



Mehr **Training**, mehr **Wissen**, mehr **Beratung**, mehr **Service**: [www.maxpert.de](http://www.maxpert.de)

# How to Read the PMBOK® Guide

## A Guide through the Guide

Version	Bearbeiter	Bemerkung
1.0.0	DS	Freigabe und Go-Live

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	3
2.	Was liefert der PMBOK® Guide .....	4
3.	Aufbau des PMBOK® Guides (Wo finde ich was?).....	4
3.1.	Teil 1: Einleitung, Umfeld und Projektmanager .....	5
3.2.	Teil 1: Die Wissensgebiete.....	5
3.2.1.	Grundsätzliches zu jedem Wissensgebiet .....	5
3.2.2.	Die Prozesse jedes Wissensgebietes .....	6
3.2.3.	Die ITTOs.....	6
3.3.	Teil 2: Der Standard.....	8
3.4.	Teil 3: Anhänge, Glossar und Index .....	8

## 1. Einleitung

Häufig werde ich gefragt, ob ein PMP- oder ein CAPM-Kandidat den “Guide through the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK® Guide) für die Prüfung gelesen haben muss.

Eines vorweg: Das Lesen des PMBOK® Guides ist so spannend wie das Lesen eines Telefonbuchs. Es ist aber ein herausragendes Nachschlagewerk, das in sehr strukturierter Weise viel Information zum Projektmanagement bietet.

Projektmanagement ist praktisches Wissen, wie kann ein theoretischer Text uns beim Projektmanagement helfen?

Die Antwort ist sehr einfach: Theorien werden der Praxis angewendet, und viele Verbesserungen und Weiterentwicklungen entstehen genau dadurch. Der PMBOK® Guide ist nicht wirklich ein theoretischer Text, sondern eine organisierte Sammlung von bewährten Praktiken. Er bietet Erfahrungen von tausenden Projektmanagern in aller Welt in einem einzigen Paket.

Das PMI (Project Management Institut) pflegt und veröffentlicht den PMBOK® Guide als eines ihrer Standards, vielleicht der wichtigste, auf jeden Fall der meistbenutzte.

Im Jahre 1996 erschien die erste Ausgabe, im September 2017 die aktuell sechste Ausgabe. Für beide, PMP und CAPM, ist der PMBOK® Guide die wichtigste Quelle für das Prüfungswissen.

Ergo: PMP- und CAPM-Kandidaten müssen den PMBOK® Guide kennen und verstanden haben.

Dieses Verständnis durch Lesen des Dokuments zu erhalten ist aber Quälerei.

Um diesem Dilemma zu entkommen empfiehlt es sich, den Inhalt des Dokumentes durch Schulung und Selbstlern-Literatur aufbereitet zu erarbeiten, und dabei den PMBOK® Guide als brilliant organisiertes Nachschlagewerk hinzuzuziehen. Um sich in diesem Werk gut zurecht zu finden, ist das vorliegende Dokument erstellt worden.

## 2. Was liefert der PMBOK® Guide

Der Guide ist branchenneutral, sowie methodenunabhängig formuliert und lässt sich bei allen Projekten, unabhängig von Größe und Umfang, anwenden. Er folgt der Philosophie, dass der Projektmanager individuell Elemente aus dem PMBOK® Guide für das konkrete Projekt selektiert.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass Projektmanager den PMBOK® Guide als eine Art „Werkzeugkiste“ betrachten dürfen, aus dem sie einfach nur die ihnen als geeignet erscheinenden Prozesse oder Techniken herausnehmen können. Vielmehr müssen sie Zusammenhänge berücksichtigen, sonst könnten sie sogar die falschen Werkzeuge für ihre spezifischen Aufgaben einsetzen.

Die Projektmanager werden im PMBOK® Guide auch weder Vorlagen noch andere Hilfsmittel finden. Schließlich ist der PMBOK® Guide keine definierte Methode, die einen Projektablauf beschreibt, sondern ein Prozessrahmenwerk.

Manchmal wird behauptet der PMBOK® Guide sei „prozesslastig“. Das ist i.m.o. nicht korrekt. Er beschreibt ein Vorgehen, bei dem Projektmanagement-Arbeiten durch Prozesse erledigt werden, und ein Projekt wird durch das Zusammenspiel vieler Prozesse durchgeführt. Die Prozesse sind aber nicht um ihrer selbst willen definiert, sondern sie dienen der Strukturierung und der Vermittlung des gesammelten *Methodenwissens* des PMBOK® Guides.

Dieses Methodenwissen ist für jeden Prozess durch die Eingabewerte (Inputs), die Ausgabewerte (Outputs) und geeignete Werkzeugen & Techniken (Tools & Techniques, im deutschen Buch „Werkzeuge & Methoden“ genannt) beschrieben. Die Beschreibung der Prozesse ist der Nukleus des PMBOK® Guides.

