

COURSEWARE

Zertifiziertes PM² Foundation durch die PM² GROUP

Laurent Kummer

Kursunterlagen:
Zertifiziertes PM² Foundation
durch die PM² GROUP

Kolophon

Titel: Kursunterlagen: Zertifiziertes PM² Foundation durch die PM² GROUP

Autor: Laurent Kummer

Übersetzer: Dr. Reinhard Wagner

Herausgeber: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch

ISBN Hard Copy: 978 94 018 1143 9

Druck: Erstaussage, Januar 2024

Design: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch

Copyright: © Van Haren Publishing 2024

Weitere Informationen zu Van Haren Publishing erhalten Sie per E-Mail an: info@vanharen.net oder auf unserer Website: www.vanharen.net

Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Autoren und des Herausgebers in irgendeiner Form durch Drucken, Fotokopieren oder auf andere Weise reproduziert, verbreitet, in einem Datenverarbeitungssystem gespeichert oder veröffentlicht werden.

Obwohl diese Veröffentlichung mit großer Sorgfalt erstellt wurde, können weder der Autor, noch der Herausgeber, noch der Verlag für Schäden haftbar gemacht werden, die durch mögliche Fehler und/oder Unvollständigkeiten in dieser Veröffentlichung verursacht wurden.

Das PM² GROUP-Logo gehört der PM² GROUP.

Die PM²-Projektmanagement-Methodologie gehört der Europäischen Union, 2021.

Zu den Kursunterlagen

Die Autoren dieser Kursunterlagen sind Experten mit langjähriger Praxiserfahrung in Unternehmen, als Consultants und Trainer. Der Input für das Material basiert auf vorhandenen Publikationen sowie der Erfahrung und dem Fachwissen der Autoren. Das Material wurde von Trainern überarbeitet, die große Erfahrung mit Service Management haben.

Ziel der Kursunterlagen ist es, Trainer und Kursteilnehmende während des Trainings optimal zu unterstützen. Das Material ist modular aufgebaut und hat laut Autoren die höchste Erfolgsquote, wenn sich Kursteilnehmer für eine Zertifizierung entscheiden. Die Kursunterlagen sind aus diesem Grund, wo immer möglich, auch akkreditiert.

Um den Anforderungen an die Akkreditierung gerecht zu werden, muss das Material bestimmte Qualitätsstandards erfüllen. Die Struktur, die Verwendung bestimmter Begriffe, Diagramme und Referenzen sind Teil dieser Akkreditierung. Darüber hinaus muss das Kurs-Material allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden, um eine vollständige Akkreditierung zu erhalten. Zur Unterstützung von Trainer und Teilnehmenden, sind Übungsaufgaben und Ergebnisse Teil der Kursunterlagen.

Direkte Verweise auf empfohlene Literatur werden aufgeführt, damit die Lernenden zusätzliche Informationen zu einem bestimmten Thema nachschlagen können. Die Entscheidung, keine Notizen in den Kursunterlagen anzubringen, soll die Teilnehmenden dazu ermutigen, eigene Anmerkungen, Notizen und Ergänzungen in den Unterlagen zu machen.

Obwohl die Kursunterlagen vollständig sind, besteht die Möglichkeit, dass Trainer von der Struktur der Unterlagen abweichen und nicht überall ins Detail gehen. Teilnehmende haben immer die Möglichkeit, diese Themen selber zu bearbeiten und sie in ihrer Freizeit durchzugehen. Es wird empfohlen, die Struktur der Kursunterlagen und Publikationen für eine optimale Prüfungsvorbereitung zu befolgen.

Die Kursunterlagen, die empfohlene Literatur und Praxisbeispiele durch die Trainer sind die perfekte Kombination, um die Theorie zu lernen und zu verstehen

Andere Veröffentlichungen von Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) hat sich auf Titel zu Best Practices, Methoden und Standards in vier Bereichen spezialisiert:

- IT und IT-Management
- Architektur (Unternehmen und IT)
- Business Management und
- Projektleitung

Van Haren Publishing veröffentlicht auch im Auftrag von führenden Organisationen und Unternehmen: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Themen sind (pro Bereich):

IT und IT-Management Unternehmensarchitektur Projektmanagement

ABC of ICT

ASL®

CATS

CM®

CMMI®

COBIT®

e-CF

ISO/IEC 20000

ISO/IEC 27001/27002

ISPL

IT4IT®

IT-CMF™

IT Service CMM

ITIL®

MOF

MSF

SABSA

SAF

SIAM™

TRIM

VeriSM™

ArchiMate®

GEA®

Novius Architectuur

Methode

TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide

BiSL® and BiSL® Next

BRMBOK™

BTF

EFQM

eSCM

IACCM

ISA-95

ISO 9000/9001

OPBOK

SixSigma

SOX

SqEME®

A4-Projectmanagement

DSDM/Atern

ICB / NCB

ISO 21500

MINCE®

M_o_R®

MSP®

P3O®

PMBOK® Guide

Praxis®

PRINCE2®

**Die neuesten Informationen über VHP-Veröffentlichungen finden Sie auf unserer Website:
www.vanharen.net.**

Inhaltsverzeichnis

	--- Foliennummer	--- Seitennummer
Selbstreflexion		6
Tagesordnung		8
Kursfolien		11
Einleitung in den Kurs	(3)	12
Einführung in das Projektmanagement	(12)	16
<i>Quizz</i>	(36)	28
PM ² Vorschlag	(42)	31
<i>Zusammenfassung & Quiz</i>	(63)	41
PM ² Governance-Modell	(69)	44
<i>Zusammenfassung & Quiz</i>	(89)	54
Initiierungsphase	(95)	57
<i>Zusammenfassung & Quiz</i>	(119)	69
Die Planungsphase	(124)	72
Der Planungsprozess	(145)	82
<i>Zusammenfassung & Quiz</i>	(199)	107
Die Durchführungsphase	(205)	110
<i>Quizz</i>	(217)	116
Überwachung & Steuerung	(223)	119
<i>Zusammenfassung & Quiz</i>	(254)	135
Die Abschlussphase	(260)	138
<i>Zusammenfassung & Quiz</i>	(268)	142
Das PM ² Mindset	(274)	145
Fazit und Ausblick	(281)	148
Anhang 1: Logical Framework Approach (LFA)	(289)	152
Anhang 2: PM ² & Nachhaltigkeit	(305)	160
Deutsche Übersetzung des PM²-Lehrplans		164
Der Lehrplan in der englischen Originalsprache		176
Project Management Methodology Guide 3.0.1		188
Inhaltsverzeichnis		352

Selbstreflexion des Verständnisdiagramms

Was man nicht misst, kann man nicht kontrollieren". - Tom Peters

Nutzen Sie dieses Diagramm, um Ihr Verständnis und Ihr Wissen über den Stoff selbst einzuschätzen. Um die Prüfung erfolgreich zu bestehen, sollten Sie das obere Ende der Stufe 3 anstreben. Wenn Sie wirklich in der Lage sein wollen, die in diesem Kurs behandelte Theorie anderen zu erklären, dann sollten Sie Stufe 4 anstreben. Ihr gesamtes Verständnisniveau wird einer natürlichen Lernkurve folgen. Daher ist es wichtig, Ihren Kenntnisstand an jedem Punkt des Kurses im Auge zu behalten und etwaige Schwierigkeiten anzugehen.

