



Fabian Kaiser,
Roman
Simschek

 PRINCE2®
LICENSED BY  AXELOS



PRINCE2

Die Erfolgsmethode einfach erklärt

Version 2017



UVK

Fabian Kaiser
Roman Simschek

PRINCE2

Die Erfolgsmethode einfach erklärt

Version 2017 / 6. Generation

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Roman Simschek und **Fabian Kaiser** sind die Gründer und Inhaber der Agile Heroes GmbH, einer der führenden Beratungen und Trainingsunternehmen zum Thema Agilität. Sie beraten und trainieren in Deutschland, Österreich und der Schweiz namhafte Unternehmen und helfen ihnen dabei, Agile Transformationen erfolgreich durchzuführen, die Mitarbeiter dafür zu entwickeln und zu trainieren und Projekte mit Agilität zum Erfolg zu führen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© UVK Verlag 2020

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG,
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

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.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

ISBN 978-3-7398-3058-2 (Print)
ISBN 978-3-7398-8058-7 (ePDF)
ISBN 978-3-7398-0207-7 (ePub)



Politisch korrekte Ausdrucksweise

Um den Lesern dieses Werkes eine bessere Lesbarkeit zur Verfügung zu stellen, wurde auf die politisch korrekte Ausdrucksweise in Form von Ansprachen und Titelbenennungen für Frauen & Männer verzichtet.

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 wundervollen 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.agile-heroes.de/trainings/prince2 findest Du alle notwendigen Informationen zu unserem Onlinekurs.

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

Fabian Kaiser fkaiser@agile-heroes.de
Roman Simschek rsimschek@agile-heroes.de

Herzlichsten Dank und viele Grüße

Fabian Kaiser Roman Simschek

Frankfurt am Main, im Mai 2020

Video anschauen: Vorwort

Autor Fabian erklärt die Struktur des Buches.

www.agile-heroes.de/buch/prince2



Inhaltsübersicht

- 1 Grundlagen
 - 2 Projektvorbereitung
 - 3 Projektinitiierung
 - 4 Projektablauf
 - 5 Projektabschluss
 - 6 Prüfung und Zertifizierung
 - 7 Glossar
 - 8 Lösungen zu den Übungsfragen
 - 9 Bonus Prüfungsmaterial
- Index

Inhalt

Vorwort

1 Grundlagen

- 1.1 Die Geschichte von PRINCE2
- 1.2 Charakteristika eines Projekts
- 1.3 Der Projektsteuerungskreislauf
- 1.4 Die vier integrierten Bausteine von PRINCE2
- 1.5 Die 7 Grundprinzipien
- 1.6 Die 7 Themen
- 1.7 Die 7 Prozesse
- 1.8 Die Anpassung an die Projektumgebung (Tailoring PRINCE2)
- 1.9 Spezialisten- vs. Managementprodukte
- 1.10 Übungsfragen zu Kapitel 1 – Grundlagen

2 Projektvorbereitung

- 2.1 Prozess: Vorbereiten eines Projekts | Starting Up a Project (SU)
- 2.2 Die Projektbeschreibung
- 2.3 Thema Organisation
 - 2.3.1 Die drei Projektinteressen
 - 2.3.2 Das Projektmanagementteam
- 2.4 Thema Business Case

2.4.1 Inhalt eines Business Case

2.4.2 Entwicklungspfad eines Business Case

2.5 Übungsfragen zu Kapitel 2 – Projektvorbereitung

3 Projektinitiierung

3.1 Prozess Lenken eines Projekts (DP)

3.2 Initiiieren eines Projekts (IP)

3.3 Die Projektleitdokumentation

3.4 Thema Pläne

3.4.1 Drei Ebenen der Planung

3.4.2 Die Erstellung eines Plans

3.5 Thema Fortschritt

3.5.1 Projektsteuerungsmittel

3.5.2 Toleranzen und Ausnahmen

3.5.3 Management vs. Technische Phasen

3.6 Prozess-Managen eines Phasenübergangs (SB)

3.7 Thema Risiko

3.7.1 Risiko Definition

3.7.2 Prozesse im Risikomanagement

3.7.3 Das Risikoprofil

3.7.4 Rollen innerhalb des Risikomanagements

3.7.5 Kategorien der Risikobehandlung

3.8 Übungsfragen zu Kapitel 3 – Projektinitiierung

4 Projektablauf

4.1 Prozess Steuern einer Phase (CS) und Managen der Produktlieferung (MP)

4.2 Thema Qualität

4.2.1 Qualitätskontrollpfad

4.2.2 Qualitätsprüfungstechnik

4.3 Thema Änderungen

4.4 Übungsfragen zu Kapitel 4 – Projektablauf

5 Projektabschluss

5.1 Prozess Abschließen eines Projekts (CP)

5.2 Übungsfragen zu Kapitel 5 – Projektabschluss

6 Prüfung und Zertifizierung

6.1 Wie kann man zertifiziert werden?

6.2 Welche Prüfungen gibt es?

7 Glossar

8 Lösungen zu den Übungsfragen

9 Bonus Prüfungsmaterial

Index

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 Versionsangabe „2“. PRINCE stand und steht für **P**ROjects **I**N **C**ontrolled **E**nvironment.

