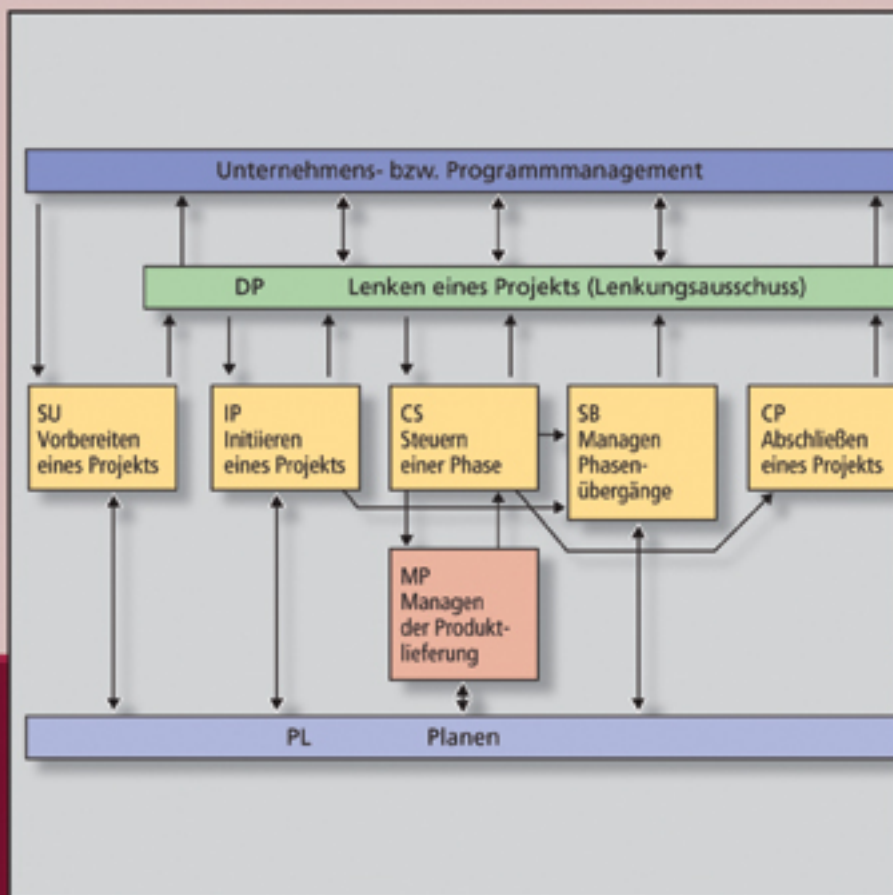


Projektmanagement

auf der Grundlage von PRINCE2™

PRINCE2™
Edition 2005

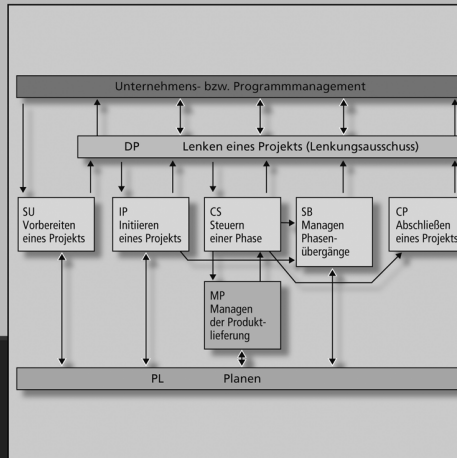


BEST PRACTICE

Projektmanagement

auf der Grundlage von PRINCE2™

PRINCE2™
Edition 2005



VAN HAREN PUBLISHING

Other publications by Van Haren Publishing on IT Management

Van Haren Publishing specialises in titles on Best Practices, methods and standards within IT and business management. These publications are grouped in two series: ITSM Library (on behalf of ITSMF Netherlands) and Best Practice. At the time of going to press the following books are available:

ITIL

- Foundations of IT Service Management based on ITIL, (English, Dutch, French, German, Japanese, Chinese, Danish, Italian; Korean and Arabic editions due Autumn 2006; also available as a CD-ROM)
- IT Service Management, an introduction based on ITIL (French, Japanese, Russian, Spanish)
- IT Service Management - een samenvatting, 2de druk (Dutch)
- IT Service Management - een leerboek (Dutch)
- Implementing Service and Support Management Processes (English)

ISO/IEC 20000

- ISO/IEC 20000 - A Pocket Guide (English)

ISO 27001 and ISO 17799

- Information Security based on ISO 27001 and ISO 17799 - A Management Guide (English)
- Implementing Information Security based on ISO 27001 and ISO 17799 - A Management Guide (English)

CobIT

- IT Governance based on CobIT - A Pocket Guide (English, German)

IT Service CMM

- IT Service CMM - A Pocket Guide (English)

ASL

- ASL - A Framework for Application Management (English)
- ASL - Application Services Library - A Management Guide (English, Dutch)

BiSL

- BiSL - A Framework for Business Management and Information Management (Dutch; English edition due Summer 2006)
- BiSL - Business information Services Library - A Management Guide (Dutch; English edition due Autumn 2006)

ISPL

- IT Services Procurement op basis van ISPL (Dutch)
- IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide (English)

PRINCE2

- Project Management based on PRINCE2- Edition 2005 (Dutch, English; German)

MSP

- Programme Management based on MSP (Dutch, English)
- Programme Management based on MSP - A Management Guide (English)

M_o_R

- Risk Management based on M_o_R - A Management Guide (English)

Topics & Management instruments

- Metrics for IT Service Management (English)
- Six Sigma for IT Management (English)
- ITSM from hell! (English)
- Frameworks for IT Management - An introduction (English edition due Summer 2006)
- ITSM - The IT Strategy Management Process (English)
- Decision en Controlfactoren voor IT-Sourcing (Dutch)
- Best practices voor een RfP over IT-outsourcing (Dutch edition due Autumn 2006)
- IT Service Management Best Practices, parts 1, 2 and 3 (Dutch)

MOF/MSF

- MOF - Microsoft Operations Framework, A Pocket Guide (Dutch, English, French, German, Japanese)
- MSF - Microsoft Solutions Framework, A Pocket Guide (English, German)

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net

Projektmanagement

auf der Grundlage von PRINCE2™

P R I N C E 2 E D I T I O N 2 0 0 5



Impressum

Titel	Projektmanagement auf der Grundlage von PRINCE2 - PRINCE2 Edition 2005
Autoren	Bert Hedeman (Insights International b.v.) Gabor Vis van Heemst (Getronics PinkRocade) Hans Fredriksz (ISES International)
Redaktion	Jan van Bon (Inform-IT), Chefredakteur Mike Pieper (Inform-IT), Redakteur
Verlag	Van Haren Publishing (info@vanharen.net)
ISBN	90 77212 64 7 / 978 90 77212 64 6
Auflage	Erste Ausgabe, erste Auflage, Juli 2006
Gestaltung u. Layout	DTPresto Design & Layout, Zeewolde (NL)

© Crown copyright material taken from the Office of Government Commerce publication, Managing Successful Projects with PRINCE2, is reproduced with the permission of the Controller of HMSO and Queen's Printer for Scotland.

© All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Diese Ausgabe darf ohne das vorherige schriftliche Einverständnis des Verlags weder als Ganzes noch in Auszügen vervielfältigt bzw. veröffentlicht werden, ungeachtet ob dies in gedruckter Form, als Fotokopie, Mikrofilm oder in einer anderen Form geschieht.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Danksagung

Wir möchten den Autoren Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst und Hans Fredriksz für ihre Begeisterung und ihre Beharrlichkeit sowie ihre Bereitschaft danken, den Rezensenten zuzuhören und deren Rückfragen ernsthaft zu durchdenken.

Ein besonderer Dank geht an Lothar Buhl und sein Review-Team, die ihre gemeinsamen Erfahrungen und Kenntnisse in dieses Buch eingebracht haben. Ihre Unterstützung, Kritik und nützlichen Anregungen waren außerordentlich wertvoll.

Review-Team für die deutsche Ausgabe:

Lothar Buhl, MASTERS Consulting GmbH, Lead Reviewer
Ullrike Buhl, FCS Consulting & Training GmbH & Co. KG
Michael Schenkel, microTOOL GmbH
Ruedi Stucki, Zurich Financial Services
Björn Hinrichs, SITGATE AG, itSMF Deutschland e.V.
Marc Baumgart, DCON Software & Service AG
Ulrich Klemm, SITGATE AG
Sven Schaub, Clavis klw AG
Frank Zielke, INFORA GmbH

Review-Team für die englische Ausgabe:

David Atkinson
Colin Bentley (Hampshire Training Consultants)
Emma Jones (Interactive Methodologies)
Elaine Sharkey
Andy Taylor (Aquila Business Services Ltd)

Review-Team für die niederländische Ausgabe:

Ad van den Akker (Lagant Management Consultants)
Rolf Akker (AtosOrigin)
Peter van Gijn (LogicaCMG)
Brigit Hendriks-van Winden (Ministerie van Verkeer en Waterstaat)
Gerrit Koch (PMI-NL)
Martin Liefing (ING OPS&IT)
Tanja Muis (Odysseus)
Mart van der Niet (NIMO)
Arie den Ouden (Ambidexter Management)
John Roos - PRINCE2 Practitioner IPMA Award Assessor (AtosOrigin ECM)
Guido Schouten (Good Sense)
Ron Seegers (Getronics PinkRoccade Educational Services)
Cleo van der Stap (Markov Solutions)
Fred Vermeulen (Getronics PinkRoccade)

Jan van Bon,
Chefredakteur

Mike Pieper,
Redakteur

Inhaltsverzeichnis

Impressum	4
Danksagung	5
Vorwort	8
Zum Geleit	11
1 Einführung in das Projektmanagement	13
1.1 Wozu dient Projektmanagement?	13
1.2 Was versteht man unter einem Projekt?	14
1.3 Wodurch zeichnet sich ein erfolgreiches Projekt aus?	18
1.4 Gründe für das Misslingen von Projekten	20
1.5 Die Vorteile von PRINCE2	21
2 PRINCE2: Eine Einführung	23
2.1 Was ist PRINCE2?	23
2.2 Der Umfang von PRINCE2	23
2.3 PRINCE2: Die Prinzipien der Methode	25
2.4 Die Merkmale von PRINCE2	25
2.5 Die Vorteile von PRINCE2	27
2.6 PRINCE2: Eine Übersicht	28
2.7 Änderungen in der PRINCE2-Version 2005	32
2.8 Die PRINCE2-Terminologie	33
3 Die Prozesse	35
3.1 Prozesse: Eine Einleitung	35
3.2 Vorbereiten eines Projekts (SU)	39
3.3 Initiieren eines Projekts (IP)	47
3.4 Lenken eines Projekts (DP)	54
3.5 Steuern einer Phase (CS)	62
3.6 Managen der Produktlieferung (MP)	73
3.7 Managen der Phasenübergänge (SB)	77
3.8 Abschließen eines Projekts (CP)	84
3.9 Planen (PL)	90
3.10 Kleine Projekte	100
4 Die Komponenten	103
4.1 Der Business Case	104
4.2 Die Organisation	109
4.3 Die Pläne	116
4.4 Die Steuerungsmittel	120

