

Beispiel-Prüfungsfragen für die ehemalige Practitioner-Zertifizierung in Klausurform (veraltet)

PRINCE2 ist der De-facto-Standard für Projektmanagement in UK, speziell der der britischen Regierung (CCTA bzw. OGC), dessen Entwicklung durch ein Konsortium, bestehend aus 150 öffentlichen und privaten Bereichsorganisationen, koordiniert und vorangetrieben wurde. Sie ist eine seit über 25 Jahren praxiserprobte Projektmanagement-Methode, die als Best Practice-Framework für jede Projektphase konkrete Prozess- und Handlungselemente definiert. Um PRINCE2 erfolgreich anwenden zu können, ist laut Aussagen der OGC und aller Trainingsorganisationen eine Ausbildung nötig. Diese Ausbildung besteht aus zwei Stufen, der Foundation- und der Practitioner-Ausbildung. Beide Stufen werden mit einer Prüfung für das Erlangen eines Zertifikats abgeschlossen. Bei der Foundation ist es ein einstündiger Multiple Choice-Test und bei der Practitioner-Stufe eine dreistündige Multiple Choice-Prüfung. Die PRINCE2-Practitioner-Prüfung baut auf der Foundation-Zertifizierung auf und fragt verstärkt Detailwissen zu den Subprozessen, Komponenten und Techniken ab.

Vor dem Herbst 2007 wurde die Practitioner-Prüfung in Form einer Klausur absolviert. Seit dem 01. Januar 2008 ist es nur noch möglich an einer Prüfung in Multiple Choice-Form, auch Objective Testing Exam (OTE) genannt, teilzunehmen. Trotzdem möchte ich Ihnen die „alten“ Beispielfragen für die Vorbereitung auf die Klausur (aus der ersten Auflage dieses Buches) weiter zur Verfügung stellen. Sie bieten für Sie eine gute Möglichkeit Ihr vorhandenes Wissen zu überprüfen und Ihr Know-how zu festigen. Die abgefragten Themen in Bezug auf die Prozesse, Komponenten und Techniken bleiben identisch. Es hat sich lediglich die Frageform geändert.

Sie finden im Verlauf dieses Unterkapitels zu manchen Beispielfragen lediglich Stichworte und Anregungen als Lösungen zu den beispielhaften Fragen. Klopfen Sie bei der Beantwortung der Fragen stets ab, ob Sie alle notwendigen Komponenten, Techniken und Subprozesse berücksichtigt haben.

Kasi Software AG und die Qualitätsprobleme

In vielen Firmen beschwerten sich Kunden über die schlechte Produktqualität. Dies ist in der Firma „Kasi Software AG“ nicht anders. Leider ist dies keine neue Entwicklung, sondern die Auslieferung von Produkten von minderer Qualität hat bereits traurige Tradition. Die Reklamationszahlen sind hoch, die Kundenzufriedenheit entsprechend niedrig. Dies liegt insbesondere daran, dass das Unternehmen von seinen Zulieferern immer öfter schlechte Qualität als Ergebnis der vergebenen Aufträge zurückerhält.

Im konkreten Fall zeugt die Situation meist von einem solchen Durcheinander, dass nicht auszumachen ist, wer die Arbeiten durchgeführt hat. Keiner will es gewesen sein, es wird Fingerpointing betrieben und niemand spricht offen über aktuelle und vergangene Probleme.

Niemand lernt aus vergangenen Fehlern. Die Situation in vielen Projekten wird immer schlimmer statt besser.

Sie haben einen PRINCE2-Kurs absolviert und sich intensiv mit dem Thema PRINCE2 als Projektmanagement-Methode auseinandersetzen müssen. Zurück in der Firma bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten den Auftrag, sich eines bereits bestehenden Projekts anzunehmen, bei dem sich eine größere Abweichung und weitere Probleme abzeichnen. Das Projekt wurde nicht auf Basis des PRINCE2-Ansatzes durchgeführt. Leider ist es zudem für ein Eingreifen des leitenden Managements bereits zu spät. Der bisherige Projektmanager wurde bereits anderen Aufgaben zugeordnet, steht aber zur Informationsweitergabe noch zur Verfügung.

