

Lernblatt: PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

1. Was ist PMBOK?

- **PMBOK** steht für **Project Management Body of Knowledge** (Gesamtheit des Wissens im Projektmanagement).
- Es ist ein globaler Standard, der vom **PMI (Project Management Institute)** herausgegeben wird.
- Der PMBOK 7 Guide ist **keine** Methodik (wie PRINCE2), sondern ein **Framework (Rahmenwerk)**, das auf Prinzipien basiert.
- **Kernfokus:** Weg von starren Prozessen hin zur **Wertschöpfung (Value Delivery)**.
- **Der Wandel:** PMBOK 6 (bis 2017) war **prozessorientiert**. PMBOK 7 (ab 2021) ist **prinzipien- und wertorientiert**.

2. Das "Klassische" Framework (PMBOK Guide 6th Ed.)

Dieses Framework ist entscheidend, um die "Mechanik" des traditionellen, plangetriebenen Projektmanagements zu verstehen. Es basiert auf einer Matrix aus 5 Prozessgruppen und 10 Wissensgebieten.

Die 5 Prozessgruppen (Der chronologische Ablauf)

Dies beschreibt, **WANN** etwas im Projektmanagement passiert.

Prozessgruppe	Zentrale Aufgabe	Wichtigste Ergebnisse
1. Initiierung (Initiating)	Das Projekt offiziell genehmigen; den "Startschuss" geben.	Projektauftrag (Project Charter), Stakeholder-Register
2. Planung (Planning)	Den gesamten Projektverlauf detailliert ausarbeiten.	Projektmanagementplan (der "Masterplan" für alle Wissensgebiete) (Umfang, Zeit, Kosten, Qualität, Risiken etc.)
3. Ausführung (Executing)	Den Plan umsetzen, das Team managen und die Arbeit koordinieren.	Projektergebnisse (Deliverables), erledigte Arbeit
4. Überwachung & Steuerung (Monitoring & Controlling)	Fortschritt messen, Abweichungen (Varianzen) erkennen und Korrekturmaßnahmen (Changes) steuern.	Statusberichte, Änderungsanträge (Change Requests)
5. Abschluss (Closing)	Das Projekt oder die Phase formell beenden, Ergebnisse übergeben und Lessons Learned sichern.	Abnahmeprotokoll, Abschlussbericht, Lessons Learned

Die 10 Wissensgebiete (Die Management-Disziplinen)

Dies beschreibt, **WAS** über den gesamten Zyklus hinweg gemanagt werden muss.

1. **Integrationsmanagement:** Hält alle anderen Bereiche zusammen (z.B. Erstellung des Projektplans und Steuerung von Änderungen).
2. **Inhalts- & Umfangsmanagement (Scope):** Sicherstellen, dass *nur* die Arbeit gemacht wird, die vereinbart wurde (Verhinderung von "Scope Creep").
3. **Zeitmanagement (Schedule):** Aktivitäten planen, Abfolgen festlegen und den Zeitplan steuern.
4. **Kostenmanagement (Cost):** Kosten schätzen, Budget erstellen und Einhaltung kontrollieren.
5. **Qualitätsmanagement (Quality):** Sicherstellen, dass das Ergebnis die definierten Anforderungen erfüllt.
6. **Ressourcenmanagement (Resource):** Management des Projektteams (Personal) und physischer Ressourcen (Material, Räume).
7. **Kommunikationsmanagement:** Wer braucht welche Information, wann und in welcher Form?
8. **Risikomanagement (Risk):** Identifizieren, Analysieren und Steuern von Bedrohungen (negativ) und Chancen (positiv).
9. **Beschaffungsmanagement (Procurement):** Management von externen Einkäufen, Lieferanten und Verträgen.
10. **Stakeholdermanagement (Stakeholder):** Identifizieren aller Betroffenen und Management ihrer Erwartungen und ihres Einflusses.

3. Das "aktuelle" Framework (PMBOK Guide 7th Ed.)

Der PMBOK 7 ist flexibler und fokussiert sich auf die Wertschöpfung (Value Delivery), unabhängig davon, ob das Projekt agil, hybrid oder traditionell (Wasserfall) durchgeführt wird.

Es basiert auf 12 Prinzipien und 8 Leistungsdomänen.

Die 12 Prinzipien (Die "Warum"-Haltung)

Dies sind die Grundwerte, die das Handeln leiten sollen.

- 1. Verantwortung (Stewardship): Sorgsamer und respektvoller Umgang mit Verantwortung.**
- 2. Team: Aufbau eines kollaborativen und leistungsfähigen Teamumfelds.**
- 3. Stakeholder: Proaktive Einbindung der Stakeholder, um ihre Bedürfnisse zu verstehen.**
- 4. Wert (Value): Konsequente Ausrichtung auf die Schaffung von Wert.**
- 5. Ganzheitliches Denken (Systems Thinking): Das Projekt im Gesamtkontext (als System) sehen.**
- 6. Führung (Leadership): Zeigen von Führungskompetenzen (nicht nur Management).**
- 7. Anpassung (Tailoring): Anpassung des Vorgehens an den spezifischen Projektkontext.**
- 8. Qualität: Einbindung von Qualität in alle Prozesse und Ergebnisse.**
- 9. Komplexität: Proaktiver Umgang mit Komplexität und Mehrdeutigkeit.**
- 10. Risiko: Optimierung der Reaktionen auf Risiken (Chancen und Bedrohungen).**
- 11. Anpassungsfähigkeit & Resilienz: Flexibilität bei Veränderungen und Widerstandsfähigkeit.**
- 12. Wandel (Change): Unterstützung der Betroffenen bei der Umsetzung von Veränderungen.**

Die 8 Leistungsdomänen (Die Handlungsfelder / Das "Was")

Die 8 Leistungsdomänen sind die Handlungsfelder (bzw. **Querschnittsthemen**), in denen Projektmanager **während des gesamten Projekts gleichzeitig** aktiv sein müssen, um Wert zu schaffen. (Achtung: Dies sind **keine** Phasen oder Schritte!)

