



Fabian Kaiser,
Roman
Simschek

PRINCE2®

Die Erfolgsmethode einfach erklärt

Fabian Kaiser, Roman Simscek

PRINCE2

Die Erfolgsmethode einfach erklärt

Fabian Kaiser
Roman Simschek

PRINCE2

Die Erfolgsmethode einfach erklärt

UVK Verlag · München

Roman Simschek und **Fabian Kaiser** sind die Gründer und Inhaber der Bigfour GmbH, einer der führenden Beratungen zum Thema Projektmanagement. Sie beraten in Deutschland, Österreich und der Schweiz namhafte Unternehmen und helfen ihnen dabei, ihre Projekte erfolgreich zu managen. - www.bigfour.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-86764-865-3 (Print)

ISBN 978-3-7398-0432-3 (E-PUB)

ISBN 978-3-7398-0433-0 (E-PDF)

© UVK Verlag München 2019 – ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

Printed in Germany

UVK Verlag

Nymphenburger Strasse 48 · 80335 München

Tel. 089/452174-65

www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen

Tel. 07071/9797-0

www.narr.de



Widmung

Dieses Buch widmen wir meinem Vater und Lebensvorbild, Uwe Kaiser, welcher während der Erstellung dieses Werkes leider unerwartet verstarb. Als Vater gab er mir die stets richtigen Werte mit auf meinen Lebensweg und trug den Großteil dazu bei, mich zu dem zu machen, was ich heute zu sein vermag.

Ich bin unendlich traurig, dass Du dieses Werk nicht mehr persönlich in den Händen halten wirst. Dennoch bin ich auch unendlich dankbar, dass wir so viele schöne Jahre zusammen genießen konnten.

Pass gut auf Dich auf, da wo Du bist.

Dein Fabian

Vorwort

Die Olympiade 2012 in London ging als nahezu perfekt gemanagte Großveranstaltung in die Geschichte der Olympischen Spiele ein. Bei einem Budget von 9,3 Milliarden Pfund und tausenden Mitarbeitern ging die eigens dafür gegründete Organisation rund sieben Jahre vor Beginn der Spiele an die Arbeit. Im März 2012, rund vier Monate vor Beginn, kam das offizielle Olympische Komitee bei dem abschließenden Besuch zum Schluss: „London ist bereit, diesen Sommer die Welt zu empfangen.“¹

Was war das Geheimnis hinter dem Projekterfolg aus London? War der Projektleiter einfach ein Profi? Ein Naturtalent? Sind die Briten von Natur aus bessere Projektmanager als der Rest der Welt? Welche Tricks und Kniffe hatten sie auf Lager?

Die Antwort lautet PRINCE2, die weltweit erfolgreichste Best Practice Methodik, geformt aus rund 30 Jahren Projektmanagement-Erfahrung. Die Olympiade wurde tatsächlich auf Basis dieser weltweit bekannten Methodik zum Erfolg gemanagt.

Ok. Natürlich werden auch die Mitarbeiter die besten Projektmanager des ganzen Vereinigten Königreichs gewesen sein, dennoch: alleine die Methodik hinter den Individuen kann für den Erfolg oder Misserfolg ganzer Projekte verantwortlich sein.

Dieses Buch erklärt das Phänomen PRINCE2. Anhand von einfachen Beispielen aus unserem Beispielprojekt – Olympia – werden wir die Methodik Schritt für Schritt aufeinander aufbauen. Ende dieses Buches wirst Du in der Lage sein, in PRINCE2-Projekten erfolgreich mitarbeiten zu können.

Die PRINCE2-Methodik als solche besteht aus einem Vorgehensmodell von 377 Seiten Umfang. Seiten, die als Handbuch absolut notwendig sind, um in gewissen Projektsituationen sich einfach das richtige Toolset zu „ziehen“ und nachzulesen. Im Projektalltag eines Projektmanagers absolut notwendig.

Wir sind mit einem etwas anderen Anspruch an dieses Buch herangegangen. Wir möchten die Geschichte dahinter erzählen. Eine Geschichte hinter einem wunderbaren Projekt und einer super Methodik. Dieser Transfer aus Theorie und Praxis wird Dir dabei helfen, Dein nächstes Projekt wieder ein Stück besser zu managen.

Ganz nebenbei wirst Du durch das Studieren dieses Buches auch auf die offizielle PRINCE2 Foundation Prüfung vorbereitet. Alles Weitere hierzu dann im Kapitel „Prüfung & Zertifizierung“.

Neben diesem Buch gibt es für Dich auch die Möglichkeit, unseren Onlinekurs als Prüfungsvorbereitung heranzuziehen. Unter www.prince2Hero.de findest Du alle notwendigen Informationen zu unserem Onlinekurs.

