

## 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
<b>1. Initiierung (Initiating)</b>	Das Projekt offiziell genehmigen; den "Startschuss" geben.	<b>Projektauftrag (Project Charter)</b> , Stakeholder-Register
<b>2. Planung (Planning)</b>	Den gesamten Projektverlauf detailliert ausarbeiten.	<b>Projektmanagementplan</b> (der "Masterplan" für alle Wissensgebiete) (Umfang, Zeit, Kosten, Qualität, Risiken etc.)
<b>3. Ausführung (Executing)</b>	Den Plan umsetzen, das Team managen und die Arbeit koordinieren.	Projektergebnisse (Deliverables), erledigte Arbeit
<b>4. Überwachung &amp; Steuerung (Monitoring &amp; Controlling)</b>	Fortschritt messen, Abweichungen (Varianzen) erkennen und Korrekturmaßnahmen (Changes) steuern.	Statusberichte, Änderungsanträge (Change Requests)
<b>5. Abschluss (Closing)</b>	Das Projekt oder die Phase formell beenden, Ergebnisse übergeben und Lessons Learned sichern.	<b>Abnahmeprotokoll</b> , 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
<b>1. Stakeholder</b>	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.
<b>2. Team</b>	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.
<b>3. Entwicklungsansatz &amp; Lebenszyklus</b>	Projektlebenszyklus festlegen ( <b>linear</b> , <b>iterativ</b> oder <b>hybrid</b> ). Projektziele, Meilensteine und Abhängigkeiten definieren. Planung dynamisch anpassen, wenn sich Rahmenbedingungen ändern.
<b>4. Planung</b>	Organisation der gesamten Projektarbeit. Dies umfasst die detaillierte Planung von Umfang (Scope), Zeitplan, Kosten, Ressourcen, Qualität und Beschaffung, um die Projektziele zu erreichen.
<b>5. Projektarbeit (Project Work)</b>	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.
<b>6. Lieferung (Delivery)</b>	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.
<b>7. Messung (Measurement)</b>	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.

<b>8. Unsicherheit (Uncertainty)</b>	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
<b>Rollen</b>	
<b>Projektmanager (PM)</b>	Die zentrale Steuerungsinstanz. Verantwortlich für Planung, Steuerung und Erreichung der Projektziele. Im PMBOK 7 stark als "Leader" und "Facilitator" (Ermöglicher) gesehen.
<b>Projektsponsor / Auftraggeber</b>	Stellt die Finanzierung sicher, genehmigt den Projektauftrag (Charter) und ist der "oberste" Entscheider.
<b>Projektteam</b>	Die Experten, die die eigentliche Projektarbeit ausführen und die Ergebnisse erstellen.
<b>Stakeholder</b>	Alle Personen oder Gruppen, die vom Projekt betroffen sind, es beeinflussen oder ein Interesse daran haben (z.B. Nutzer, Management, Abteilungen).
<b>Artefakte (Auswahl)</b>	
<b>Projektauftrag (Project Charter)</b>	Das formelle Startdokument. Genehmigt das Projekt, benennt den PM und definiert die groben Ziele. (Klassisch aus der Initiierung).
<b>Projektmanagementplan (PMP)</b>	Z.B. Release-Plan, Zeitplan, Budget, Risikomanagementplan. (Umfang und Detailgrad hängen vom "Tailoring" ab).
<b>Register (Logs)</b>	Laufende Listen zur Steuerung, z.B. <b>Risikoregister</b> (alle Risiken und Maßnahmen), <b>Stakeholder-Register</b> , oder ein <b>Issue Log</b> (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