Je nachdem, wo Sie sich im Diagramm "Selbstreflexion des Verstehens" befinden, können Sie den Fortschritt Ihrer eigenen Ausbildung bewerten.

Niveau des Verstehens	<i>Vor der Ausbildung (Vorkenntnisse)</i>	<i>Im Anschluss an die Präsenzschiulung</i>	<i>Nach dem Studium/Lesen der Kursunterlagen und des Buches</i>	<i>Nach Abschluss der optionalen Online-Schulung</i>	<i>Nach den Übungen und der Praxisprüfung</i>
Stufe 4 Ich kann den Inhalt anderen erklären.					
Stufe 3 Ich habe es verstanden! Ich bin genau da, wo ich sein soll.					<i>Bereit für die Prüfung!</i>
Stufe 2 Ich habe es fast verstanden, könnte aber noch mehr Übung brauchen.					
Stufe 1 Ich lerne, aber ich habe es noch nicht ganz verstanden.					

Selbstreflexion des Verstehens Diagramm.

Bitte zeichnen Sie Ihre Fortschrittskurve ein!

Schreiben Sie die Problembereiche und Themen auf, mit denen Sie noch Schwierigkeiten haben, damit Sie sie selbst oder gemeinsam mit Ihrem Ausbilder angehen können. Nachdem Sie sich diese genauer angesehen haben, sollten Sie erneut bewerten, ob Sie nun ein besseres Verständnis haben und wo Sie auf Ihrer Lernkurve tatsächlich stehen.

Fehlersuche

<i>Problemfelder:</i>	<i>Themen:</i>
<i>Vor der Ausbildung</i>	
<i>Nach einer Schulung im Klassenzimmer</i>	
<i>Sie haben die Kursunterlagen und den Studienführer durchgearbeitet</i>	
<i>Sie haben die unterstützende Online-Schulung absolviert</i>	
<i>Sie haben die Übungen und die praktische Prüfung abgeschlossen</i>	

Tagesordnung

Vorgeschlagene Tagesordnung - 1-tägiger Kurs:

Vormittag

- Einführung, Vorstellung der Kursziele - 30 min
 - Kontext und Herausforderungen für Projekte und Projektmanager - 30 min
 - Definitionen - 20 min
 - Überblick über PM² - 30 min
 - Governance - 1h
-

Nachmittag

- Initiierungsphase - 30 min
 - Planungsphase - 30 min
 - Durchführungsphase – 30 min
 - Überwachung und Steuerung – 1h
 - Abschlussphase – 15 min
 - Mindsets – 15 min
 - Fazit
-

Vorgeschlagene Tagesordnung 2-tägiger Kurs:

Tag 1:

Vormittag

- Einführung, Vorstellung der Kursziele - 30 min
 - Kontext und Herausforderungen für Projekte und Projektmanager - 30 min
 - Definitionen - 20 min
 - Überblick & Geschichte von PM² - 45 min
 - Governance – 1h
-

Nachmittag

- Governance – 30 min
 - Initiierungsphase - 30 min
 - Planungsphase - 30 min
-

Tag 2:

Vormittag

- Planungsphase – 1h 30 min
 - Durchführungsphase - 15 min
 - Überwachung und Steuerung – 1h
-

Nachmittag

- Überwachung und Steuerung – 30 min
 - Abschlussphase – 30 min
 - Mindset – 20 min
 - Überarbeitungen – 1h 30min
 - Fazit
-

Vorgeschlagene Tagesordnung 3-tägiger Kurs:

Tag 1:

Vormittag

- Einführung und Vorstellung der Kursziele – 30 min
 - Kontext & Herausforderungen für Projekte und Projektmanager – 45 min
 - Definitionen – 30 min
 - Überblick zu PM² - 30 min
 - Governance – 30 min
-

Nachmittag

- Governance – 30 min
 - Workshop: Projektauswahl und Governance-Übungen – 1h
 - Initiierungsphase – 1h
 - Workshop: Initiierung eines Projekts – 30 min
-

Tag 2:

Vormittag

- Rückblick auf den Vortag – 15 min
 - Planungsphase – 1h
 - Planungsphase – 1h 30 min
-

Nachmittag

- Workshop: Übungen zur Projektplanung – 1h 30 min
 - Workshop: Team-Präsentationen – 1h 30 min
-

Tag 3:

Vormittag

- Rückblick auf den Vortag – 15 min
 - Durchführungsphase – 15 min
 - Überwachung und Steuerung – 1h
 - Überwachung und Steuerung – 30 min
 - Workshop – 1h 30 min
-

Nachmittag

- Abschlussphase – 30 min
 - Mindset – 30 min
 - LFA – 30 min
 - Überarbeitungen – 1h 30min
 - Fazit
-

Projektmanagement mit



Die von der Europäischen Kommission entwickelte und unterstützte Open-Source-Projektmanagement-Methodik



Dieses Kursmaterial ist für Trainer und Projektmitarbeitende gedacht, um ihnen zu zeigen, wie man Projekte mit PM² umsetzt. Es basiert auf der Version 3.0.1 des PM²-Methodenhandbuchs und dem offiziellen Open-Source-Material, das von der Europäischen Kommission veröffentlicht wurde und unter <https://europa.eu/pm2> verfügbar ist.

PM² Urheberrechtshinweis:

PM² ist eine Open-Source-Projektmanagement-Methodik, die von der Europäischen Kommission entwickelt und unterstützt wird. Der Leitfaden zur Methodik und dieses Schulungsmaterial werden unter einer EUPL-Lizenz veröffentlicht (https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/custom-page/attachment/eupl_v1.2_en.pdf).

Das PM²-Logo ist Eigentum der Europäischen Union und darf nicht als Marke oder anderweitig eingetragen oder getrennt von diesen Dokumenten verwendet werden.

Weder die Veröffentlichungen noch das Logo dürfen in einer Weise verwendet werden, die den Eindruck erwecken, dass eine externe Organisation von der Europäischen Union unterstützt wird, obwohl dies nicht der Fall ist.

Bildnachweis:

Alle Bilder in diesem Kurs sind, sofern nicht anders angegeben, für die Autoren von Adobe Stock[®] lizenziert.

Wie kann das Kursmaterial verwendet werden?