4.5	Das Risikomanagement	133
4.6	Die Qualität	140
4.7	Das Konfigurationsmanagement	146
4.8	Die Änderungssteuerung	149
5	Die Techniken	153
5.1	Einleitung	153
5.2	Produktbasierte Planung	153
5.3	Die Technik der Arbeits- und Kapazitätsplanung	162
5.4	Der Änderungssteuerungsansatz	169
5.5	Die Qualitätsprüfungstechnik	172
6	Das Projektumfeld	179
6.1	Einige Fachbegriffe des Projektmanagements	179
6.2	Das Programmmanagement	182
6.3	Projekte im Rahmen eines Programms	184
6.4	Der Umgang mit Veränderungen	184
6.5	Unterschiedliche Typen von Projekten	187
7	Anlagen	191
7.1	Glossar	191
7.2	Die Managementprodukte	200
7.3	Vorbereitung für das PRINCE2 Foundation-Examen	240
7.4	Selbstkontrolle	240
7.5	Das Beispiel einer Projektbeschreibung	245
7.6	Lernpunkte	246
7.7	Ablage der Management- und Spezialistenprodukte	248
7.8	Mehrsprachiges Wörterverzeichnis	250
8	Literaturhinweise	261
8.1	Empfohlene PRINCE2-Fachliteratur	261
8.2	Quellen	262
8.3	Kontaktadressen	262
9	Index	263

Vorwort

„Projektmanagement auf der Grundlage von PRINCE2 - PRINCE2 Edition 2005“ ist ein praxisbezogenes Buch über das Projektmanagement und über den praktischen Einsatz von PRINCE2. Die Autoren beschreiben in diesem Buch die unterschiedlichen Aspekte des Projektmanagements: Es werden sowohl Managementabläufe als auch die Projektsteuerung auf der Grundlage der zu liefernden Produkte behandelt. Ferner werden alle Führungsaufgaben besprochen. Hierbei wird nicht nur der Rolle des Projektmanagers, sondern auch den Aufgaben des Auftraggebers, des Lieferanten und des Benutzers große Aufmerksamkeit geschenkt.

Des Weiteren enthält das Buch einfache Praxisbeispiele zum besseren Verständnis der Theorie. Das Buch ist für all jene gedacht, die eine offizielle Funktion bei der Steuerung von Projekten bekleiden. Doch auch für Auftraggeber, Lieferanten und Benutzer ist dieses Buch sehr lesenswert. Auch wenn Sie in Ihrer eigenen Berufspraxis nicht mit PRINCE2 in Berührung kommen, so kann dieses Buch Ihnen dennoch als Nachschlagewerk gute Dienste leisten. Für Projektmanager ist es jedoch eine Pflichtlektüre. Frisch gebackene Projektmanager profitieren von PRINCE2 aufgrund der Vollständigkeit dieser Methode und der unterschiedlichen Blickwinkel, aus denen heraus das praktische Projektmanagement betrachtet wird. Dem erfahrenen Projektmanager hilft dieses Buch dabei, sein Handwerkszeug zu vervollständigen und die eigenen Praxiserfahrungen kritisch unter die Lupe nehmen. Sollten Sie nach der Lektüre dieses Buches nichts Neues gelernt haben, dann gebührt Ihnen ein Kompliment: In diesem Fall liegt das gewiss nicht an den Ihnen zur Verfügung stehenden Managementwerkzeugen, wenn in Ihrem Projekt etwas nicht so läuft, wie es sollte.

PRINCE2 ist eine offene Methode. Sie lässt genügend Spielraum für verschiedene Verfahren, beispielsweise zur Budget- und Arbeitsplanung sowie zur Risikofolgenabschätzung. Somit kann jedes Unternehmen und jede Organisation ihre eigenen, spezifischen Techniken und Werkzeuge integrieren. Eigenentwicklungen lassen sich nur schwer verwalten und können die Zusammenarbeit behindern. Der Wechsel zu PRINCE2 wird sich hingegen aufgrund seiner offenen Struktur sicher als der richtige Schritt herausstellen. Auch wenn sich PMI (der niederländische Berufsverband der Projektmanager) nicht nur für eine einzige Methode ausspricht, so stellen wir dennoch fest, dass PRINCE2 zumindest in den Niederlanden derzeit „De-facto-Standard“ ist.

Wo ist dann der Haken an der Sache? Vor einigen Jahren stellte Teun van Aken in seinem Buch „Der richtige Weg zum erfolgreichen Projekt“ fest, dass der Projekterfolg einerseits und die praktische Anwendung der Methoden und Techniken andererseits höchstens zu dreißig Prozent voneinander abhängen. Der Rest hängt von der richtigen Erfahrung und den Führungsqualitäten ab. Es ist wie beim Zimmermann: Sie werden jemanden, der sich bereits bewährt hat, gerne und bedenkenlos mit der Leitung Ihres Projekts beauftragen. Doch Sie werfen nie einen Blick in dessen Werkzeugkiste. Sie gehen einfach davon aus, dass alles schon seine Richtigkeit hat. Um in diesem Bild zu bleiben: Mit dem vorliegenden Buch sorgen Sie dafür, dass Sie die richtigen Werkzeuge in Ihrer Werkzeugkiste haben.

PMI ist mit mehr als 1500 Mitgliedern der größte niederländische Berufsverband für Projektmanager und Mitglied des internationalen Verbands der International Project Management Association (IPMA), der in über 40 Ländern tätig ist. PMI verfügt über eine sehr rege Arbeitsgruppe, die sich mit allen Fragen rund um PRINCE2 befasst und die sich bei allem, was sie tut, der Aufmerksamkeit eines breiten Fachpublikums sicher sein kann. PMI möchte den Autoren Bert Hedeman, Hans Fredriksz und Gabor Vis van Heemst an dieser Stelle zu ihrem Buch gratulieren. Sie haben für einen Markt, der den Projektmanagern zurzeit besonders viel abverlangt, die Zeit gefunden, um über ihr Fach und ihre Erfahrungen im Umgang mit PRINCE2 zu schreiben. Einen deutlicheren Beweis für das Engagement dieser drei Fachkollegen kann es nicht geben.

Gerrit C. L. Koch
Berenschot Projectmanagement
PMI-NL Repräsentant bei IPMA

Zum Geleit

Das Buch „Projektmanagement auf der Grundlage von PRINCE2 - PRINCE2 Edition 2005“ ist ein praktisches Nachschlagewerk für alle, die täglich mit Projekten zu tun haben. In diesem Buch wird der prozessbasierte Ansatz für Projektmanagement beschrieben als auch die Komponenten und Techniken behandelt, die hierbei zum Einsatz kommen.

Die Beschreibung der Prozesse, Komponenten und Techniken basiert auf PRINCE2. Es wurden dieselben Prozess-Schemata verwendet und dieselben Komponenten und Techniken beschrieben. Die PRINCE2-Terminologie wurde ebenfalls vollständig übernommen. In diesem Buch wird jedoch nicht nur PRINCE2 beschrieben. Auch der Arbeits- und Kapazitätsplanung sowie dem Projektumfeld sind eigene Kapitel gewidmet.

Die Anlagen dieses Buches umfassen zudem eine ausgearbeitete Projektbeschreibung und ein Kapitel, in dem der Umgang mit Erfahrungen im Rahmen eines Projekts behandelt wird.

Inhaltlich geht dieses Buches über die theoretischen Kenntnisse, die bei der PRINCE2-Foundation-Prüfung abgefragt werden, weit hinaus. Bei der Prüfung für den PRINCE2-Practitioner werden jedoch praktische Erfahrungen vorausgesetzt, die ein Buch niemals ersetzen kann.

Es lag nicht in unserer Absicht, mit diesem Buch alle Kompetenzfelder des Projektmanagements vollständig abzudecken, denn dafür gibt es bereits ein reichhaltiges Angebot an guter Fachliteratur. Wir haben dieses Buch geschrieben, weil für den Bereich des prozessorientierten Projektmanagements bisher ein gutes Praxisbuch fehlte.

Dieses Buch wurde für Projektmanager, Projektleiter und Teammanager sowie für alle anderen Interessenten geschrieben, die sich beruflich oder privat mit der Projektplanung und -leitung auseinandersetzen. Wir hoffen, dass dieses Buch ihrem Wunsch nach einem leicht verständlichen Handbuch zum Thema prozessorientiertes Projektmanagement gerecht wird.

Zum Schluss möchten wir Sie noch darauf hinweisen, dass an allen Stellen, an denen „er“ und „sein“ (als Personenbezeichnung) verwendet wurde, natürlich auch „sie“ oder „ihr“ stehen könnte.

Wir möchten an dieser Stelle noch den Rezensenten danken, die mit ihren Kommentaren zur hohen Qualität dieses Buches beigetragen haben.

Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Hans Fredriksz

1 Einführung in das Projektmanagement

1.1 Wozu dient Projektmanagement?

Die Steuerung von Projekten gibt es seit Menschen gedenken. Aus der Antike kennen wir Aufzeichnungen, deren Inhalt wir heute als Projekte bezeichnen würden. Denken Sie nur einmal an die großen Bauwerke der Pyramidenbauer in Ägypten, in Süd- und Mittelamerika. Auch die Verlegung des Zeltlagers unserer prähistorischen Vorfahren von einem Jagdgebiet in ein anderes lässt sich durchaus als Projekt beschreiben.

Der Begriff „Projekt“ entstand jedoch erst in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts und wurde hauptsächlich für große Infrastrukturmaßnahmen verwendet. Das Projektmanagement umfasste seinerzeit zumeist nur die Arbeitsplanung. In den siebziger Jahren verschob sich der Schwerpunkt hin zur Überwachung der Projektarbeiten und später wurde den persönlichen Fähigkeiten des *Projektmanagers* stärkere Aufmerksamkeit zuteil. In den neunziger Jahren verschob sich die Aufmerksamkeit erneut, und zwar diesmal hin zur prozessorientierten Arbeitsweise beim Projektmanagement.

Das Projektmanagement entwickelt sich immer mehr zu einer eigenen Fachdisziplin. War das Projektmanagement früher eine Aufgabe, die man nebenbei machte, d. h. neben den eigentlichen Aufgaben, so hat es sich bis heute zu einer eigenständigen Fachdisziplin entwickelt, mit der viele ihr Geld verdienen. Trotz der zunehmenden Professionalisierung scheitern Projekte auch heute noch häufig. Einige der Misserfolge sorgen für Schlagzeilen, doch von den meisten der gescheiterten Projekte hört man nichts. Für den Misserfolg eines Projekts gibt es viele Gründe, eine wirksame Projektmanagementmethode scheint jedoch für den Erfolg eines Projekts unabdingbar zu sein.

Ohne eine Projektmanagementmethode werden die *Auftraggeber* eines Projekts andere Vorstellungen hinsichtlich der Projektorganisation und des Projektverlaufs entwickeln als diejenigen, die das Projekt leiten und daran arbeiten. Die Beteiligten wissen beispielsweise häufig nicht, welche Verantwortung sie tragen und welche Zuständigkeiten sie haben. Dies hat wiederum zur Folge, dass ein Projekt intransparent und unüberschaubar wird. Ohne Managementmethode werden Projekte nur selten zur vollen Zufriedenheit der Beteiligten abgeschlossen werden. Dies gilt insbesondere für Projekte, die über einen längeren Zeitraum laufen.

