

Das PMP-Examen

Die gezielte Prüfungsvorbereitung

DAS INHALTS- VERZEICHNIS

» Hier geht's
direkt
zum Buch

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	13
1.1	Gratulation zu Ihrem Entschluss	13
1.1.1	Aufbau dieses Buches	14
1.1.2	An alle Projektleiterinnen	14
1.1.3	Kein Lehrbuch des Projektmanagements.	15
1.1.4	Wissenstest, nicht Kompetenztest	16
1.1.5	PMP ohne Projektkultur geht schief.	16
1.2	Das Prozedere zur PMP-Prüfung.	17
1.2.1	Die vier »E« der Zertifizierung	18
1.2.2	Das Anmeldeverfahren	20
1.2.3	Die deutsche Fassung der PMP-Prüfung	21
1.2.4	Die Prüfung	22
1.3	Die Prüfungsfragen.	23
1.3.1	Unterschiedliche Fragetypen.	23
1.3.2	Weitere Übungsfragen.	26
1.4	PMI-Weisheiten.	26
1.5	PMP – und dann?	27
1.6	Stoffumfang und -gliederung	28
1.6.1	VIPOD.	30
1.6.2	Zusammenspiel PMBOK Guide et al.	31
2	Grundlagen	33
2.1	Grundsätzliche Überlegungen	33
2.1.1	Was ist ein Projekt?	33
2.1.2	Was ist Projektmanagement?	34
2.1.3	Der Dreizwang	35
2.1.4	Zusammenhang Projekt und Produkt	36
2.2	Projektdurchführungsansatz	38
2.2.1	Der nicht-agile Ansatz oder Wasserfall.	39
2.2.2	Der agile Ansatz	39
2.2.3	Hybride Ansätze.	41
2.2.4	Der Projektlebenszyklus	42
2.3	Ethik und Maßstäbe für professionelles Verhalten.	45
2.3.1	Übersicht der Domänen	46
2.3.2	Verantwortlichkeit	47
2.3.3	Respekt	47
2.3.4	Fairness.	48
2.3.5	Ehrlichkeit.	48

3	V – Value, Nutzen, Ziele und Anforderungen.	51
3.1	Begriffsabgrenzung	52
3.1.1	Wert und Nutzen – Value und Benefit	52
3.1.2	Produktvision	53
3.1.3	Ziele	54
3.1.4	Anforderungen	55
3.2	Projektauswahl	56
4	V – Stakeholder	57
4.1	Einteilung von Stakeholdern	58
4.1.1	Einfache Unterscheidungen	58
4.1.2	Unterschiedliche Gruppierungen	59
4.2	Prozesse des Stakeholdermanagements	62
4.2.1	Stakeholder identifizieren	63
4.2.2	Engagement der Stakeholder planen	64
4.2.3	Engagement der Stakeholder managen und überwachen	65
4.3	Prüfungsfragen	65
5	I – Inhalt und Umfang	67
5.1	Umfang Projekt und Produkt	67
5.1.1	Auf den Produktinhalt und -umfang	68
5.1.2	Auf den Projektinhalt und -umfang	68
5.2	Prozesse des Inhalts und Umfangs	68
5.2.1	Inhalts- und Umfangsmanagement planen	69
5.2.2	Anforderungen sammeln	70
5.2.3	Definition des Inhalts und Umfangs	71
5.2.4	Die Projektarbeit zerlegen – Projektstrukturplan bzw. Backlog	73
5.2.5	Inhalt und Umfang validieren	79
5.2.6	Inhalt und Umfang steuern	80
5.3	Prüfungsfragen	82
6	I – Schätzungen	83
6.1	Aufwand und Dauer	84
6.2	Grundregeln zum Schätzen	86
6.3	Schätzmethoden	87
6.3.1	»Order of Magnitude«-Schätzung	87
6.3.2	Analoge, historische und parametrische Schätzung	87
6.3.3	Einzelwertschätzungen	87
6.3.4	Die Dreipunkt- oder Bereichsschätzung	88
6.3.5	Relative Schätzung	89
6.3.6	Wahrscheinlichkeiten in der Schätzung	89

