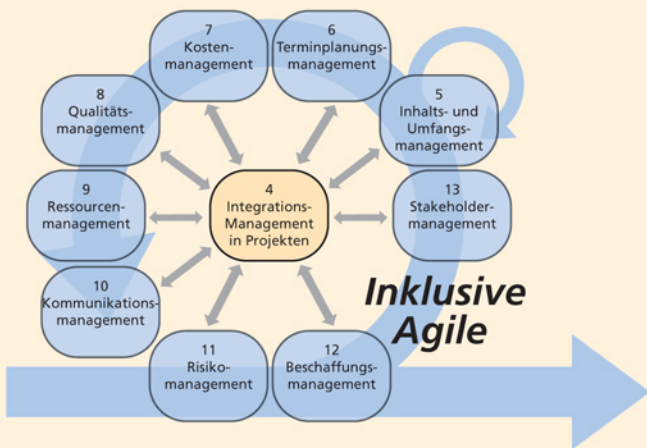


Eine Zusammenfassung des *PMBOK*[®] Guide

Kurz und Bündig

Basierend auf
PMBOK[®] Guide
Sixth Edition



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

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur
Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.

Eine Zusammenfassung des PMBOK® Guide

Kurz und bündig

Basierend auf *PMBOK® Guide* Sixth Edition von PMI

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> Sixth Edition von PMI
Reihe:	PM-Reihe
Autoren:	Thomas Wüttke PMP Anton Zandhuis PMP
Rezensenten der 1. Ausgabe:	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 der 3. deutschen Ausgabe:	Wolfgang Friesike (Vice President Berlin/Brandenburg Chapter) Jörg Glunde (President Southern Germany Chapter) Kurt Lehberger (Vice President PMI Frankfurt Chapter) Stephan Wolter (President PMI Berlin/Brandenburg Chapter) Monika Dauer (deutsche Version)
Lektorat:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
Verlag:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Book:	978 94 018 0493 6
ISBN eBook (pdf):	978 94 018 0494 3
ISBN ePub:	978 94 018 0495 0
Druck:	1. Ausgabe, 1. Auflage, Januar 2011 2. Ausgabe, 1. Auflage, Dezember 2013 3. Ausgabe, 1. Auflage, Oktober 2019
Layout und DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2019

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)* 6. Ausgabe, Project Management Institute, Inc. 2017. Copyright und alle Rechte vorbehalten. Das Material in dieser Veröffentlichung wird mit Erlaubnis von PMI verwendet.

© 2017 Project Management Institute, Inc. für: Abb. 2.1, 3.3, 3.6, 3.13, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1, 7.1, 7.2, 8.1, 8.2, 9.1, 9.2, 10.1, 11.1, 12.1, 13.1, 13.2 und Appendix 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.

Vorwort

Jedes Jahr werden weltweit Milliarden von Euro für Projekte in allen Branchen und Sektoren ausgegeben. Die erfolgreiche und möglichst flexible Durchführung von Projekten ist für das Wachstum und Überleben eines Unternehmens auf lange Sicht unerlässlich. Der Erfolg darf aber nicht nur auf Wunder, Zufall oder Effizienz eines einzelnen Projektleiters zurückzuführen sein. Um solche „Wunder“ systematisch zu verwirklichen, bedarf es Projektmanagement-Know-how sowie ein Verständnis der grundlegenden agilen Prinzipien aller Projektbeteiligten und einiger klar definierter und verstandener Prozesse, um eine zielgerichtete Zusammenarbeit zu gewährleisten. Diese kollaborative Denkweise und das Handeln aller Projektbeteiligten ermöglicht eine echte Zusammenarbeit für den Projekterfolg, die zu einer großen Verbesserung der kontinuierlichen erfolgreichen Projektabwicklung führen wird. Mit diesem Taschenbuch zum *PMBOK® Guide* von PMI wollen wir die Schaffung einer solchen kollaborativen Denkweise und gemeinsamen „Sprache“ für unsere Projektumgebungen fördern, die immer internationaler und organisationsübergreifender werden.