Er ist in der Schusslinie des Managements, das der Meinung ist, dass er als bisheriger Projektmanager die Schuld an der Misere trägt. Einer der beteiligten Personen vertraut Ihnen jedoch an, dass es wohl eher an der Steuerung und Führung des übergeordneten Managements gelegen hat, dass es Probleme im Projekt gibt.

Um sich selber ein Bild zu machen und eine weitere Meinung zu hören, treffen Sie sich mit dem bisherigen Projektmanager, der sich kooperativ verhält und Ihnen erzählt, dass seiner Meinung nach ein sehr großer und äußerst komplexer Plan für das Projekt vorliegt, dessen Dauer mit zwölf (12) Monaten angesetzt wurde. „Es ist beinahe unmöglich aufgrund der bestehenden Zeitplanung und den Aktivitäten auszumachen, wann sich kleinere Abweichungen und Verzögerungen ergeben, die dann aber auf einmal in Summe als großes Problem offensichtlich werden. Es ist wie ein Schneeballsystem. Wenn es Probleme gibt, dann richtig. Es ruiniert den gesamten Plan, den ich ständig aktualisieren muss. Mein Tag geht beinahe vollständig für die Aktualisierung dieses Riesenplans drauf.“

Über dem Projekt schwebt darüber hinaus wie ein Damokles-Schwert der gesetzte Projektendtermin. Es geht bei der Einführung des Produktes um ein bereits nach außen kommuniziertes Datum. Die Unternehmensführung ist angespannt, da ein Wettbewerber möglicherweise Verzögerungen nutzen wird, um den Markt mit einem ganz ähnlichen Produkt zu erobern. Ihr Unternehmen hätte das Nachsehen. Die besorgten Stimmen werden immer lauter und die Zeit drängt.

Wie würden Sie sich entsprechend Ihres PRINCE2-Wissens der schlechten Qualität in Bezug auf die gelieferten Produkte des Zulieferers annehmen? Wenden Sie dabei die Begrifflichkeiten von Komponenten, Prozessen und Techniken korrekt an.

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind:
 - Welche Erwartungen und Anforderungen gibt es überhaupt in Bezug auf die - Ergebnisse, die von einem Zulieferer stammen und auf einen konkreten Auftrag bezogen sind? Die Erwartungen und Kriterien des Kunden werden im Prozess *SU Vorbereiten eines Projektes* aufgenommen. Durch die frühe Einbeziehung des Kunden in das Projekt steigt die Zustimmung für die Qualitätsverbesserung, und die Anwender gewinnen nach und nach Erfahrung bei der Definition ihrer Qualitätsanforderungen.

