

# INHALT

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Ziel des <i>PMBOK® Guide</i></b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Was ist ein Projekt?</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.1. Die Beziehungen zwischen Portfolios, Programmen und Projekten</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Was ist Projektmanagement?</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Beziehungen zwischen Portfoliomanagement, Programmmanagement, Projektmanagement und organisatorischem Projektmanagement</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4.1 Programmmanagement</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4.2 Portfoliomanagement</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4.3 Projekte und strategische Planung</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4.4 Projektmanagementbüro</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5 Beziehungen zwischen Projektmanagement, Betriebsmanagement und Organisationsstrategie</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5.1 Betriebsmanagement und Projektmanagement</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5.2 Organisationen und Projektmanagement</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6 Geschäftlicher Wert</b> .....	<b>15</b>
<b>1.7 Die Rolle des Projektmanagers</b> .....	<b>16</b>
<b>1.7.1 Verantwortlichkeiten und Kompetenzen des Projektmanagers</b> .....	<b>17</b>
<b>1.7.2 Soziale Kompetenz eines Projektmanagers</b> .....	<b>17</b>
<b>1.8 Project Management Body of Knowledge</b> .....	<b>18</b>
<b>2. ORGANISATIONSBEDINGTE EINFLÜSSE UND PROJEKTLEBENSZYKLUS</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Organisationsbedingte Einflüsse auf das Projektmanagement</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.1 Organisationskulturen und -stile</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Organisationskommunikation</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.3 Organisationsstrukturen</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.4 Prozessvermögen der Organisation</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.5 Faktoren der Unternehmensumwelt</b> .....	<b>29</b>

2.2 Projektstakeholder und Führung und Aufsicht über das Projekt.....	30
2.2.1 Projektstakeholder .....	30
2.2.2 Führung und Aufsicht über das Projekt .....	34
2.2.3 Projekterfolg.....	35
2.3 Projektteam .....	35
2.3.1 Zusammensetzung des Projektteams .....	37
2.4 Projektlebenszyklus .....	38
2.4.1 Merkmale des Projektlebenszyklus .....	38
2.4.2 Projektphasen .....	41
<b>3. PROJEKTMANAGEMENTPROZESSE.....</b>	<b>47</b>
3.1 Häufige Prozessverknüpfungen beim Projektmanagement .....	50
3.3 Initiierungsprozessgruppe .....	54
3.4 Planungsprozessgruppe.....	55
3.5 Ausführungsprozessgruppe.....	56
3.6 Überwachungs- und Steuerungsprozessgruppe.....	57
3.7 Abschlussprozessgruppe .....	57
3.8 Projektinformationen .....	58
3.9 Die Rolle der Wissensgebiete.....	60
<b>4. INTEGRATIONSMANAGEMENT IN PROJEKTEN.....</b>	<b>63</b>
4.1 Projektauftrag entwickeln .....	66
4.1.1 Projektauftrag entwickeln: Eingangswerte.....	68
4.1.2 Projektauftrag entwickeln: Werkzeuge und Methoden .....	71
4.1.3 Projektauftrag entwickeln: Ausgangswerte .....	71
4.2 Entwickeln des Projektmanagementplans.....	72
4.2.1 Projektmanagementplan entwickeln: Eingangswerte.....	74
4.2.2 Projektmanagementplan entwickeln: Werkzeuge und Methoden .....	76
4.2.3 Projektmanagementplan entwickeln: Ausgangswerte.....	76