Eine gute Projektmanagementmethode ist nicht starr, sondern berücksichtigt die permanenten Veränderungen des Umfelds, des Marktes sowie der Rollen des Auftraggebers und des Benutzers. Mit anderen Worten, Projekte werden in einem sich verändernden Umfeld durchgeführt. Zu oft geht man noch von der Annahme aus, dass Projekte sich in einem „erstarrten“ Umfeld befinden. Damit macht man es sich zwar einfach, doch diese Einstellung ist nicht mehr zeitgemäß.

PRINCE2 als wirksame Projektmanagementmethode unterstützt den *Projektmanager* bei der Projektplanung und -leitung in einem sich ständig ändernden Umfeld und unter Einbeziehung

aller Beteiligten. Sie bedient sich der Prinzipien guten Projektmanagements:

- Ein Projekt ist ein Prozess mit einem eindeutig definierten zeitlichen Anfangs- und Endpunkt.
- Um ein Projekt erfolgreich vollenden zu können, bedarf es immer eines Projektmanagements.
- Um alle Beteiligten bestmöglich zu integrieren, muss jeder wissen,
 - warum das Projekt notwendig ist,
 - welches Ziel mit dem Projekt verfolgt wird,
 - wie dieses Ziel zu erreichen ist,
 - welche Zuständigkeiten jeder einzelne Beteiligte hat.

1.2 Was versteht man unter einem Projekt?

Es ist von entscheidender Bedeutung, den Unterschied zwischen einem Projekt und den regulären Aufgaben einer Organisation zu kennen. Unklarheit darüber, was als Projekt anzusehen ist, führt zu unnötigen Reibungsverlusten und Frustrationen. Es ist daher unumgänglich, Projekte genau zu definieren, um den Unterschied zwischen einem Projekt und den regulären Aufgaben für jeden Beteiligten zu verdeutlichen.

1.2.1 Definitionen des Begriffs „Projekt“

Eine häufig benutzte Projektdefinition lautet: „Ein Projekt ist eine einmalige Aufgabe, die zeitlich und in Bezug auf den Einsatz der Mittel begrenzt ist und die mit einem Projektergebnis endet“. Teun van Aken² umschreibt ein Projekt als „ein Ganzes, das aus zusammenhängenden Arbeiten besteht, die mit Blick auf ein zuvor vereinbartes Ergebnis durchgeführt werden, das einen zeitlichen Anfang und ein zeitliches Ende hat, das nur begrenzt zur Verfügung stehende Mittel und Personen nutzt und das zumeist den Charakter der Einmaligkeit hat“. Beide Definitionen enthalten zwar typische Merkmale eines Projekts, aber sie machen keinen Unterschied zwischen den Projektaufgaben und den regulären Aufgaben innerhalb einer Organisation. Denn viele Aufgaben in einer Organisation haben ebenfalls einen deutlichen Anfang und ein deutliches Ende, nutzen die begrenzt zur Verfügung stehenden Mittel und Personen und liefern zudem ein zuvor festgelegtes Ergebnis. Dennoch handelt es sich hierbei nicht um Projekte.

PRINCE2 zufolge ist ein Projekt „ein zeitlich begrenztes Managementumfeld, dessen Zweck es ist, ein oder mehrere Produkte zu liefern, und zwar unter Einhaltung eines genau umschriebenen *Business Case*“. Ein *Business Case* bildet hierbei die sachliche Grundlage für die Realisierung eines Produktes.

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Managementumfeld, dessen Zweck es ist, ein oder mehrere Produkte unter Einhaltung eines genau umschriebenen Business Case anzufertigen.

Diese Definition fügt ein neues Element hinzu, nämlich die Arbeit in einem zeitlich begrenzten Managementumfeld bzw. in einer vorübergehend existierenden Organisation. Und es ist genau dieses Element, mit dem sich ein Projekt von den regulären Aufgaben in einer Organisation unterscheidet. Dies ist u.a. auch der Grund, warum die Arbeit mit und in Projekten so kompliziert ist. Eine zeitlich begrenzte Organisationsform besagt, dass den Mitarbeitern

¹ „Projecten leiden“ von Geert Groote u.A.

² „De weg naar projectsucces“ von Teun van Aken

vorübergehend andere Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zugewiesen werden. Das Linienmanagement muss bestimmte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten an die Projektorganisation delegieren, da die Projektorganisation andernfalls nicht optimal funktionieren kann. Diese Tatsache wird jedoch von vielen Linienmanagern als Bedrohung empfunden. Je erfahrener ein *Projektmanager* im Umgang mit Projekten ist, umso geringer wird dieses Gefühl der Bedrohung sein.

1.2.2 Gute Gründe, die für das Arbeiten in Projekten sprechen.

Ein wichtiger Grund für das Arbeiten in Projekten ist die Tatsache, dass sich die Aufgaben effizienter erledigen lassen: Das erforderliche Personal und die erforderlichen Mittel können bereitgestellt werden; die verschiedenen Fachdisziplinen aus mehreren Abteilungen und Betrieben arbeiten im Teamverbund direkt miteinander; die Kommunikationswege innerhalb eines Unternehmens werden nicht durch die intensive Abstimmung überlastet, die für die Realisierung des Projektergebnisses unerlässlich ist.

Ein weiterer Grund, bestimmte Aufgaben als Projekt durchzuführen, ist der Wunsch, eine möglichst breite Zustimmung zum Vorhaben bei allen Beteiligten zu erreichen, die mit dem Endergebnis zu tun haben werden. Für diese Beteiligten ist dies jedes Mal gleichbedeutend mit der Änderung des Status quo. Dies ist fast immer mit (reflexartigen) Widerständen verbunden. Eine zeitlich begrenzte Projektorganisation bietet zudem die Möglichkeit, sich bereits in der Entwicklungsphase der Zustimmung und des Engagements der Beteiligten mit Blick auf die Nutzung des Endergebnisses zu sichern, weil jeder der Beteiligten bereits bei der Projektplanung und -durchführung mit einbezogen wird. Somit ist bereits in einem frühen Stadium die Verankerung des Projekts in die beteiligten Linienorganisationen gewährleistet.

Die Projektorganisation hat einen vorübergehenden Charakter, d. h. die Projektorganisation existiert nur für die Dauer eines Projekts. Sie unterscheidet sich somit deutlich vom Linienmanagement, das einen permanenten Charakter hat und für die Grundaufgaben einer Organisation zuständig ist. Stil und Charakter des Projektmanagements unterscheiden sich daher auch vom Linienmanagement. Das Linienmanagement ist eher auf Kontinuität bedacht. Das Interesse des Projektmanagements ist hingegen eher auf die Erzielung eines bestimmten, einmaligen Ergebnisses ausgerichtet. Auch aus diesem Grunde kann es zu Reibungsverlusten und Frustrationen innerhalb einer Organisation, aber auch zwischen den beteiligten Unternehmen kommen.

Das Firmenmanagement muss sich der Vor- und Nachteile der Projektarbeit bewusst sein. Es muss die Projekte und die normalen Betriebsabläufe so steuern, dass die unvermeidlichen Reibungsverluste zwischen diesen beiden Welten möglichst gering bleiben und das Projektergebnis dennoch möglichst effektiv erzielt wird.

1.2.3 Die charakteristischen Merkmale eines Projekts

Die charakteristischen Merkmale eines Projekts sind

- eine zeitlich befristete Organisation,
- ein zuvor definiertes Endergebnis,
- ein vordefinierter Lösungsansatz für die Realisierung des Endergebnisses,
- ein ausgearbeiteter *Business Case*.

Bevor ein Projekt in Angriff genommen werden kann, müssen der *Auftraggeber* und der *Projektmanager* ernannt werden. Zudem muss die restliche Projektorganisation in ihren Grundzügen festgelegt worden sein. Das Projektergebnis muss mindestens in allgemeiner Form definiert worden sein. Ferner muss deutlich sein, warum ein Projekt durchgeführt wird. Und schließlich muss die Reichweite des Projekts bekannt sein sowie die Vorgehensweise, mit der das Projektergebnis realisiert werden kann.

Diese Einzelaspekte können zu einem späteren Zeitpunkt, d.h. während der Projektplanungsphase vor Beginn des Projektes weiter ausgearbeitet werden. Die genannten grundlegenden Vereinbarungen sind jedoch unverzichtbar für die Definition des Projekts, die Genehmigung des Projektstarts und für die Durchführung der Planungsphase.

1.2.4 Das Verhältnis zwischen der Unternehmens- oder Programmorganisation einerseits und den Projekten andererseits

Die Realisierung der Unternehmensziele erfordert häufig den Einsatz neuer Produkte bzw. Dienstleistungen. Zu diesem Zweck kann die Unternehmensorganisation Projekte initiieren. In manchen Fällen wird mit Blick auf die Realisierung eines oder mehrerer Unternehmensziele ein Programm entworfen. (Siehe Kapitel 6). Die unterschiedlichen Projekte werden in diesen Fällen vom Programmmanagement initiiert.

Im Rahmen der Projekte werden die definierten Produkte oder Dienstleistungen realisiert. Das Projekt liefert dem zuständigen Unternehmens- oder Programmmanagement das Projektergebnis. Das Unternehmens- oder Programmmanagement ist anschließend dafür verantwortlich, dass mit dem Projektergebnis auch tatsächlich die Ziele erreicht werden, die dem Management vor Augen schwebten. Das Unternehmens- oder Programmmanagement und **nicht** das Projektmanagement trägt somit die Verantwortung für die Realisierung der Unternehmensziele. Das Projektmanagement ist ausschließlich für die Übergabe des Projektergebnisses verantwortlich, mit dem das Unternehmens- oder Programmmanagement seine Ziele realisieren kann (siehe hierzu auch Abbildung 1.1).

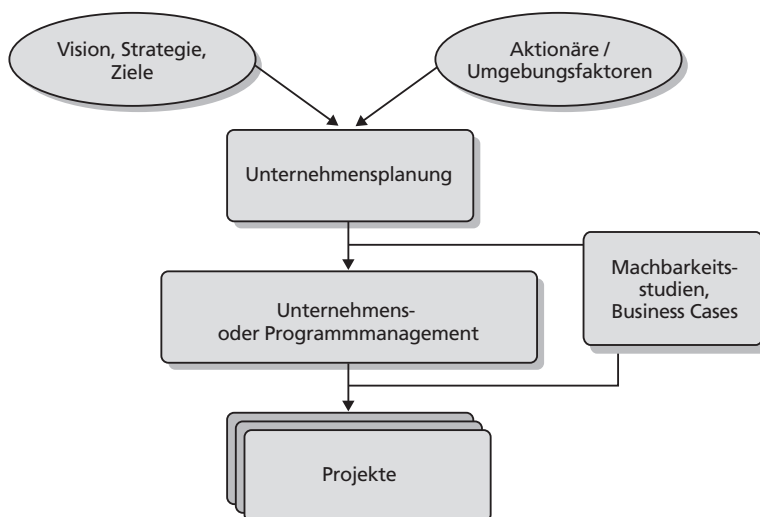


Abbildung 1.1 Das Projektfeld

1.2.5 Die Projektzielsetzung

Der Sinn eines Projekts besteht in dem, was das Unternehmens- oder Programmmanagement mit der Lieferung des Projektergebnisses bezwecken möchte. Diese Zielsetzung ist der Maßstab für die Projektvorbereitung und -durchführung und beantwortet die Frage nach der Notwendigkeit des Projekts. Die Zielsetzung muss deshalb bekannt sein, bevor der Auftrag zur Projektinitiierung erteilt wird (siehe hierzu auch Abbildung 1.2).

