



PMBOK® Guide Version 2008 im Vergleich zur Version 2004
Eine persönliche Sichtweise

Version 1.10d

Thomas Wuttke, PMP
Threon International Partner

Threon GmbH
Moosstr. 7
82319 Starnberg
Germany
+49 8151 44 6 88 0
www.threon.com

Starnberg, im Februar 2009



Inhaltsverzeichnis

Autor	2
Vorwort	3
Generelle Hinweise und Eindrücke.....	3
Kapitel 1 Einführung.....	4
Kapitel 2 Project Life Cycle	6
Kapitel 3.....	6
Kapitel 4 Wissensgebiet Integration.....	7
Kapitel 5 Wissensgebiet Scope Management	8
Kapitel 6 Wissensgebiet Time Management.....	9
Kapitel 7 Wissensgebiet Cost Management	10
Kapitel 8 Wissensgebiet Quality Management.....	10
Kapitel 9 Wissensgebiet Human Ressource Management	11
Kapitel 10 Wissensgebiet Communication Management.....	11
Kapitel 11 Wissensgebiet Risk Management.....	11
Kapitel 12 Wissensgebiet Procurement Management.....	12
Abschlussbetrachtung.....	13

Autor

Thomas Wuttke, PMP verbindet eine langer und gemeinsamer Weg mit den Standards des PMI®. Als einer der ersten PMPs® in Deutschland gab Thomas Wuttke im Jahre 1997/1998 den damaligen ersten PMBOK® Guide gemeinsam mit seiner Kollegin Peggy Gartner als deutsche Übersetzung heraus. Die Übersetzungsarbeiten fanden in enger Abstimmung mit dem damaligen Hauptautor des Werkes William Duncan statt.

Seine Beratungsfirma 9:pm bekam von PMI® im Jahre 2000 den Einzelauftrag zur Übersetzung. Er arbeitete an der Version 2004 und auch an dessen Übersetzung mit und gilt als ausgewiesener Fachmann nicht nur dieses Projektmanagementstandards.

Thomas Wuttke ist *International Partner* der Threon Beratungsgruppe mit Sitz in Gent, Belgien und leitet die beiden deutschen Einheiten Threon GmbH in Starnberg sowie die 9:pm GmbH in Berlin.



Vorwort

Zum Zeitpunkt des Vergleichs der beiden Versionen 2004 und 2008 liegt lediglich die englische Ausgabe des neuen PMBOK® Guide vor. Die deutsche Übersetzung wird wohl frühestens im Sommer 2009 erscheinen. Daher erfolgt in diesem Text auch die Nennung der englischen Prozessnamen, da noch nicht klar ist, wie die jeweiligen deutschen Übersetzungen offiziell heißen werden.

Sinn und Zweck dieser Dokumentation soll jedoch nicht nur die pure Aufzählung der Änderungen des PMBOK® Guide 2008 sein, sondern auch eine Wertung. Wertungen sind aber subjektiv, daher trägt dieses Papier auch den Untertitel „Eine persönliche Sichtweise“. Und das ist dieses Dokument auch, eine persönliche Sichtweise – nämlich meine.

Alle hier genannten Verbesserungsvorschläge wurden bereits dem PMI® mitgeteilt, in der Hoffnung, dass die nächste Ausgabe wieder ein Stück besser wird.

Gerne freue ich mich auf Ihr Feedback unter Thomas.Wuttke@threon.com.

Generelle Hinweise und Eindrücke

Im ersten Moment fällt auf, dass der neue PMBOK® Guide dicker geworden ist – fast 100 Seiten mehr hat die Ausgabe 2008 gegenüber der Ausgabe von 2004. Diese Zunahme ist jedoch in erster Linie einer veränderten Typographie zu verdanken. Die Schriftart ist größer geworden, aber auch nicht mehr so gut lesbar (wie gesagt, persönliche Sichtweise).

Aus Prozesssicht hat der neue PMBOK® Guide abgenommen. Statt wie bisher 44 Prozesse finden sich nun 42 Prozesse verteilt über die neun Wissensgebiete. Wissensgebiete und auch generelle Struktur sind gleich geblieben; die Autoren der Version 2008 haben nicht die Hand an die Ein- und Aufteilung gelegt.

