

11 Die Prozesse – Einführung

11.1 DIE PRINCE2-PROZESSE

Das Projektmanagement nach PRINCE2 folgt einem prozessbasierten Ansatz. Ein Prozess ist eine strukturierte Abfolge von Aktivitäten, die auf die Erreichung eines bestimmten Ziels gerichtet ist. In einem Prozess wird ein definierter Input in einen definierten Output umgewandelt.

Die insgesamt sieben Prozesse in PRINCE2 definieren die für das erfolgreiche Lenken, Managen und Liefern eines Projekts notwendigen Aktivitäten.

Abbildung 11.1 zeigt, wie die einzelnen Prozesse während der Laufzeit eines Projekts zum Einsatz kommen.

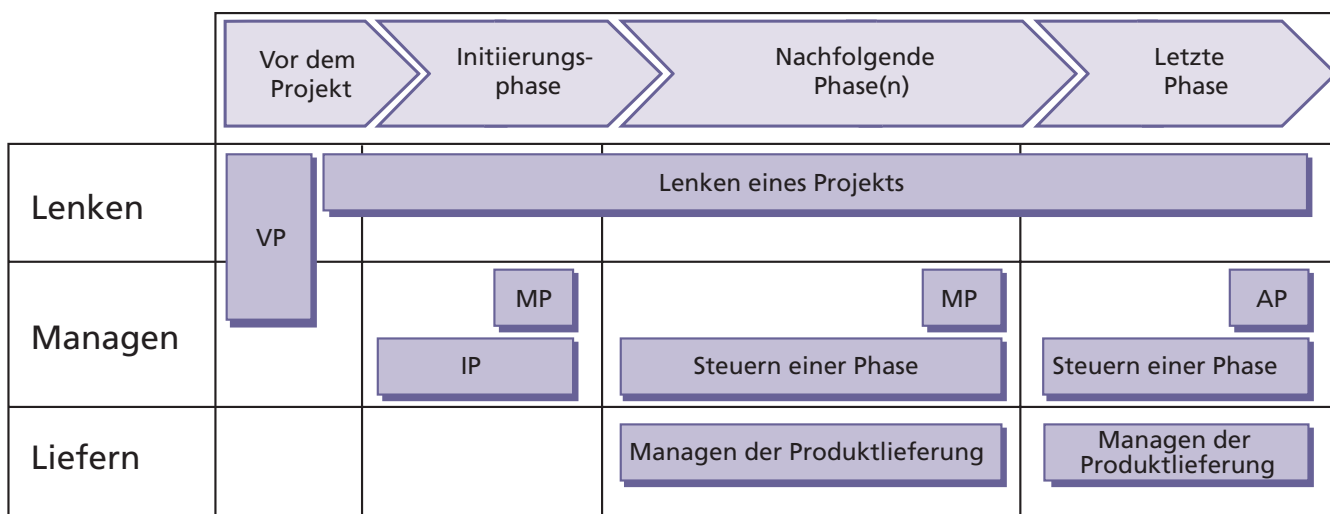
11.2 MIT PRINCE2 DURCH DAS PROJEKT

Während der Laufzeit des Projekts bestimmt der Lenkungsausschuss die einzuschlagende Richtung und trifft die wichtigsten Entscheidungen. Die

Aktivitäten des Lenkungsausschusses ergeben sich aus dem Prozess *Lenken eines Projekts* (siehe Kapitel 13), der sich von der Vorbereitung im Vorfeld eines Projekts bis zum Ende der letzten Phase erstreckt.

11.2.1 Vor dem Projekt

Es beginnt damit, dass jemand eine Idee hat oder einen Bedarf anmeldet. Anlass hierfür können neue geschäftliche Ziele, Reaktionen auf steigenden Wettbewerbsdruck, Gesetzesänderungen oder Empfehlungen in einem Bericht / Audit sein. Fast alles kann Auslöser eines Projekts sein. PRINCE2 bezeichnet den Auslöser für ein Projekt als Projektmandat. Das Mandat wird von der Organisation (Unternehmens- oder Programmmanagement) bereitgestellt, die das Projekt in Auftrag gibt. Es kann eine einfache mündliche Anweisung oder auch eine ausführlich beschriebene und begründete Projektdefinition sein.



