

# Die Arbeitsweise von PRINCE2

11.01.2011 Prince2 Hans-Peter Ritt

---

Diese kleine Einführung in PRINCE2 gibt Ihnen einen guten Überblick über den Anwendungsbereich und Stärken der Methodologie.

## Gegenstand von PRINCE2

Alle, die in und mit Projekten arbeiten, kennen das "magische Dreieck" des Projektmanagements: Qualität – Kosten – Zeit. PRINCE2 erweitert dieses Dreieck zu einem Sechseck, folgende Dimensionen sind zu managen:

- Kosten: Welche Kosten verursacht das Projekt? Mit welchem Aufwand ist es realisierbar?
- Zeitrahmen: Wann wird/kann das Projekt abgeschlossen sein?
- Qualität: Ist das Produkt für den vorgesehenen Zweck geeignet?
- Umfang: Was genau wird das Projekt liefern? Was ist "nice to have"? Was ist ganz sicher nicht inkludiert?
- Risiko: Jedes Projekt birgt Risiken, aber welche sind akzeptabel und wo ist die Grenze?
- Nutzen: Die Antwort auf die oft vergessene Frage "Wozu tun wir das (eigentlich)?"

## Managementebenen bei PRINCE2

Die Methodologie von PRINCE2 betrachtet Projektmanagement in einer Organisation auf insgesamt vier Ebenen:

- Unternehmensmanagement: Beauftragt Projekte und achtet auf die strategische Ausrichtung
- LENKEN: Verantwortung des Lenkungsgremiums für den Nutzen und den Erfolg des Projektes
- MANAGEN: Verantwortung des Projektmanagers für die operative Umsetzung und Steuerung des Projektes
- LIEFERN: Verantwortungen der Teammanager für die Lieferung der konkreten Produkte des Projektes

PRINCE2 und konzentriert sich stark auf das Zusammenspiel dieser Ebenen, damit Projekte für die Organisation sinnvoll und steuerbar bleiben.

## PRINCE2 ist gut verträglich

Der integrierte Ansatz und die klare Trennung der Managementebenen machen PRINCE2 auch gut verträglich mit anderen Ansätzen und Spezialmethoden des Projektmanagement.

Vor allem die klare Unterscheidung zwischen der Ebene des Lenkens eines Projektes, der des Projektmanagements, und der des Liefers der Produkte ermöglicht, dass ...

- in Organisationen vorhandene Standards für bestimmte Methoden, z.B: der Risikoanalyse oder des Änderungsmanagement beibehalten und integriert werden können.
- die Verbindung mit Methoden und Vorgehensweisen von AGILE bzw. SCRUM, die sich ja stark auf die Ebene des LIEFERNS der Produkte/Deliverables konzentrieren, gelingt.
- die Verbindung mit den Bodies of Knowledge (BoK) z.B. von IPMA, die sich ja stark auf "good practices" für Projektmanager konzentrieren, möglich ist.

# Die Arbeitsweise von PRINCE2

11.01.2011 Prince2 Hans-Peter Ritt

---

## Aufbau der Methodologie

Die Methode setzt sich aus vier integrierten Bausteinen zusammen, die systematisch ineinandergreifen: Die Grundprinzipien, die Themen, die Prozesse, und die Anpassung an die Projektumgebung.

## Die Grundprinzipien

Die Prinzipien sind die grundlegenden Regeln und bewährte Grundsätze, die in den Themen und Prozessen umgesetzt und konkretisiert sind. Ohne sie geht es nicht, diese sieben Grundprinzipien machen die Besonderheit von PRINCE2 aus:

1. Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung: Für ein Projekt muss es einen berechtigten Grund (Business Case) geben und diese Berechtigung muss während des gesamten Projektes aufrecht sein.
2. Lernen aus Erfahrung: Während der gesamten Projektlaufzeit werden Erfahrungen früherer Projekte systematisch herangezogen und die gemachten Erfahrungen gesammelt, analysiert und dokumentiert.
3. Definierte Rollen und Verantwortungen: Rollen und Verantwortungen sind innerhalb einer Organisationsstruktur definiert, in der die Interessen des Unternehmens, der Nutzer/Kunden und der Lieferanten vertreten sind.
4. Steuern über Managementphasen: Planung, Überwachung und Steuerung wird dadurch realistisch möglich, dass ein Projekt in mehrere Managementphasen gegliedert wird.
5. Steuern nach dem Ausnahmeprinzip: Für angemessene Entscheidungs- und Führungskompetenzen ist dadurch gesorgt, dass klare Verantwortlichkeiten für unterschiedliche Ebenen festgelegt werden und Toleranzen für delegierte Befugnisse definiert werden.
6. Produktorientierung: Die PRINCE2-Methode ist auf die Definition und Lieferung von "Produkten" ausgerichtet, also eindeutig ergebnisorientiert, nicht aktivitätsorientiert.
7. Anpassen an die Projektumgebung: PRINCE2 wird an die jeweilige Projektumgebung angepasst, um den speziellen Anforderungen des jeweiligen Projektes gerecht zu werden.

## Die Themen

Die PRINCE2-Themen beschreiben Aspekte des Projektmanagements, die bei der Umsetzung eines Projektes kontinuierlich behandelt werden müssen. Im Ablauf eines Projektes – in den Prozessen (siehe unten) – sind diese Themen integriert und greifen nahtlos ineinander.

1. Business Case (Warum?): Wie entwickelt sich eine Idee zu einer für die Organisation lohnenden und durchführbaren Aktivität und wie wird sichergestellt, dass das auch so bleibt
2. Organisation (Wer?): Beschreibung der Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt-Managementteam, das befristet für das effektive Managen des Projektes eingerichtet ist.
3. Qualität (Was?): Welche Qualitätskriterien müssen die durch das Projekt zu liefernden Produkte erfüllen – und wie wird dies sichergestellt.
4. Pläne (Wie? Wie viel? Wann?): In Ergänzung zum Thema "Qualität" ist die Entwicklung der Projektpläne in einzelne Schritte strukturiert – dabei geht

# Die Arbeitsweise von PRINCE2

11.01.2011 Prince2 Hans-Peter Ritt

---

PRINCE2 zuallererst vom Produkt aus: Über den Produktstrukturplan zum Aktivitätsplan.

5. Risiken (Was ist, wenn?): Hier geht es darum, wie das Projektmanagement mit den Unsicherheiten im Projekt und der Projektumgebung umgeht.
6. Änderungen (Was sind die Auswirkungen?): Wie bewertet und behandelt das Projektmanagement offene Punkte, sodass Änderungen gezielt und sinnvoll behandelt werden können.
7. Fortschritt (Wo stehen wir? Wohin gehen wir? Sollen wir weitermachen?): Hier geht es um die fortlaufende Kontrolle der Durchführbarkeit der Pläne, um die Entscheidungsprozesse für Pläne, die Beobachtung der tatsächlichen Ergebnisse und die eventuellen Eskalationsprozesse.

## Die Prozesse

PRINCE2 folgt einem prozessorientierten Ansatz, geht also von einer strukturierten Abfolge von Aktivitäten, die auf die Erreichung eines Ziels gerichtet ist, aus. Es sind insgesamt sieben Prozesse, die für das erfolgreiche Lenken, Managen und Liefern eines Projektes definiert sind.

