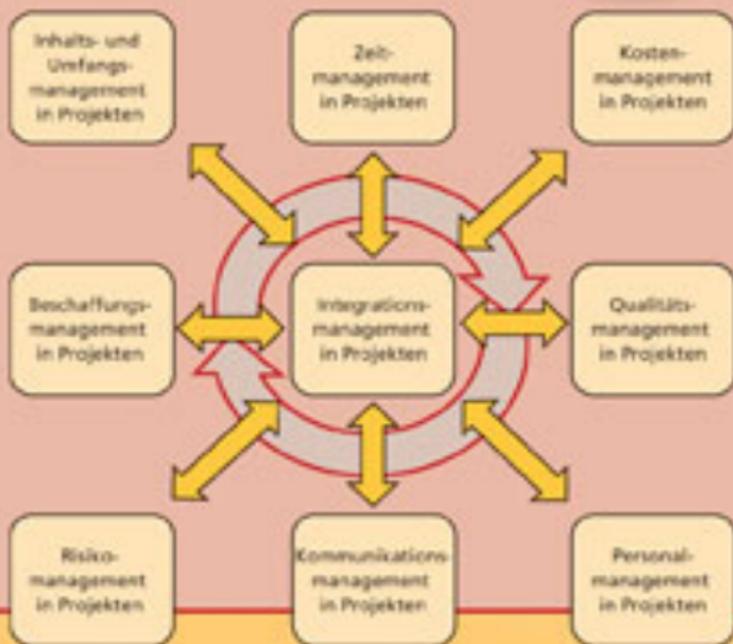


Eine Zusammenfassung des *PMBOK® Guide* Kurz und Bündig

basierend auf
PMBOK™ Guide
Fourth Edition von PMI



Paul Snijders
Thomas Wuttke
Anton Zandhuis

EINE ZUSAMMENFASSUNG DES *PMBOK*[®] *GUIDE*
– KURZ UND BÜNDIG

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business management and
- Project management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer material etc. in the **VHP Freezezone**: freezezone.vanharen.net

VHP is also publisher on behalf of leading organizations and companies:

ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Topics are (per domain):

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT
ASL
BiSL
CATS
CMMI
CoBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO 27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise and IT)

Archimate®
GEA®
SOA
TOGAF®

Business Management

CMMI
Contract Management
EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
ISO 9001:2000
OPBOK
Outsourcing
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project/Programme/ Risk Management

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O
PMBOK® Guide
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net, or freezezone.vanharen.net for free whitepapers, templates and e-books.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License. For information and printed versions please see www.vanharen.net



Eine Zusammenfassung des PMBOK® Guide

Kurz und bündig

Basierend auf *PMBOK® Guide* Fourth Edition von PMI

Paul Snijders, PMP
Thomas Wuttke, PMP
Anton Zandhuis, PMP



Kolophon

Titel:	Eine Zusammenfassung des <i>PMBOK® Guide</i> – Kurz und Bündig
Untertitel:	Basierend auf <i>PMBOK® Guide</i> Fourth Edition von PMI
Reihe:	PM Series
Originalausgabe (Englische Version):	A Companion to PMI's <i>PMBOK® Guide</i>
Rezensenten Englische Version:	Paul Snijders PMP Thomas Wuttke PMP Anton Zandhuis PMP
Rezensenten:	Alfonso Bucero (PM Consulting) Portfirio Chen (PM Berater) Iain Fraser (Project Plus Ltd) Alfred J. Howard (PM by Pros) Crispin Piney (PMI France Sud) Ray Riedel (HP USA) Rodney Turner (Universität zu Lille) Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North)
Rezensenten Deutsche Version:	Dr. Eric Miessen Jens Reineking Peggy Sölle Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North)
Texteditor:	Steve Newton (Englische Version) Monika Dauer (Deutsche Version)
Verlag:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 584 1
Druck:	Erste Ausgabe, erste Auflage, Mai 2011 Erste Ausgabe, zweite Auflage, Januar 2013
Layout und Typ-Einstellung:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2011

In dieser Veröffentlichung wurden Illustrationen und Texte wiederverwendet mit der Erlaubnis von: Project Management Institute *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – 4. Ausgabe, Project Management Institute, Inc. 2008. Copyright und alle Rechte vorbehalten. Das Material in dieser Veröffentlichung wird mit Erlaubnis von PMI verwendet.