Als die größten Unterschiede zwischen der Ausgabe 2004 und 2008 lassen sich nennen:

1. Nur noch 42 statt bisher 44 Prozesse, zwei Prozesse wurden entfernt, zwei kamen hinzu und sechs wurden so umgebaut, dass nur noch vier übrig blieben.
2. 100 Seiten mehr Umfang und ca. 30% teurer. Statt bisher 49,95 US\$ kostet die englische Originalausgabe nun 65,95 US\$.
3. Neben der neuen Schriftart finden sich auch etliche neue Graphiken. Schade, dass es in vielen Fällen nur Neuzeichnungen der alten Graphiken sind.
4. Die Sache mit dem *Charter* (4.1.), dem *Preliminary Scope Statement* (4.2. alt), dem *Scope Statement* (5.2.) sowie dem für viele Neulinge nicht verständlichen *Scope Management Plan* (5.1. alt) wurde angepasst. Das *Preliminary Scope Statement* gibt es nicht mehr (jetzt, nachdem man sich daran gewöhnt hatte) und der alte 5.1, *Scope Management Plan* wurde durch den Prozess *Collect Requirements* ersetzt.



5. Fast alle Prozessnamen wurden grammatikalisch angepasst. Diesen Versuch hatte man bereits in der Version 2004 unternommen, aber dann doch zu viele Ausnahmen zugelassen. Nun ist Einheitlichkeit gegeben.
6. Das AOA Diagramm mit seinen Pfeilen und Dummies ist nicht mehr dabei. Sehr gut.
7. Die Kapitel 1 und 2 haben neue Schwerpunkte erhalten und wurden gekürzt. Es wurden Beschreibungen über die *Enterprise Environmental Factors* und den *Organizational Process Assets* hinzugefügt.
8. Das Kapitel 12, *Procurement*, ist nun wesentlich kompakter und übersichtlicher.

Details zu den einzelnen Änderungen sind weiter unten beschrieben.

Neben den Neuerungen werden jedoch noch immer folgende Änderungen vermisst, an die sich das Updateteam nicht so richtig herangetraut hat:

1. Der Versuch der Darstellung, dass der PMBOK® Guide letztlich nur eine Phase eines beliebigen Projektes beschreibt, sprich der Zusammenhang zwischen Projektmanagementlebenszyklus und Projektlebenszyklus gelang auch diesmal nicht überzeugend.
2. Das unsägliche Kapitel 3 wurde zwar aufgehübscht, ist aber für viele Leser des PMBOK® Guide wahrscheinlich noch immer ein Kapitel mit sieben Siegeln. Die Erklärung des Zusammenspiels zwischen Prozessgruppen und Wissensgebieten gelingt nicht wirklich in dieser Version und erschließt sich letztendlich nur hartgesottenen PMBOK® Guide Fans.
3. Das Kapitel und Wissensgebiet 4, Integrationsmanagement, hat noch immer diese merkwürdige Sonderstellung. Zwar ist Integration per Definition das Zusammenführen aller Dinge, aber dennoch haben gerade die Prozesse 4.3. (*Direct and Manage Project Execution*) und 4.4 (*Monitor and Control Project Work*) nur auf den ersten Blick eine Daseinsberechtigung. Gleich anschließend fällt nämlich auf, dass wirklich hilfreiche Konzepte in diesen Prozesse nicht vorkommen.
4. Die Situation der so genannten Managementpläne wurde nicht geklärt. Das Problem wird ausführlich in der Kommentierung zu Kapitel 5 dargestellt, siehe unten.

Doch das sind eher strukturelle Themen, die durch ein einfaches Facelifting nicht adressiert werden können. Freuen wir uns also auf die Version 2012...

Die Änderungen im Einzelnen:

Kapitel 1 Einführung

Kapitel 1.1 Purpose of the Guide

Dieses Kapitel wurde ziemlich gekürzt. Die neue Version begnügt sich mit weniger konkreten Zweckangaben. Gut, dass der Hinweis bezüglich Zertifizierung sich nun auf alle PMI® Zertifikate erstreckt, und nicht mehr nur auf den PMP®.



Kapitel 1.2 What is a Project?

Ganz leise wurde in diesem grundlegenden Kapitel eine kleine Änderung vorgenommen, die jedoch Auswirkungen hat. War eines der Kennzeichen eines Projektes in der Version 2004 noch das „kontinuierliche Herausarbeiten (*progressive elaboration*)“ der Projektarbeit, ist dieses Kennzeichen nun ersatzlos entfallen. Schade.

