

Watyaki **Polski**
Slovenščina

Română

Português

English **Deutsch**

Dansk

Español

Ελληνικά

Български

Eesti

Français

Italiano

Magyar **Svenska**

Latviešu

Čeština

Maltese



PM²-Projektmanagementmethodik

Überblick

**Überblick über die
PM²-Projektmanagementmethodik**



Weder die Europäische Kommission noch Personen, die in ihrem Namen handeln, sind für die Verwendung der folgenden Informationen verantwortlich.

Europe Direct hilft Ihnen dabei, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden.

Gebührenfreie Telefonnummer (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos; in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

Weitere Informationen über die Europäische Union sind unter folgender Internetadresse verfügbar:

<http://europa.eu>.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2020

© Europäische Union, 2020

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Das PM²-Logo ist Eigentum der Europäischen Union und darf weder als Marke eingetragen oder auf andere Weise registriert noch getrennt von diesen Unterlagen verwendet werden.

Weder die Veröffentlichung noch das Logo dürfen in einer Weise verwendet werden, die die Unterstützung einer externen Organisation durch die Europäische Union nahelegt.

Titel: Überblick über die PM²-Projektmanagementmethodik

Aktuelle Ausgabe: v.1.0, Juli 2020

Erarbeitet auf der Grundlage von: PM²-Projektmanagementmethodik der Europäischen Kommission



Autoren und Mitwirkende des PM²-Leitfadens und der Methodik:

Anhang A: Beiträge und Danksagungen

Erstellt und veröffentlicht von:

Europäische Kommission

Generaldirektion Informatik, Referat B.4

Exzellenzzentrum für Projektmanagement (CoEPM²)

E-Mail: EC-PM2@ec.europa.eu

Schließen Sie sich der „Open PM²“-Community an, und beziehen Sie regelmäßig aktuelle Informationen:

<http://europa.eu/!gb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Über die Initiative „Open PM ² “	1
1.2	Das Exzellenzzentrum für PM ²	2
1.3	Das Open PM ² -Projekt unterstützungsnetzwerk (PSN)	2
1.4	Nützliche Online-Ressourcen	2
2	Überblick über die PM²-Methodik.....	2
2.1	PM ² -Methodikhaus	2
2.2	Der PM ² -Projektlebenszyklus	2
2.3	Impulsgeber und Schlüsselartefakte für die einzelnen PM ² -Phasen	3
2.4	Was ist ein PM ² -Projekt?.....	4
2.5	Projektdokumentation – die PM ² -Artefakte.....	5
2.6	PM ² -Mindsets.....	6
2.7	Anpassung und individuelle Ausrichtung	8
3	Projektorganisation und Funktionen.....	10
3.1	Projekt-Stakeholder	10
3.2	Governance-Modell und -Ebenen.....	10
3.3	Funktionen und Zuständigkeiten	11
3.3.1	Projektlenkungsausschuss	11
3.3.2	Projekthinhaber	12
3.3.3	Lösungsanbieter	12
3.3.4	Geschäftsmanager	12
3.3.5	Projektmanager.....	12
3.3.6	Geschäftsimplementierungsgruppe	12
3.3.7	Projektkernteam	13
3.3.8	Weitere Funktionen	13
3.4	Projektmanagementkompetenzen	13
4	Initiierungsphase.....	16
4.1	Initiierungssitzung	17
4.2	Auftrag über die Projektinitiierung	17
4.3	Business Case	17
4.4	Projektcharta.....	17
4.5	Projektphasenwechsel: Planungsreife (RfP, Ready for Planning)	18
5	Planungsphase	20
5.1	Planungs-Auftaktsitzung	21
5.2	Projekthandbuch	22
5.3	Projektmanagementpläne	22
5.4	Projekt-Stakeholder-Matrix	22
5.5	Projektarbeitsplan.....	22
5.6	Auslagerungsplan (Outsourcing-Plan)	23
5.7	Leistungsabnahmeplan	23
5.8	Übergangsplan	23
5.9	Geschäftsimplementierungsplan	23
5.10	Phasenwechsel: Durchführungsreife (RfE, Ready for Executing)	24
6	Durchführungsphase	26
6.1	Durchführungs-Auftaktsitzung	27
6.2	Projektkoordinierung.....	27
6.3	Qualitätssicherung	27

6.4	Projektberichterstattung	28
6.5	Informationsverbreitung	28
6.6	Phasenwechsel: Abschlussreife (RfC, Ready for Closing)	28
7	Abschlussphase.....	30
7.1	Sitzung zur Überprüfung des Projektabschlusses	31
7.2	Lehren aus dem Projekt und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende	31
7.3	Projektabschlussbericht	31
7.4	Abschluss der Verwaltungsarbeiten	31
8	Überwachung und Kontrolle.....	32
8.1	Projektleistung überwachen	32
8.2	Zeitplan überwachen	32
8.3	Kosten überwachen	33
8.4	Stakeholder betreuen	33
8.5	Anforderungen verwalten.....	33
8.6	Projektänderungen bearbeiten.....	33
8.7	Risiken kontrollieren	33
8.8	Probleme und Entscheidungen bearbeiten	34
8.9	Qualität sichern	34
8.10	Leistungsabnahme abwickeln.....	34
8.11	Übergang sicherstellen	34
8.12	Geschäftsimplementierung sicherstellen	34
8.13	Auslagerung (Outsourcing) abwickeln	35
8.14	Checklisten	35
	Anhang A: Beiträge und Danksagungen	36
	Anhang B: PM²-Erweiterung.....	38
	PM ² und agiles Management	38
	PM ² -Programmverwaltung (PM ² -PGM)	39
	PM ² und Portfoliomanagement	42
	Anhang C: Zusätzliche Ressourcen	46
	PM ² - Verantwortungszuweisungsmatrix (RASCI)	46
	RAM (RASCI): Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed	46
	PM ² -Artefaktlandschaft.....	47
	Überblick zu PM ² -Tätigkeiten und -Artefakten	48
	Verfügbare PM ² -Mustervorlagen.....	49
	Die ersten Schritte mit der PM ² -Methodik: Tipps für einen Schnelleinstieg.....	50
	Anhang D: Ethik und Verhalten.....	52
	PM ² -Verhaltenskodex	52
	Persönliche und berufliche Tugenden	53
	Anhang E: Glossar	56

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

1 Einleitung

PM² ist eine von der Europäischen Kommission entwickelte Projektmanagementmethodik. Sie soll Projektmanager in die Lage versetzen, durch eine wirksame Abwicklung der Arbeiten während des gesamten Lebenszyklus eines Projekts für ihre Organisationen Lösungen zu erarbeiten und Nutzen zu erbringen. PM² wurde im Hinblick auf die Anforderungen von EU-Institutionen und deren Projekte entwickelt, ist jedoch auf Projekte jeglicher Organisationen übertragbar.

PM² ist eine unkomplizierte und leicht anzuwendende Methodik, die Projektteams auf ihre spezifischen Anforderungen zuschneiden können. PM² wird vollständig durch ein umfassendes Schulungsprogramm (einschließlich Workshops und Coaching-Sitzungen), Online-Dokumentation und eine aktive Praxis-Community (derzeit nur innerhalb der Europäischen Kommission und einiger angeschlossener europäischer Institutionen verfügbar) unterstützt.

PM² enthält Elemente aus einer Vielzahl von weltweit anerkannten Best Practices für das Projektmanagement, die in Standards und Methoden erfasst sind. Ihre Entwicklung ist beeinflusst von praktischen Erfahrungen in verschiedenen Projekten innerhalb von Institutionen der Europäischen Union und externen Körperschaften.

Dieses Dokument gibt einen Überblick über die PM²-Projektmanagementmethodik. Es wurde so knapp wie möglich gehalten, enthält aber noch hinreichend Informationen, um ein angemessenes Verständnis der PM²-Methodik zu ermöglichen.

1.1 Über die Initiative „Open PM²“

„Open PM²“ ist eine Initiative der Europäischen Kommission, um ihren Stakeholdern und Anwendern im weiteren Sinne die PM²-Methodik und den damit verbundenen Nutzen näherzubringen.

Die Open-PM²-Initiative bietet allen Einrichtungen und Auftragnehmern der Europäischen Union, öffentlichen Verwaltungen in den einzelnen Mitgliedstaaten sowie Gruppen von Interessenträgern der EU im weiteren Sinne freien Zugang zur PM²-Projektmanagementmethodik und zu den zugehörigen Ressourcen. Ziel dieser Initiative ist es, die Abwicklung von Projekten und Kommunikation wirksamer zu gestalten und auf diese Weise den Zielen der Europäischen Union und den Erfordernissen der Mitgliedstaaten und Unionsbürger zu dienen.

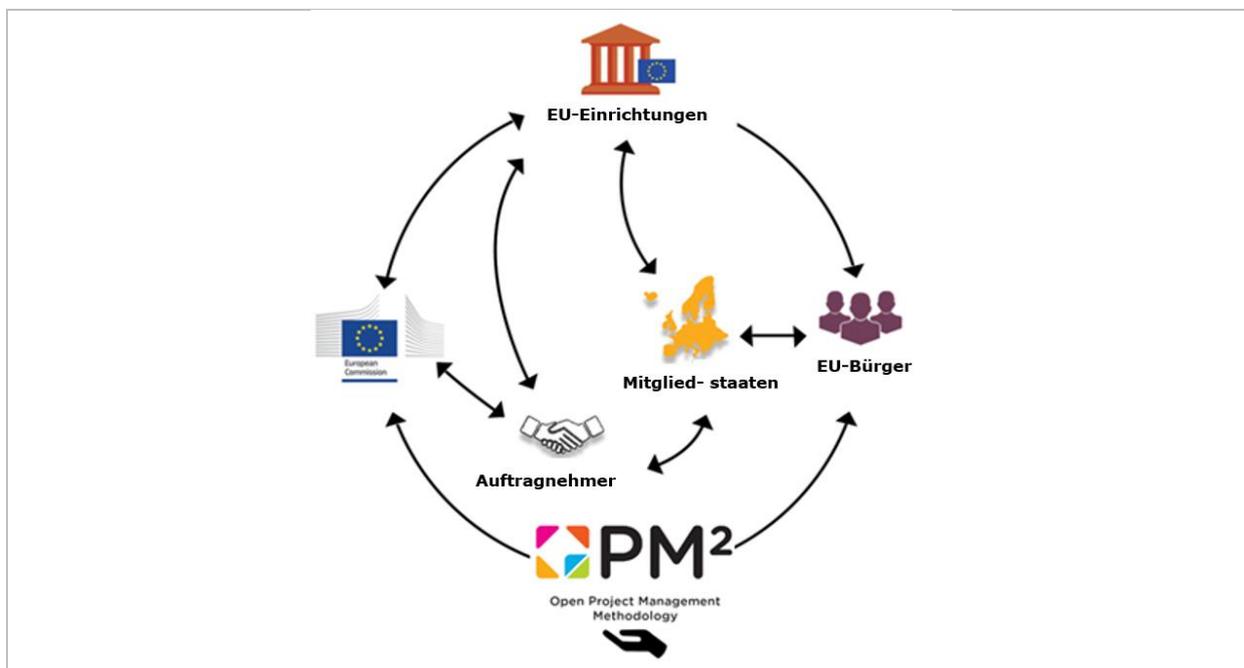


Abb. 1.1: Open PM² - Synergien

Diese Initiative dient dazu, die Wiederholung von Fehlern aus der Vergangenheit zu vermeiden. Anstatt Maßnahmen doppelt umzusetzen und uneinheitliche Projektmanagementansätze zu fördern, sollen künftig einheitliche Konzepte nach den Kriterien der *Ähnlichkeit und des gemeinsamen Interesses* der umfassenderen EU-Gemeinschaft unterstützt werden.

Die Initiative der öffentlichen Verbreitung der PM²-Methodik zielt darauf ab, die Projektmanagementkompetenz innerhalb der Europäischen Union zu stärken und auf diese Weise die Projekteffizienz und den Projekterfolg zu steigern. Open PM² macht dies durch:

- Rationalisierung von Projektmanagementansätzen in der gesamten Verwaltung der Europäischen Union und darüber hinaus.
- Festlegung einer gemeinsamen Terminologie und gemeinsamer Verfahren mit dem Ziel einer wirksamen Projektkommunikation.
- Herstellung gemeinsamer produktiver Mindsets.
- Förderung von Transparenz und Wahrnehmung organisationsübergreifender Projektzusammenarbeit.
- Förderung eines qualitativ höherwertigen Projektmanagements mit dem Ziel, das Verhältnis von Kosten und Aufwand zu verbessern.
- Förderung der besseren Überwachung und Kontrolle von EU-geförderten Projekten und Zuschüssen.
- Anwendung des Beschlusses der Europäischen Kommission vom 12. Dezember 2011 (2011/833/EU) „über die Weiterverwendung von Kommissionsdokumenten“, um die Zugänglichkeit und die Weiterverwendung zu fördern.

1.2 Das Exzellenzzentrum für PM²

Das Exzellenzzentrum für PM², Centre of Excellence in PM² (CoEPM²), wurde eingerichtet, um der Europäischen Kommission und den EU-Institutionen eine qualitativ hochwertige Struktur sowie Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Projektmanagement bereitzustellen. Es unterstützt die PM²-Methodik, koordiniert ein interinstitutionelles Netzwerk zur Projektunterstützung, Project Support Network (PSN), und fördert durch die Open-PM²-Initiative die breitere Anwendung der PM²-Methodik.

1.3 Das Open PM²-Projektunterstützungsnetzwerk (PSN)

Das Open PM²-Projektunterstützungsnetzwerk (PSN) ist ein dezentrales Netzwerk von lokalen Projektunterstützungsstellen, Local Project Support Offices (LPSOs), die vom Centre of Excellence in PM² (CoEPM²) koordiniert und unterstützt werden. Ziel des PM²-Projektunterstützungsnetzwerks ist, PM²-Anwendern Beratung und Unterstützung bei der wirksamen Einführung und Anwendung der PM²-Methodik bereitzustellen.

Das Open PM²-Projektunterstützungsnetzwerk (PSN):

- fördert den Austausch und die gemeinsame Nutzung von Wissen, Erfahrungen und bewährten Verfahrensweisen;
- bietet die Möglichkeit, Feedback zu sammeln, um die PM²-Methodik kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln;
- befähigt die Projektunterstützungsstellen zur gegenseitigen Hilfe als Gemeinschaft;
- ist auf die Mitwirkung ausgezeichneter PM²-Anwender (Einzelpersonen und Organisationen) angewiesen.

1.4 Nützliche Online-Ressourcen

Das Exzellenzzentrum CoEPM² dient als zentrale Anlaufstelle, von der alle Informationen zu Open PM² bezogen werden können. Um PM² im Detail zu vertiefen, können Sie den kostenlosen PM²-Methodenleitfaden und die Dokumentvorlagen herunterladen sowie die Online-Ressourcen nutzen:

Das PM²-Methodikhandbuch (PDF)

Über den EU-Bookshop können die vollständige frei zugängliche Auflage des PM²-Methodikhandbuchs und der vorliegende Überblick in mehreren Sprachen als PDF-Datei heruntergeladen werden.

- PM² Methodology Guide – v3.0: <https://op.europa.eu/s/oays>

Open PM²-Wiki

Das Open PM²-Wiki dient als zentrale Informationsquelle über die Open PM²-Methodik. Voraussetzung für den Zugang zu diesem Wiki ist ein persönlicher EU-Login. Sollten Sie noch keinen EU-Login haben, können Sie diesen erstellen.

- Open PM²-Wiki: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Open PM²-Vorlagen: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Open PM²-Unterstützung

Schließen Sie sich der Open PM²-Gemeinschaft unter joinup an:

<http://europa.eu/!gb87FF>

- Erörtern Sie spezifische Projektmanagementthemen, stellen Sie Fragen und tauschen Sie Erfahrungen aus.
- Informieren Sie sich über die PM²-Methodik, die PM²-Artefakte und die zugehörigen Abläufe.
- Fragen Sie Unterstützung bei den ersten Schritten mit der PM²-Methodik an.
- Machen Sie sich das Wissen von Anwendern mit Erfahrung in der praktischen Anwendung der PM²-Methodik zunutze.
- Lassen Sie sich bei der Einführung der PM²-Methodik in Ihrer Organisation beraten.
- Geben Sie Rückmeldung und berichten Sie über Ihre eigenen Erfahrungen mit der Anwendung der PM²-Methodik.

Registrierung zur Aufnahme in die Verteilerliste:

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>.

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

2 Überblick über die PM²-Methodik

2.1 PM²-Methodikhaus

Die PM²-Methodik basiert auf bewährten Verfahrensweisen des Projektmanagements und stützt sich auf die folgenden vier Säulen:

1. Projektgovernancemodell (z. B. Funktionen und Zuständigkeiten),
2. Projektlebenszyklus (z. B. Projektphasen),
3. Abläufe (z. B. Tätigkeiten des Projektmanagements),
4. Projektartefakte (z. B. Mustervorlagen und Leitlinien für die Dokumentation).

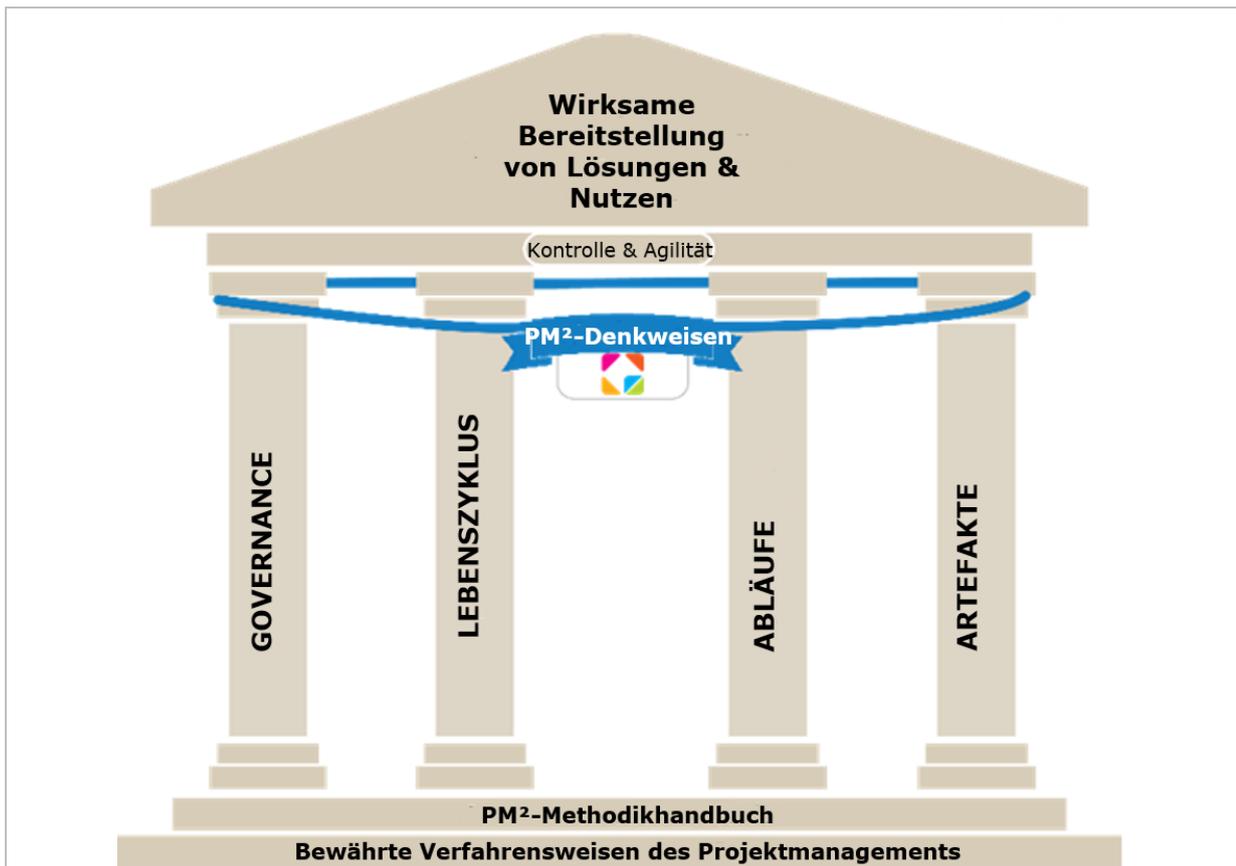


Abb. 2.1: PM²-Methodikhaus

Der Geist der PM²-Methodik kommt in den PM²-Mindsets zum Ausdruck. Diese Mindsets schaffen den Zusammenhalt zwischen den PM²-Verfahren und beinhalten gemeinsame Überzeugungen und Werte für die PM²-Projektteams.

2.2 Der PM²-Projektlebenszyklus

Der PM²-Projektlebenszyklus gliedert sich in vier Phasen, in denen der Schwerpunkt jeweils auf einer Art von Tätigkeit liegt. So werden beispielsweise Planungsaktivitäten überwiegend in der Planungsphase ausgeführt, fallen aber auch in der nachfolgenden Phase bzw. den nachfolgenden Phasen an, d. h. Planungs-/Neuplanungsmaßnahmen setzen sich in der Durchführungsphase fort.

Ein Projekt geht in die nächste Phase über, wenn die Ziele der laufenden Phase (mittels formeller oder informeller Prüfung zum Phasenabschluss) als erreicht erachtet werden.

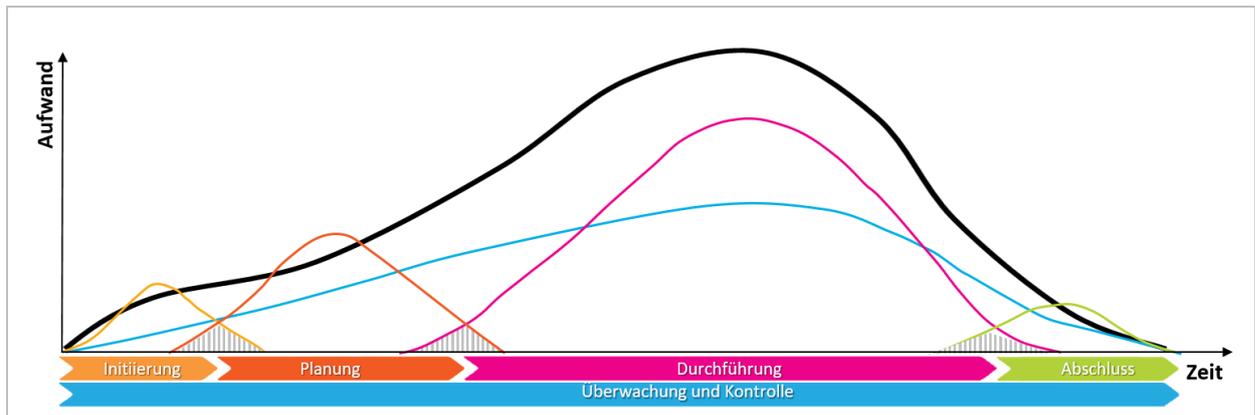


Abb. 2.2: PM²-Projektlebenszyklus - Überschneidungen von phasenbezogenen Tätigkeiten

Der Schwerpunkt eines Projekts verlagert sich von anfänglichen Initiierungs- und Planungsaktivitäten über Tätigkeiten der Durchführung, Überwachung und Kontrolle im mittleren Projektteil, sowie auf Abnahme-, Übergangs- und Abschlussaktivitäten am Projektende.

Unerfahrene Projektteams unterschätzen manchmal die Bedeutung der Aufgaben, die in den ersten Projektphasen anstehen, und beginnen mit der Arbeit an den Projektleistungen (Deliverables), die in Folge unzureichend beschrieben oder geplant sind. Eine solche Herangehensweise führt dazu, dass aus dem Projekt Ergebnisse hervorgehen, die in der Regel von minderer Qualität und für die Endnutzer von geringem Nutzen sind. Dieser häufig gemachte und kostenintensive Fehler stellt oft die eigentliche Ursache für ein Scheitern des gesamten Projekts (das dann auch nicht den vorgesehenen Nutzen liefert) dar.

Projektphase	Beschreibung
1. Initiierung	Die gewünschten Ergebnisse festlegen. Einen Business Case erstellen. Den Projektumfang festlegen. Einen guten Projektstart gewährleisten.
2. Planung	Das Projektkernteam ernennen. Den Projektumfang ausarbeiten. Die Arbeiten planen.
3. Durchführung	Die Umsetzung der Projektpläne koordinieren. Projektergebnisse erarbeiten.
4. Abschluss	Formelle Abnahme des Projekts koordinieren. Bericht über Projektleistung erstatten. Lehren aus dem Projekt und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende erfassen. Das Projekt administrativ abschließen.
Überwachung und Kontrolle der gesamten Projektarbeit und aller Managementtätigkeiten während der gesamten Projektdauer: Projektleistungen überwachen, Fortschritte messen, Änderungen steuern, Risiken und Probleme bearbeiten, Korrekturmaßnahmen festlegen, usw.	

Phasenwechsel und Abnahmen

Am Ende der einzelnen Phasen wird das Projekt jeweils einer Abnahme unterzogen, die über den weiteren Verlauf entscheidet. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass geeignete Personen (z. B. der Projektmanager (PM), der Projekteinhaber (Project Owner, PO), der Projektleitungsausschuss (Project Steering Committee, PSC) oder sonstige dazu bestimmte) das Projekt überprüfen, bevor es in die nächste Phase eintritt. Diese Kontrollpunkte (Checkpoints) tragen zur Gesamtqualität des Projektmanagements bei und ermöglichen einen kontrollierteren Ablauf des Projekts.

Die drei Zustände des Projektes zum Phasenwechsel bei der PM²-Methodologie sind:

- Planungsreife (Ready for Planning, **RfP**) - am Ende der Initiierungsphase,
- Durchführungsreife (Ready for Executing, **RfE**) - am Ende der Planungsphase,
- Abschlussreife (Ready for Closing, **RfC**) - am Ende der Durchführungsphase.

2.3 Impulsgeber und Schlüsselartefakte für die einzelnen PM²-Phasen

Für die Umsetzung von Projekten sind Menschen erforderlich, die sie konzipieren, planen und durchführen. Die Projekimpulsgeber wechseln von Phase zu Phase eines PM²-Projekts. Hauptimpulsgeber in der Initiierungsphase ist der Projekteinhaber (Project Owner, PO), der das Projekt initiiert und für die gesamte Dokumentation verantwortlich ist. In der Planungsphase geht die Rolle des Hauptimpulsgebers auf den Projektmanager (PM) über, in dessen Verantwortung die Koordinierung der Ausführung aller Projektpläne fällt. Hauptimpulsgebend für die Ausführung des Projektplans und die Erarbeitung der Projektleistungen in

der Durchführungsphase ist das Projektkernteam (Project Core Team, PCT). In der Abschlussphase gehen die Hauptimpulse von den Projekt-Stakeholdern aus: Sie bewerten die Einzel- und die Gesamtleistungen des Projekts.