Basierend auf dem Erfolg von „Eine Zusammenfassung des *PMBOK® Guide* – kurz und bündig“ in der fünften Ausgabe, haben wir erneut eine neue Ausgabe verfasst, die nun vollständig auf die sechste Ausgabe des *PMBOK® Guide* (2017) abgestimmt ist. Wenn Sie mit dem *PMBOK® Guide* bereits vertraut sind, wird bereits der Titel dieses Buches Ihre Erwartungen erfüllen. Wenn der *PMBOK® Guide* Ihnen jedoch noch nicht begegnet ist: Der *PMBOK® Guide* (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) ist als weltweiter Standard im Projektmanagement anerkannt. Bestätigt wird dies durch die Tatsache, dass mehr als sechs Millionen Exemplare im Umlauf sind, beginnend mit der ersten Ausgabe aus dem Jahr 1987 bis zur Version 6, die 2017 veröffentlicht wurde. In dieser Version 6 sind auch agile Konzepte integriert, da diese heutzutage ein wichtiger Bestandteil unserer Projektumgebungen sind. Der „Guide“ ist im Original jedoch recht umfangreich, und deshalb bieten wir mit dieser Taschenbuchausgabe eine leichter zugängliche und verkürzte Version

an, um einem breiteren Publikum einen einfacheren Zugang zu ermöglichen. Das wirklich Neue an dieser sechsten Ausgabe im Vergleich zu früheren Ausgaben ist, dass neben einigen kleineren Updates jeder PM-Aspekt – genannt Wissensbereich – nun einen Abschnitt mit dem Titel Ansätze für agile und adaptive Umgebungen enthält, in dem beschrieben wird, wie diese Praktiken in Ihre Projekte integriert werden können. Außerdem wird mehr Wert auf das strategische und betriebswirtschaftliche Wissen eines Projektleiters gelegt – einschließlich der Diskussion der eher strategischen Dokumente „Business Case“ und „Benefit Management Plan“ – die unsere Projekte vorantreiben.

Auf **individueller Ebene** ist dieses Taschenbuch besonders für die wichtigsten Stakeholder in Projekten nützlich, zu denen Projektspensoren, Projektmanager und Projektteammitglieder gehören. Dies sind die drei Schlüsselrollen, die wir in diesem Buch unterscheiden. Es ist auch hilfreich, wenn Sie in einer Rolle als Projektleiter oder projektunterstützenden Rolle (z. B. als Mitglied eines Project Management Office, PMO) oder als Programm- oder Portfoliomanager tätig sind. All diese Projektbeteiligten profitieren auf zwei Arten:

- Bessere Erfüllung ihrer Projektrolle auf der Grundlage des Verständnisses von Best Practice im Projektmanagement;
- Verbesserte Anwendung eines unternehmensweiten gemeinsamen Projektmanagement-Konzepts.

Dies hilft bei der gemeinsamen Umsetzung der definierten Unternehmensstrategie.

Auf **organisatorischer Ebene** ermöglicht dieses Taschenbuch einen strukturierten und gut unterstützten lebenszyklusorientierten Projektansatz und hilft dabei, dass alle Projektbeteiligten „dieselbe Sprache“ sprechen. Diese wird die praktische Anwendung von Projektmanagementprozessen verbessern; sie wird von allen verstanden und konsequent angewendet. Die Flexibilität des Konzepts schreibt keine starre Struktur vor; sie ermöglicht es allen Organisationen und Projektteams, es an ihr Niveau

und ihre Bedürfnisse anzupassen, sowohl in agilen als auch in „Lean“-Projektmanagementumgebungen.

Mit dem *PMBOK® Guide* hat sich das Project Management Institute (PMI) zum Ziel gesetzt, eine internationale Richtlinie im Projektmanagement zu erstellen. Viele bekannte Projektmanagementmethoden beziehen sich auf diese Norm. Sie ist als ANSI-Standard für Projektmanagementprozesse anerkannt. Die „ISO 21500 Guidance on Project Management“ basiert auf derselben Struktur (mit nur geringfügig unterschiedlichen Namen) mit mehr als 90 %iger Überschneidung mit den im *PMBOK® Guide* genannten Prozessen. Andere globale Normen tendieren in dieselbe Richtung. Der *PMBOK® Guide* ist daher ein grundlegender Baustein für die Zusammenarbeit in Projekten und das gemeinsame Streben nach Projekterfolg.