- Vor dem eigentlichen Projektstart setzt PRINCE2 den Prozess Vorbereiten eines Projektes, in dem die Idee/das Vorhaben geprüft wird und in einer groben Projektbeschreibung mündet, die für den Lenkungsausschuss Entscheidungsgrundlage über den Projektstart ist.
- Mit der Entscheidung über den Projektstart beginnt der Prozess Lenken eines Projektes, in dem der Lenkungsausschuss aus Vertretern der Organisation, der Kunden und Lieferanten wichtige Entscheidungen fällt und den allgemeinen Verlauf des Projektes steuert, das Tagesgeschäft aber dem Projektmanager überlässt.
- Parallel dazu startet der Prozess Initiieren eines Projektes, der eine solide Grundlage für das Projekt schafft, bevor größere Mittel freigegeben werden: Die Projektplanung in Managementphasen, die Festlegung der Managementstrategien und -steuerungsmittel, die Entwicklung eines fundierten Business Cases stehen hier im Vordergrund.
- Die Aktivitäten der nachfolgenden(n) Projektphase(n) werden jeweils durch den Prozess Steuern einer Phase strukturiert, in dem die anfallenden Arbeiten zugewiesen werden, offene Punkte bearbeitet, der Fortschritt berichtet und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.
- Innerhalb einer Phase wird die "Produktion", also die Arbeit am Projektergebnis, durch den Prozess Managen der Produktlieferung gewährleistet. Hier ist Beziehung zwischen Projektmanager und Teammanager (verantwortlich für einzelne Work packages) geregelt und die zu erbringenden Leistungen werden koordiniert.
- Kurz vor Ende einer Phase startet der Prozess Managen eines Phasenübergangs, in dem der Lenkungsausschuss über den aktuellen Stand informiert und die nachfolgende Phase im Detail geplant wird, sodass eine sinnvolle Entscheidung über den Fortgang getroffen werden kann.
- So geht es weiter bis zum Projektende, hier gibt es keinen Phasenübergang mehr, nur noch den Prozess Abschließen eines Projektes, in dem die Abnahme des Projektendproduktes und das Erreichen der Projektziele bestätigt wird (oder eben nicht). Unter anderem werden auch die Erfahrungen und Empfehlungen für Folgeaktivitäten dokumentiert.

# Die Arbeitsweise von PRINCE2

11.01.2011 Prince2 Hans-Peter Ritt

---

## **Anpassung an die Projektumgebung**

Gerade weil PRINCE2 generisch ist, sich als Methodologie umfassend unabhängig von Kontinent, Branche, Organisationsgröße und Projektvolumen einsetzen lässt, braucht es eine Anpassung an die jeweilige Projektumgebung – Context Rules! Es macht bei PRINCE2 den ganzen Witz kaputt, nur einzelne Elemente oder Teile umzusetzen. Stellen Sie sich vor, man ließe die “fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung” weg, oder die systematische Dokumentation von “Erfahrungen”, oder gar die konsequente “Produktorientierung”. Die ganzen Vorteile der Methode, die sich ja bei der Integration der Prinzipien, Themen und Prozesse entfalten, wären dahin.

Anpassen bedeutet in diesem Zusammenhang, die Methode in dem Grade anzuwenden, dass das Projekt nicht überlastet wird und gleichzeitig eine angemessene Steuerung der externen und internen Faktoren erfolgt. Die Anpassung kann auf mehreren Ebenen erfolgen:

- Wie wird den Grundprinzipien Geltung verschafft? z.B: wie eng müssen Toleranzen in der jeweiligen Organisation festgelegt sein?
- Welche Standards und Richtlinien existieren im Unternehmen zu den einzelnen Themen? Welche Formalität muss in den Berichten beachtet werden?
- Möglicherweise existiert bereits eine bestimmte Terminologie, es macht keinen Unterschied ob der Begriff “Business Case” oder “Investment Case” verwendet wird.
- Auch die von PRINCE2 empfohlenen Managementprodukte (Strategien, Pläne, Berichte) können durch existierende Vorlagen ersetzt werden, solange diese den geforderten Zweck erfüllen
- Die Rollen müssen vielleicht angepasst werden, wenn bestimmte Verantwortlichkeiten im Unternehmen etwas anders gewichtet sind – solange bestimmte Unvereinbarkeiten beachtet werden.

## **Anwendung von PRINCE2**

Die Anwendung der von PRINCE2 entwickelten Methodologie ist für alle interessierten Personen und Organisationen frei, ebenso das Erlernen der Methode. Es existieren Zertifikate auf zwei Ebenen, die sich für Praktiker empfehlen. Ausbildungen, Zertifizierungen und Beratungen dürfen jedoch nur von zertifizierten Trainern bzw. Beratern und akkreditierten Organisationen angeboten werden.