Schlüssel:

VP = Vorbereiten eines Projekts
IP = Initiieren eines Projekts
MP = Managen eines Phasenübergangs
AP = Abschließen eines Projekts

Hinweis:

- Vorbereiten eines Projekts kommt sowohl auf der Lenkungs- als auch auf der Managementebene zur Anwendung.
- Jedes PRINCE2-Projekt muss mindestens zwei Managementphasen haben. Die erste ist die Initiierungsphase.
- Managen eines Phasenübergangs wird erstmalig am Ende der Initiierungsphase eingesetzt und dann am Ende jeder nachfolgenden Phase, ausgenommen die letzte Phase, wiederholt. Außerdem wird dieser Prozess für die Erstellung von Ausnahmeplänen benötigt, die jederzeit, auch in der letzten Phase, notwendig werden können.
- Wenn die Initiierung eines Projekts komplex oder langwierig ist, können optional Steuern einer Phase und Managen der Produktlieferung für das Management der Initiierungsphase verwendet werden.

Abbildung 11.1 – PRINCE2-Prozesse

Bevor mit der Ausarbeitung eines Projekts begonnen wird, muss geprüft werden, ob es durchführbar ist und sich lohnt. Diese Aktivitäten sind Gegenstand von *Vorbereiten eines Projekts* (siehe Kapitel 12) und führen letztendlich zur Erstellung einer Projektbeschreibung und eines Phasenplans für die Projektinitiierung.

Der Lenkungsausschuss prüft die Projektbeschreibung und entscheidet, ob das Projekt initiiert wird. Außerdem legt er fest, welche Befugnisse für die Initiierungsphase an den Projektmanager delegiert werden.

11.2.2 Initiierungsphase

Sobald entschieden worden ist, das Projekt weiter zu verfolgen, muss es im Detail geplant werden. Die Finanzierung muss gesichert und die Steuerungsmittel müssen definiert werden, damit das Projekt die Wünsche derjenigen erfüllt, die die finanziellen Mittel bereitstellen bzw. mit den Produkten des Projekts arbeiten werden. Die Detailplanung, die Festlegung der Projektmanagementstrategien und -steuerungsmittel, die Entwicklung eines fundierten Business Case sowie die Frage, wie das Erreichen des Nutzens festgestellt werden kann, sind Gegenstand von *Initiieren eines Projekts* (siehe Kapitel 14).

Die Initiierungsphase führt letztendlich zur Erstellung einer Projektleitdokumentation anhand der der Lenkungsausschuss über die Freigabe des Projekts entscheidet. Da sich die Inhalte der Projektleitdokumentation während der Durchführung des Projekts wahrscheinlich ändern werden (unter Kontrolle der Änderungssteuerung), wird diese Dokumentversion als Input für spätere Beurteilungen der erzielten Ergebnisse aufbewahrt.

11.2.3 Nachfolgende Phasen

Sobald das Projekt initiiert worden ist, delegiert der Lenkungsausschuss die im Tagesgeschäft zu erledigenden Aufgaben Phase für Phase an den Projektmanager. Dieser muss die anfallenden Arbeiten zuweisen, sicherstellen, dass die Ergebnisse derartiger Arbeiten (Produkte) die Spezifikationen erfüllen, und eventuell benötigte Genehmigungen einholen. Außerdem muss er sich vergewissern, dass der angestrebte Fortschritt planmäßig erzielt wird und die Planziele voraussichtlich innerhalb der vereinbarten Grenzen

