

Download von:

GCCSI

Ihr Dienstleister in:

Sicherheitslösungen
Netzwerk-Technologie
Technischer Kundendienst
Dienstleistung rund um Ihre IT

Gürbüz Computer Consulting & Service International 1984-2007 | Önder Gürbüz | Aar Strasse 70 | 65232 Taunusstein
info@gccsi.com | +49 (6128) 757583 | +49 (6128) 757584 | +49 (171) 4213566

PRINCE2™ – Projektmanagement mit Methode

Grundlagenwissen und Vorbereitung
für die Zertifizierungsprüfungen (Version 2005)



3 PRINCE2 im Überblick

Das Office of Government Commerce (OGC) entwickelt seit ca. 25 Jahren die Projektmanagement-Methode PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments). Es handelt sich um eine „Best Practice“-Methode, in der nur Verfahren aufgenommen wurden, die sich in der Praxis bewährt haben. Die konsequente Ausrichtung auf das Wesentliche im Projektmanagement vermeidet jeden überflüssigen Aufwand. Die Methode ist skalierbar und für jede Projektgröße geeignet. Eine optimal angepasste Projektmanagement-Methode wie PRINCE2 sorgt für die kontrollierte Umgebung, die es dem Management erlaubt, erfolgreiche Projekte aufzusetzen und Verantwortung sowie Autorität zu delegieren. Es ist eine strukturierte Methode für ein effektives Projektmanagement. Der Fokus ist auf erfolgreiche Methodenansätze für den Business-Einsatz gerichtet.

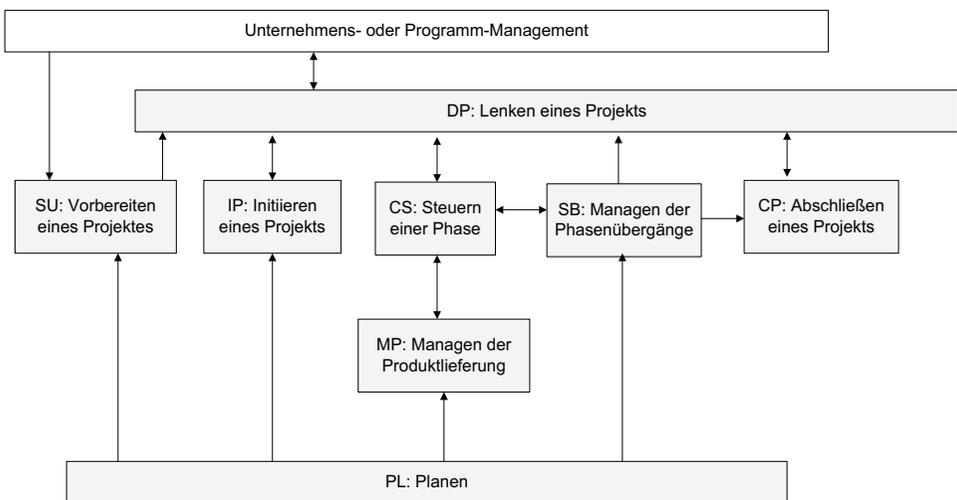


Abbildung 3.1: Diagramm zu den PRINCE2-Prozessen. Die Pfeile symbolisieren Informationsflüsse und Schnittstellen

Kurz: PRINCE2 ist ein prozessorientierter und strukturierter Projektmanagement-Ansatz. Die Ansätze und das Basiswissen dieser Methode werden unter den drei Oberbegriffen „Prozesse“ (Welche Schritte müssen durchlaufen werden?), „Komponenten“ (Was und warum?) und „Techniken“ (Wie gehe ich vor? Welche Arbeitstechniken helfen als Basis?) zusammengefasst (siehe Abbildung 3.2). Die Inhalte werden über Templates, Produkt- und Rollenbeschreibungen vorgegeben.

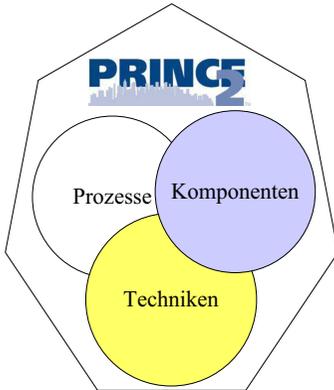


Abbildung 3.2: Basis des PRINCE2-Know-hows

3.1 Prozessübersicht

PRINCE2 stellt eine Serie von Prozessen zur Verfügung (*siehe Abbildung 3.3*) und erklärt, welche Informationen im Laufe des Projekts festgehalten und in den entsprechenden „Produkten“ niedergeschrieben werden müssen. Dies ist eine produktbasierte Sichtweise.

Erst nach der Definition der gewünschten Ergebnisse in Form von Produkten werden die dazugehörigen Tätigkeiten über den Planungsprozess geplant. Nach PRINCE2 braucht ein Projekt:

- ◆ Einen organisierten und gesteuerten Start, d.h. gute Organisation und Planung, bevor man anfängt.
- ◆ Einen organisierten und gesteuerten Mittelteil, d.h. sicherstellen, dass das Projekt im weiteren Verlauf auf kontrolliertem Kurs bleibt.
- ◆ Ein organisiertes und gesteuertes Ende, d.h. wenn das Ziel erreicht ist und das Projekt zu Ende geht, müssen offene gebliebene Probleme gelöst sein.

PRINCE2 beschränkt sich nicht auf die Projektebene, sondern bezieht das Unternehmensmanagement aktiv in das Projektmanagement ein. Verständlicherweise, denn ein Projekt bezieht seine Daseinsberechtigung aus einem Auftrag des Unternehmens und übergibt zu seinem – hoffentlich erfolgreichen – Ende ein durch das Unternehmen zu nutzendes und nützliches „Projektprodukt“. Zur Gewährleistung des Nutzens für die Organisation wird im Prozess DP *Lenken eines Projektes* dem Lenkungsausschuss als Vertreter des Unternehmensmanagements eine aktive Projektlenkung zugewiesen. Jede anstehende Projektphase wird an bestimmten Entscheidungs- bzw. Steuerungspunkten dem Lenkungsausschuss vorgestellt, der die notwendigen Entscheidungen fällt und ein entsprechendes Budget bewilligt.

Schließlich ist der Auftraggeber verantwortlich für das Projekt, während der Projektmanager das Tagesgeschäft übernimmt. Dieser Prozess „gehört“ auch dem Lenkungsausschuss. Im Gegensatz dazu ist am Prozess MP *Managen der Produktlieferung* hauptsächlich der Teammanager beteiligt. Alle anderen Prozesse werden überwiegend über den Projektmanager abgehandelt.

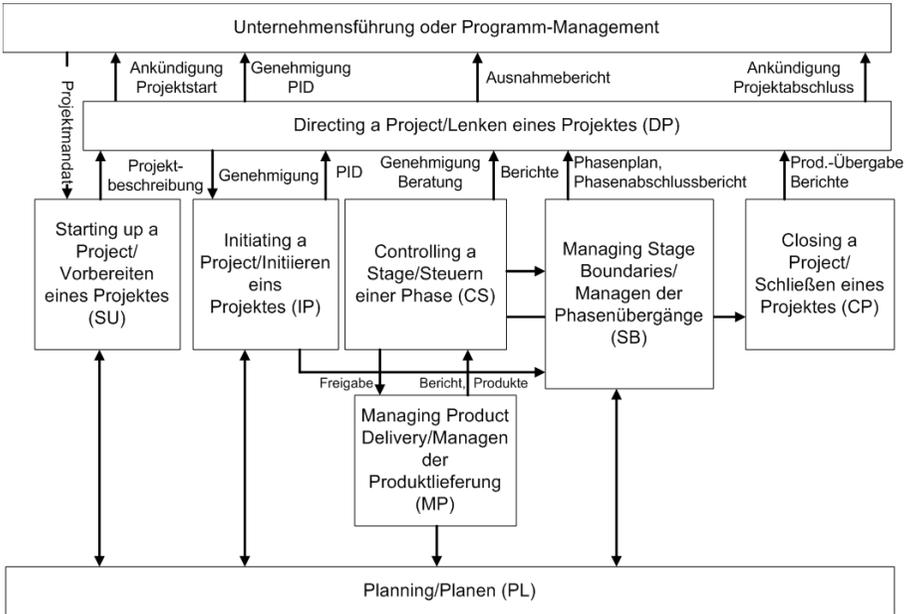


Abbildung 3.3: Das PRINCE2-Prozessmodell

Veränderungen außerhalb des Projektes wie z.B. sich verändernde Märkte oder Organisationsänderungen können natürlich gravierende Auswirkungen auf das Projekt haben. Sie liegen aber außerhalb des Verantwortungsbereiches des Projektmanagers. Die Gewährleistung eines adäquaten Umgangs mit diesen Veränderungen im Projekt ist Aufgabe des Lenkungsausschusses.

3.1.1 SU – Vorbereiten eines Projekts/Starting up a Project

Der erste Prozess im PRINCE2-Modell dient dazu, von einer (vagen) Projektidee und einer Geschäftsanforderung zu einer fassbaren Projektbeschreibung zu gelangen. Alle hierfür benötigten Informationen fließen in das Projektmandat aus dem Unternehmens- oder Programm-Management. Der Auftraggeber und der Projektmanager werden ernannt. Die Zusammensetzung eines Lenkungsausschusses und des restlichen Projektmanagement-Teams wird vorgeschlagen und – wenn notwendig – mit dem Unternehmens- oder Programm-Management abgestimmt. Der Prozess beinhaltet also die Identifizierung der leitenden Entscheider, die zur Besetzung des Lenkungsausschusses (Project Board) benötigt werden und die das Projekt überwachen.

Die beiden zentralen Fragen für diesen Prozess lauten: „Wer sitzt mit im Boot?“ und „Wie sieht der Lösungsansatz aus?“

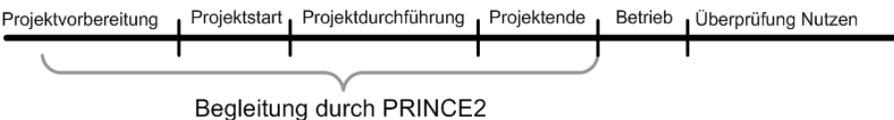


Abbildung 3.4: PRINCE2 deckt auch einen Teil der Projektvorbereitung ab

Das Ziel dieses Prozesses ist es, das Projekt richtig aufzusetzen. Es ist ein Prozess vor Beginn des eigentlichen Projektzyklus (Pre-Projektphase, *siehe Abbildung 3.4*), der festsetzt, wie die Projektorganisation aussieht. Seine Haupt-Eingangsgröße ist das Projektmandat. Hier sind die Gründe für die Projektdurchführung und die Projektziele zu finden.

Der Initiierungsphasenplan sollte für die Bestätigung der nächsten Phase vorhanden sein. Er stellt ein notwendiges Produkt dar, um die Projektinitiierung überhaupt genehmigt zu bekommen. Der Plan für die Initiierungsphase sollte informell mit dem Lenkungsausschuss diskutiert werden. Die Erstellung des Dokumentes findet im Subprozess SU6 *Initiierungsphase planen* statt. Der Umfang der Arbeit in der Start up- und Initiierungsphase hängt zum einen von der bereits im Vorfeld getätigten Vorbereitung ab. Zum anderen muss bei kleinen Projekten mit einem geringen Risiko kein allzu formaler Plan im großen Stil präsentiert werden.

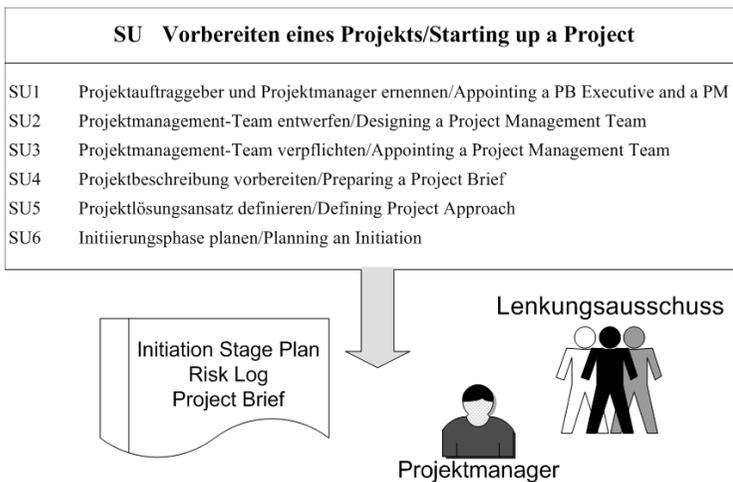


Abbildung 3.5: Subprozesse und Ergebnisse des Projektvorbereitungsprozesses

Die Notwendigkeiten als Begründung für das Projekt werden in einer Projektbeschreibung dargestellt. Der Business Case kann somit in der Projektbeschreibung enthalten sein oder ein eigenes Dokument darstellen. Es werden ein Lösungsansatz und ein Plan für die Initiierungsphase verfasst, um dem Projekt eine solide Grundlage zu geben (*siehe Abbildung 3.5*). Bevor diese Basis nicht festgelegt ist, können keine weiteren Aktionen stattfinden.

SU ist als sehr kurzer Prozess vor Beginn des Projekts ausgelegt und dient folgendem Zweck:

- ◆ Sicherstellen, dass die Ziele des Projekts bekannt sind
- ◆ Das Projektmanagement-Team zusammenstellen (Struktur und Rollenbeschreibung)
- ◆ Entscheiden, welcher Lösungsansatz verfolgt werden soll (und welche warum nicht): Standardlösung von der Stange? Anpassung einer Standardlösung? Neuentwicklung? Mit externen oder internen Ressourcen?

- ◆ Die Akzeptanzkriterien und Qualitätserwartungen des Kunden aufnehmen
- ◆ Die zum Aufbau einer soliden Managementumgebung benötigte Arbeit planen

Verantwortlich zeichnen in diesem Prozess die Programm- oder Geschäftsleitung, Lenkungsausschuss und Projektmanager.

Die Elemente des Prozesses *Vorbereiten eines Projekts* sind:

- ◆ SU1 Projektauftraggeber und Projektmanager ernennen
- ◆ SU2 Projektmanagement-Team entwerfen
- ◆ SU3 Projektmanagement-Team verpflichten
- ◆ SU4 Projektbeschreibung vorbereiten
- ◆ SU5 Problemlösungsansatz definieren
- ◆ SU6 Initiierungsphase planen

3.1.2 IP – Initiieren eines Projekts/Initiating a Project

Nachdem der installierte Lenkungsausschuss die Projektbeschreibung autorisiert hat, beginnt die erste eigentliche Projektphase. Dieser Prozess beinhaltet alle vorbereitenden Aktivitäten, die notwendig sind, um anschließend das Projekt auf einer soliden Basis durchzuführen. Alle Projektmanagement-Prozesse werden etabliert, das Projekt ist mit dem Projektteam ausgestattet, die Produkte und Ergebnisse werden definiert. Darauf basierend erfolgt eine produktorientierte Planung des gesamten Projektes, insbesondere der nächsten Managementphase.

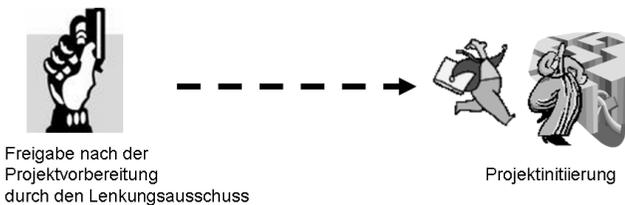


Abbildung 3.6: Starting up – die Vorbereitungsphase vor dem eigentlichen Projektbeginn (Projektinitiierung)

Wesentliches Managementprodukt dieser Phase ist das Projektleitdokument (PID, siehe *Abbildung 3.7*). Damit ein Projekt genehmigt wird, muss es sorgfältig geplant werden und zeigen, welche Ziele es wie erreicht. Das Project initiation document (PID) muss vom Lenkungsausschuss abgenommen werden, bevor die nächste Phase beginnen kann. Es enthält alle wesentlichen Informationen zum Projekt entsprechend des Informationsbedarfs der hierarchischen Organisationsstruktur (Spezialistenwissen, spezifische Informationen und Details sind ab einer gewissen Strukturstufe nicht mehr relevant) und dient als eine Grundlage für die Messung des Fortschritts und des Projekterfolgs.

Durch diesen Prozess

- ◆ werden die Informationen vorbereitet, die belegen, ob die Ausführung des Projekts betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist
- ◆ wird eine solide Managementumgebung für das Projekt gebaut
- ◆ wird so weit im Voraus detailliert geplant, dass das Management eine Basis für die Genehmigung des Projekts hat

Verantwortlich für diesen Prozess ist der Projektmanager.

