



Nadin Ebel

PRINCE2:2009™ – für Projektmanagement mit Methode



 ADDISON-WESLEY

3 Übersicht der PRINCE2™-Prozesse

Das Office of Government Commerce (OGC) entwickelt seit mehr als 25 Jahren die Projektmanagement-Methode PRINCE2™ (Projects IN a Controlled Environment). 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 steuerbare Umgebung, die es dem Management erlaubt, erfolgreiche Projekte aufzusetzen und Verantwortung sowie Autorität zu delegieren. Es ist eine strukturierte Methode für ein effektives und effizientes Projektmanagement. Der Fokus ist auf erfolgreiche Methodenansätze für den Business-Einsatz gerichtet.

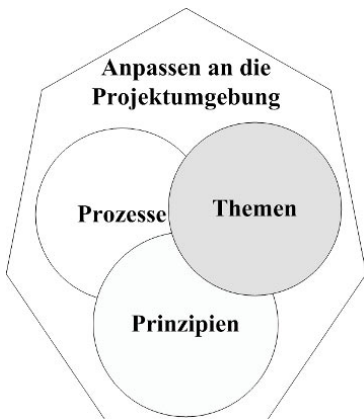


Abbildung 3.1: Basis des PRINCE2™-Know-hows

Kurz: PRINCE2™ ist ein prozessorientierter und strukturierter Projektmanagement-Ansatz. Die Ansätze und das Basiswissen dieser Methode werden unter den vier Oberbegriffen „Prozesse“ (Welche Schritte müssen durchlaufen werden?), „Themen“ (Was?), Prinzipien (Warum? Wie gehe ich vor?) und Anpassen an die Projektumgebung (Welche Auswirkungen hat die gegebene Umgebung auf die Methode?) zusammengefasst (siehe Abbildung 3.1). Die Inhalte werden über Vorlagen, Produkt- und Rollenbeschreibungen vorgegeben.

PRINCE2™ stellt eine Serie von Prozessen zur Verfügung (siehe Abbildung 3.2) 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 (im Anschluss an die produktbasierte Planung) geplant. Insgesamt

samt lässt sich festhalten, dass ein Projekt (nicht nur im Sinne von PRINCE2™) einen organisierten, dokumentierten und wohl gesteuerten Start benötigt. Dies beruht auf der Erfahrung, dass ein gewisser Grad an Organisation und Planung notwendig ist, bevor ein Projekt angestoßen wird bzw. startet. Auch ein organisierter und in den Steuerungszyklus integrierter Mittelteil eines Projekts ist essentiell. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Projekt im weiteren Verlauf auf kontrolliertem Kurs bleibt. Ein definiertes und gesteuertes Ende stellt sich darüber hinaus als ein nicht zu vernachlässigender Aspekt dar. Wenn die Anforderungen erfüllt und das definierte Ziel (unter Einhaltung des Business Case) erreicht ist, geht das Projekt zu Ende. Alle offen gebliebenen Punkte, Fragen oder Probleme müssen abschließend behandelt sein.

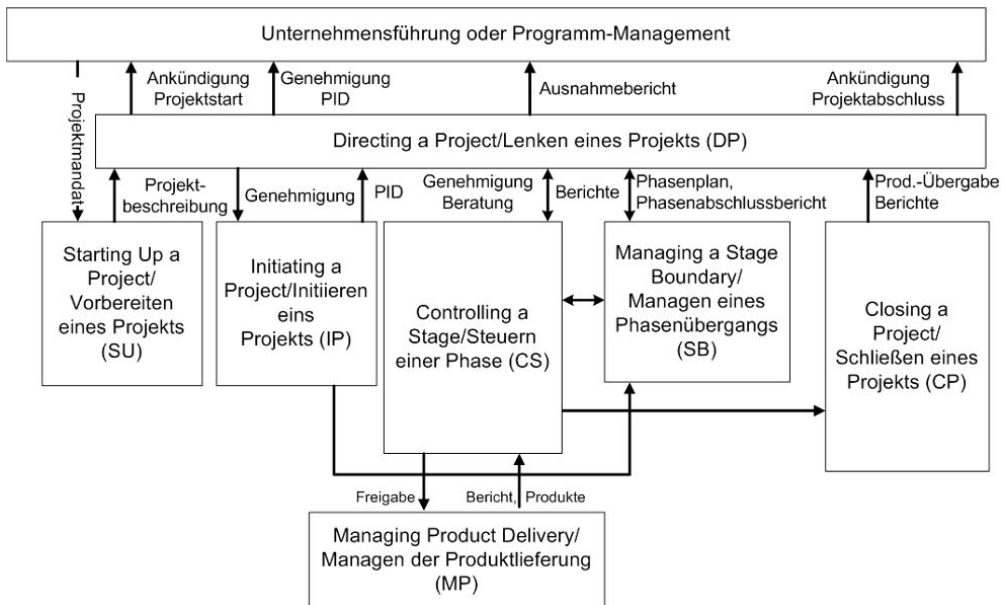


Abbildung 3.2: Das PRINCE2™-Prozessmodell (nach OGC-(PRINCE2™)Material, durch OGC-lizenzierte Wiedergabe)

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 „Projektendprodukt“. Zur Gewährleistung des Nutzens für die Organisation wird im Prozess DP *Lenken eines Projekts* dem Lenkungsausschuss als Vertreter des Unternehmensmanagements eine aktive Projektleitung zugewiesen. Jede anstehende Projektphase wird an bestimmten Entscheidungs- bzw. Steuerungspunkten dem Lenkungsausschuss vorgestellt, der die notwendigen Entscheidungen fällt und ein entsprechendes Budget bewilligt (Nutzen von Managementphasen).

Schließlich ist der Auftraggeber verantwortlich für das Projekt, während der Projektmanager die Verantwortung für das Tagesgeschäft übernimmt. Der DP-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.