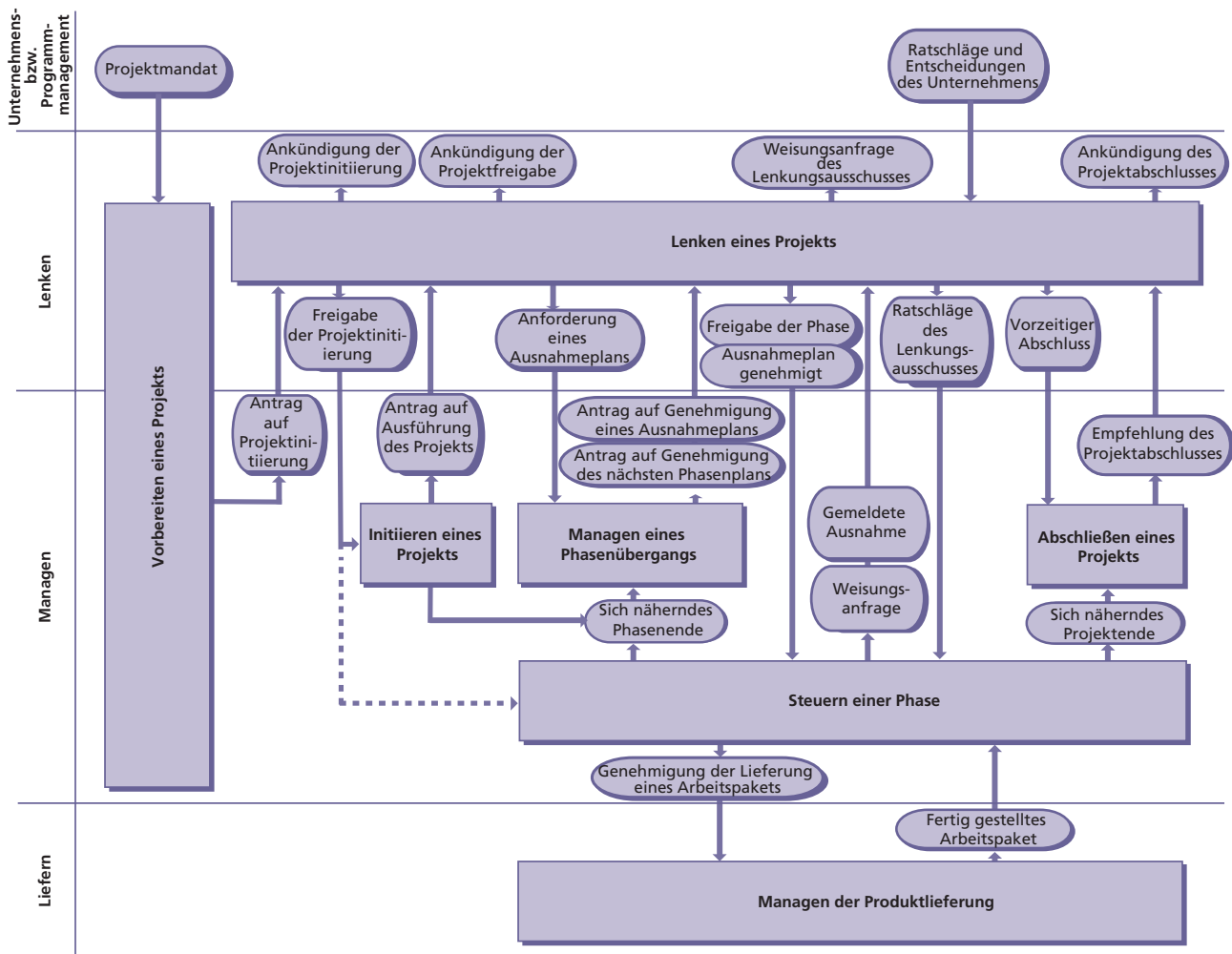
erreicht werden. Der Projektmanager stellt sicher, dass die zur Steuerung des Projektfortschritts benötigten Projektaufzeichnungen (Projekt-tagebuch, Erfahrungsprotokoll, Register offener Punkte, Risikoregister, Qualitätsregister und Konfigurationsdatensätze) aktualisiert werden. In regelmäßigen Projektstatusberichten informiert der Projektmanager den Lenkungsausschuss über die erzielten Fortschritte. Die Aktivitäten zur Steuerung einer Phase sind Gegenstand des Prozesses *Steuern einer Phase* (siehe Kapitel 15).

In *Managen der Produktlieferung* (siehe Kapitel 16) führt (führen) der (die) Teammanager oder Teammitglieder die ihnen zugewiesenen Arbeitspakete (für die Lieferung von einem oder mehreren Produkten) aus und halten den Projektmanager in Teamstatusberichten über die erzielten Fortschritte auf dem Laufenden.

Zum Ende jeder Managementphase holt der Projektmanager die Erlaubnis zur Fortsetzung des Projekts mit der nächsten Phase ein. Er berichtet über die in der Phase erzielten Ergebnisse, aktualisiert den Business Case und legt eine Detailplanung für die nächste Managementphase vor. Er liefert dem Lenkungsausschuss die notwendigen Informationen, damit dieser die Erfolgsaussichten des Projekts beurteilen und über die Freigabe der nächsten Managementphase entscheiden kann. Die beim Übergang von einer Phase zur anderen durchzuführenden Aktivitäten sind Gegenstand von *Managen eines Phasenübergangs* (siehe Kapitel 17).