- Die Qualitätserwartungen des Kunden fließen auch in den Projektlösungsansatz. Dieser hat Auswirkungen auf die Qualitätspläne im Projekt, wie z.B. den Projektqualitätsplan oder den Phasenqualitätsplan als Teil des Phasenplans.
- Die Erstellung des Projektqualitätsplans findet als Bestandteil einer allgemeinen Berücksichtigung des Qualitätsthemas im Subprozess IP1 *Qualität planen* statt. Dies hat auch Auswirkungen auf den späteren Phasenqualitätsplan als Teil des Phasenplans.
- Gibt es im Unternehmen oder beim Zulieferer ein Qualitätsmanagementsystem? Wenn ja, wie sieht dies aus und welche Bedeutung hat es für die Projekte im Unternehmen?
- Wie können die Qualitätserwartungen der Kundenseite verwertet werden? Die Verwendung von Produktbeschreibungen berücksichtigt die Qualitätskriterien des Kunden und die Methoden, um Qualität sicherzustellen.
- Qualitätsprodukte und ihr Einsatz werden mit Hilfe der produktbasierten Planung identifiziert. Qualitätsprodukte sind Bestandteil der Managementprodukte, die benötigt werden, um das Projekt einzurichten und zu steuern. Qualitätsprodukte gewährleisten den Qualitätsprozess, wie etwa die Akzeptanzkriterien, der Projektqualitätsplan, das Qualitätsprotokoll oder die Produktbeschreibungen.
- Die Arbeitspakete, die die Produktbeschreibungen mit ihren Qualitätskriterien enthalten, werden über den Subprozess CS1 *Arbeitspaket freigeben* und den Subprozess MPI *Arbeitspaket annehmen* abgestimmt.
- Wie werden die Qualitätsanforderungen aus dem Arbeitspaket überprüft? Wie sieht die Qualitätsüberprüfung im Detail aus? Hier wäre eine detaillierte Beschreibung notwendig. Dazu gehört auch, dass die Planung der Qualitätsprüfung bei der Planung der entsprechenden Phase stattfindet und dies auch die Einplanung der Personen bzw. Rollen berücksichtigt. Durch die Qualitätsprüfung werden Mängel eines Produktes früh erkannt. Die Qualitätsprüfung stößt die Aktualisierung der Qualitätsprotokolls an, das im Subprozess IP1 *Qualität planen* angelegt wurde. Dies sorgt für eine objektive Fortschrittskontrolle.
- Wer hilft dabei, die Qualität zu überprüfen? Die Rolle der Projektsicherung in der Projektorganisation nimmt sich dieser Aufgabe an und überprüft die Qualität.
- Wie wird der allgemeine Fortschritt im Projekt inklusive der Qualität der Produkte überprüft? Die Aktivitäten im Subprozess CS2 *Fortschritt überwachen* zielen darauf ab.
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Produkte den Erwartungen entsprechen? Wann werden die Ergebnisse der Qualitätsprüfung evaluiert? Der Subprozess CS9 *Abgeschlossenes Arbeitspaket entgegennehmen* stellt sicher, dass die geforderte Qualität des Produktes aus dem Arbeitspaket umgesetzt wurde. Die Ergebnisse des Lieferanten fließen in das Konfigurationsmanagement ein. Die Änderungssteuerung kann sich der offenen Punkte annehmen, die sich aus Qualitätsproblemen ergeben.

- Der Lenkungsausschuss kümmert sich um das Thema Qualität bei jeder Phasenabschlussbetrachtung und schenkt diesem Aspekt dabei besondere Beachtung.

Welche PRINCE2-Aspekte können verhindern, dass Probleme und Abweichungen so spät kommuniziert werden, dass ein Eingreifen nicht mehr möglich ist?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind:
 - Welche Maßnahmen stellen die Schwellenwerte für etwaige Reaktionen bereit? Dies sind die Toleranzen, die hier v.a. in Bezug auf zeitliche Aspekte und ihre - Voraussagen gesetzt werden müssen.
 - Wie kann die Steuerung im Projekt verbessert werden, das bisher nur über einen Projektplan verfügt? Die Einteilung in Phasen und deren Planung mit Entscheidungspunkten wäre hier angebracht. Zudem sollte der Fortschritt beim Phasenabschluss über die Phasenabschlussbewertung explizit überprüft werden.
 - Über die Teamstatuskontrolle und den Teamstatusbericht werden mögliche Abweichungen oder Probleme rechtzeitig offengelegt. In den Arbeitspaketen werden die Berichtsformen für den Teamstatusbericht an den Projektmanager und seine Häufigkeit festgelegt. Die Inhalte fließen dann in den Statusbericht für den Lenkungsausschuss ein. Warnungen können so rechtzeitig an die höher angesiedelte Instanz geleitet werden.
 - Phasen- und Teampläne helfen bei der Einteilung des Projekts in leichter zu handhabende und zu überblickende Abschnitte, so dass Abweichungen oder Probleme rechtzeitig offensichtlich werden. Diese werden bei Bedarf im Subprozess MP2 *Arbeitspaket ausführen* und im Subprozess CS2 *Fortschritt überwachen* angepasst. Eine Überprüfung findet im Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* statt.
 - Wie können Zeitverzögerungen oder Eskalationen kommuniziert werden? Diese werden als offene Punkte über den Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* in - einem Ausnahmebericht eskaliert. Wie sieht so ein Ausnahmebericht aus? Bei Bedarf fordert der Lenkungsausschuss einen Ausnahmeplan an.
 - Wer hält neben dem Projektmanager ein wachsames Auge auf den Fortschritt im Projekt und die Nachbesserungsarbeiten am Produkt in Bezug auf die Qualität? Die Projektsicherung kümmert sich darum und liefert Unterstützung.
 - Welche Komponente nimmt sich auch dem Problem möglicher Terminverschiebungen an? Das Risikomanagement identifiziert Planabweichungen als Risiken, identifiziert sie während der Risikoanalyse und behält sie im Auge.