Die farbigen Kreise entsprechen dem angestrebten Verständnisniveau des Kurses:

- 1 Kreis: Allgemeine Einführung in PM² (1-tägiger Kurs)
- 2 Kreise: Theoretisches Wissen und Vorbereitung auf die Zertifizierungsprüfung (2-tägiger Kurs)
- 3 Kreise: Praktische Anleitung zum Projektmanagement mit PM² (3-tägiger Kurs).

Beachten Sie, dass die Vorbereitung auf die Zertifizierungsprüfung durch Folien mit einem **und** zwei Kreisen abgedeckt wird.

Planung: Planungsauftragsitzung

- Erörterung und Ausarbeitung eines klaren Projektumfangs sowie Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten
- Sicherstellung eines gemeinsamen Verständnisses zum Projektauftrag
- Festlegung der Erwartungen aller wichtigen Projektbeteiligten
- Identifikation von Projektrisiken, -beschränkungen und -annahmen sowie Diskussion der Projektplanung

Tipps Starten Sie, bevor Sie einen Plan haben!

- Legen Sie die Erwartungen von Auftraggeber und Anwender im Gespräch fest: Warum ist dieses Projekt wichtig?
- Was ist der Anwendungsbereich? Erläutern Sie ihn. Sie! Bitten Sie um Feedback! Ein Kick-off-Meeting sollte vom Anwohler sein!
- Diskutieren Sie wichtige Teile des Business Cases / Auftrags
- Erörtern Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team
- Besprechen Sie den genannten Ansatz:
- Diskutieren Sie die Kernfragen
- Identifizieren Sie die Risiken: Ermitteln Sie weitere Risiken! O&A, Zusammenfassung, Protokoll!

RAM (RASC)	AGR	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Kick-off	I	A	C	S	C	C	R	C

© Van Haren Publishing

Wo dies relevant ist, finden Sie einen Verweis auf den Absatz des PM²-Leitfadens: P2.3 bezieht sich auf Absatz 2.3 des Leitfadens. AE6 bezieht sich zum Beispiel auf Anhang E.6.



Diese Trainingsunterlagen bieten den Teilnehmern die Möglichkeit zu lernen, wie man Projekte mit PM² umsetzt. Um ein fortgeschrittenes Verständnis der Methodik zu erlangen, wird eine Kursdauer von drei Tagen empfohlen, die aus Vorträgen über die theoretischen Aspekte und Workshops besteht. Es ist jedoch möglich, die Schulung auf zwei Tage zu verkürzen (nur Theorie, die den PM²-Zertifizierungslehrplan abdeckt) oder nur die allgemeinen Materialien für einen eintägigen Einführungskurs zu verwenden. Um dem Trainer die Auswahl zu erleichtern, werden die Folien mit folgenden Codes gekennzeichnet:

● Folien, die ein Minimum an Informationen enthalten, um einen Überblick über PM² zu erhalten.

● Folien zum Lehrplan von PM² v3 und zur Vorbereitung auf die Zertifizierung.

● Folien, die ein umfassendes Verständnis der PM²-Methodik und der damit verbundenen Techniken vermitteln.

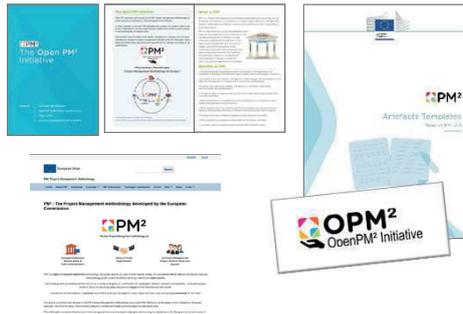
Beachten Sie, dass zur Vorbereitung auf die PM²-Zertifizierung die zweitägige Schulung, die alle theoretischen Konzepte abdeckt, dringend empfohlen wird (● + ●)!

Der eintägige Kurs deckt nicht den gesamten, von der Europäischen Kommission veröffentlichten PM² v3 Lehrplan ab.



PM² Materialien

Eine Kopie des PM²-Leitfadens V3.0.1 ist in diesem Kursmaterial enthalten. Für eine optimale Nutzung empfehlen wir, die neuesten Versionen des PM²-Leitfadens und der Artefakte von der Website der Europäischen Kommission herunterzuladen: https://pm2.europa.eu/downloads_en oder auch **in der deutschen Fassung** von der Webseite des Bundesverwaltungsamtes (BVA): https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/_documents/stda_PMflex.html



+ Tipps, Tools und Techniken sowie die übersetzten Versionen von PM²!



Kursziele

Dieser Kurs führt in die wichtigsten Projektmanagementkonzepte im Kontext der PM²-Methodik ein.

Es ermöglicht den Teilnehmern:

- sich das nötige Grundwissen zu verschaffen, um die PM²-Projektmanagement-Methodik effektiv einzusetzen,
- den gesamten PM²-Projektlebenszyklus mit der Organisation, den Rollen und Verantwortlichkeiten zu verstehen,
- die PM²-Mindsets nachzuvollziehen,
- sich mit den wichtigsten PM²-Artefakten bei Initiierung, Planung, Durchführung, Steuerung und Abschluss von Projekten vertraut zu machen,
- sich auf die PM²-Zertifizierungsprüfung* vorzubereiten,
- die Anwendung der wichtigsten Projektmanagementprozesse** sowie der Projektmanagementinstrumente und -techniken** besser zu verstehen.

* Mindestens für den 2-tägigen Kurs ** Im Falle des 3-tägigen Kurses.



Inhalt des Kurses



1. Einführung
 - Der Kontext für Projekte und Projektmanagement
 - Nützliche Definitionen
 - Projekterfolge und -misserfolge
2. Die PM²-Methodik
 - Entwicklung und aktueller Stand
 - PM² im Rahmen von EU-finanzierten Projekten
 - Aufbau der Methodik
3. PM²-Governance-Modell
4. Phasen und Artefakte
 - Initiierung
 - Planung
 - Durchführung
 - Überwachung und Steuerung
 - Abschluß
5. PM²-Mindset



Vorgeschlagene Tagesordnung - 1-tägiger Kurs

Vormittag

Einführung, Vorstellung der Kursziele - 30 min
Kontext und Herausforderungen für Projekte und Projektmanager - 30 min
Definitionen - 20 min
Pause
Überblick über PM² - 30 min
Governance - 1h
Mittagspause

Nachmittag

Initiierungsphase - 30 min
Planungsphase - 30 min
Durchführungsphase - 30 min
Pause
Überwachung und Steuerung - 1h
Abschlussphase - 15 min
Mindset - 15 min
Fazit



Vorgeschlagene Tagesordnung – 2-tägiger Kurs

Tag 1

Vormittag	Nachmittag
Einführung und Vorstellung der Kursziele - 30 min	Governance - 30 min
Kontext und Herausforderungen für Projekte & -manager - 30 min	Initiierungsphase - 45 min
Definitionen - 30 min	Pause
Pause	Planungsphase - 1h 30min
Überblick & Geschichte von PM ² - 45 min	
Governance - 1h	
Mittagspause	