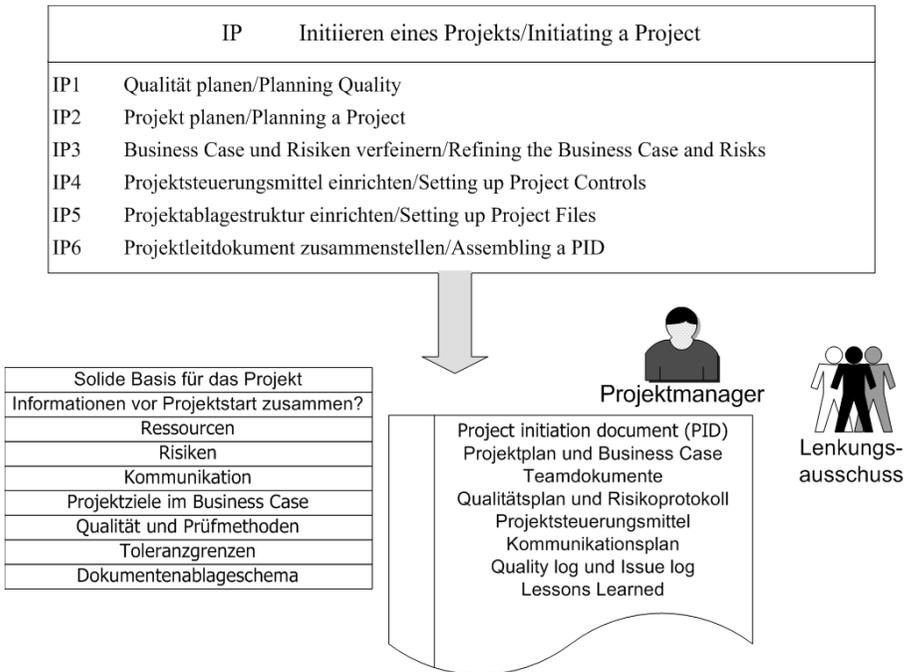


Abbildung 3.7: Aktivitäten, Themen und Dokumente im Projektinitiierungsprozess

Die Elemente des Prozesses *Initiieren eines Projekts* sind:

- ◆ IP1 *Qualität planen*
- ◆ IP2 *Projekt planen*
- ◆ IP3 *Business Case und Risiken verfeinern*
- ◆ IP4 *Projektsteuerungsmittel einrichten*
- ◆ IP5 *Projektablagestruktur einrichten*
- ◆ IP6 *Projektleitdokument zusammenstellen*

3.1.3 DP – Lenken eines Projekts/Directing a Project

Das *Lenken eines Projekts* begleitet das Projekt vom Anfang bis zum Projektende. Es beschreibt die Aktivitäten des Lenkungsausschusses, der für das Projekt verantwortlich ist. Diese bestehen vornehmlich aus Entscheidungen über die Art der Fortführung des Projektes und sind regulierender sowie kontrollierender Natur.

Der Projektmanager informiert den Lenkungsausschuss regelmäßig mittels Berichten, die täglichen Managementaufgaben des Projekts bleiben dem Projektmanager überlassen. Der Lenkungsausschuss wird nur an den Phasengrenzen oder in Ausnahmesituationen eingebunden, wo er den bisherigen Fortschritt billigen und den Übergang in die nächste Phase freigeben muss (*siehe Abbildung 3.8*). Hier sitzen die für das Projekt verantwortlichen Führungskräfte (Hauptentscheidungsträger). Da es sich hier meistens um schon anderweitig stark beanspruchte Personen handelt, sollten sie ausschließlich bei der Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Mit dem Konzept des „Management by Exception“ unterstützt PRINCE2 dieses Prinzip. Dies bedeutet, dass der Lenkungsausschuss nur in einem einzigen weiteren (Ausnahme-) Fall Entscheidungen über das Projekt trifft, nämlich dann, wenn abzusehen ist, dass es vom Kurs, d.h. den gesetzten Toleranzen, abweicht.

Er umfasst fünf Hauptschritte:

- ◆ Die Vorbereitung des Projektplans und des Business Case für das Projekt genehmigen
- ◆ Den Projektstart genehmigen
- ◆ Zu vordefinierten Zeitpunkten während des Projekts entscheiden, ob das Projekt weiterhin gerechtfertigt ist
- ◆ Den Fortschritt überwachen und nötigenfalls beratend eingreifen
- ◆ Den kontrollierten Abschluss des Projekts sicherstellen

Der Prozess dient aber auch zur Bestätigung der Projektorganisation und der Zielvereinbarung. Weitere Genehmigungen beziehen sich auf das PID als Vertragsgrundlage bzw. den Projektvertrag an sich und auf jede Projektphase. Der Lenkungsausschuss fällt in diesem Prozess Entscheidungen bei größeren Problemen und reagiert so auf Input des Projektmanagers in Bezug auf Stati, Eskalationen und Anfragen. Die Phasenabnahme durch den Lenkungsausschuss entlastet den Projektmanager.

Verantwortlich für diesen Prozess ist der Lenkungsausschuss. Der DP-Prozess deckt die Schritte ab, die der Lenkungsausschuss während des Projekts – vom Start bis zum Projektabschluss – durchführen muss.

Die Elemente des Prozesses *Lenken eines Projekts* lauten:

- ◆ DP1 *Projektinitiierung freigeben*
- ◆ DP2 *Projekt freigeben*
- ◆ DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben*
- ◆ DP4 *Ad-hoc-Anweisungen geben*
- ◆ DP5 *Projektabschluss bestätigen*

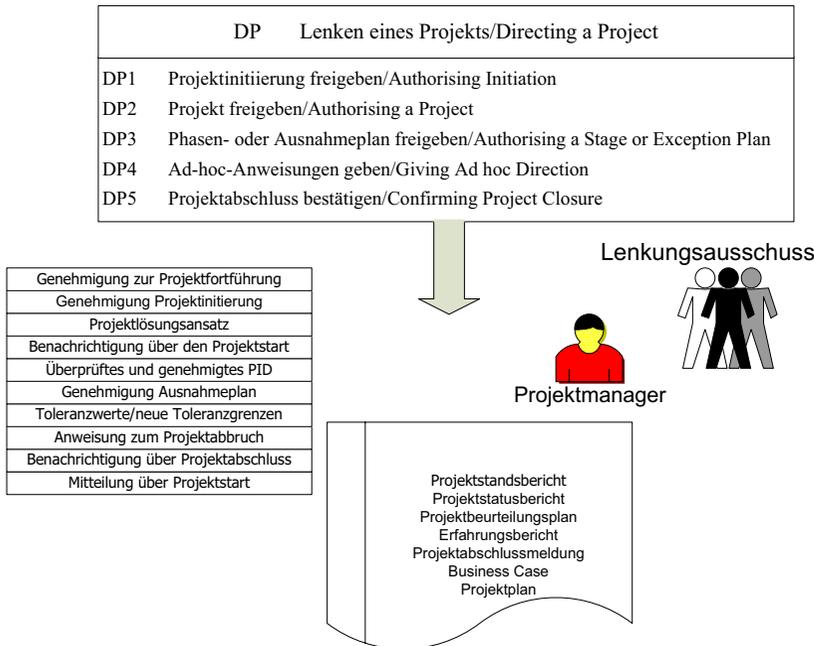


Abbildung 3.8: Dokumente, Genehmigungen und Aktualisierungen des Projektlenkungsprozesses

3.1.4 PL – Planen/Planning

Planen ist ein Prozess, der über die ganze Projektdauer benötigt wird. Eine gründliche Planung und permanente Aktualisierung der Pläne während des Projektverlaufes sind Garantien für den Projekterfolg. Entsprechend dieser Bedeutung finden sich die notwendigen Aktivitäten für die Erstellung von Projekt-, Phasen- und Abweichungsplänen in einem eigenen Hauptprozess wieder, der wie der DP-Prozess *Lenken eines Projektes* vom Beginn bis zum Ende des Projektes läuft.

Planen ist ein wiederholt angewandter Prozess, der jedes Mal, wenn ein Plan erstellt werden muss, von anderen Prozessen ausgelöst wird. Ein Plan dient dabei als eine Liste von Punkten, an der der Fortschritt dokumentiert und kontrolliert wird. Der Planungsprozess verwendet die produktbasierte Planungstechnik von PRINCE2 (siehe Kapitel 3.5.1 *Produktbasierte Planung/Product-based Planning*) und deckt folgende Schritte ab:

- ◆ Die Planungsgrundlagen festlegen
- ◆ Das Definieren und Analysieren der im Plan erwähnten Produkte
- ◆ Das Identifizieren der Abhängigkeiten und der benötigten Aktivitäten
- ◆ Das Schätzen des benötigten Arbeitsaufwands
- ◆ Das Terminieren der Ressourcen
- ◆ Das Analysieren der Risiken
- ◆ Das Zufügen von erklärendem Text

Verantwortlich für diesen Prozess sind Projektmanager (Projektplan, Phasenplan) und Teammanager (Teamplan).

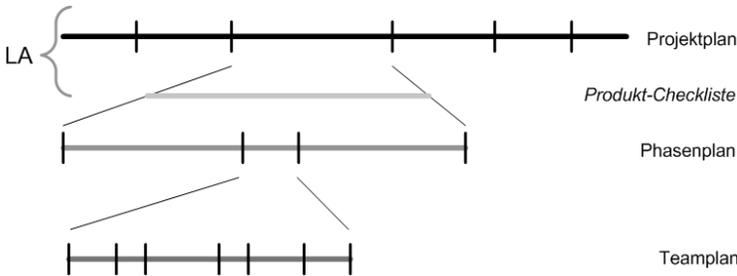


Abbildung 3.9: Die Produkt-Checkliste ist ein Zwischenplan, falls der Projektplan zu grob und bei einer sehr langen Phase der Phasenplan zu detailliert wäre für die Informationsvermittlung

Der Projektplan dient als Übersicht, während der Phasenplan für jede Phase eine so hohe Detaillierung aufweist, dass der Projektmanager sein Tagesgeschäft daran ausrichten kann (siehe Abbildung 3.9). Jeder Phasenplan besitzt ein eigenes Budget, eigene Details und eigene Produkte. Entsprechendes gilt für den Teamplan in Bezug auf den Teammanager.

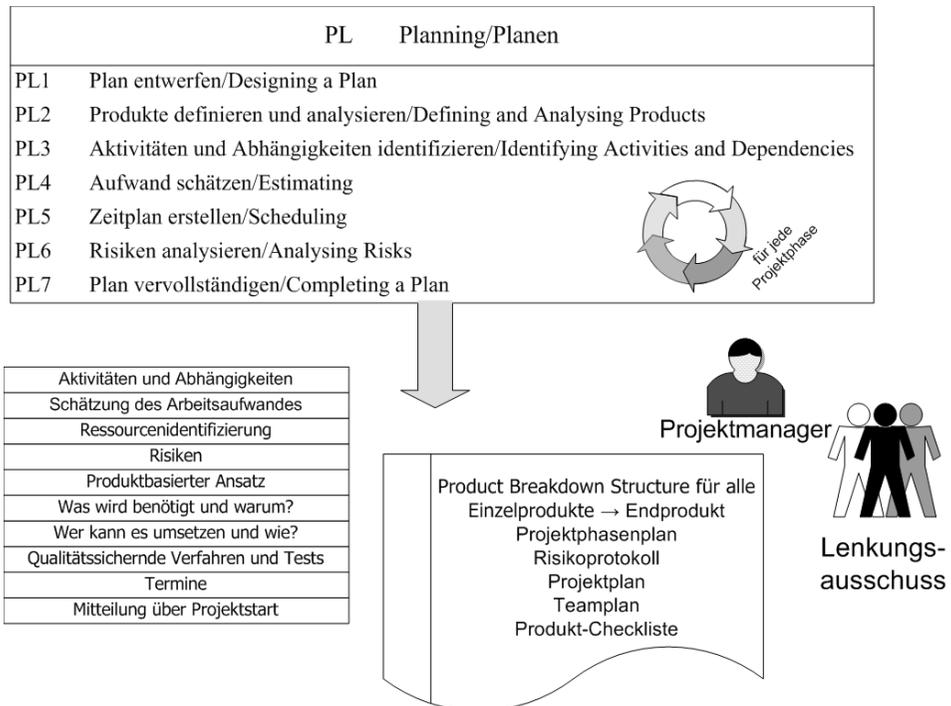


Abbildung 3.10: Aktivitäten, Überlegungen und Dokumente als Ergebnis im Planungsprozess

Die Elemente des Prozesses *Planen* sind:

- ◆ PL1 Plan entwerfen
- ◆ PL2 Produkte definieren und analysieren
- ◆ PL3 Aktivitäten und Abhängigkeiten identifizieren
- ◆ PL4 Aufwand schätzen
- ◆ PL5 Zeitplan erstellen
- ◆ PL6 Risiken analysieren
- ◆ PL7 Plan vervollständigen

3.1.5 CS – Steuern einer Phase/Controlling a Stage

Um sie leichter managen und steuern zu können, werden PRINCE2-Projekte in Phasen unterteilt. Die genaue Zahl der Phasen ist nicht per se festgelegt, sie hängt von der Größe, der Komplexität und den Risiken des Projekts ab. PRINCE2 schreibt eine Mindestanzahl von zwei Phasen für die Vorbereitung/Initiierung und die anschließende Umsetzung vor.

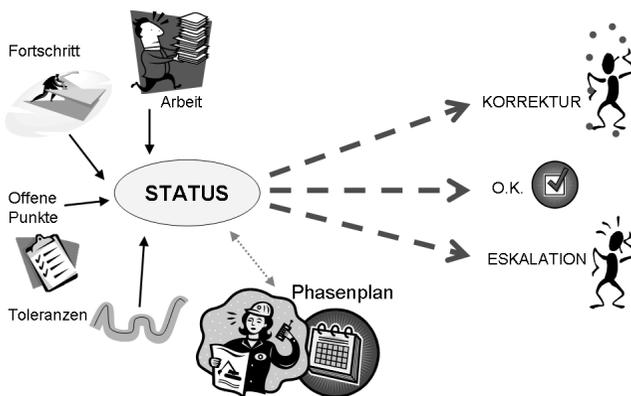


Abbildung 3.11: Prüfung gegen den Phasenplan und entsprechende Reaktion. Abweichungen verlangen nach Maßnahmen.

Dieser Prozess beschreibt das tagtägliche Management durch den Projektmanager (Hauptprozess der Projektmanagement-Methode), der sich im Tagesgeschäft um die jeweilige Phase kümmert und bereits ein Auge und die Planung auf die nächste Phase richtet, wobei die Planung der nächsten Phase stets zum Ende der aktuellen Phase stattfindet. Phasenabschlussbericht und Planung für die nächste Phase werden zusammen dem Lenkungsausschuss vorgelegt.

Überwachung des Projektfortschritts, Aktualisierung der Pläne, kontrollierter Umgang mit Änderungen und Information des Lenkungsausschusses und gegebenenfalls Eskalation werden vom Projektmanager sowohl ereignisgesteuert als auch routinemäßig durchgeführt (siehe Abbildung 3.12).

Dieser Prozess schildert, wie der Projektmanager das Projekt überwacht und steuert, so dass sichergestellt ist, dass eine Phase auf Kurs bleibt und dass auf unerwartete Ereignisse reagiert wird.

Es ist kein Drama, wenn das Projekt nicht nach Plan läuft. Es ist ein Drama, wenn der Projektmanager nichts davon weiß. (P. Hobbs)

Er ist an den MP-Prozess *Managing Product Delivery* hinsichtlich der Erstellung der Projektprodukte zyklisch gekoppelt. Der Subprozess CS1 *Arbeitspakete freigeben* stößt die Erstellung der Produkte an, kontrolliert den Status und nimmt das Ergebnis im Subprozess CS9 *Abgeschlossenes Arbeitspaket entgegennehmen* an.

Während einer Phase werden mehrfach folgende Aufgaben durchlaufen:

- ◆ Autorisieren auszuführender Arbeitspakete
- ◆ Sammeln von Informationen über den Fortschritt dieser Arbeitspakete
- ◆ Überwachen von Änderungen
- ◆ Prüfen des Projektstatus
- ◆ Bericht erstatten
- ◆ Ergreifen notwendiger Maßnahmen
- ◆ Zusätzlich umfasst dieser Prozess die Aufgaben, die im Risikomanagement und in der Änderungssteuerung anfallen.

Verantwortlich für diesen Prozess ist der Projektmanager.

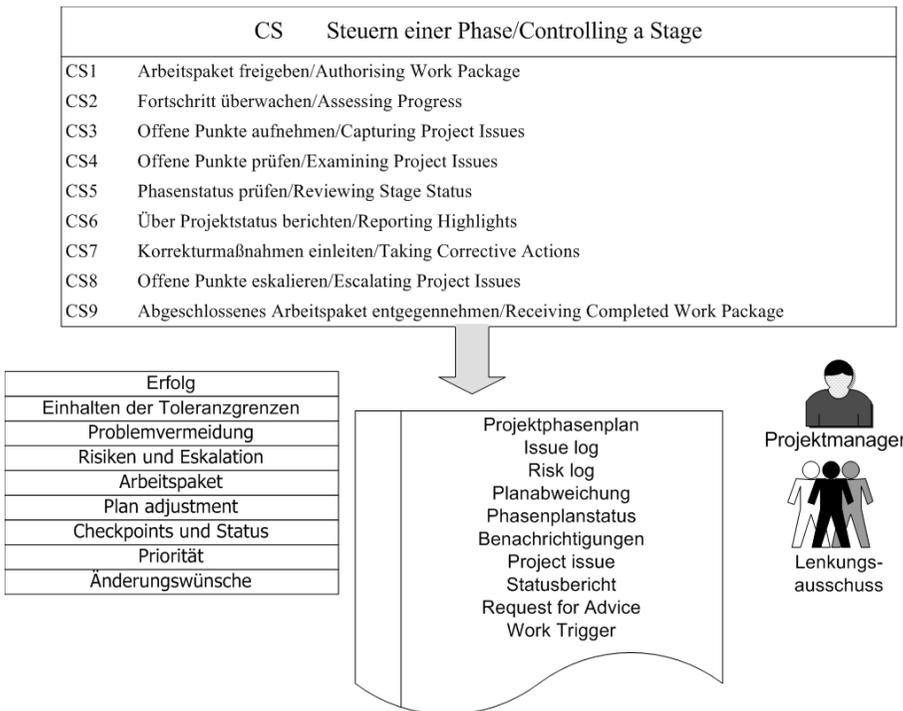


Abbildung 3.12: Themen, Schwerpunkte und Dokumente im Projekt-Steuerungsprozess

Die Elemente des Prozesses *Steuern einer Phase* sind:

- ◆ CS1 *Arbeitspaket freigeben*
- ◆ CS2 *Fortschritt überwachen*
- ◆ CS3 *Offene Punkte aufnehmen*
- ◆ CS4 *Offene Punkte prüfen*
- ◆ CS5 *Phasenstatus prüfen*
- ◆ CS6 *Über Projektstatus berichten*
- ◆ CS7 *Korrekturmaßnahmen einleiten*
- ◆ CS8 *Offene Punkte eskalieren*
- ◆ CS9 *Abgeschlossenes Arbeitspaket entgegennehmen*

3.1.6 MP – Managen der Produktlieferung/ Managing Product Delivery

PRINCE2 ist eine produktbasierte Methode. Tatsächlich ist alles, was von PRINCE2-Projekten erzeugt wird, ein Produkt, einschließlich der Dokumente. Im Gegensatz zu Spezialistenprodukten stehen die von der Methode PRINCE2 definierten Produkte als Managementprodukte. Produkte können von jedem erzeugt werden, auch von externen Zulieferern. Dieser Prozess erzeugt die Produkte des Projekts, hier wird der größte Teil der Projektressourcen eingesetzt.

