

SERVIEW: Sieben Grundregeln für erfolgreiche Projekte

Wie können wir als Unternehmen oder als Projektmanager dafür sorgen, dass Projekte erfolgreicher durchgeführt werden können und letztendlich die geforderten Ergebnisse und den gewünschten Nutzen liefern?

Der Einsatz einer Projektmanagementmethode kann dabei hilfreich sein. Gerade dem Aspekt der erfolgreichen Durchführung widmet sich die Projektmanagementmethode PRINCE2. Um den Erfolg sicher stellen zu können definiert PRINCE2 sieben Grundregeln für erfolgreiche Projekte. PRINCE2 nennt diese Grundregeln Prinzipien:

Grundregeln Nummer 1: Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung

Jedes Projekt hat im Regelfall einen Grund. Dieser Grund kann äußerst unterschiedlicher Natur sein: wirtschaftlich getrieben, strategisch getrieben oder aber auch politisch motiviert. Egal aber aus welcher Motivation heraus ein Projekt gestartet wird, diese Motivation muss über die Laufzeit des Projekts vorhanden sein und regelmäßig überprüft werden. PRINCE2 stellt dazu den Business Case bereit. Dieser erfasst an Hand bestimmter Regeln die Informationen zu Rechtfertigung und sorgt im Ablauf des Projekts dafür, dass diese Informationen immer aktuell bleiben. Somit kann einem Projektentscheider deutlich aufgezeigt werden, wie lange sich ein Projekt lohnt und ab wann es besser wäre ein Projekt vorzeitig zu beenden.

Grundregel Nummer 2: Lernen aus Erfahrungen

Erfahrung macht einen guten Projektmanager aus. Nur wie kommt ein Projektmanager zu seiner Erfahrung? Nicht nur durch die Durchführung zahlreicher Projekte, sondern vielmehr durch einen strukturierten Ansatz in der Erfassung und Weitergabe von Erfahrungen in einem Projekt. Hierbei setzt PRINCE2 die Grundregel auf, möglichst immer vorhandene Erfahrungen einzubinden und möglichst häufig laufende Erkenntnisse zu dokumentieren. Dies platziert PRINCE2 im Ablauf konsequent vor dem eigentlichen Projekt, am Ende von Phasen, während der Ausführung der Arbeit und zusammengefasst am Ende eines jeden Projekts.

Grundregel Nummer 3: Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Wer trägt die Verantwortung für ein Projekt? Diese Frage wird häufig falsch mit dem Projektmanager beantwortet. Natürlich trägt der Projektmanager eine Verantwortung im Projekt, aber die Verantwortung der Durchführung und nicht die Verantwortung für das Ergebnis. Gerade diese Unterscheidung ist wichtig auf dem Weg der Zielerreichung eines Projekts. Denn die Durchführung kann nur so gut sein wie vorgegebenen Ziele und getroffene Entscheidungen im Laufe des Projekts. PRINCE2 stellt durch eine klare Organisationsstruktur und die klare Abgrenzung von Rollen in Form von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten die erfolgreiche Steuerung eines Projektes sicher.

Grundregel Nummer 4: Steuern über Managementphasen

Über einen wie langen Horizont können die meisten Projektmanager ihre Projekte tatsächlich aussagekräftig und verlässlich planen? Selten über mehr als ein paar Monate.

Warum wird das dann aber häufig so gemacht? Den Ansatz den PRINCE2 über die Grundregel der Managementphasen verfolgt ist, dass Projekte in maximal überschaubare und steuerbare Abschnitte (Phasen) eingeteilt werden. Diese Phasen schließen mit einer Besprechung der vorhandenen Ergebnisse und der Freigabe der danach folgenden Aktivitäten mit dem Management ab. So wird sichergestellt, dass eine aussagefähige Planung existiert und dass das Management immer in richtungsweisende Entscheidungen eingebunden wird.

Grundregel Nummer 5: Steuern nach dem Ausnahmeprinzip

Wodurch wird in Projekten viel Zeit vergeudet? Häufig durch unzählige Statusmeetings und unnötige Eskalationen. PRINCE2 hat dazu den Aspekt der Toleranzen definiert. Toleranzen definieren Handlungsspielräume. Diese werden über die verschiedenen Aspekte und Ebene des Projektes definiert. Eine Eskalation ist nur dann nötig wenn ein zuvor definierter Handlungsspielraum nicht ausreichend ist. Somit wird die Häufigkeit unnötiger Klärungen und Meetings deutlich reduziert und die Konzentration auf das Erreichen des Projektziels gerichtet.

Grundregel Nummer 6: Produktorientierung

Gerade dieses Prinzip ist der Kern der Projektmanagementmethode PRINCE2. Allgemein geht der Planungsansatz in den meisten Methoden aktivitätenbasiert voran. PRINCE2 beginnt in der Planung noch einen Schritt zuvor, nämlich in der Identifizierung des zu erstellenden Produkts. Produktorientierung bedeutet dabei, dass alle in einem Projekt zu erstellenden Aspekte zunächst in Form von Produkten beschrieben werden (soweit ausreichend, dass die Entwicklung in die korrekte Richtung weist). Erst danach widmet man sich den zur Entwicklung notwendigen Aktivitäten. So wird sichergestellt, dass man sich zunächst genauer mit dem Umfang und den Merkmalen der entstehenden Elemente befasst.

Grundregel Nummer 7: Anpassen an die Projektumgebung

Dieses Grundprinzip bezieht sich abschließend auf die Anpassung der Projektmanagementmethode auf die jeweiligen Umgebungen eines Projekts. Das Vorhandensein einer Methode wird vielfach begrüßt aber sobald es auf besondere Formen von Projekten angewandt werden soll häufig als starres oder bürokratisches Gerüst empfunden. PRINCE2 basiert auf praktischen Erfahrungen und hat für die unterschiedlichsten Projekte (Größe oder Art) konkrete Empfehlungen zur Anpassung parat. Damit kann die Methode flexibel und vor allem pragmatisch auf unterschiedliche Projekte angepasst werden. PRINCE2 ist eine seit den 80er Jahren entwickelte Projektmanagementmethode des britischen Office of Government Commerce (OGC). Das OGC ist bekannt für Best Practice Frameworks wie ITIL, PRINCE2 oder auch M_o_R. PRINCE2 hat einen immer weiter steigenden Zuspruch, vor allem durch den Vorteil der konkreten Anpassung an die Projektumgebung als Best Practice-Erfahrungen. Dadurch wird PRINCE2 als pragmatisch und schnell anwendbar geschätzt. Die Ausbildungen zu PRINCE2 finden in zwei Anschnitten statt: Eine Foundation-Ausbildung mit den Grundlagen der Methode sowie eine Practitioner Ausbildung mit dem Fokus der Anwendbarkeit der Methode.