Kapitel 1.3. What is Project Management?

Völlig unverständlich, dass auch dieses Kapitel extrem gekürzt wurde. Ich vermisse schmerzlich die sinnvolle Diskussion über den Aufgabenbereich eines Projektmanagers. Ganz unglücklich ist jedoch, dass an dieser Stelle völlig unnötig das Thema mit den Prozessgruppen vom Zaun gebrochen wird, also die Gliederung in Prozessgruppen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein (Neu-)Leser des PMBOK® Guide die Absicht versteht, die sich hinter dieser Anmerkung verbirgt. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass ein Leser beim ersten Kontakt diesen Hinweis mit einem Phasenmodell verwechselt.

Kapitel 1.4. Projekt, Programm und Portfolio ist neu...

...und beschäftigt sich ausführlich mit der Abgrenzung von Projekten, Programmen und Portfolios, inklusive Prozessflüssen und einer übersichtlichen Vergleichstabelle zwischen diesen drei Elementen. Sehr gut und sehr sinnvoll, gerade im Hinblick auf die wachsende Bedeutung der Bereiche Programm- und Portfoliomanagement sowie deren Abgrenzung. Im alten Guide war dies im Kapitel 1.6. enthalten, nicht ganz so ausführlich und nicht ganz so gut beschrieben.

Kapitel 1.6.(neu) Die Rolle des Projektmanagers.

Was soll ich sagen? Enttäuschend! Die Gelegenheit, gerade im Projektkulturwandel die Führungsaufgabe des Projektmanagers deutlich darzustellen, ist m.E. kräftig missraten. Während sich PMI® an allen anderen Fronten für die Führungsaufgabe des Projektmanagers stark macht, findet sich an dieser prominenten Stelle kein entsprechend lauter Hinweis. Damit wird aber auch die Chance vertan, Projektmanagement als echte Führungsaufgabe zu positionieren.

Kapitel 1.7. Structure of the Guide

Entspricht dem alten Kapitel 1.4. In der Version 2004 beschäftigte sich dieses Kapitel auf über drei (!) Seiten mit der eigenen Struktur. Das war auch angesichts der für viele Leser verwirrenden Organisation des Buches hilfreich. Umso überraschender ist, dass diese drei Seiten nun auf nichtssagende und wenig hilfreiche zwölf Zeilen zusammengeschrumpft sind, obwohl die Struktur die gleiche blieb.

Die Diskussion in der Version 2004 bezüglich der benachbarten Managementgebiete wurde ebenfalls ersatzlos gestrichen. Auch Schade. Die Diskussionen in den Workshops waren immer sehr unterhaltsam, wenn die Frage „Wie viel Ahnung muss ein Projektleiter von der Technologie des Projektprodukts haben“ zum Teil sehr kontrovers erörtert wurde. Warum ist das draußen? Unverständlich! Ein Verlust auf jeden Fall.



Resümee Kapitel 1

Die Themen sind gleich geblieben, allerdings haben sich ihre Gewichte stark verschoben. Es wurde viel gekürzt und entnommen. Neu ist die ganze Definition des Portfolio-, Programm- und Projekt-Konzepts, das gut gelungen ist. Insgesamt hat sich Kapitel 1 jedoch keinesfalls verbessert, da viele anderen Bereiche bis zur Banalität gekürzt wurden.

Kapitel 2 Project Life Cycle

Dieses Kapitel befasst sich mit der Einbettung von Projektmanagement in die Organisation und den unterschiedlichen Lebenszyklen.

Die Darstellung der organisatorischen Einbettung (also funktionale Organisation, Matrixorganisation und projektbasierte Organisation) ist gleich geblieben. Selbst die Graphiken sind nicht verändert worden.

Das gesamte Konzept des PMBOK® Guide – also die Anordnung der 44 bzw. 42 Prozesse in Prozessgruppen und die sich ständige iterative Wiederholung im Projekt auf Basis des Deming'schen PDCA Zyklus ist aber auch in dieser Ausgabe nicht 100% befriedigend gelöst. Die Heranführung an das Thema geschieht insgesamt besser, auch wurden neue Beispiele genannt, die verdeutlichen, dass der PMBOK® Guide eben kein Phasenmodell beschreibt.