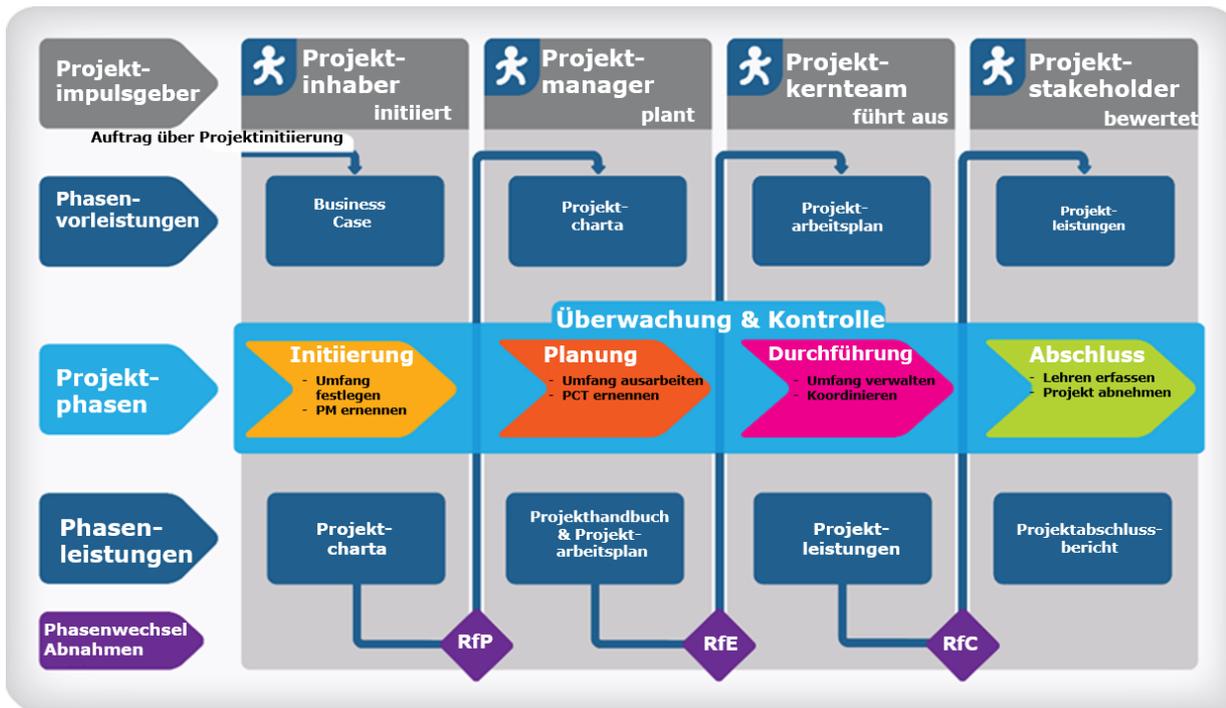


Abb. 2.3: PM² Schwimmbahn Diagramm – Phasen, Schlüssel-Vorleistungen, -Ergebnisse und Impulsgeber

Die in der obigen Abbildung genannten Hauptdokumente (Artefakte) sind im Folgenden beschrieben:

Phasen-Vorleistung oder Phasen-Ergebnis	Beschreibung
Auftrag über Projektinitiierung	dient zur formellen Festschreibung ein Problem, einen Bedarf oder eine Möglichkeit näher zu untersuchen, und erfasst die Zusammenhänge.
Business Case	dient zur Erfassung der Hintergrundinformationen zum Projekt, legt die Rechtfertigung dar und legt die Budgetvorgaben fest.
Projektcharta	baut auf dem Business Case auf und enthält Festlegungen zum Projektumfang, zu den allgemeinen Anforderungen und Projektleistungen.
Projekthandbuch	enthält die Projektmanagementziele und den allgemeinen Managementansatz, dokumentiert die Funktionen und Zuständigkeiten.
Projektarbeitsplan	beinhaltet eine Gliederung der auszuführenden Arbeiten, eine Einschätzung des damit verbundenen Aufwands und der damit verbundenen Kosten sowie den Projektzeitplan.
Projektleistungen	listet alle in der Projektcharta und im Projektarbeitsplan genannten Projektleistungen auf.
Projektabschlussbericht	fasst die Projekterfahrungen, die Projektleistung, die Lehren aus dem Projekt (erfolgreiche Projektverfahren und potenzielle Schwierigkeiten) zusammen.

2.4 Was ist ein PM²-Projekt?

Viele der bewährten Verfahrensweisen der PM²-Methodik können auf jegliche Arten von Projekt- oder Arbeitstätigkeiten angewandt werden. Für die Anwendung als Ganze der PM²-Methodik in einem Projekt muss das Projekt gewisse Merkmale aufweisen.

Merkmale eines PM²-Projekts sind:

- Es ist ein Projekt (d. h. nicht laufender Betrieb, nicht Arbeitstätigkeiten, nicht Programme usw.).
- Es ist auf eine mehr als vier- bis fünfwöchige Dauer angelegt und mehr als zwei bis drei Personen sind beteiligt.
- Es wird innerhalb einer Organisation durchgeführt und kann internen oder externen Prüfungen unterzogen werden.
- Es erfordert eine klar festgelegte Governancestruktur und klar zugeordnete Funktionen und Zuständigkeiten.
- Mittel und Umfang des Projekts unterliegen einer Genehmigung.
- Es beinhaltet mehr als lediglich Konstruktions- bzw. Liefertätigkeiten.
- Es kann Tätigkeiten zum Veränderungsmanagement und zur Überführung ins Tagesgeschäft umfassen.
- Es erfordert ein gewisses Maß an Dokumentation, Transparenz und Berichterstattung.
- Es erfordert ein gewisses Maß an Kontrolle und Rückverfolgbarkeit.
- Es stützt sich auf eine breite Basis von internen (und externen) Stakeholdern (Interessenvertretungen).
- Es kann die Zusammenarbeit mehrerer Organisationen oder Organisationseinheiten erforderlich machen.
- Es trägt zur Entwicklung der Projektmanagement-Reife in der Organisation bei.

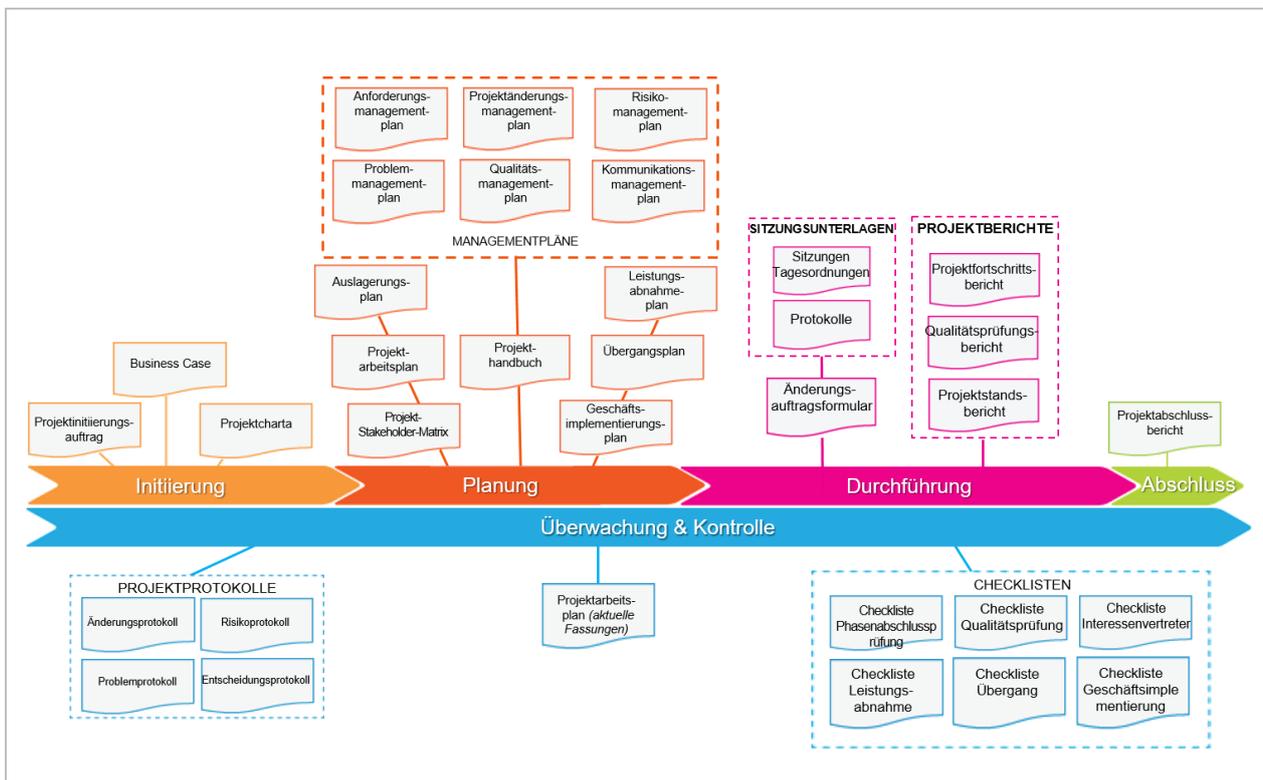
2.5 Projektdokumentation – die PM²-Artefakte

Die Dokumentation des Projekts ist eine zentrale Aufgabe des Projektmanagements. Sie erstreckt sich vom Anfang des Projekts bis zu dessen Abschluss.

Die Projektdokumentation:

- schärft das Denken, indem Menschen gezwungen werden, vage Gedanken und Pläne in Worte zu fassen
- kristallisiert die Planung
- definiert den Projektumfang für die Genehmigung und stellt sicher, dass alle Projekt-Stakeholder und Projektteammitglieder die gleichen Erwartungen daran haben, was wann geliefert werden soll
- gibt allen Stakeholdern ein klares Bild der Projektanforderungen
- erleichtert die Kommunikation mit internen und externen Gruppen
- bietet eine Grundlage für die Überwachung und Steuerung des Projektfortschritts
- zeichnet wichtige Entscheidungen auf
- liefert die Informationen, die für offizielle Audits erforderlich sind
- unterstützt das organisatorische Gedächtnis und fungiert als Vergangenheits-Referenz, mit der die Erfolgchancen zukünftiger Projekte erhöht werden können

Bei der Projektdokumentation sollten die Qualitätsstandards der Organisation und die für das Projekt geltenden Qualitätsstandards eingehalten werden. In erster Linie sollte sie jedoch ihren Zweck erfüllen sowie klar und leicht verständlich sein.

Abb. 2.4: PM²-Artefaktlandschaft

2.6 PM²-Mindsets

Die Prozesse, Artefakte, Werkzeuge und Techniken in PM² helfen Projektteams, Entscheidungen bei Kompromissen zwischen Zeit, Kosten, Umfang und Qualitätsdimensionen eines Projekts zu treffen.

Die PM²-Mindsets sind die Haltung, Denk- und Verhaltensweisen, mit denen Projektteams darauf fokussieren können, was für die Erreichung der Projektziele entscheidend ist. Sie erleichtern den Projektteams die Bewältigung der komplexen Aufgaben im Zusammenhang mit der Verwaltung von Projekten in Organisationen und machen die PM²-Methode wirksamer und umfassender.

Projektmanager (PM) und Projektteams, die nach der PM²-Methodik vorgehen,

1. **wenden** zur Abwicklung ihrer Projekte die bewährten Verfahrensweisen der **PM²-Methodik an**;
2. **beachten stets**, dass die Methodiken den Projekten dienen und nicht umgekehrt;
3. wahren eine **ergebnisorientierte Haltung** in Bezug auf alle Projekt- und Projektmanagementtätigkeiten;
4. **setzen sich** für die Erbringung von Projektergebnissen mit **maximalem Nutzen ein**, anstatt nur Pläne abzuarbeiten;
5. **fördern** eine Projektkultur, die von **Zusammenarbeit**, klarer **Kommunikation** und **Rechenschaftspflicht** geprägt ist;
6. **weisen** die Projektfunktionen den, im Sinne des Projekterfolges, am besten geeigneten Personen zu;
7. **wägen** die **Prioritäten** der sich im Projektmanagements oft widersprechenden Einflussfaktoren (Produkt, Zweck, Prozess, Plan, Menschen, Freude/Pflicht, Wahrnehmung, Politik) ab und wahren dabei die größtmögliche Produktivität;
8. **investieren** in die Entwicklung ihrer technischen Kompetenz und ihres Verhaltens mit dem Ziel, ihren Beitrag zum Projekt zu **steigern**;
9. **binden** die Projekt-Stakeholder in die notwendige Organisationsveränderung ein, um den Projektnutzen zu optimieren;
10. **tauschen Wissen aus**, gehen aktiv mit den „Learnings“ aus der Arbeit um, und wirken an der **Verbesserung** des Projektmanagements innerhalb ihrer Organisationen mit;
11. nehmen **Anregungen** aus den PM²-Ethik- und Verhaltensleitlinien (siehe Anhang).

Projektmanager (PM) und Projektteams, die nach der PM²-Methodik verfahren, sollten sich auch regelmäßig die folgenden wichtigen selten-gestellten-Fragen („Infrequently Asked Questions“, IAQ) stellen:

- **Ist uns klar, was wir tun?** Tipp: Entwickeln Sie ein klares und gemeinsames Leitbild für das Projekt. Managen Sie das Projekt nach einem ganzheitlichen Ansatz und optimieren Sie es in seiner Gesamtheit, nicht nur einzelne Projektteile. Beachten Sie einen vorgegebenen Ablauf, aber bleiben Sie agil und versuchen Sie, sich immer wieder klar zu machen, warum Sie etwas tun.
- **Ist uns klar, warum wir eine Sache tun? Sind wirklich alle engagiert bei der Sache?** Tipp: Stellen Sie sicher, dass Ihr Projekt wichtig ist. Lernen Sie die Ziele, den Nutzen und die Auswirkungen des Projekts sowie dessen Bezug zur Organisationsstrategie verstehen. Legen Sie gleich zu Anfang fest, was Projekterfolg bedeutet, und erbringen Sie den größtmöglichen Wert und echten Nutzen. Liefern Sie also nicht blind Ergebnisse.
- **Sind die richtigen Personen eingebunden?** Tipp: Projekte werden von Menschen umgesetzt. Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl der Mitwirkenden und der Zuordnung von Projektfunktionen sollte der Nutzenbeitrag für die Erfordernisse und Ziele des Projekts sein. Aspekte wie Politik, Freundschaft, Funktionshierarchie, persönliche Nähe oder Bequemlichkeit sollten keine Rolle spielen.
- **Ist uns klar, wer welche Aufgaben hat?** Tipp: Machen Sie sich klar, was Sie tun sollten, und stellen Sie sicher, dass andere wissen, was sie tun sollten. Ist das allen klar? Legen Sie die Funktionen, Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten eindeutig fest.
- **Müssen Ergebnisse um jeden Preis und jedes Risiko erbracht werden?** Tipp: Zeigen Sie Respekt gegenüber der Arbeit der Mitwirkenden, respektieren Sie die Mittel der Organisation und vermeiden Sie übermäßig risikoreiches Verhalten und Vorgehensweisen. Beachten Sie stets, dass es nicht nur auf das Endergebnis ankommt, sondern dass auch der Weg dorthin wichtig ist. Stützen Sie sich bei der Abwicklung Ihrer Projekte auf positive Werte und Grundsätze.
- **Ist das wichtig?** Tipp: Es ist NICHT alles gleich wichtig. Ermitteln und einigen Sie sich auf die für das Projekt kritischen Erfolgskriterien, Critical Success Criteria (CSC), die minimalen Produktanforderungen, Minimum Viable Product (MVP) und die kritischen Erfolgsfaktoren, Critical Success Factors (CSFs); teilen Sie Kräfte und Aufmerksamkeit taktisch und strategisch zum Nutzen des Projekts und der Projektmanagementziele ein.
- **Ist dies eine Aufgabe für „die anderen“ oder für „uns“?** Tipp: Stellen Sie sicher, Auftraggeber und Ausführende Hand in Hand auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Echte Teamarbeit führt zum Ziel; fördern Sie daher eine klare, wirksame und regelmäßige Kommunikation.
- **Sollte ich mich einbringen?** Tipp: Arbeiten Sie in jeder Position auf das gemeinsame Ziel hin. Seien Sie stolz auf die Kenntnisse und Fähigkeiten, den Nutzen und die positive Haltung, die Sie in das Projekt einbringen. Helfen Sie allen, die beteiligt werden sollten, dabei, sich zu beteiligen. Erleichtern und fördern Sie die Mitwirkung aller Beteiligten.
- **Haben wir uns verbessert?** Tipp: Verpflichten Sie sich zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Leistung und der Leistung der Organisation durch Aneignung und Austausch von Wissen. Projektteams sollten über Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Wirksamkeit nachdenken und ihr Verhalten entsprechend anpassen.
- **Gibt es ein Leben nach dem Projekt?** Tipp: Der Lebenszyklus des Produkts (oder der Dienstleistung) hat gerade begonnen! Stellen Sie sicher, dass Sie einen Beitrag zu seinem Erfolg geleistet haben.

Die PM²-Mindsets schaffen den Zusammenhalt zwischen den PM²-Abläufen und -Praktiken. Diese Denkweisen stellen allen, die an der praktischen Anwendung der PM²-Methodik beteiligt sind, gemeinsame Überzeugungen und Werte bereit und helfen den Projektteams dabei, Projektmanagementziele in einen größeren organisatorischen Zusammenhang (neu) einzuordnen.

2.7 Anpassung und individuelle Ausrichtung

Um sicherzustellen, dass die PM²-Methodik die Projektanforderungen in wirksamer Weise erfüllt, kann es notwendig sein, in gewissem Umfang Anpassungen vorzunehmen und/oder die Methodik auf das individuelle Projekt auszurichten.

Anpassung bedeutet die Änderung von bestimmten Teilen der Methodik, z. B. Prozessschritte, den Inhalt von Artefakten, Verteilung der Verantwortlichkeiten auf verschiedene Rollen. Organisationen machen dies, um die Methodik an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Struktur und Kultur sowie an ihre Prozesse, Richtlinien usw. anzupassen.

Anpassungen sind sinnvoller auf Organisation bzw. Abteilungsebene vorzunehmen; jedoch können einige geringfügige Anpassungen auch auf Projektebene erfolgen, und beispielsweise der Komplexität, Größe oder Art eines Projekts entsprechen. Darüber hinaus kann eine spezifische Anpassung auch auf Projektebene erforderlich sein, um besondere Managementanforderungen widerzuspiegeln. Beispiele für solche Anpassungen sind die Ausdehnung von Entscheidungsgrenzen oder von Risikotoleranzen entsprechend der Risikobereitschaft der Stakeholder.

Sämtliche Anpassungen sollten im Projekthandbuch dokumentiert werden.

Die folgenden Leitlinien sollten bei der Anpassung oder der individuellen Ausrichtung der PM²-Methodik berücksichtigt werden:

- Zuerst den Zweck und den Wert des anzupassenden Methodenelements verstehen und danach mit dessen Anpassung fortfahren.
- Lieber den Umfang eines Elements reduzieren (oder ausdehnen) als ganze Teile (z. B. eine Phase, eine Rolle, eine Aktivität oder ein Artefakt) zu entfernen.
- Die für ein Projekt erforderliche Kontrollintensität gegen den Aufwand abwägen, der mit derartigen Kontrollen verbunden ist.
- Auf Überflüssiges verzichten (Lean Ansatz) und den Geist der PM²-Methodik wahren, da er die Abläufe, Vorlagen, Leitlinien und Mindsets prägt.
- Signifikante Abweichungen von der Methodik vermeiden, da die Methodik als integriertes Gesamtpaket entwickelt wurde.

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

3 Projektorganisation und Funktionen

3.1 Projekt-Stakeholder

Projekt-Stakeholder sind Personen (oder Gruppen), die:

- während des Lebenszyklus eines Projekts durchgeführte Tätigkeiten und/oder die Leistung und das Ergebnis des Projekts beeinflussen können bzw.
- von den Tätigkeiten, der Leistung oder dem Ergebnis des Projekts betroffen sein können.

Stakeholder können unmittelbar an einem Projekt beteiligt sein, anderen internen Organisationen angehören oder auch organisationsfremd sein (z. B. Auftragnehmer, Lieferanten, Nutzende oder die breite Öffentlichkeit).

Die Zahl der Stakeholder richtet sich nach Komplexität und Umfang eines Projekts. Je mehr Betroffene es jedoch gibt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich unter ihnen, in Bezug auf das Projekt mächtige und einflussreiche Personen befinden. Da diese Personen im Projekt förderlich oder blockierend in Erscheinung treten können, kann effektives Management und Einbindung dieser Stakeholder über den Erfolg eines Projekts entscheiden.

3.2 Governance-Modell und -Ebenen

Die untenstehende Abbildung zeigt einen Überblick über die Ebenen und die Hauptfunktionen der Projektorganisation aus der Sicht des Projektmanagements.

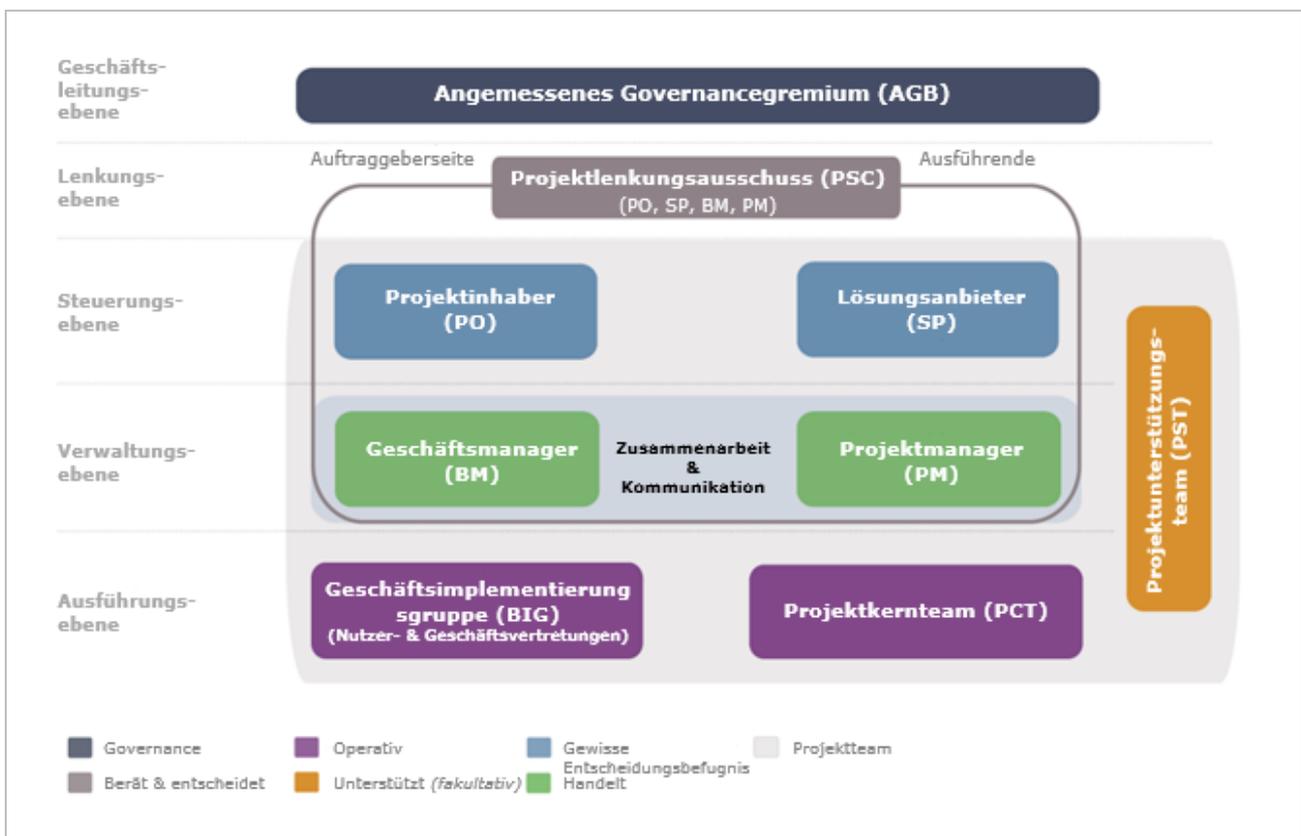


Abb. 3.1: Projektorganisation

Beachten Sie, dass es nur ein Projekt Team gibt, das sich aus Personen zusammensetzt, die Funktionen übernehmen die in den Ausführungs-, Verwaltungs- und Steuerungsebenen definiert sind. Voraussetzung für den Erfolg des Projekts ist, dass die Personen, als Team zusammenarbeiten.

Ebene der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitungsebene bestimmt das Leitbild und die Strategie für die gesamte Organisation. Sie setzt sich aus einem oder mehreren auf der Geschäftsführungsebene tätigen Verwaltungsausschüssen zusammen. Hier werden Prioritäten gesetzt, Investitionsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugeteilt.

Lenkungsebene

Die Lenkungsebene gibt die allgemeine Richtung und Orientierung eines Projekts vor. Sie trägt dafür Sorge, dass die Ausrichtung auf die Projektziele gewahrt bleibt, und berichtet dem zuständigen Governance-Gremium (Appropriate Governance Body, AGB). Der Lenkungsebene gehören die in den Steuerungs- und Managementebenen festgelegten Funktionen sowie weitere fakultative Funktionen an.

Steuerungsebene

Die Steuerungsebene vertritt das Projekt und ist Inhaber des Business Cases. Sie stellt die erforderlichen Ressourcen bereit und überwacht die Projektleistung, damit die Projektziele erreicht werden. Auf der Steuerungsebene sind die Funktionen des Projekteinhaber (PO) und des Lösungsanbietenden (Solution Provider, SP) angesiedelt.

Managementebene

Im Mittelpunkt der Tätigkeit der Managementebene stehen die laufenden Projektmaßnahmen. Die Managementebene organisiert, überwacht und kontrolliert die Arbeiten zur Erbringung der vorgesehenen Projektleistungen und deren Implementierung dieser in die Geschäftsorganisation. Die Mitglieder der Managementebene berichten der Steuerungsebene. Die Managementebene umfasst die Funktionen des Geschäftsmanagers (BM) und des Projektmanagers (PM). Für den Erfolg des Projekts ist die enge Zusammenarbeit und die gute Kommunikation zwischen dem Geschäftsmanager (BM) und dem Projektmanager (PM) von größter Bedeutung.

Ausführungsebene

Die Mitwirkenden der Ausführungsebene berichten der Managementebene. Auf die Ausführungsebene gehören die Funktionen der Geschäftsimplementierungsgruppe (BIG) und des Projektkernteams (PCT), die Projektleistungen erbringen und diese in die Geschäftsorganisation implementieren.

3.3 Funktionen und Zuständigkeiten

3.3.1 Projektleitungsausschuss

Im Projektleitungsausschuss, Project Steering Committee (PSC), sind die vier Funktionen der Management- und der Steuerungsebene vertreten, so dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertretern der Seite der Anfrager und der Seite der Ausführenden gewährleistet ist. Der Projektleitungsausschuss (PSC) kann je nach den Projekterfordernissen weitere Funktionen beinhalten.