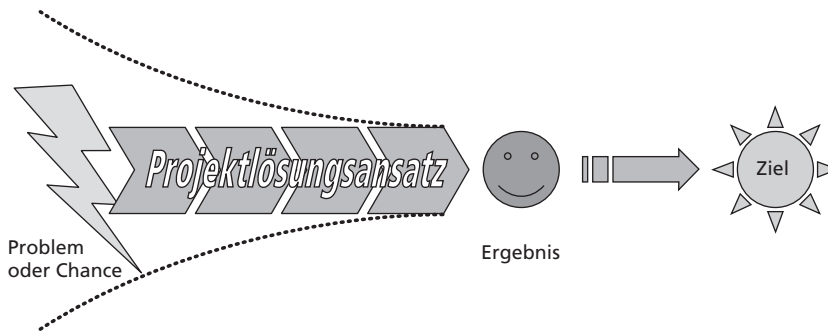


Abbildung 1.2 Projektübersicht

1.2.6 Der Unterschied zwischen der Lebenszyklus eines Produkts und eines Projekts

Um die Zuständigkeitsbereiche abstecken zu können, sollte man sich den Unterschied zwischen der Lebenszyklus eines Produkts und der Lebenszyklus eines Projekts bewusst machen (siehe hierzu auch Abbildung 1.3).

Die Lebenszyklus eines Produkts beginnt mit der Produktidee, verläuft dann über die Herstellung und die Nutzung dieses Produkts bis hin zum Ersatz bzw. zur Entsorgung des Produkts. Die Lebenszyklus eines Projekts ist kürzer. Sie beginnt mit der Genehmigung des Projektauftrags, verläuft dann über die Spezifikations-, Entwurfs-, Umsetzungs-, Test- und Implementierungsphase und endet mit der Übergabe des Projektergebnisses.

Die ersten Phasen, d. h. die Idee und Machbarkeitsstudie, und die letzten Phasen, d. h. von der Nutzung bis hin zur Entsorgung, gehören nicht zur Lebenszyklus eines Projekts. Die Projektorganisation ist für diese Phasen daher nicht verantwortlich; diese Verantwortung liegt beim Unternehmens- oder Programmmanagement.

Je nach Projektgröße kann die Implementierung des Projektergebnisses in die Unternehmensorganisation Teil des Projekts sein oder aber auch nicht.

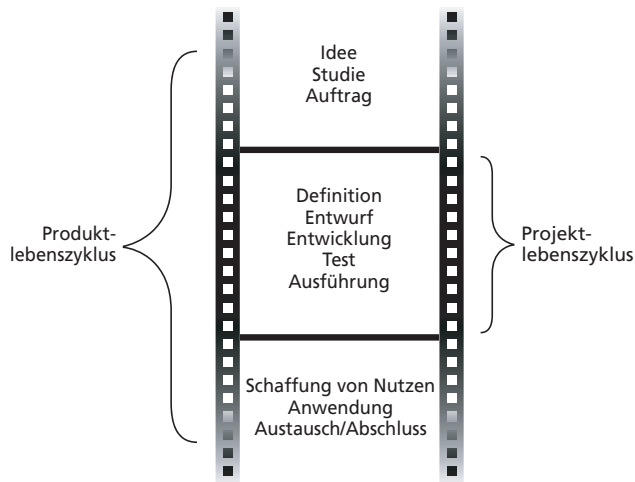


Abbildung 1.3 Produkt- und Projektlebenszyklus (Quelle: OGC)

Wenn zunächst eine Studie angefertigt werden muss, in der untersucht wird, was zu tun ist, empfiehlt es sich, diese Studie als eigenständiges Projekt zu betrachten und im Anschluß daran ein neues Projekt in Angriff zu nehmen, das die Ergebnisse der Studie umsetzt.

Im Laufe der Lebenszyklus eines Produkts können mehrere Projekte durchgeführt werden. Neben der Machbarkeitsstudie und dem Realisierungsprojekt werden häufig auch zwischenzeitliche Prüfungen und Aktualisierungen (Upgrades), aber auch die Entsorgung und das Auswechseln des Produkts projektmäßig durchgeführt.

1.3 Wodurch zeichnet sich ein erfolgreiches Projekt aus?

In den letzten Jahren wurde immer wieder über die Resultate gestritten, die mithilfe von Projekten erzielt wurden. Es ist noch nicht so lange her, da wurden riesige Summen in IT-Projekte investiert, von denen man sich hohe Gewinne versprach. Viele dieser Projekte erfüllten aber nicht die in sie gesetzten Hoffnungen, und der Ruf nach einer kritischen Prüfung der tatsächlich erreichten Ergebnisse wurde immer lauter.

Doch dies trifft auch auf andere Branchen zu. Immer wieder wurden Studien veröffentlicht, aus denen ersichtlich wurde, dass viele Projekte zu spät vollendet wurden bzw. viel mehr als geplant kosteten. Es sind zudem Fälle bekannt, bei denen Projekte vorzeitig und ergebnislos abgebrochen wurden, oder Projekte, deren Ergebnisse in der Praxis ungenutzt blieben. Wie konnte so etwas passieren? Es wurden doch viele Erfahrungen während der Projektdurchführung gesammelt. An welchem Punkt scheiterten diese Projekte? Daraus ergibt sich die zweite Frage: Welche Faktoren müssen berücksichtigt werden, um ein Projekt erfolgreich abzuschließen?

Zunächst ist es wichtig, den Projekterfolg einheitlich zu definieren. Hierüber sind die Meinungen geteilt. In der niederländischen Competence Baseline (NCB) lässt sich Folgendes nachlesen: „Der Projekterfolg ist das Maß dafür, inwieweit das angestrebte Ergebnis in den Augen des Auftraggebers mit dem tatsächlich erzielten Ergebnis übereinstimmt. „Teun van Aken

definiert den Projekterfolg wie folgt: „Wenn alle Beteiligten mit dem Endergebnis zufrieden sind.“

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn alle Beteiligten mit dem erzielten Ergebnis zufrieden sind.

Die Definition von Teun van Aken reicht ganz offensichtlich weiter als die Definition der NCB. Wenn die Benutzer mit dem Projektergebnis unzufrieden sind, werden sie kaum motiviert sein, alles aus dem Produkt oder der Dienstleistung herauszuholen. Die Unzufriedenheit der Benutzer kann letztendlich sogar dazu führen, dass das Projektergebnis als Ganzes nicht mehr benutzt wird und das Verhältnis der Beteiligten innerhalb einer Unternehmensorganisation für lange Zeit gestört ist. Von der Zufriedenheit des Auftraggebers einmal abgesehen, ist die Zufriedenheit der anderen Beteiligten jedoch eine eigenständige Bedingung. Wie könnte von einem erfolgreichen Projekt die Rede sein, wenn nicht auch die anderen Beteiligten zumindest bis zu einem gewissen Grade mit dem erreichten Ergebnis zufrieden sind? Gerade aus diesem Grunde halten wir uns im Rahmen dieses Buchs an die Erfolgsdefinition von Teun van Aken, die in unseren Augen eine notwendige Ergänzung zur NCB-Definition ist.

Der Begriff „alle Beteiligten“ in der obigen Definition umfasst

- den *Auftraggeber*,
- die Benutzer,
- die Lieferanten,
- die Projektmitarbeiter.

Der *Auftraggeber* ist derjenige, der mithilfe des Projektergebnisses etwas Bestimmtes erzielen oder realisieren möchte und der für das Projekt bezahlt. Die Benutzer sind diejenigen, die mit dem Ergebnis konfrontiert werden. Hierbei kann es sich um Anwender handeln, aber auch um Personen, die für die Verwaltung und die Instandhaltung eines Produkts verantwortlich sind. Die Lieferanten stellen das Personal und die Mittel bereit, die zur Erzielung des Ergebnisses benötigt werden. Die Projektmitarbeiter sind diejenigen, die das Endergebnis realisieren. In der Praxis sind die Benutzer der wichtigste Faktor, an dem sich hinterher ablesen lässt, inwieweit ein Projekt erfolgreich war. Sie haben den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der anderen Beteiligten. Erst an zweiter, dritter und vierter Stelle kommen der *Auftraggeber*, die Lieferanten und zuletzt die Projektmitarbeiter.

Mehrere Beteiligte sind somit für den Erfolg eines Projekts maßgeblich. Es ist daher wichtig, im Verlauf des Gesamtprojekts die an einem Projekt Beteiligten und deren Kriterien für den Projekterfolg nicht aus den Augen zu verlieren. Diese Kriterien können für jeden einzelnen Beteiligten und auch von Projekt zu Projekt völlig unterschiedlich ausfallen. Das Verfehlen von Kriterien, die einem Beteiligten wichtig sind, kann zu Motivationsverlust führen und den vorzeitigen Abbruch eines Projekts zur Folge haben. Die möglichen Erfolgskriterien für die einzelnen Beteiligten sind:

- Der Nutzen des Projektergebnisses übersteigt die Projektkosten und entspricht den Erwartungen - wichtig für den *Auftraggeber*.
- Das Ergebnis genügt den zuvor festgelegten Kriterien und ist sofort nutzbar (fit for use) - wichtig für den Benutzer.
- Eine bezogen auf die Ausgaben positive Rendite - wichtig für den Lieferanten.

- Die Arbeit macht Spaß und trägt zur persönlichen Weiterentwicklung bei - wichtig für die Projektmitarbeiter.

1.4 Gründe für das Misslingen von Projekten

Die Gründe, die häufig für das Misslingen von Projekten verantwortlich angegeben werden, sind

- das Fehlen eines eindeutigen *Business Case*;
- fehlendes Projektengagement seitens des Auftraggebers und der Unternehmensführung;
- keine oder unklare Vorstellungen in Bezug auf das angestrebte Endergebnis;
- fehlende Qualitätskriterien und -kontrolle sowie das Fehlen messbarer *Akzeptanzkriterien*;
- Änderungen hinsichtlich der Projektgröße und das Fehlen einer funktionierenden Änderungssteuerung;
- fehlendes Engagement seitens der Benutzer, und zwar von Beginn des Projekts an.

Ein klarer *Business Case* bildet die Grundlage eines jeden Projekts. Darin sind nämlich die Beweggründe des Auftraggebers für das Projekt aufgeführt sowie der angestrebte Mehrwert des Projektergebnisses für die Organisation bezogen auf die Kosten und den Aufwand, die für die Realisierung des Projektergebnisses notwendig sind. Wenn der Beitrag, den ein Projekt für eine Unternehmensorganisation leistet, nicht deutlich ist, dann werden der *Auftraggeber* und die Unternehmensführung im Lauf des Projekts das Interesse daran verlieren und ihr Engagement wird nachlassen. Wichtige Entscheidungen werden nicht mehr getroffen, die Finanzierung des Projekts gerät in Gefahr, andere Projekte und Initiativen gewinnen auf einmal an Bedeutung. Fehlen ein überzeugender *Business Case* und der Rückhalt seitens des Managements, wird unweigerlich bei den Benutzern Widerstand gegen das Projekt spürbar werden, sobald sie merken, welche konkrete Bedeutung das Projekt für sie haben wird. Je schwächer das Engagement des Auftraggebers und des Managements wird, umso stärker wird der Widerstand seitens der Benutzer. Dies führt unweigerlich dazu, dass die Projektmitarbeitern das Gefühl bekommen, ihre Arbeit sei unwichtig. Folglich werden sie sich nach einer anderen Beschäftigung umsehen oder werden gar völlig demotiviert. Mit anderen Worten: Eine dramatische Kettenreaktion.