In diesem Prozess erfolgt die kontrollierte Trennung zwischen Projektmanagement und fachlicher Projektarbeit als Umsetzungsarbeit der Spezialisten und Erstellung der Projektprodukte. Verantwortlich hierfür ist der Teammanager, der auch ein externer Unterlieferant sein kann. Der Prozess sorgt für eine kontrollierte Übergabe von Arbeitspaketen, deren Ausführung und die Lieferung der Arbeitsergebnisse zurück an den Projektmanager.

Der MP-Prozess regelt die Zusammenarbeit zwischen dem Projektmanager und dem Teammanager mit den Fachteams und stellt sicher, dass sich beide Parteien über die Details der Arbeit einig sind. Diese Abstimmung ist besonders wichtig, wenn ein oder mehrere Teams von Lieferanten gestellt werden, die nicht mit PRINCE2 arbeiten. Das so genannte Arbeitspaket, auf das sich Projektmanager und Teammanager einigen, umfasst Angaben zu den Zielterminen und Qualitätsanforderungen und definiert, wie die Berichterstattung zu erfolgen hat. Folgende Tätigkeiten deckt der Prozess über den Teammanager ab:

- ◆ Sicherstellen, dass alle dem Team zugeteilten Arbeiten autorisiert wurden und jedes Teammitglied unter der Aufgabe das Gleiche versteht
- ◆ Die Arbeit des Fachteams planen
- ◆ Sicherstellen, dass die Arbeit gemacht wird
- ◆ Sicherstellen, dass die Produkte den festgelegten Qualitätskriterien entsprechen
- ◆ Dem Projektmanager über Fortschritt und Qualität Bericht erstatten
- ◆ Die fertigen Produkte abnehmen lassen

Kurz und simpel beschrieben: Abstimmung der Arbeit mit dem Projektmanager, Abarbeiten der Arbeitspakete, Durchführung der Qualitätsprüfung und Abgabe der Ergebnisse. Der Projektmanager nimmt lediglich die geprüften Pakete entgegen.

Verantwortlich sind der Teammanager und in Abstimmung mit diesem der Projektmanager, der Berichte über Qualität und Fortschritt erhält (siehe Abbildung 3.13).

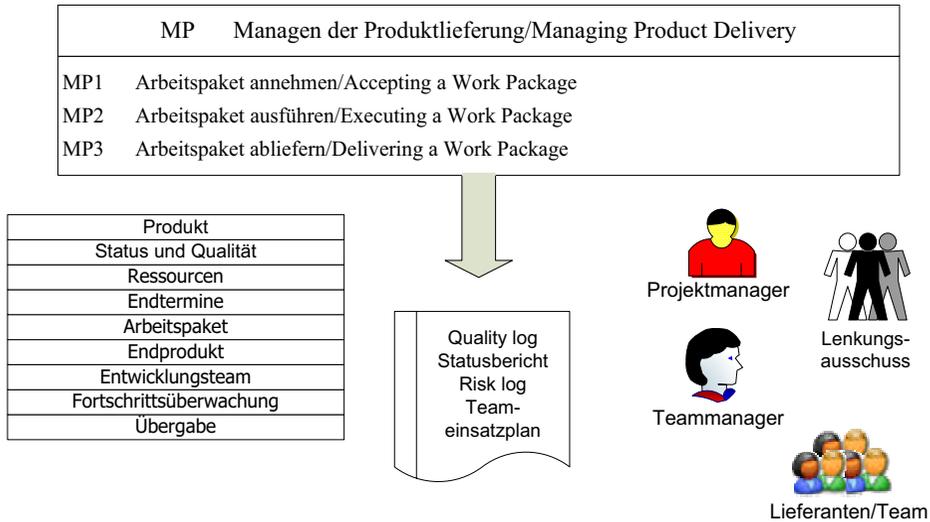


Abbildung 3.13: Schlagworte, Aktivitäten und Dokumente im Produktlieferungsprozess

Die Elemente des Prozesses *Managen der Produktlieferung* sind:

- ◆ MP1 *Arbeitspaket annehmen*
- ◆ MP2 *Arbeitspaket ausführen*
- ◆ MP3 *Arbeitspaket abliefern*

Ausgelöst wird der MP-Prozess durch den CS-Prozess *Steuern einer Phase* und zwar durch den Subprozess CS1 *Arbeitspaket freigeben*. Über den Subprozess CS2 *Fortschritt überwachen* wird u.a. via Teamstatuskontrolle und Teamstatusbericht der Fortschritt überwacht. Im Subprozess CS9 *Abgeschlossenes Arbeitspaket entgegennehmen* wird das abgeschlossene Arbeitspaket entgegengenommen. Da die externen Lieferanten möglicherweise nicht nach PRINCE2 arbeiten, ist es besonders wichtig, dass die definierten Akzeptanz- und Qualitätskriterien verstanden und eingehalten werden. Dann ist es im Grunde egal, mit welchen Herstellungsmethoden im Hintergrund gearbeitet wird. PRINCE2 ist eine Managementmethode, keine Herstellungsmethode.

Ganz wichtig: Anhand der Qualitätsprüfung als objektives Messinstrument kann der Fortschritt gegenüber dem Phasenplan geprüft werden.

3.1.7 SB – Managen der Phasenübergänge/ Managing Stage Boundaries

Projekte, egal welcher Größe, müssen Geschäftsanforderungen umsetzen, die einen Business-Benefit mit sich bringen, entweder als eigenständiges Projekt oder als Teil eines Programms. Die Ausrichtung auf den Fokus „Business Benefit“ sollte am Ende jeder Phase überprüft und bestätigt werden. Auch die Risiken sollten am Ende einer Phase dahingehend einer Prüfung unterzogen werden.

Dieser Prozess beschreibt die Aktivitäten zur Vorbereitung des Übergangs von einer zur nächsten Managementphase und mutet fast als so etwas wie ein „Meilenstein“-Prozess an, obwohl dieser Begriff unter PRINCE2 nicht existiert (ebenso wie die Einrichtung von Quality Gates). Hierzu sind Review und Aktualisierung von Business Case, Projektrisiken und Projektplan notwendig.

Quality Gates

Die Einrichtung von Quality Gates entstammt einem systematischen Ansatz im Sinne eines projektbegleitenden Qualitätsmanagements. Quality Gates basieren als Teil des Produktlebenszyklus-Managements auf dem Stage Gate-Prozess. Dieser stellt ein sehr einfaches Meilenstein-Phasenmodell für Produktentwicklungsprojekte aus der Feder von Dr. Robert G. Cooper dar. An definierten Stellen im Projektverlauf werden dabei Anfangs- und Endpunkte als zu passierende „Qualitätsabfragemomente“ positioniert. Diese „Gates“ führen die im relevanten Projektabschnitt Beteiligten zusammen, synchronisieren den Projektverlauf und führen zu einer Prüfung von Prozess- oder Produktqualität (z.B. „Produktreifegrad“). Die Messpunkte werden bereits bei der Planung berücksichtigt und können unterschiedliche Darstellungen besitzen. Beispiele hierfür sind: Qualitätskennzahlen, Ampelmethodik oder Reifegradmodelle.

Erkenntnisse aus der aktuellen Phase fließen in den Planungsprozess ein. Der Projektmanager detailliert die Planung für die neue Phase. Basis ist stets der Projektplan, aus dem sich die Phasen ableiten. Aktualisierte Dokumente und neue Pläne sind vom Lenkungsausschuss zu autorisieren. Dazu gehört ein entsprechender Bericht an den Lenkungsausschuss. Erst dann folgt die Freigabe für die nächste Phase. Auch die Struktur des Projektmanagement-Teams für die nächste Phase wird überprüft, um so vorhandene Rollenverteilungen zu überdenken und diese ggf. neu zu besetzen, z.B. für einen Prüfer. Die entsprechenden terminlichen Details werden im Phasenplan festgehalten (*siehe Abbildung 3.14*).

Eine Richtungsänderung des Projektes (über einen Ausnahmeplan) oder gar dessen Stopp sind durchaus gewollte Ergebnisse der anschließenden Lenkungsausschusssitzung *DP3 Ausnahme- oder Phasenplan freigeben*. Nach den PRINCE2-Grundsätzen muss jede Phase vom Lenkungsausschuss abgeschlossen und gebilligt werden, bevor der Übergang in die nächste Phase erfolgt. Diese Aufteilung in Managementphasen ermöglicht eine leichtere Entscheidungsfindung und Kontrolle und macht das „große Ding“ Projekt übersichtlicher, einfacher zu handhaben und somit managebar.

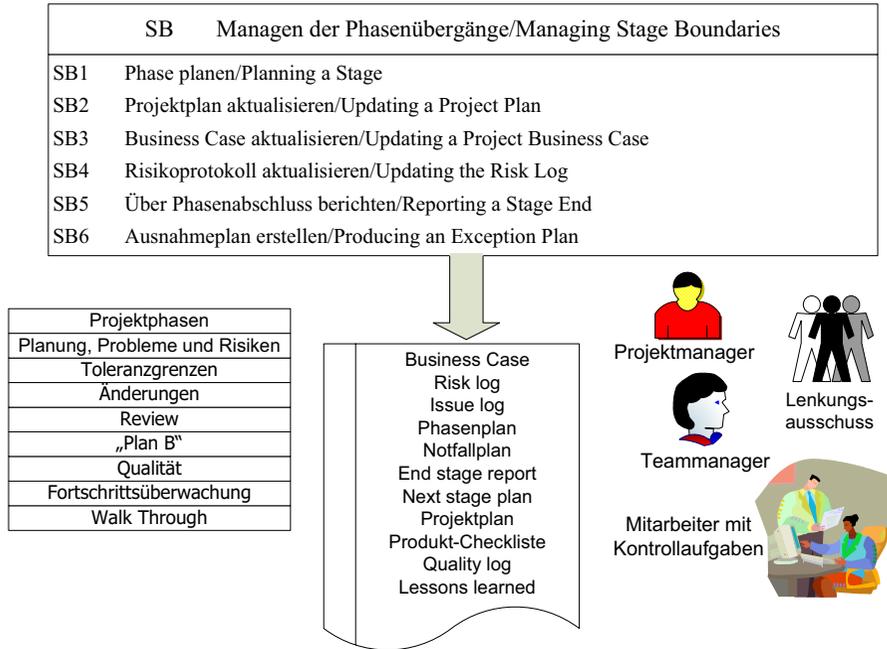


Abbildung 3.14: Themen, Dokumente und Aktivitäten im Phasenübergangsprozess

Die Zielsetzungen dieses Prozesses sind:

- ◆ Planung der nächsten Phase
- ◆ Aktualisierung des Projektplans
- ◆ Aktualisierung des Business Case
- ◆ Aktualisierung der Risikobewertung
- ◆ Berichterstattung über das Ergebnis und die Umsetzung der gerade abgeschlossenen Phase
- ◆ Einholen der Zustimmung des Lenkungsausschusses für den Start der nächsten Phase
- ◆ Falls der Lenkungsausschuss vom Projektmanager einen Ausnahmeplan verlangt hat, werden die dazu benötigten Schritte ebenfalls von diesem Prozess abgedeckt.

Verantwortlich sind der Projektmanager, Team-/Entwicklungsleiter und die Mitarbeiter mit Kontrollaufgaben.

Die Elemente des Prozesses *Managen der Phasenübergänge* sind:

- ◆ SB1 *Phase planen*
- ◆ SB2 *Projektplan aktualisieren*
- ◆ SB3 *Business Case aktualisieren*
- ◆ SB4 *Risikoprotokoll aktualisieren*
- ◆ SB5 *Über Phasenabschluss berichten*
- ◆ SB6 *Ausnahmeplan erstellen*

3.1.8 CP – Abschließen eines Projekts/Closing a Project

Eines wissen alle Projektbeteiligten sicher in Bezug auf ein Projekt: Es ist finit und besitzt einen Anfang und ein Ende. Ein Grundsatz von PRINCE2 ist, dass Projekte kontrolliert und geordnet abgeschlossen werden müssen. So wird bei einem positiven Projektabschluss auch verhindert, dass ein Produkt schleichend in die Produktion übergeht. Projektende und Einführung in die Produktion werden als zwei sauber getrennte Aktivitäten gehandhabt. Das beinhaltet eine Bewertung des Projektergebnisses über den Projektabschlussbericht. Alle gemachten Erfahrungen (Lessons learned) werden dokumentiert, ein Übergabedokument für den Betrieb und ein Revisionsplan erstellt.

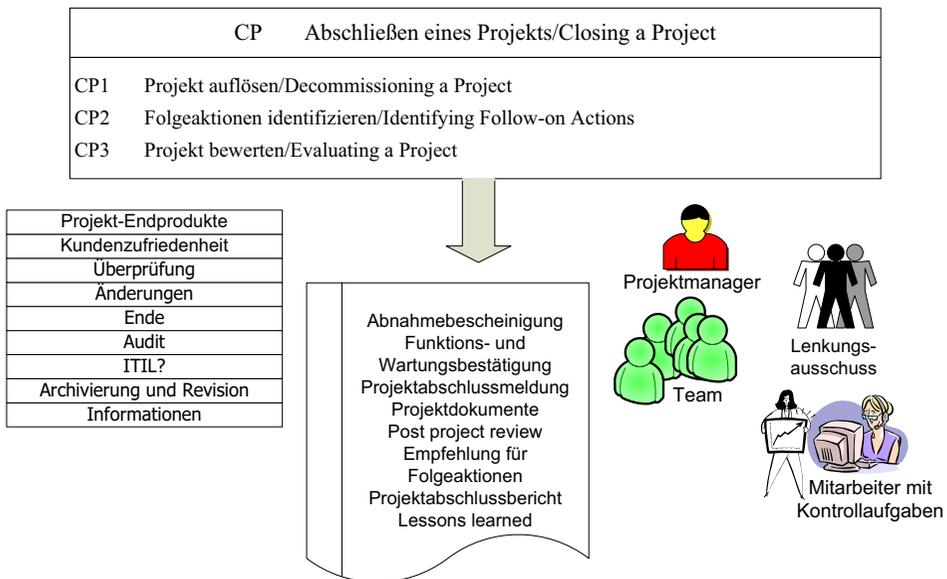


Abbildung 3.15: Schlagworte, Aktivitäten und Dokumente zum Projektabschluss

Dieser Prozess beschreibt Aktivitäten wie Abnahme durch Kunden und Betrieb, Übergabe der Projektdokumente und die Erstellung eines Projektabschlussberichtes (siehe Abbildung 3.15). Zudem wird auch der Transfer von Erfahrungen aus dem Projekt zurück in die Unternehmensorganisation berücksichtigt (Lessons learned). Dieser Prozess kümmert sich auch um die Vorbereitungen, die getroffen werden müssen, um vom Lenkungsausschuss die Zustimmung zur Schließung des Projekts zu erhalten. Dieser Prozess wird nicht nur beim planmäßigen „positiven“ Ende des Projekts, sondern auch bei Projektabbruch durchlaufen.

Die Zielsetzungen sind die folgenden:

- ◆ Feststellen, wie weit die Ziele, die man zu Beginn des Projekts definiert hat, erreicht wurden
- ◆ Sicherstellen, dass der Kunde zufrieden ist
- ◆ Sicherstellen, dass Wartungs- und Unterstützungsvereinbarungen (wo nötig) getroffen wurden

- ◆ Empfehlungen für Folgeaktionen abgeben
- ◆ Sicherstellen, dass die gemachten Erfahrungen zum Nutzen zukünftiger Projekte dokumentiert sind
- ◆ Berichten, ob das Projektmanagement an sich erfolgreich war und wie die Projektleitung aussieht (Performance)
- ◆ Einen Überprüfungsplan für das Eintreffen des erwarteten Geschäftsnutzens erstellen

Verantwortlich ist der Projektmanager in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Projektmitarbeitern.

Über diesen Prozess kann zwar geprüft werden, ob das Ziel des Projektes erreicht wurde. Was allerdings nicht möglich ist, ist die Überprüfung des Nutzens, den das Projekt für das Unternehmen liefern soll. Erst wenn die Revision anhand des Revisionsplans eine Überprüfung vollzogen hat, kann hierzu eine Aussage getroffen werden. Beispiele hierfür sind Einsparungsziele und Kostenvorteile oder allgemein zeitabhängige Nutzenkategorien. Deshalb wird an dieser Stelle lediglich geplant, wann und wie der erwartete Nutzen des Projektes im Rahmen einer Projektrevision bewertet wird. Die Überprüfung selber liegt außerhalb von PRINCE2.

Die Elemente des Prozesses *Abschließen eines Projekts* sind:

- ◆ CP1 *Projekt auflösen*
- ◆ CP2 *Folgeaktionen identifizieren*
- ◆ CP3 *Projekt bewerten*

Alle Aktivitäten münden in den Subprozess DP5 *Projektabschluss bestätigen* des Lenkungsausschusses.

