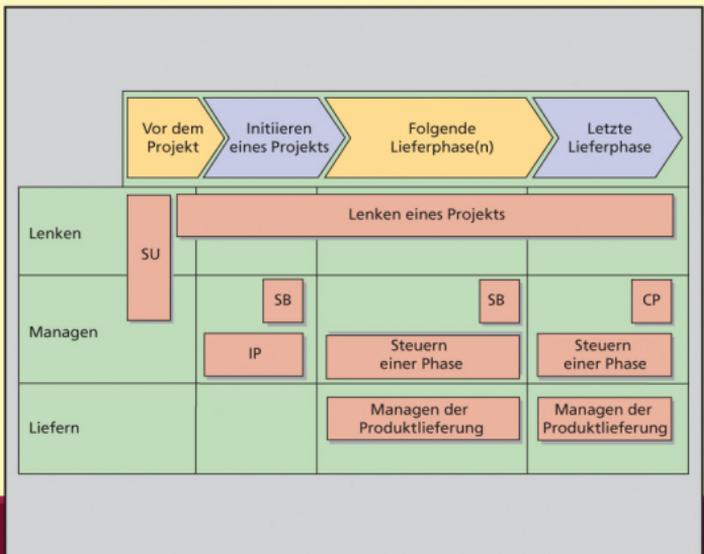


PRINCE2[®] 2009 Edition Das Taschenbuch



Bert Hedeman
Ron Seegers

PRINCE2 2009 EDITION – DAS TASCHENBUCH

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business management and
- Project management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer material etc. in the **VHP Knowledge Base**: www.vanharen.net for more details.

VHP is also publisher on behalf of leading organizations and companies:

ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute, Tmforum.

Topics are (per domain):

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT
ASL
BiSL
CATS CM®
CMMI
CoBIT
Frameworkx
ISO 17799
ISO 27001
ISO 27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise and IT)

Archimate®
GEA®
SOA
TOGAF®

Business Management

Contract Management
EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
ISO 9001:2000
OPBOK
Outsourcing
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project/Programme/ Risk Management

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

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



PRINCE2®

2009 Edition

Das Taschenbuch

Bert Hedeman
Ron Seegers



Kolophon

Titel:	PRINCE2® 2009 Edition – Das Taschenbuch
Serie:	Best Practice
Autoren:	Bert Hedeman, Ron Seegers
Review	
Englische Version:	Ernst Bosschers (ISES International) Arthur Coppens (Getronics) Francisca Kouwen (Getronics) Mark Kouwenhoven (PMcoaching) Joost Nuyten (Rabobank) Arie den Ouden (Ambidexter Management)
Deutsche Version:	Anja E. Asche (Service Management Gate GmbH) Ralf J. Asche (Service Management Gate GmbH, lead reviewer) Ulrich Göbbels (Maxpert) Juliane Kemper (H&D Training und Consulting GmbH) Sebastian Mirre (Serview) Michael Weber (Serview) Michael Zwick (Zetem)
Deutsche Übersetzung:	Dr. Jörg Lobbes
Verlag:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, Niederlande, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 569 8
Druck:	Erste Ausgabe, erste Auflage, März 2010 Erste Ausgabe, zweite Auflage, Juli 2010 Erste Ausgabe, dritte Auflage, Dezember 2010 Erste Ausgabe, vierte Auflage, Oktober 2011 Erste Ausgabe, fünfte Auflage, September 2012
Layout und Satz:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2010

© Crown copyright. Published under license from the Controller of Her Majesty's Stationery Office.

© 2009 Reproduktion durch die Lizenz der OGC (Office of Government Commerce): Abbildungen 1.1, 1.2, 1.3, 6.1, 7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 11.1, 12.1, 13.1, 16.1, 18.1 und Tabellen 6.1, 21.1, 21.3, 21.4, C1

ITIL® ist eine geschützte Handelsmarke des Cabinet Office.

PRINCE2® ist eine geschützte Handelsmarke des Cabinet Office.

MSP™ ist eine Handelsmarke des Cabinet Office.

M_o_R® ist eine eingetragene Handelsmarke des Cabinet Office.

P3O® ist eine eingetragene Handelsmarke des Cabinet Office.

P3M3™ ist eine Handelsmarke des Cabinet Office.

Das Wirbelzeichen (Swirl logo™) ist eine Handelsmarke des Cabinet Office.

Für Anfragen an den Van Haren Verlags bitten wir Sie eine E-Mail an folgende Adresse zu senden: info@vanharen.net

Inhalte dieses Buchs wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Die Autoren, Editoren, Übersetzer und Herausgeber schließen jedoch jede Haftung für Schäden, die möglicherweise durch Fehler oder Unvollständigkeiten in diesem Buch verursacht wurden, aus.

Ohne schriftliche Erlaubnis des Verlags ist jegliche Reproduktion des Buchs oder Teile des Buchs in jeglicher Form wie Druck, Fotokopie, Mikrofilm nicht erlaubt.