© 2008 Project Management Institute, Inc. für: Abb. 2.1, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 3.1, 5.8, 7.6, 7.9, 8.12, und 9.5 und Anhang A.

Für weitere Anfragen über Van Haren Publishing oder dieser Veröffentlichung senden Sie bitte eine E-Mail an: info@vanharen.net

Obwohl diese Veröffentlichung mit größter Sorgfalt erstellt wurde, können weder Autor noch Redakteur oder Herausgeber für irgendwelche Schäden haftbar gemacht werden, die durch mögliche Fehler und/oder Unvollständigkeit in dieser Veröffentlichung verursacht wurden.

Kein Teil dieser Veröffentlichung darf in irgendeiner Form, sei es durch Druck, Foto, Mikrofilm oder irgendwelche anderen Mittel ohne schriftliche Erlaubnis des Herausgebers vervielfältigt werden.

Inhalt

1	Einführung	13
1.1	Ziel dieses Buches	13
1.2	Praktische Tipps für die Verwendung dieses Taschenbuchs	14
1.3	Der Nutzen von Projektmanagement	15
1.4	Wie Sie Ihre Rolle als Projektauftraggeber, Projektteammitglied oder Projektleiter erfolgreich wahrnehmen	17
1.5	FAQ – häufig gestellte Fragen	20
2	Die Organisation hinter dem <i>PMBOK® Guide</i> – Das Project Management Institute PMI®	29
2.1	PMI – Fakten und Zahlen	29
2.2	Verfügbare Normen und Standards des PMI	30
2.3	Verfügbare Zertifizierungen	31
2.4	Lokale Vertretungen von PMI und fremdsprachliche Übersetzungen	33
2.5	Weitere PMI-Initiativen	34
3	Der <i>PMBOK® Guide</i> auf einen Blick	39
3.1	Die Geschichte des <i>PMBOK® Guides</i>	39
3.2	Die Struktur des <i>PMBOK® Guides</i>	40
3.3	Projekt – Programm – Portfolio	41
3.4	Projektlebenszyklus	44
3.5	Projektphasen	46
3.6	Projektmanagementprozessgruppen	47
3.7	Stakeholder	49
3.8	Organisationsstrukturen	51
3.9	Projektmanagementwissensgebiete	56
3.10	Projektmanagementprozesse	57

4	Integrationsmanagement in Projekten	59
4.1	Projektauftrag entwickeln	61
4.2	Projektmanagementplan entwickeln	63
4.3	Projektdurchführung lenken und managen	64
4.4	Projektarbeit überwachen und steuern	65
4.5	Integrierte Änderungssteuerung durchführen	66
4.6	Projekt oder Phase abschließen	68
5	Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten	69
5.1	Anforderungen sammeln	70
5.2	Inhalt und Umfang definieren	73
5.3	Projektstrukturplan (PSP) erstellen	74
5.4	Inhalt und Umfang verifizieren	77
5.5	Inhalt und Umfang steuern	78
6	Terminmanagement in Projekten	81
6.1	Vorgänge festlegen	82
6.2	Vorgangsfolgen festlegen	83
6.3	Ressourcen für Vorgänge schätzen	85
6.4	Vorgangsdauer schätzen	86
6.5	Terminplan entwickeln	88
6.6	Terminplan steuern	92
7	Kostenmanagement in Projekten	95
7.1	Kosten schätzen	97
7.2	Budget festlegen	100
7.3	Kosten steuern	101
8	Qualitätsmanagement in Projekten	105
8.1	Qualität planen	106
8.2	Qualitätssicherung durchführen	108
8.3	Qualitätslenkung durchführen	108

