfassenden und praktischen Leitfaden zu entwickeln. Die IPMA hat die Essenz der Nachhaltigkeits- und ESG-Kriterien (Environmental, Social, and Governance) herausgearbeitet und auf den Kontext der ICB4 angewandt, dem globalen Standard für Projektmanagementkompetenz.

Warum ist das wichtig? Weil wir in einer Zeit leben, in der sich die Erwartungen und Anforderungen der Projektbeteiligten ständig weiterentwickeln und diese zunehmen. Projektmanager sollen sich der ökologischen, sozialen und Governance-Aspekte ihrer Projekte bewusst sein und wissen, wie sie sich auf die dreifache Bilanz von Menschen, Planet und Gewinn auswirken. Sie sollen in der Lage sein, die Bedürfnisse und Interessen verschiedener Stakeholder-Gruppen auszubalancieren und ihre Projektziele u.a. mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (17 SDGs) der Vereinten Nationen, den nationalen Vorschriften, den spezifischen ESG-Richtlinien und der Strategie ihrer Organisation usw. in Einklang zu bringen.

Diese Entwicklung findet in einem Kontext statt, in dem der Erfolg von Projekten bereits in Frage gestellt ist: Laut CHAOS-Bericht aus dem Jahr 2020 sind weniger als ein Drittel der Projekte erfolgreich¹, weil viele Projekte immer noch alte Paradigmen und Methoden verwenden und vor allem nicht erkennen, dass neue Kompetenzen erforderlich sind, um den Projekterfolg in einem Kontext zu definieren und zu erreichen, in dem ESG zum Game Changer geworden ist.

Dieser Leitfaden hilft Ihnen, genau das zu tun. Er vermittelt Ihnen die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Sie benötigen, um Projekte unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit zu managen. Er wird Ihnen helfen, die ESG-Risiken und -Chancen

1 CHAOS-Bericht, veröffentlicht von der Standish Group. Laut ihrem Bericht für das Jahr 2020 wurden 29% der Projekte als erfolgreich eingestuft, 49% wurden in Frage gestellt und 22% scheiterten. Ein erfolgreiches Projekt ist definiert als ein Projekt, das pünktlich, im Rahmen des Budgets und mit allen Merkmalen und Funktionen wie ursprünglich spezifiziert abgeschlossen wird. Ein problematisches Projekt ist ein Projekt, das abgeschlossen und betriebsbereit ist, aber das Budget und den Terminplan überschreitet und weniger Funktionen bietet als ursprünglich angegeben. Ein gescheitertes Projekt ist ein Projekt, das vor der Fertigstellung abgebrochen oder geliefert und nie genutzt wird.