Inhalt

1	Einführung	1
1.1	Der Zweck dieses Buches	1
1.2	Was ist ein Projekt?	1
1.3	Warum sind Projekte wichtig?	2
1.4	Was unterscheidet Projekte vom regulären Geschäftsablauf?	2
1.5	Was ist Projektmanagement?	3
1.6	Aufgaben des Projektmanagers?	4
1.7	Welche Parameter sind zu steuern?	5
2	PRINCE2: Eine Einführung	7
2.1	Der Aufbau von PRINCE2	8
2.2	Weitere Methoden der OGC	9
2.3	Was stellt PRINCE2 nicht bereit?	11
2.4	Vorteile von PRINCE2	11
2.5	Zur Nutzung dieses Taschenbuchs	12
3	PRINCE2 Edition 2009 im Vergleich zu 2005	15
3.1	Änderungen an der PRINCE2 Struktur	15
3.2	Änderungen am PRINCE2-Buch	16
3.3	Änderungen im Detail	17
4	Grundprinzipien	23
4.1	Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung (Continued Business Justification)	23
4.2	Lernen aus Erfahrungen (Learn from Experience)	24
4.3	Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten (Defined Roles and Responsibilities)	25
4.4	Steuern über Managementphasen (Manage by Stages)	25
4.5	Steuern nach dem Ausnahmeprinzip (Manage by Exception)	26
4.6	Produktorientierung (Focus on Products)	27
4.7	Anpassen an die Projektumgebung (Tailor to Suit the Project Environment)	27
5	Einführung in die PRINCE2-Themen (Themes)	29

6	Business Case	31
6.1	Der Zweck des Business Case	31
6.2	Definieren eines Business Case	31
6.3	Der PRINCE2-Ansatz des Business Case	32
6.4	Die Inhalte des Business Case	35
6.5	Verantwortlichkeiten des Business Case	37
7	Organisation (Organization)	39
7.1	Zweck der Organisation	39
7.2	Organisation - Die Definition	40
7.3	Ebenen der Projektorganisation	40
7.4	Projektmanagementteam	42
7.5	Kommunikationsmanagementstrategie (Communication Management Strategy)	46
8	Qualität (Quality)	47
8.1	Zweck der Qualität	47
8.2	Definition der Qualität	47
8.3	Qualitätsmanagement	48
8.4	Qualität - Der PRINCE2-Ansatz	50
8.5	Verantwortlichkeiten des Themas Qualität	52
9	Pläne (Plans)	55
9.1	Zweck des Themas Pläne	55
9.2	Pläne - Die Definition	55
9.3	Pläne - Der PRINCE2-Ansatz	57
9.4	Produktbasierte Planung	59
9.5	Verantwortlichkeiten des Themas Pläne	62
10	Risiken (Risks)	65
10.1	Zweck des Themas Risiken	65
10.2	Risiken - Die Definition	65
10.3	Strategie des Risiko-Management	66
10.4	Risikoregister	67
10.5	Prozesse des Risiko-Management	67
10.6	Verantwortlichkeiten zu Thema Risiko	72

11	Änderungen (Changes)	73
11.1	Zweck des Themas Änderungen	73
11.2	Änderungen - Die Definition	73
11.3	Änderungen - Der PRINCE2-Ansatz	74
11.4	Konfigurationsmanagementstrategie	77
11.5	Verfahren zur Steuerung offener Punkte und Änderungen	78
11.6	Verantwortlichkeiten zum Thema Änderungen	80
12	Fortschritt	83
12.1	Zweck des Themas Fortschritt	83
12.2	Fortschritt - Die Definition	83
12.3	Steuern nach dem Ausnahmeprinzip	84
12.4	Fortschritt - Der PRINCE2 Ansatz	85
12.5	Delegieren von Befugnissen	85
12.6	Managementphasen als Steuerungsmittel	87
12.7	Ereignis- und zeitgesteuerte Steuerungsmittel	88
12.8	Ausnahmen melden	91
12.9	Verantwortlichkeiten zum Thema Fortschritt	92
13	Einführung in die PRINCE2-Prozesse	93
13.1	Vor dem Projekt	95
13.2	Das Projekt wird initiiert	95
13.3	Nachfolgende Phasen	95
13.4	Letzte Phase inklusive Projektabschluss	96
14	Vorbereiten eines Projekts	97
14.1	Zweck	97
14.2	Ziele	98
14.3	Kontext	98
14.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	99
15	Lenken eines Projekts	103
15.1	Zweck	103
15.2	Ziele	104
15.3	Kontext	104
15.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	105

16	Initiieren eines Projekts	109
16.1	Zweck	109
16.2	Ziele	109
16.3	Kontext	110
16.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	111
17	Steuern einer Phase	117
17.1	Zweck	117
17.2	Ziele	118
17.3	Kontext	118
17.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	118
18	Managen der Produktlieferung	125
18.1	Zweck	125
18.2	Ziele	125
18.3	Kontext	126
18.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	126
19	Managen eines Phasenübergangs	129
19.1	Zweck	129
19.2	Ziele	130
19.3	Kontext	130
19.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	131
20	Abschließen eines Projekts	135
20.1	Zweck	135
20.2	Ziele	136
20.3	Kontext	136
20.4	Aktivitäten und empfohlene Tätigkeiten	137
21	PRINCE2 an die Projektumgebung anpassen	141
21.1	Was ist Anpassung?	141
21.2	Allgemeiner Ansatz zum Anpassen von PRINCE2 an die Projektumgebung	142
21.3	Anpassen von PRINCE2 - Beispiele	143
21.4	Projekte in einer Programmumgebung	143
21.5	Größenordnung des Projekts	147
21.6	Kommerzielles Kunden-Lieferanten-Umfeld	149

21.7	Organisationübergreifende Projekte	151
21.8	Projektart	152
21.9	Unterschiede zwischen privatem und öffentlichem Sektor	154
21.10	Bodies of Knowledge	155
Anhang A Vorlagen für Produktbeschreibungen von Managementprodukten		157
Anhang B Rollen und Verantwortlichkeiten		179
Anhang C Beispiel einer produktbasierten Planung		188
Anhang D Übersetzungsliste		191
Anhang E Governance		205
Anhang F Organisationen		206
Anhang G Referenzen		208

Kapitel 1

Einführung

PRINCE2® ist eine generische Projektmanagementmethode. Sie konzentriert sich auf die Aspekte des Managements von Projekten. 1996 wurde von der Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) die Projektmanagementmethode zu PRINCE2® weiterentwickelt. Bisher wurden verschiedene Versionen herausgebracht. Im Juni 2009 wurde die neueste Version veröffentlicht.