Dieser Kern wird ergänzt um Betrachtungen zum Projektlebenszyklus, zur organisatorischen Einbindung von Projekten sowie zur Rolle und zu den Aufgaben eines Projektmanagers. Diverse Anhänge und ein Glossar helfen bei der Suche nach Informationen.

## 3. Aufbau des PMBOK® Guides (Wo finde ich was?)

Der Guide ist in 4 Segmenten strukturiert:

1. Teil 1, Kapitel 1 bis 3: Einleitung, Umfeld des Projektes, und die Rolle des Projektmanagers
2. Teil 1, Kapitel 4 bis 13: Die Wissensgebiete mit den dazugehörigen Prozessen
3. Teil 2: “The Standard for Project Management” (ANSI Standard)
4. Teil 3: Anhänge, Glossar, Index

### 3.1. Teil 1: Einleitung, Umfeld und Projektmanager

Kapitel 1 liefert einen Überblick des Guides. Anschließend wird grundlegend auf Projekte, Projektmanagement, die Beziehungen zwischen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, sowie auf Projekt- und Produktlebenszyklen eingegangen.

Kapitel 2 beschreibt Systeme der Organisation, insbesondere Arten von Organisationsstrukturen. Dazu gehören auch Faktoren der Unternehmensumwelt und das Prozessvermögen der Organisation.

Kapitel 3 definiert die Rolle des Projektmanagers, und beschreibt den Einflussbereich und geforderte Kompetenzen. Besonders ist dabei die Rolle des Projektmanagers als Integrator hervorgehoben.

### 3.2. Teil 1: Die Wissensgebiete

Das PMI beschreibt im PMBOK® Guide 10 Wissensgebiete mit jeweils bis zu 7 Prozessen:

1. (Kapitel 4) Integrationsmanagement
2. (Kapitel 5) Inhalts- und Umfangsmanagement (Scope)
3. (Kapitel 6) Terminplanungsmanagement
4. (Kapitel 7) Kostenmanagement
5. (Kapitel 8) Qualitätsmanagement
6. (Kapitel 9) Ressourcenmanagement
7. (Kapitel 10) Kommunikationsmanagement
8. (Kapitel 11) Risikomanagement
9. (Kapitel 12) Beschaffungsmanagement
10. (Kapitel 13) Management der Projektstakeholder

#### 3.2.1. Grundsätzliches zu jedem Wissensgebiet

Zu jedem Wissensgebiet werden in 4 einleitenden Kapiteln allgemeine Informationen zur Verfügung gestellt:

1. Grundsätze (Key Concepts)  
Einführung in das jeweilige Wissensgebiet; Erläuterungen worum es hier geht
2. Trends und neu entstehende Praktiken (Trends and Emerging Practices)  
Eine Auflistung neuer Entwicklungen und entstehenden Praktiken im Projektmanagement
3. Überlegungen zu Anpassungen (Tailoring Considerations)  
Eine Liste von Fragen als Hilfe Projektmanagement-Aspekte für jedes individuelle Projekt anzupassen

4. Überlegungen für agile/adaptive Umgebungen (Considerations for Agile/Adaptive Environments)  
Ansätze, welche die Integration agiler Praktiken in Projekte ermöglichen

### 3.2.2. Die Prozesse jedes Wissensgebietes

Die Prozesse eines Wissensgebietes sind am Anfang der Kapitel 4 bis 13 gelistet, kurz erläutert, und in einer Abbildung als Überblick dargestellt. Anschließend wird jeder Prozess in einem eigenen Unterkapitel ausführlich beschrieben.

Jedes dieser Unterkapitel ist gleich aufgebaut:

1. Einleitender Absatz mit Beschreibung und Nutzen des Prozesses
2. Grafische Darstellung der Eingangswerte, Werkzeuge und Methoden sowie Ausgangswerte (Inputs, Tools & Techniques, Outputs => ITTOs)
3. Datenflussdiagramm
4. Abschnitt 1: Eingangswerte (Inputs)
5. Abschnitt 2: Werkzeuge und Methoden (Tools & Techniques)
6. Abschnitt 3: Ausgangswerte (Outputs)

### 3.2.3. Die ITTOs

Die Eingangswerte, Werkzeuge & Methoden und Ausgangswerte identifizieren einen Prozess eindeutig. Die Anzahl der ITTOs variiert stark je nach Komplexität eines Prozesses. So werden über alle Prozesse über 130 verschiedene Werkzeuge und Methoden beschrieben, die meisten davon sind bei vielen Prozessen zur Anwendung vorgeschlagen.

Ich habe nicht gezählt, aber ich schätze die Anzahl der Eingangs- und Ausgangswerte auf mindestens 300, wobei viele in mehreren Prozessen verwendet werden, oftmals als Ausgabewert eines Prozesses und als Eingabewert eines anderen Prozesses.

Um diese schiere Masse zu bewältigen, kam das PMI übrigens auf die Idee Gruppen zu bilden. So gibt es beispielsweise die Gruppe „Werkzeuge und Methoden zur Datenanalyse“ mit 27 Einträgen, oder die Gruppe „Projektdokumente“ mit 33 Einträgen, die sowohl als Ein- wie auch als Ausgabewerte in zahlreichen Prozessen vorkommen.