Wie und wann wird unter PRINCE2 das leitende Management in das Projektgeschehen einbezogen, um sicherzugehen, dass diese ihre Steuerungsaufgaben wahrnehmen, aber ohne dass sie sich in Vollzeit diesen Obliegenheiten widmen müssen?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind:
 - Welcher Teil der Projektorganisation bezieht sich auf die Managementebene im Unternehmen? Welche Rollen existieren? Der Lenkungsausschuss besteht aus den drei Rollen Auftraggeber, Benutzer- und Lieferantenvertreter, die zu beschreiben sind.
 - Welche Rolle unterstützt den Lenkungsausschuss? Dies ist die Projektsicherung. Der Lenkungsausschuss kann u.a. einige Aufgaben an die Projektsicherung delegieren, die zu beschreiben sind. Verantwortlich bleiben die Mitglieder des Lenkungsausschusses für diese Aufgaben. Die Projektsicherung erstattet dem Lenkungsausschuss direkt Bericht.
 - Welche spezifischen Aufgaben fallen dem Unternehmensmanagement und dem Lenkungsausschuss zu? Das Management ernennt den Auftraggeber aus ihren Reihen mit den notwendigen Kompetenzen und Autoritäten sowie den Projektmanager. Über den Subprozess DP1 *Projektinitiierung freigeben* erfolgt der Projektstart, wobei hier u.a. die Projektbeschreibung aus dem Projektmandat als Basis für die Autorisierung dient. Über den Subprozess DP2 *Projekt freigeben* bestätigt der Lenkungsausschuss das im Prozess IP *Initiieren eines Projekts* erstellte Projektleitdokument.
 - Welches wichtige Prinzip existiert unter PRINCE2, das es dem Lenkungsausschuss ermöglicht, lediglich im Bedarfsfall einzugreifen? „Management by Exception“ in Bezug auf die Phasen und die Phasenabschlussbewertung zwischen Projektmanager und Lenkungsausschuss. Der Projektmanager kümmert sich dabei im Auftrag des Lenkungsausschusses um das Tagesgeschäft der jeweiligen Phase, hält den Lenkungsausschuss über Projektstatusberichte auf dem Laufenden und informiert ihn über den kommenden Phasenabschluss.
 - Welche Option unterstützt das Prinzip „Management by Exception“? Die vom Lenkungsausschuss für die entsprechende Phase gesetzten Toleranzen geben dem Projektmanager den Rahmen vor. Zeichnet sich eine Toleranzabweichung ab, tritt der Projektmanager an den Lenkungsausschuss heran. Er kann dies über einen Ausnahmereport transportieren. Dieser erklärt u.a. den Grund für die Abweichung, zählt mögliche Optionen, Auswirkungen und eine Empfehlung auf. Der Lenkungsausschuss bestätigt das weitere Vorgehen für einen Ausnahme- oder den vorgesehenen Phasenplan über den Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben*.
 - Welche Möglichkeiten hat der Projektmanager im Bedarfsfall („exception“), mit dem Lenkungsausschuss in Kontakt zu treten und wie geht dies vonstatten? Über den Subprozess DP4 *Ad-hoc-Anweisungen geben* tritt der Lenkungsausschuss bei Bedarf in Aktion und kann dem Projektmanager Weisung oder Rat geben. Auch der Subprozess CS6 *Über Projektstatus berichten* ist mit seinem Statusbericht Schnittstelle zum Subprozess DP4. Der Kommunikationsplan gibt vor, wann wer

welche Informationen erhält. Der Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben* ist für die Phasenübergänge relevant, um die aktuelle Phase abzuschließen und die nächste Phase freizugeben.