PRINCE2® ist ein registriertes Warenzeichen des Cabinet Office, einer Britischen Regierungsbehörde. Die Registrierung gilt für Großbritannien und weitere Staaten. Organisationen, Personen und Aktivitäten, die sich mit den Methoden der Britischen Regierungsbehörde zu Themen des Projekt-, Programm- und Risiko-Managements beschäftigen, können durch die APM Group Limited (APMG) zertifiziert werden. Die APMG hat ihren Hauptsitz in Großbritannien und betreibt zahlreiche Niederlassungen.

1.1 Der Zweck dieses Buches

Dieses Taschenbuch bietet eine Übersicht über die PRINCE2-Methode. Es erlaubt dem interessierten Leser sowohl einen schnellen Einstieg als auch einen strukturierten Methodenüberblick. Leser, die bereits mit der Methode vertraut sind, verschafft das Buch eine Referenz für das tägliche Geschäft des Projektmanagements.

1.2 Was ist ein Projekt?

Ein Projekt bezeichnet eine Gesamtheit von Aktivitäten innerhalb einer temporären Organisationsform, die zum Ziel hat, unter festgelegten

Rahmenbedingungen eines oder mehrere definierte Produkte oder Services herzustellen.

PRINCE2 definiert ein Projekt, als eine für einen befristeten zeitraumgeschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wurde, ein oder mehrere Produkte gemäß vereinbarter geschäftlichen Rechtfertigung -Business Case- zu liefern.

1.3 Warum sind Projekte wichtig?

„Auf Projekte wird vor allem zurückgegriffen, wenn die gestellten neuen Anforderungen von den definierten Linienfunktionen nicht erfüllt werden können.“ Ein Beispiel ist die Reorganisation der Geschäftsbereiche, um sich neuen Herausforderungen zu stellen und langfristig erfolgreich zu sein.

Die temporäre Organisation von Projekten macht es möglich alle Stakeholder zusammenzubringen, um die benötigten Produkte oder Services zu liefern. Die Struktur und die Prozesse einer guten Projektmanagementmethode verstärken die Fokussierung auf zu liefernde Produkte und Services, sowie die Unterstützung und den effizienten Ressourceneinsatz für die Lieferung der Produkte und Services. Daher sind Projekte wichtige Organisationsstrukturen, um Änderungen umzusetzen.

Durch die zunehmende Bedeutung und Häufung von Änderungen in Geschäftsprozessen, sind Projekte von unterschiedlicher Bedeutung in unserer Arbeitswelt geworden.

1.4 Was unterscheidet Projekte vom regulären Geschäftsablauf?

Ausgehend von der Projektdefinition gibt es eine Anzahl von Charakteristika, die den Unterschied zwischen dem regulären Geschäftsablauf und einem Projekt festlegen.

Veränderung – Projekte werden in sich stetig verändernden Umgebungen durchgeführt und sind gleichzeitig Mittel für die Umsetzungen von Veränderungen. Dies verursacht oft Widerstände bei den beteiligten Parteien. Das Projekt hat die Aufgabe die Widerstände zu managen und zu minimieren, um die gestellten Anforderungen zu erfüllen und die Produkte und Services entsprechend der Vorgaben zu liefern.

Befristet – Die zeitliche Befristung von Projekten ist ein wesentliches Kriterium. Wird diese Bedingung nicht erfüllt, handelt es sich nicht um ein Projekt. Ein Projekt ist beendet, wenn die definierten Produkte oder Services dem Kunden übergeben werden. Projekte haben immer einen definierten Start sowie ein definiertes Ende.

Bereichsübergreifend – Projekte werden aus Teams von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Rollen gebildet, die sehr oft aus unterschiedlichen Organisationseinheiten kommen.

Einzigartig – Jedes Projekt ist anders, auch wenn ein identisches Produkt geliefert wird. Die Randbedingungen oder die Ziele sind andere, andere Teammitglieder oder weitere Dritte sind beteiligt, sodass jedes Projekt einzigartig ist.

Unsicherheit – Alle bisher genannten Eigenschaften von Projekten führen zu einer Unsicherheit, die zwar Chancen aber auch Bedrohungen birgt. Es ist daher die Aufgabe eines Projekts diese Bedrohungen und Chancen zu managen. In der Regel sind Projekte mit einem höheren Risiko belastet als Standardgeschäftsabläufe. Daher spielt das Risiko-Management eine Schlüsselrolle im Projektmanagement.

1.5 Was ist Projektmanagement?

Wesentliche Elemente des Projektmanagements sind Planen, Delegieren, Überwachen und Steuern der wichtigen Aspekte eines Projekts. Die Motivation aller am Projekt Beteiligten ist ein weiteres wichtiges Element, um die Projektziele in der vereinbarten Zeit, zu den vereinbarten Kosten und mit der vereinbarten Qualität zu liefern. Projektmanagement stellt

sicher, dass das Projekt den gesteckten Rahmen nicht verlässt, den geplanten Nutzen erbringt und die Risiken gemanagt werden (siehe Abbildung 1.1)



Abb. 1.1 Projektmanagementkreis (Quelle: Erfolgreiche Projekte Managen mit PRINCE2™, OGC)

Der Zweck von Projektmanagement ist die Steuerung der Arbeiten die sogenannte Spezialistenprodukte erzeugen. PRINCE2 unterscheidet Spezialisten- und Managementprodukte. Managementprodukte, wie Pläne und Berichte, werden für das Managen des Projekts benötigt. Spezialistenprodukte sind die nutzbaren Produkte des Projekts.