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

3.1 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, zu klären, ob es sich um ein durchführbares und nutzenstiftendes Projekt handelt und die Voraussetzungen für die etwaige Initiierung des Projekts zu schaffen. Alle hierfür benötigten Informationen kommen aus dem Projektmandat, das aus dem Unternehmens- oder Programm-Management stammt.

Der Auftraggeber und der Projektmanager werden ernannt. Dokumentierte Erfahrungen aus ähnlichen Projekten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens werden gesichtet und relevante Informationen zusammengetragen. Dies wird sich das Projektmanagement-Team im weiteren Projektverlauf zunutze machen. Die Zusammensetzung eines Lenkungsausschusses und des restlichen Projektmanagement-Teams wird vorgeschlagen und – wenn notwendig – mit dem Unternehmens- oder Programm-Management abgestimmt. Schließlich wird das Projektmanagement-Team ernannt. Der Prozess beinhaltet also die Identifizierung der leitenden Entscheider, die zur Besetzung des Lenkungsausschusses (Project Board) benötigt werden und die das Projekt überwachen.

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



Abbildung 3.3: 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 3.3), der festsetzt, wie die Projektorganisation aussieht und welcher nutzenstiftende Lösungsansatz umgesetzt werden kann. Seine Haupt-Eingangsgröße ist das Projektmandat. Hier sind die Gründe für die Projektdurchführung und die Projektziele zu finden. Diese Angaben sind auch für einen ersten Entwurf des Business Case relevant, der in diesem Prozess erstellt und im weiteren Projektverlauf verfeinert wird.

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 mit dem Lenkungsausschuss diskutiert werden. Die Erstellung des Dokumentes findet in der Aktivität *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.

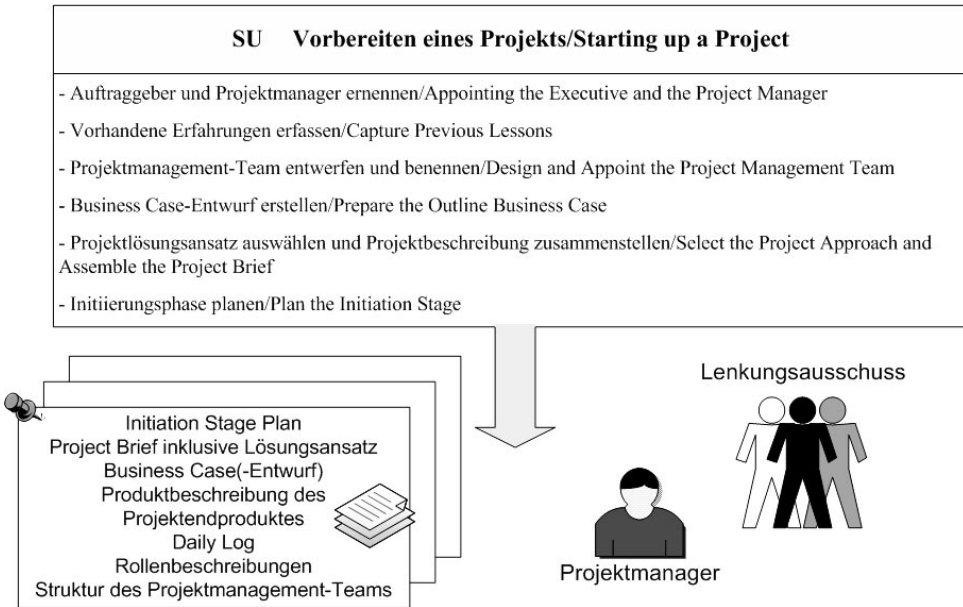


Abbildung 3.4: Aktivitäten und Ergebnisse des Projektvorbereitungsprozesses

Die Begründung für das Projekt, also die Notwendigkeit für die Durchführung, wird in einer Projektbeschreibung dargestellt. Der Business Case-Entwurf ist in der Projektbeschreibung enthalten, stellt aber als Business Case ein eigenes Dokument dar. Es werden ein Lösungsansatz und ein Plan für die Initiierungsphase verfasst, um dem Projekt eine solide Grundlage zu geben (siehe *Abbildung 3.4*). 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
- ◆ Prüfung, ob das Projekt realistisch ist und sich lohnt, also ein valider Business Case-Entwurf möglich ist
- ◆ Unrealistische Projekte sind auszusondern; sie werden nicht realisiert
- ◆ Das Projektmanagement-Team zusammenstellen (Struktur und Rollenbeschreibung) inklusive Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- ◆ 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 Aktivitäten des Prozesses *Vorbereiten eines Projekts* sind:

- ◆ *Auftraggeber und Projektmanager ernennen/Appointing the Executive and the Project Manager*
- ◆ *Vorhandene Erfahrungen erfassen/Capture Previous Lessons*

- ◆ *Projektmanagement-Team entwerfen und ernennen/Design and Appoint the Project Management Team*
- ◆ *Business Case-Entwurf erstellen/Prepare the Outline Business Case*
- ◆ *Projektlösungsansatz auswählen und Projektbeschreibung zusammenstellen/Select the Project Approach and Assemble the Project Brief*
- ◆ *Initiierungsphase planen/Plan the Initiation Stage*

3.2 DP – Lenken eines Projekts/Directing a Project

Der Prozess *Lenken eines Projekts* begleitet das Projekt vom Anfang (Antrag auf Projektinitiierung) bis zum Projektende. Er beschreibt die Aktivitäten des Lenkungsausschusses, der für das Projekt verantwortlich ist, in Bezug auf das Steuern, Überwachen und den wirtschaftlichen Mehrwert des Projekts, der stets gegeben sein muss. Die Aktivitäten bestehen vornehmlich aus Entscheidungen über die Art der Fortführung des Projekts und sind regulierender sowie kontrollierender Natur.