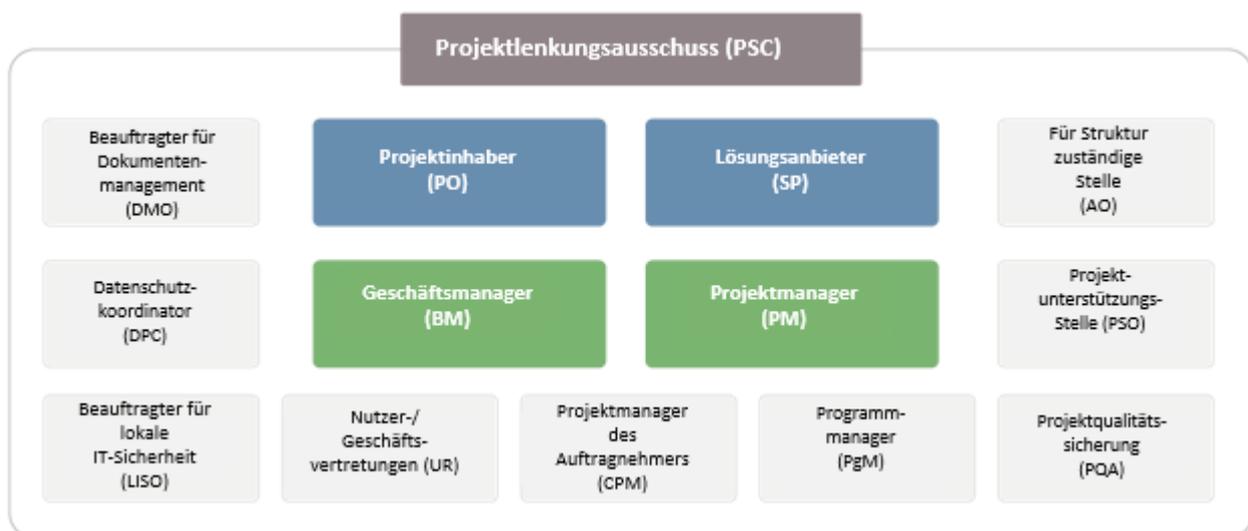


Abb. 3.2: Zusammensetzung eines Projektleitungsausschusses (PSC): Ständige und fakultative Funktionen (Beispiel)

Den Vorsitz des Projektleitungsausschusses (PSC) hat der Projektinhaber (PO) inne; der Ausschuss ist das zentrale Gremium, das Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Projekt trifft und für die Lösung von Problemen im Zusammenhang mit dem Projekt zuständig ist. Der Projektleitungsausschuss (PSC) trifft alle wesentlichen Entscheidungen, die sich auf das Projekt oder auf die Fähigkeit des Teams, die Zielvorgaben zu erreichen, auswirken können. In diesem Ausschuss wird über die Genehmigung der wichtigen Dokumente, über Probleme, die sich dem Team stellen, oder über bedeutende Änderungsanträge diskutiert und entschieden.

3.3.2 Projektinhaber

Der Projektinhaber (PO) ist der Projektkunde des Projektes; er legt die Geschäftsziele fest und stellt sicher, dass die Projektergebnisse in Einklang mit den Geschäftszielen und Geschäftsprioritäten stehen. Er ist rechenschaftspflichtig für den Gesamterfolg des Projekts und wird später zum Inhaber der Projektergebnisse (Produkte oder Dienstleistungen).

Der Projektinhaber (PO) fungiert auch als Vertreter des Projekts, übernimmt die Führungsrolle innerhalb des Projekts und gegenüber den Mitwirkenden und gibt die strategische Ausrichtung vor. Er vertritt die Interessen und die Perspektive der ständigen Organisation, da er in der Regel eine leitende Position in der funktionellen Hierarchie innehat. Er stellt die benötigten Ressourcen bereit, ist verantwortlich für die Geschäftsrisiken des Projekts, löst eskalierte Probleme und Konflikte, überwacht die Projektfortschritte regelmäßig und gibt Impulse für organisatorische Änderungen.

3.3.3 Lösungsanbieter

Der Lösungsanbieter, Solution Provider (SP), ist allgemein rechenschaftspflichtig für die aus dem Projekt hervorgehenden Projektleistungen. Er vertritt die Interessen derjenigen, die diese Projektleistungen konzipieren, beschaffen, verwalten und umsetzen. Er hat in der Regel eine leitende Position in der funktionellen Organisationshierarchie inne, die das Projekt durchführt, und arbeitet daher oft mit dem Projektinhaber (PO) an der Festlegung der Vorgaben für die Geschäftsziele des Projekts.

Bei der Auslagerung eines Teils des Projekts genehmigt der Lösungsanbieter (SP) die Zielvorgaben für die ausgelagerten Tätigkeiten und Projektleistungen und übernimmt die Rechenschaftspflicht für die Leistung des Auftragnehmers.

3.3.4 Geschäftsmanager

Innerhalb des Projekts vertritt der Geschäftsmanager, Business Manager (BM), den Projektinhaber (PO) im Tagesgeschäft und unterstützt ihn bei der Festlegung der Vorgaben für die Geschäftsziele des Projekts. Er arbeitet bei vielen Projektmanagementaktivitäten eng mit dem Projektmanager (PM) zusammen und koordiniert die verschiedenen kundenseitigen Tätigkeiten und Funktionen (z. B. Nutzer- und Geschäftsvertreter), wobei er sicherstellt, dass die aus dem Projekt hervorgehenden Projektergebnisse die Anforderungen des Geschäfts und der Nutzer erfüllen.

Der Geschäftsmanager (BM) plant auch etwaige erforderlich werdende Maßnahmen zur Überarbeitung der Geschäftslösung und zur Organisationsänderung und leitet ihre Durchführung. Daher stellt er sicher, dass die Geschäftsorganisation zu dem Zeitpunkt, zu dem der Lösungsanbieter (SP) die aus dem Projekt hervorgehenden Projektleistungen zur Verfügung stellt, für die Implementierung bereit ist.

3.3.5 Projektmanager

Der Projektmanager (PM) wickelt das Tagesgeschäft des Projekts ab und ist für die Erbringung qualitativ hochwertiger Projektergebnisse unter Beachtung der vorgegebenen Projektziele und Projektzwänge zuständig. Er behält die Erwartungen der Stakeholder im Auge und koordiniert das Projektkernteam (PCT), wobei er die zugewiesenen Ressourcen optimal einsetzt. Er führt das Risiko- und Problemmanagement durch und leitet wesentliche Risiken und Probleme an die Steuerungs- oder Lenkungsebene weiter.

Der Projektmanager ist für die Erstellung sämtlicher Managementartefakte mit Ausnahme der Anfrage über die Projektinitiierung, des Business Case und des Geschäftsimplementierungsplans zuständig. Er kontrolliert die Projektentwicklung durch eine wirksame Steuerung der Änderungen am Projekt und stellt sicher, dass die Projektziele in Einklang mit den Vorgaben für Qualität, Fristen und Kosten erreicht werden; wenn nötig, ergreift er Vorbeugungs- oder Korrekturmaßnahmen. Er überwacht und kontrolliert auch das Projekt und berichtet dem Projektlenkungsausschuss (PSC) über Projektfortschritte.

3.3.6 Geschäftsimplementierungsgruppe

Der Geschäftsimplementierungsgruppe (BIG) gehören Vertretungen aus dem Geschäft und aus Gruppen von Nutzenden an. Sie ist zuständig für die Ermittlung von Geschäftsanforderungen, die Abnahme der Erprobung/Pilotierung von Projektleistungen und die Umsetzung von Geschäftsänderungen, damit die Organisation die aus dem Projekt hervorgegangenen Projektleistungen wirksam in ihre täglichen Arbeitsabläufe integrieren kann.

3.3.7 Projektkernteam

Zum Projektkernteam (PCT) gehören Funktionen der Spezialisten zur Erbringung der Projektleistungen. Seine Zusammensetzung und sein Aufbau richten sich nach Größe und Art des Projekts (z. B. IT-Projekt, Richtlinienentwicklungsprojekt usw.) und werden vom Projektmanager (PM) auf der Grundlage der Projekterfordernisse festgelegt.

Projektmanager des Auftragnehmers (CPM): Verwaltet die Projektaktivitäten und das Team des Auftragnehmers. Ist Teil des Projektkernteam (PCT) und berichtet an den Projektmanager (PM).

3.3.8 Weitere Funktionen

Vertretungen von Nutzenden: (User Representatives, UR) vertreten die Interessen der Endnutzenden des Projekts. Sie gehören der Geschäftsimplementierungsgruppe (BIG) an. Es ist wichtig, Vertretungen von Nutzenden (UR) während des gesamten Projekts einzubinden, um sie über die Entwicklungen auf den neuesten Stand zu halten, ihnen Mitverantwortung zu geben und sie zu motivieren. Vertretungen von Nutzenden (UR) überprüfen in regelmäßigen Abständen die Anforderungen, sodass sichergestellt ist, dass die Projektleistungen dem Geschäftszweck gerecht werden.

Projektunterstützungsteam: Im Projektunterstützungsteam (PST) sind Personen, die für die Unterstützung des Projekts verantwortlich sind. Seine Zusammensetzung und Struktur hängen von den Bedürfnissen des Projekts ab. Das Projektunterstützungsteam (PST) setzt sich häufig aus Vertretungen verschiedener horizontaler Dienste oder Einheiten zusammen.

Projektmanagement-Assistenz: Bei großen Projekten kann es der Projektmanager (PM) für sinnvoll erachten, einige Aufgaben des Projektmanagements an eine Assistenz zu delegieren. Diese Projektmanagement-Assistenz (PAM) kann eine Reihe von Koordinierungs- und Unterstützungsaufgaben ausführen, die vom Projektmanager (PM) zugewiesen wurden, und fungiert als Unterstützung des Projektmanagers (PM) in Besprechungen usw. Der Projektmanager (PM) bleibt die Person, die für alle Projektmanagementaufgaben und -ergebnisse verantwortlich ist.

Projektunterstützungsstelle: Die Projektunterstützungsstelle (PSO) unterstützt den Projektmanager (PM) und das gesamte Projektteam.

Projektqualitätssicherung: Die Projektqualitätssicherung (PQA) ist eine vom Projektmanagement (PM) unabhängige Aufgabe, welche die Qualität des Projekts und seiner Leistungen gewährleistet.

3.4 Projektmanagementkompetenzen

Projektmanagement beinhaltet viel mehr als nur die Erstellung von Zeitplänen und Budgets. Ein guter Projektmanager (PM) verfügt über Wissen und Erfahrung, kann ein breites Spektrum technischer und sozialer Fähigkeiten einsetzen und ist mit zahlreichen zugrunde liegenden Verhaltenskompetenzen und kontextabhängigen Kompetenzen ausgestattet.

Projektmanager (PM) sollten mit Folgendem hinreichend vertraut sein:

- mit der in ihrer Organisation angewandten Projektmanagementmethodik
- mit den Richtlinien und Standards (z. B. für Sicherheit, Unternehmensarchitektur, Prüfungen) für die von ihnen verwalteten Projekte.
- mit dem Geschäftskontext der von ihnen verwalteten Projekte.
- mit dem allgemeinen Projektumfeld (z. B. in soziokultureller, politischer, physischer Hinsicht).
- mit dem Bereich, zu dem ihr Projekt gehört (z. B. IT, Vermarktung).
- wie sich das Endprodukt oder die Dienstleistung, die aus dem Projekt hervorgeht, weiterentwickelt und erhalten wird nachdem es übergeben wurde.

Darüber hinaus müssen Projektmanager (PM) auch Kompetenzen besitzen, die sie befähigen, wirksam mit Menschen umzugehen und innerhalb ihres umfassenderen organisatorischen Kontextes zu arbeiten. Zu diesen Kompetenzen gehören die Fähigkeit zu kommunizieren, zu führen, zu motivieren, zu verhandeln, Probleme zu lösen, Sitzungen und Workshops zu leiten und über den Stand des Projekts zu berichten, aber auch die Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Situationen mit verschiedenen Teams und Interessengruppen, die vielfältige und widersprüchliche Prioritäten setzen.

In der nachstehenden Tabelle sind die wichtigsten personenbezogenen Kompetenzen und die Perspektivkompetenzen aufgeführt, die für die Praxis des Projektmanagements von Bedeutung sind:

Personenbezogene Kompetenzen	Perspektivkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion und Selbstführung • Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit • Persönliche Kommunikation • Beziehungen und Engagement • Führungsfähigkeit • Teamarbeit • Konflikt- und Krisenmanagement • Ideenreichtum • Verhandlungsgeschick • Ergebnisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Governance, Strukturen und Abläufe • Einhaltung von Vorschriften, Standards und Regeln • Macht und Interessen • Wandel und Transformation • Werteverständnis Kultur und Ethik <p style="text-align: right;"><i>Quelle: IPMA-ICB (abgewandelt)</i></p>

Von allen vorgenannten Kompetenzen nehmen Werteverständnis und Ethik eine herausragende Stellung ein, da sie uns beim Einsatz unserer Kompetenzen und bei unserem Urteil über gut oder schlecht, richtig oder falsch als Richtschnur dienen. Sie sind die Filter, die unsere Entscheidungen und Handlungen in jeder gegebenen Situation prägen.

Projektmanagementkompetenzen sollten wirksam, konsequent und situationspezifisch eingesetzt werden. Dabei sollten stets die Werte der Organisation und die Berufsethik beachtet werden. Zweck ist, zur Erreichung der Projektziele zur rechten Zeit, in der richtigen Weise und aus den richtigen Gründen die richtigen Entscheidungen zu treffen (und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen), also das Projekt richtig zu verwalten. Da zwischen den Zielen, den Mitteln und der Verpflichtung des Projektmanagers gegenüber den verschiedenen Interessengruppen oftmals ein ethisches Spannungsverhältnis besteht, kann dies zu einer Herausforderung werden.

Der Umgang mit solchen Entscheidungen und Spannungen wird erleichtert, wenn Projektmanager (PM) zu einer ethischen Haltung gefunden haben, die Abwägung von Zielen und Fähigkeiten, persönliche Integrität und ethischen Tugend beinhalten.

Obwohl sich alle (intellektuelle und ethische) Tugenden auf alle Kompetenzen auswirken, stehen die Tugenden Urteilsvermögen, Umsicht und Verständnisfähigkeit in einem (vergleichsweise) näherem Verhältnis zur Perspektivkompetenzen, während die ethischen Tugenden Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Mäßigung, Mut, Humor sowie Großmut und charakterliche Größe (vergleichsweise) eher enger mit personenbezogenen Kompetenzen verbunden sind.

Weitere Informationen über personen- und berufsbezogene Tugenden und ihre Beziehung zu Kompetenzen können dem Handbuch zur PM²-Methodik, Anhang über Ethik und Verhalten entnommen werden.

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

4 Initiierungsphase



Die erste Phase eines PM²-Projekts ist die Initiierungsphase. Sie dient dazu, den Zweck des Projekts festzulegen (das Projektziel zu formulieren); sicherzustellen, dass das Projekt im Einklang mit den strategischen Zielen der Organisation steht und durch erste planerische Weichenstellungen einen guten Projektstart zu gewährleisten sowie die Informationen zusammenzutragen, die für Freigabe zum Wechsel in die Planungsphase benötigt werden. Die wichtigste Vorleistung für diese Phase ist die Anfrage (eines Kunden), einen bestimmten Bedarf zu decken, ein bestimmtes Problem zu lösen oder eine bestimmte Gelegenheit zu nutzen.



Abb. 4.1: Initiierungsphase - Überblick

Folgende Informationen werden während der Initiierungsphase eingeholt, dokumentiert und kommuniziert:

- Vorläufige Information über den Anfragenden, die Stakeholder, den Bedarf und die gewünschten Ergebnisse.
- Den Geschäftskontext und seine Berechtigung, Problembeschreibung und mögliche Lösungsalternativen, sowie Budget- Ressourcen- und Zeitschätzungen.
- Die Projektziele, was Umfang, Qualität, Kosten und Zeit betrifft, sowie Meilensteine, Ergebnisse und der Projektmanagement-Ansatz und Governance.

Im Business Case und in der Projektcharta sind diese Informationen dargelegt, die während der gesamten Laufzeit als Grundlage und Referenz dienen.

Eine ordnungsgemäße Projektinitiierung ist für die erfolgreiche Planung und Durchführung eines Projekts von entscheidender Bedeutung.

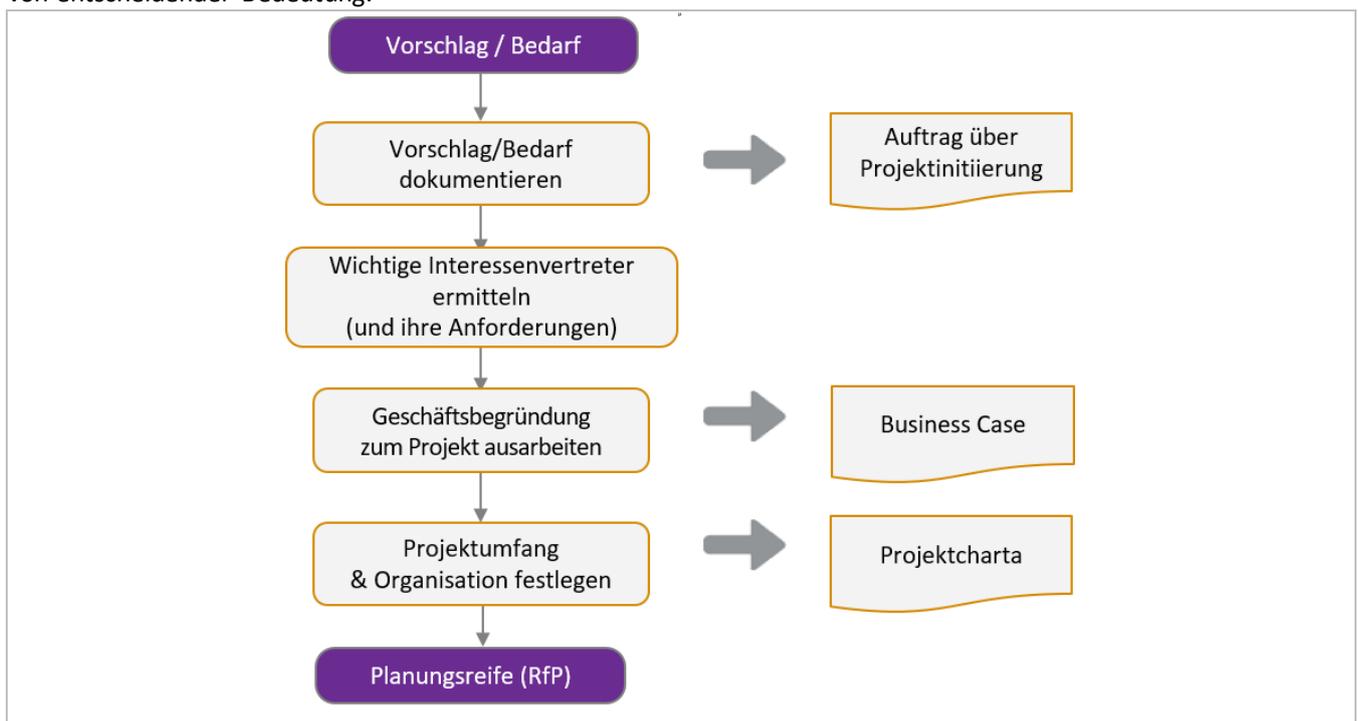


Abb. 4.3: Initiierungsphase - Tätigkeiten und Hauptleistungen

Zum Abschluss der Initiierungsphase prüft der Projektlenkungsausschuss (PSC) oder ein anderes angemessenes Governance-Gremium (AGB) die oben genannten Dokumente und entscheidet, ob der Übergang des Projekts in die nächste Phase genehmigt werden soll.

In der Initiierungsphase werden drei zentrale Projektartefakte erstellt: der Auftrag über die Projektinitiierung, der Business Case und die Projektcharta. Einige der Projektprotokolle (z. B. Risikoprotokoll, Problemprotokoll, Entscheidungsprotokoll) werden ebenfalls in dieser Phase angelegt, während das Änderungsprotokoll in der Regel in der Planungsphase erstellt wird.

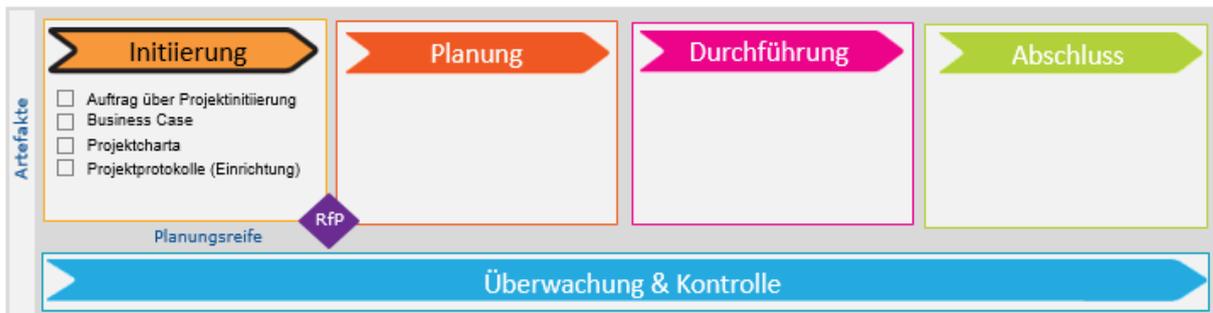


Abb. 4.3: Initiierungsphase - Artefakte

4.1 Initiierungssitzung

Die Initiierungssitzung ist eine informelle Zusammenkunft, an der in der Regel der Projektinitiator, der Projektinhaber (PO) und weitere Personen teilnehmen, die möglicherweise einen Beitrag zur Ausarbeitung der in der Initiierungsphase zu erstellenden Dokumente leisten können. Ziel dieser Sitzung ist, das Projekt vorbereitende Informationen bereitzustellen und die weiteren Schritte zu erörtern.

Das Ergebnis dieser Sitzung ist ein besseres Verständnis der Zusammenhänge des (künftigen) Projekts sowie eine Entscheidung, die Erstellung des Antrags über die Projektinitiierung voranzubringen. In dieser Sitzung können auch Lehren aus früheren ähnlichen Projekten als Hintergrundinformationen dienen.

4.2 Auftrag über die Projektinitiierung

Der Auftrag über die Projektinitiierung markiert den Beginn eines Projekts und schreibt die Einleitung des Projekts formell fest. Mit der Erstellung eines Auftrags über die Projektinitiierung stellt der Projektinitiator sicher, dass sowohl der gegenwärtige Kontext bzw. die gegenwärtige Situation (z.B. das Problem, der Bedarf oder die Gelegenheit) und die gewünschten Ergebnisse des Projekts formal erfasst werden und als Grundlage für künftige Untersuchungen und Ausarbeitungen herangezogen werden können.

4.3 Business Case

Im Business Case sollen die Hintergrundinformationen zum Projekt erfasst, die Ausrichtung des Projekts auf die strategischen Ziele der Organisation beschrieben werden, die Investitionen von Zeit und Aufwand in das Projekt begründet und der Mittelbedarf dargelegt werden. Bei größeren strategischen Projekten kann der Business Case auch eine Folgen- und Risikoabschätzung sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse beinhalten.

Der Business Case stellt die Informationen bereit, die die Entscheidungsträger benötigen, um zu entscheiden, ob sich die Durchführung des Projekts lohnt. Der Business Case ist ein dynamisches Dokument und wird daher an kritischen Projektmeilensteine überprüft, um festzustellen, ob der erwartete Nutzen immer noch erreichbar ist, ob die Kosten im vorgegebenen Rahmen liegen, ob der Zeitplan eingehalten wird, ob das Projekt für die Organisation nach wie vor relevant ist und fortgeführt werden sollte.

4.4 Projektcharta

Die Projektcharta bietet eine Grundlage für die detailliertere Projektplanung. Sie definiert die Projektziele (z.B. Umfang, Zeit, Kosten, Qualität), die allgemeinen Anforderungen, Risiken und Einschränkungen sowie die Projektmeilensteine und -ergebnisse.

Die Projektcharta ist (zusammen mit dem Business Case) von zentraler Bedeutung für das Verfahren der Projektgenehmigung. Sie beinhaltet die grundlegenden Aussagen über das Projekt, das Was, Wie und Wann, und beschreibt die Ausgangssituation, an der sich alle künftigen Entscheidungen orientieren können. Die Projektcharta kann zwar vom Geschäftsmanager (BM) initiiert werden, geht aber letztlich in die Zuständigkeit des Projektmanagers (PM) über, der für die Fortschreibung und die Vorlage zur Genehmigung verantwortlich ist.

4.5 Projektphasenwechsel: Planungsreife (RfP, Ready for Planning)

Eine Überprüfung und Genehmigung werden empfohlen, bevor das Projekt offiziell zur nächsten Phase übergehen kann. Der Projektmanager (PM) bewertet, ob das Projekt bereit ist, mit der Planungsphase zu beginnen, und ersucht den Projektlenkungsausschuss (PSC) um Genehmigung des Business Case und der Projektcharta. Wenn der Business Case oder die Projektcharta von der genehmigenden Stelle abgelehnt wird, muss das Projekt unmittelbar in die Abschlussphase übergehen, damit Lehren gezogen werden können und das Projekt ordnungsgemäß archiviert werden kann. PM² bietet eine Checkliste-Vorlage zur Überprüfung des Phasenabschluss.

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

5 Planungsphase



Während der Planungsphase werden alle Projektarbeiten zur Erreichung der Projektziele definiert und geplant. Dies beinhaltet die weitere Ausarbeitung des Projektumfangs; die Darstellung der verschiedenen Aufgaben und Ergebnisse, die zur Erreichung der Projektziele erforderlich sind; die Identifizierung von Risiken und die Entwicklung von Reaktionsplänen; die Abschätzung der benötigten Ressourcen und die Erstellung eines zuverlässigen Projektarbeitsbereichs. Bis zum Ende der Planungsphase werden alle Projektpläne entwickelt und ein geeigneter Management- und Implementierungsansatz festgelegt.

Die Projektarbeitspläne können während der Planungsphase im Zuge der Bemühungen des Projektmanagers (PM) und des Teams um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Projektressourcen, Projektzielen und Projektzwingen mehrmals aktualisiert werden. Sobald die Projektpläne fertiggestellt, vereinbart und genehmigt sind, werden sie als Basispläne festgelegt und anschließend anhand der in den relevanten Plänen für das Änderungs- und Konfigurationsmanagement definierten Regeln und Verfahren geändert.

Die folgenden Tätigkeiten sind Teil der Planungsphase:

- Durchführung der Planungs-Auftaktsitzung als offizieller Beginn der Planungsphase.
- Festlegen von Anforderungen (im gewünschten Detaillierungsgrad) und Definieren der Arbeit, um diese umzusetzen.
- Fertigstellung der Stakeholder-Matrix, in der alle Interessenvertretungen des Projekts aufgeführt sind.
- Koordinierung von Planungstreffen mit den verschiedenen Interessengruppen.
- Erstellen des Projekthandbuchs, in dem der Ansatz und die Verfahren des Projektmanagements definiert sind.
- Entwicklung des Projektarbeitsplans (Arbeitsaufschlüsselung, Aufwand und Kostenvoranschläge, Projektplan).
- Erstellung weiterer wichtiger Pläne z. B. des Kommunikationsmanagementplans, des Übergangsplans und des Geschäftsimplementierungsplans.



Abb. 5.1: Planungsphase - Überblick

Die Ergebnisse der Planungsphase werden verwendet, um zu bewerten, ob die Ziele der Phase erreicht wurden und ob das Projekt bereit ist, in die Ausführungsphase überzugehen.