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 Zertifizierungen. 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 aufrechtzuerhalten, 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.

Das letzte große Update von PRINCE2 wurde im Jahre 2017 unter dem Namen PRINCE2 V2017 bekannt gegeben. Hierbei wurden innerhalb der Themen von PRINCE2 Anpassungen durchgeführt, sowie einige Wordings und Fokusbereiche verändert. Auf Basis dieser neuen Version, welche im Jahre über die letzten Monate final geschliffen und ins Deutsche übersetzt wurde, haben wir unseren bestehenden Bestseller aktualisiert und angepasst, so dass wir nun im Jahre 2019 eine sehr runde und hochwertige Buchversion von PRINCE2 v2017 zur Verfügung stellen können.

Video anschauen: Woher kommt PRINCE2?

Autor Fabian erklärt, was der Gedanke von PRINCE2 war und wieso es entwickelt wurde.

www.agile-heroes.de/buch/prince2

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:

EIN PROJEKT IST:

- 1 ➤ **Einzigartig**
.....
- 2 ➤ **Bereichsübergreifend**
.....
- 3 ➤ **Verändernd**
.....
- 4 ➤ **Unsicher**
.....
- 5 ➤ **Begrenzt**
.....

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.

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

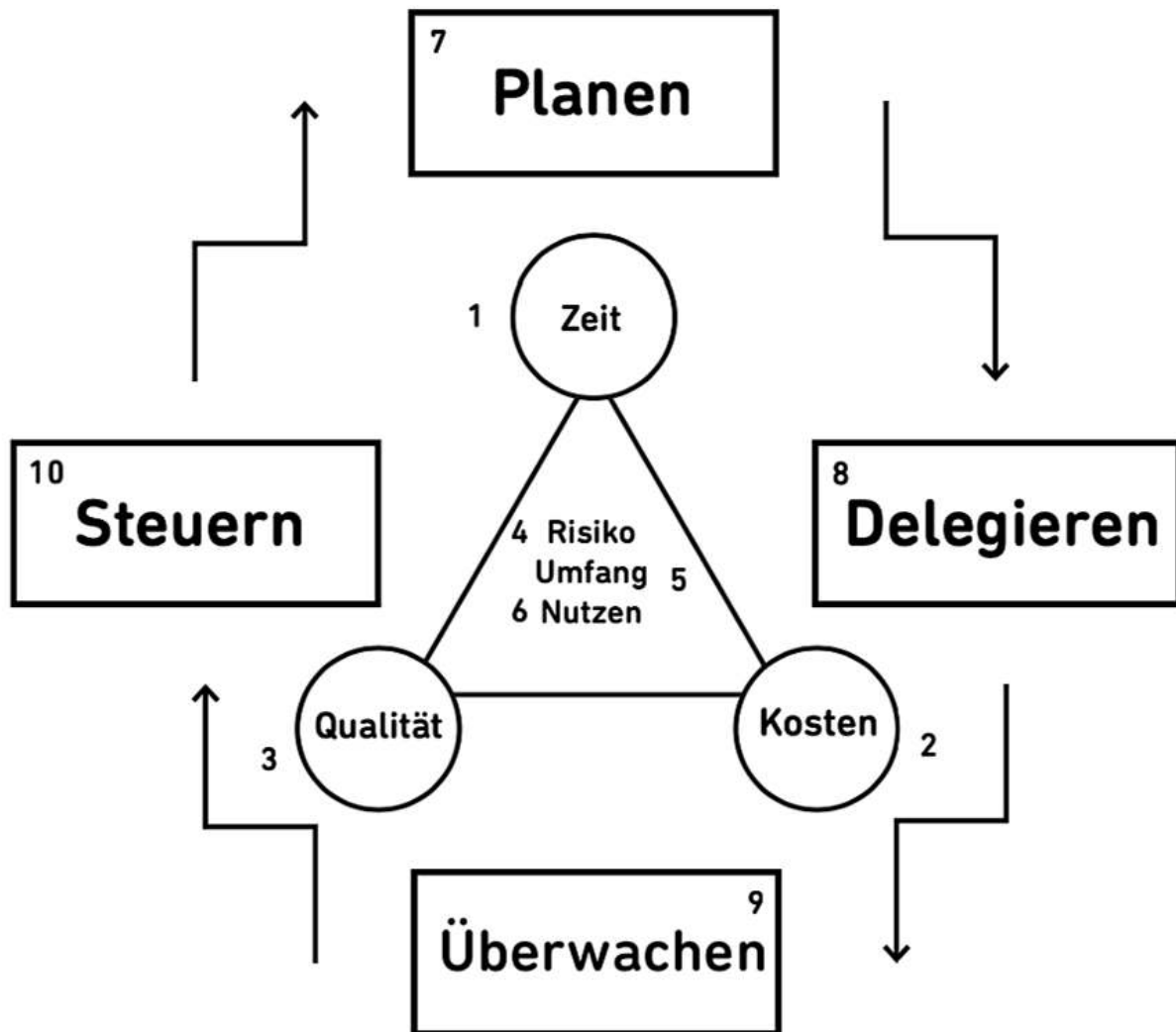
Der Projektsteuerungskreislauf stellt die Ablaufbeschreibung für das erfolgreiche Management der folgenden sechs Projektdimensionen dar.