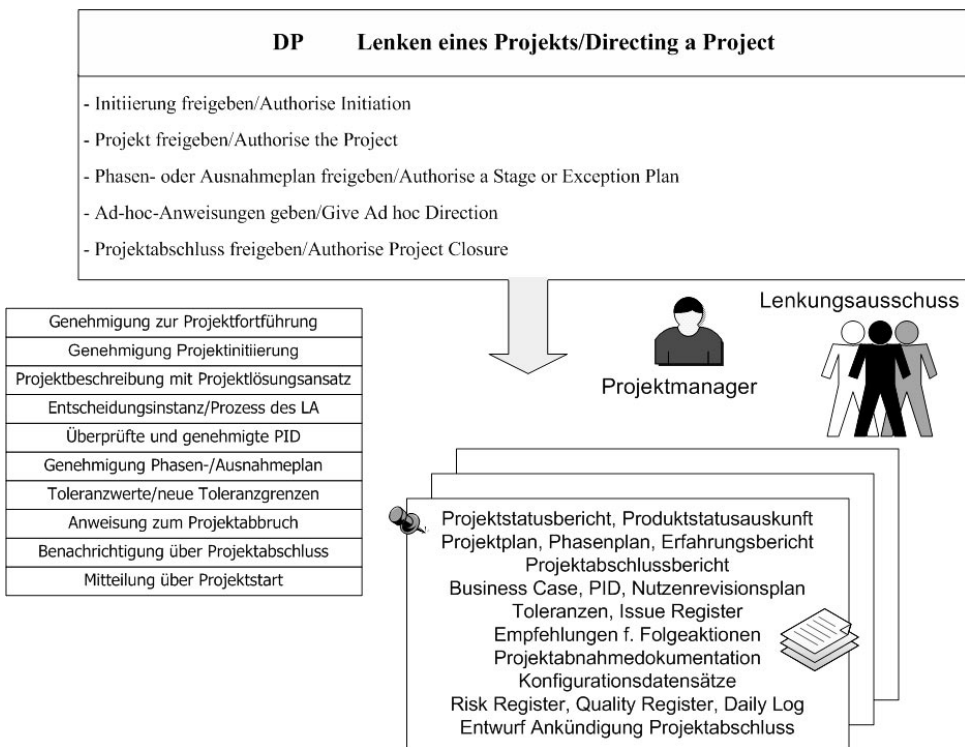


Abbildung 3.5: Dokumente, Genehmigungen und Aktualisierungen des Projektlenkungsprozesses

Der Projektmanager informiert den Lenkungsausschuss regelmäßig mittels Berichten, die täglichen Managementaufgaben des Projekts bleiben dem Projektmanager überlassen. So ist trotzdem der Informationsfluss gewahrt und der Lenkungsausschuss ist informiert. Der Lenkungsausschuss wird darüber hinaus, wenn es keine besonderen Vorkommnisse gibt, nur an

den Phasenübergängen eingebunden, wo er den bisherigen Fortschritt billigen und den Übergang in die nächste Phase freigeben muss (siehe Abbildung 3.5).

Im Lenkungsausschuss sitzen die für das Projekt verantwortlichen Führungskräfte (Hauptentscheidungssträger), die auch als Schnittstelle und Kommunikationskanal zum Unternehmens- bzw. Programm-Management agieren, wobei im Zweifelsfall bei Uneinig- und Uneindeutigkeit der Entscheidungen, Ratschläge oder Positionen der Auftraggeber die finale Instanz für den Projektmanager darstellt. 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“ („Steuern nach dem Ausnahmeprinzip“) 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, signifikant abweicht.

Der Prozess umfasst fünf Hauptschritte:

- ◆ Die Vorbereitung des Projektplans und des Business Case für das Projekt genehmigen (Projektinitiierung)
- ◆ Den Projektstart genehmigen
- ◆ Zu vordefinierten Zeitpunkten während des Projekts entscheiden, ob das Projekt weiterhin gerechtfertigt ist, oder andere Entscheidungen treffen
- ◆ Den Fortschritt überwachen und nötigenfalls beratend tätig werden
- ◆ Den kontrollierten Abschluss des Projekts sicherstellen

Der Prozess dient aber auch zur Bestätigung der Projektorganisation und der Zielvereinbarung. Weitere Genehmigungen beziehen sich auf die Projektleitdokumentation (Project Initiation Dokumentation, PID) als Vertragsgrundlage bzw. den Projektvertrag an sich und auf jede Projektphase. Der Lenkungsausschuss fällt in diesem Prozess Entscheidungen bei Problemen, Fragen oder Eskalationen und reagiert so auf Input des Projektmanagers. Die Phasenabnahme durch den Lenkungsausschuss entlastet den Projektmanager.

Verantwortlich für diesen Prozess ist der Lenkungsausschuss, wodurch es eine saubere Trennung zwischen Projektmanager und Lenkungsausschuss gibt. Gleichzeitig ist der Lenkungsausschuss in der Lage, wichtige Entscheidungen zu treffen und den Projektverlauf zu lenken („Direct“) und so seiner Verantwortung für den Projekterfolg nachzukommen, während der Projektmanager das Tagesgeschäft steuert („Control“).

Die Aktivitäten des Prozesses *Lenken eines Projekts* lauten:

- ◆ *Initiierung freigeben/Authorise Initiation*
- ◆ *Projekt freigeben/Authorise the Project*
- ◆ *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben/Authorise a Stage or Exception Plan*
- ◆ *Ad-hoc-Anweisungen geben/Give Ad Hoc Direction*
- ◆ *Projektabschluss freigeben/Authorise Project Closure*

3.3 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 durch-

zuführen. Hier wird der Grundstein für die erfolgreiche Projektumsetzung gelegt. 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 Projekts, insbesondere der nächsten Managementphase. Die Organisation soll wissen, welche geplanten Arbeiten mit welchen finanziellen Mitteln ausgestattet werden sollen. Gleichzeitig muss allen Beteiligten klar sein, aus welchem Grund das Projekt umgesetzt werden soll, welchen Nutzen es für das Unternehmen bringt und welche Ziele darüber erreicht werden können.