Sie haben noch die Klagen des bisherigen Projektmanagers über den riesigen, überdimensionalen, komplexen und pflegeintensiven Projektplan im Ohr. Welche Möglichkeiten bietet PRINCE2, um diese Angelegenheit anzugehen?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind:
 - Der Fokus bei dieser Frage liegt auf dem Prozess SB *Managen der Phasenübergänge*, Phasen- und Teamplanung inklusive Toleranzen und Ausnahmen.
 - Welches Produkt unterteilt einen Projektplan in leichter handhabbare Elemente mit spezifischen Entscheidungspunkten? Phasen und ihre Planung helfen, den Projektplan in leichter handhabbare Teile für das Tagesgeschäft herunterzubrechen. Bereits während der Initiierungsphase wird der erste Phasenplan erstellt. Da das Projekt komplex und groß ist, kommen Teampläne als weitere Unterteilung der Phasenpläne sowie Teammanager zum Einsatz.
 - Der Fortschritt des Teamplans wird vom Projektmanager im Subprozess CS2 *Fortschritt überwachen* überwacht und abgefragt. Über den Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* erfolgt die Kontrolle des Phasenplans, die an den Lenkungsausschuss kommuniziert wird.
 - Wie weit im Voraus und wie detailliert sollte die Planung im Vorfeld verlaufen? Die Planung der nächsten Phase findet jeweils zum Ende der aktuellen Phase über den Prozess SB *Managen der Phasenübergänge* statt. Die Gründe für diesen Planungszeitpunkt können sich auf die dann vorliegenden aktuellen Risiken, Änderungen des Business Case oder möglichen Toleranzabweichungen beziehen. Wichtig ist, dass beim Übergang von einer Phase in die nächste der Fokus auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen nicht verloren geht. Daher sollten beim Phasenübergang Business Case, Risiken und Projektplan überprüft werden.
 - Das Ergebnis dient dem Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben* des Lenkungsausschusses als Input. Dabei werden die Schritte beim Phasenübergang unter Zuhilfenahme des Planungsprozesses auch durchlaufen, wenn ein Ausnahmeplan für die nächste Phase auf Anforderung des Lenkungsausschusses vom Projektmanager erstellt wird. Dieser ersetzt dann den ursprünglich vorgesehenen Plan. Der Lenkungsausschuss gibt die Toleranzen für den Plan der nächsten Phase vor.
 - Bei Bedarf wird der Projektplan bei der Phasenabschlussbewertung angepasst. Der Projektplan dient der Zielgruppe der Managementebene als Zusammenfassung.

Auf welche Weise kann sich die Projektmanagement-Methode PRINCE2 der Tatsache annehmen, dass Zulieferer und externe Lieferanten Produkte schlechter Qualität abliefern?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind:
 - Welche Kriterien gibt es von Kundenseite? Wie können die Qualitätserwartungen der Kundenseite etabliert und kommuniziert werden? Die Verwendung von Produktbeschreibungen beinhaltet die Qualitätskriterien des Kunden und die Technik der Qualitätsprüfungen, um Qualität sicherzustellen.
 - Wie können die Qualitätserwartungen der Kundenseite auf ein Produkte bezogen und weitergegeben werden? Die Verwendung von Arbeitspaketen, die die - Produktbeschreibungen mit ihren Qualitätskriterien enthalten, stellen sicher, dass die Qualitätsanforderungen und das Berichtswesen definiert, verstanden und bekannt sind. Arbeitspakete sind die Grundbausteine eines Projekts. Nur wenn sie richtig definiert sind, steht das Projektgebäude stabil. Sie sind für die Verteilung der Arbeit über den Teammanager an die Projektmitarbeiter notwendig und ermöglichen Qualitätsprüfung und effizientes Projekt-Controlling.
 - Warum Arbeitspakete? Mit der Strukturierung des Projekts bis auf Arbeitspaketebene schaffen Sie nun die Voraussetzung dafür, dass das gesamte Arbeitsvolumen in überschaubaren und planbaren Einheiten vorliegt, das Projekt für alle Beteiligten transparent wird, Fertigstellungsgrad und -wert ermittelt werden können und Sie interne und externe Aufträge für Teilaufgaben im Projekt ausschreiben und vergeben können.
 - Die Arbeitspakete werden über den Subprozess CS1 *Arbeitspaket freigeben* und den Subprozess MPI *Arbeitspaket annehmen* zwischen Projektmanager und Teammanager abgestimmt. Der Teammanager entwickelt den Teamplan, den der - Projektmanager einsehen und überprüfen sollte, um sicherzugehen, dass Qualitätsprüfungen im Plan ausreichend und angemessen berücksichtigt werden.
 - Wie teilt der Teammanager dem Projektmanager etwaige Probleme oder Toleranzabweichungen für das Arbeitspaket mit? Toleranzabweichungen werden als offene Punkte bei Ausnahmen an den Projektmanager eskaliert.
 - Wie werden die Qualitätsanforderungen aus dem Arbeitspaket überprüft? Die zwingende Verwendung eines Qualitätsprotokolls beim Zulieferer stellt sicher, dass eine Qualitätsüberprüfung stattfindet. Es ist eine objektive Qualitätsprüfung, die sicherstellt, dass das Produkt strukturiert und objektiv auf die vereinbarten Qualitätskriterien hin überprüft wird.

