

# Eine Zusammenfassung des *PMBOK*<sup>®</sup> Guide Kurz und Bündig

basierend auf  
**PMBOK**<sup>™</sup> Guide  
Fourth Edition von PMI



Paul Snijders  
Thomas Wuttke  
Anton Zandhuis

EINE ZUSAMMENFASSUNG DES *PMBOK*<sup>®</sup> *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 Freezone**: [freezezone.vanharen.net](http://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](http://www.vanharen.net), or [freezezone.vanharen.net](http://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](http://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, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
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](mailto: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

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>13</b>
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
<b>2</b>	<b>Die Organisation hinter dem <i>PMBOK® Guide</i> – Das Project Management Institute PMI®</b>	<b>29</b>
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
<b>3</b>	<b>Der <i>PMBOK® Guide</i> auf einen Blick</b>	<b>39</b>
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

<b>4</b>	<b>Integrationsmanagement in Projekten</b>	<b>59</b>
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
<b>5</b>	<b>Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten</b>	<b>69</b>
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
<b>6</b>	<b>Terminmanagement in Projekten</b>	<b>81</b>
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
<b>7</b>	<b>Kostenmanagement in Projekten</b>	<b>95</b>
7.1	Kosten schätzen	97
7.2	Budget festlegen	100
7.3	Kosten steuern	101
<b>8</b>	<b>Qualitätsmanagement in Projekten</b>	<b>105</b>
8.1	Qualität planen	106
8.2	Qualitätssicherung durchführen	108
8.3	Qualitätslenkung durchführen	108

<b>9</b>	<b>Personalmanagement in Projekten</b>	<b>111</b>
9.1	Personalbedarfsplan entwickeln	112
9.2	Projektteam zusammenstellen	114
9.3	Projektteams entwickeln	116
9.4	Projektteam managen	118
<b>10</b>	<b>Kommunikationsmanagement in Projekten</b>	<b>121</b>
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
<b>11</b>	<b>Risikomanagement in Projekten</b>	<b>135</b>
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
<b>12</b>	<b>Beschaffungsmanagement in Projekten</b>	<b>145</b>
12.1	Beschaffung planen	147
12.2	Beschaffung durchführen	149
12.3	Beschaffung verwalten	150
12.4	Beschaffung abschließen	151
	<b>Über die Autoren</b>	<b>153</b>
	<b>Wörterverzeichnis</b>	<b>157</b>





# 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](http://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

nachfolgend die drei wichtigsten Rollen, die den größten Beitrag für ein erfolgreiches Projekt leisten:

1. Der **Projektauftraggeber** (engl. Sponsor) fungiert als kontinuierliche Verbindung zwischen der Linienorganisation und dem Projekt. Es ist der Auftraggeber des Projekts, der zu Beginn des Projektes dafür verantwortlich ist, dass die Ziele und der Business Case definiert sind. Warum machen wir das Projekt? Welche Anforderungen hat das Unternehmen? Nachdem das Projekt genehmigt ist und der Projektleiter die Verantwortung für die Lieferung der vereinbarten Projektergebnisse übernommen hat, erfüllt der Projektauftraggeber eine weitere wichtige Rolle. Der Projektauftraggeber sollte unter anderem sicherstellen, dass die Organisation an ihren ursprünglichen Entscheidungen festhält, um ständige Prioritätsverschiebungen durch tägliche Einflüsse zu vermeiden. Von daher spielt der Projektauftraggeber eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, dass das Projekt genügend Unterstützung vom funktionalen und operativen Management erhält, das im Gegenzug eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen zum Projektteam spielt. Der Projektauftraggeber sorgt ebenfalls dafür, dass die Organisation bereit ist, mit dem Projektergebnis umzugehen, sobald es zur Verfügung steht, da ja dann der Nutzen des Projektergebnisses beginnt. Der Projektauftraggeber arbeitet eng mit dem Projektleiter zusammen. Die reibungslose Kommunikation zwischen diesen beiden ist von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg und dem der Organisation.
2. Die **Projekt(management)teammitglieder** sind in der Regel für die Bereitstellung des benötigten Wissens und der notwendigen Arbeitsleistung zur Erreichung des Projektergebnisses verantwortlich. Während der ersten Projektphasen liegt ihr Fokus hauptsächlich auf der Definition des bestmöglichen Projektlösungsansatzes und der Entwicklung eines machbaren Grobplans. Mit anderen Worten: Der

Fokus liegt auf der Vorbereitung. Während der Ausführungsphasen erstellen sie auf Grund ihrer Erfahrung und ihres Könnens das Projektprodukt und ggf. spezielle Teilkomponenten. Um einen reibungslosen Übergang vom Projekt zum normalen Betriebsablauf zu gewährleisten ist es unerlässlich, dass im Projektteam bereits diejenigen Organisationseinheiten hinreichend vertreten sind, die später das Projektprodukt übernehmen werden.