Tag 2

Vormittag	Nachmittag
Planungsphase - 1h 30 min	Überwachung und Steuerung - 30 min
Pause	Abschlussphase - 30 min
Durchführungsphase - 15 min	Mindset - 20 min
Überwachung und Steuerung - 1h	Pause
Mittagspause	Überarbeitungen - 1h 30min
	Fazit



Vorgeschlagene Tagesordnung - 3 Tage Kurs

Tag 1

Vormittag	Mittagspause	Nachmittag
Einführung und Vorstellung der Kursziele - 30 min		Governance - 30 min
Kontext & Herausforderungen für Projekte und Projektmanager - 45 min		Workshop: Projektauswahl und Governance-Übungen - 1h
Pause		Pause
Definitionen - 30 min		Initiierungsphase - 1h
Überblick zu PM ² - 30 min		Workshop: Initiierung eines Projekts - 30 min
Governance - 30 min		

Tag 2

Vormittag	Nachmittag
Rückblick auf den Vortag - 15 min	Workshop: Übungen zur Projektplanung - 1h 30 min
Planungsphase - 1h	Pause
Pause	Workshop: Team-Präsentationen - 1h 30 min
Planungsphase - 1h 30 min	
Mittagspause	

Tag 3

Vormittag	Nachmittag
Rückblick auf den Vortag - 15 min	Abschlussphase - 30 min
Durchführungsphase - 15 min	Mindset - 30 min
Überwachung und Steuerung - 1h	LFA - 30 min
Pause	Pause
Überwachung und Steuerung - 30 min	Überarbeitungen - 1h 30min
Workshop - 1h 30 min	Fazit
Mittagspause	



Präsentationen - Runder Tisch

Stellen Sie sich der Klasse vor:

- Welche Erfahrungen haben Sie im Bereich Projektmanagement?
- Haben Sie eine Zertifizierung im Projektmanagement?
- Welche Erwartungen haben Sie an den Kurs?
- Was sollten die anderen Teilnehmer noch über Sie wissen?



EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKTMANAGEMENT



Wozu realisieren wir Projekte?

- Lösung großer Probleme (Gesundheitswesen, Umwelt, Energie ...)
- Verbesserung der Art und Weise, wie wir Dinge tun (neue industrielle Anwendungen)
- Umgestaltung von Geschäftsabläufen zur Verbesserung der Arbeitsweise
- Angebot neuer Produkte bzw. Dienstleistungen
- Fortschritt als Zivilisation

- **Unsere Gesellschaft (zum Besseren!) zu verändern**

Tipp

Es ist wichtig zu verstehen, dass die meisten Projekte eine transformative Dimension für die betroffene Organisation mit sich bringen. Projekte bringen Veränderungen mit sich, Veränderungen für die Menschen, für ihre Arbeitsweise, für ihr Leben. Das Problem: Niemand mag es, verändert zu werden! Wir müssen immer an das "Wozu" des Projekts denken. Wenn das "Wozu" der Wandel ist, muss dies während der gesamten Projektdauer und darüber hinaus berücksichtigt werden!

Wie alt ist das Projektmanagement?



Henry Gantt, 1915

Tipp

Projektmanagement ist wahrscheinlich so alt wie die Menschheit. Belege dafür finden sich bei den ägyptischen Pyramiden, der Chinesischen Mauer und den Gärten von Babylon. Dann tritt eine Beschleunigung im 20. Jahrhundert ein. Projektmanagement wurde in den 1980er Jahren zu einem eigenständigen Fachgebiet (erste wissenschaftliche Zeitschrift 1981).

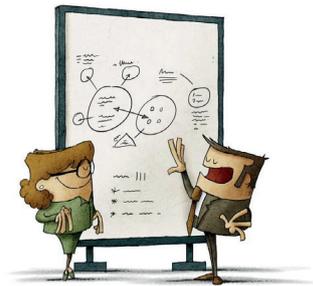
Diskussion: Herausforderungen der Projekte

Warum scheitern (Ihre) Projekte? Welche Herausforderungen/Frustrationen sehen Sie?

Diskutieren Sie und/oder schreiben Sie die Erkenntnisse auf ein Flipchart

Tipp

Warum scheitern Projekte, obwohl die Menschheit schon immer an Projekten beteiligt war? Weil wir Menschen sind! Wahrscheinlich ist keiner der auf dem Flipchart aufgeführten Gründe technischer Natur, sondern alle haben mit menschlichen Fehlern zu tun.



Warum scheitern Projekte?

- Unzureichend ausgebildete und/oder unerfahrene Projektleiter
- Versäumnisse bei der Festlegung und Steuerung von Erwartungen
- Unzureichende Führung auf allen Ebenen
- Versäumnis, Ziele und Anforderungen angemessen zu ermitteln, zu dokumentieren und nachzuverfolgen
- Unzureichende Pläne und Planungsprozesse



Quelle: Frank Winters, "The Top 10 Reasons Projects Fail" in gantthead.com



Beispiele für Projekte

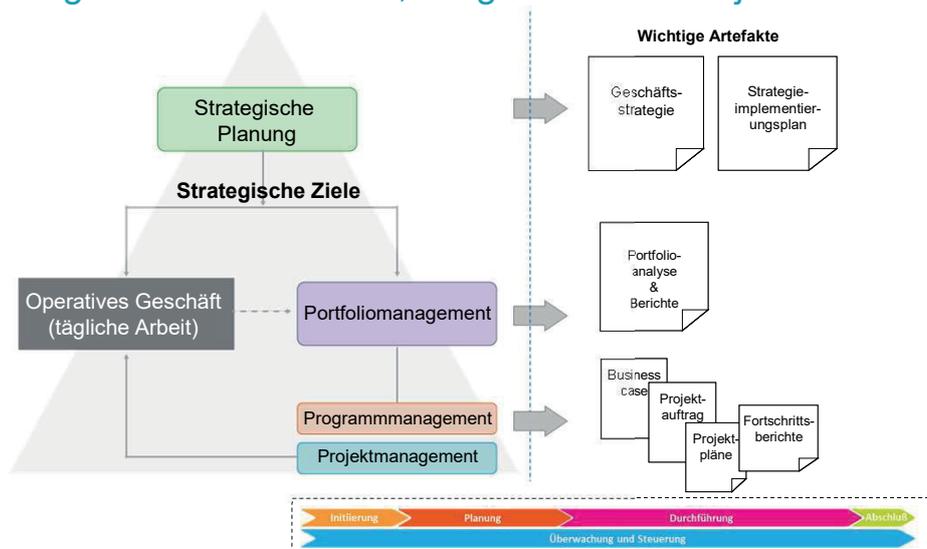
Projekte werden auf allen Ebenen der Organisation durchgeführt, und sie können eine einzige Person oder viele Tausende betreffen.