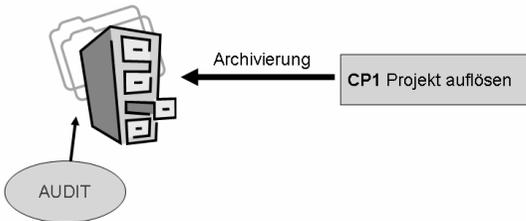


Abbildung 3.16: Auflösen des Projektes und Datenarchivierung

3.2 Komponenten aus dem PRINCE2-Umfeld/ PRINCE2 components

PRINCE2 ist eine skalierbare, flexible Projektmanagement-Methode, die ein Unternehmen an seine eigenen Bedürfnisse anpassen kann. Es stellt den Rahmen dar, der spezifisch gefüllt werden kann. PRINCE2 liefert lediglich die notwendigen Prozesse, Komponenten, Techniken, Rollen und Aktivitäten. Es stellt zudem mehr als ein bloßes Modell zur richtigen Vorgehensweise dar, denn es umfasst zusätzlich zum reinen Prozessmodell weitere Komponenten und Techniken, die für ein erfolgreiches Projektmanagement notwendig sind. Die Struktur dieser Methode ist daher in drei Teile gegliedert:

- ◆ Prozesse
- ◆ Komponenten
- ◆ Techniken als Basis für die Komponenten

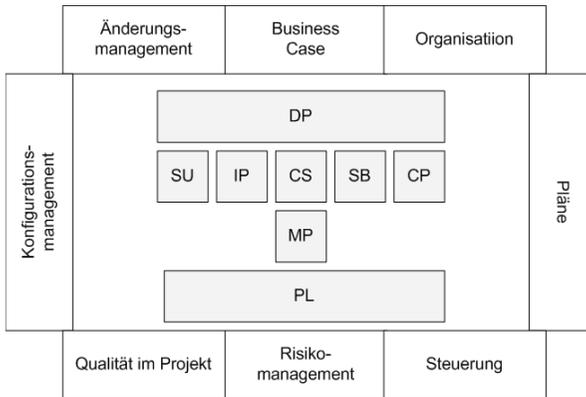


Abbildung 3.17: Komponenten und Prozesse

PRINCE2 beschreibt nicht nur, welche Rollen an einem Projekt beteiligt sind und wofür sie verantwortlich sind, sondern umfasst auch Elemente wie Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Änderungskontrolle. Risikomanagement hilft dabei einzuschätzen, was schief gehen könnte, und dementsprechend Vorsorge zu treffen. Qualitätsmanagement ermöglicht eine Qualitätskontrolle der abgeschlossenen Arbeiten durch Tests oder Prüfungen. Jedes Projekt ist vielen Veränderungen ausgesetzt. So ändern zum Beispiel Stakeholder ihre Meinung oder verändern den Projektumfang. Geschehnisse außerhalb des Projekts beeinflussen dessen Fortgang, z.B. das Produkt der Konkurrenz ist gerade rausgekommen. PRINCE2 liefert hier eine Methode zur Steuerung der Änderungen, denen ein Projekt unterliegt, und kann so verhindern, dass das Projekt in eine falsche Richtung gedrängt wird.

PRINCE2 beschreibt so acht Komponenten, welche die Prozesse in verschiedenen projektrelevanten Aspekten unterstützen (siehe Abbildung 3.17). Sie beschreiben die Voraussetzungen, die geschaffen werden müssen, damit Projekte erfolgreich verlaufen. Sie werden auch als Wissensgebiete des Projektmanagements umschrieben und widmen sich der Antwort auf die Frage, warum Aktionen umgesetzt oder spezifische Produkte erstellt werden. Diese Komponenten lauten:

- ◆ Business Case als betriebswirtschaftliche Motivation
- ◆ Organisation
- ◆ Pläne/Plans
- ◆ Steuerungsmittel/Controls
- ◆ Risikomanagement/Management of Risk
- ◆ Qualität in einer Projektumgebung/Quality in a project environment
- ◆ Konfigurationsmanagement/Configuration management
- ◆ Änderungssteuerung/Change control

3.2.1 Business Case/Business Case

Zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung einer Investition erstellt man in der Regel einen Business Case. Ein Business Case wird also als ein Szenario zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung einer Investition definiert. Auch ein Projekt stellt eine Investition dar und muss gegenüber der Geschäftsführung eines Unternehmens seine Aussichten auf Gewinn überzeugend begründen. In einem Business Case werden Annahmen über die Kosten des Projekts, die verbundenen Risiken, die mit seinen Ergebnissen erzielten Erträge und Einsparungen getroffen. Daraus können dann mit einer Cashflow-Analyse Aussagen über den Return on Invest (ROI) oder die Amortisationszeit des Projekts getroffen werden.

Die Existenz eines brauchbaren und realisierbaren Business Case ist die Hauptkontrollbedingung bzw. die Abwesenheit eines solchen das K.O.-Kriterium für ein PRINCE2-Projekt. Der Business Case wird durch den Lenkungsausschuss vor Projektbeginn und an jedem großen Entscheidungspunkt für das Projekt verifiziert. Die wirtschaftliche Motivation wird meist bereits vor dem Projektstart durch das Unternehmens- oder Programm-Management formuliert und fließt in das Projektmandat ein. Der Auftraggeber ist Eigentümer des Business Case.

Kein Projekt sollte ohne zufrieden stellenden Business Case umgesetzt werden! Daher überprüft der Projektmanager während der Projektvorbereitung (*Prozess Vorbereiten eines Projekts*), ob ein Business Case vorliegt. Ein vitaler Business Case fungiert als Motor des Projektes. Die Inhalte des Business Case fließen später in die Projektbeschreibung (Project Brief) mit ein. Der Business Case kann Bestandteil des Projektleitdokumentes (PID) sein oder ein eigenes Dokument darstellen, das im Laufe des Projekts immer wieder angepasst und verfeinert wird. Dies bewirken Entscheidungen des Lenkungsausschusses, Veränderungen im Unternehmen oder die strategische Ausrichtung und der Projektfortschritt. Er wird mindestens zu jedem Phasenübergang überprüft und dann ggf. angepasst (Subprozess SB3 *Business Case aktualisieren*)



Abbildung 3.18: Alles im Lot?

Der Business Case dient somit der (betriebswirtschaftlichen) Rechtfertigung des Projekts und stellt sicher, dass der Projektfortschritt an den Geschäftszielen ausgerichtet ist. Für die Existenz des Projekts wird immer ein stichhaltiger Business Case benötigt. Eigentümer des Business Case ist der Auftraggeber des Projekts. Er ist für den Business Case verantwortlich – im eigenen Interesse, selbst wenn der Projektmanager auch den Input für diese Komponente liefert.

┌ Nicht nur Pinke-Pinke ...

Ein Business Case bedeutet nicht unbedingt, dass ein Projekt monetären Profit abwerfen muss. Man kann auch andere Schlüsselkennzahlen definieren. └

Sowohl der Kunde (Customer) als auch der Lieferant (Supplier) besitzen einen eigenen Business Case, möchte doch auch der Lieferant Gewinne für sein Unternehmen erzielen, wenn es sich um eine externe Vergabe von Projektaktivitäten handelt. PRINCE2 orientiert sich an dem Business Case des Kunden.

Die Vorteile für das Unternehmen müssen messbar und in Zahlen zu fassen sein. Der Fokus des Business Case sollte sich auf die damit verbundene Veränderung im Unternehmen beziehen und nicht nur auf einen möglichen Teilaspekt. Diese Erkenntnis sollte auch in das Projektmandat einfließen, das zumindest einige Basiselemente des Business Case enthalten sollte.

Inhalte und Informationen

Informationen sollen durch den Business Case qualitativ erfasst und quantitativ dargestellt werden, um sie vergleichbar zu machen. Die Informationen im Business Case werden in harte und weiche Faktoren unterteilt. Während Kundenbindung und -zufriedenheit zu den weichen Faktoren zählen, beschreiben harte Faktoren zum Beispiel Ein- und Auszahlungen einer Periode (Cashflow), oder andere Kennzahlen. Erst durch eine Quantifizierung werden diese untereinander vergleichbar. Entscheidend sind ein präzises und verständlich dargestelltes Kostenmodell und eine solide Nutzenargumentation.

Der Business Case als Dokument enthält neben den Daten zur beteiligten Projektorganisation u.a.

- ◆ Begründungen (Warum wird das Projekt benötigt? Stehen diese Gründe im Projektmandat? Gibt es eine Prioritätenabstufung bzw. eine Anforderungsstärke wie etwa „must“ oder „nice to have“?)
- ◆ Optionen (Welche Möglichkeiten existieren, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen? Erfüllen alternative Methoden auch noch den Business Case? Was passiert, wenn wir das Projekt nicht realisieren?)
- ◆ Vorteile und Nutzen für das Unternehmen (z.B. finanzieller oder strategischer Natur) in konkreter, messbarer und überprüfbarer Form. Hier muss auch definiert werden, ab wann der Nutzen vorhanden sein muss und wie dieser gemessen werden kann (harte Zahlen, Mitarbeiter- oder Kundenbefragung zum neuen Produkt etc.).
- ◆ Erwartete Kosten, Zeitskalen und eine Investitionsrechnung. Kosten und vorläufige Zeitplanung (z.B. in Abhängigkeit vom Unternehmens- oder Programm-Management) für die Ergebniserstellung im Projektverlauf über einen vorläufigen Projektplan. Der Investitionsantrag zusammen mit der entsprechenden Investitionsrechnung dient der Budgetgenehmigung für das Projekt.
- ◆ Schlüsselrisiken, bezogen auf das Gesamtprojekt, sofern diese bereits vorab eingeschätzt werden können. Sie beziehen sich nicht nur auf das Thema Projektmanagement, sondern auf das Unternehmen und die externe Situation, wie etwa Marktgeschehen, technische Entwicklungen, Trends, strategische Ausrichtung des Unternehmens, gesetzliche Anforderungen, Prozesse im Unternehmen, Mitarbeiter und Personal.

Ein Business Case stellt in der Praxis meist gleichzeitig eine umfassende Form eines Business-Plans dar, der intensiv auf spezielle finanzwirtschaftliche Aspekte eingeht und dabei helfen soll, diese Aspekte zu beurteilen. Durch verschiedene Berechnun-

gen werden Annahmen über wahrscheinliche Kosten und mögliche Erträge eines Projektes getroffen. Dabei werden die Cashflows der zu betrachtenden Perioden bzw. der dazugehörige Return of Investment berechnet. Auch die Amortisationszeit einer Investition kann dadurch errechnet werden. Somit dient der Business Case nach Projektende als Basis für die Überprüfung des Projektnutzens.

Erstellung und Anwendung

Während der Erstellung eines Business Case (meist vor der Projektvorbereitung) befindet sich das Unternehmen oder die Organisation im so genannten „Ist-Zustand“. Erst durch die zu bewertenden Investitionen bzw. Projekte soll der „Soll-Zustand“ erreicht werden. Es müssen sowohl Einsparungen als auch Kosten der Investition berechnet und in die Kalkulation des Business Case mit einbezogen werden. Die Aufgaben des Business Case kann man also wie folgt definieren als

- ◆ Planung
- ◆ Information
- ◆ Kontrolle

geplanter finanzwirtschaftlicher Maßnahmen.

Die Geschäftsführung des Unternehmens hat dadurch mehr bzw. strukturiertere Möglichkeiten zur Entscheidungsfindung. Gerade wenn es darum geht, sich zwischen mehreren möglichen oder intern konkurrierenden Projekten zu entscheiden, trägt der Business Case zur endgültigen Auswahl bei.

Ob ein bestimmtes Engagement in finanzieller Hinsicht sinnvoll ist oder nicht, lässt sich mit Hilfe einer Finanzargumentation objektiv ermitteln. Diese Form des Business Case nimmt vorwiegend finanzielle Kriterien unter die Lupe und ermöglicht Verantwortlichen auf diese Weise, fundierte Investitionsentscheidungen zu treffen. Sie gibt zum Beispiel Antworten auf folgende Fragen:

- ◆ Werden unsere Mittel mit dem angedachten Software-System am besten verwendet?
- ◆ Wird ein zusätzliches Gebäude dazu beitragen, unsere finanzielle Situation zu verbessern?
- ◆ Zu welchem Anteil kann sich der vorgeschlagene Sicherheitsdienst selbst tragen?

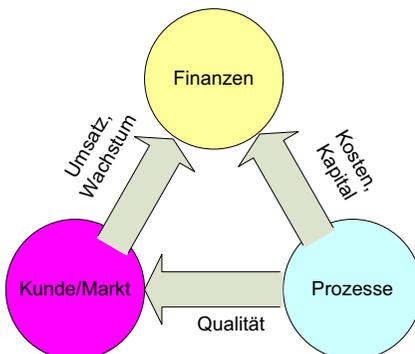


Abbildung 3.19: Betriebswirtschaftliche Aspekte

Die Finanzargumentation unterscheidet sich von anderen Ansätzen des Business Case durch ihren speziellen Fokus auf finanzielle Entscheidungskriterien.

Welche Kriterien in den Business Case einfließen, hängt stark von den Zielen und der momentanen Geschäftslage eines Unternehmens ab. Für ein gewinnorientiertes Unternehmen mit ehrgeizigen Wachstumszielen im Verkauf werden andere Kriterien wichtig sein als für gemeinnützige Organisationen oder öffentliche Verwaltungen, die Dienstleistungen auf hohem Niveau anbieten müssen. Ebenso wird ein Unternehmen mit Cashflow-Problemen oder ausgewiesenem Reinverlust in der Gewinn- und Verlustrechnung andere finanzielle Prioritäten setzen als ein Unternehmen, das schwarze Zahlen schreibt.

Ein wichtiger erster Schritt ist damit die Bestimmung der Kriterien, die in der gegenwärtigen Situation für das entsprechende Unternehmen wichtig sind wie beispielsweise:

- ◆ Zukünftiger Netto-Cashflow (Einnahmeüberschussrechnung)
- ◆ Kapitalwert des Netto-Cashflow (Diskontierte Cashflow-Analyse)
- ◆ Interner Zinsfuß
- ◆ Rendite des Investitionsobjektes (Return on Invest, ROI)
- ◆ Amortisationsdauer
- ◆ Gesamtkosten des Projekts
- ◆ Gesamte Kapitalkosten des Projekts
- ◆ Gesamte Betriebskosten des Projekts
- ◆ Kosten einer Einheit (z.B. einer Transaktion, einer Person, eines Arbeitsplatzes, einer bestimmten Aufgabe)

Die oben genannten Kennzahlen lassen sich von den für die kommenden Jahre geschätzten Einnahmeüberschüssen des Projektes ableiten. Dabei führt jede einzelne Kennzahl aufgrund ihrer speziellen Annahmen zu einer anderen Aussage in Bezug auf eine Empfehlung für oder gegen das geplante Projekt.

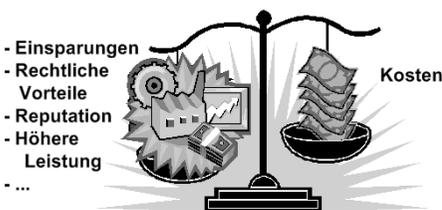


Abbildung 3.20: Abwägen von Kosten und Nutzen

PRINCE2 legt Wert darauf, dass ein Projekt durch seine betriebswirtschaftliche Rechtfertigung getrieben wird. Projekte, die aufgrund von rechtlichen Anforderungen initiiert werden, fallen auch darunter. Sie bringen per se keinen Gewinn, verhindern aber beispielsweise, dass Kosten durch Unternehmenshaftung entstehen. Hier sind Überlegungen auf Basis der „Do-Nothing-Methode“ zu empfehlen: Was bedeutet es für das Unternehmen heute und in Zukunft, wenn das entsprechende Projekt nicht umgesetzt wird?

Die Existenz des Business Case soll bereits vor Start des Projekts und an allen größeren Entscheidungspunkten erneut bestätigt werden. Der erwartete Projektnutzen soll in messbaren Zielen festgehalten werden, so dass sie nach Auslieferung überprüft werden können.

3.2.2 Organisation/Organisation

PRINCE2 hilft dabei festzulegen, wer am Projekt beteiligt sein muss und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. PRINCE2 definiert alle Rollen und Verantwortlichkeiten für die Personen, die das Projekt überwachen, verantworten, managen und durchführen und geht dabei davon aus, dass Projekte in einer Kunden-/Lieferanten-Umgebung ablaufen. Es wird dabei zwischen dem Bereich des Projektmanagements und der Produkterstellung unterschieden. PRINCE2 versteht sich dabei als reine Managementmethode, auf die sie sich auch konzentriert.

PRINCE2 bindet die Kundenorganisation und seine Anwender stark an das Projekt. Die Kundenorganisation definiert das gewünschte Ergebnis, verifiziert im Verlaufe des Projektes die Ergebniserreichung und bezahlt natürlich für das Projekt. PRINCE2 geht davon aus, dass der Projektmanager der Kundenorganisation entstammt.

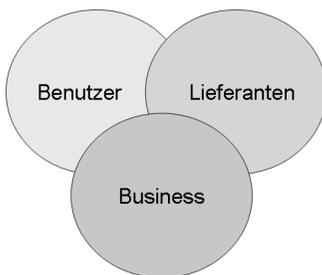


Abbildung 3.21:
Die drei Interessen in einem Projekt

Es besteht die Notwendigkeit einer hierarchischen Struktur, trotzdem verbleiben alle Interessen unter einem Hut: der Organisation.

Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Entscheidungsträger eines Projekts als Führungskräfte des Unternehmens wenig Zeit für Projektarbeit zur Verfügung haben, geschieht die Wahrnehmung dieser Aufgaben nach dem Prinzip „Management by Exception“.