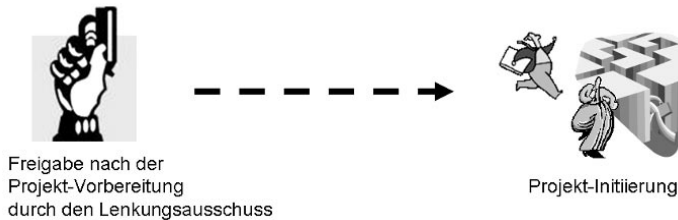


Abbildung 3.6: die Initiierung als Projektbeginn: Nach der Freigabe der Projektinitiierung durch den Lenkungsausschuss startet das Projekt.

Wesentliches Managementprodukt dieser Phase ist die Projektleitdokumentation (Project Initiation Documentation, PID, siehe Abbildung 3.6). Damit ein Projekt genehmigt wird, muss es sorgfältig geplant werden und zeigen, welche Ziele es wie erreicht. Die PID muss vom Lenkungsausschuss abgenommen werden, bevor die nächste Phase beginnen kann. Der Lenkungsausschuss nimmt an diesem Entscheidungspunkt das Projekt unter die Lupe und prüft, ob es den strategischen und taktischen Zielen des Unternehmens entspricht und genehmigt werden kann.

Die PID 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 später auch als Grundlage für die Messung des Fortschritts und des Projekterfolgs.

Darüber hinaus erstellt der Projektmanager weitere Managementprodukte für den Lenkungsausschuss. Zusammen mit dem Lenkungsausschuss sollte bei der Erstellung des Initiierungsphasenplans definiert werden, wie der Lenkungsausschuss diese Produkte prüfen und genehmigen wird (einzeln, in Summe oder in einer Mischform).

Durch diesen Prozess

- ◆ werden die Informationen vorbereitet, die belegen, ob die Ausführung des Projekts betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist und mit welchen Risiken dies verbunden ist
- ◆ ist den Beteiligten klar, welchen Umfang die Arbeiten ausmachen werden und wann welche Produkte wie zu liefern sind
- ◆ wird definiert, wie die geforderte Qualität geliefert werden kann
- ◆ wird festgelegt, wie mit offenen Punkten, Risiken und Änderungen umgegangen werden soll
- ◆ wird geklärt, wie der Projektfortschritt gemessen und gesteuert wird
- ◆ werden die Empfänger für die relevanten Informationen, die kommuniziert werden sollen, und die entsprechenden Formate festgeschrieben
- ◆ werden Baselines festgelegt

- ◆ wird eine solide Managementumgebung für das Projekt aufgestellt
- ◆ 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.

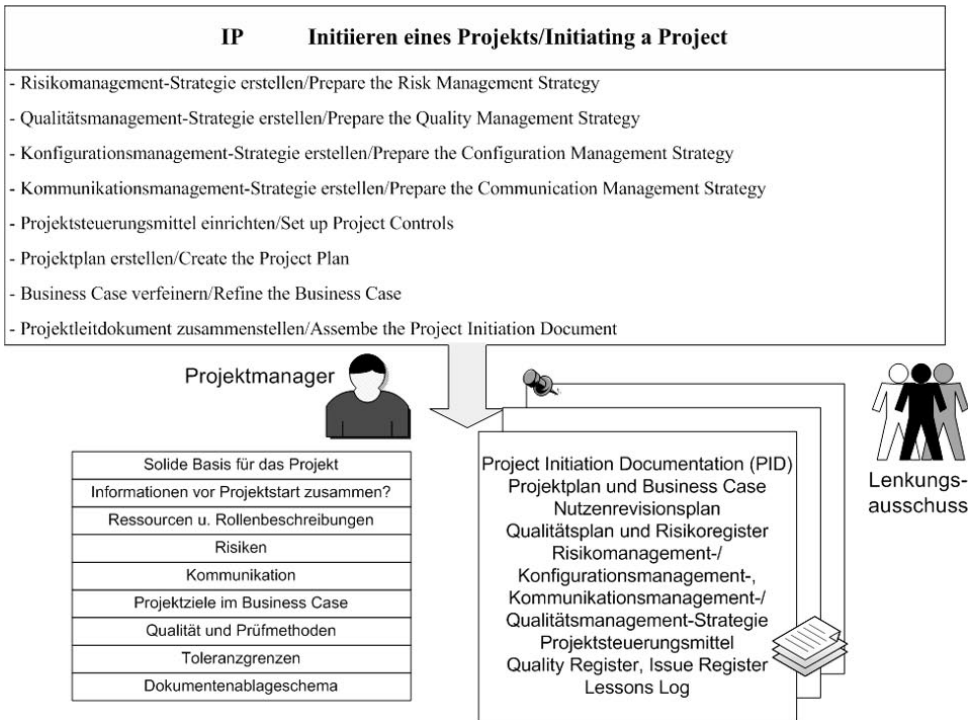


Abbildung 3.7: Aktivitäten, Themen und Dokumente im Projektinitiationsprozess

Die Aktivitäten des Prozesses *Initiieren eines Projekts* sind:

- ◆ *Risikomanagement-Strategie erstellen/Prepare the Risk Management Strategy*
- ◆ *Konfigurationsmanagement-Strategie erstellen/Prepare the Configuration Management Strategy*
- ◆ *Qualitätsmanagement-Strategie erstellen/Prepare the Quality Management Strategy*
- ◆ *Kommunikationsmanagement-Strategie erstellen/Prepare the Communication Management Strategy*
- ◆ *Projektsteuerungsmittel einrichten/Set up the Project Controls*
- ◆ *Projektplan erstellen/Create the Project Plan*
- ◆ *Business Case verfeinern/Refine the Business Case*
- ◆ *Projektleitdokumentation zusammenstellen/Assemble the Project Initiation Dokumentation*

3.4 CS – Steuern einer Phase/Controlling a Stage

Dieser Prozess beschreibt das Tagesgeschäft des Projektmanagers (Hauptprozess der Projektmanagement-Methode). Es gilt, die vielen Dinge, die täglich auf den Projektmanager „einstürzen“ sauber zu handhaben: anfallende Arbeitspakete delegieren, Fortschritte und Status kommunizieren, korrigierend eingreifen und mit offenen Punkten umgehen.