Die Qualitätsprüfungen stoßen die Aktualisierung des Qualitätsprotokolls an, das im Subprozess IP1 *Qualität planen* angelegt wurde. Die Planung der Qualitätsprüfung findet zusammen mit der Planung der entsprechenden Phase statt und berücksichtigt die Einplanung der Personen bzw. Rollen. Die Projektsicherung trägt ihren Teil bei der Planung bei und stellt sicher, dass die richtigen Leute für die Qualitätsprüfung

benannt wurden. Sie ernennt die Prüfer und klärt diese über ihre Aufgaben auf. Sie kontrolliert die Einhaltung der Qualitätsprüfung und stellt sicher, dass die vereinbarten Folgeaktionen durchgeführt werden.

Das Projekt, das Ihnen übertragen wurde, bewegt sich, beladen mit Problemen, auf den Endtermin zu. Wie können Sie in dieser Situation Abhilfe schaffen und welche PRINCE2-Aspekte helfen Ihnen dabei?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Über welche Subprozesse können Fragen, Anregungen oder Änderungen adressiert werden? Auf welche Weise wird der Lenkungsausschuss kontaktiert und um Rat gebeten? Offene Punkte sind als Anliegen für das Projekt von Bedeutung und verlangen die Aufmerksamkeit des Lenkungsausschusses. Über den Subprozess CS3 *Offene Punkte aufnehmen* werden diese in die Liste der offenen Punkte aufgenommen und anschließend über den Subprozess CS4 *Offene Punkte prüfen* einer Auswirkungsanalyse unterzogen. Bei der Beurteilung der offenen Punkte werden der Phasen- oder Ausnahmeplan, der Projektplan und der Business Case genutzt. Die Liste der offenen Punkte und das Risikoprotokoll werden entsprechend aktualisiert und die gesetzten Toleranzen berücksichtigt.
 - Das Überprüfen des aktuellen Phasenstatus und ggf. das Aufsetzen neuer Arbeitspakete findet im Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* statt. Im Problemfall wird von hier aus die Eskalation der offenen Punkte über den Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* in Richtung Lenkungsausschuss einleiten. Unterschiedliche Themen und Aktivitäten können diesen Prozess anstoßen. In den meisten Fällen wird dies aber durch einen offenen Punkt initiiert, der sich als Problem-Indikator oder als Defizitpunkt für die Toleranzüberschreitung ankündigt. Für gewöhnlich bezieht sich dies auf mindestens eines der Produkte im Projekt. Diese Informationen finden sich im Ausnahmebericht wieder, der an den Lenkungsausschuss geht.
 - Da der Projektendtermin als feste Größe gesetzt ist, kann es zu diesem Zeitpunkt darum gehen, den Projektumfang und die Qualität zu reduzieren, um noch rechtzeitig fertig zu werden und den Termin zu halten. Eine andere Option besteht in der Aufstockung der Ressourcen, um das Ergebnis durch den verstärkten Einsatz von Betriebsmitteln und Personal termingerecht fertig zu stellen. Möglicherweise ist die Aufweichung der Zeittoleranzgrenzen eine weitere Möglichkeit.
 - Egal welche der Optionen Sie als Projektmanager wählen wollen, Sie werden Ihre Empfehlungen an den Lenkungsausschuss richten. Diese Abstimmung findet im Subprozess DP4 *Ad-hoc-Anweisungen geben* statt. Der Projektmanager macht den Lenkungsausschuss auf die Gefahr in Form eines offenen Punktes über den Ausnahmebericht aufmerksam. Der Lenkungsausschuss beurteilt den Ausnahmebericht und stellt fest, ob das Projekt fortgesetzt werden kann. Im positiven Fall muss auch entschieden werden, wie dies passieren soll.