Wenn es Kritik am PMBOK® Guide gibt, dann ist diese Kritik meistens darin begründet, dass die Kritiker das iterative Konzept nicht verstehen, dem PMBOK® Guide ein Phasenmodell unterstellen und diese falsche Annahme anschließend in der Luft zerreißen. Auch in dieser Version haben die Kritiker genug Stoff für Missverständnisse.

Kapitel 2.4.3 Organizational Process Assets

Sehr gut und interessant ist die in dieser PMBOK® Guide Ausgabe hinzugefügte Abhandlung über die *Organizational Process Assets*. Diese wurden in der Version 2004 ständig genannt, aber nie so richtig erläutert. Fast zwei Seiten füllen nun den PMBOK® Guide mit einer Erklärung über die Verzahnung des Projektmanagements mit den Prozessen und Prozeduren der Trägerorganisation.

Resümee Kapitel 2

Besser als in der Version 2004, auch wenn die zentrale Darstellung zwischen *Project Life Cycle* und *Project Management Life Cycle* noch immer nicht überzeugend gelungen ist.

Kapitel 3

Inhaltlich ist das Kapitel 3 identisch zur Ausgabe von 2004, sprich: schwer verständlich. Dieses Kapitel sortiert nun die gesamten 42 Prozesse nach Prozessgruppen um und versucht, den Projekt Workflow auf Basis der fünf Prozessgruppen darzustellen.

Geändert hat sich in Kapitel 3 die Art der Darstellung und die Graphiken.



Da wir in unserem Beratungsgeschäft sehr oft mit Projektmanagern zu tun haben, die sich dem Projektthema über eine Zertifizierung nähern, habe ich die Verwirrung nur zu oft gesehen. Meine Standardempfehlung an Kapitel drei war in der Vergangenheit: „Einfach überlesen“, und ich behalte diese Empfehlung auch die nächsten vier Jahre bei.

Ich denke, das Verwirrende an Kapitel 3 ist die Neunummerierung der Prozesse nur in diesem Kapitel. Bereits nach kurzer Zeit kennt man die Struktur der Prozesse nach Wissensgebieten, weiß, dass das „Charter“ als erster Prozess der Integration beschrieben ist und damit die Prozessnummer 4.1. trägt. Es ist nur verwirrend, wenn dieser Prozess im Kapitel 3 nun die Nummer 3.3.1. bekommt, im weiteren Verlauf des Kapitels aber wieder die Nummerierung der Wissensgebietsstruktur Verwendung findet.

Resümee zu Kapitel 3: Es bleibt dabei: Einfach überlesen!

Kapitel 4 Wissensgebiet Integration

Hier fehlt im Vergleich zur Version 2004 ein Prozess, nämlich der alte 4.2. *Preliminary Scope Statement*. Somit finden sich in diesem Wissensgebiet nur noch sechs statt sieben Prozesse.

Prozess 4.1. Develop Project Charter

Im Prinzip unverändert, nur eine Kleinigkeit sollte erwähnt werden: Projektauswahlmethoden sind nun nicht mehr ein Werkzeug dieses Prozesses. Richtig so, sie haben hier auch nichts verloren, da diese Methoden ja schon längst angewandt werden mussten.

Der alte Prozess 4.2. Preliminary Scope Statement

Es ist zu vermuten, dass die Unterscheidung zwischen dem alten 4.2. *Preliminary Scope Statement* und dem immer noch existierenden 5.2. (*Scope Statement*) nicht nur Hunderten von PMP® Examenskandidaten schwer verständlich war, sondern auch den Projektteammitgliedern der Ausgabe 2008. Also weg damit – es wird einfacher und richtig vermissen wird ihn niemand, da viele unternehmensspezifische Prozessmodelle sowieso keine Unterscheidung zwischen diesen beiden Prozessen machten.

Ich darf dem alten 4.2. aber noch eine Träne hinterher weinen: Auch wenn der alte 4.2. nun offiziell entfallen ist, das Prinzip der iterativen Annäherung an die Ziele und Liefergegenstände war nicht schlecht und sollte zumindest mental beibehalten werden.