Keine Angst: man muss nicht alle ITTOs auswendig kennen. Die wichtigsten sind erfahrenen Projektmanagern sowieso bekannt, bei den allermeisten können Sinn und Inhalt gut am Namen erkannt werden, und die für die Prüfung entscheidenden lernt man während des Kurses kennen.

Es wäre aber grotesk jedes ITTO-Element an jeder vorkommenden Stelle detailliert zu beschreiben.

## ⇒ Tipp:

Daher gilt folgende Systematik:

1. Für jeden Prozess sind die dazugehörigen ITTO-Elemente gelistet und beschrieben.
2. Die Beschreibung konzentriert sich auf die Inhalte des ITTO-Elements, die für diesen Prozess benötigt werden.
3. Eine umfassende Beschreibung des ITTO-Elementes gibt es nur einmal. Bei jedem weiteren Auftreten wird auf diese generelle Beschreibung verwiesen.

## ⇒ Beispiel:

Kapitel 6 (Wissensgebiet „Terminplanungsmanagement“)

Unterkapitel 6.4 (Prozess „Vorgangsdauer schätzen“)

Abschnitt 6.4.1 (Eingangswerte dieses Prozesses)

Abschnitt 6.4.1.2 (Gruppe „Projektdokumente“ u.a. mit „**Vorgangsattribute**“)

Beim Eingabewert „**Vorgangsattribute**“ finden wir als Erstes einen Verweis: „Beschreibung siehe Abschnitt 6.2.3.2.“

Im Abschnitt 6.2.3 sind Ausgabewerte des Prozesses 6.2 („Vorgänge definieren“) gelistet. Im Abschnitt 6.2.3.2 erhalten wir nun **eine umfassende Beschreibung von „Vorgangsattribute“**. Wir erfahren, dass hier die mit einem Vorgang verbundenen Eigenschaften enthalten sind, z.B.

**Anordnungsbeziehungen, Vor- und Nachlaufzeiten, Ressourcenanforderungen, Vorgaben und Annahmen**. Diese Informationen werden mit Hilfe des Prozesses 6.2 („Vorgänge definieren“) während der Projektlaufzeit gesammelt. Daher ist „Vorgangsattribute“ auch ein Ausgabewert dieses Prozesses.

Der Prozess 6.4 („Vorgangsdauer schätzen“) benötigt einige dieser Informationen als Eingabewert. Im Abschnitt 6.4.1.2 („Vorgangsattribute“ in der Gruppe „Projektdokumente“) sind **nur noch die Inhalte des Eingabewertes erwähnt, die für diesen Prozess benötigt werden**. In diesem Fall sind dies **die Anordnungsbeziehungen und die Vor- und Nachlaufzeiten**, da diese sich auf die Schätzung der Vorgangsdauer auswirken.

Mit der Systematik der Verweise findet man immer sowohl eine umfassende Information eines ITTO-Elementes, als auch eine für den jeweiligen Prozess konzentrierte Beschreibung.

### 3.3. Teil 2: Der Standard

Der zweite Teil ist der ANSI-Standard (American National Standards Institute), auf den der PMBOK® Guide basiert. Er bietet eine Zusammenfassung von Teil 1 mit einer Einleitung und 5 Kapiteln für die Prozess-Gruppen

(Genauer gesagt, baut Teil 1 die Informationen des Standards weiter aus, u.a. durch Beschreibungen der Ein- und Ausgangswerte, sowie identifizierte Werkzeuge und Methoden.)

### 3.4. Teil 3: Anhänge, Glossar und Index

Anhang X1 erläutert die Änderungen der aktuellen Ausgabe zur Vorversion.

Anhang X2 listet Mitwirkende und Lektoren der aktuellen Ausgabe (unbedingt auswendig lernen 😊)

Anhang X3 zeigt wie die beschriebenen Prozesse in den unterschiedlichen Projektumgebungen (agile, iterative, adaptive und hybride) durchzuführen sind.

Anhang X4 fasst die im Teil 1 beschriebenen Grundsätze (Key Concepts) der Wissensgebiete zusammen.

Anhang X5 fasst die im Teil 1 beschriebenen Überlegungen zu Anpassungen der Wissensgebiete zusammen

Anhang X6 ist eine praktische Hilfe (ist diesmal ernst gemeint) zur Identifizierung, in welchen Prozessen bestimmte Werkzeuge und Methoden eingesetzt werden. Außerdem ist hier die Kategorisierung / Gruppierung der Werkzeuge und Methoden ersichtlich.

Das Glossar enthält gebräuchliche Akronyme, sowie kurze Beschreibungen zahlreicher im Buch vorkommender Definitionen. In der deutschen Übersetzung des PMBOK® Guides finden sich auch die englischen Original-Begriffe.

Mit einem Index endet das Buch nach 756 Seiten (ohne Inhaltsangabe, die ist nochmal 30 Seiten lang).