7	I – Terminplanungsmanagement	91
7.1	Prozesse des Terminplanungsmanagements	91
7.2	Terminmanagement planen	92
7.3	Vorgänge definieren	92
	7.3.1 Agile Vorgangsdefinition	92
	7.3.2 Klassische Vorgangsdefinition	93
	7.3.3 Vorgangsfolge festlegen	95
7.4	Terminplan entwickeln	99
	7.4.1 CPM – Der Kritische Pfad	100
	7.4.2 Freier Puffer und Gesamtpuffer	101
	7.4.3 Die kritische Kette	102
	7.4.4 Ressourcen und der Terminplan	105
	7.4.5 Das Ergebnis: der Terminplan	108
7.5	Terminplan steuern	109
7.6	Prüfungsfragen	109
8	Kostenmanagement in Projekten	111
8.1	Kaufmännische Grundlagen	111
	8.1.1 Was sind Kosten?	111
	8.1.2 Abschreibungen	113
	8.1.3 Sunk Cost	113
	8.1.4 Opportunitätskosten	113
	8.1.5 Present Value und Net Present Value (NPV)	114
	8.1.6 Payback (oder Pay-off) Period	116
	8.1.7 Benefit-Cost Ratio (BCR)	116
8.2	Prozesse des Wissensgebietes	116
	8.2.1 Kostenmanagement planen	117
	8.2.2 Kosten schätzen	118
	8.2.3 Budget festlegen	118
	8.2.4 Kosten steuern	119
8.3	Earned Value	125
	8.3.1 Das Prinzip	126
	8.3.2 Grundkennzahlen	127
	8.3.3 Optional: Vertiefende Earned-Value-Aspekte	129
	8.3.4 Formelübersicht	131
8.4	Prüfungsfragen	132
9	I – Risikomanagement	133
9.1	Grundprinzipien	133
	9.1.1 Prozessinteraktion	133
	9.1.2 »Chance und Risiko«	133
	9.1.3 Risiko und Problem	134
	9.1.4 Die Risikometasprache – Risk Meta Language (RML)	135

9.1.5	Risiken im Projektlebenszyklus.	136
9.1.6	Stakeholder und Risikomanagement	136
9.1.7	Risiken kategorisieren – Risk Breakdown Structure (RBS)	137
9.1.8	Bekanntheit von Risiken	138
9.1.9	Zielebene von Risiken	138
9.1.10	Agile Risiken.	139
9.2	Übersicht über die Risikomanagementprozesse.	139
9.2.1	Risikomanagement planen	140
9.2.2	Risiken identifizieren	140
9.2.3	Qualitative Risikoanalyse durchführen.	142
9.2.4	Quantitative Risikoanalyse durchführen.	144
9.2.5	Risikobewältigungsmaßnahmen planen	149
9.2.6	Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen	150
9.2.7	Risiken überwachen	150
9.3	Prüfungsfragen	151
10	I – Beschaffungen	153
10.1	Allgemeine Aspekte.	153
10.1.1	Organisation des Beschaffungsmanagements	153
10.1.2	Vertragsmanagement.	154
10.1.3	Die Rolle des Projektmanagers im Beschaffungs- management	155
10.1.4	Vertragstypen	155
10.1.5	Vor- und Nachteile Vertragstypen	157
10.2	Prozesse des Beschaffungswesens	158
10.2.1	Beschaffungsmanagement planen	158
10.2.2	Beschaffung durchführen	162
10.2.3	Beschaffung steuern.	166
10.3	Prüfungsfragen	168
11	I – Qualitätsmanagement	169
11.1	Allgemeine Aspekte.	169
11.1.1	Definitionen	169
11.1.2	Personenbezogene Konzepte.	170
11.1.3	Methoden, Normen und Modelle	172
11.1.4	Grundprinzipien.	173
11.1.5	Verantwortung für Qualität	174
11.1.6	Dimensionen von Qualität.	174
11.2	Prozesse des Qualitätsmanagements.	175
11.2.1	Qualität planen	175
11.2.2	Qualität managen	177
11.2.3	Qualität lenken	178

11.3	Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagements	178
11.3.1	QM-Methoden zur Erfassung von Daten	178
11.3.2	QM-Methoden zur Datenanalyse	181
11.3.3	QM-Methoden zur Datendarstellung	183
11.3.4	Weitere QM-Methoden	185
11.4	Prüfungsfragen	188
12	P – Rollen im Projekt	189
12.1	Übersicht Rollen der Projektstakeholder	189
12.2	Die Rollen im Detail	190
12.2.1	Projektmanager	190
12.2.2	Product Owner	194
12.2.3	SCRUM Master	194
12.2.4	Das agile Team	195
12.2.5	Projektmanagementteam.	196
12.2.6	Teammitglieder im Projektteam	196
12.2.7	Projektsponsor	197
12.2.8	Steuerkreise	197
12.2.9	Kunde	198
12.2.10	Rolle des oberen Managements	198
12.2.11	Abteilungsleiter (oder andere Linien).	198
12.3	Prüfungsfragen	199
13	P – Ressourcenmanagement	201
13.1	Prozesse des Ressourcenmanagements.	201
13.2	Die Ressourcenprozesse im Detail.	201
13.2.1	Ressourcenmanagement planen.	201
13.2.2	Ressourcen für Vorgänge schätzen.	202
13.2.3	Ressourcen beschaffen.	203
13.2.4	Projektteam entwickeln	205
13.2.5	Projektteam managen	205
13.2.6	Ressourcen steuern	206
13.3	Prüfungsfragen	206
14	P – Soft Factors	207
14.1	Kommunikation.	207
14.1.1	Prozessübersicht Kommunikationsmanagement	208
14.1.2	Kommunikationsmanagement planen.	208
14.1.3	Kommunikation managen.	210
14.1.4	Kommunikation überwachen	211
14.1.5	Sender-Empfänger-Modell.	212
14.1.6	Kommunikationsmethoden.	213