Ein anderes Risiko geht von einem schwammig definierten Projektergebnis aus. Wie kann man etwas zur Zufriedenheit des Benutzers erledigen bzw. herstellen, wenn man nicht weiß, was er haben möchte? Dabei kommt es nicht allein darauf an, Qualitätskriterien für das zu liefernde Produkt festzulegen und dafür zu sorgen, dass das damit einhergehende, erforderliche Qualitätsmanagement durchgeführt wird, sondern auch, die *Akzeptanzkriterien* festzulegen. Erst wenn diese Punkte geklärt sind, lässt sich die zu erledigende Arbeit besser einschätzen, lässt sich besser in Richtung des Endergebnisses steuern und kann besser auf die Erwartungen der Benutzer hinsichtlich des Endergebnisses eingegangen werden.

In diesem Zusammenhang spielen auch die Steuerung des Projektumfangs und der Änderungen im Projekt eine wichtige Rolle. Jede Verbesserung eines Einzelaspekts wird sich unweigerlich auf andere Aspekte auswirken. Änderungen, die nicht in geregelten Bahnen geleitet werden, wirken sich häufig für die Beteiligten frustrierend aus. Sie können dadurch große, unvorhergesehene Konsequenzen für das Projekt haben. Es ist somit unbedingt erforderlich, den Projektumfang und die Änderungen zu verfolgen und periodisch zu überprüfen.

Und es scheint schließlich verführerisch zu sein, die Benutzer nicht an einem Projekt zu beteiligen: Fehlendes Genörgel, eine gute Zusammenarbeit der Projektmitarbeiter untereinander und schnelles Entscheiden. Dies kann jedoch dazu führen, dass die Spezifikationen unvollständig bleiben, die zwischenzeitliche Kontrolle unterbleibt, keine Signale hinsichtlich einer notwendigen Änderung oder Anpassung des Projektergebnisses aufgefangen werden und der Widerstand bei den Benutzern sehr groß wird, sobald ihnen bewusst wird, welche Konsequenzen dieses Projekt für sie haben wird. Die möglichen Folgen: Das Endergebnis wird nicht akzeptiert oder, falls akzeptiert, bleibt es ungenutzt oder es tritt der schlimmste Fall ein, indem das Projekt vorzeitig beendet wird, nachdem es Frustrationen hervorgerufen und den Beteiligten viel Schaden zugefügt hat. Die „Schuldigen“ werden das hinterher zu spüren bekommen.

Es ist daher immer besser, sich vor dem Start eines Projekts ein deutliches Bild vom *Business Case* zu machen, das Projektergebnis klar zu definieren, den Projektverlauf zu steuern, die Änderungen geregelt durchzuführen und die Benutzer ins Projekt mit einzubeziehen. Dies gilt auch für den Fall, dass sich zwischenzeitlich herausstellen sollte, dass das Projekt nicht mehr fortgeführt werden sollte. In diesem Falle kann das Projekt frühzeitig und in professioneller Weise geändert oder abgebrochen werden, und zwar ohne unnötigen Kapitalverlust und ohne unnötige Beschädigung der Parteien.

1.5 Die Vorteile von PRINCE2

Die in Abschnitt 1.4 behandelten Gründe für den Projektmisserfolg waren der Anlass, die Projektmanagementmethode PRINCE2 zu entwickeln. Diese Methode zielt auf die Lenkung von Projekten in einer sich verändernden Umgebung ab. Hierbei fungiert der *Business Case* als Richtschnur. Das Ziel dieser Methode ist es, das Engagement aller Projektparteien zu gewinnen. Der Schwerpunkt bei PRINCE2 liegt eher auf der Prozessbeherrschung und weniger im Festhalten an den ursprünglichen Ausgangspunkten.

Die Themenfelder, denen eine besondere Aufmerksamkeit zuteil wird, sind die Projektorganisation und das Risikomanagement. In der Projektorganisation werden der Zusammenhang und die Interaktion zwischen dem Projekt und seinem Umfeld festgelegt. Das Risikomanagement dient dazu, die Unwägbarkeiten im Projekt und im Projektumfeld unter Kontrolle zu halten. Deshalb ist das Risikomanagement bei PRINCE2 ein integraler Bestandteil aller durchzuführender Prozesse.

2 PRINCE2: Eine Einführung

2.1 Was ist PRINCE2?

PRINCE ist eine Projektmanagementmethode und das Akronym für „Projects In Controlled Environments“. Auf der Grundlage von PROMPT II wurde PRINCE 1989 von der damaligen CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency) der britischen Behörden entwickelt. PRINCE war in dieser Zeit auf ICT-Projekte ausgerichtet und für andere Bereiche ungeeignet.

PRINCE2 wurde 1996 als generischer Standard für alle Projekttypen, für jede Art von Umgebung und für alle Projektgrößen eingeführt. PRINCE2 basiert auf einem prozessorientierten Ansatz für das Projektmanagement und auf jahrelanger praktischer Erfahrung mit zahlreichen Projekten, Projektmanagern und Projektteams.

Gegenwärtig hält das Office of Government Commerce (OGC) der Britischen Regierung die Rechte an der Marke und der Methode PRINCE2. PRINCE2 ist als Methode für das Management von Projekten frei verfügbar. Für Veröffentlichungen und Seminare ist eine Lizenz erforderlich. Das OGC hat das Management dieser Lizenzen sowie die Abnahme der Prüfungen an die APM Group übertragen, die ihren Sitz in den Niederlanden hat und von PRINCE Benelux beaufsichtigt wird.

Über die Jahre hat sich PRINCE2 sowohl für den öffentlichen als auch für den privaten Sektor in England und verschiedenen anderen Ländern zu einem de-facto-Standard entwickelt.

2.2 Der Umfang von PRINCE2

PRINCE2 befasst sich mit dem Management eines Projekts, dem Einsatz von Mitarbeitern und Ressourcen innerhalb eines Projekts sowie der Verbindung und der Wechselwirkung zwischen einem Projekt und seiner Umgebung (siehe hierzu auch Abbildung 2.1). PRINCE2 ist allerdings nicht dafür vorgesehen, alle Aspekte des Projektmanagements vollständig abzudecken. Soziale und kommunikative Fähigkeiten, Techniken und unterstützende Software sind nicht Teil von PRINCE2 - was einen Vorteil dieser Methode ausmacht. PRINCE2 ist nicht an eine eigene Interpretation dieser Aspekte gebunden, wodurch die Methodik für die unterschiedlichsten Projekte und Organisationen sowie auch in Kombination mit den verschiedensten Techniken und unterstützenden Software-Paketen eingesetzt werden kann.

Im Projektmanagement geht es in erster Linie um Menschen. PRINCE2 kann also nicht als ein Kochbuch verstanden werden - es muss in Kombination mit gesundem Menschenverstand und den richtigen technischen und sozialen Fähigkeiten eingesetzt werden. Auch wenn PRINCE2 die sozialen Fähigkeiten nicht explizit betrachtet, so fördert es durch seine organisatorische Struktur doch das gewünschte soziale Verhalten, welches notwendig ist, um Projekte effektiv zu managen.

Interaktion ist ein wesentlicher Aspekt in PRINCE2. Sie spiegelt sich in den Aufgaben, den Verantwortlichkeiten und Autoritäten innerhalb der Rollen im Projekt wider. Da die Rollen

eindeutig festgelegt sind, können die Dinge einfacher überprüft und die Verantwortlichkeiten untereinander besser adressiert werden.

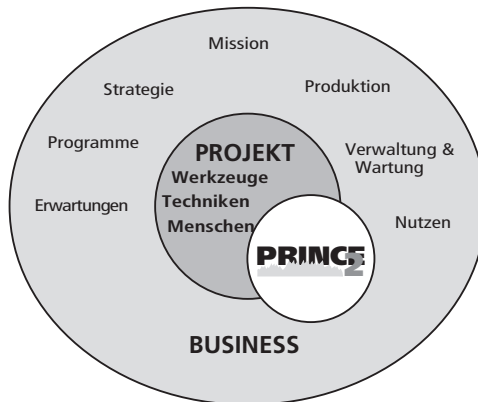


Abbildung 2.1 Scope von PRINCE2 (Quelle: OGC)

PRINCE2 unterscheidet acht Prozesse, acht Komponenten (Wissensgebiete) und drei Techniken. Diese Techniken (die produktbasierte Planung, der Änderungssteuerungsansatz sowie die Qualitätsprüfungstechnik) sind für die in PRINCE2 definierten Prozesse wesentlich und können demzufolge nicht weggelassen werden. Andere Verfahren und Techniken liegen außerhalb des Umfangs der Methode.

Die Praxis hat gezeigt, dass Planungen im Hinblick auf Aktivitäten und Kapazitäten bei zahlreichen Projekten von entscheidender Bedeutung sind und hierzu oftmals die richtige Technik fehlt. Daher wird in diesem Buch auch eine vierte Technik behandelt, die genau diese Thematik adressiert.

PRINCE2 beschäftigt sich mit dem Management eines Projekts, schlägt aber keinen Ansatz für die Konzeption vor. Dieser kann von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein. Dagegen kann PRINCE2 in Kombination mit jedem technischen Konzept angewendet werden, auch wenn in Abhängigkeit des Konzepts die Schnittstellen mit der Managementmethode separat gestaltet werden müssen.

Zwei weitere Aspekte, für die PRINCE2 keinen Ansatz vorschlägt, sind Einkauf und Auftragsvergabe. Die Methode geht davon aus, dass das Projekt innerhalb der Begrenzungen eines Vertrages vonstatten geht. Das Verfahren zum Abschließen des Vertrages ist kein Teil von PRINCE2, gehört aber trotzdem zu den technischen Aktivitäten, die mit Hilfe der Methode gemanagt werden können. Die Informationen, die innerhalb von PRINCE2 in den verschiedenen Managementdokumenten entwickelt werden, eignen sich hervorragend als inhaltliche Basis zum Abschluss von Verträgen.

2.3 PRINCE2: Die Prinzipien der Methode

PRINCE2 liegen vier Ideen zugrunde, die die Grundlage für die Gesamtmethode bilden:

- **Projekte werden in einem sich ändernden Umfeld durchgeführt** - Der Markt verändert sich, die interne Organisation wandelt sich, der Kenntnisstand der Benutzer wächst usw. Projekte rufen ebenfalls Veränderungen hervor und diese Veränderungen wirken sich wiederum auf das Projekt aus. Projekte müssen daher so gestaltet werden, dass sie sich unter kontrollierten Bedingungen auf diese Veränderungen einstellen können. Nicht die Aufgabenstellung am Projektanfang ist entscheidend, sondern die Erfüllung der Erwartungen bei Abschluß des Projektes. Daher muss dieser Aspekt bei der Projektplanung und -steuerung berücksichtigt werden.
- **Ein Projekt ist erst dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten mit dem Projektergebnis zufrieden sind** - Die Parteien sind die Benutzer, der *Auftraggeber*, die Lieferanten und die Projektmitarbeiter. Es reicht häufig nicht aus, das zuvor Vereinbarte fristgerecht und im Rahmen des Budgets zu liefern. Die Meinung des Auftraggebers ist nicht allein entscheidend, sondern der Eindruck aller Beteiligten. Die Kanalisierung der Erwartungen aller Parteien ist daher ein wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements.
- **Erfolgreiche Projekte sind „business driven“** - Es muss eine sachliche Rechtfertigung für die Durchführung eines Projekts geben. Dieser *Business Case* muss am Anfang des Projekts schriftlich festgelegt und während des Projektfortschritts regelmäßig überprüft werden. Gibt es keinen eindeutigen *Business Case*, dann wird dies mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf das Engagement des Managements, auf die Beschaffung der erforderlichen Gelder und auf die „Werbung“ für das Projekt im Projektumfeld haben. Der *Business Case* bildet den Rahmen, in dem die Benutzer die Wünsche und Anforderungen hinsichtlich der Nutzung und Wartung des zu liefernden Endergebnisses spezifizieren müssen.
- **Die Kooperation aller Parteien führt zu erfolgreicheren Projekten** - Projekte dienen dazu, Veränderungen durchzuführen. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist die Zusammenarbeit. Wenn alle Betroffenen an der Projektplanung und -steuerung beteiligt sind, wird das Endergebnis mit größerer Wahrscheinlichkeit akzeptiert werden, als wenn dies nicht geschieht.