Untersuchungen bestätigen, dass Exzellenz im Projektmanagement klare greifbare Vorteile für Unternehmen bringt, die kontinuierlich in Projekten arbeiten, um mit den sich permanent ändernden Umgebungen und Anforderungen Schritt zu halten. Wir möchten Sie dazu ermutigen, Ihre Projektmanagement-Community sowie alle Projektbeteiligten mit dem Wissen und den Prozessen des *PMBOK® Guide* vertraut zu machen, um den größtmöglichen Nutzen aus dieser gemeinsamen Sicht ziehen zu können.

Mit der Fortführung der Reihe der *PMBOK® Guide* Taschenbücher möchten wir schließlich auch unserem ehemaligen Co-Autor Paul Snijders danken, der 2014 leider verstorben ist und mit dem wir als Team die Initiative ergriffen haben, diese Taschenbuchserie zum *PMBOK® Guide* herauszugeben.

Juni 2019

Thomas Wuttke, PMP, PMI-ACP, PMI-RMP, CSM

Anton Zandhuis, PMP

Vorwort zur deutschen Übersetzung und zum PMI Germany Chapter

Diese deutsche Übersetzung ist mehr als nur eine „einfache“ Übersetzung des englischen Originals. 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?

Auch möchte ich mich an dieser Stelle bei den Unterstützern und fachlichen Korrekturlesern bedanken. Zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Buches konsolidiert sich gerade die Deutsche PMI-Chapterlandschaft. Es wird ein einziges PMI Germany Chapter entstehen.

Ich habe nicht nur die Ehre, dieser Initiative als Programmmanager vorzustehen, sondern mich bei den drei Chaptern:

- PMI Berlin Brandenburg (President Stephan Wolter, Vice-President Wolfgang Friesike)
- PMI Frankfurt (President Dr. Andreas Berning, Vice-President Kurt Lehberger)
- PMI Southern Germany (President Jörg Glunde, Vice-President Jens Liebold)

für die rege und intensive Mitarbeit zu bedanken. Wer weiß, vielleicht gibt es diese Chapter ja nicht mehr, wenn Sie dieses Buch lesen, weil inzwischen unser Ziel eines vereinten PMI Germany Chapter erreicht wurde. Dann ist dieses Büchlein gleichzeitig eine Gabe in die Wiege des neuen Vereins. Viel Spaß an der *PMBOK*[®] *Guide* Taschenbuchausgabe und viele gelungene Projekte wünsche ich allen Lesern dieser deutschen Übersetzung.

Thomas Wuttke

September 2019

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 Projektsponsor, Projektteammitglied oder Projektleiter 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 Standards von PMI	30
2.3 Verfügbare Zertifizierungen	32
2.4 Lokale Vertretungen von PMI und fremdsprachliche Übersetzungen	34
2.5 Weitere PMI-Initiativen	35
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	42
3.4 Projektlebenszyklus	44
3.5 Projektphasen	46
3.6 Projektmanagementprozessgruppen	47
3.7 Die Wissensgebiete	49
3.8 Projektmanagementprozesse	50
3.9 Faktoren der Unternehmensumwelt (EEFs)	50
3.10 Prozessvermögen der Organisation (OPAs)	50
3.11 Stakeholder	50
3.12 Organisationsstrukturen	52
3.13 Die Rolle des Projektleiters	57

4. Integrationsmanagement in Projekten	61
4.1 Projektauftrag entwickeln	63
4.2 Projektmanagementplan entwickeln	65
4.3 Projektausführung lenken und managen	67
4.4 Projektwissen managen	68
4.5 Projektarbeit steuern und überwachen	68
4.6 Integrierte Änderungssteuerung durchführen	69
4.7 Projekt oder Phase abschließen	70
5. Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten	73
5.1 Inhalts- und Umfangsmanagement planen	74
5.2 Anforderungen sammeln	75
5.3 Inhalt und Umfang definieren	78
5.4 Projektstrukturplan (PSP) erstellen	80
5.5 Inhalt und Umfang validieren	82
5.6 Inhalt und Umfang steuern	84
6. Terminplanungsmanagement in Projekten	87
6.1 Terminmanagement planen	88
6.2 Vorgänge definieren	88
6.3 Vorgangsfolgen festlegen	89
6.4 Vorgangsdauer schätzen	91
6.5 Terminplan entwickeln	93
6.6 Terminplan steuern	95
7. Kostenmanagement in Projekten	99
7.1 Kostenmanagement planen	101
7.2 Kosten schätzen	101
7.3 Budget festlegen	103
7.4 Kosten steuern	104