Domäne	Zentrale Frage
1. Stakeholder	Identifizieren, analysieren und proaktiv mit allen Betroffenen (Stakeholdern) kommunizieren. Ziel ist es, ihre Erwartungen zu verstehen und sie konstruktiv einzubinden, um den Projekterfolg zu sichern.
2. Team	Aufbau und Förderung einer Projektkultur, in der das Team (inkl. Projektmanager) effektiv zusammenarbeiten kann. Umfasst die Entwicklung von Fähigkeiten, Führung und die Schaffung eines leistungsstarken Umfelds.
3. Entwicklungsansatz & Lebenszyklus	Projektlebenszyklus festlegen (linear, iterativ oder hybrid). Projektziele, Meilensteine und Abhängigkeiten definieren. Planung dynamisch anpassen, wenn sich Rahmenbedingungen ändern.
4. Planung	Organisation der gesamten Projektarbeit. Dies umfasst die detaillierte Planung von Umfang (Scope), Zeitplan, Kosten, Ressourcen, Qualität und Beschaffung, um die Projektziele zu erreichen.
5. Projektarbeit (Project Work)	Management der eigentlichen Ausführung des Plans. Dies beinhaltet die Koordination des Teams, die Steuerung von Prozessen, die Verwaltung der Beschaffung (Procurement) und die Beseitigung von Hindernissen.
6. Lieferung (Delivery)	Sicherstellung, dass das Projekt die definierten Ergebnisse (Deliverables) im vereinbarten Umfang (Scope) und mit der geforderten Qualität liefert. Diese Domäne konzentriert sich auf die Realisierung des Projektwerts.
7. Messung (Measurement)	Kontinuierliche Überprüfung des Projektfortschritts und der Leistung. Es werden Metriken (KPIs) erfasst (z.B. für Zeit, Kosten, Qualität), um Abweichungen vom Plan (Varianzen) zu erkennen und steuernd eingreifen zu können.

8. Unsicherheit (Uncertainty)	Der proaktive Umgang mit allen Aspekten der Unsicherheit. Dies ist mehr als nur Risiko (Bedrohungen/Chancen); es umfasst auch Mehrdeutigkeit (Ambiguität) und Komplexität im Projektumfeld.
--	---

4. Wichtige Rollen & Artefakte

Rolle / Dokument	Beschreibung und Zweck
<u>Rollen</u>	
Projektmanager (PM)	Die zentrale Steuerungsinstanz. Verantwortlich für Planung, Steuerung und Erreichung der Projektziele. Im PMBOK 7 stark als "Leader" und "Facilitator" (Ermöglicher) gesehen.
Projektsponsor / Auftraggeber	Stellt die Finanzierung sicher, genehmigt den Projektauftrag (Charter) und ist der "oberste" Entscheider.
Projektteam	Die Experten, die die eigentliche Projektarbeit ausführen und die Ergebnisse erstellen.
Stakeholder	Alle Personen oder Gruppen, die vom Projekt betroffen sind, es beeinflussen oder ein Interesse daran haben (z.B. Nutzer, Management, Abteilungen).
<u>Artefakte (Auswahl)</u>	
Projektauftrag (Project Charter)	Das formelle Startdokument. Genehmigt das Projekt, benennt den PM und definiert die groben Ziele. (Klassisch aus der Initiierung).
Projektmanagementplan (PMP)	Z.B. Release-Plan, Zeitplan, Budget, Risikomanagementplan. (Umfang und Detailgrad hängen vom "Tailoring" ab).
Register (Logs)	Laufende Listen zur Steuerung, z.B. Risikoregister (alle Risiken und Maßnahmen), Stakeholder-Register , oder ein Issue Log (Problem-Liste).

5. Prüfungsrelevant - Das Wichtigste zu PMBOK 7

- **Fokus auf WERT:** Der Erfolg eines Projekts wird nicht nur an "Zeit, Kosten, Umfang" gemessen, sondern primär an der **Wertschöpfung (Value Delivery)** für die Organisation.
- **TAILORING (Anpassung) ist Pflicht:** Es gibt keinen "One-Size-Fits-All"-Ansatz. Der Projektmanager MUSS die Prinzipien, Domänen und Methoden an den spezifischen Kontext des Projekts anpassen.
- **Prinzipien & Prozesse ergänzen sich:** Die 12 Prinzipien (das "Warum") leiten die Auswahl der passenden Prozesse und Methoden (das "Wie").
- Domänen sind Querschnittsthemen: Die 8 Leistungsdomänen laufen parallel und kontinuierlich über das gesamte Projekt.

All you need to know about PMBOK 7th edition

 Stakeholders

 Planning

 Uncertainty

 Team

 Measurement

 Project Work

 Development Approach & Life Cycle

 Delivery

8 Project Performance Domains

PMI
INSTITUTE