3. Der **Projektleiter** ist letztendlich verantwortlich für die Bereitstellung der definierten Projektergebnisse. Eine wesentliche Schlüsselfertigkeit in dieser Rolle ist das Stakeholdermanagement sowie das Führen des Projektteams und der geeigneten Stakeholder und die Verwendung der richtigen Projektmanagementprozesse zum jeweils richtigen Zeitpunkt. Dabei hat alles stets unter dem Aspekt der Fertigstellung und Lieferung der Projektergebnisse zu erfolgen. Der Projektleiter sollte sich die Erfahrung und auch den Einfluss des Projektauftraggebers zu Nutze machen. Und er sollte alle Probleme an ihn eskalieren, die er nicht alleine zu lösen vermag.

Diese drei Rollen werden in jedem Projekt für die erfolgreiche Durchführung benötigt. Daher sollten diese Schlüsselrollen eindeutig beschrieben werden und verstanden sein, so dass jeder dieser Stakeholder seiner Rolle entsprechend handeln kann.

Abbildung 1.1 zeigt die allgemeinen Beziehungen zwischen Linien- und Projektorganisation und wo jede Rolle zuzuordnen ist.

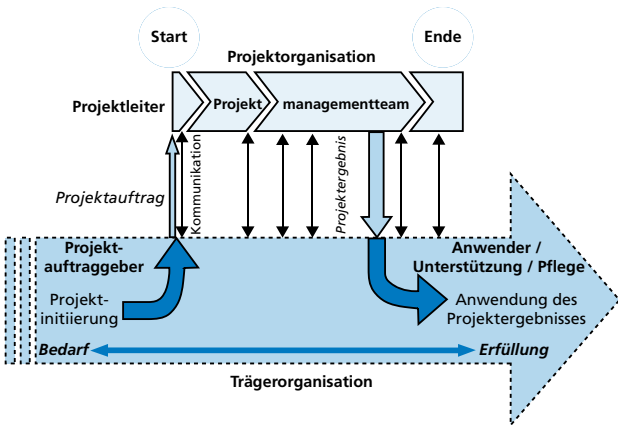


Abbildung 1.1 Allgemeine Beziehung zwischen Linien- und Projektorganisation

## 1.5 FAQ – häufig gestellte Fragen

Nachfolgend haben wir einige typische Fragen aufgelistet, die sich stellen könnten, wenn man sich erstmals mit Projektmanagement oder dem *PMBOK® Guide* beschäftigt:

### Was ist ein Projekt?

#### *PMI Definition*

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen.“

Das bedeutet:

- Es hat einen definierten Anfang und ein definiertes Ende, sonst wäre es nicht zeitlich begrenzt.

- Es hat ein bestimmtes „Arbeitsvolumen“, das einer gewissen Form der Organisation bedarf, sonst wäre es kein Vorhaben.
- Es ist kein Tagesgeschäft, das definierten Verfahrensweisen folgt, sonst wäre es nicht einmalig.
- Es entsteht ein Endresultat, das ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis sein kann.

Es gibt viele verschiedenen Arten und Ebenen von Projekten und alle Projektmanagementaktivitäten richten sich nach dem jeweils vorliegenden Projekt. Aber es bleibt natürlich in der Verantwortung der Organisation, zu entscheiden, ob das gewünschte Ergebnis durch Projektstrukturen erreicht werden soll oder nicht.