<b>4.3 Projektausführung lenken und managen .....</b>	<b>79</b>
4.3.1 Projektausführung lenken und managen: Eingangswerte .....	82
4.3.2 Projektausführung lenken und managen: Werkzeuge und Methoden.....	83
4.3.3 Projektausführung lenken und managen: Ausgangswerte .....	84
<b>4.4 Projektarbeit überwachen und steuern .....</b>	<b>86</b>
4.4.1 Projektarbeit überwachen und steuern: Eingangswerte .....	88
4.4.2 Projektarbeit überwachen und steuern: Werkzeuge und Methoden.....	91
4.4.3 Projektarbeit überwachen und steuern: Ausgangswerte .....	92
<b>4.5 Integrierte Änderungssteuerung durchführen .....</b>	<b>94</b>
4.5.1 Integrierte Änderungssteuerung durchführen: Eingangswerte .....	97
4.5.2 Integrierte Änderungssteuerung durchführen: Werkzeuge und Methoden.....	98
4.5.3 Integrierte Änderungssteuerung durchführen: Ausgangswerte .....	99
<b>4.6 Projekt oder Phase abschließen .....</b>	<b>100</b>
4.6.1 Projekt oder Phase abschließen: Eingangswerte .....	102
4.6.2 Projekt oder Phase abschließen: Werkzeuge und Methoden .....	102
4.6.3 Projekt oder Phase abschließen: Ausgangswerte .....	103
<b>5. INHALTS- UND UMFANGSMANAGEMENT IN PROJEKTEN .....</b>	<b>105</b>
<b>5.1 Inhalts- und Umfangsmanagement planen .....</b>	<b>107</b>
5.1.1 Inhalts- und Umfangsmanagement planen: Eingangswerte .....	108
5.1.2 Inhalts- und Umfangsmanagement planen: Werkzeuge und Methoden..	109
5.1.3 Inhalts- und Umfangsmanagement planen: Ausgangswerte .....	109
<b>5.2 Anforderungen sammeln.....</b>	<b>110</b>
5.2.1 Anforderungen sammeln: Eingangswerte.....	113
5.2.2 Anforderungen sammeln: Werkzeuge und Methoden .....	114
5.2.3 Anforderungen sammeln: Ausgangswerte.....	117
<b>5.3 Inhalt und Umfang definieren .....</b>	<b>120</b>
5.3.1 Inhalt und Umfang definieren: Eingangswerte .....	121
5.3.2 Inhalt und Umfang definieren: Werkzeuge und Methoden .....	122
5.3.3 Inhalt und Umfang definieren: Ausgangswerte .....	123

5.4 Projektstrukturplan (PSP) erstellen.....	125
5.4.1 Projektstrukturplan (PSP) erstellen: Eingangswerte .....	127
5.4.2 Projektstrukturplan (PSP) erstellen: Werkzeuge und Methoden.....	128
5.4.3 Projektstrukturplan (PSP) erstellen: Ausgangswerte.....	131
5.5 Inhalt und Umfang validieren.....	133
5.5.1 Inhalt und Umfang validieren: Eingangswerte .....	134
5.5.2 Inhalt und Umfang validieren: Werkzeuge und Methoden.....	135
5.5.3 Inhalt und Umfang validieren: Ausgangswerte.....	135
5.6 Inhalt und Umfang steuern.....	136
5.6.1 Inhalt und Umfang steuern: Eingangswerte.....	138
5.6.2 Inhalt und Umfang steuern: Werkzeuge und Methoden .....	139
5.6.3 Inhalt und Umfang steuern: Ausgangswerte .....	139
<b>6. TERMINMANAGEMENT IN PROJEKTEN .....</b>	<b>141</b>
6.1 Terminmanagement planen .....	145
6.1.1 Terminmanagement planen: Eingangswerte .....	146
6.1.2 Terminmanagement planen: Werkzeuge und Methoden .....	147
6.1.3 Terminmanagement planen: Ausgangswerte .....	148
6.2 Vorgänge definieren .....	149
6.2.1 Vorgänge definieren: Eingangswerte .....	150
6.2.2 Vorgänge definieren: Werkzeuge und Methoden.....	151
6.2.3 Vorgänge definieren: Ausgangswerte .....	152
6.3 Vorgangsfolge festlegen .....	153
6.3.1 Vorgangsfolge festlegen: Eingangswerte.....	154
6.3.2 Vorgangsfolge festlegen: Werkzeuge und Methoden .....	156
6.3.3 Vorgangsfolge festlegen: Ausgangswerte .....	159
6.4 Ressourcen für Vorgänge schätzen.....	160
6.4.1 Ressourcen für Vorgänge schätzen: Eingangswerte .....	162
6.4.2 Ressourcen für Vorgänge schätzen: Werkzeuge und Methoden.....	164
6.4.3 Ressourcen für Vorgänge schätzen: Ausgangswerte.....	165