9	Personalmanagement in Projekten	111
9.1	Personalbedarfsplan entwickeln	112
9.2	Projektteam zusammenstellen	114
9.3	Projektteams entwickeln	116
9.4	Projektteam managen	118
10	Kommunikationsmanagement in Projekten	121
10.1	Stakeholder identifizieren	124
10.2	Kommunikation planen	128
10.3	Informationen verteilen	129
10.4	Stakeholdererwartungen managen	130
10.5	Projektleistung berichten	131
11	Risikomanagement in Projekten	135
11.1	Risikomanagement planen	136
11.2	Risiken identifizieren	138
11.3	Qualitative Risikoanalyse durchführen	140
11.4	Quantitative Risikoanalyse durchführen	141
11.5	Bewältigungsmaßnahmen planen	142
11.6	Risiken überwachen und steuern	144
12	Beschaffungsmanagement in Projekten	145
12.1	Beschaffung planen	147
12.2	Beschaffung durchführen	149
12.3	Beschaffung verwalten	150
12.4	Beschaffung abschließen	151
	Über die Autoren	153
	Wörterverzeichnis	157

Vorwort zur deutschen Übersetzung

Diese deutsche Übersetzung ist mehr als nur eine „einfache“ Übersetzung des englischen Originals 'Companion to PMI's *PMBOK® Guide*'. In meiner Rolle als Mitautor der Originalausgabe war es für mich ein Muss, dieses Buch als Ganzes auch in meine (badische) Muttersprache zu übersetzen. Ich bitte daher schon einmal vorsorglich, großzügig über alle süddeutschen Redewendungen hinwegzusehen, die von den Lektoren nicht entdeckt wurden, gell?

An dieser Stelle ganz ganz herzlichen Dank an die Zu- und Nacharbeiter der Ammersee-Redaktion. Allen voran an Frau Sölle, die mit viel Humor wertvolle Zuarbeit leistete, sowie im Endspurt noch an die ganze Familie Wuttke, die mit erhöhtem Arbeitseinsatz für das Abschreiben und Korrekturlesen das Halten des Abgabetermins gerade noch ermöglichten. Oder auch: Durch eine positiv beschiedene Änderungsanforderung des Ressourcenbedarfs konnte der Terminplan optimiert werden, nachdem zuvor die rückgemeldeten Istwerte eine Änderung des Terminbasisplans als unausweichlich erscheinen ließen.

Viel Spaß an der *PMBOK® Guide* Taschenbuchausgabe und viele gelungene Projekte wünsche ich den Lesern der deutschen Übersetzung.

Thomas Wuttke

Januar 2011

Einleitung

„Ich glaube nicht an Wunder; ich zähle auf sie!“ Der Erfolg eines Projektes ist mehr als nur Zufall oder der Erfolg eines Einzelnen. Er erfordert Projektmanagementwissen von allen Beteiligten, einige gut definierte Prozesse und eine wirkliche Zusammenarbeit, um diese „Wunder“ geschehen zu lassen. Eine relativ kleine Änderung in Denkweise und Handlungen der Projektbeteiligten wird sich durch eine echte Verbesserung in der erfolgreichen Projektabwicklung bezahlt machen. Mit diesem PMBOK® Guide-Taschenbuch wollen wir diesen Wandel unterstützen.