Darüber hinaus richtet der Projektmanager bereits ein Auge auf die Planung der nächsten Phase, wobei die Planung der nächsten Phase stets zum Ende der aktuellen Phase stattfindet. Dieses Vorgehen trägt der Forderung Rechnung, dass PRINCE2™-Projekte in Phasen unterteilt werden, was einem der sieben Grundprinzipien entspricht, um sie leichter managen und steuern zu können.

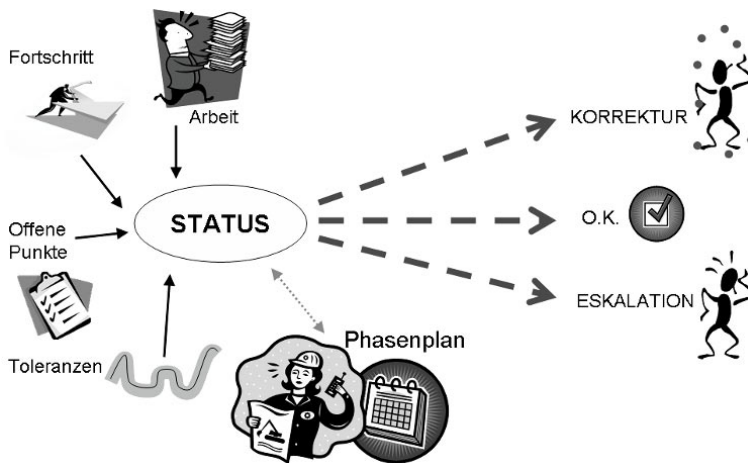


Abbildung 3.8: Prüfung gegen den Phasenplan und entsprechende Reaktion. Abweichungen verlangen nach Maßnahmen.

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 3.8). Dieser Prozess schildert, wie der Projektmanager das Projekt überwacht und steuert, sodass sichergestellt ist, dass eine Phase auf Kurs bleibt und dass auf unerwartete Ereignisse reagiert wird. Denn dieser Prozess wird auch als Schnittstelle nach „außen“ genutzt, um offene Punkte zu behandeln. Diese müssen sauber gehandhabt, dokumentiert und bewertet werden, um einschätzen zu können, ob von ihnen ein Risiko ausgeht, das gesondert gehandhabt werden muss, z. B. Auswirkungen auf den Business Case.

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

Der Prozess *Steuern einer Phase* ist an den MP-Prozess *Managen der Produktlieferung (Managing Product Delivery)* hinsichtlich der Erstellung der Spezialistenprodukte zyklisch gekoppelt. Die Aktivität *Arbeitspakete freigeben* stößt die Erstellung der Produkte über den Teammanager (bzw. die entsprechenden Teammitglieder) an, kontrolliert den Status (*Status eines Arbeits-*

pakets prüfen) und nimmt das Ergebnis in der Aktivität *Abgeschlossene Arbeitspakete entgegennehmen* an. Damit dient der Prozess *Steuern einer Phase* auch als Schnittstelle zu den Spezialistenprodukten. So wird sichergestellt, dass sich die Aktivitäten auf die jeweils geplanten Produkte entsprechend der Qualitätskriterien fokussieren und Abweichungen von den Inhalten des Phasenplans sauber gesteuert werden, um unkontrollierte Änderungen („scope creep“) zu vermeiden.

Während einer Phase werden mehrfach folgende Aufgaben durchlaufen:

- ◆ Autorisieren auszuführender Arbeitspakete
- ◆ Sammeln von Informationen über den Fortschritt dieser Arbeitspakete
- ◆ Überwachen von Änderungen, Risiken und offenen Punkten
- ◆ Prüfen des Projektstatus und des Business Case
- ◆ 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.