Die meisten Projektartefakte werden in der Planungsphase erstellt. Es gibt drei Kategorien von PM²-Artefakten:

Art des Artefakts	Beschreibung
Managementpläne (Standard)	In diesen Plänen sind die anzuwendenden Verfahren festgelegt (z. B. Risikomanagementplan). Die PM ² -Methodik stellt Mustervorlagen für den Managementplan sowie Leitlinien bereit, die aufzeigen, wie diese Vorlagen an den jeweiligen Projektkontext und die jeweiligen Projekterfordernisse angepasst und individuell auf diesen Kontext und diese Erfordernisse ausgerichtet werden können.
Projektpläne (fallbezogen)	Diese Pläne sind speziell für das jeweilige Projekt bestimmt (z. B. der Projektarbeitsplan) und werden entsprechend den Projekterfordernissen sowie der Teamanalyse und den Teamerfahrungen aufgestellt. Die PM ² -Methodik stellt Mustervorlagen und Leitlinien für diese Pläne bereit.
Sonstige (bereichs-)	Diese Artefakte sind speziell an den Bereich angepasst, der Gegenstand des Projekts ist (z. B. Systemmodelle bei IT-Projekten, Grundrisse bei Umzugsprojekten). Für diese

spezifisch) Pläne stellt die PM²-Methodik keine Mustervorlagen bereit.

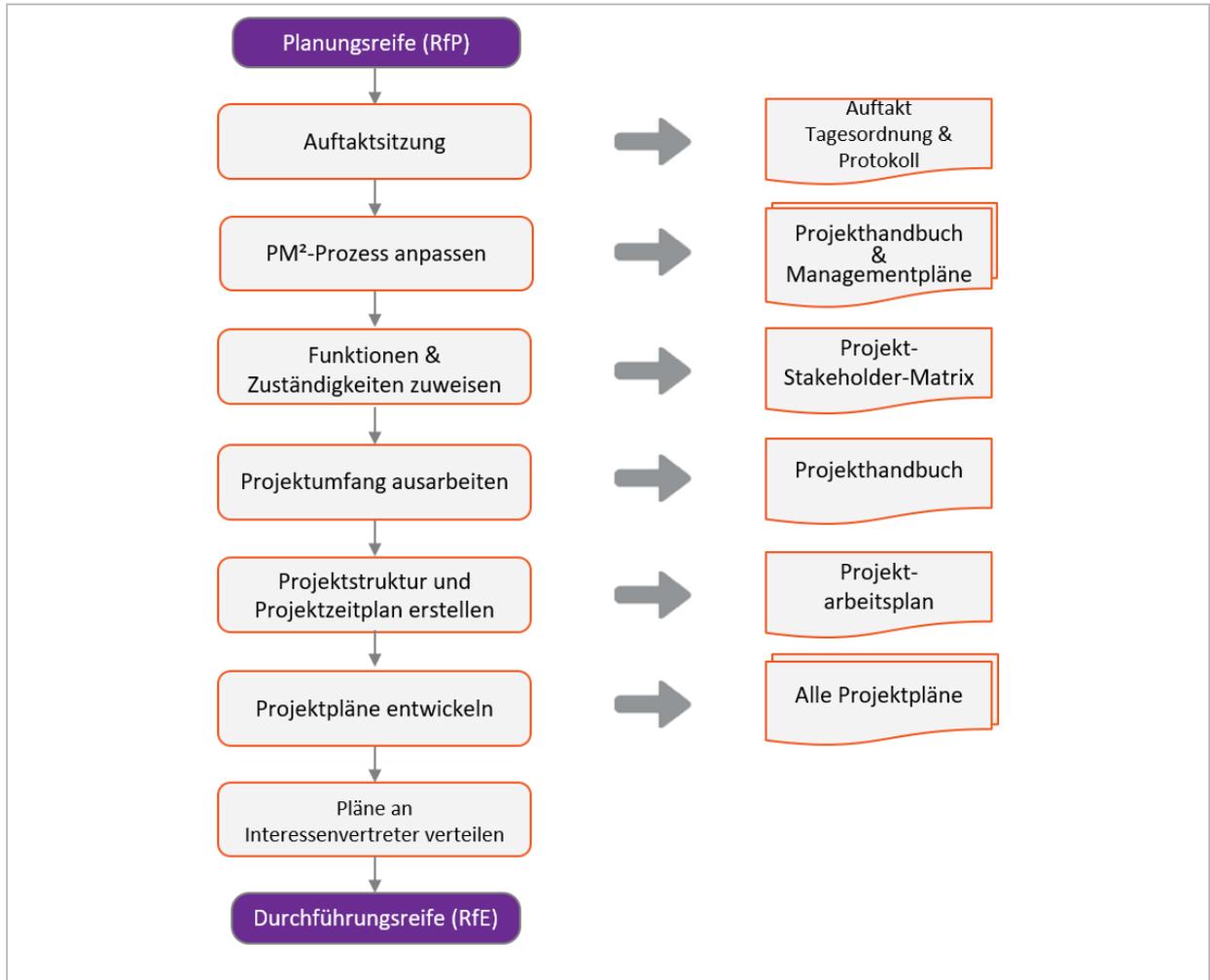


Abb. 5.2: Planungsphase - Tätigkeiten und Hauptleistungen

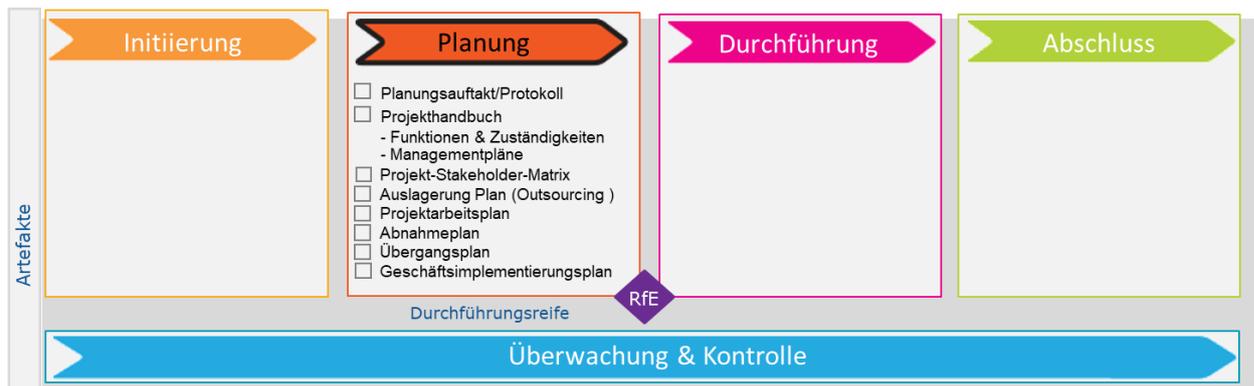


Abb. 5.3: Planungsphase - Artefakte

5.1 Planungs-Auftaktsitzung

Am Beginn der Planungsphase steht eine offizielle Planungs-Auftaktsitzung, in der Folgendes erreicht werden soll:

- Gewährleistung, dass alle Beteiligten den Projektumfang verstehen;
- Klarstellung der Erwartungen aller wichtigen Stakeholder des Projekts;
- Ermittlung der Projektrisiken;
- Erörterung des Entwicklungsprozesses und des Inhalts der Projektpläne.

In diesem frühen Stadium sind in der Vergangenheit gewonnene Erfahrungen, insbesondere Lehren, die aus früheren ähnlichen Projekten gezogen wurden, wichtige Hilfestellungen für das Projektteam.

Die Planungs-Auftaktsitzung sollte ergebnisorientiert geplant und durchgeführt werden, da sie für das Verständnis der Projektziele von entscheidender Bedeutung ist. Es sollte eine Sitzungsagenda, in der die Ziele der Sitzung dargelegt werden, erstellt werden, und das Sitzungsprotokoll, minutes of meeting, (MoM) sollte allen relevanten Stakeholdern mitgeteilt werden.

5.2 Projekthandbuch

Das Projekthandbuch fasst die Projektziele zusammen und dokumentiert den ausgewählten Ansatz zur Erreichung der Projektziele. Es dokumentiert die kritischen Erfolgsfaktoren, Critical Success Factors, (CSFs), definiert die wichtigsten Kontrollprozesse, das Konfliktlösungs- und Eskalationsverfahren, Richtlinien und Regeln sowie die Projekt-Mindsets.

Das Projekthandbuch dokumentiert auch die Rollen der Projektsteuerung und ihre Verantwortlichkeiten und definiert die Pläne, die für die Verwaltung des Projekts erforderlich sind, sowie alle Entscheidungen zur Anpassung der Methodik. Die Projektziele und der Umfang (enthalten in den Dokumenten zur Initiierungsphase) sind wichtige Inputs für dieses Artefakt.

Das Projekthandbuch ist ein wichtiges Referenzdokument für alle Projektmitglieder und Stakeholder und bildet zusammen mit dem Projektarbeitsplan die Grundlage für die Verwaltung und Ausführung des Projekts.

5.3 Projektmanagementpläne

Die PM²-Methodik stellt mehrere Projektmanagementpläne (Artefakte) bereit, in denen die auszuarbeitenden und anzuwendenden Projektmanagementverfahren beschrieben sind. In diesen Plänen ist festgelegt, wie eine Organisation derartige bis zu einem gewissen Grad standardisierte Verfahren einsetzt. Es handelt sich um folgende Pläne:

1. Plan für das Anforderungsmanagement,
2. Plan für das Projektänderungsmanagement,
3. Risikomanagementplan,
4. Qualitätsmanagementplan,
5. Problemmanagementplan,
6. Kommunikationsmanagementplan.

Die PM²-Methodik stellt zwei Ansätze für die Dokumentation dieser Prozesse vor:

Je nach Organisation und Projekt ist möglicherweise ein unterschiedlicher Dokumentationsdetaillierungsgrad erforderlich. Eine kurze Erörterung der einzelnen Managementpläne im Projekthandbuch kann für viele Projekte genügen; sollten jedoch umfassendere und ausführlichere Pläne erforderlich sein, kann ein gesonderter Managementplan nach der entsprechenden PM²-Artefaktvorlage erstellt werden.

5.4 Projekt-Stakeholder-Matrix

In der Projekt-Stakeholder-Matrix sind alle (wichtigen) Interessenvertretungen des Projekts mit ihren Kontaktdaten verzeichnet, wobei ihre jeweiligen Funktionen und ihr jeweiliger Einfluss in Bezug auf das Projekt klar angegeben sind. Sie kann zudem eine Klassifizierung oder Kategorisierung der einzelnen Interessenvertretungen beinhalten. Die in der Projekt-Stakeholder-Matrix erfassten Informationen sollten an die Projektanforderungen angepasst sein.

5.5 Projektarbeitsplan

Im Projektarbeitsplan sind die Tätigkeiten, Aufgaben, Unteraufgaben und Arbeitspakete festgelegt und geordnet, die für die Erreichung der Projektziele ausgeführt werden müssen. Er dient als Grundlage für die Schätzung der Projektdauer, für die Berechnung der benötigten Ressourcen und die zeitliche Planung der Arbeiten. Sobald die Planung der Aufgaben abgeschlossen ist, wird der Projektarbeitsplan für die Überwachung der Fortschritte und die Kontrolle des Projekts herangezogen. Der Projektarbeitsplan sollte auf der Grundlage des Projekts erstellt, aber auch während der Laufzeit des Projekts auf dem neuesten Stand gehalten werden und alle projektbezogenen Arbeiten erfassen, die während der Planungsphase ermittelt wurden oder während der Ausführungsphase entstanden sind. Der Projektarbeitsplan besteht aus drei Hauptabschnitten:

- **Projektstruktur:** Ziel der Aufstellung eines Projektstrukturplans ist, das Projekt in überschaubare Komponenten zu unterteilen: Projektleistungen, Arbeitspakete, Tätigkeiten, Aufgaben. Die Projektstruktur setzt sich aus mehreren Ebenen zusammen, wobei der jeweils nachgeordneten Ebene immer weiter aufgeschlüsselte Projektleistungen und Aufgaben zugewiesen werden. Insgesamt sind damit die Projektleistung und die Arbeiten festgelegt, die zur Erbringung dieser Leistung ausgeführt werden müssen.
- **Aufwand- und Kostenschätzungen:** Ziel ist, den Aufwand (Schätzungen) zu dokumentieren, der erforderlich ist, um jede im Projektstrukturplan angegebene Projektaufgabe abzuschließen. Nachdem eine Aufgabe einer Ressource (oder einem Ressourcenprofil) zugewiesen wurde, können auch ihre Kosten berechnet werden. Diese Schätzungen werden als Input für die Entwicklung des Projektplans und des Budgets dienen.
- **Projektzeitplan:** Ziel ist, die Abhängigkeiten zwischen Aufgaben zu dokumentieren, deren Start- und Enddatum zu bestimmen und die Gesamtdauer des Projekts zu ermitteln. Eine detaillierte Planung kann für das gesamte Projekt im Voraus durchgeführt oder alternativ (in ausreichendem Detaillierungsgrad) nur für einige frühe Teile davon (z. B. erste Projektphase) ausgearbeitet und dann schrittweise im Detail entwickelt werden. Der Projektmanager (PM) verwendet den Zeitplan, um die Projektarbeit zu autorisieren, zu koordinieren und anzunehmen und den Gesamtfortschritt zu überwachen.

5.6 Auslagerungsplan (Outsourcing-Plan)

Der Auslagerungsplan (Outsourcing-Plan) definiert das *Was* und *Wie* für ausgelagerte Produkte oder Dienstleistungen. Er beschreibt den Umfang der Produkte und / oder Dienstleistungen, die gekauft oder unter Vertrag genommen werden sollen, identifiziert die Outsourcing-Strategien, die angewendet werden, und definiert die relevanten Verantwortlichkeiten für den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus. Zu beachten ist, dass etwaige relevante Beschaffungsprozesse innerhalb der Organisation Vorrang vor diesem Plan haben.

5.7 Leistungsabnahmeplan

Ziel der Planung der Abnahme der Projektleistungen ist, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Auftraggeber die Projektleistungen billigt und dass die für die Abnahme eingesetzten Ressourcen effizient genutzt werden.

Der Leistungsabnahmeplan dokumentiert die abgestimmten Kriterien und den Ansatz für die Abnahme der Projektergebnisse. Er beschreibt die relevanten Zuständigkeiten mit allen Aktivitäten und benötigten Ressourcen, sowie die nötige Zeit und Kapazitäten, damit die aus dem Projekt hervorgehenden Ergebnisse anhand von objektiven Kriterien und in den vorgegebenen Fristen formal abgenommen werden können.

5.8 Übergangsplan

Im Übergangsplan sind die Ziele, Voraussetzungen, Tätigkeiten und Zuständigkeiten festgelegt, die mit dem Übergang vom alten in den neuen Zustand verbunden sind. Er dient dazu, die Auswirkungen etwaiger Störungen des Geschäfts so weit wie möglich zu reduzieren und die reibungslose und fristgerechte Einführung (bzw. den Austausch) von Projektleistungen zu erleichtern, um eine möglichst umgehende wirksame Nutzung zu ermöglichen.

Ein erfolgreicher Übergang ist eine wichtige Voraussetzung für die Erzielung des geplanten Projektnutzens. Alle Tätigkeiten für den Übergang sind Bestandteil des Projektarbeitsplans und werden als Teil des Gesamtprojekts kontrolliert.

5.9 Geschäftsimplementierungsplan

Der Geschäftsimplementierungsplan zielt darauf ab, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die gewünschten Ergebnisse und Vorteile des Projekts zu erzielen. Er dokumentiert eine Bewertung der Auswirkungen des Projekts auf die Prozesse, die Kultur und die Belegschaft der Organisation und beschreibt die Änderungsmanagement- und Kommunikationsaktivitäten, die stattfinden müssen, um sicherzustellen, dass die Projektergebnisse effektiv in die Umgebung der Organisation integriert werden.

Diese Aktivitäten werden Teil des Projektarbeitsplans und als Teil des Gesamtprojekts geplant und gesteuert.

5.10 Phasenwechsel: Durchführungsreife (RfE, Ready for Executing)

Eine Überprüfung und Genehmigung werden empfohlen, bevor das Projekt offiziell zur nächsten Phase übergehen kann. Der Projektmanager (PM) verwendet die Ergebnisse der Planungsphase, um zu bewerten, ob die Ziele dieser Phase erreicht wurden, und beantragt anschließend die Genehmigung durch das Project Steering Committee (PSC), um zur Ausführungsphase überzugehen.

Wenn größere Abweichungen vom Business Case und / oder von der Projektcharta festgestellt werden, muss das Project Steering Committee (PSC) eine zusätzliche Genehmigung vom angemessenen Steuerungsgremium, Appropriate Governance Body (AGB), erhalten, bevor das Projekt in die Durchführungsphase übergehen kann. PM² stellt eine Checkliste für die Überprüfung des Phasenausgangs zur Verfügung.

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

6 Durchführungsphase



Während der Durchführungsphase erstellt das Projektteam die Projektergebnisse (Outputs) gemäß dem Projektarbeitsplan und den Erwartungen des Antragstellers. Das Projektkernteam führt die Arbeiten aus, die in den Projektplänen festgelegt und geplant wurden. Dabei koordiniert der Projektmanager (PM) Mitwirkende, Ressourcen, Sitzungen und Tätigkeiten, löst Konflikte, steuert die Qualitätssicherung, erstellt die Projektleistungsberichte und informiert alle relevanten Interessenvertretungen. Die Geschäftsimplementierungsgruppe führt ihrerseits die Tätigkeiten zur Geschäftseinführung durch.

Zum Ende der Durchführungsphase müssen alle Ergebnisse des Projekts erbracht und von der Auftraggeberseite gebilligt worden sein (endgültige oder vorläufige Abnahme — je nach Leistungsabnahmeplan).

Die folgenden Tätigkeiten gehören in die Durchführungsphase:

- Abhaltung einer Durchführungs-Auftaktsitzung;
- Verbreitung von Informationen gemäß Kommunikationsmanagementplan;
- Durchführung von Tätigkeiten zur Qualitätssicherung gemäß Qualitätsmanagementplan, um sicherzustellen, dass das Projekt die vereinbarten Qualitätsstandards erfüllt;
- Koordinierung von Projektarbeit, Mitwirkenden und Ressourcen und Lösung von Konflikten und Problemen;
- Erbringung der Projektleistungen in Einklang mit den Projektplänen;
- Übergabe der Projektleistungen gemäß Leistungsabnahmeplan.

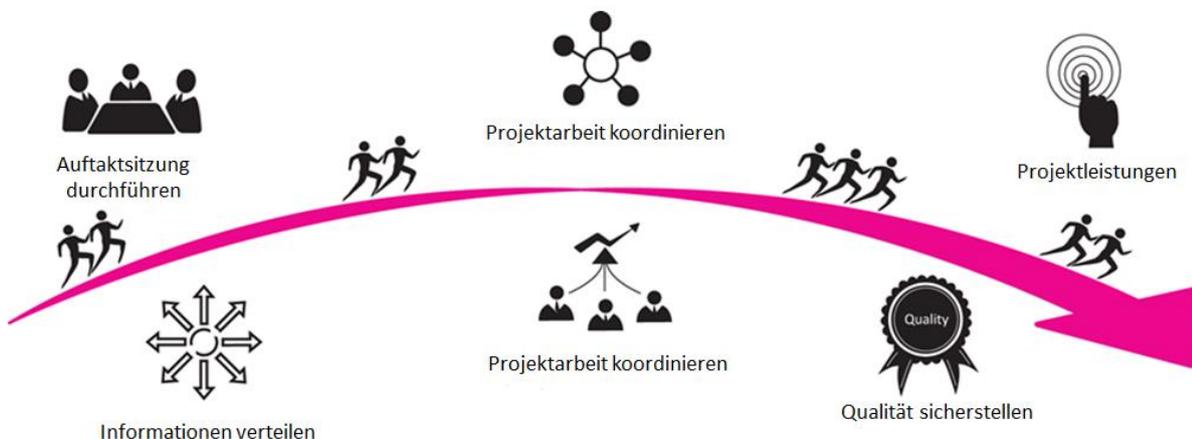


Abb. 6.1: Durchführungsphase – Überblick



Abb. 6.2: Durchführungsphase - Artefakte

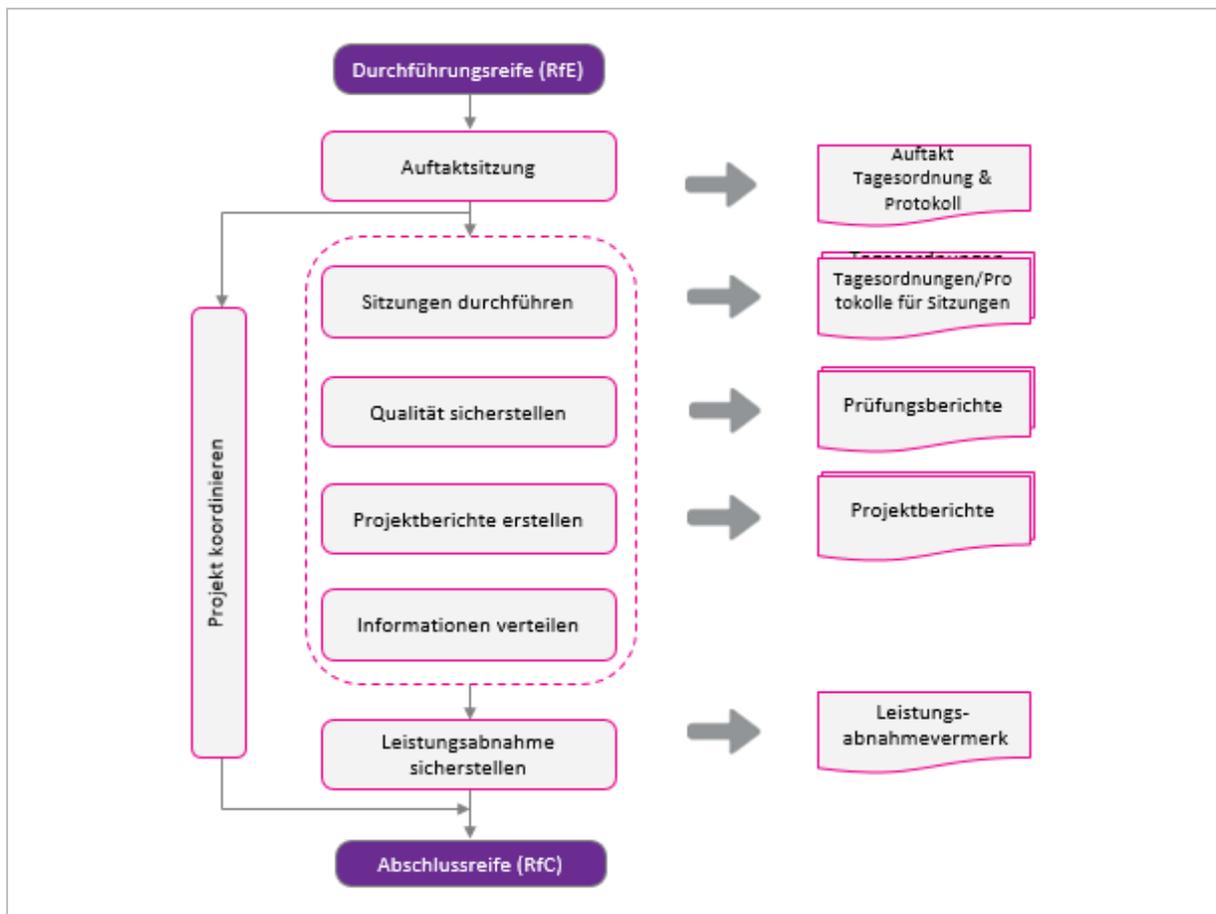


Abb. 6.3: Durchführungsphase - Tätigkeiten und Hauptleistungen

6.1 Durchführungs-Auftaktsitzung

Die Durchführungsphase beginnt mit der Durchführungs-Auftaktsitzung. In dieser Zusammenkunft soll sichergestellt werden, dass das gesamte Projektteam die zentralen Bestandteile und Regeln des Projekts kennt.

6.2 Projektkoordinierung

Ziel der Projektkoordinierung ist, das Voranschreiten des Projekts durch kontinuierliche Bereitstellung von Informationen für das Projektkernteam (PCT) und Unterstützung der Fertigstellung der zugewiesenen Arbeiten zu erleichtern.

Die Projektkoordinierung beinhaltet Zuteilung von Projektressourcen für Tätigkeiten, regelmäßige Qualitätskontrollen von Zwischenergebnissen, Pflege der kontinuierlichen Kommunikation mit allen Mitgliedern des Projektteams und Wahrung des Engagements aller Projektbeteiligten durch Mitarbeiterführung, Verhandlungsführung, Konfliktlösung und Anwendung geeigneter Personalmanagementtechniken.

6.3 Qualitätssicherung

Qualitätssicherung (QA) ist die Tätigkeit der Zusammenstellung von Nachweisen, aus denen hervorgeht, dass die Projektarbeit hohen Qualitätsstandards genügt und dass qualitativ hochstehende Methodiken und bewährte Verfahrensweisen angewandt werden. Die Qualitätssicherung prüft, dass das Projekt die gewünschten Anforderungen in Bezug auf Umfang und Qualität im Rahmen der Projektzweige erfüllt.

Tätigkeiten zur Qualitätssicherung umfassen die Prüfung, ob angemessene Projektkontrollen eingerichtet wurden, die Bestätigung, dass diese Kontrollen angewandt werden, und die Prüfung der Wirksamkeit dieser Kontrollen.

Tätigkeiten zur Qualitätssicherung werden im Qualitätsmanagementplan dokumentiert. Sie können vom Projektmanager (PM), der Projektqualitätssicherung (PQA) oder sonstigen Projektfunktionen, unter anderem dem Projektkernteam (PCT), dem Geschäftsmanger (BM) und dem Lösungsanbieter (SP) durchgeführt werden. Es können auch Prüfungen (Audits) des Projekts, die externe Stellen vornehmen, festgelegt werden.

6.4 Projektberichterstattung

Zweck der Projektberichte ist, den Stand der verschiedenen Dimensionen des Projektfortschritts zu dokumentieren und zusammenzufassen, um die relevanten Stakeholder des Projekts auf dem Laufenden zu halten. In der Regel liefern Projektberichte Informationen über Umfang, Zeitplan, Kosten und Qualität, in vielen Fällen aber auch über Risiken, Probleme, Projektänderungen und Fragen im Zusammenhang mit dem Vertragsmanagement. Diese Informationen sollten den verschiedenen Stakeholder in geeigneter Form (z. B. in Textform oder in Form von schematischen Darstellungen) und so detailliert wie nötig übermittelt werden.

Projektberichte können auch vereinbarte Projektindikatoren und Messgrößen für die Fortschrittsbewertung umfassen. Die Berichte werden bei den verschiedenen Projektsitzungen formell vorgestellt und erörtert und im Zuge der im Kommunikationsmanagementplan beschriebenen Tätigkeiten zur Informationsverbreitung verteilt.

6.5 Informationsverbreitung

Zweck der Informationsverbreitung ist, Stakeholder des Projekts in Einklang mit ihren Anforderungen und dem Kommunikationsmanagementplan regelmäßig über relevante Projektdaten auf dem Laufenden zu halten.