## Ist „Projektmanagement“ ein Beruf?

Wir nähern uns dieser Frage mit folgender Sicht auf den Begriff „Beruf“:

„Eine Gruppe von Personen, die definierten ethischen Standards folgen und die sich selbst der Öffentlichkeit mit spezifischem Wissen und Fähigkeiten präsentieren. Sie verwenden hierzu einen allgemein anerkannten Lehrstoff, abgeleitet aus Training und Ausbildung und wenden dieses Wissen und diese Fähigkeiten im Interesse Dritter an.“

Mit Zunahme der Projektkomplexität nehmen auch die Anforderungen an die Kompetenz eines Projektleiters zu. Zum Beispiel kann jeder einen Verband auf eine Wunde legen, aber das macht nicht jeden zu einem Arzt. Es ist inzwischen allgemein anerkannt, dass es spezifischer Fähigkeiten, Wissen und Bildung bedarf, um die Rolle eines Projektleiters erfolgreich wahrzunehmen. Dies wird sogar durch die akademische Welt bestätigt, wo mittlerweile Master-Titel im Projektmanagement erlangt werden können.

Für Berufe wie Rechtsanwälte, Ärzte etc. ist in der Regel die Verantwortung für das Wohlergehen, die Gesundheit und die Sicherheit der

Gemeinschaft vorrangig vor allen anderen Betrachtungen. Diesem Aspekt wird auch durch den PMI „Code of Ethics“ Rechnung getragen, dessen Unterzeichnung vor jeder Art von offizieller PMI-Ausbildung verpflichtend ist.

Man kann daher sagen, dass Projektmanagement zu einem Beruf geworden ist.

## **Kann man eine Linienorganisation effektiv ohne Projekte führen?**

Da für Linienorganisationen normalerweise ihr Funktionszweck im Mittelpunkt steht und sie sich im Allgemeinen darauf konzentrieren, „ihre Sache immer ein bisschen besser zu machen“, sind sie meistens nicht sehr änderungsfreudig. Keine Organisation kann heutzutage ohne Projekte überleben. Manchmal werden sie als solche formal nicht anerkannt, aber Organisationen führen sie trotzdem irgendwie durch. Dies spiegelt sich in der steigenden Zahl von „Umstrukturierungen“ wider, die hauptsächlich sicherstellen sollen, dass die Linienorganisationen mit den zunehmend komplexeren und immer schnelleren Änderungen im Gesamtgefüge Schritt halten. Die zunehmende Anzahl und auch der Umfang der Restrukturierungen sowie die damit verbundenen Risiken verlangen eine stärkere Konzentration und Aufmerksamkeit auf diese Projekte – verbunden mit der Notwendigkeit einer professionellen Herangehensweise. Dadurch wird sichergestellt, dass die gewünschten Veränderungen in geeigneter Weise eintreten und gemanagt werden. Es unterstützt die Linienorganisationen weiterhin „das Richtige bestmöglich zu tun“.

## **Was ist der Zweck des *PMBOK® Guides*?**

Der *PMBOK® Guide* beschreibt eine professionelle Herangehensweise an das Projektmanagement, welche auf die meisten Projekte anwendbar ist. Dieser Ansatz basiert auf ihrem bewährten Konzept und Nutzen in der Praxis durch den Beitrag von Tausenden von Projektmanagern weltweit.

## Ist der *PMBOK® Guide* eine Methodik?

Der *PMBOK® Guide* ist ein Rahmenwerk. Ein Rahmenwerk kann als eine grundlegende konzeptionelle Struktur definiert werden, die eine gleichartige Handhabung unterschiedlicher Geschäftsprozesse ermöglicht. Ein Rahmenwerk verbessert auch die Managementdisziplin und definiert allgemein übliche Ergebnisse in und aus einem Geschäftsprozess. Es ist eine gute Taktik, um das komplexe Umfeld einer Organisation auf einfache Weise zu meistern. Es stellt eine Taxonomie oder Übersichtskarte des kompletten Projektmanagementwissens dar.

Eine Methodik kann als ein System von Methoden definiert werden, die in ihrer speziellen Disziplin befolgt werden. Eine Methode beschreibt einen Prozess, durch den eine Aufgabe erledigt wird und wie dieser Prozess in einer vorgeschriebenen Weise durchzuführen ist. Da der *PMBOK® Guide* eine grundlegende Referenz darstellt, ist er eher ein Rahmenwerk als eine Methodik. Obwohl dort die Projektmanagementprozesse gemeinsam mit ihren üblichen Werkzeugen und Techniken beschrieben werden, ist der *PMBOK® Guide* keine exakte Handlungsvorschrift. Und um dieses Rahmenwerk in der Praxis einzuführen, können sogar mehrere Projektmanagementmethodologien beschrieben und eingeführt werden, je nach Anwendungsgebiet und Projektspezifika verfeinert und angepasst. Aber bevor eine Projektmanagementmethodologie ausgewählt, beschrieben oder auch angewendet wird, sollte zunächst ein gründliches Verständnis des Rahmenwerks vorliegen bzw. angestrebt werden.