Diese vier Grundgedanken wirken sich auf die Projektplanung und das Projektmanagement aus und lassen sich auf die Projektorganisation, die durchzuführenden Prozesse sowie die einzusetzenden Komponenten und Techniken übertragen.

2.4 Die Merkmale von PRINCE2

PRINCE2 unterscheidet sich in einigen Punkten von anderen Projektmanagementmethoden:

- **Einbinden aller interessierter Parteien auf der Managementebene des Projekts** - Neben dem Engagement der Benutzer und Lieferanten bei der Realisierung des Projekts ist es wichtig, dass Benutzer und Lieferanten auch auf der Managementebene des Projekts vertreten sind. Ein guter Gedankenaustausch zwischen allen Beteiligten ist entscheidend, um deren gegenseitiges Engagement zu gewinnen. Mit PRINCE2 gelingt dies, indem Vertreter der Benutzer und der Lieferanten in den *Lenkungsausschuss* entsandt werden, und zwar in Form eines *Benutzervertreeters* und eines *Lieferantenvertreeters*.
- **Konzentration auf die geschäftliche Rechtfertigung (Business Case)** - Der *Business Case* bildet die Existenzberechtigung des Projekts. Auf der Grundlage des *Business Case* wird nicht nur entschieden, ob das Projekt in Angriff genommen werden soll oder nicht. Der *Business*

Case wird auch mit jeder Entscheidung des *Lenkungsausschusses* über die Fortführung oder den Abbruch des Projekts aktualisiert. Nach der Lieferung und Inbetriebnahme des Projektergebnisses wird die Frage geklärt, ob das Projektergebnis den Vorstellungen des Auftraggebers entspricht oder nicht.

- **Vollständige Integration des Risikomanagements in den Lebenszyklus des Projekts** - In PRINCE2 ist das Risikomanagement keine eigenständige Managementaufgabe, sondern ein integraler Bestandteil der Managementprozesse von PRINCE2. Es wird präzise angegeben, wer wann eine Risikoanalyse durchführt und Maßnahmen ergreift und wer sich daran beteiligt bzw. hiervon betroffen ist.
- **Eine definierte Organisationsstruktur** - Das Charakteristische an Projekten ist ihre zeitlich begrenzte Organisationsform. Der Zweck eines Projekts ist es, Veränderungen durchzuführen. Hierbei geht es nicht nur darum, die einzelnen Arbeiten möglichst effektiv und effizient durchzuführen, sondern auch darum, die Grundlagen für das Endergebnis und die Durchführung der notwendigen Veränderungen zu schaffen. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, das Projekt in den beteiligten Linienorganisationen zu verankern. Ferner sind klare und eindeutige Absprachen darüber erforderlich, wer was tun muss und wer hierfür jeweils die Verantwortung trägt. PRINCE2 stellt eine genau umrissene Organisationsstruktur bereit, um eine individuelle Projektorganisation aufbauen zu können.
- **Trennung von Technik und Management** - Bei der Zuweisung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten an die einzelnen Funktionen in einer Projektorganisation geht man bei PRINCE2 von der Trennung von Technik und Management aus. Der *Projektmanager* ist für das tägliche Management des Projekts zuständig, und zwar innerhalb des vom *Lenkungsausschuss* festgelegten Rahmens. Er ist somit für den Prozess und nicht für den Inhalt verantwortlich. Die einzelnen *Teammanager* sind für die Fertigstellung der vereinbarten Produkte verantwortlich, und zwar unter Einhaltung der vereinbarten inhaltlichen Spezifikationen und Termine sowie im Rahmen des Budgets.
- **Ein kontrollierter Projektstart, -fortschritt und -abschluss** - Projekte werden häufig vorschnell in Angriff genommen. Bei laufendem Projekt ist man zu sehr mit dem beschäftigt, was getan werden muss, und weniger mit dem, was die vereinbarte Realisierung angeht. Das Abschließen eines Projekts und die Übergabe des Endergebnisses an die Linienorganisation sind häufig nicht eindeutig geklärt. Dies sind wichtige Gründe für das Scheitern von Projekten. Bei PRINCE2 wird von einem kontrollierten Projektstart ausgegangen, wobei das Projekt, die Projektorganisation und die ersten Arbeiten eindeutig und klar definiert wurden, ehe das eigentliche Projekt in Angriff genommen wird. Während des Projekts kümmert sich der *Projektmanager* um das tägliche Management des Projekts innerhalb des vom *Lenkungsausschuss* vorgegebenen Rahmens. Beim Projektabschluss muss der *Projektmanager* nicht nur dafür sorgen, dass das Endergebnis auch tatsächlich geliefert wird, sondern auch, dass die Projektorganisation aufgelöst wird, dass das Projekt gut analysiert und vervollständigt wird, dass die noch zu klärenden Punkte den beteiligten Einheiten der Linienorganisation mitgeteilt werden und dass für die Projektrevision ein Datum festgesetzt und ein Plan erstellt wird.
- **Das Prinzip „Management by exception“ im Lenkungsausschuss** - Dieses Prinzip kommt auch in PRINCE2 zum Tragen. Dem Management wird nur dann Bericht erstattet, wenn dies aus dessen Sicht notwendig oder wünschenswert ist. Dies zeigt schön den „best practice“-Charakter von PRINCE2. Das Projektmanagement wird zwischenzeitlich nur über *Projektstatusberichte* sowie nach Abschluss einer Phase informiert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass keine regulär geplanten Besprechungen stattfinden können.

- **Managementphasen** - In PRINCE2 wird zwischen Managementphasen und technischen Phasen unterschieden. Managementphasen sind zeitliche Einteilungen, die mit der expliziten Entscheidung über die Fortführung oder den Abbruch eines Projekts verknüpft sind. Das Einplanen von Managementphasen ist ein wichtiges Instrument bei der Umsetzung des Prinzips „Management by exception“.
- **Instrumente zur Steuerung des Personal- und Materialeinsatzes** - Bei Projekten steht zwar häufig ein Budget zur Verfügung, aber das Projekt kann nicht in Angriff genommen oder weitergeführt werden, da das Personal und Material nicht freigegeben oder dem Projekt Personen und Material entzogen wurden. PRINCE2 verknüpft die Genehmigung der in einer nachfolgenden Phase zu erledigenden Arbeiten mit der tatsächlichen Bereitstellung des Personals und Materials. Managementphasen sind ein wichtiges Instrument, um den Personal- und Materialeinsatz sicherzustellen.
- **Die Auftragsvergabe auf der Grundlage von Arbeitspaketen** - Arbeiten, die von den Teammanagern durchgeführt werden müssen, werden in Form von *Arbeitspaketen* erteilt. Dies gilt sowohl für die internen Arbeiten als auch für die Arbeiten, die von Dritten erledigt werden sollen. *Arbeitspakete* umfassen genaue Beschreibungen der zu liefernden Produkte, der für die Anfertigung dieser Produkte benötigten Angaben, die durchzuführenden Bewertungen, die Zwischenberichte, die Prozesssteuerung und die Art und Weise, wie die fertig gestellten Produkte schließlich geliefert werden sollen.
- **Produktbasierte Planung** - Produktbasiertes Planen ist ein typisches Merkmal für das ergebnisorientierte Denken und Arbeiten im Rahmen von Projekten. Als Grundlage für die unterschiedlichen Pläne zwingt diese PRINCE2-Technik alle Beteiligten im Hinblick auf die zu liefernden Produkte zu denken: Was muss (zwischenzeitlich) geliefert werden? Welchen Kriterien muss diese Teillieferung genügen? Auf dieser Grundlage werden die notwendigen Arbeiten für die Anfertigung der Produkte geplant.
- **Qualitätsprüfungen** - Wenn die anzufertigenden Produkte zum Zeitpunkt ihrer Lieferung getestet werden, ist es bereits zu spät, um die Qualität des Produkts zu ändern. Gerade am Anfang des Projekts fallen die wichtigsten Entscheidungen in Bezug auf die Qualität des Endprodukts. Die für diese Entscheidungen benötigten Dokumente müssen deshalb anhand der folgenden Frage kritisch unter die Lupe genommen werden: Inwieweit führt das, was in diesen Dokumenten schriftlich festgehalten wurde, auch tatsächlich zu dem angestrebten Endergebnis? Die Qualitätsprüfungstechnik ist eine Technik zur kontrollierten Beurteilung von Dokumenten und anderen Produkten.
- **Die Kontrolle von Änderungen ist integraler Bestandteil von PRINCE2** - Bei PRINCE2 geht man von dem Gedanken aus, dass Projekte nicht für sich allein existieren, sondern in einem sich verändernden Umfeld gesteuert werden müssen. Es ist daher auch nur allzu logisch, dass die Änderungssteuerung innerhalb von PRINCE2 ein entscheidender Aspekt und vollständig in die Methode eingebettet ist.

2.5 Die Vorteile von PRINCE2

PRINCE2 ist eine Methode, die **Projektleitern und -managern** den Vorteil einer stärkeren Kontrolle über den Personal- und Materialeinsatz bietet. Sie werden laufend über den Projektfortschritt informiert und können sich auf das Management von Ausnahmen konzentrieren. PRINCE2 fördert das aktive Engagement der Benutzer und aller Parteien während der gesamten Projektlaufzeit und bietet eine integrierte und strukturierte Vorgehensweise in Bezug auf Änderungen und Risiken. PRINCE2 arbeitet mit einer

Projektorganisation, in der die Aufgabenverteilung in Form klarer Absprachen über die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert ist.

Unternehmensmanagement und die Projektauftraggeber können sich auf den Nutzen für die Organisation, auf die Lenkung der Unternehmensrisiken und auf die Kontrolle der laufenden Projekte konzentrieren, und zwar sowohl am Anfang eines Projekts als auch während der Umsetzung.

Das **Projektmanagement** hat einen großen Nutzen aus der Kombination aus fundierter theoretischer Grundlage nach dem „best practice“-Prinzip, prozessorientierter Arbeitsweise und intensiver Beteiligung der Benutzer. Der *Projektmanager* kann auf der Grundlage von PRINCE2 beim Delegieren, Genehmigen und Kommunizieren auf eine festgelegte Vorgehensweise zurückgreifen. PRINCE2 bietet eine klare Struktur dank der Unterteilung des Projekts in kontrollierbare Phasen, die mit der Zuteilung von Personal und Material bei der Arbeitsdurchführung verknüpft sind. Des Weiteren bietet PRINCE2 eine klare Berichtsstruktur, sodass die Zeit für Besprechungen mit dem Management und den Parteien auf das notwendige Mindestmaß reduziert wird.