6.6 Phasenwechsel: Abschlussreife (RfC, Ready for Closing)

Eine Überprüfung und Genehmigung werden empfohlen, bevor das Projekt in die nächste Phase übergehen kann. Der Projektmanager (PM) bewertet, ob alle Ziele der Ausführungsphase erreicht wurden und überprüft, ob alle geplanten Aktivitäten ausgeführt, ob alle Anforderungen erfüllt und ob die Projektergebnisse vollständig erbracht wurden. Der Projektmanager (PM) ist auch dafür verantwortlich, dass der Projekteinhaber (PO) die Projektergebnisse (zumindest vorläufig) akzeptiert, dass der Übergang abgeschlossen wird und dass und die Leistungen den Endnutzern zur Verfügung gestellt werden.

Sobald alle oben genannten Bedingungen erfüllt sind, kann der Projektlenkungsausschuss, Project Steering Committee (PSC) den Projektmanager (PM) ermächtigen, das Projekt in die Abschlussphase zu überführen.

PM² stellt eine Checklisten-Vorlage zur Überprüfung jedes Phasenausgangs zur Verfügung, die vom Projektmanager (PM) als Leitfaden für die Bewertung verwendet werden kann und zur Überprüfung der spezifischen Ziele in der jeweiligen Phase.

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen

7 Abschlussphase



In der Abschlussphase wird das Projekt administrativ abgeschlossen und die fertiggestellten Projektergebnisse gehen offiziell in die Obhut und unter die Aufsicht des Projektinhabers (PO) über. In die Abschlussphase fallen die folgenden Tätigkeiten:

- Abhalten der Projekt-Abschlussbesprechung.
- Finalisierung sämtlicher Tätigkeiten an allen Projektleistungen mit dem Ziel, das Projekt formell abzuschließen.
- Erörterung aller Erfahrungen, die das Projektteam bei der Durchführung des Projekts gewonnen hat, sowie aller Lehren, die es hieraus gezogen hat.
- Dokumentation der Lehren und bewährten Verfahrensweisen für künftige Projekte.
- Administrativer Abschluss des Projekts und Archivierung aller Projektunterlagen.

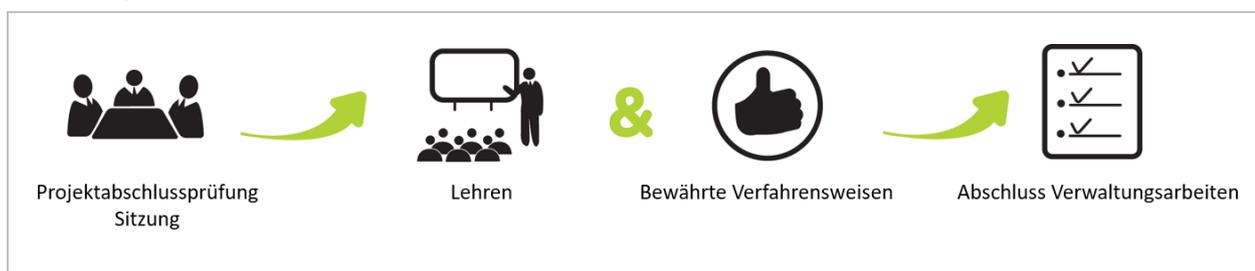


Abb. 7.1: Abschlussphase - Überblick

Die Abschlussphase wird mit der Sitzung zur Überprüfung des Projektendes eingeleitet und endet mit der endgültigen Abnahme durch den Projektinhaber (PO), die den administrativen Projektabschluss markiert. In der Abschlussphase werden die Projektaktivitäten abgeschlossen, der Abschluss des Projekts wird dokumentiert, die fertiggestellten Projektergebnisse werden abgenommen und gehen offiziell in die Obhut des Projektinhabers (PO) über und werden unter seine Aufsicht gestellt. Alle Projektunterlagen werden ordnungsgemäß abgelegt und archiviert und alle an die Projektdurchführung gebundenen Ressourcen formell freigestellt.

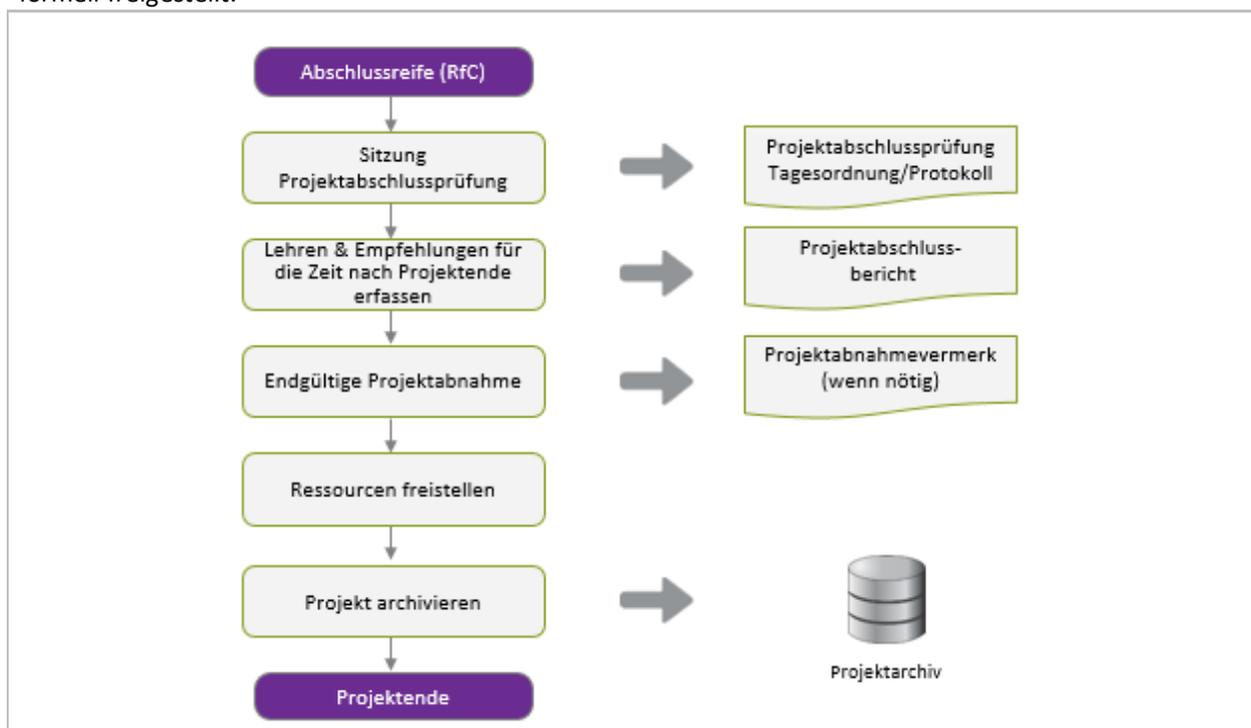


Abb. 7.2: Abschlussphase - Tätigkeiten und Hauptleistungen

7.1 Sitzung zur Überprüfung des Projektabschlusses

Die Sitzung zur Überprüfung des Projektabschlusses markiert den Beginn der Abschlussphase des Projekts, die sich an die Durchführungsphase anschließt, sobald diese für beendet erklärt wird. Ziel dieser Sitzung ist es sicherzustellen, dass sich die Projektbeteiligten über ihre Erfahrungen bei der Projektdurchführung austauschen, damit Lehren aus dem Projekt und bewährte Verfahrensweisen erfasst werden können. Die Leistungen des Teams und der Auftragnehmer werden bewertet sowie Vorschläge und Empfehlungen für Arbeiten nach Projektende erörtert.

7.2 Lehren aus dem Projekt und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende

Formelle Lehren und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende dienen dazu, Projektteams und der ständigen Organisation im weiteren Sinne die Möglichkeit zu geben, Nutzen aus den in der Projektdurchführung gewonnenen Erfahrungen zu ziehen. Wichtig ist ferner, Vorschläge und Empfehlungen für Arbeiten nach Projektende in Zusammenhang mit der Anwendung des bereitgestellten Produkts/der bereitgestellten Dienstleistung, z. B. Erweiterungen, Wartung/Instandsetzung/Pflege, sowie Vorschläge für Folgeprojekte zu sammeln.

Hinweis: Verbesserungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Zeit nach Projektende sollten bereits in irgendeiner Form zu dem Zeitpunkt erfasst werden, zu dem sie während der Projektdurchführung zur Sprache kommen. Bei längeren Projekten könnten andernfalls die Vorschläge bis zum Abschluss des Projekts in Vergessenheit geraten.

Das formelle Festhalten der Lehren aus dem Projekt und der Empfehlungen für die Zeit nach Projektabschluss ist in vielerlei Hinsicht sinnvoll. Soweit die Mitwirkenden im Projektteam ihre Ansichten austauschen und Rückmeldungen und nützliche Informationen geben, können Auftraggeber/Kunden Tätigkeiten, die sich dem Projektabschluss anschließen effektiver managen.

7.3 Projektabschlussbericht

Im Anschluss an die Sitzung zur Überprüfung des Projektabschlusses werden alle im Zuge des Projekts gesammelten Erfahrungen in einem Bericht zusammengefasst, in dem bewährte Verfahrensweisen, Lehren aus dem Projekt, Schwierigkeiten und Problemlösungen dokumentiert werden. Der Bericht sollte bei künftigen Projekten als Wissensbasis herangezogen werden.

7.4 Abschluss der Verwaltungsarbeiten

Der Projektmanager (PM) stellt sicher, dass alle aus dem Projekt hervorgegangenen Ergebnisse von den relevanten Interessenvertretungen abgenommen wurden, und trägt mit Unterstützung der Projektunterstützungsstelle (PSO) dafür Sorge, dass die gesamte Projektdokumentation und alle Aufzeichnungen auf dem neuesten Stand, überprüft, geordnet und sicher archiviert sind. Nun wird das Projektteam offiziell aufgelöst und alle Ressourcen werden freigestellt.

Das Projekt ist offiziell abgeschlossen, sobald alle Tätigkeiten der Abschlussphase beendet sind und der Projektinhaber (PO) das Projekt genehmigt hat. Der formelle Projektabschluss schließt den „Projektmodus“ ab und gibt den Startschuss für den Übergang in den „Betriebsmodus“.

8 Überwachung und Kontrolle



Überwachungs- und Kontrollaktivitäten werden während der gesamten Projektdauer ausgeführt, erreichen jedoch während der Ausführungsphase ihren Höhepunkt. Alle Projektmanagementprozesse werden als Teil der Prozessgruppe Überwachung & Kontrolle ausgeführt.

Die Überwachungs- und Kontrollaktivitäten werden basierend auf den Prozessen durchgeführt, die in den, während der Planungsphase entwickelten, Projektmanagementplänen beschrieben sind. Die wirksame Umsetzung dieser Prozesse liegt letztendlich in der Verantwortung des Projektmanagers (PM).

Verwaltung

- Ausführen aller in den Projektverwaltungsplänen definierten Verwaltungsprozesse und verwalten der Aktivitäten für Outsourcing, Übergang, Geschäftsimplementierung und Annahmetätigkeiten bezüglich der Leistungsergebnisse gemäß den projektspezifischen Plänen.

Überwachung

- Überwachen der laufenden Projektaktivitäten und der Gesamtleistung im Projekt.
- Messen der Projektleistung anhand des Basisplans, um die Berichterstellung und Steuerung zu vereinfachen.

Kontrolle

- Entwickeln, planen, vorschlagen und implementieren von Korrekturmaßnahmen, um vorhandene oder potenzielle Leistungsrisiken oder -probleme auszuräumen, bei gleichzeitiger Aktualisierung der relevanten Projektpläne und -protokolle.

Die Projektprotokolle werden aktualisiert, sobald sich neue Informationen ergeben (z. B. könnten neue Risiken oder Probleme auftreten und diese neuen Informationen müssten in den relevanten Protokollen ergänzt werden).



Abb. 8.1: Überwachung und Kontrolle - Tätigkeiten und Hauptartefakte

8.1 Projektleistung überwachen

Ziel der Überwachung der Projektleistung ist festzustellen, ob das Projekt den Vorgaben entsprechend voranschreitet. Der Projektmanager (PM) verfolgt die Projektdimensionen Umfang, Zeitplan, Kosten und Qualität und überwacht Risiken, Projektänderungen und die Gesamtleistung mit dem Ziel, gegenüber den Stakeholdern des Projektes über die Projektfortschritte zu berichten und Vorhersagen zur Projektentwicklung zu treffen.

Diese Informationen werden anschließend in Einklang mit dem Kommunikationsmanagementplan an die relevanten Stakeholder verteilt.

8.2 Zeitplan überwachen

Ziel der Überwachung des Zeitplans ist, sicherzustellen, dass die Projektaufgaben planmäßig ausgeführt und die Projektfristen eingehalten werden. Der Projektmanager (PM) überwacht den Plan regelmäßig und verfolgt die Abweichungen zwischen geplanten, tatsächlichen und voraussichtlichen Tätigkeiten/Fristen.

Änderungen der Aufgaben (z. B. zusätzliche neue Aufgaben oder Änderungen erforderlicher Ressourcen oder der Verschiebung von Start- oder Endterminen), die sich auf den gesamten Projektplan auswirken, werden zusammengestellt und in den Projektarbeitsplan übertragen (aktualisierter Zeitplan). Ist der

Zeitplan gefährdet bzw. sind erhebliche Verzögerungen vorherzusehen, muss der Projektlenkungsausschuss (PSC) informiert werden; zudem müssen Korrekturmaßnahmen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt werden. In diesem Fall sollten auch die betroffenen Interessenvertretungen des Projekts benachrichtigt werden.

8.3 Kosten überwachen

Zweck der Kostenkontrolle ist, die Projektkosten so zu verwalten, dass sie mit dem Basisplan für Kosten/Aufwand und mit den die Projektgesamtmittel betreffenden Zwängen in Einklang stehen. Der Projektmanager (PM) überwacht die Mittel in regelmäßigen Abständen und verfolgt die Abweichungen zwischen veranschlagten, voraussichtlichen und tatsächlichen Kosten.

Besteht ein Risiko für die Projektmittel, muss der Projektlenkungsausschuss (PSC) informiert werden; zudem müssen Korrekturmaßnahmen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt werden. Sind erhebliche Kostenüberschreitungen vorherzusehen, müssen entsprechende Begründungen gegeben, gemeldet und vom Projektinhaber (PO) oder dem angemessenen Governanceremium (AGB) gebilligt werden.

8.4 Stakeholder betreuen

Die Betreuung der Stakeholder des Projekts ist eine wesentliche Tätigkeit des Projektmanagements, die in der Initiierungsphase mit der Ermittlung der an das Projekt geknüpften Erwartungen und Anforderungen an das Projekt beginnt und in der Abschlussphase mit der Erfassung der Erfahrungen und der Zufriedenheit der Stakeholder (Interessenvertretungen) mit dem Gesamtprojekt endet.

Für diese Tätigkeit ist der Projektmanager (PM) zuständig. Allerdings sollte auch der Projektlenkungsausschuss (PSC) eingebunden werden, insbesondere der Geschäftsmanager (BM), der bei der Betreuung der Stakeholder auf der Anfragerseite (z. B. der Nutzer) helfen sollte.

8.5 Anforderungen verwalten

Als Anforderungsmanagement wird das Verfahren der Zusammenstellung, Dokumentation und Validierung von Anforderungen sowie der Abwicklung ihrer Umsetzung und Änderung bezeichnet. Dieses Verfahren zieht sich durch den gesamten Projektlebenszyklus und betrifft andere Projektmanagementverfahren wie Qualitäts- und Änderungsmanagement.

Die Abläufe des Anforderungsmanagements können an die Anforderungen eines Projekts angepasst und individuell auf diese Anforderungen zugeschnitten werden. Sie können entweder in einem Anforderungsmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Spezifizierung, Kategorisierung und Priorisierung der Anforderungen werden gesonderte Anforderungsunterlagen erstellt. Sie können als Einzeldokumente oder als Anhang zur Projektcharta angelegt werden.

8.6 Projektänderungen bearbeiten

Projektänderungsmanagement beinhaltet die Festlegung von Tätigkeiten, die mit der Ermittlung, Dokumentation, Bewertung, Priorisierung, Genehmigung, Planung und Kontrolle von Projektänderungen und mit der Kommunikation dieser Änderungen gegenüber allen relevanten Stakeholdern verbunden sind. Änderungen können während des gesamten Projektlebenszyklus von allen Stakeholdern des Projekts angefordert (oder festgestellt und vorgebracht) werden.

Die Abläufe des Projektänderungsmanagements können an die Anforderungen eines Projekts angepasst oder individuell auf diese Anforderungen zugeschnitten werden und entweder in einem Projektänderungsmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Dokumentation, Überwachung und Kontrolle aller Projektänderungen wird ein Änderungsprotokoll angelegt. Ein solches Protokoll erleichtert die Verfolgung der Änderungen und ihre Kommunikation gegenüber dem Projektinhaber (PO) und/oder dem Projektlenkungsausschuss (PSC) mit der Bitte um Genehmigung.

8.7 Risiken kontrollieren

Risikomanagement ist ein systematisches kontinuierliches Verfahren zur Ermittlung, Bewertung und Kontrolle von Risiken mit dem Ziel, die gebilligten Vorgaben in Bezug auf die Risikobereitschaft der Organisation einzuhalten. Das Risikomanagement steigert das Vertrauen des Projektteams durch einen proaktiven Umgang mit allen Ereignissen, die positiven oder negativen Einfluss auf die Projektziele haben könnten

Die Abläufe des Risikomanagements können an die Anforderungen eines Projekts angepasst oder individuell darauf zugeschnitten und in einem Risikomanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Dokumentation und Kommunikation der Risiken und zugehöriger Gegenmaßnahmen und Zuständigkeiten wird ein Risikoprotokoll angelegt.

8.8 Probleme und Entscheidungen bearbeiten

Der Projektmanager (PM) ist für den Umgang mit Problemen und Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen, zuständig. Probleme werden in Einklang mit dem Verfahren für das Problemmanagement festgestellt, bewertet und zur Lösung den relevanten Stakeholdern des Projekts zugeteilt. Diese Abläufe können entweder in einem Problemmanagementplan oder im Projekthandbuch dokumentiert werden. Für die Handhabung von Problemen im Zusammenhang mit dem Projekt wird ein Problemprotokoll und für die Dokumentation aller zugehörigen Entscheidungen ein Entscheidungsprotokoll angelegt. Zu beachten ist, dass Probleme und Entscheidungen häufig in Beziehung zur Lösung anderer Protokollpunkte stehen (z. B. Risiken, Änderungen).

8.9 Qualität sichern

Ziel des Projektqualitätsmanagements ist sicherzustellen, dass das Projekt die erwarteten Ergebnisse so effizient wie möglich erbringt und die Projektleistungen von den relevanten Stakeholdern abgenommen werden. Qualitätsmanagement beinhaltet die Beaufsichtigung aller Tätigkeiten, die für die Wahrung der gewünschten Güte durchgeführt werden müssen. Hierzu gehört die Durchführung von Qualitätsplanung, Qualitätssicherung, Qualitätskontrolle und Qualitätsverbesserung während der gesamten Projektdauer bis zur Abschlussphase und zur endgültigen Projektabschlussnahme. Das Konfigurationsmanagement hilft Stakeholdern des Projekts bei der wirksamen Steuerung von Projektartefakten und Projektleistungen. Es stellt einen einheitlichen verlässlichen Bezugspunkt für diese Artefakte und Projektleistungen bereit und trägt auf diese Weise auch dazu bei sicherzustellen, dass dem Auftraggeber/Kunden des Projekts die korrekten Versionen vorgelegt werden.

Qualitätssicherung ist eine Disziplin, die Kontrolle über die vom Projekt verwendeten Assets (z. B. Artefakte, Ergebnisse, Hardware usw.) bietet.

Es fällt in die Zuständigkeit des Projektmanagers (PM) sicherzustellen, dass Zielvorgaben, Ansatz, Anforderungen, Tätigkeiten, Messgrößen und Zuständigkeiten in Bezug auf das Verfahren des Qualitätsmanagements im Qualitätsmanagementplan klar festgelegt und dokumentiert sind.

8.10 Leistungsabnahme abwickeln

Aus einem Projekt können ein oder mehrere Projektleistungen hervorgehen. Jede dieser Projektleistungen muss formell abgenommen werden. Leistungsabnahmemanagement gewährleistet, dass die Projektleistungen die vorgegebenen Ziele und die im Leistungsabnahmeplan festgelegten Kriterien erfüllen, so dass der Projektauftraggebende sie formell abnehmen kann.

Zu beachten ist, dass die endgültige Projektabschlussnahme in der Abschlussphase stattfindet.

8.11 Übergang sicherstellen

Übergangmanagement gewährleistet einen kontrollierten und reibungslosen Übergang von dem bisherigen in den neuen Zustand, in dem das neue Produkt/die neue Dienstleistung zur Anwendung kommt. Es beinhaltet die Steuerung etwaiger zugehöriger Kommunikationsaktivitäten und erfordert die enge Zusammenarbeit zwischen dem Projektmanager (PM) und dem Geschäftsmanager (BM), damit die ordnungsgemäße Übergabe der aus dem Projekt hervorgegangenen Projektleistungen an die Kundenorganisation sichergestellt werden.

8.12 Geschäftsimplementierung sicherstellen

Die wirksame Ausführung aller Tätigkeiten der Geschäftsimplementierung ist von entscheidender Bedeutung für reibungslose Abläufe, auch nachdem die Projektleistungen den Interessenvertretern/Nutzern übergeben wurden. Tätigkeiten zur Geschäftsimplementierung kommen somit ergänzend zu Übergangsaktivitäten hinzu.

Zu beachten ist, dass Geschäftsimplementierungsaktivitäten fast immer lange nach Beendigung des Projekts durchzuführen sind und es sich daher bewährt hat, auch Aktivitäten bei Änderungen nach Projektabschluss festzulegen. Die Durchführung dieser Aktivitäten fällt in die Zuständigkeit der ständigen Organisation und erfolgt im Rahmen des laufenden Betriebs oder künftiger Projekte.

8.13 Auslagerung (Outsourcing) abwickeln

Der Projektmanager (PM) setzt sich mit den zuständigen Beschaffungsstellen in Verbindung, um die am besten geeignete Auftragsvergabe-strategie festzulegen; er skizziert den Umfang der von externen Auftragnehmern zu erbringenden Produkte und/oder Dienstleistungen und arbeitet mit dem Projektmanager des Auftragnehmenden (CPM) zusammen, um sicherzustellen, dass der Auftragnehmer die Arbeiten in der im Auslagerungsplan (Outsourcing Plan) festgelegten Qualität ausführt.

8.14 Checklisten

- Mithilfe von Checklisten kann der Projektmanager (PM) die verschiedenen Dimensionen eines Projekts besser steuern. Dies sind unter anderem: Checkliste zur Überprüfung des Phasenabschlusses, Checkliste zur Qualitätsprüfung, Checkliste für die Leistungsabnahme, Checkliste für den Übergang, Stakeholder-Checkliste und Checkliste für die Geschäftsimplementierung.

Anhang A: Beiträge und Danksagungen

Die Europäische Kommission dankt allen, die zur Entwicklung der PM²-Projektmanagementmethode beigetragen haben, und möchte ihren Beitrag und ihre Unterstützung anerkennen. In alphabetischer Reihenfolge:

Die folgenden Personen haben die PM²- und Open PM²-Initiativen geleitet und unterstützt:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

1. Autoren des PM²-Leitfadens und der Methodik: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios
2. Darüber hinaus dienten die folgenden Personen als Mitglieder des Projektteams und trugen zur Weiterentwicklung der PM²-Methodik bei, stellten Text, Konzepte und Expertenwissen zur Verfügung, führten Überprüfungen durch und halfen bei der Entwicklung der PM²-Methodik und des PM²-Leitfadens:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
GREBLIUNIENE Lina	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KIPS Bert	TURLEY Frank
KOENS Maarten	VAROTTO Anita
KUMMER Laurent	VOICU Denisa
LECOMTE Marie-Véronique	WILLIAMS Kory
LECLERCQ Pierre	

OPEN PM² ARBEITSGRUPPENMITGLIEDER:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Übersetzt ins Deutsche durch:

PETOCCHI Franco (Leiter des Teams)
KERSCHBAUMER Gerhard
SCHROEDER Clarisse

GUNDERMANN Volker (Begutachtung)
PAPADOPOULOS Anastasios (Begutachtung)
MICHELIOUDAKIS Elias (Koordination)

Produziert von:

Europäische Kommission

DIGIT.B4.02 – Software Engineering Capabilities. Management Support Services.CoEPM²

VEKEMANS Tom	Abteilungsleiter
VIJGHEN Philippe	Abteilungsleiter Stellvertreter
Management Support Services	
VAN GAEVER Alain	Sektionsleiter
Exzellenzzentrum PM ² (CoEPM ²)	
BERGHMANS Marc	Senior PM Consultant
KUMMER Laurent	Senior PM Consultant
MICHELIOUDAKIS Elias	Senior PM Consultant
PALHOTO Tiago	Senior PM Consultant
LOPES Antonio	Senior PM Consultant
CICARD Stéphanie	Design und Produktion
MICHOTTE Alexandra	Design und Grafik

Anhang B: PM²-Erweiterung

PM² und agiles Management

Die PM²-Methodik trägt der Tatsache Rechnung, dass viele Projektarten komplex und mit Unsicherheiten behaftet sind und dass sich eine *agile Denkweise* positiv auf die Effizienz des Projektmanagements auswirken kann.

Bei der Anwendung agiler Ansätze sind verschiedene Herausforderungen zu meistern, die mit der Größe der Organisationen, in denen die Ansätze zur Anwendung kommen, ebenfalls größer werden. In vielen Organisationen gehören zu diesen Herausforderungen die Koordinierung agiler und nicht agiler Teams, die Einhaltung unterschiedlicher Anforderungen im Zusammenhang mit der Organisationsgovernance und mit Prüfungen und die Beachtung von Zwängen, die mit dem Organisationsaufbau und der Interoperabilität verbunden sind.