Nach dieser Definition ist Projektmanagement nicht beschränkt auf die eigentliche Arbeit des Projektmanagers. Projektmanagement behandelt vielmehr die Pflichten von allen im Management des Projekts involvierten Personen. Dazu gehören vor allem der Auftraggeber (Executive), die weiteren Mitglieder des Lenkungsausschusses (Project Board), der Projektmanager (Project Manager) und die Teammanager (Team Manager).

1.6 Aufgaben des Projektmanagers?

Der Projektmanager (Project Manager) ist verantwortlich für das Tagesgeschäft des Projektes unter Beachtung der Richtlinien, welche vom Auftraggeber bzw. vom Lenkungsausschuss vorgegeben wurden.

Als Teil des täglichen Managements ist der Projektmanager für die Planung, das Delegieren, das Überwachen und die Steuerung der auszuführenden Arbeiten verantwortlich. Weiterhin steuert er die verschiedenen Aspekte des Projekts wie:

- Einbindung der Stakeholder, um Unterstützung und Einsatz für das Projekt sicher zu stellen und Widerstände zu minimieren;
- Planung und Kontrolle der Projekt Produkte um den Nutzen für die Kundenorganisation zu ermöglichen;
- Motivation aller Projektteilnehmer und weiterer mit dem Projekt verbundener Personen.

1.7 Welche Parameter sind zu steuern?

Die sechs folgenden grundlegenden Aspekte sind in einem Projekt zu beachten:

Kosten – Die benötigten Kosten, um die definierten Produkte zu erstellen. Diese umfassen die Kosten für die Spezialistenprodukte, aber auch für das Management des Projekts.

Zeitrahmen – Der gesamte Lebenszyklus des Projekts bzw. bis zum Datum der Übergabe der Produkte des Projekts.

Qualität – Die Fähigkeit, die an das Produkt gestellten Erwartungen zu erfüllen.

Umfang – Welche Produkte sind genau im Projektumfang enthalten und welche nicht? Welche Arbeiten müssen während des Projekts aufgeführt werden und welche nicht?

Risiko – Das Management von Bedrohungen, aber gleichzeitig auch das Aufzeigen und Nutzen von Chancen.

Nutzen – Der Nutzen der auf Grundlage der Projektprodukte erzielt werden kann.

Zusätzlich zu den grundsätzlichen Aspekten sind oft weitere Punkte zu beachten, wie zum Beispiel Gesundheit, Umwelt und Sicherheit.

Kapitel 2

PRINCE2: Eine Einführung

PRINCE2 ist eine strukturierte Projektmanagementmethode, die auf bewährten Erfahrungen basiert (Best Practice).

PRINCE2 ist eine frei einsetzbare Methode. Der Projektmanager und alle Interessierten können die Methode nach Belieben einsetzen.

PRINCE2 ist eine generische Methode. Sie kann für jedes Projekt angewandt werden, unabhängig von Größe, Typ, Organisation, Geografie und Kultur. Eine Anpassung an die jeweiligen Rahmenbedingungen des Projekts ist möglich.

PRINCE2 ist eine universell anwendbare Methode, da das Projektmanagement von der Herstellung der Spezialistenprodukte, wie Design, Konstruktion, etc. getrennt wird. Die Arbeit der Spezialisten kann auf einfache Weise in die PRINCE 2 Methode integriert werden.

Weil PRINCE2 einen generischen Ansatz verfolgt und auf erprobten Prinzipien aufbaut, können Organisationen PRINCE2 einfach übernehmen. Sie erzielen damit eine nachhaltige Verbesserung ihrer Fähigkeiten, Projekte durchzuführen und Veränderungen umzusetzen.

PRINCE2 ist ein geschütztes Warenzeichen. Professionelle Trainings dürfen nur durch akkreditierte Trainingsorganisationen (ATO) und deren Partnern durchgeführt werden. Dazu finden Sie weitere Informationen auf der Internetseite der APMG und ihren Niederlassungen.

2.1 Der Aufbau von PRINCE2

Die PRINCE2-Methode betrachtet das Projektmanagement aus vier verschiedenen Perspektiven, siehe Abbildung 2.1:

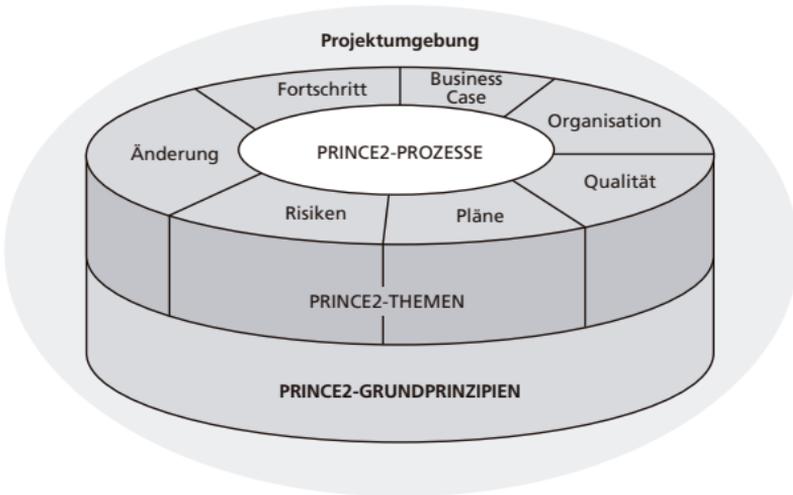


Abb. 2.1 Die PRINCE2™ Struktur (Quelle: Erfolgreiche Projekte Managen mit PRINCE2™, OGC)