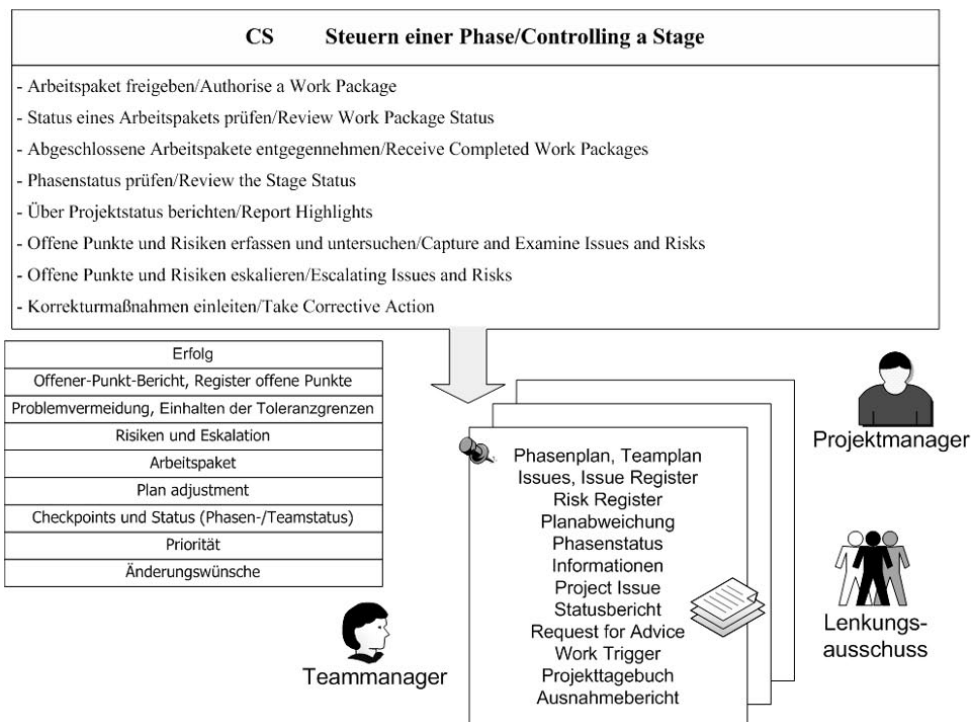


Abbildung 3.9: Themen, Schwerpunkte und Dokumente im Projekt-Steuerungsprozess

Dieser Prozess findet erstmalig nach der Freigabe des Projekts durch den Lenkungsausschuss (*Projekt freigeben*) statt und das letzte Mal, wenn sich das Projekt dem Ende zuneigt (über DP *Projektabschluss freigeben*), hin zum Prozess *Abschließen eines Projekts*. Ansonsten bereitet er

zum Phasenende die jeweiligen sauberen Übergänge zwischen den Phasen vor und initiiert so über die Freigabe des Lenkungsausschusses (DP Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben) und den Prozess *Managen eines Phasenübergangs* die nächste Phase.

Die Aktivitäten des Prozesses *Steuern einer Phase* sind (siehe Abbildung 3.9):

- ◆ *Arbeitspaket freigeben/Authorise a Work Package*
- ◆ *Status eines Arbeitspakets prüfen/Review Work Package Status*
- ◆ *Abgeschlossene Arbeitspakete entgegennehmen/Receive Completed Work Packages*
- ◆ *Phasenstatus prüfen/Review the Stage Status*
- ◆ *Über Projektstatus berichten/Report Highlights*
- ◆ *Offene Punkte und Risiken erfassen und untersuchen/Capture and Examine Issues and Risks*
- ◆ *Offene Punkte und Risiken eskalieren/Escalating Issues and Risks*
- ◆ *Korrekturmaßnahmen einleiten/Take Corrective Action*

3.5 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 werden die von der Methode PRINCE2™ definierten Produkte als Managementprodukte bezeichnet. 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.

Dieser Prozess ermöglicht 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 Lieferant sein kann. Der Teammanager steht u.a. zur Abstimmung mit dem Projektmanager in Verbindung, der Berichte über Qualität und Fortschritt erhält (siehe Abbildung 3.10). Der MP-Prozess sorgt für eine kontrollierte Übergabe von Arbeitspaketen und deren Anforderungen, 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 bzw. den zuständigen Teammitgliedern und stellt sicher, dass sich beide Parteien über die Details der Arbeit im Klaren sind. Diese Abstimmung ist besonders wichtig, wenn ein oder mehrere Teams von Lieferanten gestellt werden, die nicht mit PRINCE2™ arbeiten. Das sogenannte Arbeitspaket, auf das sich Projektmanager und Teammanager einigen, umfasst Angaben zu den Zielterminen und Qualitätsanforderungen und definiert, wie die Berichterstattung zu erfolgen hat. Es ist auch möglich, dass das Arbeitspaket Teil einer vertraglichen Vereinbarung ist, z. B. hin zu einem externen Dienstleister, der das vereinbarte Arbeitspaket erstellt.

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, wobei der sogenannte Teamplan erstellt wird. Der Teamplan ist ein Zeitplan, der dem Arbeitspaket beigelegt wird, oder ein komplexer Plan, der dem Phasenplan ähnlich ist. Dies ist abhängig vom Arbeitspaket.

- ◆ Sicherstellen, dass die Arbeit entsprechend der im Arbeitspaket definierten Verfahren entwickelt wurde, wobei aber letztendlich zählt, dass die Qualität stimmt
- ◆ Sicherstellen, dass die Produkte den festgelegten Qualitätskriterien entsprechen. Dies wird über die in der Produktbeschreibung festgeschriebenen Qualitätsprüfmethoden geprüft, um sicherzustellen, dass die Produkte die definierten Qualitätskriterien erfüllen.
- ◆ Dem Projektmanager über Fortschritt und Qualität Bericht erstellen
- ◆ Die fertigen Produkte über die in der Produktbeschreibung beschriebenen Verantwortlichen abnehmen lassen und an den Projektmanager übergeben

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

Die Aktivitäten des Prozesses *Managen der Produktlieferung* sind:

- ◆ *Arbeitspaket annehmen/Accept a Work Package*
- ◆ *Arbeitspaket ausführen/Execute a Work Package*
- ◆ *Arbeitspaket abliefern/Deliver a Work Package*

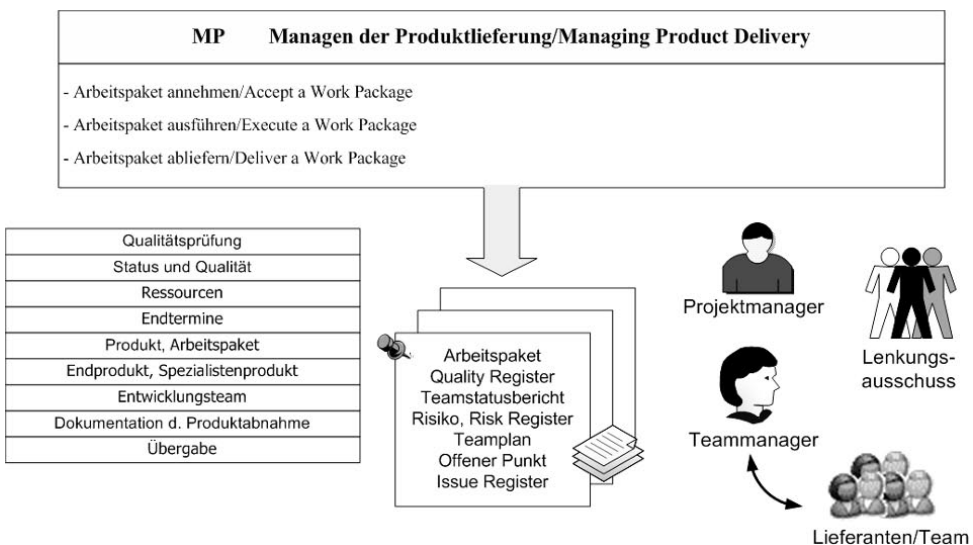


Abbildung 3.10: Schlagworte, Aktivitäten und Dokumente im Produktlieferungsprozess