Der neue Prozess 4.2. Develop Project Management Plan

Nun besteht wesentlich mehr Klarheit, was in den *Project Management Plan* reingehört (nämlich alles) und was nicht. In der Version 2004 wurde eine künstliche Unterscheidung aufgebaut, dass gewisse Dokumente der Projektumgebung nicht Teil des Projektmanagementplans seien. Ist zum Glück bereinigt.

Die restlichen Prozesse sind weitgehend gleich geblieben.



Kapitel 5 Wissensgebiet Scope Management

Hier können wir ein ganz besonderes Kunststück im neuen PMBOK® Guide bewundern: Nämlich wie ein Prozess verschwindet und doch nicht weg ist.

Der alte PMBOK® Guide hatte in Kapitel 5 insgesamt fünf Prozesse, die Version 2008 hat ebenfalls fünf Prozesse. Aber: Prozess 5.1. heißt nun *Collect Requirements* und der alte 5.1. *Scope Planning*, also die Erstellung des Scope Managementplans ist entfallen. Oder doch nicht?

In der Einleitung zu Kapitel 5 heißt es: „*Although not shown here as a discrete process, the work involved in performing the five processes of Project Scope Management is preceded by a planning effort by the project management team. The planning effort is part of a ... process which produces a scope management plan that provides guidance on how project scope will be defined, documented ... and controlled*“ Also ist er doch noch da, der Scope Managementplan. Er ist gewissermaßen nur in die Einleitung verschwunden und hat seinen Status als separaten Prozess verloren!

Warum denn dieses Kunststück? Zugegeben, in der Version 2004 gab es auch schon Managementpläne, die keinen eignen Prozess hatten und ihr Dasein ebenfalls in der Kapiteleinleitung fristeten. Der Kostenmanagementplan und der Terminmanagementplan gehören dazu. Beide Pläne werden in der Version 2004 (und 2008!!) wiederholt genannt, aber nirgendwo durch einen Prozess definiert.

Für die Version 2008 gab es für das Updateteam also zwei Möglichkeiten: Entweder bekommt jeder Managementplan seinen eigenen Prozess, oder aber sie verschwinden samt und sonders in den Untergrund der jeweiligen Einleitungen. Letzteres wäre zwar komisch (und nach meinem Prozessverständnis nicht korrekt) aber zumindest konsequent. Also scheint das Updateteam der Ausgabe 2008 diesen Weg eingeschlagen zu haben.

Aber von wegen, es gab offenbar drei Möglichkeiten: Andere Managementpläne haben nämlich ihren „Ich-habe-meinen-eigenen-Prozess-Status“ nicht verloren, z.B. 11.1. der Risikomanagementplan und auch 12.1., der Beschaffungsmanagementplan.

Insofern ist diese Änderung merkwürdig und inkonsequent. Es kann auch nicht sein, das argumentiert wird, dass der Scope Managementplan ja sowieso keine Anwendung fand. Nun, vielleicht nicht unter diesem Namen, aber inhaltlich kenne ich viele Projekte, die die Inhalte des Scope Managementplans definieren (z.B. die inhaltlichen Änderungsprozeduren). Also das kann nicht das Argument gewesen sein.

Kapitel 5.1. Collect Requirements

Um gleich an die Verwirrung von der Einleitung zu Kapitel 5 anzuknüpfen: Der neue Prozess *Collect Requirements* hat drei Outputs, einer davon ist ein *Requirement Management Plan*. Nicht nur, dass dessen Abkürzung (RMP) leicht mit der des *Risk Management Plans* (RMP) verwechselt werden kann, nein, wir haben nun auch die neue Variante, dass ein „normaler“ Prozess einen Managementplan als Output gebiert. Oder um an die obige Diskussion zur Einleitung zu Kapitel 5



anzuknüpfen: Also noch höhere Inkonsequenz, es gibt nun sogar vier Möglichkeiten! Warum wurde denn nicht auch der Risikomanagementplan (der auch viele verwirrt) als Output von *Identify Risks* umgebogen? An dieser Ecke wartet noch einige Arbeit für das 2012 Team.