Sollte Dir das nicht ausreichen, kannst Du auch eines unserer Präsenztrainings besuchen; zu finden unter www.bigfour.de

Fabian Kaiser fkaiser@bigfour.de

Roman Simschek rsimschek@bigfour.de

Beide sind wir telefonisch erreichbar unter 06196/52 549 55.

So, genug Werbung, kommen wir zum Buch.

Herzlichsten Dank und viele Grüße

Fabian Kaiser

Roman Simschek

Frankfurt-Eschborn, September 2018

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen	15
2	Projektvorbereitung	51
3	Projektinitiierung	85
4	Projektablauf	145
5	Projektabschluss	169
6	Prüfung und Zertifizierung	175
7	Glossar	179
8	Lösungen zu den Übungsfragen	205
	Index	209

Inhalt

Vorwort.....	7
1 Grundlagen	15
1.1 Die Geschichte von PRINCE2.....	15
1.2 Charakteristika eines Projekts	17
1.3 Der Projektsteuerungskreislauf.....	20
1.4 Die vier integrierten Bausteine von PRINCE2.....	27
1.5 Die 7 Grundprinzipien	28
1.6 Die 7 Themen	37
1.7 Die 7 Prozesse	41
1.8 Spezialisten- vs. Managementprodukte	44
1.9 Übungsfragen zum Kapitel Eins – Grundlagen	47
2 Projektvorbereitung	51
2.1 Prozess: Vorbereiten eines Projekts Starting Up a Project (SU).....	51
2.2 Die Projektbeschreibung	57
2.3 Thema Organisation	59
2.3.1 Die drei Projektinteressen	59
2.3.2 Das Projektmanagementteam	62

12 Inhalt

2.4	Thema Business Case	71
2.4.1	Inhalt eines Business Case	72
2.4.2	Entwicklungspfad eines Business Case	76
2.5	Übungsfragen zum Kapitel Zwei – Projektvorbereitung.....	79
3	Projektinitiierung.....	85
3.1	Prozess Lenken eines Projekts (DP)	85
3.2	Initiieren eines Projekts (IP).....	89
3.3	Die Projektleitdokumentation	96
3.4	Thema Pläne.....	98
3.4.1	Drei Ebenen der Planung.....	98
3.4.2	Die Erstellung eines Plans.....	103
3.5	Thema Fortschritt	107
3.5.1	Projektsteuerungsmittel	107
3.5.2	Toleranzen und Ausnahmen.....	110
3.5.3	Management vs. Technische Phasen	116
3.6	Prozess-Managen eines Phasenübergangs (SB)	119
3.7	Thema Risiko	123
3.7.1	Risiko Definition	123
3.7.2	Prozesse im Risikomanagement	126
3.7.3	Das Risikoprofil	130

3.7.4	Rollen innerhalb des Risikomanagements.....	132
3.7.5	Kategorien der Risikobehandlung	135
3.8	Übungsfragen zum Kapitel Drei – Projektinitiierung.....	139
4	Projektablauf.....	145
4.1	Prozess Steuern einer Phase (CS) und Managen der Produktlieferung (MP).....	145
4.2	Thema Qualität.....	150
4.2.1	Qualitätskontrollpfad.....	150
4.2.2	Qualitätsprüfungstechnik	155
4.3	Thema Änderungen	158
4.4	Übungsfragen zum Kapitel Vier – Projektablauf.....	164
5	Projektabschluss.....	169
5.1	Prozess Abschließen eines Projekts (CP).....	169
5.2	Übungsfragen zu Kapitel fünf – Projektabschluss	173
6	Prüfung und Zertifizierung	175
6.1	Wie kann man zertifiziert werden?	175
6.2	Welche Prüfungen gibt es?	175
7	Glossar	179
8	Lösungen zu den Übungsfragen	205
	Index	209

1 Grundlagen

1.1 Die Geschichte von PRINCE2

PRINCE2 wurde 1989 von der britischen Regierungsabteilung „Central Computer and Telecommunications Agency“ als eine Art „Wissensmanagement-Projekt“ in Auftrag gegeben, um die Erfahrungen der bis dato gemachten Projekterfahrungen zu sammeln, zu bewerten und daraus ein Framework zu entwickeln, welches dabei helfen sollte, bei zukünftigen Projekten bereits bekannte Fehler zu vermeiden. Hieraus entstand die erste Best Practice Projektmanagement-Methodik PRINCE; damals noch ohne die Versionsandeutung „2“. PRINCE stand und steht für **P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nviroment.