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 zeitbezogene 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.

■ **Qualität:** Umgangssprachlich wird „Qualität“ per se als absolut positiv gewertet. Man spricht davon, dass das „Auto Qualität hat“. Anders ausgedrückt sagt man also, dass das Auto „Eigenschaften“ hat. Denn genau so ist Qualität zu sehen. Und zwar als Eigenschaften, die von dem Projekt umgesetzt werden sollen. Ob die Eigenschaften, also die Qualität, „gut“ oder „schlecht“ sind, vermag der Kunde bzw. der Auftraggeber beurteilen. Der Projektmanager hat nicht das Recht, dies zu beurteilen. Aber er hat jedoch die Pflicht, dies mit gegebenen Ressourcen so gut es möglich ist umzusetzen. Spätestens hier sollte einem die „magische“ Verbindung von Zeit, Kosten und Qualität bewusst werden. Diese drei stehen in ständiger Abhängigkeit voneinander. Möchten wir bei unseren Olympischen Spielen die Häuser der Olympioniken in einer hochwertigen oder einer mittelmäßigen Ausstattung? Je nachdem verändert sich natürlich der monetäre Aspekt, da bei der hochwertigen Ausstattung ausschließlich Marmorfußboden verlegt werden soll, welcher deutlich teurer ist als der Teppichboden der mittleren Ausstattung. Hierbei fällt natürlich ins Auge, dass Marmor eine deutlich längere Lieferzeit hat als Teppich. Das Projekt würde sich also neben einer Kostenerhöhung auch noch massiv verspäten. Nun liegt es am Projektmanager, in Anbetracht der Anforderungen der Stakeholder den besten Weg für das Projekt zu finden. Das bedeutet keinesfalls, dass er hierbei persönliche Anforderungen berücksichtigt. Vielmehr muss er die von den Stakeholdern geforderten Qualitätsaspekte so gut es geht berücksichtigen oder

eben, bei Nichteinhaltung dieser, die Problematik den Stakeholdern so früh als möglich melden.

■ **Risiko:** Wie baut man innerhalb des Projektes ein geeignetes Risikomanagementsystem auf? Mit der Frage beschäftigten wir uns im Folgenden beim Thema „Risiko“. Als Dimension bringt „Risiko“ zum Ausdruck, dass es sich um eine täglich zu erfüllende Aufgabe des Projektmanagers handelt. Selbstverständlich ist hierbei, dass es so hochspezifische Risiken zu beachten gilt, die weit über die Kompetenz eines – egal wie guten – Projektmanagers hinausgehen. Das ist auch vollkommen in Ordnung, bedenkt man doch, dass die PRINCE2-Terminologie hierfür eigene Teilprojektleiter, oder wie in PRINCE2 beschrieben, Teammanager gibt, die durch ihr fachliches Know-how hervorstechen. Diese und deren Teammitglieder müssen in die Pflicht genommen werden, eine Gesamt-Risikostrategie für das Projekt mitzuentwickeln und vor allem Einzelrisiken auf den unterschiedlichen Ebenen zu identifizieren und unter gewissen Umständen dem Projektmanager zu melden. Dieser wiederum ist dann in der Pflicht, die Risiken zu delegieren, zu überwachen und zu steuern.

