

# Projektmanagement mit PRINCE2

Christoph Maethner  
Maethner Consulting GmbH

[chris@maethner-consulting.de](mailto:chris@maethner-consulting.de)

[www.maethner-consulting.de](http://www.maethner-consulting.de)

# Inhalt

- Was ist ein Projekt
- Wofür eine Projektmanagement-Methode
- Was ist PRINCE2
- Welche Zertifizierungen gibt es bei PRINCE2 und wozu dienen sie

# Was ist ein Projekt / Definition

Nach PRINCE2 ist ein Projekt:

- a management environment that is created for the purpose of delivering one or more business products according to a specified business case

oder

- a temporary organisation that is needed to produce a unique and predefined outcome or result at a prespecified time using predetermined resources

# Wodurch zeichnet sich ein Projekt aus

Ein Projekt besitzt

- Einmaligkeit
- einen definierten und begrenzten Lebenszyklus
- ein definiertes Ziel
- definierte und messbare Anforderungen
- begrenzte Ressourcen
- begrenzte Zeit

# Antrieb eines Projektes

- Ein Projekt wird durch einen Business-Case getrieben, das heisst, es muss einen (in der Regel wirtschaftlichen) Nutzen bringen
- Entfällt der Business Case, ist die Grundlage des Projektes entfallen und das Projekt muss abgebrochen werden
- Kein Projekt darf fortgeführt werden, nur weil niemand daran denkt, es zu stoppen.

# Erfolgsfaktoren für Projekte

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Projekte sind

- die passende Persönlichkeit des Projektmanagers
- die Unterstützung des Management für das Projekt

Fehlt eines oder beides, hilft keine Projektmanagement-Methode, um das Projekt zu retten

# Weshalb scheitern Projekte

Gründe für das Scheitern eines Projekte sind (u.a.)

- fehlender Business-Case
- unklare Aufgabenstellung / Abnahmekriterien
- unklare Rollenzuweisung / Verantwortung
- fehlerhaftes (fehlendes) Risikomanagement
- fehlender Überblick über den Projektfortschritt
- schlechte Planung
- schlechte / fehlende Kosten- und Zeitschätzung

# Nutzen einer Projektmanagement-Methode (1)

Eine Projektmanagement-Methode kann

- nicht den Erfolg eines Projektes garantieren
- aber durch systematische Planung/Vorbereitung verhindern, dass ein Projekt an simplen Planungs- und Organisationsfehlern scheitert
- eine verständliche Vorgehensweise bereitstellen, in der jeder Beteiligte seine Rolle und Verantwortung kennt.
- sicherstellen, dass die zu liefernden Produkte und Dokumente bekannt sind.

# Nutzen einer Projektmanagement-Methode (2)

- Eine Methode stellt den Rahmen und die organisatorischen Mittel, bis hin zu Dokumentvorlagen für die Abwicklung eines Projektes bereit
- Prozess- und Produktbeschreibungen sind wie Checklisten und helfen dabei, nichts wesentliches zu vergessen.
- Verfahren, Organisation und Begriff innerhalb einer Organisation, die eine Methode anwendet, werden vereinheitlicht.
- Eine Methode kann wiederholt und gelehrt werden
- Erlaubt das Lernen aus Erfahrungen / Fehlern.

# Nutzen von PRINCE2

Der Name PRINCE steht für **PR**ojects **In** **C**ontrolled **E**nvironment.  
Die Methode

- ist wiederholbar und kann gelehrt werden
- ist flexibel und kann an die Anforderungen des Projekts angepasst werden.
- stellt sicher, dass der Bezug zum Geschäft nicht verloren geht.
- geht durch “management by exception” sparsam mit der Zeit der Beteiligten um. Unnötige Routine entfällt.

# Was ist PRINCE2

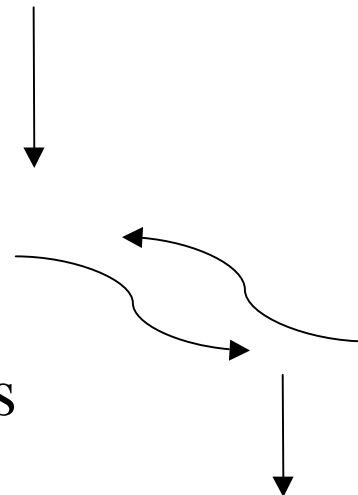
PRINCE 2 ist eine Methode, die

- ein skalierbares Vorgehensmodell definiert, abgeleitet aus erfolgreichen und gescheiterten Projekten. Was nicht benötigt wird, kann weggelassen werden (wenig Bürokratie)
- Prozesse, Komponenten, Techniken definiert
- generisch nicht nur in der IT, sondern auch z.B. bei Bau- oder Organisationsprojekten angewendet werden kann.