Zum damaligen Zeitpunkt war das Framework für IT-Projekte entwickelt worden. Es sollte als Regierungsstandard für Projektmanagement gelten. Schon bald jedoch fanden die darin enthaltenen Methoden auch außerhalb von IT-Projekten eine weite Verbreitung.

Aus der Erkenntnis heraus, dass PRINCE auch auf andere Projekte anwendbar ist, wurde die Methodik nochmal stark verschlankt, vereinfacht und schließlich 1996 als allgemeine Projektmanagement-Methode PRINCE2 veröffentlicht. Seitdem wurde die PRINCE2-Methodik zunehmend populärer. Neben der PMBoK (PMI) und ICB (IPMA, GPM) zählt PRINCE2 zu den weltweit am häufigsten verwendeten Projektmanagement-Methodiken. In über 50 Ländern wird PRINCE2 geschult, zertifiziert und angewandt. In Großbritannien gilt PRINCE2 sogar als De-Facto-Projektmanagement-Standard. Hier achten Unternehmen in der Tat darauf, wenn jemand die Rolle des Projektleiters oder Projektmanagers übernimmt, dass dieser eine eingetragene PRINCE2-Zertifizierung hält. Mehr dazu in [Kapitel 6 ff](#) – Prüfung und Zertifizierung.

gen. Die Anforderung nach einem Zertifikat einer anerkannten Projektmanagement-Methodik wie PRINCE2 lässt sich immer mehr auch im D-A-CH-Raum verfolgen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Eigenschaft, ein richtig guter Projektmanager zu sein, aufgrund der aktuellen Änderungsbereitschaft der Unternehmen gefragter denn je zuvor ist.

Oft fragt man sich in diesem Zusammenhang, wie PRINCE2 eigentlich eine Allzwecklösung für diese ganz verschiedenen Projekte bieten kann. Die Antwort darauf ist simpel: PRINCE2 ist so generisch wie nötig, jedoch so konkret wie möglich, um als 360°-Methodik, also als ganzheitliche Projektmethodik, wahrgenommen zu werden.

Das bedeutet zuallererst, dass die Methoden-Guideline an sich so allgemein formuliert ist, dass daraus kein fachlicher Hintergrund eines Projekts herauszulesen ist.

PRINCE2 beschreibt nicht, dass Du jeden Tag mit Deinen Entwicklern zusammen die neu programmierte Software-Funktionalität testen sollst.

Vielmehr beschreibt PRINCE2, dass Du als Projektmanager Dich in einem von Dir zu wählenden Turnus mit Deinen Teilprojektleitern austauschen sollst und diese so organisierst, dass sie mit ihren fachlichen Teams die Produkterstellung vorantreiben.

Die Methodik gibt die Empfehlungen und Eckpunkte vor, anhand derer Du den Rhythmus für Deine Meetings finden kannst. Du erhältst Hinweise, welche Inhalte ein Bericht enthalten soll.

Im Grunde genommen geht es darum, aus der Sicht des Projektmanagers Dir zu jedem Zeitpunkt im Projekt die richtigen Werkzeuge an die Hand zu geben, welche Dir dabei helfen sollen, jederzeit die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Und das so generisch wie möglich. Daher ist eines der wichtigsten Grundprinzipien der PRINCE2-Terminologie die sogenannte „Anpassung an die Projektumgebung“. Ohne vorwegzugreifen ist in diesem Kontext ersichtlich, weshalb dieses Grundprinzip als derart wichtig eingestuft wird.

Um diese eben beschriebene generische Anwendbarkeit auf Dauer aufrechtzuhalten, ist PRINCE2 keinesfalls im Jahre 1996 stehen geblieben. Die heutigen Rechteinhaber, AXELOS, bestehend zu 51% aus Capita (privates Unternehmen in GB) und zu 49% aus Cabinet Office (Behörde in GB), sind mehr denn je damit beschäftigt, die Methodik weiterhin dem Geist der Zeit einzuverleiben. Dies geschieht durch die regelmäßig stattfindenden Updates.

1.2 Charakteristika eines Projekts

Bevor wir uns direkt den ersten Inhalten von PRINCE2 widmen, möchten wir an dieser Stelle erst mal mit ganz allgemeinem Projektmanagement-Wissen beginnen. Unser Beispielprojekt, an dem wir uns hier im Buch orientieren werden, sind die Olympischen Spiele. Wenn wir nun hergehen und die Olympiade als Projekt sehen und uns dann vorstellen, als Projektmanager vor dem Start dieses riesigen Projekts in einer Linienfunktion tätig gewesen zu sein, wird einem die Differenzierung zwischen Projekt- und Linientätigkeit leicht von der Hand gehen.