6.5 Vorgangsdauer schätzen.....	165
6.5.1 Vorgangsdauer schätzen: Eingangswerte.....	167
6.5.2 Vorgangsdauer schätzen: Werkzeuge und Methoden .....	169
6.5.3 Vorgangsdauer schätzen: Ausgangswerte .....	172
6.6 Terminplan entwickeln.....	172
6.6.1 Terminplan entwickeln: Eingangswerte .....	174
6.6.2 Terminplan entwickeln: Werkzeuge und Methoden.....	176
6.6.3 Terminplan entwickeln: Ausgangswerte.....	181
6.7 Terminplan steuern .....	185
6.7.1 Terminplan steuern: Eingangswerte.....	187
6.7.2 Terminplan steuern: Werkzeuge und Methoden .....	188
6.7.3 Terminplan steuern: Ausgangswerte.....	190
<b>7. KOSTENMANAGEMENT IN PROJEKTEN .....</b>	<b>193</b>
7.1 Kostenmanagement planen .....	195
7.1.1 Kostenmanagement planen: Eingangswerte .....	196
7.1.2 Kostenmanagement planen: Werkzeuge und Methoden .....	198
7.1.3 Kostenmanagement planen: Ausgangswerte .....	198
7.2 Kosten schätzen .....	200
7.2.1 Kosten schätzen: Eingangswerte .....	202
7.2.2 Kosten schätzen: Werkzeuge und Methoden .....	204
7.2.3 Kosten schätzen: Ausgangswerte .....	207
7.3 Budget festlegen .....	208
7.3.1 Budget festlegen: Eingangswerte.....	209
7.3.2 Budget festlegen: Werkzeuge und Methoden .....	211
7.3.3 Budget festlegen: Ausgangswerte .....	212
7.4 Kosten steuern.....	215
7.4.1 Kosten steuern: Eingangswerte.....	216
7.4.2 Kosten steuern: Werkzeuge und Methoden .....	217
7.4.3 Kosten steuern: Ausgangswerte.....	225

<b>8. QUALITÄTSMANAGEMENT IN PROJEKTEN.....</b>	<b>227</b>
<b>8.1 Qualitätsmanagement planen.....</b>	<b>231</b>
8.1.1 Qualitätsmanagement planen: Eingangswerte.....	233
8.1.2 Qualitätsmanagement planen: Werkzeuge und Methoden.....	235
8.1.3 Qualitätsmanagement planen: Ausgangswerte.....	241
<b>8.2 Qualitätssicherung durchführen.....</b>	<b>242</b>
8.2.1 Qualitätssicherung durchführen: Eingangswerte.....	244
8.2.2 Qualitätssicherung durchführen: Werkzeuge und Methoden.....	245
8.2.3 Qualitätssicherung durchführen: Ausgangswerte.....	247
<b>8.3 Qualität lenken.....</b>	<b>248</b>
8.3.1 Qualität lenken: Eingangswerte.....	250
8.3.2 Qualität lenken: Werkzeuge und Methoden.....	252
8.3.3 Qualität lenken: Ausgangswerte.....	252
<b>9. PERSONALMANAGEMENT IN PROJEKTEN.....</b>	<b>255</b>
<b>9.1 Personalmanagement planen.....</b>	<b>258</b>
9.1.1 Personalmanagement planen: Eingangswerte.....	259
9.1.2 Personalmanagement planen: Werkzeuge und Methoden.....	261
9.1.3 Personalmanagement planen: Ausgangswerte.....	264
<b>9.2 Projektteam zusammenstellen.....</b>	<b>267</b>
9.2.1 Projektteam zusammenstellen: Eingangswert.....	269
9.2.2 Projektteam zusammenstellen: Werkzeuge und Methoden.....	270
9.2.3 Projektteam zusammenstellen: Ausgangswerte.....	272
<b>9.3 Projektteam entwickeln.....</b>	<b>273</b>
9.3.1 Projektteam entwickeln: Eingangswerte.....	274
9.3.2 Projektteam entwickeln: Werkzeuge und Methoden.....	275
9.3.3 Projektteam entwickeln: Ausgangswerte.....	278
<b>9.4 Projektteam managen.....</b>	<b>279</b>
9.4.1 Projektteam managen: Eingangswerte.....	281
9.4.2 Projektteam managen: Werkzeuge und Methoden.....	282
9.4.3 Projektteam managen: Ausgangswerte.....	284