## Welche Verbindung besteht zwischen diesem Taschenbuch und dem *PMBOK® Guide* und wo kann man mehr erfahren?

Für eine gemeinsame Sicht und eine gemeinsame Struktur, auf die dann auch noch aufgebaut werden soll, ist eine klare und präzise Kommunikation unerlässlich. Aus diesem Grund haben wir die gut durchdachte Struktur des *PMBOK® Guides* einfach beibehalten. Daher



bilden die Kapitel 1 bis 3 dieses Büchleins einen Gesamtüberblick um die gemeinsame Sicht zu schaffen, genauso wie es die ersten drei Kapitel des *PMBOK® Guides* auf einer viel detaillierteren Ebene tun. Wir haben dann dieses Taschenbuch an den ursprünglichen *PMBOK® Guide* angeglichen, indem die Nummerierung der Kapitel 4 bis 12 sowie die Unterkapitel (z. B. 4.1. Projektauftrag entwickeln) übernommen wurden. Wenn Sie also über ein bestimmtes Thema eine ausführlichere Erklärung suchen, schlagen Sie einfach im entsprechenden Kapitel bzw. Unterkapitel im *PMBOK® Guide* nach.

## **Können Sie sich gemäß *PMBOK® Guide* als Einzelperson oder als Organisation zertifizieren lassen?**

PMI bietet Zertifikate für typische Projektmanagementrollen an, von denen der „Certified Associate in Project Management“ (CAPM®) und der „Project Management Professional“ (PMP®) den *PMBOK® Guide* als primäre Grundlage verwenden. Anders als die ISO oder ANSI bietet PMI keine Zertifikate für Organisationen.

## **Wie kann Sie der *PMBOK® Guide* im realen Leben unterstützen?**

Da der *PMBOK® Guide* auf bewährten Verfahren basiert, kann er ähnlich einer „generellen Lessons Learned Datenbank“ genutzt werden. Ausgehend von seiner Struktur und den definierten Prozessen wird er die gedankliche Ausrichtung weg vom spontanen Tun und ständigem Brandbekämpfen hin zu einem proaktiv orientierten Ansatz formen. Er ermöglicht, im Falle einer kniffligen Projektsituation den entsprechenden Projektmanagementprozess nachzuschlagen und diesen dann für das eigene Projekt abgestimmt anzuwenden. Er verbessert sowohl direkt die Kommunikationen durch ein gemeinsames Verständnis des Projektbegriffs, als auch eine gemeinsame Idee, wie dies am besten zu erreichen ist.

## Wie ist der *PMBOK® Guide* auf andere Normen, Rahmenwerke und Methoden abgestimmt?

Der *PMBOK® Guide* bietet ein Rahmenwerk, das allgemein und weltweit als bewährtes Verfahren für Projektmanagement angesehen wird. Daher ist er ein perfekter Leitfaden für die Erstellung und das Verständnis Ihrer organisationsinternen Projektmanagementmethodik, die auf Ihre speziellen Projekte in Ihrem speziellen Umfeld abgestimmt sein muss. Dies geschieht dort, wo die Projektmanagementprozesse und die Produkterstellungsprozesse integriert werden sollten. Es macht keinen Sinn, die andere Personen mit verschiedenen Methoden und unterschiedlichen Hintergründen sowie Definitionen zu konfrontieren, und dann auch noch von jedem Einzelnen eine eigene Integrationsübung zu verlangen. Das wird wahrscheinlich zu Verwirrung führen, Fehler und Missverständnisse verursachen und ist ineffizient. Es empfiehlt sich, einen Vergleich der Prozesse, Begriffe und Definitionen des *PMBOK® Guides* mit den Prozessen, Begriffen und Definitionen anderer Normen, Rahmenwerke und Methoden, die in Ihrer Organisation angewandt werden, durchzuführen. Dieser Vergleich wird schnell mögliche Überlappungen aufzeigen und eine effektive Integration in einer angemessenen Weise ermöglichen.