Kommen wir zur Definition eines Projekts zurück. Generell gilt:

Ein Projekt ist eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wird, einen oder mehrere Produkte in Übereinstimmung mit einem Business Case zu vereinbarter Qualität zu liefern.

Ein Projekt wird hierbei in fünf Dimensionen unterschieden:

Einzigartig¹⁾: Vergleicht man ein Projekt mit einer Aufgabe in der der Linie, wird klar, dass es sich hierbei um nichtwiederholende Tätigkeiten handelt. In der Linie macht man hingegen – stark vereinfacht gesagt – jeden Tag annähernd dasselbe. Als Controller vergleicht man Berichte, berät mit dem Management, als Risiko-Manager identifiziert man Risiken und bewertet sie, als Sachbearbeiter bearbeitet man Auftragseingänge.

Charakteristika eines Projekts

Ein Projekt ist:

- 1 ● einzigartig
- 2 ● bereichsübergreifend
- 3 ● verändernd
- 4 ● unsicher
- 5 ● begrenzt

Im Projekt hingegen erwartet einen täglich eine neue Herausforderung. Man entwickelt und entwirft neue Dinge. Es kommen ständig neue Aspekte zum Vorschein, die im Vorhinein überhaupt nicht klar waren. Die „Einzigartigkeit“ kann man sogar noch weiter fassen: Geht man doch davon aus, dass sogar die Aspekte, die auf den ersten Blick einem anderen ähneln, völlig einzigartig sind. Dieser Gedanke ist hochinteressant, könnte ein Kritiker dieser Definition doch behaupten, dass wir 2012 bereits die 30. Olympiade der Neuzeit organisieren (in der Geschichte von Olympia noch deutlich mehr). Dieser Gedankengang ist dahingehend schnell zu entkräften, wenn man sich die für die Olympiade 2012 vorhandenen Gegebenheiten anschaut. Neues Jahrzehnt, anderer Kontinent als die letzte Olympiade (China), damit andere Mentalität

bei den Mitarbeitern, das Land ist von den finanziellen Mitteln anders aufgestellt etc. So übrigens unterscheiden sich Projekte innerhalb eines Unternehmens auch. Die Abteilungen stellen unterschiedliche Mitarbeiter, haben unterschiedliche Budgets, immer ein unterschiedliches Kernziel etc.

Begrenzt²⁾: Geht man von einer Linienorganisation aus, ist hierbei grundsätzlich kein zeitlicher Horizont angedacht. Die Abteilung geht in dem Moment des Existierens davon aus, dies auf unbestimmte Zeit zu tun. Vergleicht man diese Einstellung mit einer Projektorganisation, fällt auf, dass hierbei sehr unterschiedliche Ausprägungen vorhanden sind.

Ein Projekt ist von Natur aus begrenzt. In erster Linie natürlich zeitlich, da ein klar definiertes Ende geplant ist. Freilich sind auch die anderen Projektdimensionen wie Budget oder Qualität etc. begrenzt bzw. vorgeschrieben, schaut man hier jedoch auf das klassische Pendant eines Projekts – die Linie –, stellt man fest, dass auch die Linienorganisation durchaus eine budgetäre und qualitative Rahmenvorgabe hat. In Großunternehmen sind eigene Abteilungen im Rahmen etwaiger Controlling-Offensiven oft sogar als ein Cost- oder Profitcenter definiert.

Somit wird klar, dass die hier angesprochene Begrenzung sich in erster Linie auf den zeitlichen Aspekt eines jeden Projekts beschränkt.

Bereichsübergreifend³⁾: Ein Projekt stellt in seiner Vollkommenheit seine Interdisziplinarität, also sein fachspezifisch übergreifendes Know-how unter Beweis. In einem Projekt treffen viele unterschiedliche Fachexperten, oft aus verschiedenen Unternehmen, aus verschiedensten Ländern und Kulturen, manchmal sogar zu völlig unterschiedlichen Zeitzonen aufeinander. Der einzige Nenner all dieser Mitarbeiter ist nur das Projekt. Das bedeutet auch, dass Menschen, die aus so unterschiedlichen „Welten“ aufeinanderstoßen, ein enormes Konfliktpotenzial in sich bergen. Wenn sich jedoch dieses neue Projektteam, die verschiedensten Entwickler, die unterschiedlichsten Berater sich erst einmal eingeschwungen haben, ist die Produktivität enorm.