Wenn Sie bereits mit dem *PMBOK® Guide* vertraut sind, bringt der Titel dieses Buches „Eine Zusammenfassung des *PMBOK® Guide* – Kurz und Bündig“ seinen Inhalt auf den Punkt. Hatten Sie mit dem *PMBOK® Guide* bisher noch nichts zu tun, dann werden Sie möglicherweise erstaunt sein zu hören, dass der *PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)* als weltweiter De-facto-Standard im Projektmanagement anerkannt ist, auch bestätigt durch die Tatsache, dass mehr als zwei Millionen Exemplare im Umlauf sind. Bis jetzt jedoch fehlte für diese ziemlich umfangreiche (ANSI-)Norm eine leicht zugängliche und kurze Einführung und blieb dadurch einem breiteren Publikum vorenthalten. Dieses Taschenbuch möchte diese Lücke durch die Ihnen hier vorliegende Zusammenfassung schließen.

Das Büchlein ist für Projektauftraggeber (Sponsoren), Projektmanager/-leiter und Projektteammitglieder besonders nützlich, da dies die drei Schlüsselrollen sind, die hier unterschieden werden. Ebenso nützlich ist das Buch für Projektnebenrollen (zum Beispiel für Mitglieder eines Projektmanagementbüros (PMO)). Es unterstützt alle Projektbeteiligten in zweierlei Hinsicht:

- Besseres Verständnis ihrer Rolle in Projekten, die auf bewährte Praktiken im Projektmanagement beruhen;
 - Verbesserung eines organisationsweiten Projektmanagementansatzes.
- Copyright protected. Users for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Auf organisationsweiter Ebene unterstützt es einen strukturierten und gut abgestimmten Ansatz für einen Projektlebenszyklus und stellt sicher, dass alle Beteiligten (=„Stakeholder“) die gleiche Sprache sprechen. Es wird die praktische Anwendung von Projektmanagementprozessen verbessern, wenn diese nun von allen verstanden und konsequent angewendet werden. Die Flexibilität des Konzeptes ermöglicht allen Organisationen und Projektteams die individuelle Anpassung an ihr jeweiliges Niveau und ihre jeweiligen Bedürfnisse – häufig auch als „schlankes Projektmanagement“ bezeichnet...

Das ist genau das, was das Project Management-Institut (PMI) mit dem *PMBOK® Guide* erreichen möchte. Der *PMBOK® Guide* wurde zu DER internationalen Norm im Projektmanagement und viele Projektmanagementmethoden beziehen sich auf ihn. Er ist ANSI-Norm für Projektmanagementprozesse. Andere nationale Normen neigen dazu, derselben Richtung zu folgen. Der *PMBOK® Guide* leistet daher einen grundlegenden Beitrag für die Projektarbeit und den Projekterfolg.

Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, dass Exzellenz im Projektmanagement klare und greifbare Vorteile bringt. Wir empfehlen Ihnen, sich gemeinsam mit all Ihren Beteiligten und Betroffenen aus dem Bereich Projektmanagement Kenntnisse des *PMBOK® Guides* und seiner Prozesse anzueignen, um genau diese Vorteile zu erlangen und einen wirklich großen Wurf in der erfolgreichen Projektarbeit zu erreichen.

November 2009,

Paul Snijders, PMP

Thomas Wuttke, PMP

Anton Zandhuis, PMP

Kapitel 1

Einführung

1.1 Ziel dieses Buches

Dieses Büchlein dient als eine kurze Erläuterung des Zwecks, der Hintergründe und der Schlüsselemente des *PMBOK® Guides*.

Worin liegt überhaupt der Nutzen des *PMBOK® Guides*? Der *PMBOK® Guide* gilt weltweit als grundlegendes Werk für Projektmanagementprozesse und -methoden. Und es ist wissenschaftlich bewiesen, dass sich die zielkonforme Umsetzung von Projekten dadurch eindeutig verbessert. Denn Projektmanagementkulturen, die diesen grundlegenden Projektmanagementansatz konsequent anwenden, zeigen nicht nur eine bessere Projektperformance in Form niedrigerer Kosten und kürzerer Laufzeiten, sondern sie erzeugen auch eine höhere Kundenzufriedenheit. So ergibt sich eine Menge von Vorteilen.