Ihre Dauer reicht von einigen Wochen bis zu mehreren Jahren. An Projekten können eine oder mehrere Organisationseinheiten beteiligt sein.

- Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung
- Veränderung der Struktur, der Personalausstattung oder des Stils einer Organisation
- Entwurf eines neuen Transportfahrzeugs
- Entwicklung, Änderung oder Anschaffung eines neuen Informationssystems
- Bau eines Gebäudes oder einer Anlage
- Bau eines Wassersystems für eine Gemeinde
- Umsetzung einer Kampagne zur Erreichung eines politischen Amtes
- Einführung eines neuen Geschäftsverfahrens oder -prozesses
- Reaktion auf eine Ausschreibung



Beziehung zwischen Portfolio, Programm und Projekt



Beziehung zwischen Portfolio, Programm und Projekt



Programm:

Ein Programm ist eine Zusammenstellung von Projekten, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind, d.h. ein Bündel voneinander abhängiger Projekte, die auf koordinierte Weise umgesetzt werden, um Vorteile zu erzielen, die durch eine einzelne Umsetzung nicht erreicht werden könnten. Programme können auch Elemente anderer Arbeiten umfassen, die nicht als Projekt realisiert werden.



Portfolio:

Ein Portfolio ist eine Sammlung von Projekten, Programmen und anderen Aktivitäten, die zusammengefasst werden, um eine bessere Finanz- und Ressourcenkontrolle zu gewährleisten und ihre effiziente Verwaltung im Hinblick auf die Erreichung strategischer Ziele zu erleichtern.



Verwaltung von Projekten, Programmen und Portfolios



Portfoliomanagement: Das *richtige* Projekt managen.



Projektmanagement: Das Projekt *richtig* managen.



Programmmanagement: Projekte *richtig* integrieren.



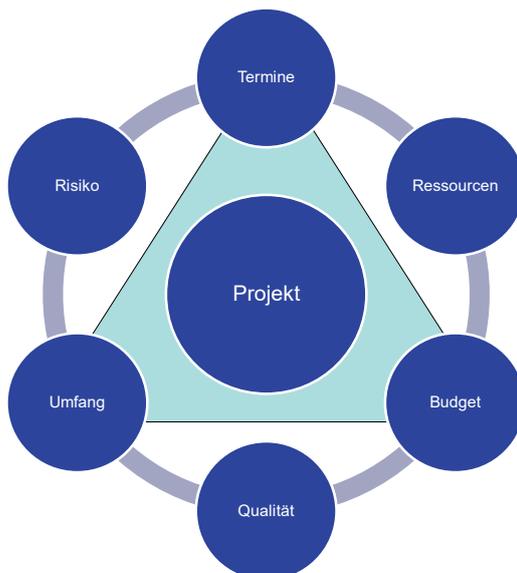
Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist eine temporäre Organisation, die ein einzigartiges Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung innerhalb bestimmter Einschränkungen, wie z.B. den Terminen, dem Budget und der Qualität, erstellen soll.

→ Leute!



Einschränkungen eines Projekts

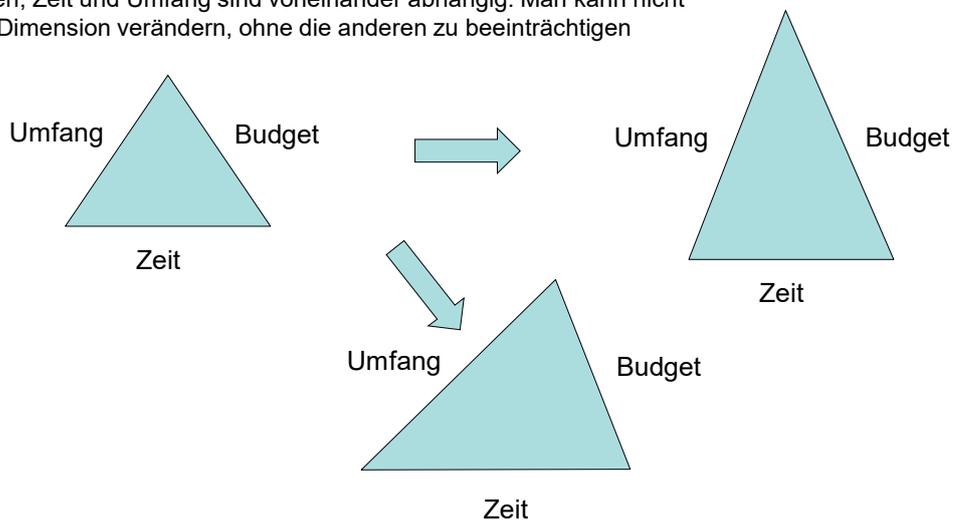


Tipp Darüber hinaus auch Politik, Wettbewerb, Gesetze und Vorschriften, Umwelt, Markt usw.



Die drei Einschränkungen, oder auch das "Eiserne Dreieck"

Kosten, Zeit und Umfang sind voneinander abhängig. Man kann nicht eine Dimension verändern, ohne die anderen zu beeinträchtigen



Wer sind die Stakeholder?

Stakeholder sind Organisationen, Gruppen von Menschen oder Individuen, die:

- aktiv am Projekt beteiligt sind,
- deren Interessen von Projektaktivitäten oder Projektergebnissen beeinflusst werden,
- ... oder glauben, dass sie es sind!



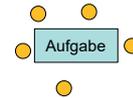
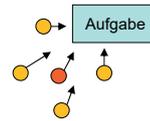
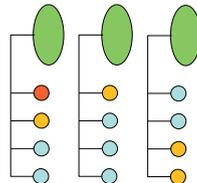
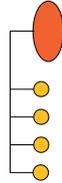
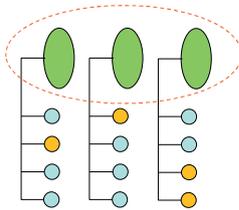
Tipps

- Seien Sie sich des selbst geschaffenen Stakeholders bewusst: Personen, die sich für Projektbeteiligte halten, werden de facto zu solchen, da ihre Handlungen Auswirkungen auf das Projekt haben.
- ISO 21505:2017 – Stakeholder: "Person, Gruppe oder Organisation, die ein Interesse an einem beliebigen Aspekt eines Projekts, Programms, Portfolios oder der Governance der Organisation hat, davon betroffen ist, davon betroffen sein kann oder sich selbst als davon betroffen sieht."



Generelle Organisationsstrukturen

● Funktional (Linienmanager) ● Projektmanager ● Projektmitarbeiter



Funktional

Abteilungen sind voneinander isoliert. Projektkoordination wird gemeinsam von den Abteilungsleitern übernommen.

z.B. öffentliche Organisationen, Verwaltungen...