11.2.4 Letzte Phase

Da ein Projekt eine zeitlich begrenzte Unternehmung ist, geht es in der letzten Lieferphase, sobald der Projektmanager die Freigabe aller Projektprodukte eingeholt hat, um die Auflösung des Projekts. Der Lenkungsausschuss muss sich davon überzeugen, dass die Empfänger der Projektprodukte in der Lage sind, diese zu übernehmen und zu benutzen. Wenn dies der Fall ist, können die Produkte zur Inbetriebnahme übergeben und das Projekt kann abgeschlossen werden. Die Projektunterlagen sollten geordnet und archiviert, die Projektergebnisse durch Vergleich mit den ursprünglichen Plänen beurteilt und die für das Projekt abgestellten Ressourcen freigegeben werden. Außerdem werden Nutzenrevisionen zur Beurteilung des Nutzens

**Hinweise:**

Hinweis 1: Bei *Initiieren eines Projekts* wird am Ende der Initiierungsphase (durch Vorlage der Projektleitdokumentation) die Freigabe des Projekts und parallel dazu in *Managen eines Phasenübergangs* die Freigabe des Phasenplans für die zweite Managementphase beim Lenkungsausschuss beantragt.

Hinweis 2: Die Aktivitäten für den Projektabschluss werden im Zusammenhang mit der Freigabe der letzten Managementphase geplant und genehmigt, d. h. *Abschließen eines Projekts* findet in der letzten Phase statt.

Abbildung 11.2 – PRINCE2-Prozessmodell

eingepplant, der erst nach längerer Benutzung der Produkte erkennbar wird, also nach Abschluss des Projekts. Die zur Auflösung eines Projekts notwendigen Aktivitäten sind Gegenstand von *Abschließen eines Projekts* (siehe Kapitel 18).

11.3 DAS PRINCE2-PROZESSMODELL

Das PRINCE2-Prozessmodell ist in der nachstehenden Abbildung 11.2 dargestellt.

Die Prozesse sind nach folgenden Managementebenen gegliedert: Unternehmen oder Programm, Lenken, Managen und Liefern. Außerdem sind die Auslöser zwischen den einzelnen Prozessen dargestellt.

11.4 AUFBAU DER PROZESSKAPITEL

Jede Beschreibung eines PRINCE2-Prozesses ist nach der folgenden Struktur aufgebaut und formatiert.

11.4.1 Zweck

Dieser Abschnitt beschreibt die Gründe für den Prozess.

11.4.2 Ziel

Dieser Abschnitt beschreibt die von diesem Prozess zu erreichenden Ziele.

11.4.3 Kontext

Dieser Abschnitt setzt den jeweils beschriebenen Prozess in Bezug zu anderen Prozessen und Aktivitäten sowohl innerhalb des Projekts als auch zum Unternehmens- oder Programmmanagement.

11.4.4 Aktivitäten

PRINCE2-Prozesse bestehen aus ein oder mehr **Aktivitäten**, die nacheinander oder parallel ausgeführt werden können. PRINCE2-Aktivitäten beinhalten **empfohlene Maßnahmen**, die auf die Erzielung eines angestrebten Ergebnisses gerichtet sind.

Die Beziehungen zwischen Prozessen, Aktivitäten und Maßnahmen sind in Abbildung 11.3 dargestellt.

Für jede **Aktivität** werden Input und Output einschließlich der durch diese Aktivität erstellten bzw. aktualisierten Produkte grafisch dargestellt. Außerdem werden die empfohlenen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele der Aktivität beschrieben.

Den Abschluss bildet eine Tabelle der Verantwortlichkeiten für jedes durch die Aktivität erstellte bzw. aktualisierte Produkt (siehe Tabelle 11.1).

Es sollte beachtet werden, dass Produkte, die innerhalb eines Prozesses erstellt werden, in einem anderen genehmigt werden können. So wird zum Beispiel der Phasenplan in *Steuern einer Phase* erstellt, aber in *Lenken eines Projekts* genehmigt. Es werden jedoch alle Verantwortlichkeiten aufgezeigt und dabei solche, die in einem anderen Prozess abgedeckt sind, in Klammern dargestellt.