Die Rollen in der Organisation nach PRINCE2 lauten:

- ◆ **Lenkungsausschuss:** verantwortlich für die Projektsicherung, gilt als Stimme des Projektes nach außen, kann ein Änderungsgremium zur Delegation der Änderungssteuerungsaktivitäten einsetzen und vereint die Interessen von Business, Kunde und Auftraggeber (siehe Abbildung 3.21)
 - **Auftraggeber:** gesamtverantwortlich für das Projekt, Entscheidungsträger im Lenkungsausschuss, gilt als Eigentümer des Risikomanagements und des Business Case
 - **Benutzervertreter:** verantwortlich für die Produkte, die von der Benutzerseite stammen (z.B. Anforderungen, Akzeptanz- und Qualitätskriterien), er steht für die Anwender, die vom Projektergebnis betroffen sind

- **Lieferantenvertreter:** stellt sicher, dass die Anforderungen realistisch und umsetzbar sind, stellt die Qualität der Produkte sicher, leistet die Arbeit für die Produktumsetzung
- ◆ **Projektmanager:** verantwortlich für das Tagesgeschäft, abhängig von den Toleranzen aus dem Lenkungsausschuss, verantwortlich für alle Tätigkeiten außer dem DP-Prozess (*Lenken eines Projektes* durch den Lenkungsausschuss) und dem SU1-Subprozess *Auftraggeber und Projektmanager ernennen*, wobei die Verantwortlichkeit für die Produkterstellung (MP-Prozess *Managen der Produktlieferung*) an den Teammanager delegiert werden kann
- ◆ **Projektsicherung:** unabhängig vom Projektmanager, überprüft die kommunizierten Ergebnisse und Stati, ist in die Kontrolle der Produktbeschreibung und in die Qualitätsprüfung involviert, arbeitet im Auftrag des Lenkungsausschusses

Optionale Rollen sind:

- ◆ **Teammanager**
- ◆ **Projektunterstützung**

Das generische Organisationsmodell von PRINCE2 sieht acht verschiedene Rollen für ein Projekt vor (*siehe Abbildung 3.22*). Das Unternehmens- oder Programm-Management gehört nicht dazu.

Der Gefahr der Überdimensionierung, da weitere fachliche Rollen in den Teilprojekten hinzukommen, kann die Organisation vorbeugen, indem Projektmitarbeiter mehrere Rollen erhalten. Das Rollenkonzept ermöglicht die Wahrnehmung einer Rolle durch mehrere Personen, aber auch das Wahrnehmen mehrerer Rollen durch eine Person und kann so flexibel an die Anforderungen des Projekts angepasst werden. Ausnahme ist dabei die Rolle des Projektmanagers.

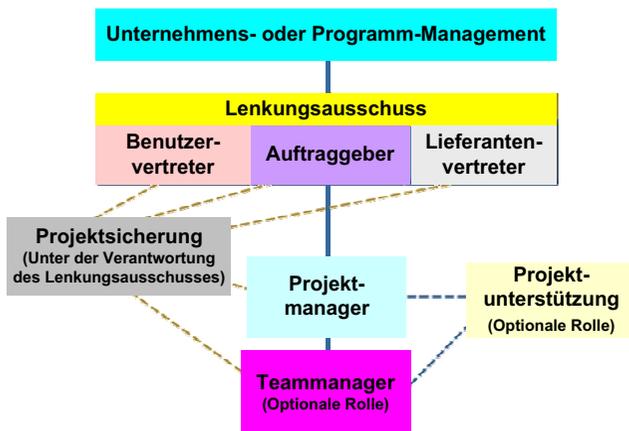


Abbildung 3.22: Die vier Managementebenen in der Projektorganisation: Unternehmens- oder Programm-Management, Lenkungsausschuss, Projektmanager und Teammanager

Die PRINCE2-Projektorganisation als temporäres Managementumfeld sorgt dafür, dass die Aufgaben der Projektmitarbeiter klar festgelegt werden. Jeder Projektmitarbeiter weiß deshalb von Beginn an, was er im Projekt zu leisten hat. Die produkt-

orientierte Planung bringt ein gemeinsames Verständnis der zu erbringenden Produktprodukte.

Die Organisation und Steuerung eines Projekts erfordert, dass jemand für die Aktivitäten innerhalb des Projektes verantwortlich ist – diese Aufgabe hat nicht der Projektmanager, der das Tagesgeschäft übernommen hat. Der Projektmanager wählt die Leute aus, die am Projekt arbeiten, und ist verantwortlich dafür, dass die Arbeit gut und termingerecht erledigt wird.

Die Person, die die Mittel für das Projekt zur Verfügung stellt, wird „Kunde“ oder auch „Auftraggeber“ genannt. Der oder diejenigen, die das Ergebnis des Projekts benutzen oder davon betroffen sind, werden „Nutzer“ genannt. In einigen Projekten können Kunde und Nutzer die gleiche Person sein. Der oder diejenigen, die die Fachkenntnisse für die eigentliche Arbeit am Projekt beitragen, werden „Lieferant“ oder „Spezialist“ genannt. Alle diese verschiedenen Rollen müssen koordiniert und organisiert werden, damit das Projekt das erforderliche Endergebnis termingerecht mit allen Qualitätsanforderungen und im geplanten Kostenrahmen erbringen kann.

Jedes PRINCE2-Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass es einen Lenkungsausschuss hat, dem sowohl der Kunde (oder Auftraggeber) angehört, als auch jemand, der die Nutzerinteressen repräsentiert und jemand, der den Lieferanten oder die Arbeit der Spezialisten vertritt. In PRINCE2 werden diese drei Rollen „Kunde“, „Benutzervertreter“ und „Lieferantenvertreter“ genannt und vertreten gleichwertig die entsprechenden Interessen.

Der Projektmanager erstattet dem Lenkungsausschuss regelmäßig Bericht über den Fortgang des Projekts und macht auf zu erwartende Probleme aufmerksam. Der Lenkungsausschuss ist dafür verantwortlich, es dem Projektmanager durch das Treffen der notwendigen Entscheidungen zu ermöglichen, auftretende Probleme zu überwinden und den Fortschritt des Projekts zu gewährleisten.

Auch die DIN-Norm kennt den Begriff der Projektorganisation

Die Projektorganisation wird laut DIN 69901 als die „Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes“ beschrieben.

Mehr zum Thema Rollen unter PRINCE2 erfahren Sie in *Kapitel 3.4 Rollen und Verantwortlichkeiten/Roles*.

3.2.3 Exkurs: Programm-Management/Program Management

Ein Programm bezeichnet – wie auch beim Projekt – eine temporäre Managementstruktur, die aber im Gegensatz zum Projekt über die Summe der Projekte andauert. Die Laufzeit ist entsprechend länger als bei einem Projekt. Es wird erwartet, dass sich der Nutzen bereits während der Programmlaufzeit einstellt.

Es sind zusammenhängende Projekte und Aufgaben mit dem Zweck, Unternehmensziele von strategischer Bedeutung umzusetzen, die über das Programm-Management gesteuert werden. Zu den Aufgaben des Programm-Managements gehören in der Regel:

- ◆ Definition von Programmen zur Umsetzung strategischer Ziele
- ◆ Initiierung von Projekten für diese Programme
- ◆ Beurteilung von beantragten Projekten
- ◆ Bewilligung, Zurückstellung und Ablehnung von Projektanträgen
- ◆ Überwachung von Projekten aus Sicht des Auftraggebers
- ◆ Gemeinsames Projektmarketing
- ◆ Projektübergreifendes Informationswesen
- ◆ Projektübergreifendes Qualitätsmanagement
- ◆ Weitere projektübergreifende Managementaufgaben

Programm-Management umfasst dabei die folgenden Gebiete:

- ◆ Organisation und Führung
- ◆ Benefit Management
- ◆ Capability Management
- ◆ Stakeholder Management und Kommunikation
- ◆ Risikomanagement und Management offener Punkte
- ◆ Programmplanung und Kontrolle
- ◆ Business Case Management
- ◆ Qualitätsmanagement

Achtung: Die Begriffe „Multiprojekt-Management“, „Programm-Management“ und „Projektportfolio-Management“ werden derzeit noch überschneidend verwendet, so dass eine eindeutige Abgrenzung schwierig erscheint. Unter Multiprojekt-Management wird in der Regel das Steuern einer Gruppe von Projekten verstanden, die von denselben Personen und mit Hilfe der gleichen Betriebsmittel umgesetzt werden. Die Verantwortung für die Ergebnisse liegt auch beim Unternehmensmanagement.

Das Projektportfolio-Management kann als Teil des Programm-Managements gesehen werden, das wie eine Projektgruppe gelenkt wird, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ergebnisse werden von einzelnen Projekten oder im Verbund ermöglicht. In der Regel bestehen gegenseitige Abhängigkeiten. Der Mehrwert aus der Konstellation der Projekte ist entscheidend.



Abbildung 3.23: Das projektorientierte Unternehmen

Strategische Entscheidungen des Unternehmens führen zum Aufsetzen von Programmen, die wiederum eine Reihe von Projekten koordinieren. Das Management von Programmen stellt dabei sicher, dass alle Projekte an einem strategischen Nutzen ausgerichtet sind. Das Programm-Management entwickelt dabei üblicherweise den übergeordneten Masterplan für die Projekte unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten. Es leistet im Programmverlauf das Zusammenfügen der laufenden Ergebnisse der Einzelprojekte, Kontrolle in Hinblick auf Erreichen des Gesamtziels und das Veranlassen von angemessenen Maßnahmen, wenn Meilensteine in Gefahr sind.

3.2.4 Pläne/Plans

PRINCE2 beschreibt unterschiedliche Plantypen und -level, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse des Projektes in Bezug auf die produktbasierte Planung zugeschnitten werden können. Ein Plan stellt dabei ein Dokument dar, das auf Basis eines vordefinierten Schemas oder einer Methode beschreibt, wie, wann und durch wen ein spezielles Ziel oder eine Reihe von Zielen erreicht wird.

PRINCE2-Pläne müssen vor ihrer Umsetzung genehmigt werden. Es werden drei Ebenen von Plänen unterschieden:

- ◆ Projektpläne (notwendig)
- ◆ Phasenpläne (notwendig)
- ◆ Teampläne (optional)

Diese Pläne können alle nach dem gleichen Format erstellt werden, unterscheiden sich jedoch durch den Detaillierungsgrad und die umfasste Zeitspanne. Bei Projektabweichungen wird als vierte Art von Plan ein Ausnahmeplan verwendet, der z.B. den Phasenplan ersetzt, aber das gleiche Format verwendet.

PRINCE2 bietet eine Reihe von Planungsstufen, die auf die Größe und die Anforderungen eines Projekts zugeschnitten werden können (*siehe Abbildung 3.24*). Die Planung orientiert sich an den zu erstellenden Produkten und leitet die Projektaktivitäten, ihre Dauer und Abhängigkeiten davon ab. Dazu gehören auch Toleranzen und Kontrollpunkte. Pläne bilden das Rückgrat des Managementinformationssystems, das in jedem Projekt benötigt und verwendet wird.

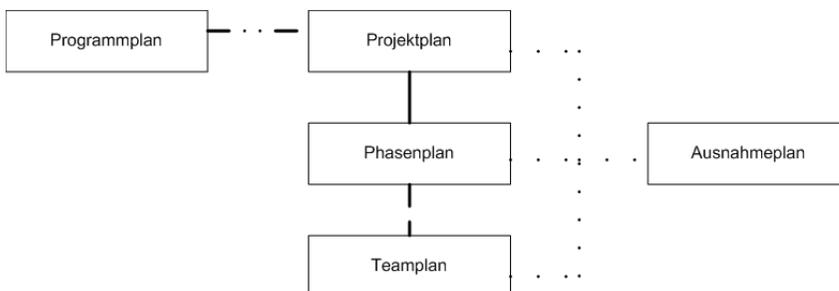


Abbildung 3.24: Ebenen der PRINCE2-Pläne

PRINCE2 verfolgt einen produktbasierten Ansatz, was auch die Aktivitätenplanung beinhaltet. Das Unternehmens- oder Programm-Management (bzw. der Lenkungs-

ausschuss) genehmigt den Projektplan, der Lenkungsausschuss den Phasenplan und etwaige Ausnahmepläne. Der Projektmanager stimmt im positiven Fall den Teamplänen zu.

Der Projektplan gilt als unverzichtbar und wird am Ende jeder Projektphase aktualisiert, auch um den bereits erfolgten Fortschritt zu reflektieren und die Auswirkungen für die nächste Phase zu überprüfen. Planänderungen sind gegebenenfalls an den Phasenübergängen, und wenn Ausnahmesituationen bei Toleranzüberschreitung (Exceptions) auftreten, vorzunehmen. Die betroffenen Organisationseinheiten werden bei wichtigen Entscheidungen und Planabweichungen des Projektes durch den Benutzervertreter bzw. die Unternehmensführung hinzugezogen.

Das Programm-Management bzw. der Lenkungsausschuss gibt die Toleranzgrenzen für das Projekt und die jeweilige Phase vor. Diese Bedingungen unter PRINCE2 ermöglichen es dem Projektmanager innerhalb der vorgegebenen Toleranzgrenzen Entscheidungen zu treffen, die er für angebracht hält („Management by Exception“). Besteht die Gefahr, dass die Toleranzgrenzen überschritten werden, kann der Projektmanager frühzeitig über die korrespondierenden Risiken informieren.

Zum Ende einer Planerstellung werden Erklärungen in Prosa hinzugefügt, ebenso die entsprechenden Randbedingungen und Einschränkungen, externe Abhängigkeiten und die identifizierten Risiken. Die begleitende Beschreibung besitzt einen optionalen und einen essentiellen Teil. Als essentiell werden Planungsannahmen, notwendige Vorbereitungen sowie Risiken und Gegenmaßnahmen erachtet. Bedingungen, Abhängigkeiten, Standards und Methoden, Qualitätsanforderungen, das Reporting und Kontrollfunktionen werden in manchen Fällen eher als optional eingeordnet.

Plan ist nicht gleich Plan!

Phasenpläne, Teampläne, Projektpläne und Ausnahmepläne stellen Pläne unter PRINCE2 dar. Die drei Planungsebenen unter PRINCE2 beziehen sich auf das Projekt, eine Phase oder ein Team (bzw. ein Arbeitspaket). Ein entsprechender Ausnahmeplan ist in der Lage, jeden dieser Pläne zu ersetzen. Jede Planungsebene muss zu den Bedürfnissen der betroffenen Managementebene passen. Der Programmplan steht außerhalb von PRINCE2.

Projektqualitätsplan, Projektrevisionsplan, Konfigurationsmanagement-Plan, Projektrevisionsplan, Kommunikationsplan gelten als so genannte Pseudo-Pläne, da sie ohne Zuhilfenahme des Planungsprozesses erstellt wurden. Sie beschreiben lediglich Aktivitäten und Prozeduren, aber keine Produkte.

Nähere Informationen zu den zahlreichen Dokumenten und Plänen erhalten Sie in *Kapitel 3.3 Produkte und Pläne/Products and plans*.

3.2.5 Steuerung, Steuerungsmittel und Kontrolle/Controls

Die Steuerung im Projekt als zentrales Thema und die entsprechenden Steuerungsmittel des Projektmanagements stellen auf allen Managementebenen sicher, dass die richtigen Produkte zur richtigen Zeit hergestellt werden und dass das Projekt im Sinne des Business Case durchführbar bleibt.

PRINCE2 folgt dem Konzept „Management by Exception“. Entscheidungsprozesse werden nur dann angewendet, wenn diese aus Sicht des Managements notwendig sind. Daher gibt es ausdrücklich keine Anforderung, standardmäßig Sitzungen mit dem Lenkungsausschuss einzuberufen. Andererseits wird der Lenkungsausschuss aber unmittelbar informiert, wenn Ausnahmen auftreten. Dokumente und Pläne helfen dann als Steuerungsmittel, um Entscheidungen herbeizuführen. Die wichtigsten Arten von Steuerungsmitteln sind und werden bei den Übergängen der Managementphasen hinzugezogen. Hier entscheidet der Lenkungsausschuss über die Fortsetzung oder den Abbruch des Projektes:

- ◆ Projektinitiierung
- ◆ Projektstatusberichte
- ◆ Ausnahmeberichte
- ◆ Ausnahmebewertung
- ◆ Phasenabschlussbewertung
- ◆ Projektabschluss
- ◆ Toleranz

Steuerungsmittel stellen Schlüsselinformationen zur Verfügung, dank derer das Projektmanagement-Team (Lenkungsausschuss, Projektmanager) Kontrolle ausüben, Problemen zuvorkommen und Entscheidungen über die Problemlösung treffen kann (Entscheidungsfindung).

Steuerungsmittel für den Lenkungsausschuss und Projektmanager

Die Steuerungsmittel für die Projektleitung durch den Lenkungsausschuss unterstützen das Konzept „Management by Exception“. Dies bedeutet, dass der Lenkungsausschuss z.B. nur eingreift, wenn die Gefahr besteht, dass die mit dem Projektmanager vereinbarten Toleranzen überschritten werden. Toleranzgrenzen für das Projekt werden vom Unternehmens- oder Programm-Management gesteckt und ihre Existenz vom Auftraggeber geprüft. Dabei werden die Toleranzgrenzen für die jeweilige Phase vom Lenkungsausschuss und die für das Arbeitspaket vom Projektmanager definiert (siehe Abbildung 3.25). Toleranzen stellen somit Steuerungsmittel zwischen den Managementebenen dar.

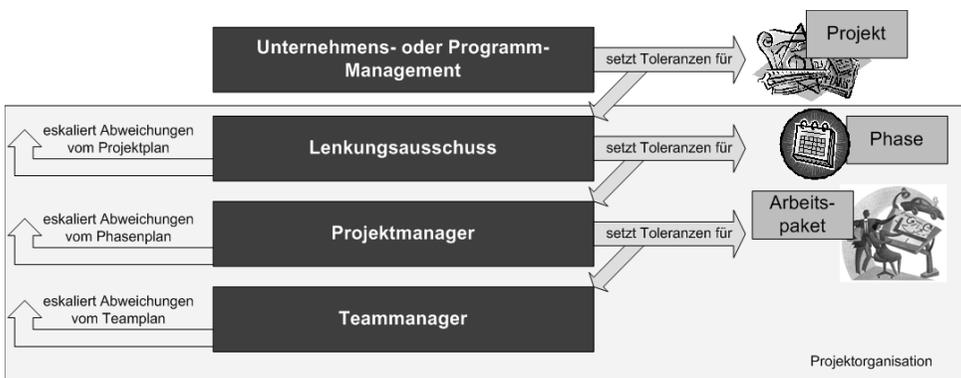


Abbildung 3.25: Setzen von Toleranzen und Berichtswege

Toleranzgrenzen werden für sechs Elemente gesetzt: Kosten, Zeit, Umfang, Nutzen, Qualität und Risiko. Im Grunde genommen geht es aber darum, dass Grenzen messbar und nachvollziehbar sind, so dass auch andere Elemente als Basis für etwaige Toleranzgrenzen verwendet werden.