■ **Umfang:** Hierbei handelt es sich um den schnell verwechselten Artgenossen von „Qualität“. Oft wird innerhalb von Projekten die Diskussion geführt, ob Aufgabe X „inscope“ oder „not inscope“ ist; also im Umfang oder nicht im Umfang des Projekts. Diese Diskussion ist absolut wichtig und gerechtfertigt. Jedoch muss sie richtig geführt werden. In der Praxis reden Leute meist von den vom Projekt zu liefernde Eigenschaften. Bei unserer Olympiade zum Beispiel von „Marmor- oder Teppichboden“. Wie aber bereits in der Dimension „Qualität“ gut erläutert wurde, handelt es sich hierbei um Eigenschaften, also dem Zustand des

Produktes, also um Qualität, nicht um – wie so oft fälschlicherweise verwendet – Scope/Umfang. Der Umfang beschäftigt sich – plastisch gesagt – mit der Anzahl der Marmorplatten, die benötigt werden.

- **Nutzen:** Als Nutzen wird der erwartete Mehrwert des Projekts bezeichnet. Der Nutzen kann in seiner Art und Güte durchaus unterschiedlich ausfallen. So gibt es den monetären Nutzen: Wenn ich X entwickle, erwarte ich Y an Return on Investment. Hier ist der Blick allein auf den finanziellen Aspekt des Projekts. Darüber hinaus gibt es allerdings auch nichtmonetären Nutzen. So kann die Olympiade neben ihrem finanziell durchaus positiven Effekt vor allem auch Prestige für London mit sich bringen. Hieraus können sich neue Touristen erschließen, die nach der Olympiade den Urlaub in London verbringen wollen und damit neue Arbeitsplätze in London schaffen. Mit Verlaub, letztlich kann man beinahe alle Gründe so durchkonjungieren, dass man am Ende bei dem Faktor Euro bzw. Geldeinheit landet.

Kommen wir nun nochmal zum Projektsteuerungskreislauf zurück. Oder kurz gesagt zum Inbegriff von „Managen“. Aber was bedeutet eigentlich managen?

Der erste Schritt im Managen eines Projekts – oder im Projektsteuerungskreislauf – ist der Schritt „Planen“, welcher natürlich im ersten Anlauf einen enormen Aufwand darstellt. Bleiben wir bei unserem Olympia-Beispiel. Die ersten Planungsmeetings des Projektteams werden durchaus sehr umfangreich und sehr unstrukturiert gelaufen sein. Gleichgültig, welche **Dimensionen** geplant worden sind: Ob Risiko oder Zeit, ob Budget oder Qualität, es wird am Anfang in nur sehr wenigen Fällen tatsächlich eine ganz konkrete Planung vorhanden sein. Das ist aber auch nicht schlimm. Der Projektsteuerungskreislauf ist, wie es der Name schon

sagt, ein wiederkehrender Mechanismus. Ein Mechanismus, der bewirkt, dass es eine kontinuierliche Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung innerhalb eines Projekts gibt. Hierdurch entstehen nicht nur von Durchlauf zu Durchlauf eine feinkörnigere Planung, sondern auch eine höhere Lernrate. Die kontinuierliche Verbesserung wird hierdurch fortlaufend gepflegt.

Machen wir das Ganze mal anhand eines Beispiels unserer olympischen Häuser klar.

Planung: Hierbei wird sich der Projektmanager mit seinem Teammanager „Häuserbau“ und anderen wichtigen Personen in einem ersten Planungsmeeting Gedanken über die Lage der neu zu errichteten Häuser gemacht haben. Wichtig ist hierbei zu beachten, dass man mit der höchsten Planungsebene beginnt. Wie hier zum Beispiel die Lage. Es ist zu erwähnen, dass der Projektmanager hierbei kaum fachliches Know-how besitzen muss. Er muss den Gesamtüberblick über die Projektorganisation bewahren, das Fach Know-how zur Erstellung der Produkte bringt der Teammanager mit. Der Projektmanager sollte zum Beispiel darauf achten, dass die wichtigsten Stakeholder wie zum Beispiel vorgeschriebene Ämter mit am Planungstisch sitzen. Nachdem das Thema „Lage“ annähernd gut geplant worden ist, geht es um erste Maßnahmen, die operationalisiert werden sollen.

Delegieren: Dies stimmt der Teammanager mit dem Projektmanager ab und nimmt das Ergebnis zur fachlichen Umsetzung mit an sein Team. Der Projektmanager hat somit den zweiten Schritt im Projektsteuerungskreislauf vollzogen: er hat delegiert. Bei der Delegation von Aufgaben ist es wichtig, dem Teammanager genügend Entscheidungstoleranzen mit auf den Weg zu geben. In der Praxis kommt es oft vor, dass der Projektmanager dem