In einer im Vergleich zum normalen Tagesgeschäft viel dynamischeren Projektmanagementumgebung ist gute Kommunikation absolut notwendig. Dafür benötigen Sie eine „gemeinsame Sprache“ innerhalb Ihrer Projektmanagementumgebung, die von allen Beteiligten („Stakeholdern“) verstanden wird. Dieses Taschenbuch soll schnell ein gemeinsames Vokabular und eine gemeinsame Terminologie vermitteln sowie ein gemeinsames Verständnis über die grundlegenden Projektmanagementprozesse und deren wichtigste Schlüsselrollen und Verantwortlichkeiten schaffen.

Was ist der *PMBOK® Guide* nicht? Er ist definitiv kein „Projektmanagement-Rezeptbuch“. Der Projektmanager und das Projektteam tragen

letztendlich die Verantwortung, welche bewährten Verfahren für jedes spezifische Projekt in enger Abstimmung mit dem Projektträger und der Trägerorganisation angewandt werden sollen. Auf organisatorischer Ebene kann dies durch Einführung einer Projektmanagementmethodik auf der Grundlage der bewährten *PMBOK® Guide* Verfahren erleichtert werden.

Zusammengefasst möchte dieses Taschenbuch einen wesentlichen Beitrag leisten, Sie bei der Einführung und Festlegung der Konzepte von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement in Ihrer Organisation zu unterstützen und für eine verbesserte Kommunikation und Kooperation zu sorgen. Es unterstützt die organisationseinheitliche Einführung einer Projektmanagementkultur, damit auch Ihre Projekte gleich beim ersten Mal richtig gemacht werden.

In Kapitel 3 finden Sie eine detaillierte Beschreibung des *PMBOK® Guides*, seine grundlegenden Definitionen und seine Strukturen. In den Kapiteln 4 bis 12 werden wir tiefer auf die Projektmanagementwissensgebiete und den ihnen zu Grunde liegenden Prozessen eingehen.

1.2 Praktische Tipps für die Verwendung dieses Taschenbuchs

Sie finden auf der letzten eingeklappten Umschlagseite ein Verzeichnis aller Wissensgebiete und aller Projektmanagementprozesse mit den jeweiligen Kapitelnummern. Jede Seite ab Kapitel 4 dieses Taschenbuchs ist durch ein Symbol gekennzeichnet, so dass Sie schnell das entsprechende Wissensgebiet erkennen können.

Und im Anhang A finden Sie einen Auszug der wichtigsten Schlüsselbegriffe und Definitionen des *PMBOK® Guide* Glossars.

1.3 Der Nutzen von Projektmanagement

Jede Organisation hat eine einzigartige Kultur und steht unterschiedlichsten Herausforderungen gegenüber. Und jede Organisation startet von einem individuellen Ausgangspunkt mit unterschiedlichen Themen, die es zu lösen gilt. Um nun den Nutzen von Projektmanagement aufzuzeigen, müssen wir uns zuerst darüber im Klaren sein, was denn genau mit Projektmanagement gemeint ist, da es sich um eine breites Themengebiet handelt. Dann können wir auf die verschiedenen Aspekte des Projektmanagements eingehen und deren Nutzen erklären.

PMI Definition:

Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.

Dies wird am ehesten durch Projektmanagementprozesse erreicht. Forschungsergebnisse zeigen, dass bedingt durch die zunehmende Komplexität und der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen, denen Organisationen ausgesetzt sind, diejenigen Projekte bessere Ergebnisse erzielen, bei denen bewährte Vorgehensweisen/Praktiken strukturiert angewendet werden. Sie zeigen deutlich bessere Ergebnisse in folgenden Projektbereichen:

- „Geliefert wie versprochen“, das realistische Setzen von Erwartungen durch Projektdefinition, -planung und -schätzung bereits zu Beginn des Projektes;
- Schnellere Lieferung von Ergebnissen durch Wiederverwendung von allgemeinen und anerkannten Projektmanagementprozessen;
- Weniger „Überraschungen“ während der Projektausführung durch die Anwendung der proaktiven Projektmanagementprozesse;

- Höhere Kundenzufriedenheit und weniger Nacharbeit durch die Lieferung des richtigen Produkts bzw. der richtigen Dienstleistung gleich beim ersten Mal.