## Inwiefern richtet sich der *PMBOK® Guide* an die verschiedenen organisatorischen Einheiten und Ebenen?

Organisationen entwickeln Verfahren, um Ergebnisse zu erzielen, die letztlich die Erwartungen erfüllen sollen. Da jedoch die meisten Projekte mehrere Funktionsebenen umfassen, kommen typischerweise auch mehrere organisatorische Einheiten zusammen. Diese haben mit Situationen umzugehen, die es vorher in dieser Art noch nicht gegeben hat und für die bisher keine Verfahren definiert wurden. Da Projekte meist zu Veränderungen in der Organisation führen, müssen die entsprechenden Beteiligten die unterschiedlichen, organisatorischen Ebenen, wie z. B. die operative, taktische und selbst die strategische Ebene mit einbinden. Daher sind das Verständnis und die Anwendung einer gemeinsamen,

organisationsweiten Referenz wie die des *PMBOK® Guides* in solch einer Situation von besonderem Wert.

## **Wird der *PMBOK® Guide* möglicherweise unseren derzeitigen Projektmanagementansatz oder unsere derzeitige Projektmanagementmethodik ersetzen?**

Eigen entwickelte Projektmanagementansätze oder -methoden sind die Folge einer erkannten Notwendigkeit, den Projektmanagementansatz zu verbessern, und basieren meist auf Erfahrungen innerhalb der Organisation und bewährten Methoden. Da der *PMBOK® Guide* auch auf bewährten Methoden beruht, wird sich ein Großteil Ihrer eigenen Projektmanagementmethode nicht drastisch ändern. Auf der anderen Seite können die Pflege dieser bewährten Methoden sowie deren kontinuierliche Anpassung an die aktuellen Entwicklungen im Berufsfeld „Projektmanagement“ sehr kostspielig und zeitaufwändig werden. Das ist der Hauptgrund, warum Organisationen sich einfach des *PMBOK® Guides* als grundlegender Referenz für eine Projektmanagementnorm bedienen und nur erforderliche Veränderungen vornehmen – diese dann aber transparent dokumentieren. Folgen wir der Pareto-Regel, werden wahrscheinlich 80 % des *PMBOK® Guides* auf Ihre Projekte anwendbar sein. Dies erlaubt eine Fokussierung auf die spezifischen 20 % der Projektmanagementprozesse, die die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens ausmachen. Und dies wird dann auch zum Herzstück Ihrer eigenen Projektmanagementmethode werden.

Die meisten der allgemeinen und öffentlich verfügbaren Projektmanagementmethoden verwenden den *PMBOK® Guide* als ihr grundlegendes Rahmenwerk. In solchen Fällen unterstützt das Wissen, das im *PMBOK® Guide* enthalten ist, auch das bessere Verständnis und die Positionierung Ihrer eigenen Projektmanagementmethode und trägt damit zusätzlich zur korrekten Anwendung bei.

## Was kann ich tun, wenn ich mehr Informationen benötige?

Dies ist ein Taschenbuch und sollte als einführende Zusammenfassung des *PMBOK® Guides* und PMI betrachtet werden. Eine Fülle weiterer Details und Erklärungen zu den jeweiligen Themen können im *PMBOK® Guide* nachgelesen werden. Auch auf der Webseite von PMI, [www.pmi.org](http://www.pmi.org), erhalten Sie weitere ausführlichere Informationen.



# Kapitel 2

## Die Organisation hinter dem *PMBOK® Guide* – Das Project Management Institute PMI®

### 2.1 PMI – Fakten und Zahlen

PMI ist ein weltweit agierender und nicht gewinnorientierter Berufsverband zur Förderung der praktischen Anwendung, der wissenschaftlichen Forschung sowie des Berufsbildes im Bereich „Projektmanagement“.

Das Tätigkeitsfeld „Projektmanagement“ war noch sehr jung, als während einer Projektmanagementveranstaltung in Atlanta, Georgia (USA) am 09. Oktober 1969, die Gründung des PMI offiziell angekündigt wurde. Es wurde erkannt, dass sehr viele und verschiedene Managementtechniken in Projekten angewandt werden können. Von da an entwickelte sich PMI zur weltweit größten Projektmanagementorganisation; allein aufbauend auf dem Engagement von Freiwilligen, die die Entwicklung des Berufsbildes „Projektmanagement“ fördern wollten. Entscheidend für diese Entwicklung war eine Veröffentlichung im Project Management Journal von 1983. Darin wurde die erste „Normierungsrichtlinie für Projektmanagement“ veröffentlicht, quasi der Vorgänger *des PMBOK® Guides*. Teile der Veröffentlichung umfassten einen Ethikkodex für Projektmanager sowie Richtlinien für die Akkreditierung und Zertifizierung.