Für den **Lieferanten** ist es wichtig, dass PRINCE2 eine Standardmethode des Projektmanagements mit einer einheitlichen Terminologie, Struktur und Dokumentvorlagen ist. Dies verbessert die Qualität der zu erbringenden Dienstleistung und ermöglicht den reibungslosen Austausch von Projektmanagern oder Mitarbeitern im Krankheitsfalle oder bei Abwesenheit. PRINCE2 bildet eine gute Grundlage für die Qualitätssicherung des Projektmanagementprozesses und für die Professionalisierung des Projektmanagements in der Organisation. Die Methode steht zur freien Verfügung. Die internationalen PRINCE2-Kurse und Zertifizierungen stellen dabei einen wichtigen Aspekt dar.

Die **Benutzer** werden von Anfang in Entscheidungen im Projekt mit einbezogen. Die Benutzer sind für die Qualitätsanforderungen im Rahmen des *Business Case* verantwortlich und beteiligen sich an den Qualitätsbeurteilungen im laufenden Projekt.

Für die **Projektmitarbeiter und Teammanager** bietet die Methode eine klare Beschreibung der auszuführenden *Arbeitspakete*, einschließlich aller hierbei maßgeblichen Informationen und Absprachen. Dies ermöglicht eine klare Trennung zwischen den Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten des *Projektmanagers* und der *Teammanager* und grenzt das Arbeitsgebiet der *Teammanager* genau ein.

PRINCE2 eignet sich für jedes Projekt. Die Methode ist skalierbar und lässt sich an die speziellen Bedingungen anpassen, die für ein bestimmtes Projekt gelten. Es ist zwar nicht so, dass Teilprozesse ausgelassen werden könnten, jedoch können die Prozesse wahlweise mehr oder weniger explizit und mit mehr oder weniger Dokumentationen durchlaufen werden.

2.6 PRINCE2: Eine Übersicht

Bei PRINCE2 handelt es sich um eine strukturierte Methode des Projektmanagements, die auf dem „best practice“-Prinzip basiert. PRINCE2 wurde prozessorientiert strukturiert, d.h. der Grundgedanke besteht darin, dass ein Projekt nicht linear, sondern prozessorientiert

durchgeführt wird. Einige Prozesse werden nur einmal innerhalb eines Projekts durchlaufen, andere können im Fortschritt eines Projekts mehrmals durchlaufen werden. Letzteres hängt von der Größe, der Komplexität und dem Zweck des Projekts ab.

Darüber hinaus kommen in PRINCE2 acht Komponenten und drei unterschiedliche Techniken zum Einsatz. In diesem Buch wurden die drei PRINCE2-Techniken um eine weitere Technik ergänzt, nämlich die Arbeits- und Kapazitätsplanung.

Abbildung 2.2 enthält eine Übersicht über die Prozesse und Komponenten.

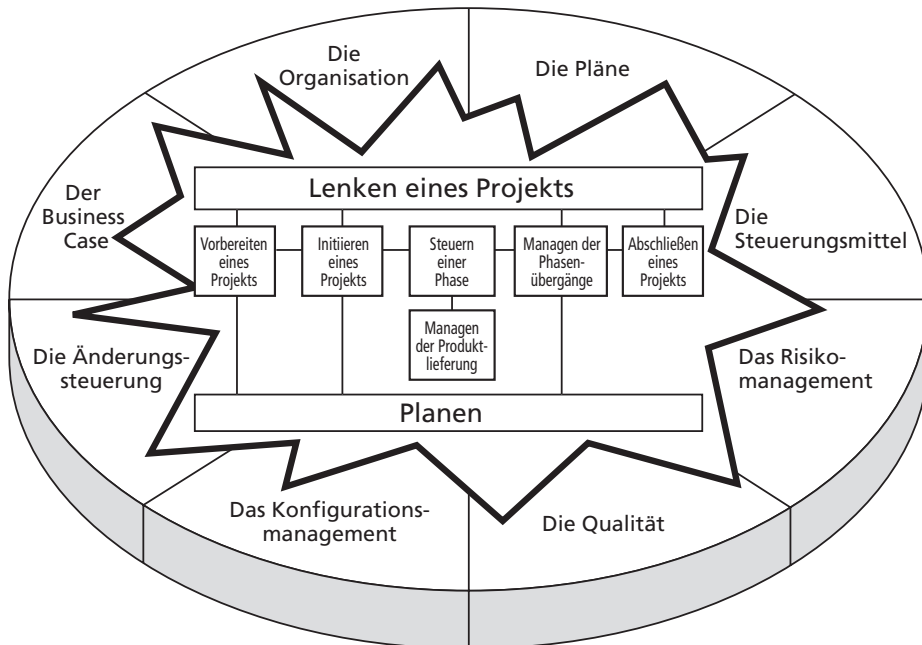


Abbildung 2.2 Prozesse und Komponenten (Quelle: OGC)

2.6.1 Prozesse

Die PRINCE2-Prozesse decken die gesamte Bandbreite vom Vorbereiten eines Projektes über die Kontrolle und Steuerung des Projektfortschritts bis hin zum Projektabschluss ab. In Kapitel 3 dieses Buches werden die Prozesse detailliert ausgearbeitet und erläutert.

- **Vorbereiten eines Projekts (Starting up a Project, SU)** - Dies ist der erste Prozess in PRINCE2. Das Ziel hierbei ist es, alle erforderlichen Voraussetzungen für den Start eines Projekts zu schaffen. Während dieses Prozesses wird die *Projektbeschreibung* erstellt, eine provisorische Projektorganisation eingerichtet, der *Projektlösungsansatz* entwickelt, ein *Risikoprotokoll* vorbereitet und ein Plan für die Initiierungsphase entworfen.
- **Lenken eines Projekts (Directing a Project, DP)** - Dieser Prozess läuft während der gesamten Laufzeit des Projekts. Ab dem Zeitpunkt der Projektplanung bis zum Zeitpunkt der Produktübergabe und des Projektabschlusses. Lenken eines Projekts beschreibt den Prozess innerhalb des *Lenkungsausschusses*. Der Prozess fokussiert auf die Maximierung der Erfolgchancen des Projektes, sodass es die Ergebnisse liefert, die der Kunde und der Benutzer

erwarten. Zudem werden in diesem Prozess alle Beschlüsse gefasst, die für das Projekt von Bedeutung sind.

- **Initiieren eines Projekts (Initiating a Project, IP)** - Dieser Prozess bildet den wesentlichen Teil der Initiierungsphase (in den Niederlanden auch Definitionsphase oder Planungsphase genannt) und beschreibt, wie das *Projektleitdokument (PID)* im Einzelnen ausgearbeitet und zusammengestellt wird, damit der *Lenkungsausschuss* einen Beschluss über die Realisierung des Projekts fassen kann. Das *PID* bildet zudem die Grundlage für die Umsetzung des eigentlichen Projekts und das Fundament für die Kontrolle des Projektfortschritts. Der Prozess IP ist der erste Prozess innerhalb des Projekts. Er beginnt, sobald der *Lenkungsausschuss* die Umsetzung der Initiierungsphase genehmigt hat.
- **Steuern einer Phase (Controlling a Stage, CS)** - Dieser Prozess beschreibt die täglichen Steuerungsaufgaben des *Projektmanagers* während einer Phase. Er beginnt, sobald Personal und Material für die Phase zur Verfügung gestellt und der *Phasenplan* vom *Lenkungsausschuss* genehmigt wurde. Der Prozess konzentriert sich auf die Übergabe der vereinbarten Produkte innerhalb der zuvor festgelegten Toleranzen. Er ist entscheidend für den Erfolg des Projekts.
- **Managen der Produktlieferung (Managing Product Delivery, MP)** - Dieser Prozess beschreibt die Kommunikation zwischen den Teammanagern und dem *Projektmanager* über die zu verrichtenden Arbeiten, deren Planung und Durchführung sowie der Übergabe des fertig gestellten *Arbeitspakets* zurück an den *Projektmanager*. Dieser Prozess verlangt eine sorgfältige Arbeitsweise, um unnötige Verwaltungsarbeit zu vermeiden.
- **Managen der Phasenübergänge (Managing Stage Boundaries, SB)** - Dieser Prozess dient dazu, dem *Lenkungsausschuss* eine Entscheidungsgrundlage über die Fortsetzung oder den Abbruch des Projekts (no go/go) zu liefern. Er gibt dem *Lenkungsausschuss* die Gewissheit, dass die Produkte aus der aktuellen Phase planmäßig geliefert wurden. Darüber hinaus wird in diesem Prozess der *Phasenplan* für die nächste Phase erstellt und es werden die Konsequenzen aufgezeigt, die sich für den *Projektplan* und den *Business Case* ergeben.
- **Abschließen eines Projekts (Closing a Project, CP)** - Wenn alle Projektziele erreicht wurden oder der *Lenkungsausschuss* beschlossen hat, das Projekt vorzeitig zu beenden, wird in diesem Prozess das Projekt abgeschlossen und die Dokumente archiviert. Außerdem werden *Empfehlungen für Folgeaktionen* abgegeben sowie der Projektabschluss- und der *Erfahrungsbericht* abgefasst. Zudem wird in diesem Prozess ein Plan erstellt, um während der Anwendungsphase zu messen, ob das Ergebnis des Projektes auch tatsächlich jene Vorteile geliefert hat, die vorgesehen waren (Projektrevision).
- **Planen (Planning, PL)** - Der Prozess *Planen (PL)* dient zur Unterstützung mehrerer Prozesse. Ein Plan ist nicht nur ein Zeitplan, sondern auch ein Dokument, in dem beschrieben wird, wer, wann und wie ein bestimmtes Ziel erreicht oder Ergebnisse geliefert werden sollen und welche Konsequenzen dies in zeitlicher, finanzieller und qualitativer Hinsicht haben wird.

2.6.2 Komponenten

Die Komponenten sind die eigentlichen Werkzeuge in der Werkzeugkiste, die der *Projektmanager* bei der Steuerung der Prozesse sowie der Projektplanung und -leitung benötigt. In Kapitel 4 werden die Komponenten im Einzelnen vorgestellt und erläutert.

- **Business Case** - Der *Business Case* zeigt an, wie sich der erwartete Nutzen des Projektergebnisses in Bezug auf die erwarteten Kosten und die Bemühungen zur Realisierung des Projektes für die Organisation gestaltet. PRINCE2 bezeichnet diesen Nutzen eines Projektes auch als sogenannte „treibende Kraft hinter dem Projekt“.