Ausgelöst wird der MP-Prozess durch den CS-Prozess *Steuern einer Phase* und zwar durch die Aktivität *Arbeitspaket freigeben*. Über die Aktivität *Status eines Arbeitspakets prüfen* wird u. a. via Teamstatusbericht der Fortschritt überwacht. In der Aktivität *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.

3.6 SB – Managen eines Phasenübergangs/Managing a Stage Boundary

Dieser Prozess beschreibt die Aktivitäten zur Vorbereitung des Übergangs von einer zur nächsten Managementphase und fungiert als „Meilenstein“-Prozess, 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 den oder die Prüfer. Dies kann sich aber auch auf die Teammitglieder eines Teams beziehen, da es möglicherweise in der nächsten Phase darum geht, ein Arbeitspaket herzustellen, für das andere fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen notwendig sind. Die entsprechenden terminlichen Details werden im Phasenplan festgehalten (siehe *Abbildung 3.11*).

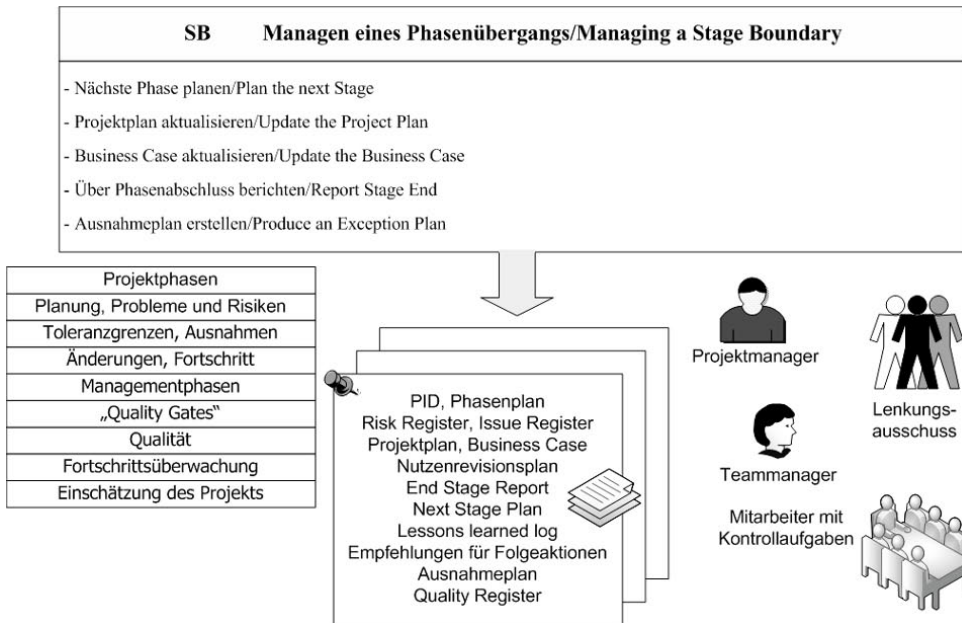


Abbildung 3.11: Themen, Dokumente und Aktivitäten im Phasenübergangsprozess

Eine Richtungsänderung des Projekts (über einen Ausnahmeplan) oder gar dessen Ende sind durchaus gewollte Ergebnisse der anschließenden Lenkungsausschusssitzung *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 prinzipielle Aufteilung in Managementphasen ermöglicht eine leichtere Entscheidungsfindung, Steuerung und Kontrolle.

Im positiven Fall wird der nächste Phasenplan zusammen mit den weiteren Managementprodukten dem Lenkungsausschuss zur Prüfung über die SB-Aktivität *Über Phasenabschluss berichten* zur Genehmigung vorgelegt.

Läuft die Phase aber aus den festgesteckten Toleranzgrenzen heraus, informiert der Projektmanager den Lenkungsausschuss darüber mithilfe des Ausnahmeberichts und wird dazu aufgefordert, einen Ausnahmeplan zu erstellen, um die Neuplanung der aktuellen Phase oder gar des Gesamtprojekts anzufordern. Dann wird dies über die Aktivität *Ausnahmeplan erstellen* realisiert. Anschließend geht der Projektmanager über die Aktivität *Über Phasenabschluss berichten* wieder auf den Lenkungsausschuss zu, um den Ausnahmeplan (wie einen Phasenplan) genehmigen zu lassen.

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

Die Zielsetzungen dieses Prozesses lauten:

- ◆ Planung der nächsten Phase
- ◆ Aktualisierung des Projektplans

- ◆ Aktualisierung des Business Case
- ◆ Prüfung der Projektleitdokumentation und ggf. Aktualisierung
- ◆ Aktualisierung der Risikobewertung
- ◆ Berichterstattung über das Ergebnis und die Umsetzung der gerade abgeschlossenen Phase in Form der erstellten und geprüften Produkte
- ◆ 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.
- ◆ Verifizierung der Struktur des Projektmanagement-Teams und der jeweiligen Rollenbeschreibungen
- ◆ Erfahrungen der aktuellen Phase zu erfassen und daraus zu lernen

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

Die Aktivitäten des Prozesses *Managen der Phasenübergänge* sind:

- ◆ *Nächste Phase planen/Plan the next Stage*
- ◆ *Projektplan aktualisieren/Update the Project Plan*
- ◆ *Business Case aktualisieren/Update the Business Case*
- ◆ *Über Phasenabschluss berichten/Report Stage End*
- ◆ *Ausnahmeplan erstellen/Produce an Exception Plan*

3.7 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. Der CP-Prozess kümmert sich also um die Vorbereitungen eines sauberen Projektabschlusses. Geht das Projekt im positiven Fall zuende, d. h. sind die Projektziele erreicht, werden die Aktivitäten dieses Prozesses im letzten Phasenplan des Projekts beschrieben.