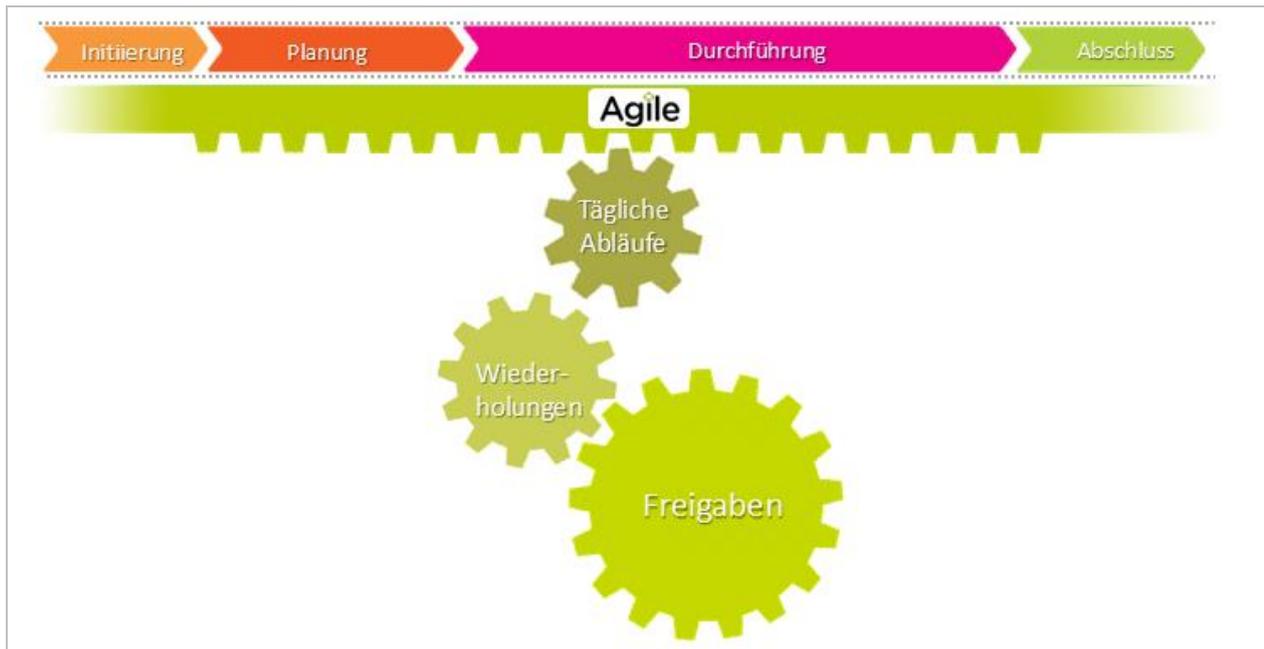


Abb. B.1: Von Projektphasen zu täglichen Abläufen

Die Erweiterung der PM²-Methodik um das agile Element beinhaltet die Einbindung von Agilität in den gesamten PM²-Rahmen und legt die Grundlagen für den Übergang zu einem verstärkten Projektmanagement und einer größeren organisatorischen Agilität. Sie hilft Projektteams dabei, das gewünschte Ausmaß an Agilität zu entwickeln und gleichzeitig strikten Beschaffungs- und Prüfungsvorgaben Rechnung zu tragen, Programm- und Portfolioebenen zu koordinieren und mit anderen Projekten, Auftragnehmern, weiteren Stellen innerhalb der Organisation und selbst mit externen Organisationen zusammenzuarbeiten.

Die Erweiterung der PM²-Methodik um das Element der Agilität bietet (bei IT-Projekten):

- agile Funktionen und Zuständigkeiten (als Erweiterung der PM²-Governance),
- Integration in den gesamten PM²-Projektlebenszyklus,
- Vorschläge für agile PM²-Artefakte (als Erweiterung der PM²-Artefakte).

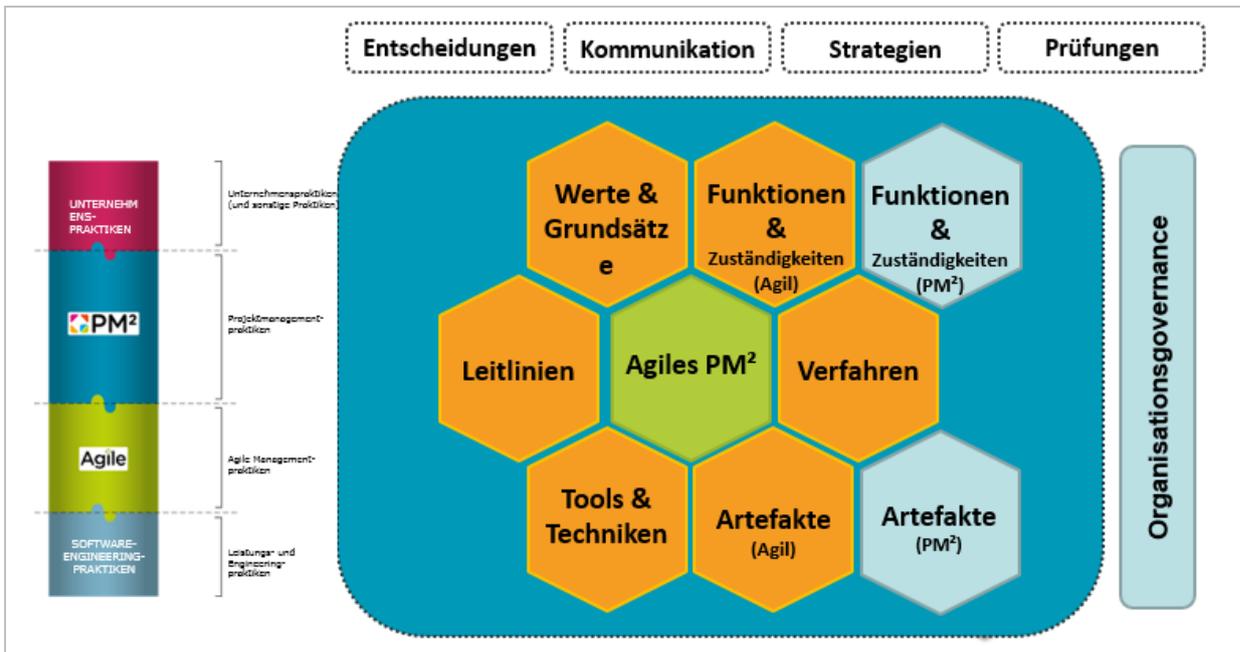


Abb. B.2: Einordnung der agilen PM²-Methodik innerhalb einer Organisation

Die Dokumentation der von agilen Teams geplanten und ausgeführten Arbeiten ist entscheidend für die Verbesserung der Transparenz und der Koordinierung der verschiedenen Ebenen der PM²-Projektorganisation (d. h. der Leitungs-, Management- und Durchführungsebenen).

Artefakte unterstützen die Anwendung der agilen PM²-Methodik. In diesen Artefakten werden die Informationen zum Managementansatz, zu bestimmten (Umsetzungs-)Maßnahmen, Meilensteinen und Problemen und zur Fortschrittsberichterstattung erfasst und dokumentiert. Diese Artefakte lassen sich in drei Kategorien unterteilen: agilspezifische Artefakte, Artefakte für die Koordinierung und Berichterstattung sowie Artefakte für die Projektgovernance.

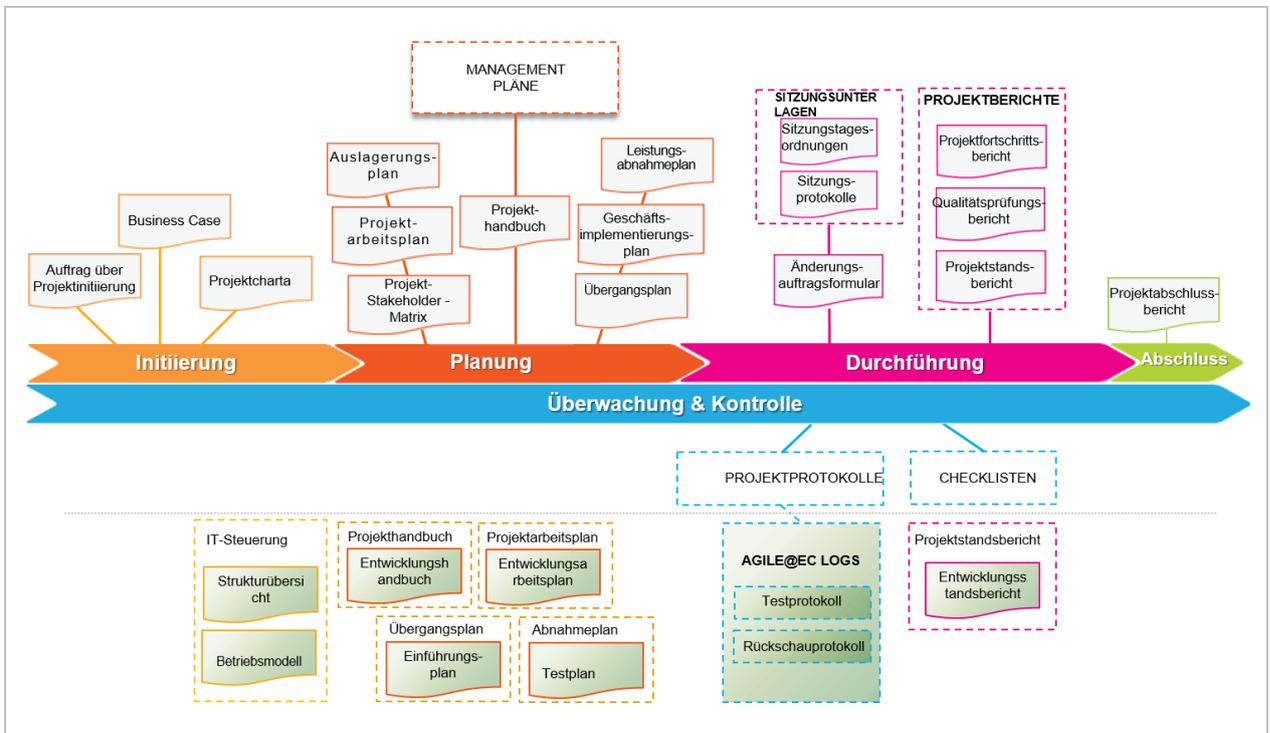


Abb. B.3: Artefaktlandschaft der agilen PM²-Methodik

PM²-Programmverwaltung (PM²-PGM)

Ein Programm ist eine Sammlung von Projekten, die auf ein gemeinsames Ziel gerichtet sind und auf koordinierte Weise verwaltet werden, um Vorteile und Kontrolle zu erzielen, die eine individuelle Verwaltung nicht erzielen könnte.

Programme können auch Arbeiten außerhalb des Umfangs der einzelnen Projekte im Programm umfassen. Programmmanagement ist der Prozess der Verwaltung dieser miteinander verbundenen Projekte, um die Ziele und Vorteile des Programms besser zu erreichen.

Die Programmverwaltungsschicht interagiert mit der Projektverwaltungsschicht, indem sie die Projekte innerhalb des Programms initiiert und koordiniert. Das Programm selbst wird von der Portfoliomanagementschicht innerhalb der Organisation initiiert.

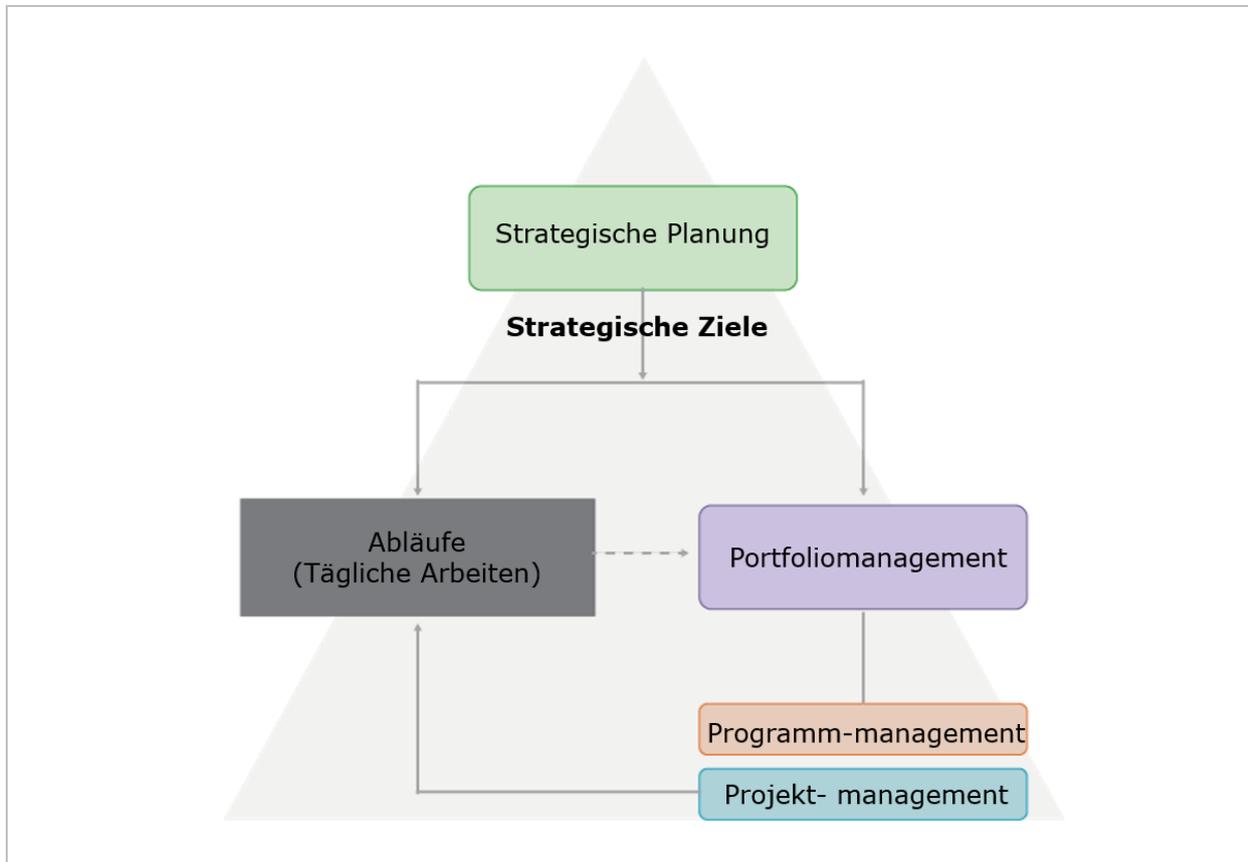


Abb. B.4: Beziehungen zwischen Strategie, Projekt, Programm, Portfolio und Tätigkeiten

Programmlbenszyklus

Ein Programm hat einen definierten Start und ein definiertes Ende, zwischen denen alle Programmaktivitäten ausgeführt und die Projekte geliefert werden. Der PM²-Programmlbenszyklus besteht aus vier Phasen, die dem PM²-Projektlebenszyklus ähnlich, aber unterschiedlich sind: die Initiierungsphase, die Planungsphase, die Ausführungsphase und die Abschlussphase. Während der gesamten Laufzeit des Programms werden Überwachung- & Kontroll-Aktivitäten durchgeführt.

Die Ausführungsphase kann in sich mehrere Phasen enthalten, von denen jede mit einem Leistungsergebnis in Bezug auf das Programmresultat verbunden ist, wodurch Vorteile realisiert werden können.

Die typischen Programmverwaltungsaktivitäten, die in jeder Phase ausgeführt werden, gehen Hand in Hand mit einer Reihe von Programmartefakten.

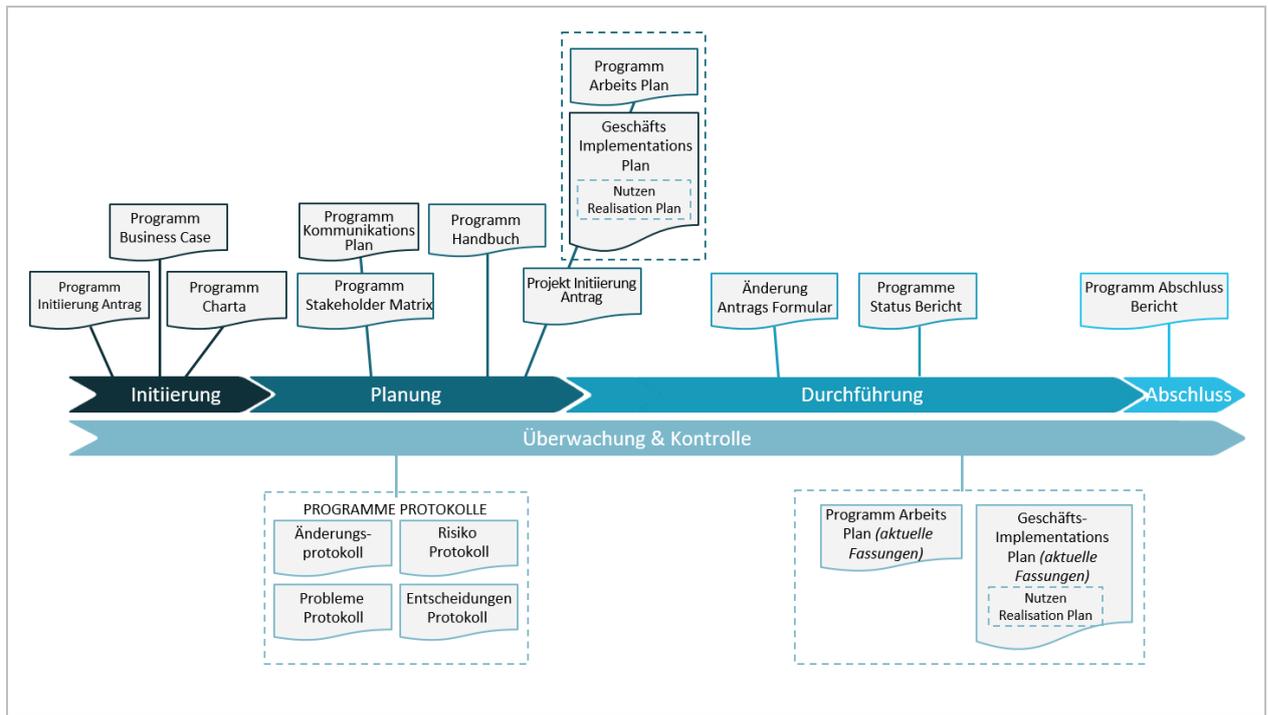


Abb. B.5 Der PM²-Programm-Lebenszyklus und die Artefakte-Landkarte

Einleitungsphase

Die Notwendigkeit eines Programms und die wichtigsten Stakeholder werden in der Programminitiierungsanfrage identifiziert. Basierend auf dem gewünschten Nutzen und den geschätzten Kosten, die im Business Case des Programms angegeben sind, wird die Programmdurchführbarkeit bewertet und eine Entscheidung darüber getroffen, ob dieses Programm genehmigt werden soll. Wenn der Business Case akzeptiert wird, wird eine Programmcharta erstellt, in der die Programmziele, eine allgemeine Roadmap und das Budget sowie die Programmorganisation definiert werden. In dieser Phase werden auch die Programmprotokolle erstellt.

Planungsphase

Die Interessensvertretungen werden in der Programm-Stakeholder-Matrix analysiert, was zu einer angepassten Art der Verteilung der im Programmkommunikationsplan definierten Informationen führt. Die Arbeitsweise im Programm ist im Programmhandbuch dokumentiert. Der Programmumfang und die Arbeit sind in überschaubare Teile gegliedert und in mehrere miteinander verbundenen Projekte und Aktivitäten auf Programmebene unterteilt. Die Arbeit ist im Programmarbeitsplan geplant, der eng mit den verschiedenen Projektinitiierungsanfragen verknüpft ist, welche die Projekte innerhalb des Programms festlegen. In dieser Phase werden die Aktivitäten zur Implementierung des Programmgeschäfts auch im Programmgeschäftsimplementierungsplan geplant und dokumentiert, wobei der Schwerpunkt auf der Planung der erforderlichen organisatorischen Änderungen und der Realisierung des Nutzens liegt.

Ausführungsphase

Die geplanten Projekte werden in dieser Phase initiiert und koordiniert und produzieren ihre Ergebnisse. Der Programmstatus wird dem Management regelmäßig über den Programmstatusbericht gemeldet. Mögliche Programme (und wesentliche Änderungen des Projektumfangs) sind im Programmänderungsprotokoll dokumentiert. Mit Lieferung der Projektergebnisse werden die Programmaktivitäten im Zusammenhang mit organisatorischen Änderungen implementiert, was die Realisierung von Programmvorteilen erleichtert. Wenn alle Projekte abgeschlossen sind und die Programmziele erreicht sind, kann das Programm in die Abschlussphase übergehen.

Abschlussphase

Die aus Erfolgen und Fehlern gezogenen Lehren und Nach-Programm-Empfehlungen sind im Programmabschlussbericht formuliert, um die Nachhaltigkeit des realisierten Nutzens nach Programmende zu verbessern. Die Programmorganisation wird aufgelöst, alle Ressourcen freigegeben und das Programm administrativ abgeschlossen.

Überwachung & Kontrolle:

Während der gesamten Programmdauer werden Überwachung- & Kontroll-Aktivitäten durchgeführt. Die Gesamtleistung des Programms wird überwacht. Änderungen auf Programmebene, Risiken und Probleme werden verwaltet und alle erforderlichen Korrekturmaßnahmen ergriffen. Darüber hinaus werden auch die Geschäftsimplementierungs- und Nutzenrealisierungsaktivitäten auf Programmebene verwaltet. Aufgrund der Überwachung- & Kontroll-Aktivitäten können der zugrunde liegende Programmarbeitsplan und der Programmgeschäftsimplementierungsplan bei Bedarf aktualisiert werden.

Programmorganisation

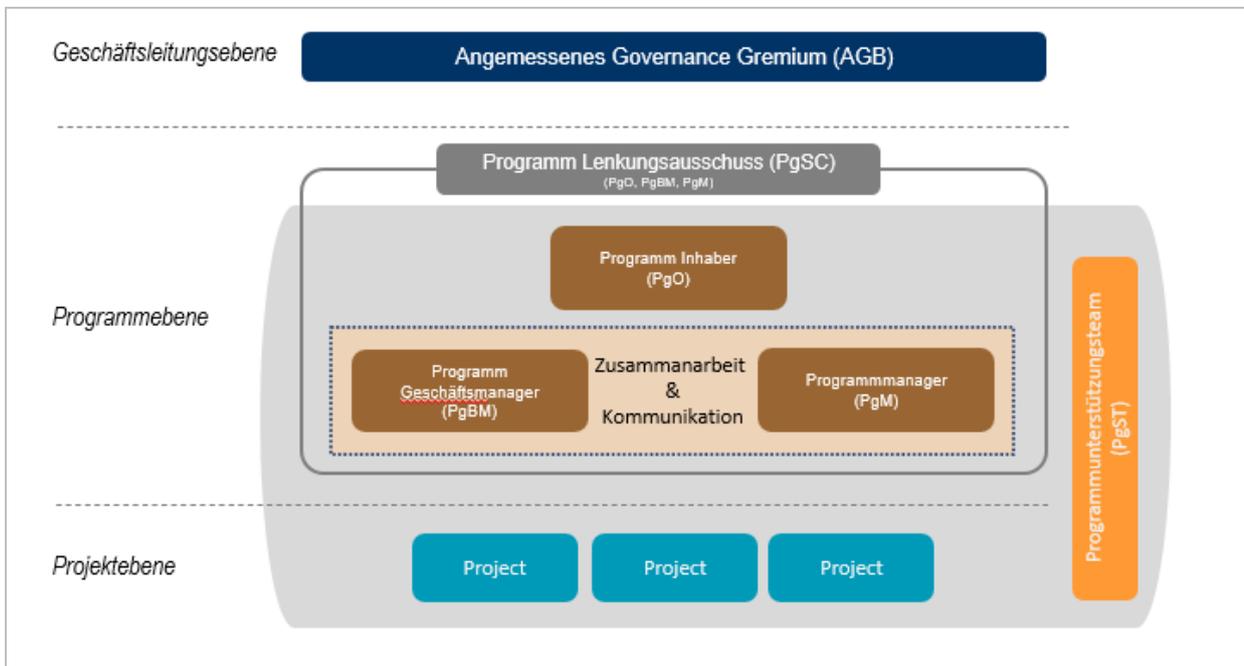


Abb. B.6 Die PM²-Programmorganisation

Der **Programminhaber (PgO)** ist für den Erfolg des Programms verantwortlich, während die tägliche Verwaltung des Programms an den Programmmanager (PgM) delegiert wird, dessen Schwerpunkt auf der Erreichung der Programmresultate liegt.

Der **Programm-Geschäftsmanager (PgBM)** vertritt den Programminhaber (PgO) im Tagesgeschäft innerhalb des Programms und arbeitet eng mit dem Programm-Manager (PgM) zusammen. Der Schwerpunkt dieser Rolle liegt auf der Realisierung der Programmnutzen, die sich aus den Programmresultaten ergeben.

Der **Programm-Lenkungsausschuss (PgSC)** besteht aus dem Programminhaber (PgO), dem Programm-Geschäftsmanager (PgBM) und dem Programm-Manager (PgM). Andere Expertenrollen können bei Bedarf teilnehmen. Der Programm-Lenkungsausschuss (PgSC) ist verantwortlich für die Verwirklichung der Ziele und des Nutzens des Programms.

Ein Programm kann auch zeitweise ein **Programmunterstützungsteam (PgST)** haben, das Programm und seine Teilprojekte administrativ unterstützt.

PM² und Portfoliomanagement

In einem Projektportfolio sind Projekte, Programme und sonstige Tätigkeiten zusammengefasst, damit die zugehörigen finanziellen Ressourcen und die wirksame Abwicklung dieser Projekte, Programme und sonstigen Tätigkeiten im Hinblick auf die Erreichung strategischer Ziele besser koordiniert werden können. Die im Portfolio gebündelten Projekte oder Programme stehen nicht unbedingt in Beziehung zueinander und sind nicht unbedingt untereinander abhängig. Aus strategischer Sicht handelt es sich bei Portfolios um Gebilde, die Programmen und Projekten übergeordnet sind. Portfolios bilden die Ebene, auf der Investitionsentscheidungen getroffen, Prioritäten gesetzt und Ressourcen zugeteilt werden.

An der Festlegung der Projekte und am Projektmanagement beteiligten Personen sollten die Unterschiede zwischen Projekten, Programmen und Portfolios und zwischen den jeweiligen spezifischen Managementanforderungen klar sein.

Die Mitwirkenden sollten auch in der Lage sein, die richtige Ebene für ihre Arbeiten zu bestimmen oder ihre Arbeiten der richtigen Ebene zuzuordnen (z.B. sie sollten wissen, ob das Management ihrer Tätigkeit besser im Rahmen eines Programms oder eines Projektnetzwerks erfolgen sollte), wobei ihnen der managementbezogene und organisatorische Zusammenhang ihrer Tätigkeit bewusst sein sollte.

Das PM²-Portfoliomanagementverfahren umfasst mehrere Tätigkeiten, die in vier Gruppen gegliedert sind.

1. Portfoliorahmen

Im Portfoliorahmen ist dargelegt, wie die Organisation das Portfoliomanagement durch Festlegung der Struktur des Portfolios, der Governanceorgane und ihrer Zuständigkeiten sowie der erforderlichen Abläufe ausgestaltet wird.

2. Portfoliozusammenstellung

Als Portfoliozusammenstellung wird das Verfahren bezeichnet, das die Tätigkeiten umfasst, mit denen Portfoliokandidaten bewertet, Investitionsentscheidungen getroffen und Ressourcen zugeteilt werden. Diese Tätigkeiten werden regelmäßig ausgeführt und richten sich nach den jeweiligen Organisationserfordernissen.

3. Portfolioumsetzung

Die Portfolioumsetzung ist der kontinuierliche Prozess für die Abwicklung genehmigter Programme und Projekte im Hinblick auf die Erreichung ihrer Ziele. Obwohl Programme und Projekte zeitlich befristete Vorhaben sind, werden die Portfoliotätigkeiten bis zum Abschluss des Portfolios kontinuierlich ausgeführt.

4. Stakeholdermanagement und Stakeholderkommunikation

Beim Stakeholdermanagement und bei der Stakeholderkommunikation handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess zur Analyse und zum Umgang mit den verschiedenen Interessenvertretungen, der ihre wirksame Einbeziehung in die Zusammenstellung und die Umsetzung des Portfolios sicherstellen soll.