1. **Sieben Grundprinzipien** – sind Grundsätze, deren Betrachtung für gutes Projektmanagement notwendige Voraussetzung ist. Ihre Verwendung ist unerlässlich, um ein Projekt nach PRINCE2 zu steuern. Werden nicht alle sieben Grundprinzipien angewandt, wird das Projekt nicht als ein PRINCE2 Projekt betrachtet.
2. **Sieben Themen** – beschreiben sieben Aspekte des Projektmanagements, die während des Projektlebenszyklus kontinuierlich berücksichtigt werden müssen. Die Themen erklären die spezielle Handhabung durch PRINCE2 und warum sie notwendig sind.
3. **Sieben Prozesse** – charakterisieren das schrittweise Fortschreiten im Projektablauf. Für jeden der Prozesse schlägt PRINCE2 eine Anzahl von Aktivitäten und damit verbundene Managementprodukte und Verantwortlichkeiten vor.

4. **PRINCE2 an die Projektumgebung anpassen** – stellt die individuelle Anpassung der PRINCE2-Methode an die Bedürfnisse des Projekts dar. Dabei hängen die Parameter nicht nur von den Variablen des Projekts ab, sondern sind ebenfalls durch die Umgebung des Projekts vorgegeben.

2.2 Weitere Methoden der OGC

PRINCE2 ist Teil einer Reihe von Methoden, die durch das Office of Government Commerce (OGC) entwickelt wurden (siehe Abbildung 2.2). Das Set von Methoden ist darauf ausgerichtet, Organisationen und Personen beim effizienten und durchgängigen Managen ihrer Projekte, Programme und Services zu unterstützen.

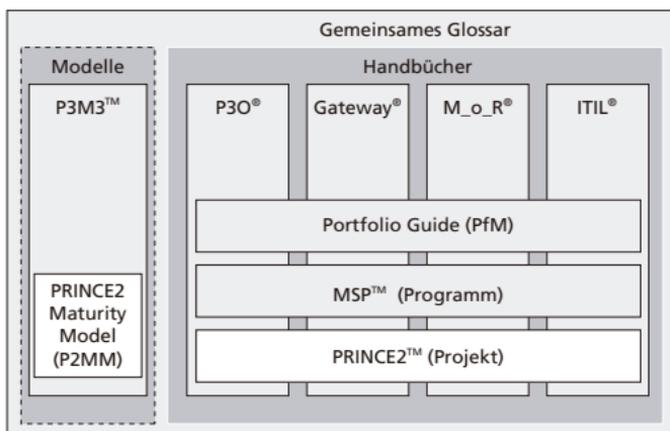


Abb. 2.2 Best Practice Methoden des OGC (Quelle: Erfolgreiche Projekte Managen mit PRINCE2™, OGC)

P3M3™ – P3M3 ist ein Reifegrad-Modell für Portfolio-, Programm- und Projektmanagement basierend auf in der Praxis bewährten Verfahren. P3M3 unterteilt die gewichtigen Einzeldisziplinen Portfolio-, Programm- und Projektmanagement in eine geordnete Folge von Schlüsselprozessgebieten (Key Process Areas, KPAs). P3M3 unterscheidet fünf Reifegradstufen.

P2MM – Das PRINCE2-Reifegrad Modell (PRINCE2 Maturity Model) beschreibt einen Satz von Schlüsselprozessgebieten (KPAs), die für eine effektive Einführung und Nutzung von PRINCE2 entscheidend sind. P2MM leitet sich von P3M3 ab.

P3O™ – P3O steht für Portfolio-, Programm- und Projektbüro (Portfolio, Programme and Project Office) und gibt Empfehlungen, nach welchen Richtlinien ein solches Büro zu definieren, einzuführen und zu betreiben ist. Das Büro des Projektmanagements hat sich als PMO im Deutschen als eigener Begriff etabliert (Project Management Office).

Gateway™ – Der OGC Gateway Review Prozess ist ein etabliertes Vorgehen zur Sicherung von Projekten und Programmen. Ab einem gewissen Risiko ist seine Einhaltung zwingend vorgeschrieben bei allen Programmen und Projekten der Regierung von Großbritannien.

M_O_R® – Das Vorgehensmodell M_O_R (Management of Risk) gibt Vorgaben für den Umgang mit Risiken im Projekt. Dabei wird die Betrachtung auf den Kontext der weiteren Geschäftsumgebung ausgedehnt.

ITIL® – Basierend auf bewährten Verfahren stellt ITIL einen zusammenhängenden Satz von Empfehlungen für das IT-Service-Management zur Verfügung (IT Infrastructure Library).

PfM – beschäftigt sich mit den wichtigsten Prinzipien des Portfolio-Managements, der Ausrichtung und des Managements aller Programme und Projekte eines Unternehmens an den strategischen Geschäftsplänen.

MSP™ – Das erfolgreiche Steuern einer Vielzahl von Projekten im Rahmen eines Programms beschreibt MSP auf Basis von zusammengestellten und bewerteten Erfahrungen im Programmmanagement (Managing Successful Programs).

2.3 Was stellt PRINCE2 nicht bereit?

Drei Themen werden bewußt nicht in PRINCE2 behandelt:

Spezialistenaspekte – Die Stärke von PRINCE2 ist die große Anwendungsbreite. Konsequenz wurden industriespezifische oder typspezifische Aktivitäten außen vor gelassen. Gerade dies ermöglicht PRINCE2 eine einfache Koordination von fachspezifischen Aufgaben innerhalb des Projektlebenszyklus.

Spezifische Techniken – Es gibt viele bewährte Planungs- und Kontrolltechniken, die bereits in anderen Quellen gut beschrieben sind. PRINCE2 nennt und beschreibt nur Techniken, die zu einem speziellen PRINCE2-Vorgehen beitragen, wie zum Beispiel die produktbasierte Planungstechnik für das Entwickeln von Plänen.