8. Qualitätsmanagement in Projekten	109
8.1 Qualitätsmanagement planen	111
8.2 Qualität managen	113
8.3 Qualität lenken	114
9. Ressourcenmanagement in Projekten	115
9.1 Ressourcenmanagement planen	116
9.2 Ressourcen für Vorgänge schätzen	119
9.3 Ressourcen beschaffen	119
9.4 Team entwickeln	120
9.5 Team managen	123
9.6 Ressourcen steuern	125
10. Kommunikationsmanagement in Projekten	127
10.1 Kommunikationsmanagement planen	130
10.2 Kommunikation überwachen	131
10.3 Kommunikation steuern	133
11. Risikomanagement in Projekten	135
11.1 Risikomanagement planen	137
11.2 Risiken identifizieren	139
11.3 Qualitative Risikoanalyse durchführen	140
11.4 Quantitative Risikoanalyse durchführen	142
11.5 Risikobewältigungsmaßnahmen planen	143
11.6 Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen	144
11.7 Risiken überwachen	145
12. Beschaffungsmanagement in Projekten	147
12.1 Beschaffungsmanagement planen	149
12.2 Beschaffungen durchführen	151
12.3 Beschaffungen steuern	152

13. Management der Projektstakeholder	155
13.1 Stakeholder identifizieren	155
13.2 Engagement der Stakeholder planen	158
13.3 Engagement der Stakeholder managen	160
13.4 Engagement der Stakeholder überwachen	160
14. Agilität und der <i>PMBOK® Guide</i>	161
14.1 Einleitung	161
14.2 Was überhaupt ist Agilität?	162
14.3 Der Wert von agilem Projektmanagement	163
14.4 Agile Überlegungen für das Integrationsmanagement	167
14.5 Agile Überlegungen für das Inhalts- und Umfangsmanagement	169
14.6 Agile Überlegungen für das Terminplanungsmanagement	171
14.7 Agile Überlegungen für das Kostenmanagement	172
14.8 Agile Überlegungen für das Qualitätsmanagement	174
14.9 Agile Überlegungen für das Ressourcenmanagement	175
14.10 Agile Überlegungen für das Kommunikationsmanagement	177
14.11 Agile Überlegungen für das Risikomanagement	178
14.12 Agile Überlegungen für das Beschaffungsmanagement	179
14.13 Agile Überlegungen für das Stakeholdermanagement	180
Glossar	183
Definitionen	183
Über die Autoren	201

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* (Sixth Edition).

Worin besteht der Nutzen des *PMBOK® Guide*? Der *PMBOK® Guide* ist weltweit als grundlegende Referenz für die Anwendung von Projektmanagement Wissen und Best Practices anerkannt. Untersuchungen haben bestätigt, dass der Guide die Chance auf eine erfolgreiche Projektausführung deutlich verbessert. Projektumgebungen, die diesen grundlegenden Ansatz konsequent anwenden, zeigen nicht nur eine bessere Projektleistung in Form von niedrigeren Kosten und kürzeren Lieferzeiten, sondern auch eine höhere Kundenzufriedenheit. Es gibt also viele Vorteile, die sich aus der Anwendung von Best Practices im Projektmanagement – wie im *PMBOK® Guide* beschrieben – ergeben.