Die PMI Mitgliederbasis kann mit einem Zuwachs von durchschnittlich 20 % pro Jahr ein bemerkenswert stabiles Wachstum verzeichnen. 1975 waren es 1.000 Mitglieder, 1984 bereits 10.000 Mitglieder, 2003 waren es 100.000 Mitglieder und im Jahr 2009 steuerte die Anzahl der Mitglieder auf die 400.000 zu. PMI und all seine Initiativen ruhen hauptsächlich auf

den Schultern von Freiwilligen und nur eine kleine Gruppe hauptamtlicher Mitarbeiter arbeitet in und für die Verwaltung einer so umfangreichen Mitgliederorganisation. Ein wichtiger Grundsatz des PMI lautet „Für seine Mitglieder – durch seine Mitglieder“.

## 2.2 Verfügbare Normen und Standards des PMI

Eine der stetigen und hochgradig anerkannten Initiativen von PMI ist die Entwicklung von globalen De-facto-Normen und De-facto-Standards. Eine Norm stellt Richtlinien, Regeln und Eigenschaften als Grundlage für ein bestimmtes Thema zur Verfügung. Globale Normen sind für das Berufsbild „Projektmanagement“ entscheidend. Sie gewährleisten, dass ein grundlegendes Projektmanagementrahmenwerk einheitlich und weltweit angewendet werden kann, wodurch eine gemeinsame „Sprache“ entsteht und die Verständigung zwischen den Beteiligten vereinfacht wird. Dies ist besonders dann wichtig, wenn internationale und sich überschneidende organisatorische Initiativen mit verschiedenen Stakeholdern mit unterschiedlichen Erwartungen zu managen sind.

Die zurzeit verfügbaren PMI Normen sind in vier Kategorien aufgeteilt: Projekte, Programme, Personen und Organisationen.

### Projekte

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide*) einschließlich seiner Übersetzungen in 10 verschiedene Sprachen;
- Practice Standard for Project Risk Management;
- Construction Extension to the *PMBOK® Guide*;
- Government Extension to the *PMBOK® Guide*;
- Practice Standard for Earned Value Management;
- Practice Standard for Project Configuration Management;

- Practice Standard for Work Breakdown Structures;
- Practice Standard for Scheduling.

## Programme

- The Standard for Program Management.

## Personen

- Project Manager Competency Development Framework.

## Organisationen

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®);
- The Standard for Portfolio Management.

Diese Normen und Standards werden laufend unterhalten und weiterentwickelt, um die neuesten Entwicklungen und Erkenntnisse hinsichtlich des Berufsbildes einzubeziehen. Mit diesen Normen ist ein hohes Maß an Vereinheitlichung erreicht worden, insbesondere in Bezug auf Fachbegriffe und Definitionen, wodurch die Anwendung einer gemeinsamen Sprache deutlich vereinfacht wurde.

Für PMI Mitglieder sind personalisierte und digitale Kopien der oben genannten Standards ohne zusätzliche Gebühren verfügbar.

## 2.3 Verfügbare Zertifizierungen

Zertifizierungen werden sowohl von einzelnen Personen als auch von Organisationen der gemeinsamen Sprache wegen sehr geschätzt. PMI bietet ein weltweit anerkanntes Zertifizierungsprogramm, dass der Entwicklung des Berufsbildes „Projektmanagement“ sehr förderlich ist. Es unterstützt Projektprofis im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, die ihre Karriere starten, aufbauen oder voranbringen möchten. Weil „Projektmanager“ keine geschützte Berufsbezeichnung ist, bietet es



Unternehmen eine gute Möglichkeit, Kenntnisse und Erfahrungen von Personen zu bewerten, die sich „Projektmanager“ nennen. Außerdem unterstützt es HR-Manager bei der Erstellung von Karrierepfaden auf dem Gebiet des Projektmanagements.

Zurzeit bietet PMI je nach vorhandener Erfahrung folgende Zertifizierungen an:

- Certified Associate in Project Management (CAPM®);
- Project Management Professional (PMP®);
- Program Management Professional (PgMP®);
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP<sup>SM</sup>);
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP<sup>SM</sup>).