Projekt-orientiert

Der Projektmanager hat die volle Autorität über das Projektteam.

z.B. Lösungsanbieter, Beratungshäuser...

Matrix

Die Projektmitarbeiter übernehmen sowohl fachliche wie auch Projektaufgaben.

z.B. Die meisten privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen arbeiten hier...

Fluide Organisation

Die Projektteams werden ad hoc gebildet, wenn die Aktivitäten anlaufen und lösen sich kurz darauf auch wieder auf.

z.B. Organisationen mit hohem Reifegrad...

Integrierte Organisation

Autonome und selbstorganisierte Projektteams.

z.B. Agil organisierte Unternehmen...



© Van Haren Publishing

26

Leistung in Projekten

	Funktional	Schwache Matrix	Balanciert	Starke Matrix	Projektorientiert	Fluid	Integriert
Befugnisse der Projektleitung	Wenig oder keine	Gering	Gering bis mäßig	Mäßig bis hoch	Hoch	Hoch	K.A.
Verfügbarkeit von Ressourcen	Wenig oder keine	Gering	Gering bis mäßig	Mäßig bis hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Budgetverantwortung	Linienmanager	Linienmanager	Gemischt	Projektmanager	Projektmanager	Projektmanager	Projektmanager
Die Rolle des Projektleiters	Teilzeit, falls vorhanden	Teilzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit
Projektmitarbeiter	Teilzeit	Teilzeit	Teilzeit oder Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit

Höheres Risiko des Scheiterns



Geringeres Risiko des Scheiterns



© Van Haren Publishing

27

Kompetenzen

Die Projektleitung muss über eine Vielzahl von Fähigkeiten verfügen, um mit allen möglichen Situationen umgehen zu können. Die Mitglieder des Projektteams müssen auf der Grundlage ihrer Talente ausgewählt werden, damit sie sich gegenseitig ergänzen und alle für das Projekt erforderlichen Kompetenzen abgedeckt sind.

Beispiel für einen Kompetenzrahmenwerk:

Kontext ("Perspectives")	Menschen ('People')	Praktiken ('Practice')
Strategie Governance Compliance Macht und Interesse Kultur und Werte	Selbstreflexion Integrität, Zuverlässigkeit Kommunikation Beziehungen Führung Teamarbeit Konflikt und Krise Einfallsreichtum Verhandlung Ergebnisorientierung	Projektdesign Anforderungen und Ziele Umfang, Zeit Organisation Qualität Finanzen Ressourcen Beschaffung Planung und Kontrolle Risiken Stakeholder Veränderung

Quelle: IPMA ICB 4.0



Die richtige Methodik für das richtige Team

Das Dreyfus-Modell des Kompetenzerwerbs



Prozessbasierte Methoden ← → Prinzipienbasiert / Agile Methoden

Tipp
Es ist wichtig, den Reifegrad des Projektteams zu kennen. PMF ist im Wesentlichen eine prozessbasierte Methodik und eignet sich daher gut für niedrige bis mittlere Reifegrade. Fortgeschrittene Teams brauchen Reifegrade. In diesem Fall sollte mehr Flexibilität, PMF-Mindsets gelegt werden.

Agiles PM²

PM² erkennt die komplexe und unsichere Natur vieler Projekttypen und den positiven Beitrag agiler Denkweisen für ein effektives Management an.

Agile ist ein Ansatz für das Management von Projekten, der auf einer Reihe von Prinzipien und Praktiken basiert, die eine adaptive Planung, eine evolutionäre Entwicklung, eine frühzeitige inkrementelle Lieferung und eine kontinuierliche Verbesserung unterstützen. Dieser Ansatz fördert die schnelle und flexible Reaktion auf Veränderungen.

Agiles Vorgehen berücksichtigt die dem Projektumfeld innewohnende Ungewissheit und schafft eine Organisation, die in hohem Maße anpassungsfähig ist. Kurze Rückkopplungsschleifen ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Änderungen der Produkthanforderungen und eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.

Die agile Erweiterung von PM² integriert agile Ansätze in das gesamte PM²-Framework und schafft die Grundlage für ein agileres Projektmanagement bzw. eine agilere Organisation. Sie hilft den Projektteams, das gewünschte Maß an Agilität zu erreichen und gleichzeitig strenge Beschaffungs- und Prüfungsanforderungen, die Koordination mit der Programm- und Portfolioebene sowie die Zusammenarbeit mit anderen Projekten, Auftragnehmern, Organisationseinheiten und externen Organisationen zu erfüllen.

Die agile Erweiterung von PM² bietet (für IT-Projekte):

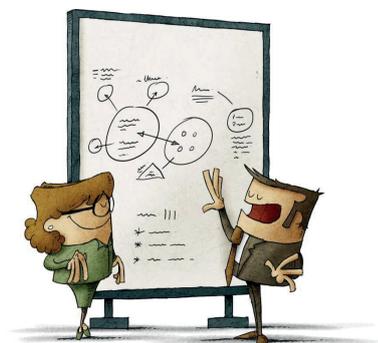
- Agile Rollen und Verantwortlichkeiten (als Erweiterung der PM²-Governance).
- Integration in den gesamten PM²-Projektlebenszyklus.
- Zahlreiche Empfehlungen für agile PM² Artefakte (in Erweiterung der PM² Artefakte).



Diskussion: Projekterfolg

Diskutieren Sie miteinander:

- Was ist ein erfolgreiches Projekt?
- Gibt es verschiedene Arten von Erfolg?
- Gibt es eine systematische Methode zur Bewertung des Erfolgs?



Projekterfolg



Projekterfolg ≠ Projektmanagementenerfolg



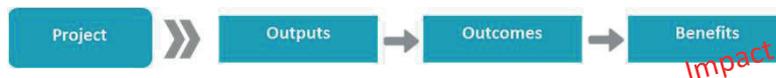
Ursprünglicher Projektplan: 1945-1950, 7 Millionen AUD
 Fertigstellung 1966, 100 Millionen AUD
 Gewinn bis 2012: 227 Millionen AUD

Foto-Quellen: Foozine.com (Roundabout), Wikipedia (Sydney Opera)



Projektergebnisse

- Die Projektliefergegenstände (Outputs) sind lediglich ein Mittel zum Zweck
- Der eigentliche Zweck eines Projekts ist es, eine bestimmte Wirkung bzw. einen Nutzen zu erzielen



	Outputs	Outcomes	Benefits
Messung	Einfach	Durchschnittlich	Komplex
Kosten der Messung	Niedrig	Mittel bis hoch	Teuer
Relevant für	Projektleitung (PM)	Nutzervertretung (UR)	Projekteigner (PO)

Beachten Sie, dass Outcomes sowie Benefits von Projekten oft erst nach Abschluss eines Projekts erreicht werden.