Führungsqualitäten – und andere soziale Fähigkeiten sind außerordentlich wichtig für das Projektmanagement. Gleichzeitig sind sie nicht vermittelbar in einer Methode. Soziale Fähigkeiten und ihre Entwicklung sind außerhalb von PRINCE2 beschrieben. Die Themen und Prozesse von PRINCE2 ermöglichen und erfordern aber einen zielgerichteten Einsatz von sozialen Fähigkeiten und liefern so einen wichtigen Beitrag zum Projekterfolg.

2.4 Vorteile von PRINCE2

PRINCE2 erzeugt einen Gewinn für alle am Projekt beteiligten Parteien und vor allem für die Kunden, die Lieferanten und den Projektmanager. Die Vorteile im Einzelnen:

- basiert auf bewährten Erfahrungen (Best Practice), vielfach anerkannt
- anwendbar für jeden Typus von Projekt

- stellt einen einheitlichen Ansatz sowie einen gemeinsamen Sprachgebrauch zur Verfügung
- lässt sich einfach mit industriespezifischen Standards integrieren
- behält sich Entscheidung über Ressourceneinsatz vor
- gründlicher und effizienter Aufbau von Reports
- beschränkt Sitzungen auf die wirklich wichtigen
- unterstützt den Lernprozess, Erfahrungsaustausch und die kontinuierliche Verbesserung in Organisationen
- unterstützt die Wiederverwendung von Dingen und Erfahrungen, ermöglicht die Mobilität von Mitarbeitern
- klare Rollen und Verantwortlichkeiten für alle Projektteilnehmer
- kontinuierliche Rechtfertigung für den Fortschritt des Projekts
- Beteiligung aller Interessengruppen (stakeholder) an Planungen und Entscheidungen innerhalb des Projekts
- Managemententscheidungen von dem Unternehmens- bzw. Programmmanagement werden nur bei Abweichungen vom Plan notwendig (Management by Exception)
- Fokus auf den Produkten: Was wird das Projekt liefern?
- Die Pläne stimmen mit den Anforderungen der unterschiedlichen Managementebenen überein
- Qualitätskontrolle während des gesamten Projektlebenszyklus
- Geschäfts- und Projektrisiken werden überwacht und gesteuert
- Sicherstellen, dass Probleme eskaliert werden
- Werkzeuge zur Statusbewertung und Sicherung des Projekts

2.5 Zur Nutzung dieses Taschenbuchs

Dieses Buch kann natürlich von vorn nach hinten gelesen werden. Aber dem Leser, der einen schnellen Überblick in die PRINCE2-Methode sucht, sei empfohlen, speziell die Einführung (Kapitel 1 und 2) zusammen mit den Prinzipien und den Überblick über die Themen (Kapitel 3 und 5) sowie die Einführung in die PRINCE2-Prozesse (Kapitel 13) zu lesen.

Der obersten Managementebene in Projekten sei zusätzlich Kapitel 15 (Lenken eines Projekts) und Kapitel 21 (Anpassen eines Projekts an die Projektumgebung) empfohlen.

Fragestellungen zu speziellen Punkten können direkt in den Kapiteln und in den Übersichten des Anhangs nachgeschlagen werden.

PRINCE2-Management-Produkte sind im Anhang A jeweils als Entwurf der Produktbeschreibung zu finden. Anhang B zeigt die Rollen und Verantwortlichkeiten im Detail auf.

Kapitel 3

PRINCE2 Edition 2009 im Vergleich zu 2005

Die wesentliche Verbesserung der Edition 2009 liegt in der stärkeren Gewichtung der Prinzipien. PRINCE2 hat sich zu einem Gesamtwerk entwickelt, das weit mehr ist als eine Sammlung von Rollen und Regelungen (siehe Abbildung 3.1).

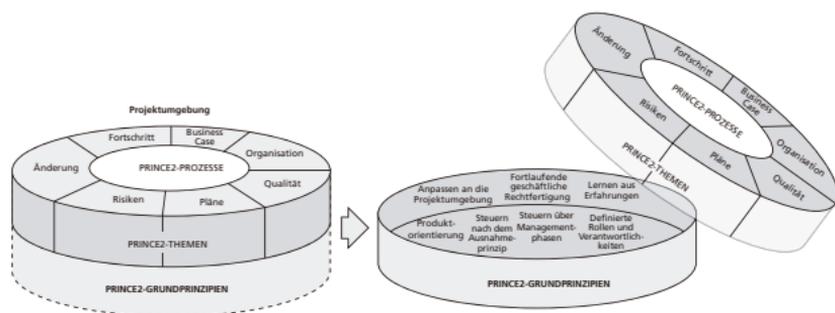


Abb. 3.1 Die PRINCE2 Edition 2009 besitzt eine stärkere Gewichtung auf den sieben Grundprinzipien (Basierend auf OGC PRINCE2 Unterlagen)

3.1 Änderungen an der PRINCE2 Struktur

- Ein zusätzliches Kapitel über Prinzipien stellen diese nun dediziert heraus, während sie davor bei den einzelnen Komponenten behandelt wurden.
- Ein größere Augenmerk wurde auf das Anpassen von Projekten gelegt. Das Maßschneidern (Tailoring) von Projekten hat nun ein eigenes Kapitel bekommen.
- Weniger Vorschriften: Die Betonung liegt auf den Arbeiten im Sinne von PRINCE2 und weniger auf dem Abarbeiten von Vorschriften aus dem Handbuch.