Projektumgebungen sind viel dynamischer als der Normalbetrieb. Um eine gute Zusammenarbeit zu erreichen ist eine gute Kommunikation unerlässlich. Unabhängig davon, ob Sie einen eher klassischen „Wasserfall“-Ansatz verfolgen oder agile Arbeitsprinzipien in Ihren Projekten anwenden: Es ist wichtig, dass alle Beteiligten in Ihrer Projektumgebung eine „gemeinsame Sprache“ sprechen, die von allen, insbesondere von den wichtigsten Stakeholdern des Projekts, verstanden wird. Der Zweck dieses Taschenbuchs (*warum*) ist es, schnell eine gemeinsame Sichtweise, ein gemeinsames Vokabular und eine gemeinsame Terminologie über Projektmanagement zu etablieren. Wenn wir über ein gemeinsames Verständnis der grundlegenden Führungsergebnisse (*was*), der Schlüsselrollen und Verantwortlichkeiten (*wer*), der Prozesse (*wie*) und ihrer logischen Reihenfolge (*wann*) verfügen, werden wir eine immer intensivere Zusammenarbeit und echte Teamarbeit erreichen, die für den Projekterfolg entscheidend sind.

Was ist dieses Taschenbuch nicht? Definitiv kein „Projektmanagement-Rezeptbuch“. Der Projektleiter und das Team bleiben mit ihrer Erfahrung und ihrem gesunden Menschenverstand letztendlich dafür verantwortlich, zu entscheiden, welche Verfahren auf das jeweilige Projekt angewendet werden sollen, und arbeiten dabei eng mit dem Projektsponsor sowie dem Management und den Stakeholdern der Anwenderorganisation zusammen.

Es handelt sich weder beim *PMBOK® Guide* noch bei diesem Büchlein um eine Projektmanagementmethodik. Es kann als gemeinsame Referenz für die Erstellung einer Projektmanagementmethodik auf organisatorischer Ebene verwendet werden, die auf diesen weltweit gemeinsamen Best Practice basiert. Kurz gesagt, dieses Taschenbuch ist als handfestes Werkzeug gedacht, wenn es darum geht, Konzepte des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements in Ihrem Unternehmen einzuführen und um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern. Es unterstützt eine unternehmensweite Implementierung einer Projektmanagementkultur. Und es unterstützt die grundsätzliche Forderung: „Die richtigen Projekte schnell und richtig liefern“.

In Kapitel 2 stellen wir Ihnen die Organisation PMI vor, in Kapitel 3 finden Sie eine ausführlichere Beschreibung des *PMBOK® Guide*, seiner grundlegenden Definitionen und seiner Struktur. In den Kapiteln 4 bis 13 werden wir die Wissensgebiete des Projektmanagements und die zugrunde liegenden Prozesse näher erläutern. In Kapitel 14 werden wir einen genaueren Blick auf die agilen Prinzipien werfen, wie sie im Agile Standard von PMI beschrieben sind, der in Kombination mit der sechsten Ausgabe des *PMBOK® Guide* herausgegeben wurde.

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.

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

1.3 Der Nutzen von Projektmanagement

Projekte sollen ein klares Ergebnis und einen eindeutigen Nutzen liefern – dies ist der Grund, warum sie aufgesetzt werden.

Nichtdestotrotz ist oft Folgendes zu beobachten:

- Projekte ohne Fokus auf dem optimalen Nutzen – der eigentlich der wichtigste Treiber und der Grund für die Existenz des Projekts sein sollte.
- Projekte, die meist zu spät, zu teuer oder ohne Erfüllung der wichtigsten Funktionsanforderungen durchgeführt werden.
- Projekte hangeln sich am Ende irgendwie „erfolgreich“ ins Ziel, zum Preis von hohem Stress und/oder Überstunden.
- Jeder Projektmanager tut es „auf seine Art“, da es keine oder nur unzureichende organisatorische Richtlinien für Projektmanagementprozesse und -techniken gibt.
- Die Projektarbeit von Ressourcen aus der Linienorganisation ist nicht richtig geplant, sondern wird typischerweise als „neben dem eigentlichen Job“ erledigt.
- Es existiert weder eine Gesamtübersicht über alle laufenden Projekte, noch über den damit verbundenen Aufwand oder die Kosten im Vergleich zur Wertschöpfung.
- Projektbudgets trennen nicht den Aufwand und damit die Kosten der internen Mitarbeiter, da sie „bereits bezahlt“ sind. Dadurch entsteht zusätzlicher (und ungesunder) Druck auf die operativen Budgets.
- Die erforderlichen Aufwände für eine effektive Projektausführung werden im Projektplan nicht berücksichtigt, da Projektmanagement als Zeitverschwendung angesehen wird.