Beispiel: Die Brücke

Stellen Sie sich eine Region vor, die von einem großen Fluss in zwei Teile geteilt wird...

Auf der einen Seite: eine schöne, große, dynamische Stadt mit vielen Aktivitäten, Arbeitsplätzen, Gewinnen usw...

Auf der anderen Seite: die Landschaft. Langweilig. Keine Arbeit. Keine Aktivität. Die wenigen Menschen, die dort leben, müssen eine Stunde nach Norden zur nächsten Brücke fahren und dann wieder nach Süden, um in die Stadt zu gelangen. Zwei Stunden Pendeln!

Als Landrat möchten Sie, dass die wirtschaftlichen Kennzahlen und der globale Wohlstand in der Region steigen. Sie geben Studien in Auftrag, diskutieren mit Ihren Beratern und finden eine Lösung: Sie bauen eine Brücke!



Sie erstellen eine Ausschreibung und finden ein öffentliches Bauunternehmen, das die Brücke für Sie baut. Ein Erfolg! Jetzt brauchen die Leute, die vom Land in die Stadt wollen, nur noch 15 Minuten, sogar mit dem Fahrrad!

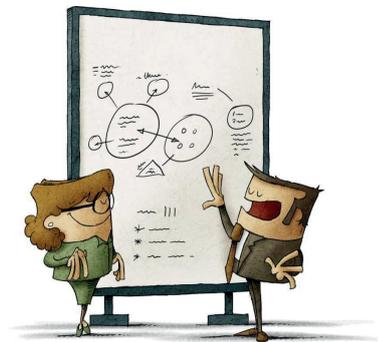
Ein paar Jahre später sind die Menschen weitgehend aufs Land gezogen, so dass vor Ort neue Dienstleistungen entstanden sind. Die Arbeitslosenzahlen sind rückläufig. Die ganze Region profitiert von dem Projekt. Sie sind zufrieden mit dem Ergebnis.



Die Brücke: Nachbesprechung

Beschreiben Sie auf der Grundlage des vorherigen Beispiels Folgendes:

- Output des Projekts
- Outcomes des Projekts
- Benefits bzw. Impact des Projekts
- Diskutieren Sie die obigen Punkte



Quiz

Projektkontext



Frage 1

Ein Projekt hat eine:

1. Eine kurze Dauer
2. Eine lange Dauer
3. Eine endliche Dauer
4. Eine unendliche Dauer



Frage #2

Die drei voneinander abhängigen Einschränkungen eines Projektes sind:

1. Menschen, Positionen, Politik
2. Umfang, Qualität, Zeit
3. Umfang, Zeit, Budget
4. Risiko, Ressourcen, Budget



Frage #3

Ordnen Sie die folgenden Organisationsmodelle nach ihrer Projekteffizienz:

1. Matrix, funktional, projektorientiert
2. Funktional, projektorientiert, Matrix
3. Funktional, projektorientiert, ausgewogene Matrix
4. Funktional, Matrix, projektorientiert



Frage #4

In einem Projektportfolio sind alle Projekte voneinander abhängig

1. Wahr
2. Falsch



Frage #5

Füllen Sie die Lücken: Das Projekt liefert, die, wenn sie angewendet werden, den Anwendern bringen, die langfristig ergeben.

1. Liefergegenstände, Outputs, Outcomes
2. Outcomes, Outputs, Benefits
3. Benefits, Outputs, Impacts
4. Outputs, Outcomes, Benefits



Übersicht

DER PM²-VORSCHLAG



COURSEWARE

© Van Haren Publishing

Der Kontext der Europäischen Union



Viele Kulturen
Viele 'Klischees'
Viele Unterschiede...
... viel Abstimmung



© Van Haren Publishing

43

EU-Haushalt

Langfristige Haushaltsvereinbarung: 2021-2027 (Mehrjähriger Finanzrahmen)



Quelle: DG Budg, 2019

© Van Haren Publishing

44

Jährlicher Haushalt

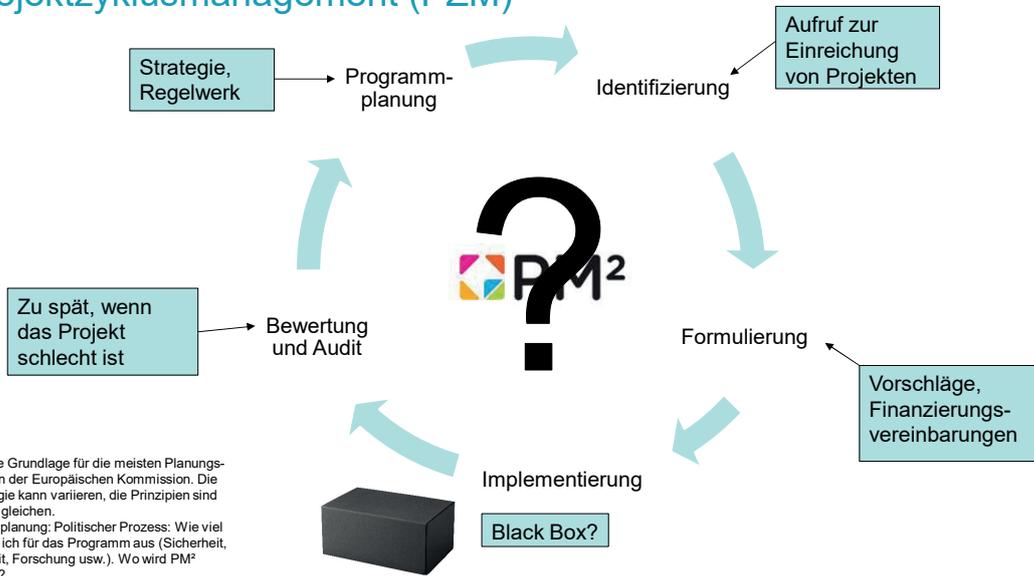
Der Jahreshaushalt wird vom Parlament verabschiedet und entsprechend den Ausgabenprioritäten (Rubriken) ausgeführt. Drei Möglichkeiten, Haushaltsmittel auszugeben:

- **Direkt** (durch Kommission, Auslandsvertretungen, Behörden)
- **Indirekt** durch:
 - Drittländer oder die von ihnen benannten Stellen
 - Internationale Organisationen und ihre Agenturen
 - Die Europäische Investitionsbank (EIB) und der Europäische Investitionsfonds (EIF)
 - Artikel 208 und 209 der Haushaltsordnung: Behörden, Einrichtungen für Public-Private Partnerships (PPP) usw.
 - Öffentlich-rechtliche Einrichtungen
 - Privatrechtliche Einrichtungen, die im öffentlichen Auftrag tätig werden
 - Einrichtungen, die dem Privatrecht eines Mitgliedstaates unterliegen und mit der Durchführung einer Public-Private Partnerships (PPP) betraut sind
 - Personen, die mit der Durchführung bestimmter Maßnahmen im Rahmen der Gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) betraut sind.
- **Verteilt** (an die Mitgliedstaaten, damit sie ihre nationalen Programme finanzieren können)