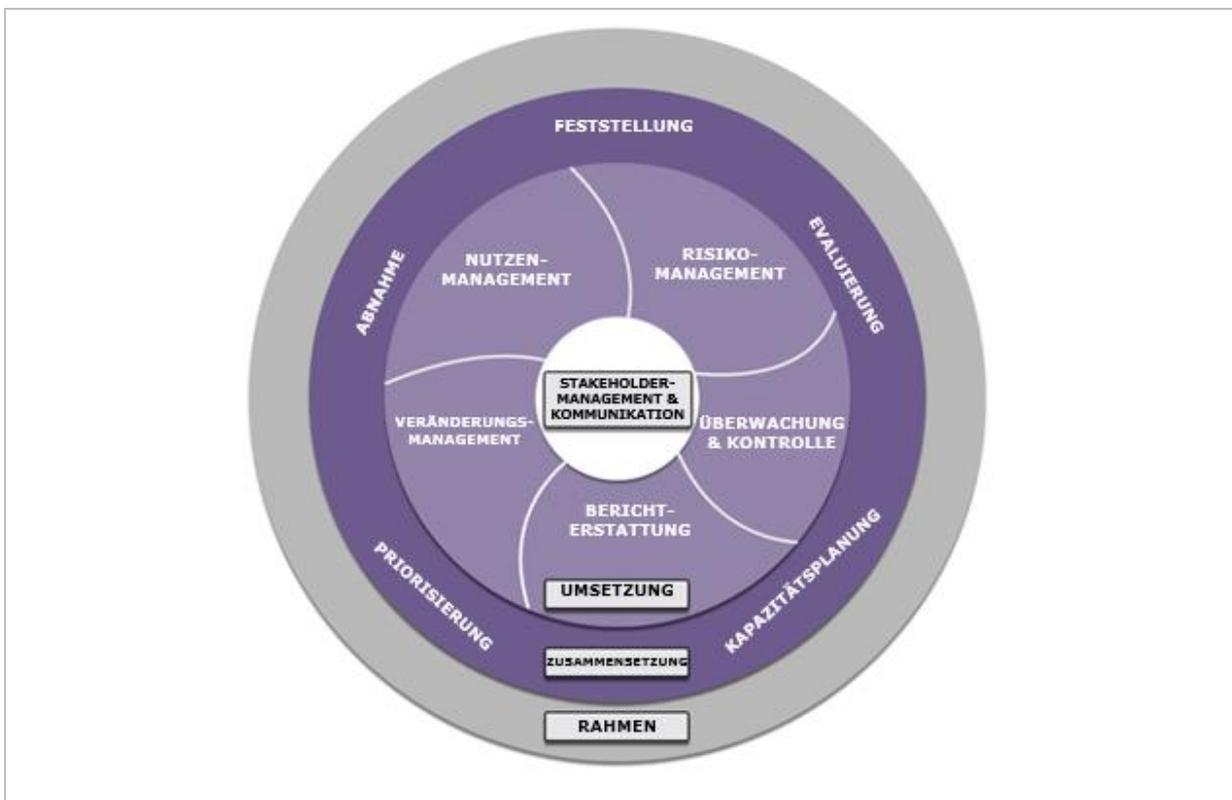


Abb. B.7: Modell des PM²-Portfoliomanagementverfahrens

Das Verfahren der **Portfoliozusammenstellung** dient zur Einspeisung neuer Portfoliokomponenten (d. h. Programme und Projekte) in die kontinuierlichen Verfahren der **Portfolioumsetzung**; Informationen über die diesbezüglichen Fortschritte und Ergebnisse werden im Rahmen der **Portfoliokommunikation und des Stakeholdermanagements** verbreitet. Der **Portfoliorahmen** enthält die Vorgaben für die Merkmale des Portfolios und die Portfoliogovernance sowie die Tätigkeiten der Portfoliomanagementprozesse und die erstellten Artefakte.

Das folgende Diagramm zeigt eine übergreifende Sicht auf das Organisationsmanagement von Portfolios, Programmen und Projekten.

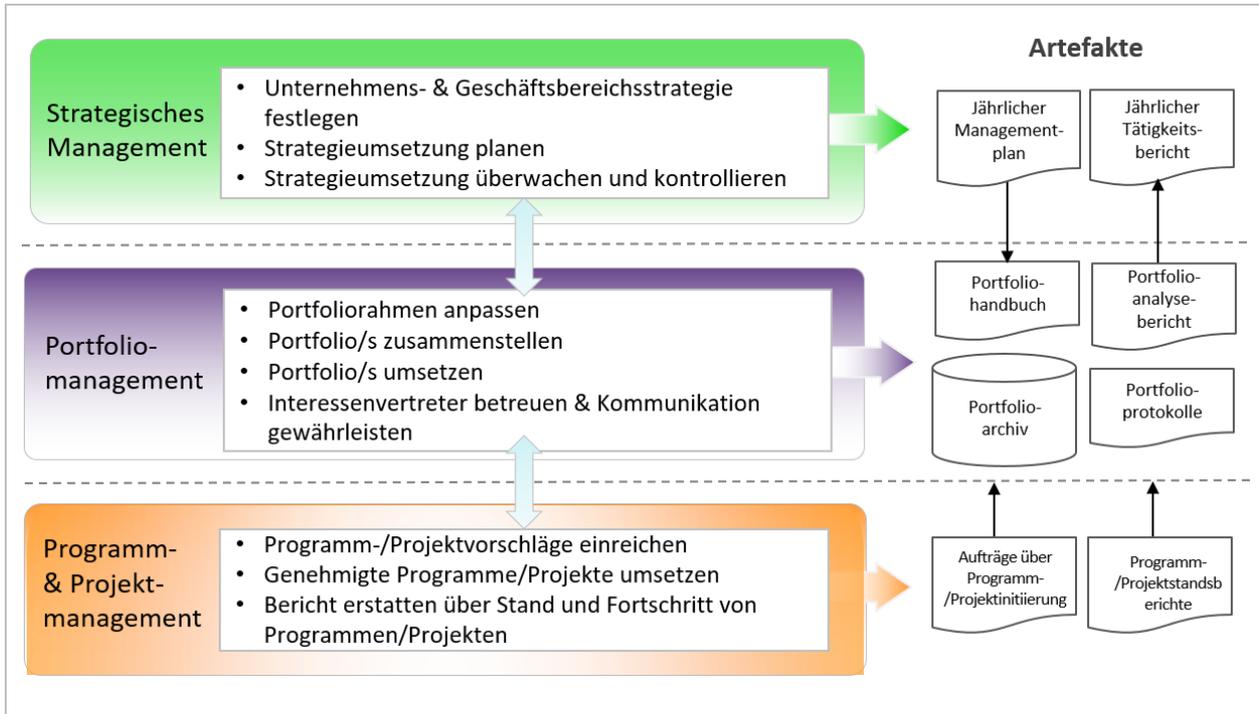


Abb. B.8: Allgemeine Darstellung der Managementebenen, Tätigkeiten und Artefakte

Im Folgenden ist die Governancestruktur des PM²-Portfoliomanagement dargestellt:

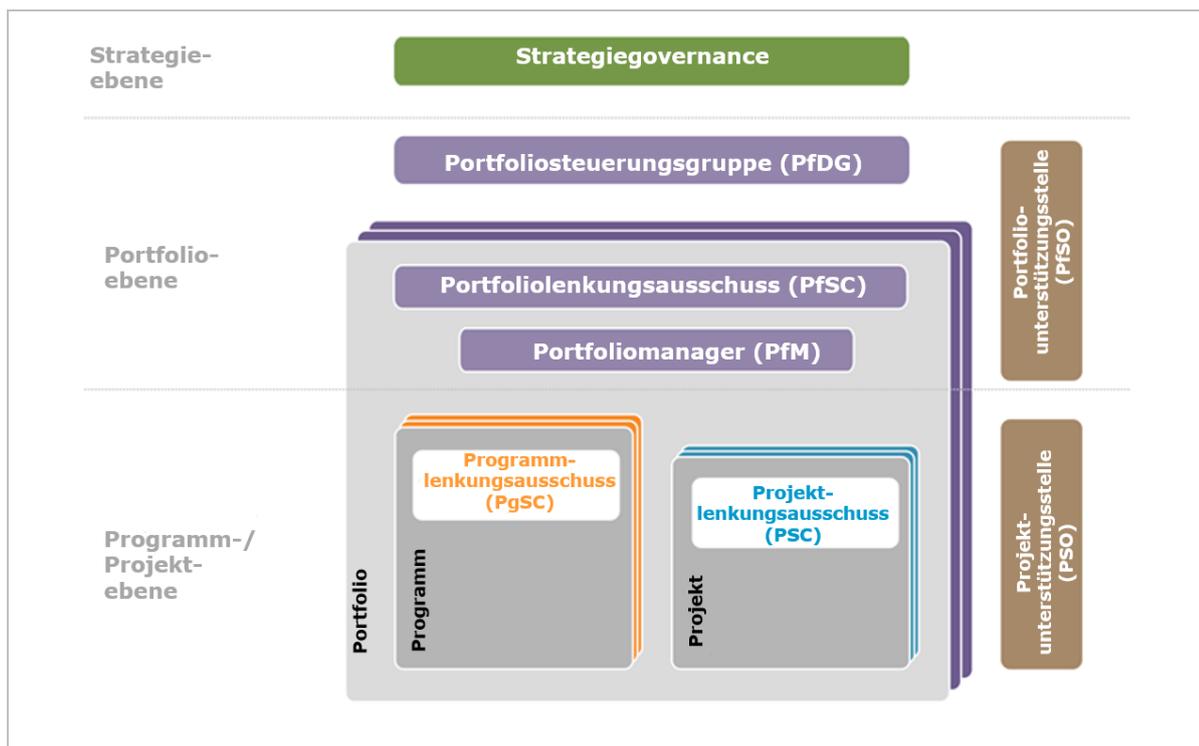


Abb. B.9: Portfoliofunktionen und Governancebeziehungen

Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

Anhang C: Zusätzliche Ressourcen

PM²- Verantwortungszuweisungsmatrix (RASCI)

RAM (RASCI): **R**esponsible, **A**ccountable, **S**upports, **C**onsulted, **I**nformed

(Verantwortlich, Rechenschaftspflichtig, Leistet Unterstützung, Wird konsultiert, Wird informiert)

Initiierung	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Auftrag über die Projektinitiierung	I	n.z.	A/S	R	S/C	I	n.z.	n.z.
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.z.
Projektcharta	I	C	A	S	C	S	R	C
Planung	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Planungs-Auftaktsitzung	I	A	C	S	C	C	R	C
Projekthandbuch	I	I	A	S	C	I	R	C
Projekt-Stakeholder-Matrix	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektarbeitsplan	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Auslagerungsplan	A	C	C	C	I	S	R	I
Leistungsabnahmeplan	I	A	C	S	I	C	R	C
Übergangsplan	I	A	C	C	C	C	R	C
Geschäftsimplementierungsplan	I	I	A	R	C	I	S	I
Managementpläne								
Anforderungsmanagementplan	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektänderungsmanagementplan	I	I	A	C	I	I	R	I
Risikomanagementplan	I	C	A	C	I	I	R	I
Problemmanagementplan	I	I	A	C	C	I	R	C
Qualitätsmanagementplan	I	A	C	C	C	C	R	C
Kommunikationsmanagementplan	I	I	A	S	C	I	R	C
Durchführung	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Durchführungs-Auftaktsitzung	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Projektkoordination	I	I	A	S	I	I	R	I
Qualitätssicherung	I	I	I	S	C	I	A	R
Projektberichterstattung	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Informationsverbreitung	I	I	A	C	I	I	R	C
Überwachung und Kontrolle	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Projektleistung überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C
Zeitplan überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C
Kosten überwachen	I	I	A	C	C	I	R	C
Interessenvertreter betreuen	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Anforderungen verwalten	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektänderungen bearbeiten	I	C	A	S	I	I	R	C
Risiken kontrollieren	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Probleme u. Entscheidungen bearbeiten	I	I	A	S	C	I	R	C
Qualität sichern	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Leistungsabnahme abwickeln	I	I	A	S	C	C	R	C
Geschäftsimplementierung sicherstellen	I	I	A	R	C	I	S	I
Übergang sicherstellen	I	A	C	C	C	C	R	C
Auslagerung abwickeln	A	C	C	C	I	S	R	I
Abschluss	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Sitzung z. Prüfung d. Projektabschluss	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektabschlussbericht	I	A	C	S	C	C	R	C
Abschluss der Verwaltungsarbeiten	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (angemessenes Governancegremium)

PSC (Projektlenkungsausschuss)

BM (Geschäftsmanager)

UR (Nutzerververtretungen)

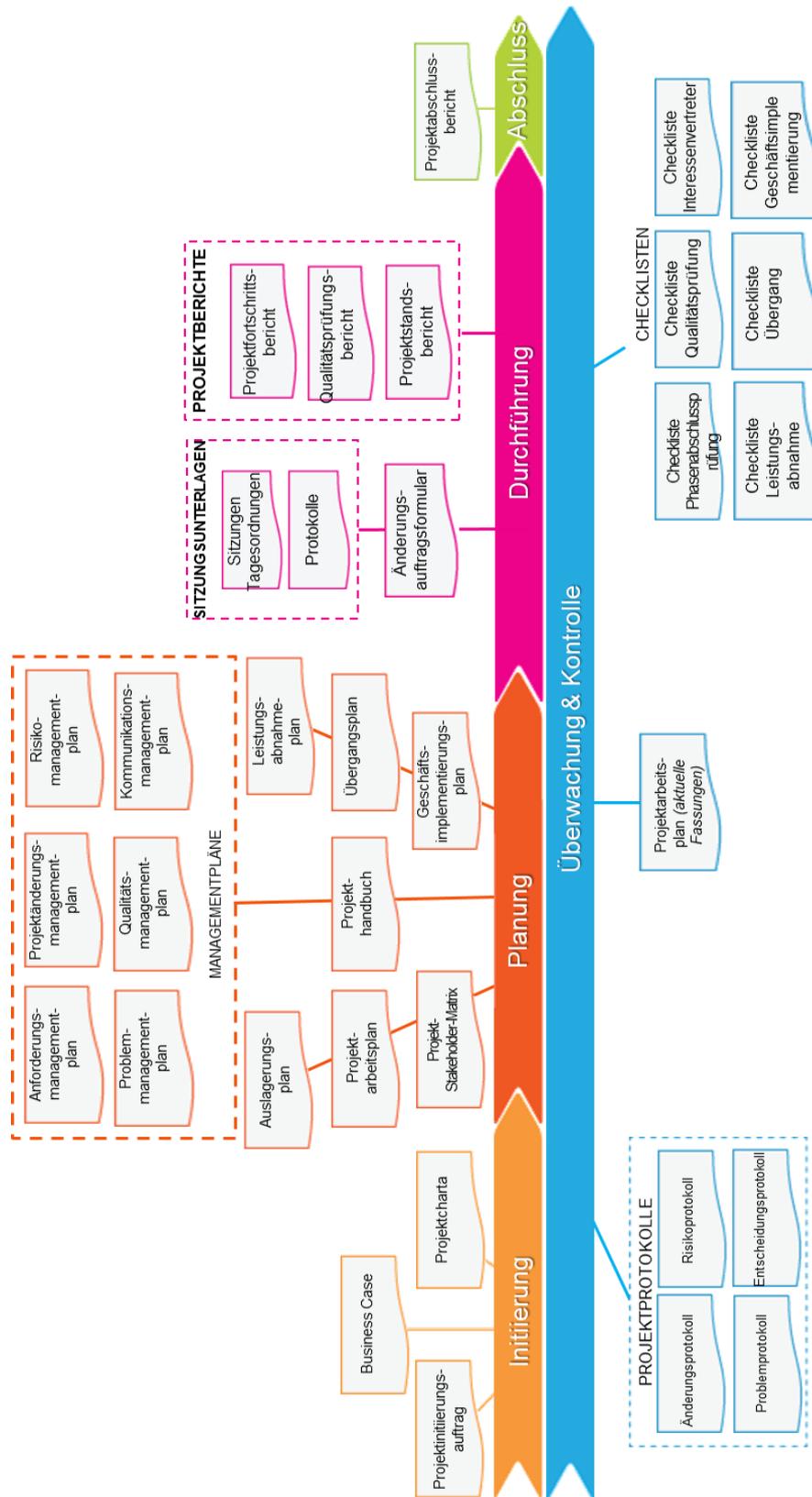
PM (Projektmanager)

PCT (Projektkernteam)

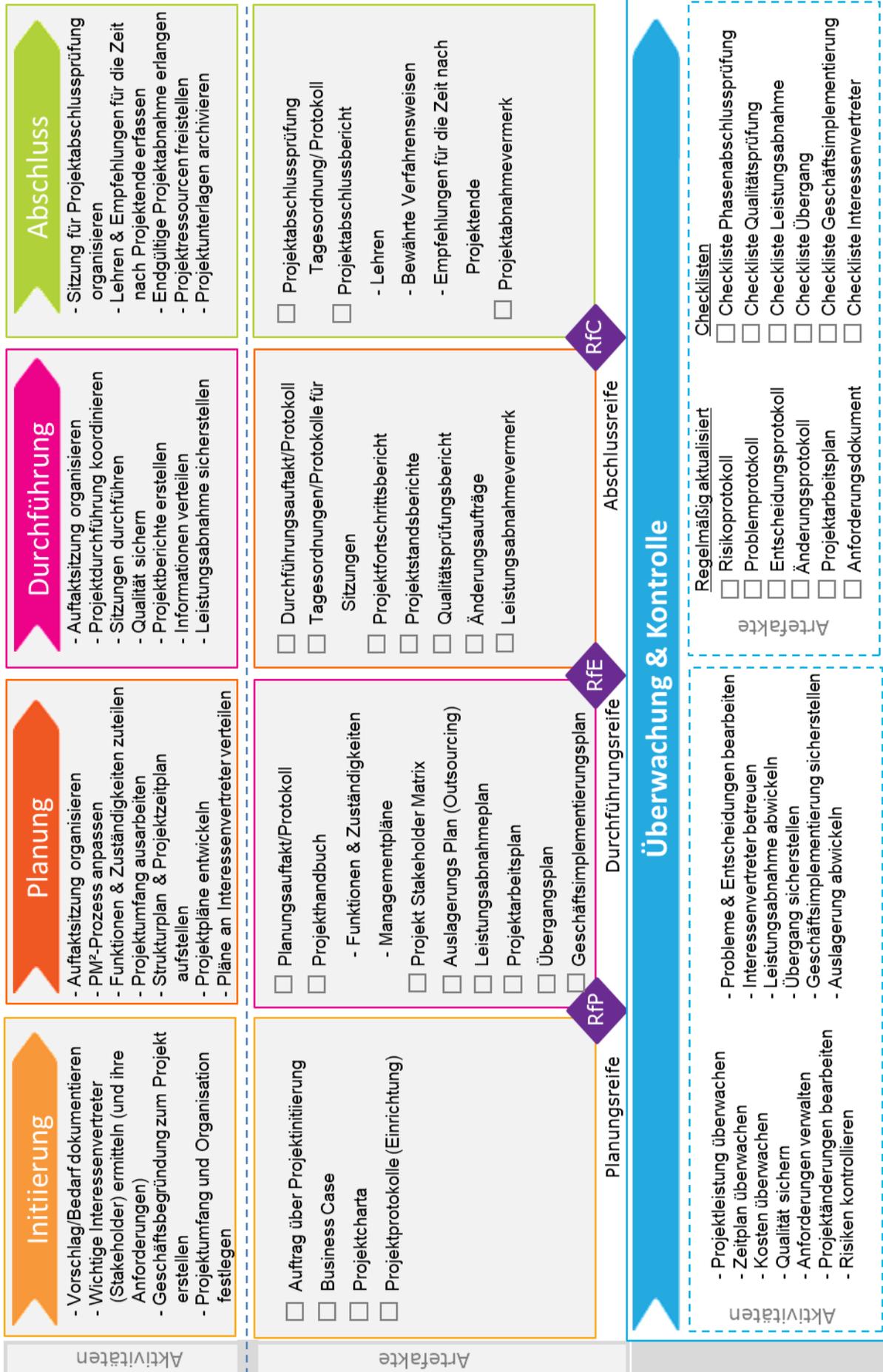
SP (Lösungsanbieter)

PO (Projekthinhaber)

PM²-Artefaktlandschaft



Überblick zu PM²-Tätigkeiten und –Artefakten



Verfügbare PM²-Mustervorlagen

	Mustervorlage	RASCI:R
Vorbereitung		
Projekthandbuch	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Projekt-Stakeholder-Matrix	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Projektarbeitsplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Planung		
Projekthandbuch	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projekt-Stakeholder-Matrix	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektarbeitsplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Auslagerungsplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Leistungsabnahmeplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Übergangsplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Geschäftsimplementierungsplan	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Managementpläne		
Anforderungsmanagementplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektänderungsmanagementplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Risikomanagementplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Problemmanagementplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Qualitätsmanagementplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kommunikationsmanagementplan	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Durchführung		
Tagesordnung für die Auftaktsitzung	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Sitzungsprotokoll	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Auftragnehmerfortschrittsbericht	-	CPM
Benutzerdefinierte Berichte oder Ad-hoc-Berichte	-	TBM
Leistungsabnahmevermerk	-	PM
Überwachung und Kontrolle		
Projektstandsbericht	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektfortschrittsbericht	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Unterzeichneter Vertrag/unterzeichnete Verträge	-	SP
Unterzeichneter Kaufvertrag/unterzeichnete Kaufverträge	-	SP
Unterzeichnete(r) Stundenzettel	-	PM
Anforderungsdokument	-	PM
Formblatt für Änderungsauftrag	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Änderungsprotokoll	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Risikoprotokoll	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Problemprotokoll	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Entscheidungsprotokoll	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Prüfungsberichte	-	TBD
Qualitätsprüfungsbericht	-	TBD
Checkliste für Qualitätsprüfung	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Checkliste für Phasenabschlussprüfung	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Checkliste für Leistungsabnahme	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Checkliste für Geschäftsimplementierung	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Checkliste für Übergang	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Abschluss		
Sitzung zur Projektabschlussprüfung	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektabschlussbericht	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

Die ersten Schritte mit der PM²-Methodik: Tipps für einen Schnelleinstieg

Diese Kurzanleitung soll Ihnen bei den ersten Schritten zur Anwendung der PM²-Methodik helfen. Selbstverständlich werden Sie zunächst Näheres über die PM²-Methodik erfahren und die verfügbaren PM²-Materialien prüfen wollen. Denken Sie jedoch daran, dass Sie nicht erst zu einem PM²-Experten werden müssen, um die Grundlagen der PM²-Methodik in Ihren Projekten anzuwenden. Es genügt, sich zunächst einen kurzen Überblick über die PM²-Methodik zu verschaffen; anschließend können Sie nach den folgenden sechs Schritten für einen Schnelleinstieg in das Projekt vorgehen:

1. Projektgovernance festlegen und Business Case erstellen

- Projektlenkungsausschuss (PSC) bilden
- Projekt begründen, Umfang beschreiben und Budgetzwänge aufzeigen



2. Interessenvertreter ermitteln und Projektcharta erstellen

- Projektumfang festlegen
- Interessenvertreter ermitteln, die einen Beitrag zur Projektcharta leisten sollten
- Besonders wichtige Anforderungen, Annahmen und Zwänge ermitteln und dokumentieren
- Projektansatz festlegen und erforderlichen Aufwand an Ressourcen, Kosten und Zeit schätzen



3. Projektprotokolle anlegen

- Risikoprotokoll, Problemprotokoll, Entscheidungsprotokoll und Änderungsprotokoll erstellen
- Diese Protokolle dienen zur Dokumentation des Umgangs mit Risiken, Problemen und Änderungen am Projektumfang.



4. Sitzung zum Auftakt für Projektplanung einberufen

- Geeignete Personen einladen
- Projektcharta besprechen und gemeinsames Verständnis sicherstellen
- Informationen über die nächsten Schritte zur Planung des Projekts mitteilen



5. Projektmanagementansatz anpassen

- Zu verwendende Planungsunterlagen festlegen und entscheiden, wie sie angepasst werden sollen
- Regeln festlegen, Zuständigkeiten für das Team zuteilen und ein Konfliktlösungsverfahren festlegen



6. Projektarbeitsplan erstellen

- Arbeiten, die in kleineren und überschaubareren Teilarbeiten ausgeführt werden müssen, strukturieren (Erstellung der Projektstruktur)
- Aufwand und Kosten der einzelnen Teilarbeiten schätzen
- Budget- und Ressourcenanforderungen detailliert festlegen.
- Arbeitszeitplan aufstellen (Abhängigkeiten ermitteln, Ressourcen und Termine zuweisen)



Diese Seite wurde absichtlich frei gelassen.

Anhang D: Ethik und Verhalten

PM²-Verhaltenskodex

Viele Organisationen erstellen einen Ethik- und Verhaltenskodex, den die Mitglieder respektieren müssen. Ziel ist, Menschen dabei zu helfen, durch die Komplexität der beruflichen Realität zu navigieren und sie daran zu erinnern, welche Haltungen und Verhaltensweisen mit einer Reihe allgemein anerkannter beruflicher Werte in Einklang stehen.

Verhalten bedeutet persönliches Verhalten, das auf moralischen Prinzipien beruht. Professionalität ist die Fähigkeit, das gute Urteilsvermögen und das höfliche Verhalten, die von einer Person erwartet werden, die ausgebildet ist, eine Arbeit gut zu machen. Dieser Abschnitt enthält eine nützliche Erinnerung an die wichtigsten Prinzipien, die PM²-Praktiker (und Mitglieder des Projektteams) kennen und respektieren sollten.

- **UNABHÄNGIGKEIT:** Das Verhalten und die Entscheidungsfindung der Mitarbeitenden sollten von der Notwendigkeit bestimmt werden, dem Gemeinwohl und dem öffentlichen Interesse zu dienen, und niemals von anderen Interessen, sei es privat oder beispielsweise aufgrund von politischem Druck.
- **UNVOREINGENOMMENHEIT:** Die Mitarbeiter sollten bei allen Entscheidungen, zu denen sie aufgefordert werden, unvoreingenommen sein.
- **OBJEKTIVITÄT:** Alle Schlussfolgerungen, die die Mitarbeitenden im Rahmen der Projektarbeit ziehen, sollten ausgewogen sein und auf einer gründlichen Analyse der Fakten und des rechtlichen Hintergrunds beruhen.
- **LOYALITÄT:** Loyalität gegenüber der Organisation ist für die Wahrung ihrer Unabhängigkeit und die Erreichung ihrer Ziele von wesentlicher Bedeutung. Es ist auch für das Funktionieren jedes Dienstes notwendig.

Die Umsetzung dieser Grundsätze erfordert:

- **UMSICHTIGKEIT:** Hier geht es darum, die möglichen Konsequenzen und Auswirkungen potenzieller Maßnahmen zu achten und zu reflektieren sowie einen angemessenen Grad an Mäßigung, Gefühl von Verhältnismäßigkeit und Angemessenheit zu zeigen.
- **VERANTWORTUNG:** Hier geht es darum, die anvertrauten Aufgaben so pflichtbewusst wie möglich auszuführen und nach Lösungen zu suchen, wenn Schwierigkeiten auftreten. Es ist auch wichtig, die geltenden gesetzlichen Verpflichtungen und Verwaltungsregeln und -verfahren zu kennen und zu respektieren.