Steuerung beschäftigt sich mit dem Thema Entscheidungsfindung und stellt die zentrale Rolle im Projektmanagement dar. PRINCE2 verwendet einen Standard-Steuerungskreislauf von Planung, Überwachung und Steuerung (siehe Abbildung 3.26). Dabei wird der Fortschritt beobachtet, ein Soll-Ist-Abgleich vollzogen, Pläne und Optionen geprüft und Probleme erkannt. Dies sollte dann zu einer Korrektur oder zu einer Eskalation führen.

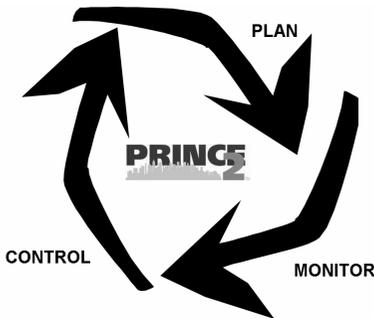


Abbildung 3.26:
Steuerungskreislauf unter PRINCE2

Die vorwiegende Art der Steuerung verläuft unter PRINCE2 ereignisgesteuert, wie etwa das Treffen von Entscheidungen. Lediglich Checkpoint report/Teamstatusbericht und Highlight Report/Projektstatusbericht stellen zeitgesteuerte Steuerungsmechanismen dar. Das PID (Project initiation document/Projektleitdokument) wird als Basis für weitere Entscheidungen im Projektverlauf und als Bezugspunkt für anstehende Entscheidungsfindungen im Projektverlauf verwendet.

Weitere Informationen zu den unterschiedlichen, unter PRINCE2 verwendeten Plänen finden Sie in *Kapitel 3.3 Produkte und Pläne/Products and plans* und den dazugehörigen Unterkapiteln.

Projektmanager und Lenkungsausschuss bedienen sich dabei unterschiedlicher Steuerungselemente.

Steuerungsinstrumente Projektmanager	Steuerungsinstrumente Lenkungsausschuss
Phasenplan und Phasentoleranzen	Projektvorbereitung und Business Case
Arbeitspakete und Produktbeschreibungen	Bewertung zum Phasenende und Phasenplan
Qualitätsprotokoll als objektiver Nachweis des Fortschritts	Projektabschluss und Produktbeschreibung, Projektplan
Risikoprotokoll	Statusberichte
Liste der offenen Punkte	Ausnahmeberichte
Teamstatusbericht	Produkt-Checkliste und Produktbeschreibungen
Prüfungsmeetings	
Projekttagbuch (Daily log)	

Tabelle 3.1: Steuerungsinstrumente unterschiedlicher Hierarchieebenen

Einsatz der Steuerungsmittel

Durch die Aufteilung des Gesamtprojektes in manageable Abschnitte (Managementphasen) erhält man Prüf- und Entscheidungspunkte, die als Steuerungsmittel dienen, wie etwa Phasen- oder Projektende. Dann geht es beispielsweise um die Fortsetzung des Projektes, Genehmigung eines Phasen- oder Ausnahmeplans, um die Bewertung bzw. Fortführung einer Phase. Dies steht in Zusammenhang mit den verwendeten und geplanten Ressourcen.

Die Vereinbarung der Managementphasen findet in der Initiierungsphase statt und verlangt gemäß PRINCE2 nach mindestens zwei Phasen. Die Managementphasen werden in den Projektplan als Teil des Projektleitdokuments aufgenommen und verlaufen sequentiell. Hier leistet die produktbasierte Planung Hilfestellung. Die Einteilung der Phasen in leichter handhabbare Einheiten richtet sich nach der Frage, inwiefern und wie weit der Projektmanager in der Lage ist, die Projektphasen im Voraus zu planen. Reichen die heute verfügbaren Informationen überhaupt dazu aus?

Eine Verkürzung der Managementphasen dient einer erhöhten Steuerung durch den Lenkungsausschuss.

Diese Managementphasen unterscheiden sich allerdings von den technischen Phasen im Projektverlauf. Technische Phasen verlaufen z.T. überlappend und sind von Spezialistenwissen und dem Einsatz von Fachleuten geprägt (*siehe Abbildung 3.27*).

Weitere Steuerungsmittel sind neben den übergreifenden und obligatorischen Managementphasen beispielsweise:

- ◆ **Projektstart:** Kontrolle und Freigabe für die Projektinitiierung und den Projektverlauf. Durch die Genehmigung des Initiierungsplans wird das Projekt kontrolliert durch den Lenkungsausschuss freigegeben. Dies ist der offizielle Projektstart. Anschließend werden in der Initiierungsphase Managementprodukte wie beispielsweise Projektleitdokument, Projektqualitätsplan, Projektplan, Risikoprotokoll, Kommunikationsplan und Business Case erstellt oder aktualisiert.
- ◆ **Projektverlauf:** Neben den Toleranzen und den Entscheidungspunkten im Phasenverlauf existieren u.a. folgende Steuerungsmittel:
 - **Produktbeschreibung:** Steuerungsmittel für ein Produkt, das u.a. beschreibt, warum es für das Projekt notwendig ist, wie es aussehen und welche Funktion es besitzen muss, welche Bestandteile es enthält und welche Anforderungen es gibt.
 - **Arbeitspaket:** Steuerungsmittel für den Projektmanager in Richtung Teammanager und Produkterstellung, beinhaltet u.a. Produktbeschreibung und definierte Toleranzen.
 - **Qualitätsprüfung und Qualitätsprotokoll:** Überprüfung des erstellten Produkts auf Basis der Produktbeschreibung. Die Planung erfolgt über den Projektmanager während der Phasenplanung. Ergebnisse fließen in das Qualitätsprotokoll ein. Diese beiden Produkte dienen der Qualitätssteuerung.
 - **Änderungssteuerung, Konfigurationsmanagement und Liste der offenen Punkte:** Steuerungsmittel für den Projektmanager, um mögliche Änderungen im Projektverlauf und an den Vorgaben kontrollieren und steuern zu können. Hier spielt auch das Konfigurationsmanagement eine Rolle, da dort Produkte und deren Stati dokumentiert werden.

Fertig gestellte Produkte können so nicht ohne Weiteres verändert werden. Änderungsanträge gelten als offene Punkte und werden in der Liste der offenen Punkte festgehalten und bearbeitet. Änderungsbudget macht kontrollierte Änderungen im Projektverlauf möglich.

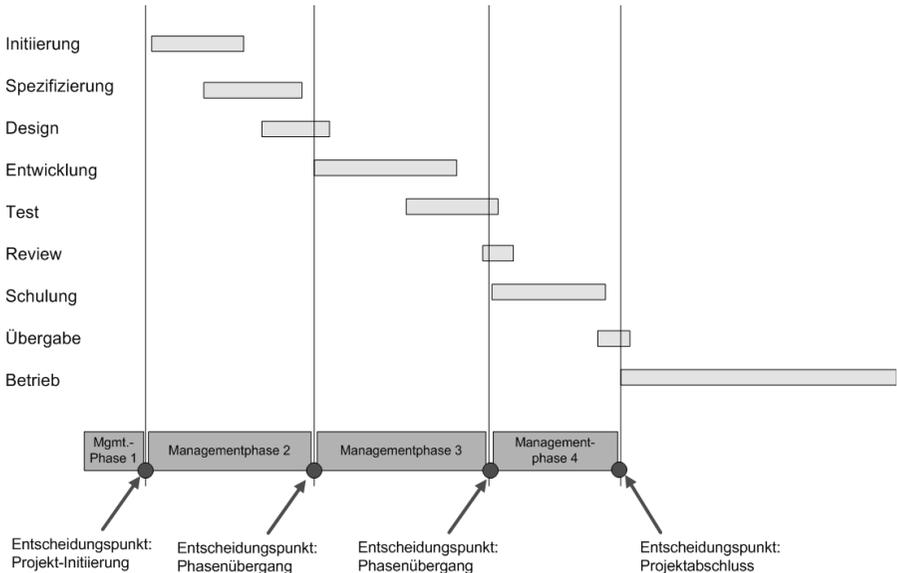


Abbildung 3.27: Managementphasen und technische Phasen

- Teamstatusbericht vom Team- an den Projektmanager, Berichtszyklus: regelmäßig entsprechend den Anforderungen im Arbeitspaket
- Statusbericht vom Projektmanager an den Lenkungsausschuss, Fortschrittsbericht, findet im Subprozess CS6 *Über Projektstatus berichten* statt.
- Kommunikationsplan: Er dient der Steuerung, wer welche Informationen (z.B. aus dem Statusbericht) erhalten soll.
- Handhabung von Ausnahmesituation und sich abzeichnenden Problemen: Offene Punkte und Liste der offenen Punkte, die u.a. während der Phasensteuerung und als Indikator für mögliche Probleme und Risiken verwendet werden. Um dementsprechend Ausnahmen zu kommunizieren, reicht der Projektmanager den Ausnahmebericht an den Lenkungsausschuss, Ausnahmeplan und Ausnahmebewertung, Phasenendbewertung und der Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben* folgen.
- Risikoprotokoll: Erkannte Risiken, ihre Analyse und das Managen werden dokumentiert.
- Pläne als Planungsbasis und zum Soll-/Ist-Abgleich unter Zuhilfenahme des Planungsprozesses (PL).
- Phasenabschlussbericht und Phasenabschlussbewertung zwischen Projektmanager und Lenkungsausschuss zum Ende jeder Phase (außer zum Projektabschluss) und zur Freigabe der nächsten Phase. Der Managementphasenübergang bietet

auch die Möglichkeit, personelle Umbesetzungen und eine Veränderung der Projektorganisation vorzunehmen.

- Erfahrungsprotokoll: Bewertung der Managementaktivitäten im Phasenverlauf, mindestens zu jedem Phasenende, Basis für den Erfahrungsbericht am Projektende.
 - Projekttagbuch für Projekt- oder Teammanager für die eigenen Aktivitäten und deren Überwachung.
- ◆ Projektende: Bevor ein Projekt von allen Beteiligten als erfolgreich und vom Lenkungsausschuss als abgeschlossen erklärt werden kann, müssen definierte Vorgaben und Anforderungen erfüllt sein. Dies bezieht sich z.B. auf die Anforderungskriterien der Kundenseite, den Absprachen und Aktionen in Richtung Betrieb und Wartung, Folgeaktionen für die noch offenen Punkte und die Planung der Projektrevision. Die Genehmigung des Projektendes wird vom Lenkungsausschuss über den Subprozess DP5 *Projektabschluss bestätigen* vorgenommen.
- Projektabschlussbericht für den Lenkungsausschuss als Rechtfertigung für das Projekt mit der Beschreibung von Endergebnis, Kosten, Auswertung der Änderungen etc.
 - Erfahrungsbericht auf Basis des Erfahrungsprotokolls.
 - Plan für die Projektrevision für die Überprüfung des Projektnutzens aus dem Business Case nach Projektende, außerhalb von PRINCE2.

3.2.6 Risikomanagement/Management of Risk

Jedes Projekt ist ein einmaliges, individuelles Unterfangen und damit Gegenstand (un)vorhersehbarer Risiken. Risiko wird als „Unsicherheit des Ergebnisses“ (positiv wie negativ) verstanden. Wie andere Projektmanagement-Methoden auch, erachtet PRINCE2 den proaktiven Umgang mit Risiken als unerlässlich für das Management eines Projektes.



Abbildung 3.28: Identifizierung, Analyse und Beherrschung von Risiken: Risikomanagement

Risiken können unter folgenden Überschriften kategorisiert werden:

- ◆ Strategisch/Geschäftlich, Gerichtlich/Behördlich
- ◆ Ökonomisch/Finanziell/Marktorientiert
- ◆ Organisatorisch/Managementbezogen/Menschlich
- ◆ Politisch
- ◆ Umweltbezogen
- ◆ Technisch/Betrieblich/Infrastrukturell

Insgesamt geht es darum, die Risiken auf effektive und wirtschaftliche Art innerhalb akzeptabler Grenzen zu halten. Für ein Projekt stellt dieses Vorgehen eine Steuerungsinstanz für das Projekt dar, die niemals ausgelassen werden darf.

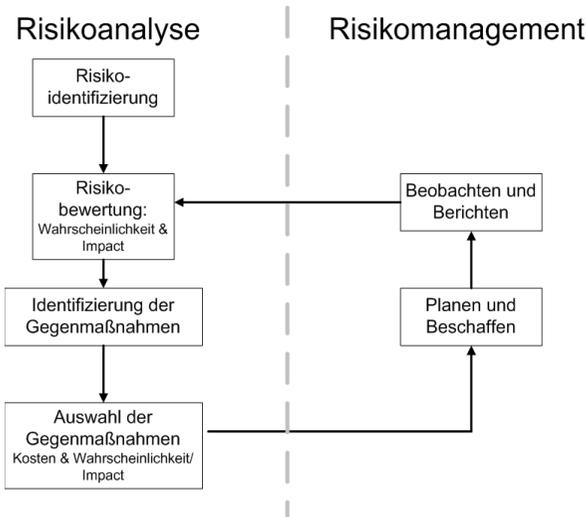


Abbildung 3.29: Risikomanagement-Zyklus

Risikomanagement besteht in PRINCE2 aus Vorgaben zur Durchführung der Risikoanalyse und dem eigentlichen Risikomanagement (siehe Abbildung 3.29). Die Risikoanalyse bewertet zu verschiedenen Zeitpunkten im Projektverlauf die aktuelle Risikosituation, identifiziert nicht tragbare Risiken und ermittelt zu ergreifende Gegenmaßnahmen. Die Risikobewertung beschäftigt sich somit mit der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkung individueller Risiken. Im Risikomanagement selbst werden die akzeptablen und finanziell tragbaren Gegenmaßnahmen ergriffen und ihre Wirkung überwacht. Dieses Umsetzen verläuft unter Berücksichtigung der Risikobereitschaft des Unternehmens. Hier geht es um die Planung, Beschaffung (Mensch und Material), Beobachten und Berichten.

Was ist ein Risiko?

Erst wenn alle drei Bedingungen mit den Aspekten Bedrohung (Threat), Gefährdung (Vulnerability) und Auswirkung (Impact) vorliegen, kann von einer Risiko-identifizierung gesprochen werden. Erst dann kann eine Bewertung vorgenommen werden, was die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Eintrittsnähe angeht.

Risiken werden mindestens zum Ende jeder Phase überprüft und sollten als Teil der Bewertung eines Phasenfortschritts einfließen. Der Projektmanager modifiziert gegebenenfalls den Plan, um abgestimmte Aktionen zur Vermeidung oder Verringerung von Risiken einzubinden.

Das Risikoprotokoll ist ein Dokument, in dem alle Risiken eines Projekts identifiziert und eingeschätzt, ihre Auswirkungen bewertet und Gegenmaßnahmen darge-

legt sind. Dieses Dokument ist bei Beginn des Projekts zu erstellen (SU4 *Projektbeschreibung vorbereiten*) und während der Laufzeit des Projekts weiterzuführen (auch bekannt als „Risikoliste“). Hier werden alle Risiken eingetragen, die Haupttrisiken fließen zudem in den Business Case ein. Das Risikoprotokoll wird im Subprozess SU4 zur gleichen Zeit wie die Projektbeschreibung (Project Brief) angelegt (siehe *Abbildung 3.30*). Im Projektverlauf erfolgt die Aktualisierung des Risikoprotokolls meist Hand in Hand mit der Überprüfung des Business Case.

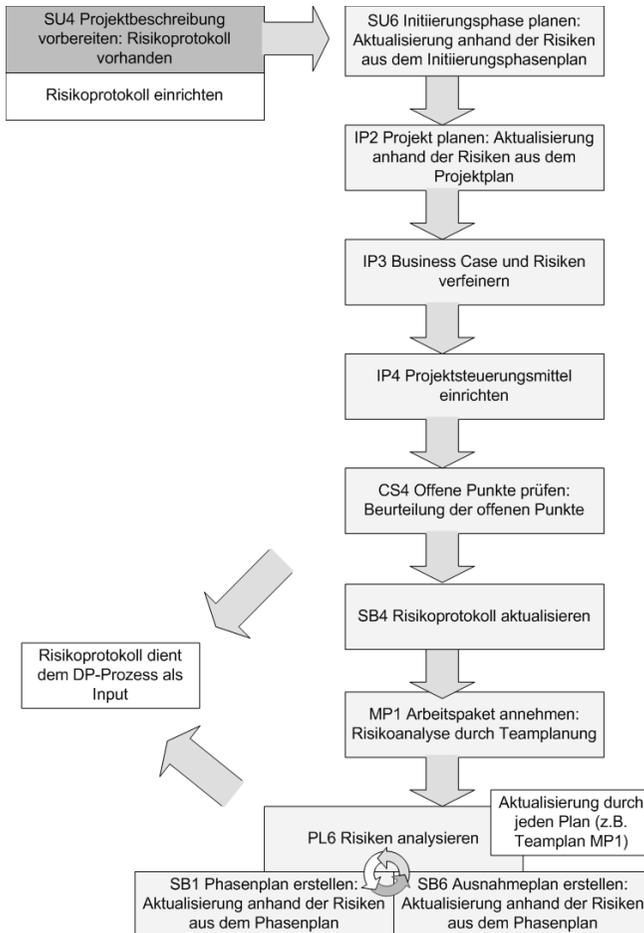


Abbildung 3.30: Mindest-Aktualisierung des Risikoprotokolls

Die folgenden drei Grundsätze gelten für das Risikomanagement:

- ◆ **Risiko-Toleranz:** Auch in Bezug auf Risiken können Toleranzgrenzen eingerichtet werden.
- ◆ **Risiko-Verantwortung:** Das Risikoprotokoll liegt in der Verantwortung des Auftraggebers, wobei der Projektmanager jedoch dafür verantwortlich ist, die Risiken zu handhaben und das Risikoprotokoll stets aktuell zu halten. Dazu gehört auch das Identifizieren, Dokumentieren und regelmäßige Bewerten von Risiken.