All diese Punkte sowie die sich daraus ergebenden Einsparungen, die ein organisationsübergreifendes Projektmanagement mit sich bringt, sind nachweisbar. Aber der Nutzen von Projektmanagement ist noch viel größer und beinhaltet auch weniger greifbare Vorteile wie z. B.:

- Ein sehr engagiertes und motiviertes Team, das durch effektive Kommunikation und effektive Zielsetzung gerne zusammenarbeitet;
- Eine inspirierende Projektumgebung mit einer „Ja – wir schaffen das“-Mentalität durch ehrgeizige aber machbare Zusagen;
- Transparente und verbesserte Entscheidungsfindung auf allen organisatorischen Ebenen durch effizientere Projektkommunikation.

Diese qualitativen Vorteile werden sogar noch die quantitativen Vorteile verstärken, die wiederum garantieren, dass eine Organisation im Stande ist, sich selbst zu übertreffen.

Viele Unternehmen genießen einen guten Ruf, gleichbleibend qualitativ hochwertige Projekte zu realisieren. Allerdings können das nicht alle von sich behaupten. Erkennen Sie die folgenden Merkmale?

- Projekte liefern ihre Ergebnisse meist zu spät, zu teuer und ohne die funktionalen Anforderungen des Projektauftraggebers und/oder der Endbenutzer zu erfüllen;
- Projektmanager gehen „ihren Weg“, weil keine oder nur bescheidene Standards für Projektmanagementprozesse und -techniken vorhanden sind;
- Projektmanagement an sich gilt als bürokratischer Ballast und nicht als wertvoller Beitrag;

- Die Projektarbeit, die von Ressourcen innerhalb der Linienorganisation durchgeführt wird, wird im Zuge der Planung des Tagesbetriebes nicht in ausreichendem Maße mit eingeplant, wird jedoch seltsamerweise und im Gegensatz dazu als „ganz nahe an unserer eigentlichen Haupttätigkeit“ angesehen.
- Das Projektbudget umfasst nicht die Kosten der internen Mitarbeiter, weil die ja bereits „sowieso schon bezahlt sind“;
- Es gibt keine Übersicht aller laufenden Projekte einer Organisation – genauso wenig wie eine Betrachtung ihrer Kosten im Vergleich zu ihrem Nutzen;
- Der für das proaktive Managen von Projekten erforderliche Arbeitsaufwand findet sich in keinem Projektplan;
- Projekte sind am Ende irgendwie doch noch gerade so erfolgreich, aber letztendlich nur durch viel Stress und jede Menge Überstunden.

Kommt Ihnen das oben Gesagte bekannt vor? Diszipliniertes Projektmanagement wäre eine Möglichkeit, diese Mängel zu beseitigen. Ein gutes Projektmanagement, das sich der Standardprojektmanagementprozesse bedient, wird eine optimierte Kommunikation zur Folge haben und besser mit Unwägbarkeiten umzugehen wissen. Dies wiederum wird die Chancen auf Projekterfolg erheblich erhöhen. Es wird für neue Managementverfahren und –prozesse sorgen. Und das wird sich letztlich in der Wirtschaftlichkeit Ihrer Organisation niederschlagen.

1.4 Wie Sie Ihre Rolle als Projektauftraggeber, Projektteammitglied oder Projektleiter erfolgreich wahrnehmen

Entscheidend für den Projekterfolg ist, ob Sie Ihre Rolle in einem Projekt verstanden haben und entsprechend handeln. Daher erläutern wir