- **Organisation** - PRINCE2 stellt die Organisationsstruktur für das Projektmanagementteam bereit, einschließlich der dazugehörigen Tätigkeitsbeschreibungen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und ihrer wechselseitigen Beziehungen. Je nach Projektgröße können Funktionen miteinander kombiniert oder unterteilt werden.
- **Pläne** - PRINCE2 hat mehrere Planungsebenen definiert, die sich je nach Größe und Komplexität an die Bedürfnisse des Projekts anpassen lassen. In PRINCE2 wird von einer Planung ausgegangen, die auf den zu liefernden Produkten basiert.
- **Steuerungsmittel** - Auf der Grundlage einer Reihe von Steuerungsmitteln lässt sich auf jeder Ebene messen, wie ein Projekt verläuft. Die Messergebnisse werden mit den bereits existierenden Plänen verglichen und bieten die Grundlage für den Entscheidungsprozess. Steuerungsmittel werden während der Gesamtlaufzeit des Projekts eingesetzt, um zu gewährleisten, dass das Projekt vom Beginn bis zur Übergabe kontrolliert durchgeführt wird.
- **Risikomanagement** - PRINCE2 definiert ein Risiko als „eine Unwägbarkeit bezogen auf das Ergebnis“. Risiken müssen als solche erkannt und analysiert werden. Zur Vermeidung von Risiken sind effektive Maßnahmen einzuleiten. Risiken müssen während des gesamten Projekts verwaltet werden. PRINCE2 definiert eine Reihe von entscheidenden Momenten, an denen Risikoanalysen durchgeführt werden müssen, und gibt praktische Hinweise für die Risikoanalyse und Risikokontrolle.
- **Qualitätssteuerung** - Qualität nimmt einen wichtigen Platz innerhalb eines PRINCE2-Projekts ein und ist vollständig in die Methode integriert. Sowohl bei den Prozessen als auch bei den Produkten wird auf Qualität geachtet. Als Grundlage der Qualitätssteuerung werden am Anfang des Projekts die Qualitätserwartungen und die *Akzeptanzkriterien* des Vertreters der Benutzerorganisation festgelegt.
- **Konfigurationsmanagement** - Alle anzufertigenden Produkte müssen während des Gesamtprojekts gemanagt werden können. Das Konfigurationsmanagement bietet dem *Projektmanager* die Möglichkeit, jederzeit den aktuellen Status, den Inhalt und den Aufenthaltsort der Produkte zu ermitteln und die Frage zu klären, wer Zugriff auf diese Produkte hat.
- **Änderungssteuerung** - Änderungen im Projektumfang oder bei den Produktspezifikationen können einen starken Einfluss auf das Projekt haben, und zwar in Bezug auf die Kosten und die Zeit. Es ist wichtig, Änderungen strukturiert durchzuführen und deren Konsequenzen für das vollständige Projekt und den *Business Case* zu kennen.

2.6.3 Die Techniken

In PRINCE2 werden die Techniken „Produktbasierte Planung“, „Änderungssteuerungsansatz“ und „Qualitätsprüfungstechnik“ beschrieben. Als Ergänzung zu diesen drei Techniken wurde in diesem Buch auch die Technik der „Arbeits- und Kapazitätsplanung“ mit aufgenommen. Diese Technik wird von den Autoren dieses Buches als ein wichtiges Hilfsmittel beim Prozess „Planen“ angesehen. In Kapitel 5 werden die Techniken im Einzelnen vorgestellt und erläutert.

- **Produktbasierte Planung** - In PRINCE2 wird von einer produktbasierten Planung ausgegangen. Diese kommt noch vor der eigentlichen Arbeitsplanung. Bei der Technik „Produktbasierte Planung“ unterscheidet man zwischen den Einzelschritten: Erstellen einer *Produktbeschreibung* des Endergebnisses, Erstellen des *Produktstrukturplans*, Erstellen der *Produktbeschreibungen* der einzelnen Produkte und Erstellen eines *Produktflussdiagramms*.
- **Planung der Arbeiten und Kapazitäten** - Bei der Arbeitsplanung wird zumeist die sogenannte Precedence-Netzwerk-Methode verwendet. Diese Netzwerkplanung wird

anschließend in Form eines Gantt Charts visualisiert. Auf der Grundlage dieses Gantt Charts wird schließlich der Personal- und Materialeinsatz geplant und optimiert.

- **Änderungssteuerungsansatz** - Die Technik „Änderungssteuerungsansatz“ ist eine Prozedur zum Management von Änderungen. In PRINCE2 werden alle potenziellen Änderungen als *Offene Punkte* behandelt. Diese können jederzeit in einem Projekt auftreten. In PRINCE2 unterscheidet man zwischen *Änderungsanträgen*, *Spezifikationsausnahmen* sowie wesentlichen Fragen und Äußerungen.
- **Qualitätsprüfungstechnik** - Bei einer Qualitätsprüfungstechnik handelt es sich um ein standardisiertes Verfahren, um unter kontrollierten Bedingungen die Qualität der Produkte anhand von - vor allem subjektiven - Qualitätskriterien zu prüfen und zu gewährleisten, dass sie den Erwartungen aller Parteien genügen werden.

2.6.4 Der Zusammenhang zwischen den Prozessen, Komponenten und Techniken von PRINCE2

PRINCE2 setzt sich aus Prozessen, Komponenten und Techniken zusammen. Komponenten und Techniken dienen einem effektiven Ablauf der Prozesse. Jeder Prozess verwendet eine bestimmte Anzahl an Komponenten und Techniken. In Tabelle 2.1 wird der Zusammenhang zwischen den Prozessen, Komponenten und Techniken verdeutlicht.

Prozesse	SU	IP	DP	CS	MP	SB	CP	PL
Komponenten								
Business Case	V	V		V		V	V	
Organisation	V	V				V		
Pläne	V	V			V	V		
Steuerungsmittel		V	V	V	V	V	V	
Risikomanagement	V	V		V	V	V	V	
Qualität	V	V		V	V	V	V	
Konfigurationsmanagement		V		V	V	V	V	
Änderungssteuerung		V		V	V		V	
Techniken								
Produktbasierte Planung								V
Technik der Arbeits- und Kapazitätsplanung								V
Änderungsansatz		V		V	V			
Qualitätsprüfungstechnik				V	V	V		

Tabelle 2.1 Der Zusammenhang zwischen den PRINCE2-prozessen, -komponenten und -techniken

2.7 Änderungen in der PRINCE2-Version 2005

Der Druck des vorliegenden Buches basiert vollständig auf der neuesten Ausgabe des PRINCE2-Handbuchs (Edition 2005).

In der aktuellsten Ausgabe des PRINCE2-Handbuchs (Edition 2005) wurden gegenüber der vorhergehenden Version eine Anzahl an Änderungen vorgenommen. Ziel der Änderungen ist die Erhöhung der Anwendbarkeit und eine deutlichere Aussagekraft des Handbuchs. Dies konnte erreicht werden, indem man den Text gezielt verständlicher verfasst hat. Die inhaltliche Konsistenz zwischen den Teilen wurde verbessert und zusätzliche Erläuterungen zu einigen

Teilen aufgenommen. Grundlage und Hauptaussagen der Methode blieben allerdings unverändert.

In der Terminologie wurden einzelne geringfügige Anpassungen vorgenommen und die Bezeichnung „Subprozess“ konsequent verwendet. Bei den Prozessschemata wurden vereinzelt Zusammenhänge geändert. Die Input- und Outputtabellen wurden aktualisiert. Die Begriffsliste und der Abschnitt „Managementprodukte“ wurden erweitert und teilweise angepasst. Der Text der Komponente „Organisation“ wurde verdeutlicht. Hierdurch wurde die Dynamik bei der Zusammensetzung des *Lenkungsausschusses* noch eindeutiger hervorgehoben. Die Technik „produktbasierende Planung“ wurde um einen vierten Schritt erweitert.

Die Übersicht der Managementaspekte wurde vergrößert und der Qualitätspfad angepasst. Zusätzliche Erläuterungen im Hinblick auf die Projektsicherheit, das Konfigurationsmanagement und die produktbasierte Planung wurden ebenfalls aufgenommen. Im Bereich der Technik für produktbasierte Planung wird jetzt bei der Produktdekomposition ein Unterschied zwischen den Produktgruppen und den zusammengestellten Produkten getroffen. Die Begriffe *Qualitätserwartungen des Kunden* sowie *Produktstatusbericht* wurden hinzugefügt.

Sollten festgelegte Toleranzen überschritten werden, wird für alle Planungsebenen mittels eines *Ausnahmeberichts* in die nächsthöhere Ebene gesprungen. Ein *Ausnahmeplan* ist also nun für alle Typen von Plänen vorgesehen.

Einzelne Veränderungen in der neuesten Ausgabe des PRINCE2-Handbuchs waren bereits vorgesehen und wurden bereits in den ersten Druck dieses Buches aufgenommen. Die restlichen Änderungen wurden entsprechend nachgeführt.

2.8 Die PRINCE2-Terminologie

Folgende Bezeichnungen sind für das Verständnis der Methodik von PRINCE2 sehr wichtig:

- **Business Case** - Eine Begründung für die Inangriffnahme, Fortführung oder den Abschluss/Abbruch eines Projekts. Der *Business Case* ist die Antwort auf die Frage: Warum muss dieses Projekt durchgeführt werden? Der *Business Case* wird während des Projekts ständig beobachtet und überarbeitet.
- **Lenkungsausschuss** - Das Forum, das die Endverantwortung für das Projekt trägt. Im *Lenkungsausschuss* sind die Vertreter der Kunden, der Benutzer und der Lieferanten repräsentiert. Dem *Lenkungsausschuss* steht der *Auftraggeber* vor.
- **Kunde** - Person oder Gruppe, die den Auftrag für das Projekt erteilt, in das Projekt investiert und von den Vorteilen des Projekts profitieren wird.
- **Benutzer** - Jeder, der vom gelieferten Ergebnis betroffen ist. Das sind diejenigen, die mit dem Ergebnis arbeiten werden, die das Produkt abnehmen werden, das mit Hilfe des Projekts angefertigt wird, die mit dem Projektergebnis ein bestimmtes Ergebnis erzielen müssen, die durch das Projektergebnis Nachteile haben werden oder hiervon profitieren und die, die das Projektergebnis warten werden.
- **Lieferant** - Derjenige, der für den Personal- und Materialeinsatz im Projekt sowie für die Realisierung des Projektergebnisses zuständig ist.
- **Produkt, Endprodukt oder Ergebnis** - Steht für all das, was das Projekt erbringen muss. Projektergebnisse können völlig unterschiedlicher Natur sein, von greifbaren Dingen wie

beispielsweise Gebäude und Maschinen, Dienstleistungen, wie etwa ein neuer Instandhaltungsdienst oder eine Verkaufsabteilung bis hin zu ungreifbaren Dingen wie kultureller Wandel und die Beeinflussung der öffentlichen Meinung.

Außerdem kennt PRINCE2 eine definierte Anzahl Prozesse, Produkte und Aufgaben, die mit PRINCE2-Begriffen bezeichnet werden. Alle PRINCE2-Begriffe sowie die Begriffe zum Projektmanagement, die für die Bezeichnung der Methodik von Bedeutung sind, sind im Anhang 7.1 aufgelistet.

Anhang 7.2 enthält eine Produktbeschreibung für alle PRINCE2-Managementprodukte.

Alle PRINCE2-Begriffe sowie einzelne Begriffe zum Thema Projektmanagement, die oftmals vorkommen, wurden in die Übersetzungslisten Englisch-Deutsch und Deutsch-Englisch in Anhang 7.8 aufgenommen.

Alle Bezeichnungen für PRINCE2-Managementprodukte, -Rollen, -Prozesse oder Subprozesse wurden in diesem Buch *kursiv* gedruckt sofern sie nicht in Überschriften vorkommen oder anderweitig hervorgehoben wurden.