<b>10. KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT IN PROJEKTEN .....</b>	<b>287</b>
<b>10.1 Kommunikationsmanagement planen.....</b>	<b>289</b>
<b>10.1.1 Kommunikationsmanagement planen: Eingangswerte.....</b>	<b>290</b>
<b>10.1.2 Kommunikationsmanagement planen: Werkzeuge und Methoden .....</b>	<b>291</b>
<b>10.1.3 Kommunikationsmanagement planen: Ausgangswerte.....</b>	<b>296</b>
<b>10.2 Kommunikation managen .....</b>	<b>297</b>
<b>10.2.1 Kommunikation managen: Eingangswerte .....</b>	<b>299</b>
<b>10.2.2 Kommunikation managen: Werkzeuge und Methoden.....</b>	<b>300</b>
<b>10.2.3 Kommunikation managen: Ausgangswerte .....</b>	<b>301</b>
<b>10.3 Kommunikation steuern.....</b>	<b>303</b>
<b>10.3.1 Kommunikation steuern: Eingangswerte .....</b>	<b>304</b>
<b>10.3.2 Kommunikation steuern: Werkzeuge und Methoden.....</b>	<b>306</b>
<b>10.3.3 Kommunikation steuern: Ausgangswerte.....</b>	<b>307</b>
<b>11. RISIKOMANAGEMENT IN PROJEKTEN.....</b>	<b>309</b>
<b>11.1 Risikomanagement planen .....</b>	<b>313</b>
<b>11.1.1 Risikomanagement planen: Eingangswerte .....</b>	<b>314</b>
<b>11.1.2 Risikomanagement planen: Werkzeuge und Methoden .....</b>	<b>315</b>
<b>11.1.3 Risikomanagement planen: Ausgangswerte .....</b>	<b>316</b>
<b>11.2 Risiken identifizieren.....</b>	<b>319</b>
<b>11.2.1 Risiken identifizieren: Eingangswerte.....</b>	<b>321</b>
<b>11.2.2 Risiken identifizieren: Werkzeuge und Methoden .....</b>	<b>324</b>
<b>11.2.3 Risiken identifizieren: Ausgangswerte .....</b>	<b>327</b>
<b>11.2.3.1 Risikoregister .....</b>	<b>327</b>
<b>11.3 Qualitative Risikoanalyse durchführen .....</b>	<b>328</b>
<b>11.3.1 Qualitative Risikoanalyse durchführen: Eingangswerte.....</b>	<b>329</b>
<b>11.3.2 Qualitative Risikoanalyse durchführen: Werkzeuge und Methoden .....</b>	<b>330</b>
<b>11.3.3 Qualitative Risikoanalyse durchführen: Ausgangswerte .....</b>	<b>333</b>
<b>11.4 Quantitative Risikoanalyse durchführen .....</b>	<b>333</b>
<b>11.4.1 Quantitative Risikoanalyse durchführen: Eingangswerte .....</b>	<b>335</b>
<b>11.4.2 Quantitative Risikoanalyse durchführen: Werkzeuge und Methoden....</b>	<b>336</b>
<b>11.4.3 Quantitative Risikoanalyse durchführen: Ausgangswerte .....</b>	<b>341</b>