PMI Zertifizierungen					
Name der Zertifizierung	CAPM	PMP	PgMP	PMI-SP	PMI-RMP
	Certified Associate in Project Management	Project Management Professional	Program Management Professional	PMI Scheduling Professional	PMI Risk Management Professional
Rolle	Arbeitet dem Projektteam zu	Führt und managt Projektteams	Erreicht organisationsweite Ziele durch Definition und Überwachung von Projekten und Ressourcen	Entwickelt und pflegt Projekt- und Programmpläne	Identifiziert und bewertet Risiken, mindert Bedrohungen und sucht Chancen
Möglicher Titel	Junior- oder Teilprojektleiter, Teammitglied	Projektleiter, Projektmanager, Senior Projektleiter	Programm-Manager; Senior Projektleiter, Multiprojektmanager	Programm- oder Projektplaner	Programm- oder Projektrisikomanager

Abbildung 2.1 PMI Zertifizierungen (Quelle: PMI Inc.)

## Ethikrichtlinien

Berufsbilder verfügen über Verhaltensregeln und so überrascht es nicht, dass PMI Ethikrichtlinien für Projektmanagement veröffentlichte, deren weltweit gültiger Inhalt professionelles Verhalten im Berufsalltag absteckt. Beim Umgang mit jeglichem Stakeholder sollten sich die Beteiligten auf ehrliche und faire Handlungsweisen und respektvollen Umgang verpflichtet fühlen. Zertifizierte Projektmanager sind diesen Ethikrichtlinien unterworfen, da sie Voraussetzung für jede PMI Zertifizierung sind.

## 2.4 Lokale Vertretungen von PMI und fremdsprachliche Übersetzungen

### Chapter (Ortsgruppen)

Die meisten PMI Mitglieder schließen sich neben der Mitgliedschaft in der internationalen Organisation auch einer Ortsgruppe (PMI Name: Chapter) an und gelangen dadurch in ein lokales Netzwerk einschlägiger Fachleute. Die Mitglieder erhalten in diesen Chapters Unterstützung sowie die Gelegenheit, Erfahrung mit Gleichgesinnten aus verschiedenen Branchen im Rahmen von Treffen, Aktivitäten und Trainings auszutauschen. Es gibt zurzeit weltweit mehr als 250 aktive PMI Chapter in über 70 Ländern.

### Virtuelle Communities

Als oberste Priorität vermittelt PMI Wissen für und an seine Mitglieder und ist immer die erste Anlaufstelle für Projektmanagementinformationen, -tools, -ressourcen und -wissen. Die virtuellen Communities sind von PMI für die Bereitstellung einer reichhaltigen Wissensbasis für die globale Projektmanagementgemeinschaft konzipiert.

### Weitere örtliche Vertretungen

Für die effektivere und vereinfachte Kommunikation mit Mitgliedern und anderen Stakeholdern hat PMI so genannte Regionalzentren und

Repräsentanzen für die Regionen Asien, Indien und EMEA eingerichtet.  
Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.  
For information and printed versions please see [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

## Übersetzungen

Das wichtigste Normenwerk - der *PMBOK® Guide* - ist zusätzlich zur englischen Fassung in 10 verschiedenen Sprachversionen verfügbar:

- Arabisch;
- Brasilianisches Portugiesisch;
- Vereinfachtes Chinesisch;
- Französisch;
- Deutsch;
- Italienisch;
- Japanisch;
- Koreanisch;
- Russisch;
- Spanisch.

Es finden zwar alle Zertifizierungsprüfungen in Englisch statt, dennoch sind sehr gute Sprachhilfen in den oben genannten Sprachen sowie in Hebräisch und traditionellem Chinesisch verfügbar. Darüber hinaus haben einige Chapter die Initiative ergriffen, eine Übersetzung des *PMBOK® Guides* in ihrer Sprache zu erstellen, wenn diese nicht offiziell vom PMI bereitgestellt wurde. Diese „inoffiziellen“ Übersetzungen werden für Zertifizierungen jedoch nicht verwendet, es sei denn, das lokale Chapter hat dafür auch separat eine Regelung getroffen.

## 2.5 Weitere PMI-Initiativen

### Forschungsprogramme und Veröffentlichungen

PMI verfügt über einen speziellen Forschungsbereich, der für die Initiierung, Finanzierung, Leitung und Koordination der wissenschaftlichen Projektmanagementforschung auf der ganzen Welt verantwortlich ist. PMI hat bis dato mehr als 16 Millionen US\$ in die Projektmanagementforschung investiert, was zu mehr als 350 Veröffentlichungen führte. PMI organisiert eine alle zwei Jahre statt-

findende Forschungs- und Ausbildungskonferenz, um empirisches Wissen weiterzuentwickeln und engagierte Wissenschaftler und aktive Praxisanwender zusammen zu bringen.