Doch zurück zum neuen Prozess 5.1. *Collect Requirements*. Die Tatsache, dass nun ein Prozess für die Definition und Aufnahme von Anforderungen Einzug in den PMBOK® Guide erhalten hat, ist sehr zu begrüßen. Auch das schafft Klarheit in der Abgrenzung zwischen dem *Scope Statement* und den Requirements und ob die beiden eigentlich dasselbe sind (eben nicht!). Im Deutschen Sprachraum fand sich auch immer die Frage, ob der *Charter* oder das *Scope Statement* identisch mit einem Pflichtenheft seien. Auch hier ein deutliches Nein. *Charter* und *Scope Statement* beschreiben den Projektumfang in all seinen Dimensionen, ein Pflichtenheft ist meistens produktlastig.

Aber diese Unklarheiten sind ja nun beseitigt. Der Prozess *Collect Requirements* hat insgesamt drei Outputs: Den *Requirements Management Plan* (wir sprachen bereits darüber), die *Requirements Documentation* und die *Requirements Traceability Matrix*, die als Lenkungsdocument die Menge der Requirements durch den gesamten Projektlebenszyklus begleitet.

Prozess 5.3. Create WBS

Auch in diesem Kapitel hat der Rotstift zugeschlagen. So fehlt nun die Klarstellung und Differenzierung der verschiedenen *Breakdown Structures*, also OBS, RBS, PBS und natürlich WBS. Ich kann nicht beurteilen, ob die anderen „BSe“ im angelsächsischen Sprachraum an Bedeutung verloren haben. Ich bedaure jedoch das Verschwinden einer weiteren sinnvollen Abgrenzung und Definition.

Die restlichen Prozesse des Kapitels 5, also 5.4. und 5.5 haben sich kaum verändert und bieten keinen Ansatz zur Kommentierung.

Kapitel 6 Wissensgebiet Time Management

Um die Top-News dieses Kapitels nochmals voran zu stellen: Der unsägliche Vorgangspfeilnetzplan (AOA), der in der Praxis schon lange nicht mehr eingesetzt wird, ist im Prozess 6.2. dem Rotstift zum Opfer gefallen. Recht so. Eine völlig vernünftige Streichung, die schon seit zwei Ausgaben überfällig war.

Ansonsten sind die Änderungen im Kapitel 6 lediglich redaktioneller Natur, also neue Graphiken, Anpassung der Prozess In- und Outputs und Anpassung der geänderten Prozesslandschaft. An den Prozessen an sich hat sich nichts geändert.

Leider besagt die Tatsache, dass sich nichts geändert hat, auch, dass dringend erforderliche Änderungen in Kapitel 6 nach wie vor nicht durchgeführt wurden:

1. Prozess 6.2. beschreibt die Anordnungsbeziehungen zwischen zwei Vorgängen, und dort auch die „Start-to-Finish“ Relation. Ich zitiere: *“The completion of the successor activity depends upon the initiation of the predecessor activity”*. Können Sie mir das erklären?



Der Versuch, den Staffeltabprozess mit diesem Satz zu beschreiben, ist m.E. nicht gelungen, hält sich aber hartnäckig.

2. Prozess 6.4. Bitterer als diese Geschichte mit der Start-to-finish Beziehung ist aber die der fehlenden Aufwandsschätzung. Auch dieses Kapitel wird (man kann schon fast sagen „traditionell“) sehr stiefmütterlich behandelt und wurde auch in dieser Version nicht angepasst. Der Prozess heißt nach wie vor *Estimate Activity Durations*, die Problematik der Aufwandsschätzung (also nicht Dauerschätzung) ist auf einen Nebensatz reduziert und wartet auf seine Erleuchtung in der Ausgabe 2012.

Kapitel 7 Wissensgebiet Cost Management

Hier gibt es weder gute noch schlechte Nachrichten zu vermelden. Struktur, Inhalt und Aufbau sind fast identisch zur Version 2004.

Obwohl, einen kleinen Hinweis gibt es da doch: Die Version 2004 hatte im Gegensatz zur Vor-Version 2000 den kompletten *Earned Value Management* Teil auf den Prozess 7.3. konzentriert. Das war damals eine gute Änderung, da in der Ausgabe von 2000 der *Earned Value* an mehreren Stellen im PMBOK® Guide verteilt benannt wurde. In der Version 2008 ist *Earned Value* komplett in Kapitel 7.3. geblieben, mit Ausnahme einer kleinen Tabelle, die nun wieder beim Fortschrittsberichtswesen auftaucht (Prozess 10.5.). Dort war sie auch schon vor acht Jahren.