Der Lenkungsausschuss hat vier Verantwortlichkeiten in Sachen Risiken nachzugehen: Informationsweitergabe an den Projektmanager in Bezug auf sich abzeichnende, externe Risiken, Reaktion und Entscheidungsfindung auf der Basis von Empfehlungen, Balance zwischen Risikolevel und möglichem Nutzen sowie die Informationsweitergabe an das Unternehmens- bzw. Programm-Management bezüglich jeglicher Risiken, die das Projektziel und damit das Ziel des Unternehmens tangieren könnten.

- ◆ Risikoeigentümer: Es sollte ein Risikoeigentümer für jedes Risiko benannt werden, um dieses bestmöglich im Auge zu behalten. Letztendlich entscheidet aber der Lenkungsausschuss, auch wenn der Projektmanager einen Eigentümer vorschlägt. Der Auftraggeber ist Eigentümer aller Risiken, die sich auf den Business Case beziehen.

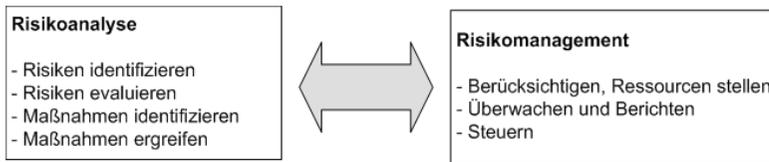


Abbildung 3.31: Risikomanagement

Die realistische Einschätzung von Risiken ist eine wesentliche Grundlage für den Projekterfolg. Vor jedem Projekt sollte deshalb eine gründliche Risikoanalyse erfolgen. Auf diese Weise ist es möglich, Gefahrenpotenziale schon im Vorfeld zu erkennen und entsprechende Präventivmaßnahmen zu ergreifen. Dies umfasst Identifizierung, Evaluierung, Reaktion und Auswahl der entsprechenden Aktionen und wird über das Risikomanagement adressiert (Planung und Mittelbereitstellung, Überwachung und Berichtswesen). Eine Risikoanalyse kann eine der fünf passenden Reaktionen identifizieren:

- ◆ Risikovermeidung durch Eliminierung von Risikofaktoren oder Änderungen des Projektplans
- ◆ Risikoverminderung durch Reduzierung von Risikofaktoren oder Verringerung der Tragweite eines Risikos
- ◆ Risikoabwälzung (Transfer) durch vertragliche Übertragung eines Risikos auf eine andere Partei (z.B. Auftragnehmer)
- ◆ Risikofinanzierung durch Bildung von Rücklagen oder Abschluss geeigneter Versicherungen (Maßnahmen für den Eintrittsfall)
- ◆ Entwicklung von Fallback-Plänen für das Eintreten von Risiken (Akzeptanz)

Ablehnung oder Leugnen eines Risikos (Vogel-Strauß-Methode) ist kein gültiges Risikoantwortverhalten. Daher ist die Zuordnung eines jeden Risikos zu einem Risikoeigentümer bestens geeignet, um den Überblick nicht zu verlieren.

3.2.7 Qualität in einer Projektumgebung/Quality in a project environment

Qualität ist der zentrale Begriff des Qualitätsmanagements und wird dort äußerst differenziert diskutiert. Für die Praxis im Projektmanagement ist es wichtig zu verstehen, dass „Qualität“ durch vier Aspekte beschrieben ist:

1. Die Einheit (engl.: entity), d.h. der Gegenstand der Betrachtung
2. Die konkrete Beschaffenheit der Einheit (engl.: totality of characteristics and their values)
3. Die Anspruchsklasse, nach der die Einheit bewertet wird
4. Die Qualitätsforderung, an der die Beschaffenheit gemessen wird

Im Gegensatz zur ursprünglichen semantischen Bedeutung des Begriffs „Qualität“ als absolute Ausprägung der Einheit (lateinisch: qualis = wie beschaffen), ist im Sinne des Qualitätsmanagements „Qualität“ stets als Ergebnis eines Vergleichs zwischen Qualitätsanforderungen und tatsächlicher Beschaffenheit einer Einheit unter dem Aspekt einer Anspruchsklasse anzusehen.

Im Qualitätsmanagement schlummern ungeahnte Potenziale und verborgene Schätze. Sie könnten gehoben werden, wenn jeder in der Arbeitswelt bereit wäre, mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Qualitätsmanager kennen die Methoden dafür, doch leider hört man ihnen zu wenig zu. (Hans O. Henkel)

Dabei besitzt der Bereich Qualitätsmanagement unterschiedliche Aspekte. Das Qualitätssystem umfasst die Organisationsstruktur, Verfahren und Prozesse. Die Qualitätssicherung kümmert sich um die Einführung und Pflege des Qualitätssystems. Die Qualitätssicherung prüft, ob die Projektvorgänge mit den Projektzielen sowie den Prozessen und Verfahren der Organisation vereinbar sind. Sie analysiert und überwacht die Projektprozesse, um sie zu verbessern und so Kosten zu sparen. Die Qualitätsplanung kümmert sich um die zu erreichenden Ziele und die Produktbeschreibungen. Für die Qualitätsprüfungen (siehe Abbildung 3.32), Kontrollen und Abnahmen ist die Qualitätskontrolle im Sinne eines Qualitätsaudits verantwortlich. Die Qualitäts-Reviewtechniken korrespondieren mit dem Bereich Konfigurationsmanagement der Projekt-Organisation.

Qualitätsmanagement besteht somit aus vier wesentlichen Elementen:

- ◆ Qualitätsmanagementsystem (QMS): Umsetzung der für Qualitätsmanagement relevanten Funktionen in einer Anwendung, die Verfahren und Tools zum Verwalten, Steuern und Verteilen von qualitätsrelevanten Informationen abbildet und unterstützt. Es beinhaltet Struktur, Verantwortlichkeiten und Mittel zur Umsetzung des Qualitätsmanagements.
- ◆ Qualitätssicherungsfunktion: Mit der analytischen Qualitätssicherung (QS) findet eine ständige Messung der Projektqualität (anhand der in der Planung festgelegten Messgrößen) statt. Durch konstruktive QS-Maßnahmen wird die Qualität gesteigert.
- ◆ Qualitätsplanung: Bestimmung, welche Qualitätsziele für das Projekt notwendig sind und Sicherstellung, wie und dass diese Ziele gemessen werden können (analytische QS). Zusätzlich die Festlegung von Maßnahmen, die präventiv für eine bessere Qualität sorgen (konstruktive QS).

- ◆ **Qualitätssteuerung:** Die Steuerung der Qualität beschäftigt sich mit der „Dosierung“ der Qualitätssicherung (z.B. Ressourcenbereitstellung) auf Basis von Qualitätsmessungen.

In Sachen PRINCE2 sollte festgestellt werden, dass sich Qualität nicht auf die alltägliche Bedeutung des Wortes bezieht, sondern auf jede quantifizierbare Eigenschaft des Produkts, die es für seinen Zweck geeignet macht. Das Ziel eines Projekts ist es, Produkte herzustellen, die für ihren Zweck geeignet sind und die die Erfordernisse und Erwartungen des Kunden erfüllen. Diese Qualitätserwartungen des Kunden spielen eine zentrale Rolle unter PRINCE2, die u.a. in das Projektmandat, die Projektbeschreibung, den Projektlösungsansatz im SU-Prozess *Vorbereiten eines Projektes* und den Projektqualitätsplan (aus IP1 *Qualität planen*) einfließen. Diese müssen den Produktbeschreibungen entsprechen bzw. die entsprechenden messbaren Qualitätskriterien für das Produkt darstellen. Als Input dienen hier die Stimmen aus dem Kundenbereich, wie z.B. die Anwender.

Anforderungen, Akzeptanzkriterien und Qualitätserwartungen

Es gibt einen Unterschied zwischen Erwartungen und Kriterien, die von der Benutzerseite stammen. Die Qualitätserwartungen spiegeln das wider, womit die Kunden als Ergebnis rechnen. Die Erwartungen sind nicht objektiv, eher schwammig und undifferenziert: sicher, benutzerfreundlich, wartbar, schnell oder stabil. Akzeptanzkriterien sind konkrete und objektiv messbare Eigenschaften: muss bestimmten Normen entsprechen, Schrift Arial 10 Punkt, mit den Maßen 10 cm x 15 cm oder in englischer Sprache. Hier kann definitiv die Aussage getroffen werden, ob die Kriterien zutreffen. Abstufungen, was die Priorität angeht (notwendig, hilfreich etc.), sind möglich.

Viele Anwender sind sich dieses Unterschieds nicht bewusst und brauchen etwas Erfahrung, bis sie in der Lage sind, das, was sie benötigen, korrekt zu beschreiben.

Ergeben sich Produktänderungen, müssen auch die Produktbeschreibungen angepasst werden. Diese Änderungen müssen die Änderungssteuerung unter PRINCE2 (siehe Kapitel 3.2.9 *Änderungssteuerung/Change control*) durchlaufen. Die Qualitätserwartungen sind auch in der Projektbeschreibung und im PID aus dem IP-Prozess *Initiieren eines Projekts* festgehalten.



Abbildung 3.32: Überprüfung der Produktqualität

Der Projektqualitätsplan ist Teil des Projektleitdokuments (PID) und beschreibt, wie die Qualität der Endprodukte gewährleistet werden kann, um die Qualitätserwartungen der Kundenseite zu erfüllen. Das Dokument wird im Subprozess IP1 *Qualität planen* genau wie das Qualitätsprotokoll angelegt und beinhaltet neben den Qualitätsanforderungen und Akzeptanzkriterien auch Angaben zu Qualitätsstandards, definierten Prozessen der Änderungssteuerung, Prüfprozessen der Qualität und Produkte, Rollen und dem Konfigurationsmanagement-Plan (siehe Kapitel 3.3.4 *Qualitätspläne/Quality plans und Qualitätsprotokoll/Quality log*). Der Projektmanager ist für die Erstellung des Projektqualitätsplans verantwortlich. Der Lenkungsausschuss autorisiert dieses Dokument als Teil des PID im Subprozess DP2 *Projekt freigeben*. Eine Aktualisierung kann während der Phasenübergänge stattfinden (Prozess SB *Managen der Phasenübergänge*).

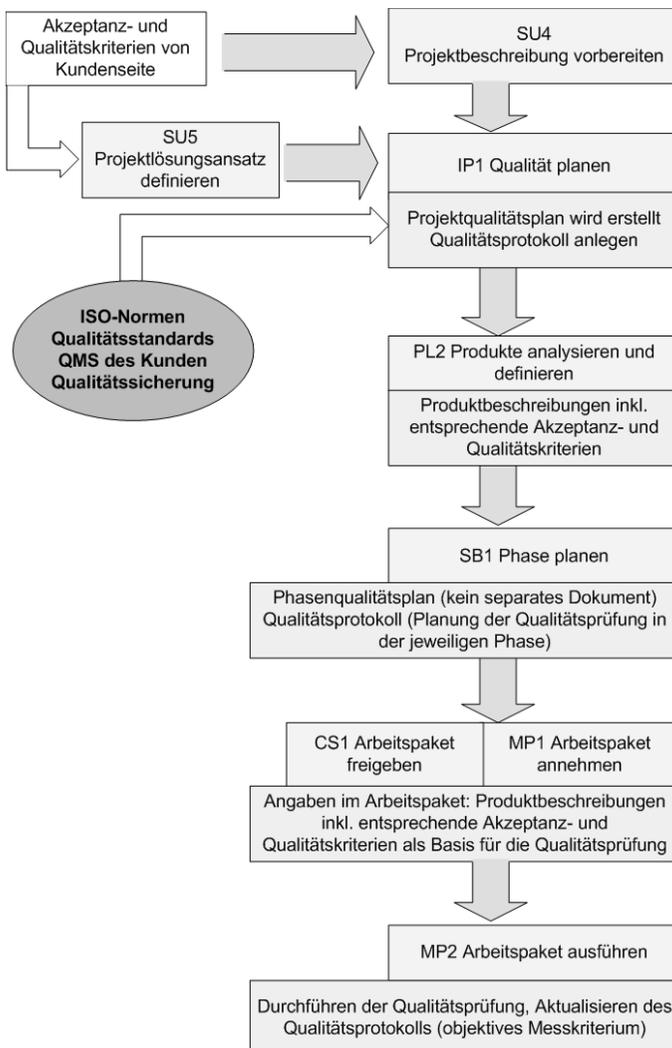


Abbildung 3.33: Qualität in einer Projektumgebung

Kurz: Qualitätsmanagement dient dazu, die Qualitätserwartungen des Kunden zu erfüllen. Qualität ist mehr als nur „richtig“ produziert oder „brauchbar“! Wozu sollen wir uns in unseren Projekten die Mühe machen, eine bewusst hohe Qualität zu erreichen?

- ◆ Die Akzeptanz des Produktes/der Lösung beim Kunden wird gesteigert
- ◆ Die Kosten werden minimiert, weniger Wartungsaufwand
- ◆ Risiken in Zusammenhang mit dem Produkt/der Lösung werden minimiert
- ◆ Die Entwickler/Projektbeteiligten sind besser motiviert, wenn Sie Qualität „herstellen“ dürfen

Das Qualitätsprotokoll (siehe auch *Kapitel 3.3.4 Qualitätspläne/Quality plans und Qualitätsprotokoll/Quality log*) gibt für jedes Produkt die Prüfungsmethode, die Verantwortlichkeiten und das geplante Prüfungsdatum an. Anschließend wird das Datum der Prüfung protokolliert und die Ergebnisse aus der Qualitätsprüfung im Subprozess MP2 *Arbeitspaket ausführen* festgehalten (siehe *Abbildung 3.33*). Hat das Produkt im ersten Anlauf die Qualitätsprüfung nicht bestanden, wird eine entsprechende Maßnahmenliste aufgestellt, der geplante und schließlich der tatsächliche Abgabetermin protokolliert. Sobald ein Produkt erfolgreich die Qualitätsprüfung hinter sich gebracht hat, gilt es als abgenommen.

PRINCE2 erkennt die Wichtigkeit der Qualität der Endprodukte und hat Methoden zur Qualitätssicherung in den Managementprozessen und in den Prozessen zur Erstellung der Spezialistenprodukte eingebaut. Zunächst werden die Qualitätserwartungen des Kunden aufgenommen. Dann werden Standards und Qualitätssicherungsmaßnahmen festgelegt. Die Anwendung der Standards und der Maßnahmen wird laufend überprüft. Entsprechend den Phasen- und Teamplänen existieren Phasen- und Teamqualitätspläne, die die Details zu den Fragen, wie, wann und durch wen jedes Produkt den Qualitäts-Checks gegen die definierten Kriterien unterworfen wird.

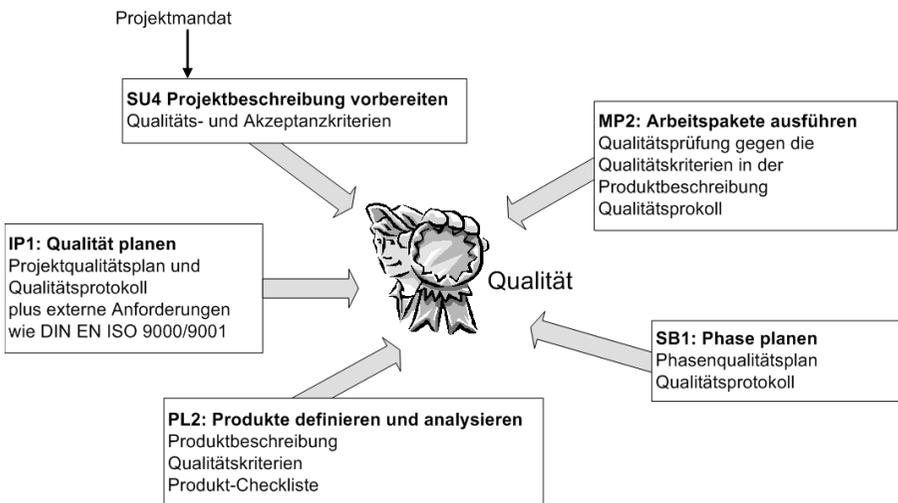


Abbildung 3.34: Um die geforderte Qualität zu erreichen, ist ein langer Weg notwendig

Qualitätsmanagement wird oft als vom Projektmanagement unabhängige Aufgabe gesehen. Augenscheinlich gibt es zwischen PM und QM einen Zielkonflikt:

„Werdet fertig!“ (Projektmanagement)

„Macht es richtig!“ (Qualitätsmanagement)

Tatsächlich ist Qualitätsmanagement jedoch ein integraler Bestandteil des Projektmanagements. Werden die Ergebnistypen von Anfang an mit ausreichender Qualität hergestellt, dann ist dies sowohl zeitlich als auch finanziell von Vorteil für das Projekt. Qualitätsmanagement in Projekten ist ein projektbegleitendes Kontrollverfahren, das die gewünschte Funktionalität, Qualität und die termingerechte Fertigstellung eines Produkts und somit also den Projekterfolg gewährleisten soll.

Mehr zum Thema Qualitätsmanagement und Qualität in der Projektumgebung erfahren Sie in *Kapitel 3.5.3 Qualitätsprüfungen/Quality review technique*.

3.2.8 Konfigurationsmanagement/Configuration Management

Das Überwachen der Elemente eines Endprodukts und der freizugebenden Versionen nennt man Konfigurationsmanagement. Es liegt in der Verantwortung des Projektmanagers.

Konfigurationsmanagement befasst sich mit der Steuerung aller Produkte des Projekts und ihrer unterschiedlichen Versionen, die in der Regel im Laufe der Entwicklungs-, Erstellungs- bzw. Designaktivitäten eines Produktes entstehen. Eine Konfiguration ist eine Menge logisch verwandter Produkte, die gemeinsam verwaltet werden müssen. Bezogen auf Projektmanagement gehören dazu alle Produkte und Lieferergebnisse. Das Projektergebnis besteht am Projektende aus der Summe der einzelnen Produkte. Ein Beispiel dafür ist die Produktbeschreibung zusammen mit dem Produkt. Beide durchlaufen unterschiedliche Stati und Versionen.