Die Rechte an PRINCE2 liegen beim OGC (Office of Government Commerce). Das OGC trägt auch die Verantwortung für Zertifizierungen

# Die Prozesse von PRINCE2

- su – starting up a project
- ip – initializing a project
- cs - controlling a stage
- sb – managing stage boundaries
- cp – closing a project



Begleitet durch die Prozesse

- dp - directing a project (Lenkungsausschuss)
- mp – managing a project (Projektmanager)
- pl – planning (Projektmanager)

# Prozesse definieren Rollen und Produkte

- Die Prozesse definieren die Rollen und die damit verbundene Verantwortung für die Projektbeteiligten.
- Ein Projekt nach PRINCE2 benötigt und liefert in seinen Prozessen folgende Produkte:
  - Spezialisten-Produkte (business-products), die zu liefern das eigentliche Ziel des Projektes ist. Sie werden durch die Produkt-Spezialisten geliefert
  - Management-Produkte wie Produktstrukturpläne, Projektpläne, Qualitätspläne etc. Sie dienen der Abwicklung und Dokumentation des Projektes und werden durch das Projektmanagementteam erstellt

# Die Komponenten von PRINCE2

- Business Case
- Organisation
- Pläne
- Steuerungsmittel (Controls)
- Risikomanagement
- Qualitätsmanagement
- Config-Management
- Change Control

# Die Techniken von PRINCE2

- Produktbasierte Planung
- Change-Control Ansatz
- Qualitäts-Reviews

# Projekttablauf (1)

- Jedes Projekt wird in Phasen eingeteilt.
- Bei jedem Phasenübergang werden Business Case, Risikoanalyse, Projektplan etc. überprüft und dem Lenkungsausschuss Bericht erstattet.
- Der Lenkungsausschuss genehmigt den Start in die nächste Phase auf Grundlage des vom PM vorgelegten Plans – oder bricht das Projekt ab.
- Während der Phase wird der Lenkungsausschuss (LA) nur bei Bedarf involviert. Der Projektmanager (PM) agiert selbstständig im Rahmen der vom LA gesetzten Toleranzen.

## Projekttablauf (2)

- Jedes Projekt wird mit dem Prozess
- **su** vorbereitet, das Team zusammengestellt, der Projektlösungsansatz festgelegt, der Aufwand für die Projektinitialisierung abgeschätzt etc. . Der Lenkungsausschuss (LA) verwendet den Prozess dp.
- **ip** initialisiert. Das Projektteam wird zusammengestellt, der Projektplan, die Risikoanalyse, Qualitätsanforderungen etc werden verfeinert. Der LA entscheidet (dp), die Realisierung des Projektes zu genehmigen.

# Projekttablauf (3)

Die Projektphasen werden mit

- **cs** (controlling a stage), durch den Projektmanager gesteuert.
- **sb** (managing stage boundaries) abgeschlossen. Der Projektmanager aktualisiert Pläne und Analysen und erstattet dem LA Bericht. Der entscheidet über die Fortsetzung des Projektes, oder den Abbruch.

Bis zum Projektabschluss werden die beiden o.a. Phasen wiederholt.  
Mit dem Prozess

- **cp** (closing a project) wird das Projekt abgeschlossen

# Management by exception

- Routineberichte und -meetings sind bei PRINCE2 nicht vorgesehen, weil die Mitglieder des LA nicht mit Routine belastet werden sollten. Nur in Ausnahmesituationen (und bei Phasenübergängen) wird der LA involviert.
- Werden die vom LA dem PM gesetzten Toleranzen absehbar überschritten, erstellt der PM einen Ausnahmeplan (exceptionplan), mit dessen Hilfe das Projektziel erreicht werden soll. Der LA entscheidet, das Projekt ab zu brechen oder auf Basis des Ausnahmeplans mit neuem Terminplan, Ressourcen und ggf. Qualitätsanforderungen weiter zu führen.

# Besonderheiten von PRINCE2

- Management by exception: Es gibt keine Routine-Meetings oder Reports. Der Lenkungsausschuss wird nur bei Phasenübergängen und (absehbarer) Toleranzüberschreitung (siehe unten) involviert.
- Der Projektmanager bekommt vom Lenkungsausschuss Toleranzen gegenüber den Planwerten, bis zu denen er eigenständig entscheiden darf (und muss). Sobald die Überschreitung der Toleranz absehbar ist, wird der Lenkungsausschuss involviert.
- Die Abläufe und Dokumente können bei PRINCE2 den Bedürfnissen des Projektes angepasst werden.

# Zertifizierung nach PRINCE2

- Foundation/Grundlagen: Für Projektmitarbeiter
  - Die Abläufe, Rollen und Verantwortung sind im wesentlichen bekannt.
  - Die verwendeten Begriffe werden verstanden.
- Practitioner/Anwender: für Projektmanager oder diejenigen, die die Methode einführen wollen
  - Der Prozessaufbau, Rollen und Verantwortungen sind klar und können an die Anforderungen angepasst werden.
  - Komponenten, Managementprodukte sind klar und können eingesetzt werden