14.1.7	Regeln guter Kommunikation	213
14.1.8	Kommunikationsstörungen	214
14.1.9	Kommunikationskanäle	215
14.1.10	Rolle des Projektmanagers im Kommunikationsmanagement	216
14.1.11	Besprechungen	217
14.2	Macht	217
14.3	Konflikte	218
14.3.1	Merkmale von Konflikten	219
14.3.2	Aufgaben des Projektmanagers bei Konflikten	219
14.3.3	Strategien zur Konfliktlösung	220
14.4	Motivations- und Führungstheorien	220
14.4.1	Servant Leadership	221
14.4.2	Taylorismus	221
14.4.3	Hawthorne Effect	221
14.4.4	Humanisierung der Arbeit	222
14.4.5	Maslows Bedürfnispyramide	222
14.4.6	Theory X and Theory Y	222
14.4.7	Hygieniefaktoren nach Herzberg	223
14.4.8	Intrinsische und extrinsische Motivation	223
14.4.9	Situatives Führen nach Hersey und Blanchard	224
14.4.10	Kraftfeldanalyse	225
14.4.11	Management by ...	225
14.4.12	Lernkurve	225
14.5	Prüfungsfragen	225
15	P – Teamaspekte	227
15.1	Individuelle Rollen von Teammitgliedern	227
15.1.1	Beteiligung an Gruppenarbeiten	228
15.1.2	Emotionale, auf das Beziehungsgeflecht im Team bezogene Rollen	229
15.1.3	Dysfunktionale Rollen	229
15.2	Teamauftrag	229
15.3	Teambewertung	230
15.4	Diversität und Inklusion	230
15.5	Ausbildung	231
15.6	Virtuelle Teams	232
15.7	Team- und Gruppendynamik	233
15.8	Verantwortlichkeitsmatrix	234
15.9	Prüfungsfragen	234

16	O – Organisatorisches Umfeld	235
16.1	Beziehungen zwischen Projekt-, Programm-, Portfolio- und Betriebsmanagement	236
	16.1.1 Programmmanagement	237
	16.1.2 Portfoliomanagement	238
	16.1.3 Betriebsmanagement	238
16.2	Organisationsstrukturen	239
	16.2.1 Linienorganisation (traditionelle oder klassische Organisation)	240
	16.2.2 Die Stab-Linienorganisation	241
	16.2.3 Die reine Projektorganisation	242
	16.2.4 Matrixorganisation	242
16.3	Das Projektmanagementbüro	245
16.4	OPA	246
16.5	EEFs	246
16.6	Prüfungsfragen	247
17	D – Das Projekt durchführen	249
17.1	Prozessübersicht	249
17.2	Der Projektauftrag (Project Charter)	250
	17.2.1 Werden agile Projekte auch gechartert?	251
17.3	Der Projektmanagementplan	252
	17.3.1 Struktur des Projektmanagementplans	252
	17.3.2 Annahmen und Einschränkungen	254
	17.3.3 Projektdokumente	255
	17.3.4 Der agile Projektmanagementplan	255
17.4	Projektausführung lenken und managen	256
	17.4.1 Kernpunkte der Projektausführung	256
	17.4.2 Arbeitsfreigabesystem	256
	17.4.3 Schnittstellen zu anderen Prozessen	257
17.5	Projektwissen managen	258
17.6	Projektarbeit überwachen und steuern	260
17.7	Änderungen und Änderungssteuerung	261
	17.7.1 Der Änderungsantrag	262
	17.7.2 Umgang mit Änderungen	262
	17.7.3 Steuerungsgremium für Änderungen	263
17.8	Projekt, Phase oder Iteration beenden	265
17.9	Prüfungsfragen	267
	Stichwortverzeichnis	269