Das beinhaltet eine Bewertung des Projektergebnisses über den Projektabschlussbericht. Alle gemachten Erfahrungen werden dokumentiert. Dabei ist zwischen einem *Erfahrungsprotokoll* und einem *Erfahrungsbericht* zu unterscheiden. Ein Erfahrungsprotokoll (Lessons Log) dient als Informationsspeicher für jegliche Erfahrungen, die im aktuellen Projekt gemacht wurden und die für andere Projekte nützlich sein könnten. Aus diesem Grunde muss mindestens zu jedem Phasenende eine Aktualisierung vorgenommen werden. Spätestens am Ende des Projekts wird daraus der Erfahrungsbericht (Lessons Report) verfasst. Außerdem werden in diesem Prozess ein Übergabedokument für den Betrieb und ein Revisionsplan für die Überprüfung des (Netto-) Nutzens erstellt.

Der eigentliche prägnante Zweck dieses Prozesses besteht allerdings darin, einen Punkt zu definieren, an dem die Projektendproduktabnahme erfolgt, und festzuhalten, dass die im PID definierten Ziele erreicht wurden bzw. keine weiteren Ergebnisse zu erreichen sind.

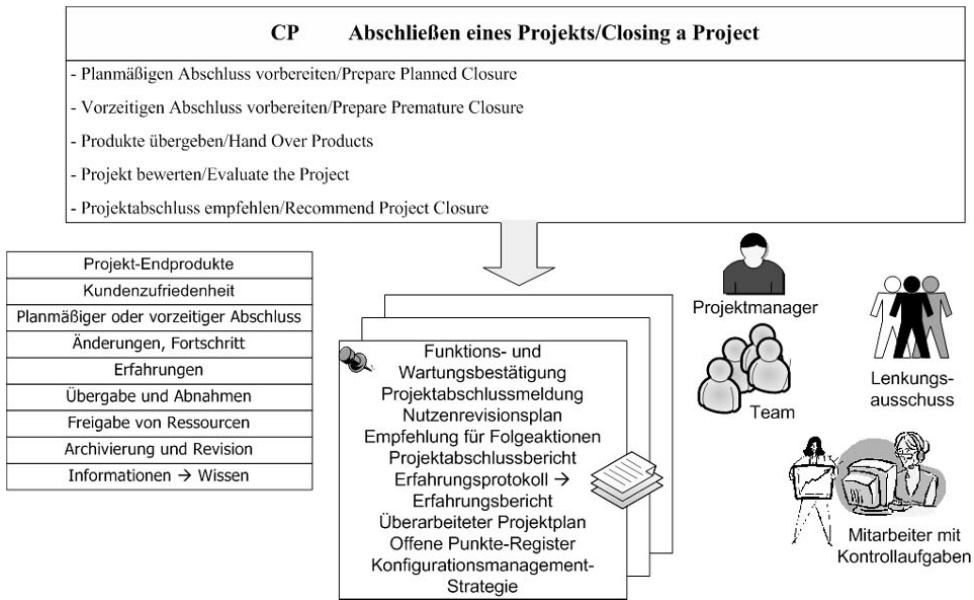


Abbildung 3.12: Schlagworte, Aktivitäten und Dokumente zum Projektabschluss

Dieser Prozess beschreibt Aktivitäten wie Abnahme durch Kunden und Betrieb, Übergabe der Projektdokumente und die Erstellung eines Projektabschlussberichts (*siehe Abbildung 3.12*). 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
- ◆ Sicherstellen, dass nicht mehr benötigte Ressourcen freigegeben werden
- ◆ Empfehlungen für Folgeaktionen abgeben, abgeleitet aus den offenen Punkten und Risiken
- ◆ 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, Evaluation und Bericht über Projektleistung)
- ◆ Einen Überprüfungsplan für das Eintreffen des erwarteten Geschäftsnutzens erstellen und feststellen, ob und wenn ja, welcher Nutzen bereits erzielt wurde

Verantwortlich ist der Projektmanager in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Projektmitarbeitern.

Über diesen Prozess kann zwar geprüft werden, ob das Ziel des Projekts 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 Nutzenrevisionsplans 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 Projekts im Rahmen einer Projektrevision bewertet wird. Die Überprüfung selber liegt außerhalb von PRINCE2™.

Die Aktivitäten des Prozesses *Abschließen eines Projekts* sind:

- ◆ *Planmäßigen Abschluss vorbereiten/Prepare Planned Closure*
- ◆ *Vorzeitigen Abschluss vorbereiten/Prepare Premature Closure*
- ◆ *Produkte übergeben/Hand Over Products*
- ◆ *Projekt bewerten/Evaluate the Project*
- ◆ *Projektabschluss empfehlen/Recommend Project Closure*

Alle Aktionen münden in die Aktivität *Projektabschluss freigeben* des Lenkungsausschusses.

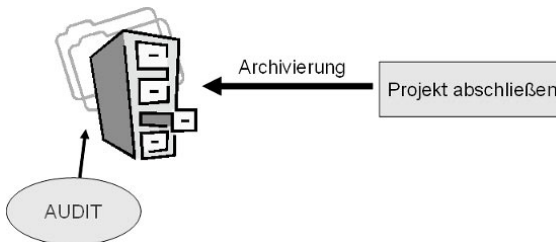


Abbildung 3.13: Auflösen des Projekts und Datenarchivierung