Aber auch in 7.3. wurde gekürzt, sehr zum besseren Verständnis des Kapitels. Das sieht jetzt insgesamt runder aus.

Unverständlich ist jedoch, warum eine Kennzahl wie der *TCPI (To Complete Performance Index)* nun ein eigenes Unterkapitel incl. Graphik bekommen hat. Ich kenne viele Projektgruppen, die mit *Earned Value* arbeiten und den TCPI weder kennen noch vermissen. Diese Kennzahl ist einfach überflüssig.

Kapitel 8 Wissensgebiet Quality Management

Kaum Änderungen, Prozessstruktur und –aufbau weitgehend identisch zur Version 2004.

Auf den zweiten Blick ist die Unterscheidung zwischen *Quality Assurance* (Prozess 8.2.) und *Quality Control* (Prozess 8.3.) besser ausgefallen und glattgezogen worden. Hatten sich noch in der Version 2004 einige verwirrende Querreferenzen ergeben, so sind diese nun entfallen. Damit ist aber auch eine bessere Klarheit zwischen diesen beiden Prozessen gegeben, die ja doch gerne verwechselt wurden.

Auch hat die Diskussion um Qualitätskosten (*Cost of Quality COQ*) nun einen breiteren Raum gefunden.



Kapitel 9 Wissensgebiet Human Resource Management

Auch dieses Kapitel hat nur an zwei Stellen Änderungen erfahren. Struktur und Prozesse sind identisch.

Im Prozess 9.3. Develop Project Team

wurden die fünf Teamentwicklungsphasen (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) eingefügt, die Tuckman 1965 und 1970 (!) beschrieben hat. Gut, das hier ergänzt wurde. Schade, dass kein neuerer Stoff Verwendung fand. 1970....

Im Prozess 9.4. Manage Project Team

wurde *Conflict Management* eingefügt. Gut, dass dieses Thema endlich Eingang gefunden hat. Auch diese Ergänzung war eigentlich mehr als überfällig. Allerdings nennt der PMBOK® Guide nun sechs Konfliktlösungstechniken, die z.T. in Widerspruch zur gängigen Literatur stehen. Aber immerhin, Konfliktmanagement hat den Einzug geschafft.

Kapitel 10 Wissensgebiet Communication Management

Endlich, hier hat sich wieder etwas an den Prozessen getan. *Communication Management* hat nun fünf statt bisher vier Prozesse. Neu im Team ist der Prozess *Identify Stakeholders*, während der Prozess *Manage Stakeholders* (Ausgabe 2004) in *Manage Stakeholder Expectations* (Ausgabe 2008) umbenannt wurde.

Beides sind sehr gute Änderungen, die den Kommunikationsteil deutlich aufwerten und auch runder machen.

Die Darstellung des Sender – Empfänger Modells aus der Einleitung zu Kapitel 10 in der Ausgabe 2004 ist nun in den Prozess 10.2. *Plan Communications* verschoben worden.

Prozess 10.1. Identify Stakeholders

Hier findet sich ein kompletter Ansatz zur Durchführung einer Stakeholderanalyse incl. Darstellung der Power/Interest Tabelle. Ist auf jeden Fall sinnvoll, dass dieser Prozess hier eingefügt wurde, da damit auch der Bedeutung der Stakeholder entsprechend Rechnung getragen wird.

Ansonsten keine Änderungen in Kapitel 10, auch wenn der Prozess *Manage Stakeholders* in *Manage Stakeholder Expectations* umbenannt wurde, inhaltlich hat sich an dem Prozess nichts geändert. Der neue Name trifft den Inhalt aber besser.

Kapitel 11 Wissensgebiet Risk Management

Keine Änderungen in Struktur und Prozessen, alles bleibt auf den ersten Blick gleich. Auf den ersten Blick? Nun, die Einleitung zu Kapitel 11 kommt mit einer klitzekleinen aber dennoch gewichtigen Änderung daher:



Während in der Version 2004 klar und deutlich zum Ausdruck gebracht wurde, dass Risiken unsichere Ereignisse sind, die sich positiv wie negativ auf die Projektziele auswirken können, fehlt dieser Hinweis in der Version 2008. Überhaupt wurden einige Passagen entfernt, die die Betonung des positiven Risikocharakters beinhalteten.