- Weniger Bürokratie: Die Subprozesse wurden gegen Aktivitäten getauscht und die Anzahl der Managementprodukte wurde reduziert.
- Einen größeren Stellenwert nimmt das bewusste Hinterfragen von Erfahrungen ein (Lessons Learned).
- Die Verbindung zu anderen Methoden der OGC wurde gestärkt.
- Auf die Anwendung möglicher Techniken wird bewusster hingewiesen.

3.2 Änderungen am PRINCE2-Buch

- Das Handbuch der QGC wurde von ca. 450 auf ca. 300 Seiten gekürzt. Dies wurde vor allem durch die Streichung von Mehrfachnennungen erreicht.
- Komponenten wurden in Themen überführt. Diese stehen im Handbuch nun vor den Prozessen.
- Die Anzahl der Themen wurde auf sieben reduziert. Die sieben Themen sind: Business Case, Organisation, Qualität, Pläne, Risiken, Änderungen und Fortschritt.
- Das Konfigurationsmanagement wurde in das Thema Änderungen integriert.
- Die Komponente Steuerungsmittel (Controls) wurde in das Thema Fortschritt (Progress) integriert.
- Der Abschnitt Techniken wurde gestrichen. Die relevanten Inhalte werden bei den jeweiligen Themen erläutert.
- Die Anzahl der Prozesse wurde auf sieben reduziert. Der Prozess Planen ist im Thema Pläne aufgegangen.
- Das Handbuch der OGC trägt den Titel 'Erfolgreiche Projekte managen mit Prince2' (Managing Successful Projects with PRINCE2). Eine verstärkte Hilfestellung für Mitglieder des Lenkungsausschusses wurde durch die Herausgabe eines zweiten Buchs gegeben. Das Buch 'Erfolgreiches Lenken von Projekten mit PRINCE2' ('Directing Successful Projects with PRINCE2') vertieft den Inhalt des Prozesses 'Lenken eines Projektes'.

- Der Anhang Risiko-Kategorien wurde entfernt.
- Der Anhang Health Check wurde mit Checklisten versehen.

3.3 Änderungen im Detail

Themen

- **Business Case** – Der Post Project Review Plan wird in der 2009 Edition Nutzenrevisionsplan (Benefits Review Plan) genannt und wird bereits während der Phase ‘Initiieren eines Projekts’ angelegt und jeweils am Ende einer Phase aktualisiert. Die jeweilige Rechtfertigung für das Fortschreiten im Projekt wird beim Abgleich mit dem Business Case ermittelt. Es wird festgestellt, ob das Projekt und dessen Nutzen noch wünschenswert und realistisch erreichbar sind.

Im Verlauf des Projekts durchlebt der Business Case mehrere Entwicklungsschritte: Erstellen, Verifizieren, Pflegen und Bestätigen. Der Business Case enthält ebenfalls eine Zusammenfassung der wichtigsten Argumente, des wichtigsten Nutzens und dem Return on Investment (Executive Summary), negative Nebeneffekte (Dis-Benefits) und Nutzentoleranzen.

- **Organisation** – Die vier Ebenen des Managements sind beschrieben als (1) Unternehmens- bzw. Programmmanagement, (2) Lenken, (3) Managen und (4) Liefern.. Die Rolle des Änderungsausschusses (Change Authority) ist jetzt ebenfalls in der Organisationsstruktur aufgezeigt. Der Konfigurationsadministrator (Configuration Librarian) ist der Projektunterstützung (Project Support) zugeordnet. In Übereinstimmung mit MSP (Managing Successful Programmes) formuliert der Benutzervertreter (Senior User) den/die Nutzen und ist verantwortlich, gegenüber dem Unternehmens- bzw. Programmmanagement nachzuweisen, dass der tatsächlich erzielte Nutzen dem erwarteten Nutzen entspricht.
- **Qualität** – Zum Thema Qualität fokussiert sich PRINCE2 nun stärker auf die Produkte. Der Qualitätspfad (path of quality) wurde

angepasst. Als Qualitätskontrollpfad (quality audit trail) vereint er zwei sich überlappende Aktivitäten: (1) die Qualitätsplanung und (2) die Qualitätssteuerung. Die Produktbeschreibung des Projektendprodukts (Project Product Description) wird neu eingeführt. Diese enthält die Kundenqualitätserwartungen (Customer's Quality Expectations), die Projektabnahmekriterien (Acceptance Criteria) sowie die Qualitätstoleranzen (Quality Tolerances). Der Projektqualitätsplan (Project Quality Plan) wird durch die Qualitätsmanagementstrategie (Quality Management Strategy) ersetzt. Der Umfang des Plans wird als absolute Summe seiner Produkte definiert.

- **Pläne** – Die Beschreibung des Endproduktes des Projekts wird neu in der Produktbeschreibung des Projektendprodukts (Project Product Description) abgelegt. Die Technik der produktbasierten Planung (Product Based Planning) ist freier geworden: „Bei der Präsentation des Produktstrukturplans können verschiedene Formen, Stilrichtungen und Farben für verschiedene Arten von Produkten benutzt werden“.
- **Risiken** – Das gesamte Kapitel wurde neu geschrieben, sodass es in Übereinstimmung mit M_O_R™ (Management of Risk) ist. Mögliche Reaktionen wurden definiert und die Rollen von Risikoeigentümer (Risk Owner) und Risikobearbeiter (Risk Auctioneer) werden unterschieden.
- **Änderungen** – Das Projekttagbuch (Daily Log) wird nun benutzt, um Probleme und Bedenken zu dokumentieren, die informell durch den Projektmanager (Project Manager) bearbeitet werden. Der Prozess der Bearbeitung von offenen Punkten (Issues) und der Änderungssteuerung (Change Control) wurde verbessert. Das Konfigurationsmanagement (Configuration Management) wurde integriert.
- **Fortschritt** – Dieses Thema löst die Komponente Steuerungsmittel (Controls) ab. Die Bezugnahme zu den Prozessen Vorbereiten eines Projekts (Starting Up a Project) und Abschließen eines Projekts (Closing a Project) wurden entfernt.