11.5 Risikobewältigungsmaßnahmen planen .....	342
11.5.1 Risikobewältigungsmaßnahmen planen: Eingangswerte .....	343
11.5.2 Risikobewältigungsmaßnahmen planen: Werkzeuge und Methoden ....	343
11.5.3 Risikobewältigungsmaßnahmen planen: Ausgangswerte .....	346
11.6 Risiken steuern.....	349
11.6.1 Risiken steuern: Eingangswerte.....	350
11.6.2 Risiken steuern: Werkzeuge und Methoden .....	351
11.6.3 Risiken steuern: Ausgangswerte.....	353
12. BESCHAFFUNGSMANAGEMENT IN PROJEKTEN.....	355
12.1 Beschaffungsmanagement planen.....	358
12.1.1 Beschaffungsmanagement planen: Eingangswerte .....	360
12.1.2 Beschaffungsmanagement planen: Werkzeuge und Methoden.....	365
12.1.3 Beschaffungsmanagement planen: Ausgangswerte.....	366
12.2 Beschaffungen durchführen .....	371
12.2.1 Beschaffungen durchführen Eingangswerte .....	373
12.2.2 Beschaffungen durchführen: Werkzeuge und Methoden .....	375
12.2.3 Beschaffungen durchführen: Ausgangswerte .....	377
12.3 Beschaffungen steuern .....	379
12.3.1 Beschaffungen steuern: Eingangswerte .....	381
12.3.2 Beschaffungen steuern: Werkzeuge und Methoden .....	383
12.3.3 Beschaffungen steuern: Ausgangswerte .....	384
12.4 Beschaffungen abschließen.....	386
12.4.1 Beschaffungen abschließen: Eingangswerte.....	388
12.4.2 Beschaffungen abschließen: Werkzeuge und Methoden .....	388
12.4.3 Beschaffungen abschließen: Ausgangswerte.....	389
13. MANAGEMENT DER PROJEKTSTAKEHOLDER .....	391
13.1 Stakeholder identifizieren .....	393
13.1.1 Stakeholder identifizieren: Eingangswerte .....	394
13.1.2 Stakeholder identifizieren: Werkzeuge und Methoden.....	395
13.1.3 Stakeholder identifizieren: Ausgangswerte.....	398

<b>13.2 Stakeholdermanagement planen.....</b>	<b>399</b>
<b>13.2.1 Stakeholdermanagement planen: Eingangswerte.....</b>	<b>400</b>
<b>13.2.2 Stakeholdermanagement planen: Werkzeuge und Methoden .....</b>	<b>401</b>
<b>13.2.3 Stakeholdermanagement planen: Ausgangswerte.....</b>	<b>403</b>
<b>13.3 Engagement der Stakeholder managen .....</b>	<b>404</b>
<b>13.3.1 Engagement der Stakeholder managen: Eingangswerte .....</b>	<b>406</b>
<b>13.3.2 Engagement der Stakeholder managen: Werkzeuge und Methoden .....</b>	<b>407</b>
<b>13.3.3 Engagement der Stakeholder managen: Ausgangswerte .....</b>	<b>408</b>
<b>13.4 Engagement der Stakeholder steuern .....</b>	<b>409</b>
<b>13.4.1 Engagement der Stakeholder steuern: Eingangswerte .....</b>	<b>411</b>
<b>13.4.2 Engagement der Stakeholder steuern: Werkzeuge und Methoden.....</b>	<b>412</b>
<b>13.4.3 Engagement der Stakeholder steuern: Ausgangswerte .....</b>	<b>413</b>
<b>ANHANG A1 DER STANDARD FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT EINES PROJEKTS.....</b>	<b>417</b>
<b>ANHANG X1 ÄNDERUNGEN DER FÜNFTEN AUSGABE .....</b>	<b>463</b>
<b>ANHANG X2 REFERENTEN UND REZENSENTEN DES <i>PMBOK® GUIDE</i>—</b>	
<b>FÜNFTTE AUFLAGE.....</b>	<b>483</b>
<b>ANHANG X3 SOZIALE KOMPETENZEN .....</b>	<b>513</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>521</b>
<b>GLOSSAR.....</b>	<b>523</b>
<b>INDEX.....</b>	<b>567</b>