Heißt das nun, dass der PMBOK® Guide in der Version 2008 die Projektrisiken nur noch als Bedrohungen interpretiert? Keinesfalls, sichtbar im Prozess 10.5. *Plan Risk Responses* und 10.3. *Perform Qualitative Risk Analysis*.

Warum dann diese Zurückhaltung, warum diese Änderung? Es war ja gerade erfrischend, dass der PMBOK® Guide 2004 deutlich und klar Stellung zu der positiven Risikoseite bezog. Ich finde, dass durch die Zurücknahme der klaren Aussage die Verwirrung um die „guten“ Risiken eher vergrößert als verkleinert wird.

Positiv zu vermelden: Die Bedeutung der korrekten Syntax bei der Beschreibung von Risiken: Die so genannte Risk Metasprache fand Einzug in das Regelwerk. Entsprechende Hinweise finden sich nun in 10.2. *Identify Risks* und an anderen Stellen. Wunderbar.

Der Rest im Kapitel 11 ist fast gleich geblieben, wie bereits erwähnt...

Kapitel 12 Wissensgebiet Procurement Management

Dieses Kapitel hat nur noch vier statt bisher sechs Prozesse. Auf den ersten Blick eine deutliche Verbesserung hinsichtlich Lesbarkeit und Verständnis. Und: Auch auf den zweiten und dritten Blick! Dieses Kapitel hat deutlich gewonnen und ist nun wesentlich besser verständlich.

Die neuen Prozesse sind nun:

12.1 Plan Procurements

12.2. Conduct Procurements

12.3. Administer Procurements

12.4. Close Procurements

12.1, 12.3 und 12.4. sind weitgehend identisch geblieben. Daher hat der neue 12.2 nun die gesamten Prozesse zur Beschaffungsdurchführung aufgenommen. Wie gesagt, wesentlich besser kürzer und konsistenter.

In 12.1. *Plan Procurements* findet sich nach wie vor die Aufzählung der unterschiedlichen Vertragsarten. Leider wurde dieses Kapitel nicht auf den neuesten Stand gebracht. Ich bezweifle langsam die Wichtigkeit und Relevanz der genannten Vertragsarten.



Abschlussbetrachtung

Positiv hervorzuheben: Bessere Konsistenz im Bereich Beschaffung, klarere Abläufe im Projektstart, Ergänzung fehlender Prozesse bei der Kommunikation und die Abrundung auf der Scope-Seite mit dem neuen Prozess Requirements. Und viele Details bei den Prozessen.

Anders, aber nicht besser: Schriftbild und Typographie.

Kritisch: Nicht nur angesichts von über 100 Seiten Zuwachs in der Version 2008 habe ich mir mehr versprochen. Etliche Standortbestimmungen der Version 2004 sind aufgeweicht und in Beliebigkeiten verschwunden. Vor allem das Kapitel 1 hat hier mehr verloren als gewonnen.

Ich darf nochmals betonen, dass ich bekennender PMBOK® Guide Fan bin. Das klingt schon fast nach einer Entschuldigung, weil ich es gleichzeitig wage, der Ausgabe 2008 im selben Atemzug kein befriedigendes Zeugnis auszustellen.

Der PMBOK® Guide ist Basis und Grundlage vieler firmenspezifischer Projektmanagementprozesse und –lebenszyklen. Jede Änderung kostet Aufwand, Prozesse und Trainingsunterlagen müssen angepasst werden. Die Änderungen wollen in die eigene Organisation verkauft werden. Wobei die Änderungen das kleinere Thema sind, es ist vielmehr der damit einhergehende Aufwand.

Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Version 2008 ein – sorry – Ärgernis. Ich frage mich, wohin das führt. So wie von 2004 nach 2008 kann unendlich weiter geändert werden. Nicht jede Änderung ist aber automatisch eine Verbesserung.

Die wichtigste Änderung (und Verbesserung) wäre meines Erachtens, den PMBOK® Guide für neue Leser und Projektleiter attraktiver und verständlicher zu machen. Z.B. mit Hilfe eines konkreten Phasenmodells und nicht mit dieser Verwirrung des Kapitels 3. Mehr in Richtung Methode. Das aber wäre ein größerer Wurf, der Mut verlangt.

Es bleibt abzuwarten, ob PMI® das möchte.