Kommt Ihnen das oben Gesagte bekannt vor?

Ein professionelles Projektmanagement ist der beste Weg, um diese Missstände zu beseitigen. Der Nutzen einer ausgeprägten Projektmanagementreife in Ihrem Unternehmen, mit gut definierten und kommunizierten Projektmanagementprozessen offenbart sich in einer besseren Kommunikation und einem besseren (proaktiven) Umgang, um für Eventualitäten gerüstet zu sein. Dadurch werden die Chancen auf Projekterfolg deutlich und kontinuierlich erhöht. Es werden spezifische Managementverfahren und -prozesse für die Veränderung Ihres Unternehmens festgelegt, die wiederum einen erhöhten Nutzen ermöglichen.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur und steht vor vielfältigen und einzigartigen Herausforderungen. Außerdem haben alle Unternehmen eine jeweils andere Ausgangssituation und individuell zu lösende Probleme. Um den Wert des Projektmanagements zu definieren, müssen wir zunächst genau definieren, was unter Projektmanagement zu verstehen ist. Dann können wir uns die verschiedenen Aspekte des Projektmanagements ansehen und den mit jedem Aspekt verbundenen Nutzen aufzeigen.

PMI-Definition

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

Forschungsergebnisse zeigen, dass, bedingt durch die zunehmende Komplexität und der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen, denen Organisationen ausgesetzt sind, die Projekte bessere Ergebnisse erzielen, bei denen bewährte Vorgehensweisen/Praktiken systematisch angewendet werden. Sie zeigen deutlich bessere Ergebnisse unter anderem in folgenden Projektbereichen:

- „Geliefert wie versprochen“, das realistische Setzen von Erwartungen durch Projektdefinition, -planung und -schätzung bereits zu Beginn des Projekts
- 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
- Kontinuierliches Lernen und Verbessern auf der persönlichen, Team- und Organisationsebene

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

1.4 Wie Sie Ihre Rolle als Projektsponsor, Projektteammitglied oder Projektleiter 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 **Projektsponsor** (engl.: Sponsor) agiert als kontinuierliche Verbindung zwischen der Linienorganisation und dem Projekt. Es liegt in der

Verantwortung des Sponsors zu Beginn den Business Case des Projekts zu definieren. Warum machen wir das Projekt? Welche Anforderungen hat die Organisation? Nach der Projektgenehmigung übernimmt der Projektleiter die Verantwortung für „die Lieferung der vereinbarten Projektziele“. Der Projektsponsor bleibt dennoch in der Pflicht auch weiterhin die Übereinstimmung von Projektzielen und dem eigentlichen Projektzweck sicherzustellen. Der Projektsponsor sollte unter anderem sicherstellen, dass die Organisation an ihren ursprünglichen Entscheidungen hinsichtlich der Zielsetzungen festhält, um ständige Prioritätsverschiebungen durch tägliche operationale Einflüsse zu vermeiden. Von daher spielt der Projektsponsor 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 Projektsponsor sorgt ebenfalls dafür, dass die Organisation bereit ist, mit dem Projektergebnis effektiv umzugehen, sobald es zur Verfügung steht, da nun die Nutzungsphase und die damit verbundene wirtschaftliche Wertschöpfung der Projektergebnisse beginnt. Um seine Aufgaben zu erfüllen, muss der Projektsponsor eng mit dem Projektleiter zusammenarbeiten. Die reibungslose Kommunikation zwischen diesen beiden Rollen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projekts und den 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 Planung. Während der Ausführungsphasen erstellen sie aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Könnens das Projektergebnis und spezifische Teilkomponenten. Um einen reibungslosen Übergang vom Projekt zum normalen Betriebsablauf sicherzustellen, ist es unerlässlich, dass bereits im Projektteam diejenigen Organisationseinheiten hinreichend vertreten sind, die später das Projektergebnis übernehmen werden.