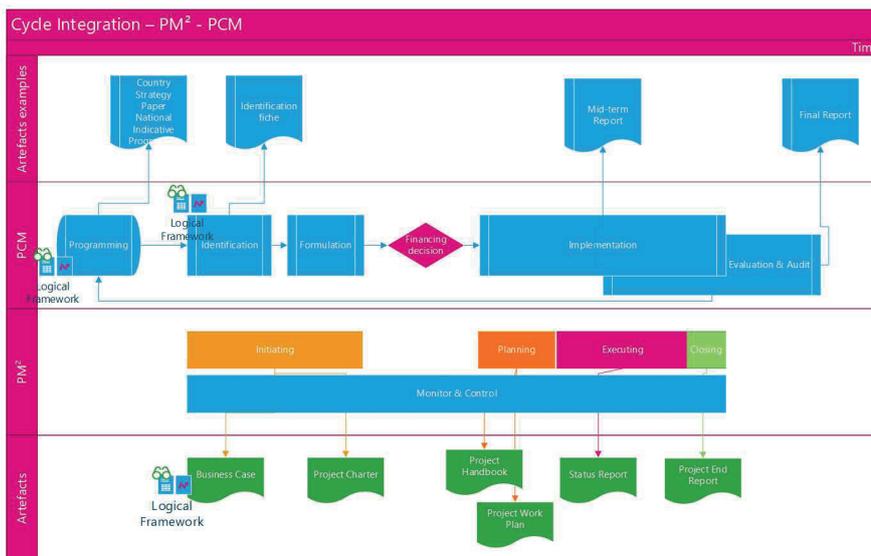
© Van Haren Publishing

45

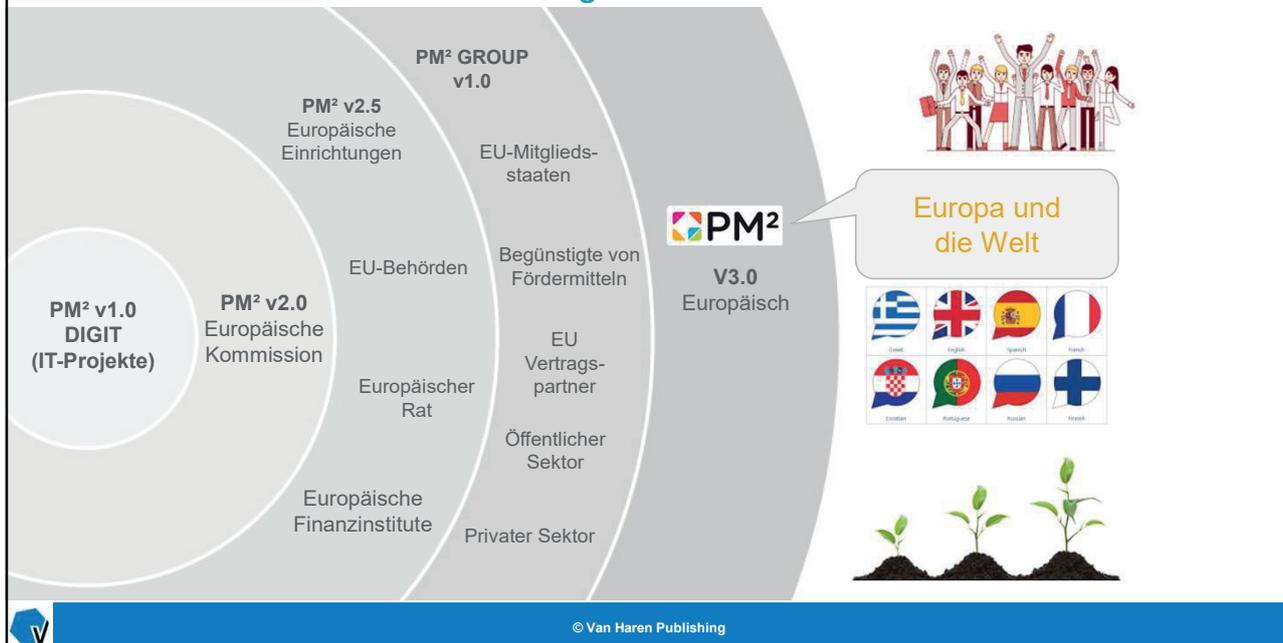
Projektzyklusmanagement (PZM)



PZM-PM² Schnittstellen



Die zunehmende Ausbreitung von PM²



© Van Haren Publishing

PM² ist...



KOSTENFREI! 0€ = 0£ = €0

'Open-Source'-Material
Keine Mitgliedsgebühren
Kostenloser Zugang zu allen Veröffentlichungen

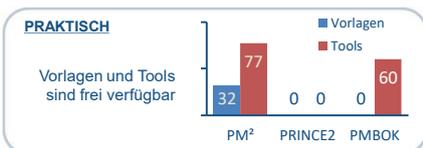
EU-BASIERT

Maßgeschneidert auf Basis der EU-Erfahrung
Europäischer Wortschatz
Governance-Modell für Verwaltungen

EINFACH Management-Prozesse

Management-Prozesse	PMBOK	PM ²	PRINCE2
	48	30	07

Bewährte Praktiken aus PRINCE2/PMBOK/IPMA
→ Einfacher Übergang zu PM²
Leitlinien für Anpassungen sind eingebunden



EVOLUTIONÄR

Domänen- und Tool-unabhängig
Regelmäßiger Überarbeitungszyklus
Integration mit PPM* und Agile*

Programm- & Portfoliomgmt. PM² Agil

* Die Europäische Kommission veröffentlicht auch eine Programmmanagement-Methodik, eine Portfoliommanagement-Methodik und ein Agile Framework, die alle Teil des PM²-Ökosystems sind.

© Van Haren Publishing

49

Was ist die PM²-GROUP?



Die Organisation ist eine nicht gewinnorientierte Kooperation. Die Mitglieder verpflichten sich, einen Beitrag zu leisten und PM² in öffentlich-privater Zusammenarbeit zu fördern und das Zertifizierungsprogramm PM² GROUP zu unterstützen.

- Die PM² GROUP ist ein Zusammenschluss von europäischen Unternehmen, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Einführung und ordnungsgemäße Nutzung von PM² in Übereinstimmung mit der Europäischen Kommission zu erleichtern.
- Die Zusammenarbeit umfasst Anwenderorganisationen und Fachleute, Beratungs- und Trainingsorganisationen sowie ein Prüfungs- und Zertifizierungsinstitut, die zusammen ein Ökosystem bilden, das um die Zertifizierung der PM² GROUP herum aufgebaut ist.



Teilnehmer