Bei einer Linienorganisation ist die Funktion „bereichsübergreifend“ natürlich deutlich untergeordnet. Arbeiten doch hier die meisten Mitarbeiter dauerhaft mit. Das hat natürlich den enormen Vorteil, dass jeder seine Rollen und Verantwortlichkeiten kennt und diese nicht noch – wie in einem neuen Projekt – festgelegt werden müssen.

Unsicher⁴⁾: In der Annahme, dass ein Risiko in der betriebswirtschaftlichen Welt nicht per se als negativ, sondern vielmehr „wertfrei“ hinzunehmen ist, bezieht sich die Beschreibung „unsicher“ in erster Linie auf die Zielerreichung, die durch viele Bedrohungen, also der negativen Ausprägung einer Unsicherheit, sowie einigen Chancen, den positiven Ausprägungen einer Unsicherheit, gekennzeichnet ist. Das Thema „Risiko“, das sich dahinter vereint, wird in der Geschichte des strukturierten Projektmanagements inzwischen als „Dauerbrenner“ erkannt. Das Gute: Fast alle Projektmanager wissen inzwischen, wie wichtig es ist, überhaupt Risikomanagement zu betreiben.

Das Schlechte: Von einem effektiv effizienten Risikomanagement ist der Großteil der Projekte noch sehr weit entfernt. Natürlich, im Daily Business ist es oft stressig. Und natürlich rücken dort Themen, die auf den ersten Blick nicht sehr viel zur Projektumsetzung beitragen, oft sehr schnell in den Hintergrund. Jedoch sollte man sich als Projektmanager in diesem unsicheren Umfeld, in dem man sich im Projekt-Business naturgemäß bewegt, unbedingt mit dem stiefmütterlich behandelten Thema Risikomanagement mehr als nur ein bisschen auseinandersetzen.

Verändernd⁵⁾: Der Grund für die Durchführung eines Projekts ist, einem aktuellen Zustand entgegen zu wirken und/oder einen anderen Zustand herzustellen. Ein Projekt ist somit mit dem Ziel eingerichtet, eine Veränderung herbeizuführen.

1.3 Der Projektsteuerungskreislauf

Ein wichtiger Grundsatz, auf dem die PRINCE2-Methodik aufbaut, ist der Projektsteuerungskreislauf. Hierbei geht es kurz gesagt um die Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung der einzelnen Aspekte eines Projekts. Dieser Kreislauf fin-

det in allen Dimensionen von PRINCE2 statt, welche im Schaubild innerhalb des Kreislaufes als Dreieck mit drei Kreisen abgebildet sind.

Der Projektsteuerungskreislauf stellt die Ablaufbeschreibung für das erfolgreiche Management der folgenden sechs Projektdimensionen dar.

Die sechs Dimensionen innerhalb von PRINCE2 sind:

Zeit ¹⁾, Kosten ²⁾, Qualität ³⁾, Risiko ⁴⁾, Umfang ⁵⁾, Nutzen ⁶⁾

- **Zeit:** Wie viel Zeit das Projekt benötigt. Wann das Projekt beginnt, wann es (planmäßig) enden soll. Wann welche Phase beginnt, wann welches Produkt erstellt wird: All das sind zeitlich gesteuerte Aspekte, die der Projektmanager unbedingt mit hoher Aufmerksamkeit managen sollte. Gerade bei großen, bekannten und/oder prestigeträchtigen Projekten ist die Zeit neben dem monetären Aspekt der öffentliche Aufhänger schlechthin. Aber auch Unternehmen kämpfen in ihren Organisationen häufig mit teilweise extrem verspäteten Projekten. Woher kommt das? Liegt das an mangelnder Management-Kompetenz? Oder sind die hiesigen Projektmanager einfach nur nicht in der Lage, valide Zeitpläne vorzulegen? PRINCE2 gibt hierfür einige Tools mit an die Hand, welche zur einer bedarfsgerechten zeitlichen Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung des Projekts massiv beitragen.
- **Kosten:** Neben dem gerade angesprochenen Zeitaspekt ist die Kostendimension die mit Abstand essentiellste. Schließlich steht und fällt alles damit, dass es innerhalb eines Projekts einen Geldgeber gibt, der ein naturgemäß hohes Interesse an der Projektdurchführung und schließlich dem Projekterfolg hat. Der Geldgeber alleine hat die „Macht“, das gesamte Projekt einzustellen. Wie also sollte der Projektmanager hinsichtlich dieser essentiellen Stakeholder-Attention agieren? Nach der PRINCE2-Terminologie nimmt der Projektmanager hier eine Art Vermittlerrolle ein, der die Interessen der Stakeholder wie zum Beispiel dem Auftraggeber mit denen der Lieferanten zueinander bringt.