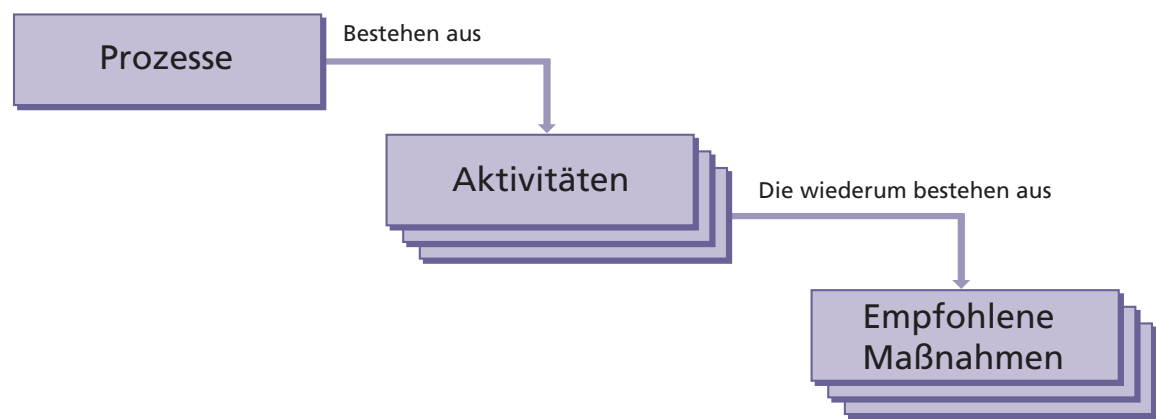

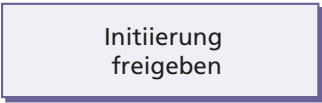
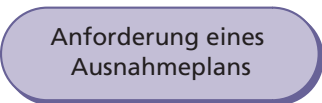


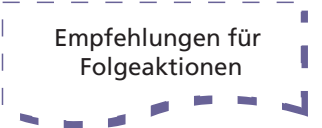


Abbildung 11.3 – Beziehungen zwischen Prozessen, Aktivitäten und Maßnahmen

Tabelle 11.1 – Tabelle der Zuständigkeiten (Beispiel)

<div>Ersteller – zuständig für die Herstellung des Produkts</div> <div>Prüfer – im Idealfall unabhängig von der Herstellung</div> <div>Abnahmeberechtigter – bestätigt die Abnahme</div>		Unternehmen / Programm	Auftraggeber	Benutzervertreter	Lieferantenvertreter	Projektmanager	Teammanager	Projektsicherung	Zugehörige Produktbeschreibung
			(A)	(A)	(A)	E		P	A12
Produkt	Maßnahme								
Phasenplan	Erstellen		(A)	(A)	(A)	E		P	A12

Tabelle 11.2 Schlüssel für Prozessdiagramme

Symbol	Schlüssel
	Kennzeichnet einen PRINCE2-Prozess
	Kennzeichnet eine Aktivität. Zu jedem Prozess gehören mehrere Aktivitäten.
 	<p>Kennzeichnet ein Ereignis oder eine Entscheidung, das/die entweder einen anderen Prozess auslöst oder das Unternehmens- bzw. Programmmanagement über eine bestimmte Entwicklung in Kenntnis setzt. Der Pfeil zeigt auf den Prozess, der ausgelöst wird.</p> <p>Zwei Auslöser erscheinen dort, wo ein Prozess durch verschiedene Ereignisse ausgelöst werden kann (z. B. Antrag auf Freigabe des Plans für die nächste Phase oder Antrag auf Freigabe des Ausnahmeplans).</p> <p>Prozessinterne Auslöser werden mit einer gestrichelten Umrandung dargestellt (Korrekturmaßnahme ist z. B. in <i>Steuern einer Phase</i> ein Auslöser von einer Aktivität an eine andere).</p>
 	<p>Kennzeichnet Managementprodukte. Managementprodukte werden durch die Aktivitäten eines Prozesses erstellt oder aktualisiert.</p> <p>Eine durchgezogene Linie kennzeichnet definierte Managementprodukte. Vorlagen für die Beschreibungen derartiger Produkte enthält Anhang A.</p> <p>Eine gestrichelte Linie kennzeichnet Komponenten eines Managementprodukts oder nicht definierte Managementprodukte, für die PRINCE2 keine bestimmte Zusammensetzung bzw. keine Qualitätskriterien vorschlägt.</p>