Prozesse

- **SU: Vorbereiten eines Projekts (Starting up a Project)**

Zusätzlich zu den bestehenden Aktivitäten wird der Prozess 'Vorbereiten eines Projekts' um die Tätigkeit 'Vorhandene Erfahrungen erfassen' (Capture Previous Lessons) erweitert. Die Struktur des Projektmanagementteams, die Rollenbeschreibungen, der Projektlösungsansatz (Project Approach) und die Produktbeschreibung des Projektendprodukts (Project Product Description) sind jetzt Teil der Projektbeschreibung (Project Brief). Zusätzlich werden das Projekttagebuch (Daily Log) und das Erfahrungsprotokoll (Lessons Log) in SU erstellt.

- **DP: Lenken eines Projekts (Directing a Project)**

DP beginnt nun erst nach SU. Der Prozess bleibt weitgehend unverändert.

- **IP: Initiieren eines Projekts (Initiating a Project)**

IP beginnt mit dem Erstellen der Risiko-, Qualitäts-, Konfigurations- und Kommunikationsmanagementstrategien. Auch die drei Register (offene Punkte, Risiko und Qualität) und die Projektleitdokumentation (Project Initiation Documentation, PID) werden in diesem Prozess erstellt. Teil des PID ist eine Darstellung, wie die PRINCE2-Methode für das konkrete Projekt angepasst wird.

- **CS: Steuern einer Phase (Controlling a Stage)**

Die Aktivitäten 'Offene Punkte und Risiken erfassen und untersuchen' (Capture and examine issues and risks) sind nun zusammengefasst.

- **MP: Managen der Produktlieferung (Managing Product Delivery)**

Der Prozess MP bleibt weitgehend unverändert.

- **SB: Managen eines Phasenübergangs (Managing a Stage Boundary)**

Die Aktivität 'Aktualisierung des Risikoregisters' besteht nicht mehr eigenständig und wurde in die Aktivität 'Business Case aktualisieren' integriert. Die Projektleitdokumentation und der Nutzenrevisionsplan (Benefits Review Plan) werden aktualisiert. Das Erstellen eines Erfahrungsberichts (Lessons Report) und das Dokumentieren

von 'Empfehlungen für Folgeaktionen' (Follow-on Actions Recommendations) können bei Bedarf Teil des Prozesses SB sein.

CP: Abschließen eines Projekts (Closing a Project)

Der Erfahrungsbericht (Lessons Report) und die 'Empfehlungen für Folgeaktionen' (Follow-on Actions Recommendations) sind nun Teil des Projektabschlussberichts (End Project Report). Weiterhin wurde die Aktivität 'Produkte übergeben' (Hand over Products) eingeführt.

Anpassung von PRINCE2 an die Projektumgebung (Tailoring)

Dies ist ein neues Kapitel. Während in der Vergangenheit dieser Aspekt über mehrere Kapitel verteilt angesprochen wurde, wird die Anpassung von PRINCE2 nun in einem Kapitel zusammengefasst und ist im Vergleich zur 2005 Edition aufgewertet worden. Es wird auf zwei Schwerpunkte eingegangen: (1) Implementieren von PRINCE2 in die Organisation und (2) Anpassen von PRINCE2 an die Projektumgebung.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Anpassung von Projekten in einer Programmumgebung gelegt worden. Weiterhin wird die Anpassung in Bezug auf Projektgröße, externe Kunden / Lieferanten, Multi-Organisationsprojekte, verschiedene Typen von Projekten und Unterschiede in unterschiedlichen Sparten erläutert.

Anhänge

A. Vorlagen für Produktbeschreibungen (Product Description outlines)

Die Anzahl der Produktbeschreibungen wurde von 36 auf 26 reduziert. Das Format und die Darstellung der individuellen Produkte wurden geändert.

B. Governance (Governance)

Dieser Anhang ist neu und zeigt auf, wie PRINCE2 die Prinzipien der Gesellschaft für Projektmanagement Großbritanniens (Association for Project Management, APM) in Bezug auf Governance umsetzt.

C. Rollen und Verantwortlichkeiten

(Roles and Responsibilities)

Die Rolle des Änderungsausschusses (Change Authority) wurde hinzugefügt. Dagegen wurde die Rolle des Projektbüros (Project Support Office) nicht weitergeführt. Die Rolle des Konfigurationsadministrators (Configuration Librarian) wurde in die Rolle der Projektunterstützung (Project Support) integriert.

D. Beispiel für die Produktbasierte Planung

(Product Based Planning Example)

Dieses Beispiel ist von der Technik Produktbasierte Planung zum Anhang D verschoben worden. Die Produktbeschreibung des Projektendprodukts (Project Product Description) und ein Beispiel für einen Produktstrukturplan (Product Breakdown Structure) im Mind Map Format sowie als Liste werden dargestellt.

E. Health Check

(Health Check)

Waren die Fragebögen in der 2005 Edition zum Großteil nach Komponenten geordnet, so sind sie nun pro Prozess gruppiert. Besondere Beachtung haben die Aktivitäten rund um Lenken eines Projekts (Direct a Project) gefunden.

Weitere Informationen

Eine kleine Übersicht über weitere Methoden des Office of Government Commerce ist in dem Kapitel 'Weitere Informationen' gegeben.

Glossar

Im Vergleich zur 2005 Edition wurde das Glossar deutlich erweitert.