Die Schlüsselprinzipien können als **INTEGRITÄT** zusammengefasst werden, was bedeutet, dass ethische Prinzipien konsequent eingehalten werden und auf dieser Grundlage fundierte Entscheidungen getroffen werden.

Zusätzlich zu dem oben genannten Ethikkodex sollten alle Anwendenden der PM²-Projektmanagement-Methodik auf der Grundlage der folgenden Werte handeln:

- **RECHTMÄSSIGKEIT und VERANTWORTUNG:** in Übereinstimmung mit dem Gesetz handeln und sich für Entscheidungen und Handlungen verantwortlich machen.
- **FAIRNESS:** Fairness ist unsere Pflicht, Entscheidungen unparteiisch und objektiv zu treffen und frei von Eigeninteresse, Vorurteilen und Bevorzugung.
- **NICHTDISKRIMINIERUNG und GLEICHBEHANDLUNG:** den Grundsatz der Nichtdiskriminierung respektieren und insbesondere die Gleichbehandlung gegenüber der Öffentlichkeit unabhängig von Nationalität, Geschlecht, Rasse oder ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung zu gewährleisten.
- **ANGEMESSENHEIT und KONSISTENZ:** sicherstellen, dass die ergriffenen Maßnahmen dem verfolgten Ziel angemessen sind und das Verhalten konsistent ist.
- **RESPEKT und FÜHRUNG:** die Macht der Position mit Verantwortung ausführen und ethische Grundsätze und professionelles Verhalten durch Führung und Vorbild fördern.
- **EHRlichkeit und OFFENHEIT:** alle privaten Interessen erklären und offen jede Entscheidung begründen.
- **TEAMWORK und KONFLIKTLÖSUNG:** Zusammenarbeit, um gemeinsame Ziele zu erreichen, indem durch besseres gegenseitiges Verständnis Lösungen gefunden werden.

- **HÖFLICHKEIT** und **KLARE KOMMUNIKATION**: Kollegen einbinden, Respekt zeigen und die Effizienz durch klare Anweisungen fördern.

Persönliche und berufliche Tugenden

Eine Tugend ist eine Stärke der Person, die sie besitzt, und wird als gesundes Mittel zwischen den Extremen von Übermaß und Mangel ausgedrückt. Der Mittelwert ist nicht universell, sondern subjektiv und variiert als solcher zwischen Individuen und ihren jeweiligen Umständen. Er sollte durch ein gutes Urteilsvermögen bestimmt werden. Die Anwendung moralischer Tugenden ist die rechte Kontrolle der eigenen Haltungen und Handlungen, um uns zu helfen, die richtigen Verhaltensprinzipien zu finden und zu wissen, was wir in einer bestimmten Situation tun sollten, um ein höheres umfassenderes Ziel zu erreichen.

Die Tugend der **Klugheit (praktische Weisheit)** bezieht sich auf unsere Fähigkeit, sorgfältig zu überlegen, wie wir unser Ziel erreichen können. Klugheit wird als ausführende Disposition charakterisiert, weil ihr Ergebnis etwas ist, das ausgeführt werden muss. Es kann auf zwei Ebenen untersucht werden: der Ebene des Zwecks (unsere Fähigkeit, würdige Ziele zu setzen) und der Ebene der Überlegungen (unsere Fähigkeit, den Kurs und den Sinn unseres Handelns sorgfältig zu überlegen, um die gewünschten Ziele zu erreichen).

Das **Urteil** bezieht sich auf unsere Fähigkeit zu bewerten, was wahr ist und was nicht. Das Urteil bildet unsere Wahrnehmung der Dinge um uns herum. Daher wirkt es sich stark auf unsere Umsicht aus, die wiederum unser Handeln bestimmt. Wenn unser Urteilsvermögen mangelhaft ist (z. B. aufgrund emotionaler Faktoren oder früherer Erfahrungen), können wir etwas als wahr betrachten, das nicht wahr ist, und umgekehrt (z. B. eine Handlung als fair betrachten, wenn sie unfair ist).

Durch intuitive Einsicht erfasst der Geist die Verhaltensprinzipien, die den Weg zu Erfolg und Glück weisen können. Die Tugend der **Einsicht** bezieht sich auf unsere Fähigkeit, Dinge richtig wahrzunehmen, Umstände genau zu untersuchen, die Beziehungen zwischen Dingen zu verstehen, zu analysieren und zu verbinden. Sie bestimmt unsere Fähigkeit zu lernen, was das Richtige zu tun ist und was nicht, und dieses Wissen auf verschiedene Kontexte zu übertragen, um zu unserem Wohlbefinden beizutragen.

Die Tugend des **Mutes** bezieht sich auf das Management des Eingehens von Risiken und wird als das produktive Mittelmaß zwischen Feigheit (ein Mangel) und Kühnheit oder Furchtlosigkeit (ein Übermaß) beschrieben. Ein mutiger Mensch verfolgt (nicht unbedingt ohne Furcht) die richtigen Ziele, aus den richtigen Gründen, auf die richtige Weise, zur richtigen Zeit und für die richtige Dauer. Daher handelt eine Person, die mutig ist und alles erträgt, was logischerweise erforderlich ist, um ein würdiges Ziel zu erreichen. Mut (der immer mit einem Risiko verbunden ist) ist ein notwendiges Mittel zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten.

Die Tugend der **Ehre** bezieht sich auf unsere Neigung Ehre und Anerkennung von anderen zu suchen. Diese Tugend ist definiert als das rechte Maß zwischen mangelndem Ehrgeiz (weniger Ehre und Anerkennung als verdient zu suchen oder keinen Wunsch nach Ehren anzustreben) und übermäßigem Ehrgeiz (übermäßiger Wunsch nach Ehrungen oder mehr Ehrungen und Anerkennung als verdient zu suchen).

Ehrlichkeit bezieht sich auf unsere Fähigkeit, die Wahrheit über uns selbst zu sagen und anderen zu zeigen, wer wir wirklich sind, ohne unsere Qualitäten zu leugnen oder zu übertreiben. Diese Tugend ist das rechte Maß zwischen Selbstentwertung (Mangel) und Prahlerei (Übermaß).

Die Tugend der **Gerechtigkeit**, Fairness, bezieht sich auf unsere Bereitschaft, so zu handeln, dass Nutzen und Schaden fair auf diejenigen verteilt werden, die sie verdienen, entweder zwischen uns und anderen oder unter anderen. Gerechtigkeit ist die Mutter aller Tugenden, und um wirklich gerecht zu sein, müssen alle Tugenden voll entwickelt sein („*Gerechtigkeit ist allen Tugenden überlegen und ausgezeichnet*“ - Aristoteles).

Die Tugend der **Großzügigkeit** besteht sich auf das Management von Dingen, die Wert haben (z. B. Zeit, Geld, Wissen, Informationen und andere Werte). Es ist eine Regel als das produktive Mittelmaß zwischen Geiz und Verschwendung. Zum Beispiel muss Wissen zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und auf der richtigen Weise mit der richtigen Person geteilt werden, damit es produktiv werden kann. Um den Bedürfnissen anderer gerecht zu werden, sollte das Maß an Großzügigkeit nicht nur von ihrer Fähigkeit zu geben abhängen, sondern auch davon, ob diese Menge an Gaben im Einklang mit den langfristigen Interessen der Bedienten steht. Man sollte der Vernunft folgen, da Großzügigkeit etwas ist, das mit Weisheit ausgeübt werden muss, um das eigene Wohl und das anderer zu fördern.

Die Tugend der **Freundlichkeit** bezieht sich auf das Management unserer Freundlichkeit im Umgang mit anderen. Es ist definiert als das rechte Maß zwischen Unhöflichkeit (Mangel) und Unterwürfigkeit (Übermaß). Eine unfreundliche Person sucht Konflikte, ohne zu berücksichtigen, ob sie anderen missfällt oder sie in Verlegenheit bringt, während eine unterwürfige Person Servilität zeigt und hauptsächlich daran interessiert ist, anderen gegenüber sympathisch zu sein und Konflikte selbst bei hohem persönlichen Schaden zu vermeiden.

Die Tugend des **Humors** wird als rechtes Maß zwischen Grobheit und Albernheit eingetragen. Die grobe Person mag keinen Humor. Auf der anderen Seite ist der „Clown“ jemand, der im Übermaß, unpassend und unangebracht in Häufigkeit und Zeitpunkt, möglicherweise andere belästigend Spaß.

Die Tugend der **Ruhe** bezieht sich auf den Umgang mit Wut. Es ist das rechte Maß zwischen Geistlosigkeit und Reizbarkeit. Geistlosigkeit im Sinne des Mangels an Wut (Mangel), Reizbarkeit im Sinne der in ihrer Dauer, Intensität und Häufigkeit unbeherrschten Wut. Der ruhige Mensch möchte ruhig bleiben und sich nicht von Leidenschaft oder Wut mitreißen lassen, sondern immer innerhalb vernünftiger Grenzen handeln.

Die Tugend der **Mäßigkeit** bezieht sich auf das rechte Maß unserer Wünsche und ist das Mittel zwischen Unempfindlichkeit und Unmäßigkeit. Ein gemäßiger Mensch ist einer, der all jene Freuden, die Gesundheit und Wohlbefinden fördern, mäßig und vernünftig wünscht.

Die Tugend der **Großartigkeit** ist definiert als rechte Maß zwischen Armseligkeit und Vulgarität. Armseligkeit herrscht vor, wenn jemand aus falscher Bescheidenheit handelt. Im Gegenteil dazu, Vulgarität, die sich zeigt, wenn jemand übermäßig viel beiträgt, viel mehr als erforderlich oder erwartet.

Die Tugend der **Großmut** ist definiert als das Mittel zwischen Sanftmut und Eitelkeit. Eine sanfte Person glaubt, dass sie keine großen Ehren verdient, wenn sie diese tatsächlich verdient, während eine eitle Person glaubt, dass sie große Ehren verdient, wenn sie diese tatsächlich nicht verdient. Die Großmütigen sind der Meinung, dass sie die größten Güter (Reichtum, Einfluss, Prestige, Auszeichnungen usw.) verdienen, wenn sie diese tatsächlich verdienen.

Die folgende Tabelle zeigt die Beziehung der oben genannten Tugenden zu den verschiedenen Kompetenzen im Verhalten.

Kompetenzen	Schlüssel Tugenden
Führung	Alle
Beziehungen und Engagement	Urteilsvermögen, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Ehrlichkeit, Ehre, Gerechtigkeit
Selbstreflexion und Selbstmanagement	Mut, Urteilsvermögen, Klugheit, Mäßigkeit, Ruhe
Veränderung und Transformation	Urteilsvermögen, Klugheit, Mut
Persönliche Kommunikation	Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Großzügigkeit, Ehrlichkeit, Humor
Ressourcenreichtum	Mut, Klugheit, Großzügigkeit, Einsicht
Ergebnisorientierung	Klugheit, Urteilsvermögen, Mäßigkeit, Ehre
Teamwork	Großzügigkeit, Humor, Fairness, Freundlichkeit
Verhandlung	Klugheit, Urteilsvermögen, Mut, Gerechtigkeit, Großartigkeit
Konflikt- und Krisenmanagement	Alle
Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit	Klugheit, Mut, Ehre, Fairness, Ehrlichkeit
Kultur- und Wertemanagement	Fairness, Urteilsvermögen, Klugheit, Mut

Obwohl alle Tugenden alle Kompetenzen betreffen, werden die Tugenden des Urteilsvermögens, der Klugheit und der Einsicht als zweckmäßige Kompetenzen vergleichsweise wichtiger angesehen, während die ethischen Tugenden als menschliche Kompetenzen vergleichsweise wichtiger angesehen werden.

Das PM²-Mind-Sets Poster



Anhang E: Glossar

Abschlussphase	Die Abschlussphase ist die letzte Phase des Projekts. In dieser Phase werden die Projektaktivitäten fertiggestellt, Lehren aus dem Projekt erörtert und dokumentiert, die fertiggestellten Projektleistungen in Obhut und Aufsicht des Projektinhabers übergeben und der administrative Teil des Projekts abgeschlossen.
Abschlussreife (RfC, Ready for Closing)	Als Abschlussreife wird der letzte Phasenwechsel, die Abnahme nach Beendigung der Durchführungsphase bezeichnet. Zu diesem Zeitpunkt überprüft der Projektlenkungsausschuss, dass alle geplanten Tätigkeiten ausgeführt und alle Anforderungen erfüllt wurden und die Projektleistung vollständig erbracht und vom Geschäftsmanager (BM) und den Nutzervertretungen abgenommen wurde.
Angemessenes Governancegremium (AGB, Appropriate Governance Body)	Aufgabe des angemessenen Governancegremiums ist die strategische Planung und das Portfoliomanagement auf der Ebene der Institution. Dieses Gremium kann für einen speziellen Bereich gebildet werden und in verschiedenen Stadien des Governanceprozesses tätig werden.
Anpassung	Unter Anpassung der PM ² -Methodik ist die Anpassung der Methodik an das Umfeld und die Erfordernisse einer Organisation zu verstehen. In der Regel beinhaltet Anpassung Änderungen an einer oder mehreren der vier Methodiksäulen (z. B. Änderung der Projektgovernance, Hinzufügung einzelner Schritte zu den vorgegebenen PM ² -Verfahren oder Streichung einzelner Schritte, Hinzufügung von Abschnitten zu den PM ² -Artefakten oder Streichung von Abschnitten, Erweiterung einer Phase um weitere Stufen). Die Ergebnisse der Anpassung der Methodik sollten in die PM ² -Managementpläne und das Projekthandbuch einfließen und dort dokumentiert werden. Zu beachten ist, dass signifikante Abweichungen von der PM ² -Methodik vermieden werden sollten.
Artefakte	Artefakte sind konkrete Ergebnisse der Projektmanagementaktivitäten. Hierzu zählen Projektmanagementpläne, Projektarbeitsplan, Sitzungsprotokolle, Protokolle, Checklisten, Berichte, Business Case und Projektcharta.
Antrag zur Projektinitiierung	Der Antrag zur Projekteinleitung gibt den Startschuss für die Dokumentation eines Projektvorschlags. Er enthält eine allgemeine zusammenfassende Darstellung der aktuellen Situation (Bedarf, Probleme und Gelegenheiten), die gewünschten Ergebnisse, den geschätzten Aufwand, Auswirkungen, Risiken, Zwänge und Annahmen im Zusammenhang mit der Umsetzung einer Lösung.
Antragsteller	Auch: <i>Kunden</i> . Auf der Seite der Antragsteller stehen unter anderem die Ressourcen der Organisation, die das Projekt beantragt hat und für welche die Lösung bestimmt ist. Dies sind z. B. der Projektinhaber (PO), der Geschäftsmanager (BM) und die Geschäftsimplementierungsgruppe (BIG).
Ausführende	Auf der Seite der Ausführenden stehen die Projektressourcen, welche die Lösung entwickeln und umsetzen, d. h. der Lösungsanbieter, der Projektmanager und das Projektkernteam. Die PM ² -Methodik sieht vor, dass die Ausführenden Teil der Organisation sind und nicht externe Auftragnehmer.
Bereichsspezifische Artefakte	Die bereichsspezifischen Artefakte betreffen einen spezifischen Projektbereich und sind sehr häufig wesentlicher Bestandteil der Projektplanung und der gesamten Projektdokumentation. Obwohl die PM ² -Methodik keine Mustervorlagen bereitstellt, sollten diese Artefakte im Projekthandbuch festgelegt und aufgeführt sein, da sie Teil der Leistungen der (Phase der) Projektplanung sind. Beispiele für diese Artefakte sind Systempläne (IT-Projekte), Grundrisse (Renovierungs-/Umzugsprojekte), Gesetze/Strategien (politische Projekte).

Business Case	Ein Business Case ist ein Dokument, in dem für die Entscheidungstragenden die Kontextinformationen über Kosten und Nutzen des Projekts, die strategische Ausrichtung und/oder mithilfe des Projekts zu lösende Geschäftsprobleme zusammengestellt sind. Im Business Case wird die Begründung für das Projekt dokumentiert; hier werden verschiedene alternative Lösungen aufgezeigt, die Investitionen an Zeit und Aufwand begründet und der Mittelbedarf dargelegt.
Checklisten für die Prüfung zum Phasenabschluss	Bei den Checklisten für die Prüfung zum Phasenabschluss handelt es sich um Prüflisten, die in Form von Arbeitsblättern erstellt und durch den Projektmanager genutzt werden, um sicherzustellen, dass alle erforderlichen Positionen soweit erledigt sind, dass das Projekt in die nächste Phase wechseln oder abgeschlossen werden kann. Anhand dieser Prüflisten sollen in den einzelnen Phasen zentrale Informationen kontrolliert und Lehren aus der bisherigen Arbeit gezogen werden.
Durchführungsphase	Die Durchführungsphase ist nach der Initiierungs- und der Planungsphase die dritte Phase eines PM ² -Projekts. In dieser Phase werden die Projektaktivitäten gemäß den Projektplänen durchgeführt und die Projektleistungen erstellt.
Durchführungsreife (RfE, Ready for Executing)	Als Durchführungsreife wird der zweite Phasenwechsel bezeichnet: die Abnahme nach Beendigung der Planungsphase. Zu diesem Zeitpunkt ist die Genehmigung der Planungsartefakte durch den Projektinhaber vorgesehen; ferner wird entschieden, ob das Projekt für den Wechsel in die Durchführungsphase bereit ist oder nicht.
Geschäftsimplementierungsgruppe (BIG)	Die Geschäftsimplementierungsgruppe setzt sich aus Vertretungen der Geschäftsseite (Kunden) und von Nutzergruppen zusammen. Sie vertritt die Empfängerorganisation in den verschiedenen Projektphasen, insbesondere während der Geschäftsimplementierung der Lösung und der Nutzerabnahmeaktivitäten.
Geschäftsmanager (BM)	Der Geschäftsmanager ist ein Delegierter des Projektinhabers (PO) und handelt bei den täglichen Arbeiten in seinem Namen. Zudem unterstützt der Geschäftsmanager (BM) den Projektinhaber (PO) bei der Spezifizierung des Projekts und der wichtigsten Geschäftsziele und arbeitet sehr eng mit dem Projektmanager (PM) zusammen.
Konfigurationsmanagement	Eine Disziplin, welche die Kontrolle über die vom Projekt verwendeten Assets (z. B. Artefakte, Ergebnisse, Hardware usw.) bietet.
Initiierungsphase	Mit der Initiierungsphase beginnt ein PM ² -Projekt. Die Initiierungsphase dient 1. zur Festlegung des Zwecks der Projektdurchführung (Formulierung des Projektziels), 2. zur Gewährleistung eines guten Starts des Projekts durch erste Planungsarbeiten und 3. zur Bereitstellung und Vorstellung der Informationen, die für die Erlangung der Projektgenehmigung benötigt werden.
Interessenvertretung Stakeholder	Als Stakeholder wird jede Einzelperson, Gruppe oder Organisation bezeichnet, die Einfluss auf das Projekt nimmt, (positiv oder negativ) von dem Projekt betroffen ist bzw. sich selbst als betroffen empfinden kann. Eine Interessenvertretung kann auch Einfluss auf das Projekt und seine Projektleistungen nehmen.
Lösungsanbieter (SP)	Der Lösungsanbieter trägt die Gesamtrechnungspflicht für die Projektleistungen und Dienstleistungen, die der Projektinhaber in Auftrag gegeben hat. In der Regel hat er eine führende Position inne. Der Projektmanager ist dem Lösungsanbieter nachgeordnet.
Nutzerververtretungen (UR)	Die Funktion der Nutzerververtretungen gewährleistet die Vertretung der Interessen der Nutzenden des Projekts und stellt sicher, dass die Projektspezifikationen und Projektleistungen den Anforderungen aller Nutzenden entsprechen. Nutzerververtretungen können Nutzenabnahmetests vornehmen und kommen als fakultatives Mitglied des

	Projektlenkungsausschusses in Betracht.
Phasenwechsel	Als Phasenwechsel werden Zeitpunkte im Projektlebenszyklus bezeichnet, zu denen eine Abnahme erfolgt (Planungsreife, Durchführungsreife, Abschlussreife). Sie gewährleisten eine gute Projektgovernance, indem sie sicherstellen, dass die Projektteams vor dem Eintritt in die nächste Phase die ordnungsgemäße Genehmigung der bisherigen Leistungen einholen.
Planungsreife (RfP, Ready for Planning)	Als Planungsreife wird der erste Phasenwechsel, die Abnahme nach Beendigung der Initiierungsphase bezeichnet. Sie beinhaltet unter anderem die Genehmigung des Business Case und der Projektcharta durch den Projektlenkungsausschuss (PSC).
PM ² -Denkweisen	Als PM ² -Denkweisen werden Haltungen und Verhaltensweisen bezeichnet, die Projektteams dabei helfen, sich bei der Erreichung der Projektziele auf das Wesentliche zu konzentrieren.
Projektarbeitsplan	Im Projektarbeitsplan sind Tätigkeiten, Aufgaben und Arbeitspakete festgelegt und geordnet, die für die Erreichung der Projektziele ausgeführt werden müssen. Er dient als Grundlage für die Schätzung der Projektdauer, die Festlegung der benötigten Ressourcen und der für die Arbeiten benötigten Zeit.
Projektcharta	Die Projektcharta ist ein Dokument, in dem der „Kern“ der geplanten Lösung in Form von allgemeinen Anforderungen und Merkmalen erfasst ist, die einen Überblick über den endgültigen Liefergegenstand bzw. die endgültigen Projektleistungen des Projekts ermöglichen. Sie enthält unter anderem Informationen über Umfang, Kosten, Zeitplan und Risiken des Projekts sowie über Meilensteine, Projektleistungen, Projektorganisation und Projektansatz. In dieser vom Business Sponsor initiierten Projektunterlage werden das Vorhandensein des Projekts und des Projektteams formell genehmigt; ferner wird der Projektmanager mit der Befugnis ausgestattet, Ressourcen der Organisation für die Mitwirkenden an den Projektaktivitäten zu verwenden. Die endgültige Verantwortung für die Richtigkeit der Projektcharta liegt beim Projektmanager.
Projekthandbuch	Im Projekthandbuch wird der allgemeine Ansatz für die Erreichung der Projektziele umrissen. Es gehört zu den ersten Artefakten, die in der Planungsphase erstellt werden, und enthält Angaben zu Standards, Funktionen und Zuständigkeiten, Ansatz und Artefakten für das Projekt.
Projekthinhaber (PO)	Der Projekthinhaber ist der Sponsor des Projekts, der den Erfolg des Projekts unterstützt. Er legt die Geschäftsziele fest, übernimmt eine Führungsrolle und gibt die strategische Richtung des Projekts vor. Der Projekthinhaber stellt sicher, dass das Projekt seine Ziele erreicht und nimmt die aus dem Projekt hervorgehenden Projektleistungen ab. In der Regel hat der Projekthinhaber eine leitende Position inne.
Projektkernteam (PCT)	Das Projektkernteam ist eine Gruppe auf der Seite der Projektausführenden, welche die laufenden Projektaktivitäten unter der Koordinierung des Projektmanagers durchführt. Dieses Team spielt eine Schlüsselrolle für den erfolgreichen Abschluss des Projekts.
Projektlebenszyklus	Der Projektlebenszyklus ist die Zeitspanne zwischen Beginn und Ende des Projekts und umfasst die Phasen Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss. Der Projektlebenszyklus beginnt mit dem Projektinitierungsantrag und endet, sobald die Tätigkeiten der Abschlussphase abgeschlossen sind und der Projekthinhaber die endgültige Abnahme vornimmt. Der formelle Projektabschluss markiert das Ende des Projektmodus und den Beginn des Betriebsmodus (falls zutreffend).
Projektlenkungsausschuss (PSC)	Der Projektlenkungsausschuss ist für die Überwachung der ordnungsgemäßen Durchführung des Projekts zuständig. Er gibt die wesentliche Ausrichtung vor und koordiniert die Hauptaufgaben für das Projekt. Er überprüft die für das Projekt zugeteilten personellen und

	finanziellen Ressourcen und die wichtigen Projektleistungen. Im Projektlenkungsausschuss sind alle wichtigen Interessenvertretergruppen vertreten.
Projektmanager (PM)	Bei dem Projektmanager handelt es sich um eine Projektfunktion, die der Projektlenkungsausschuss für die Abwicklung der täglichen Projektarbeiten besetzt, die auf die Erbringung der Leistungen gemäß den vereinbarten Vorgaben ausgerichtet sind. Dem Projektmanager obliegt auch die laufende Steuerung des Projektkernteam.
Projektmodus	Als Projektmodus wird die Projektorganisation bei laufendem Projekt bezeichnet. Sobald das Projekt beendet (abgeschlossen) ist, geht es vom Projektmodus in den Betriebsmodus über.
Projektphase	Die PM ² -Methodik gliedert sich in vier aufeinander folgende Phasen: Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss. Die Tätigkeiten der Überwachung und Kontrolle ziehen sich durch das gesamte Projekt.
Projektunterstützungsstelle (PSO)	Die Projektunterstützungsstelle ist ein Organisationsgremium (oder eine Organisationseinheit), die Projektmanagementleistungen erbringt, die in Verbindung zu einem bestimmten Projekt stehen oder als horizontale Dienstleistung der Organisation erbracht werden können. Die Zuständigkeit einer PSO kann von der Erbringung einfacher Unterstützungsfunktionen für das Projektmanagement bis hin zur Erleichterung der Verknüpfung von Projekten mit strategischen Zielen bzw. mit dem Nutzen für die Organisation reichen, indem sie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Methodiken, Instrumenten und Techniken ermöglicht. Nicht jede Projektorganisation verfügt über eine Projektunterstützungsstelle.
Projektunterstützungsteam (PST)	Das Projektunterstützungsteam setzt sich aus der Projektunterstützungsstelle, Project Support Office, (PSO), der Projektqualitätssicherung, Project Quality Assurance (PQA) und der für die Struktur zuständigen Stelle, Architecture Office, (AO) zusammen. Die Funktionen der PST können projektspezifisch sein oder als horizontale Dienstleistungen der Organisation bereitgestellt werden. Das Team unterstützt die Projektorganisation durch die Bereitstellung von Verwaltungsunterstützung und legt die Projektanforderungen fest (z. B. in Bezug auf Berichterstattung, Methodik, Qualität, Struktur).
Überwachung und Kontrolle	Unter Überwachung und Kontrolle werden laufende Tätigkeiten zusammengefasst, die sich über die gesamte Projektdauer erstrecken. Alle diese Tätigkeiten sind schwerpunktmäßig darauf ausgerichtet, anhand von Schlüsselmessgrößen wie Kosten, Zeit und Qualitätsindikatoren die ordnungsgemäße Durchführung des Projekts auf der Grundlage des vereinbarten Basisplans zu messen und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen, wenn sich die Umsetzung zu weit von den Plänen entfernt.



Centre of Excellence in PM²



Deutsch



PM²-Projektmanagementmethodik

Überblick