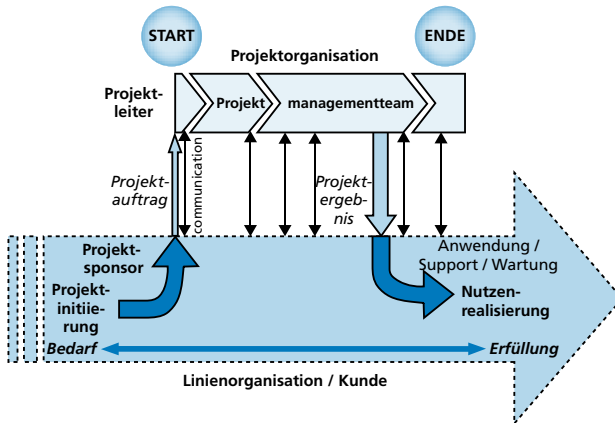


Abbildung 1.1 Allgemeine Beziehungen zwischen Linien- und Projektorganisation

- Der **Projektleiter** ist letztendlich verantwortlich für die Erbringung der definierten Projektergebnisse. Entscheidende Erfolgsfaktoren in dieser Rolle sind das Stakeholdermanagement sowie das Führen des Projektteams (auch wenn disziplinarisch nicht unterstellt) und der entsprechenden Stakeholder. Weiterhin in der Auswahl und 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 Projektponsors zunutze machen. Und er sollte alle Probleme und Hindernisse an ihn eskalieren, die er oder das Projektmanagementteam nicht alleine lösen können.

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 Stakeholder entsprechend handeln kann.

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

1.5 FAQ – häufig gestellte Fragen

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

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:

- **Zeitlich begrenzt:** Es hat einen definierten Anfang und ein definiertes Ende, ansonsten ist es nicht temporär. Bitte beachten Sie, dass das Projektergebnis selbst in vielen Fällen nicht temporär ist. Im Gegenteil, das Endprodukt bzw. Ergebnis sollte ja für einen bestimmten Zeitraum Bestand haben. Aber die Organisation (sprich: Projekt), die gegründet wurde, um das Ergebnis zu schaffen, ist vorübergehend.
- **Vorhaben:** Es hat ein gewisses „Volumen“ an Arbeit und ist auch eine Herausforderung – sonst bräuchten wir keine Projektorganisation. Einige Firmen machen alles, was nicht „business as usual“ oder Routine ist, zu einem Projekt, so dass da dann auch „Ein-Mann-Projekte“ entstehen. Viele der in den nächsten Kapiteln beschriebenen Prozesse fühlen sich dann wie ein riesiger Overkill an. Der Aufwand, die Arbeit zu organisieren, könnte tatsächlich den Aufwand, nur um die Arbeit zu erledigen, übersteigen. Wir sollten daher nicht einfach alles Außergewöhnliche als Projekt bezeichnen.
- **Einmalig:** Ist also nicht nach normalen Verfahren organisiert, da es neue Elemente und Aspekte gibt, die zu berücksichtigen sind. Einmaligkeit entsteht nicht nur im Produkt, sondern auch im Ablauf.

- **Produkt, Dienstleistung oder Ergebnis:** Am Ende eines Projekts wird etwas fertiggestellt. Wenn wir nicht definieren können, was das ist, können wir es nicht Projekt nennen. Bitte beachten Sie, dass wir bei komplexen Vorhaben die Herausforderung in Teilprojekte aufteilen können. Dabei könnte das Teilergebnis des ersten Abschnitts die Antwort auf die Frage sein: „Was wollen und brauchen wir denn genau im Detail?“

Es gibt Projekte in den verschiedensten Arten und Ebenen und alle Projektmanagementaktivitäten richten sich stets auf das jeweilige Projektziel. Aber die Entscheidung, ob Projekt oder nicht, bleibt natürlich in der Verantwortung der Organisation.

Gibt es aber eine Entscheidung „pro-Projekt“, muss für die geeignete Projektorganisation gesorgt werden.

(PMBOK® Guide Kapitel 1.2)

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 spezifischen 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 der 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 zum Arzt. Es ist inzwischen allgemein anerkannt, dass es spezifische Fähigkeiten, Wissen und Bildung bedarf, um die Rolle eines Projektleiters erfolgreich wahrzunehmen. Dies wird sogar durch die akademische Welt bestätigt, in der mittlerweile Master-Titel im Projektmanagement erlangt werden können.