PMI-Veröffentlichungen dienen ausschließlich der Weiterentwicklung des Projektmanagements:

- Das „Project Management Journal“ – eine vierteljährlich erscheinende wissenschaftliche Zeitschrift von führenden Fachleuten;
- „PMI Network®“ – eine preisgekrönte Monatszeitschrift, die Tendenzen, Werkzeuge, Techniken und gute Tipps und Methoden beinhaltet;
- Der „PMI Career Track“ – eine halbjährliche Veröffentlichung in Zusammenarbeit mit dem PMI Network® hilft Praktikern, ihre Karriere besser zu planen und weiter zu entwickeln;
- „Leadership in Project Management“ – eine preisgekrönte Veröffentlichung, die Lesern beim Aufbau von Führungsqualitäten hilft. Es bietet qualifizierte Beratung von Top-Führungskräften;
- „PMI Today®“ – ein monatlicher Newsletter in Zusammenarbeit mit dem „PMI-Network“ der Mitgliedern aktuelle Nachrichten und Ereignisse direkt vom Institut zur Verfügung stellt;
- Mehrere Online-Newsletter mit Informationen für bestimmte Personengruppen, damit die Leser immer die aktuellsten Nachrichten bekommen.

## Spezifische Interessengruppen (SIGs)

SIGs (Specific Interest Groups) sind Gruppierungen aus gleichen Branchen mit gemeinsamen Interessen, die ihren Mitgliedern mit Ideen, Themenstellungen und Probleme über geografische Grenzen hinweg unterstützen. Durch dieses Netzwerk, der gemeinsamen Arbeit an Themenstellungen, Telefonkonferenzen und der Zusammenarbeit an speziellen Projekten wachsen die Kenntnisse der SIG-Mitglieder in ihren jeweiligen Fachgebieten. SIGs veranstalten auch mindestens eine Jahresversammlung, oft in Verbindung mit einem der weltweiten Kongresse von PMI.

Beispiele von SIGs sind “Aerospace and Defense”, “Design Procurement Construction”, “Healthcare Project Management” sowie “IT & Telecoms”.

## Colleges

Für PMI Mitglieder mit einem spezifischen Interesse an einem der Projektmanagementwissensgebiete gibt es *Colleges*, die sich einem vertiefenden Aspekt innerhalb des *PMBOK® Guides* widmen. So wie auch bei den SIGs hat ein PMI College keinen geografischen Schwerpunkt. Das PMI College „Scheduling“ zum Beispiel kümmert sich ausschließlich um die Weiterentwicklung der Techniken der praktischen und beruflichen Anwendung der Projektplanung. Seine Mitglieder möchten dieses spezielle Wissen weiter vertiefen und es anderen Mitgliedern zugänglich machen.

## Netzwerk registrierter Trainingsanbieter (R.E.P.)

PMI unterstützt auch ein „Netzwerk registrierter Trainingsanbieter“ (R.E.P.). Dieses Netzwerk besteht aus spezialisierten Anbietern im Trainingsbereich, aber auch aus Entwicklungszentren an Universitäten sowie aus Unternehmen, die hochwertige Projektmanagementtrainings anbieten. Die Trainingsangebote und -inhalte der R.E.P.s wurden durch PMI bewertet und überprüft. Im Rahmen dieser Überprüfung musste die jeweilige R.E.P.-Organisation ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, eine effektive Projektmanagementschulung durchführen zu können.

## Wissenschaftliche Akkreditierungen

Das „PMI Global Accreditation Center for Project Management“ (GAC) ist die weltweit führende Akkreditierungsstelle für Studiengänge im Projektmanagement. Die Aufgabe des GAC ist es, Exzellenz in der Projektmanagementausbildung weltweit zu fördern und sicherzustellen, dass die akkreditierten GAC Programme dem zu erwartenden Talentbedarf für qualifizierte Projektfachleute entsprechen. Zurzeit gibt es über 50 Studiengänge an mehr als 20 akkreditierten wissenschaftlichen Ein-

richtungen sowie weitere Programme in unterschiedlichen Stadien des Akkreditierungsprozesses.

Für weitere Informationen über PMI besuchen Sie bitte die Webseite [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