Über das Konfigurationsmanagement können Produkte und ihre Entwicklung zurückverfolgt sowie der aktuelle Status eines Produktes abgerufen werden (*siehe Abbildung 3.35*). Produkte werden durch eine Versionskontrolle geschützt und dürfen nicht unkontrolliert geändert werden, so dass gewährleistet werden kann, dass jeder mit dem richtigen Produkt arbeitet. Konfigurationsmanagement ist nicht optional, lediglich die Ausprägung dieser Komponente in einem PRINCE2-Projekt und danach im Betrieb ist anpassbar. Durch die Existenz des Konfigurationsmanagements im Projekt- und Produktverlauf ist ein Produkt beispielsweise auch reproduzierbar.

Dem Konfigurationsmanagement entstammt die Rolle des Konfigurationsadministrators (Config Librarian), eine spezifische Rolle, die die Konfigurationsmanagement-Methode umsetzt. Diese kann optional dem Projekt-Support entstammen. Er kümmert sich um die Konfiguration der Produkte im Projekt und pflegt gleichzeitig die Liste der offenen Punkte. Aufgrund seiner Rolle als „Wächter der Produkt-

konfigurationen“ erhält er oft als erster die fertigen bzw. freigegebenen Produkte oder Statusinformationen. Er erstattet dem Projektmanager Bericht.

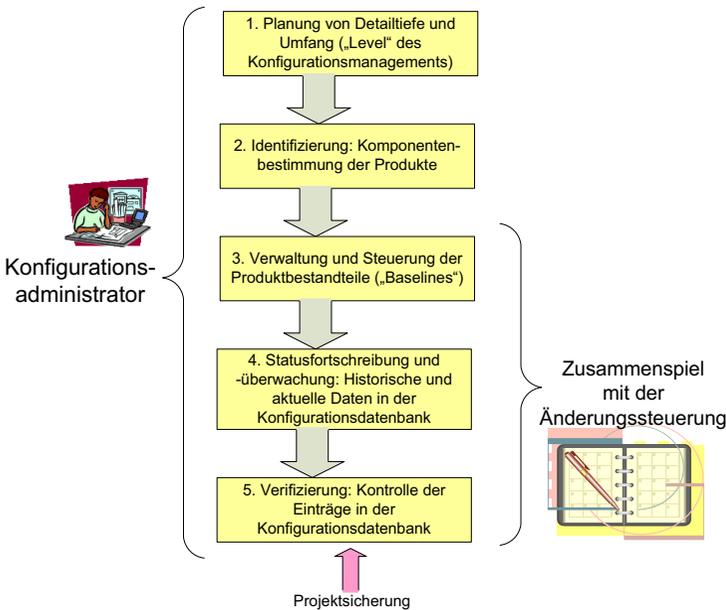


Abbildung 3.35: Elemente des Konfigurationsmanagements

Das Konfigurationsmanagement bezieht sich nicht nur auf die Spezialisten-, sondern auch auf die Managementprodukte im Projekt. Dies ist vor allem für die Produkte von Bedeutung, die im Projektverlauf angepasst und geändert werden, deren Status aus der Vergangenheit aber beibehalten werden müssen (z.B. Business Case, Projektplan oder Liste der offenen Punkte). Dies ist aber nicht für alle Managementprodukte auf die gleiche Art und Weise zu handhaben. Eine Anpassung an die spezifischen Anforderungen und entsprechend der Bedeutung im Projekt erscheint notwendig.

Im Grunde genommen liefert das Konfigurationsmanagement ein Repository für alle anfallenden Produkte im Projekt. Welche der Produkte dort abgelegt werden, wird während des Planungs- und Identifizierungsprozesses entschieden. So existiert eine zentrale Stelle, so dass alle Beteiligten im Bedarfsfall darauf zugreifen können, z.B. wenn der eigentliche Entwickler, der eine Aufgabe übernehmen sollte, im Urlaub ist und die Kollegin den Plan von dem Modul und seinen Schnittstellen benötigt, mit dem das neue Modul interagieren soll. Sie weiß also, wo sie diese Dokumente finden wird. Sie weiß auch, wie sie ihr Spezialistenprodukt, das sie erstellt, später im Repository über den Konfigurationsadministrator abzulegen hat. So steht es dann anderen Projektbeteiligten zur Verfügung.

Konfigurationsmanagement besteht aus fünf Hauptaktivitäten:

- ◆ **Planung:** Definition der Ausprägung und des Levels im Konfigurationsmanagement für das Projektmanagement und wie diese Anforderung umgesetzt werden kann.
- ◆ **Identifikation:** Spezifizierung und Identifizierung aller Bestandteile (Configuration Items) eines fertigen Produktes plus Ablage in der Konfigurationsdatenbank.

- ◆ Steuerung: Verwaltung der Konfigurationsdatenbank, Annehmen und „Einfrieren“ genehmigter (geprüfter) Produkte mit den entsprechenden Informationen. In Zusammenarbeit mit der Änderungssteuerung wird sichergestellt, dass genehmigte Produkte nicht ohne Genehmigung verändert werden dürfen.
- ◆ Status-Fortschreibung: Aufbewahrung und Aufzeichnung aller aktuellen und historischen Informationen der Configuration Items-Daten eines Produktes. Wichtig ist, dass die Daten aktuell gehalten werden.
- ◆ Verifikation: Konformität der Informationen in der Konfigurationsdatenbank (Configuration Items-Daten) und den Produkten im Projekt. Diese Überprüfung wird durch die Projektsicherung mit Hilfe des Konfigurationsadministrators durchgeführt.

Es gibt viele Konfigurationsmanagement-Methoden. PRINCE2 definiert die minimalen Anforderungen an diese Methode und an ihre Verbindungen mit anderen PRINCE2-Komponenten und -Techniken. Mit Hilfe des Konfigurationsmanagements ist der Projektmanager jederzeit in der Lage herauszufinden, wie der entsprechende Status lautet und wer an welchem Produkt arbeitet.

Dieser Teil des Projekts beinhaltet ein System für die Protokollierung, Verfolgung und die Ablage projektrelevanter Punkte. Die Produkt-Baseline wird als ein Schnappschuss, eine Position oder Situation, die festgehalten wird, bezeichnet. Produkte, die ihre Qualitätsprüfung und ihre Abnahme hinter sich gebracht haben, werden als „Baseline“-Produkte und als genehmigt bezeichnet. Obwohl dieser Status später aktualisiert werden kann, verbleibt die Baseline unverändert und als Erinnerung bzw. Platzhalter für den ursprünglichen Zustand und als Vergleichsoption für den aktuellen Status verfügbar. Alle Baseline-Versionen sollten unter eine Versionskontrolle gestellt und eingefroren werden. Korrespondierend zu den Produkten sollten auch die entsprechenden Beschreibungen eingefroren werden und einer Versionierung unterliegen. Fließen die Beschreibungen mit in das Konfigurationsmanagement ein, ist diese Forderung erfüllt.

Kurz und gut

Es geht beim Konfigurationsmanagement um die Identifikation, Steuerung, (Status-)Verfolgung inkl. Historie, Versionierung und somit den Schutz der Produkte im Projekt. Dazu gehört auch eine Verifizierung, ob die Dokumentationen mit den tatsächlichen vorhandenen Produkten übereinstimmen. Das Konfigurationsaudit überprüft den Prozess an sich.

Das Hauptziel des Konfigurationsmanagements ist die systematische Verwaltung der Produkte im Projekt und deren Konsistenz.

Erfolgreiche Change Requests führen im Projektverlauf mit der Genehmigung des Lenkungsausschusses zu Veränderungen der Ausgangsprodukte (*siehe Abbildung 3.35*). Hier hilft das Konfigurationsmanagement durch eine aktive Versionierung, den Überblick zu behalten. Dabei sollte allerdings auch beschrieben werden, wie Versionsnummerierungen aufgebaut sind und wie der Leser diese interpretieren kann, ohne im Dschungel von Nach- und Vorkommanummern verloren zu gehen (*siehe Abbildung 3.36*).

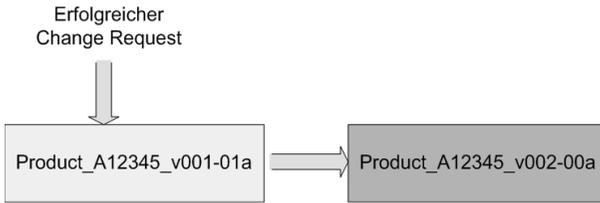


Abbildung 3.36: Changes führen zu neuen Versionsnummern

Konfigurationsmanagement-Plan

Die Planung eines Projektes umfasst das Erstellen eines Konfigurationsmanagement-Plans (Configuration Management Plan), der einen Teil des Projektqualitätsplans darstellt. Dieser Plan erklärt, warum das Konfigurationsmanagement eingeführt wurde und liefert die Beschreibung (bzw. einen entsprechenden Verweis) der Konfigurationsmanagement-Methode. Abweichungen von Unternehmens- oder Programmmanagement-Standards sollten dokumentiert werden. Weitere Inhalte sind Verweise auf die verwendeten Tools, Angaben, wie und wo die Produkte aufbewahrt werden (Ablagestrukturen), welche Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden, Versionierung und Verantwortlichkeiten.

Der Plan ist Teil des Projektqualitätsplans, der Teil des Projektleitdokuments (PID) ist, und wird während des IP-Prozesses (*Initiieren eines Projekts*) erstellt.

Projektdokumentenverwaltung und Ablagestruktur/Filing

Unter PRINCE2 wird eine Art Ablagesystem definiert: Es werden im PRINCE2-Ablagesystem drei Ebenen, auch Files genannt, empfohlen: Projekt/Project, Phase/Stage und Qualität/Quality, wobei sich eine Versionskontrolle anbietet, um eine doppelte Ablage zu vermeiden und die aktuellen Informationen anbieten zu können. Der Begriff „Files“ bezieht sich nicht nur auf Papier, sondern auf eine Vielzahl von Medientypen.

Folgende Protokolle existieren unter PRINCE2 und kommen in den unterschiedlichen Subprozessen als Input oder Output zum Einsatz (*siehe Abbildung 3.37*):

- ◆ Risikoprotokoll/Risk log (erstellt in SU4 *Projektbeschreibung vorbereiten*, abgelegt als Project File)
- ◆ Projekttagbuch/Daily log (erstellt in SU4 *Projektbeschreibung vorbereiten*, abgelegt als Stage File)
- ◆ Qualitätsprotokoll/Quality log (erstellt in IP1 *Qualität planen*, abgelegt als Quality File)
- ◆ Liste der offenen Punkte/Issue log (erstellt in IP5 *Projektablagestruktur einrichten*, abgelegt als Quality File)
- ◆ Erfahrungsprotokoll/Lessons learned log (erstellt in IP5 *Projektablagestruktur einrichten*, abgelegt als Project File)

In der Foundation-Prüfung wird auffällig oft nach der Ablageebene für das Risikoprotokoll und die Liste der offenen Punkte gefragt!

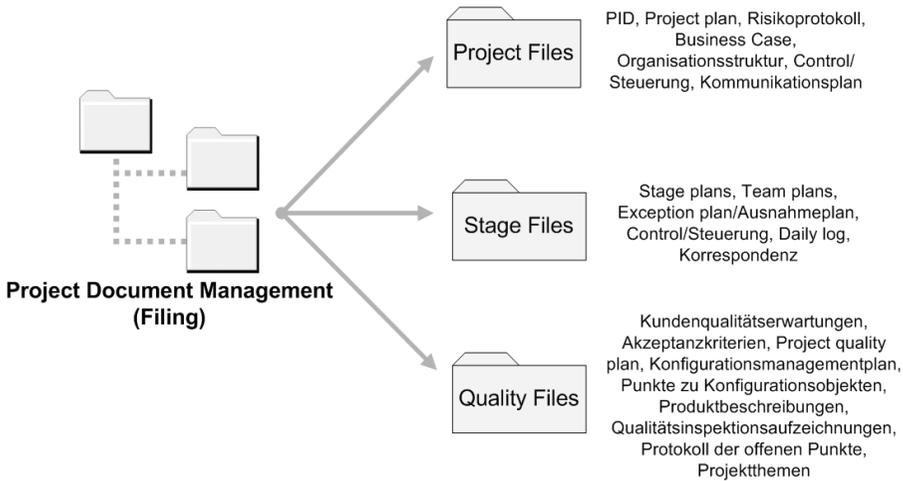


Abbildung 3.37: Ablagestruktur der Managementdokumente: Aufschlüsselungsmöglichkeit entsprechend der unterschiedlichen Ablageebenen

3.2.9 Änderungssteuerung/Change control

Die Steuerung von Änderungen wird als „Änderungssteuerungstechnik“ bezeichnet und grenzt sich vom bekannten Begriff des Change Management ab. Die Motivation hinter dieser Komponente, die auch als Technik unter PRINCE2 eingesetzt wird, ist aber identisch: Ungesteuerte Änderungen der Spezifikation und des Projektumfangs können den Erfolg eines Projektes gefährden.

PRINCE2 beschreibt die Voraussetzungen, die geschaffen werden müssen, damit potenzielle Änderungen gesteuert werden können und sämtliche davon betroffenen Aspekte berücksichtigt werden. Dabei gilt, dass alle Anfragen bezüglich einer Änderung (Request for Change, Change Request, RfC, ...) als offene Punkte behandelt und in der Liste der offenen Punkte protokolliert werden. Offene Punkte können (mit einer Ausnahme: erstmalige Aufnahme eines Fehlers in der Qualitätsprüfung) jede Art von Input darstellen, die an das Projekt herangetragen wird: Fragen, Beschwerden, Beanstandungen, Änderungswünsche, Fragen oder Abweichungen in jedweder Form.

Die Ursachen für die Anforderung von Änderungen sind mannigfaltig und reichen von zusätzlichen Forderungen bis hin zu Lieferschwierigkeiten von Drittanbietern. Änderungen werden aber auch durch die Qualitätsprüfung initiiert. Meist erhält der Benutzer im Verlauf des Tests einen Eindruck, der oft von seinen Vorstellungen aus der Vergangenheit abzuweichen scheint. Daher sind objektive Anforderungs- und Qualitätskriterien aus der Projektvorbereitung und der -initiiierung (Prozesse *SU Vorbereiten eines Produkts* und *IP Initiieren eines Projekts*) sehr wichtig.

Diese offenen Punkte (Issues) werden in der Liste der offenen Punkte (Issue Log) aufgenommen (Subprozess *CS3 Offene Punkte aufnehmen*) und bewertet (*CS4 Offene Punkte prüfen*).

Anforderungsmanagement umfasst im Allgemeinen folgende Tätigkeiten und Aufgaben:

1. Identifizierung neuer oder veränderter Anforderungen
2. Erstaufnahme mit der Feststellung, dass die Anforderung tatsächlich neu ist
3. Analyse: inhaltliche Detailklärung, Auswirkungen auf Projektergebnisse und andere Anforderungen, Umsetzungsalternativen und Maßnahmen identifizieren, Erfolgskriterien für eine Umsetzung ermitteln, Kosten ermitteln
4. Bewertung und Empfehlung
5. Entscheidung und Umsetzung

Zu diesen Aktivitäten, die durch die Neuaufnahme eines RfC von außen angestoßen werden, gesellt sich die davon unabhängige, iterative Aufgabe, die Liste der offenen Punkte regelmäßig zu überprüfen. Die Herausforderung besteht nun darin, sicher zu stellen, dass all diese Tätigkeiten während des Projekts tatsächlich ausgeführt werden.

In kleineren Projekten kann der Projektmanager das Anforderungsmanagement übernehmen. Hat ein Projekt aber eine kritische Größe in Bezug auf Laufzeit, inhaltliche Volatilität („Daseinsberechtigung“) und Zahl der Beteiligten, erfordert es ein so gut organisiertes und fundiertes Anforderungsmanagement, dass dieses vom Projektmanager allein nicht mehr bewältigt werden kann. Das betrifft z.B. Projekte, die völlig neue Produkte entwickeln und deshalb einen hohen Innovationsgrad besitzen. Aber auch Projekte, in denen der Projektmanager bereits mit den „normalen“ Projektmanagement-Tätigkeiten (Reporting, Controlling, Abstimmungsprozesse usw.) verplant ist.

In diesen Fällen ist es sinnvoll, ein Änderungsgremium (Change authority), einen Änderungsausschuss oder die Rolle des Anforderungsmanagers über den Lenkungsausschuss als der höchste verantwortliche Teil in der Projektorganisation einzuführen und diese einem Mitglied der Organisation zuzuweisen. Häufig fällt diese Rolle dem Benutzervertreter zu. Dazu kommt dann das Änderungsbudget, das im Subprozess IP2 *Projekt planen* berücksichtigt wurde, um Änderungen im Projektverlauf überhaupt finanzieren zu können.

Entscheidungen zum Thema Requests for Changes fallen der Lenkungsausschuss, Projektmanager oder Change-Gremium. Standardmäßig (Default) wird die Befugnis, Änderungen zu genehmigen, dem Lenkungsausschuss zugesprochen. Wie genau dies im Projekt umgesetzt werden soll (z.B. über Änderungsprozeduren), wird im IP-Prozess *Initiieren eines Projektes* entschieden und im Projektqualitätsplan als Teil des Projektleitdokuments beschrieben. Im Fokus steht bei der Entscheidungsfindung die Balance zwischen Zeit, Kosten, Risiken und den Vorteilen, wie etwa einem Einsparpotenzial, zu finden.

Die Änderungssteuerung hat Auswirkungen auf die Configuration Items-Daten und die bereits abgenommenen Produkte im Konfigurationsmanagement („Baseline“), da sie durch genehmigte Änderungen verändert werden und einen neuen Status erhalten. In manchen Fällen ist korrespondierend eine Anpassung der Produktbeschreibung notwendig (z.B. bei Spezifikationsabweichungen).

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie in *Kapitel 3.5.2 Änderungssteuerungstechnik/Change control approach*.