- Der Lenkungsausschuss hat dabei unterschiedliche Optionen. Das Projekt kann entsprechend der Empfehlung aus dem Ausnahmebericht weiterlaufen, bei einer Spezifikationsabweichung ohne korrigierende Maßnahmen über eine Konzession fortgesetzt werden, oder das Projekt wird abgebrochen und kontrolliert über den Prozess CP *Abschließen eines Projekts* beendet.

Wird der Ausnahmebericht aus dem Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* angenommen und ein Ausnahmeplan angefordert, wird dieser über den Subprozess SB6 *Ausnahmeplan erstellen* vom Projektmanager verfasst. Die Konzession wird als zweite Möglichkeit umgesetzt, und über den Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* werden deren Konsequenzen überwacht. Besteht die Gefahr, dass die Projekttoleranzen überschritten werden, eskaliert der Lenkungsausschuss dies in Richtung Unternehmens- oder Programm-Management.

Im Zuge Ihrer Kommunikation mit dem Lenkungsausschuss, und besonders mit dem Auftraggeber, ist die Frage aufgekommen, ob es dem Unternehmen in Bezug auf die Qualitätsprobleme nicht helfen würde, die ISO 9000-Zertifizierung zu erlangen? Leider hat der Fragesteller keine Ahnung, wie dies bewerkstelligt werden könnte. Konstruieren Sie einen Fall, bei dem die Einführung von PRINCE2 im Unternehmen einen Beitrag dazu leisten würde, die ISO 9000-Zertifizierung zu erlangen.

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Normen definieren und regeln einheitliche Begriffe, Verfahren, Systeme und haben unter anderem das Ziel, Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden. Die DIN ISO 9000-Familie enthält eine Reihe von Regelwerken, die allgemeingültige Leitlinien und Empfehlungen zu Qualitätsmanagementsystemen (QMS) gibt. Nach diesen Normen können sich Unternehmen durch einen Dritten zertifizieren lassen.

Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) ist jener Teil des übergeordneten Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Methoden, Verfahren, Prozesse und Ressourcen zur Entwicklung, Umsetzung, Erfüllung, Bewertung und Aufrechterhaltung der Qualität umfasst. Oder anders: Ein QMS umfasst: „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des QMS die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verwirklichen.“

Die Norm ISO 9000:2000 beschreibt die elementaren Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme. Die DIN ISO 9000-Familie wurde im Jahre 2000 vollständig überarbeitet.

- Das Projektleitdokument unterstützt die Überprüfung des Vertrags, der zwischen Unternehmen und externem Lieferant abgeschlossen wird.
- Für das Zusammenstellen der Projektorganisation werden die Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Qualität hinzugezogen (Prozess SU *Vorbereiten eines Projekts*). Die

Rolle der Projektsicherung wird verwendet, um zu überprüfen, ob sich alle Beteiligten bei ihrer Arbeit im Projekt an die vereinbarten Absprachen und Regelungen halten.

- Korrespondierend zu anderen Subprozessen im MP-Prozess (*Managen der Produktlieferung*) werden im CS-Prozess (*Steuern der Phase*) Arbeitspakete zur Erledigung an den Teammanager freigegeben und ihre Erledigung bestätigt, wobei die Qualitätsmaßnahmen und die Sicherung ihrer Umsetzung beim Teammanager liegt, sofern bei entsprechender Teamstärke diese Rolle besetzt wird.
- Jedes Arbeitspaket muss als Aktivitätsbündel und Produktvereinbarung mit allen korrespondierenden Details einzeln beschrieben werden. Dieser Subprozess verläuft dementsprechend kontinuierlich in der entsprechenden Phase über die Subprozesse CS2 *Fortschritt überwachen* und CS9 *Abgeschlossenes Arbeitspaket entgegennehmen*. So behält der Projektmanager die Steuerung und Kontrolle über die umzusetzenden Arbeiten.
- Der CS-Prozess zeichnet sich also vor allem durch seine Schnittstellen zu den MP-Subprozessen (*Managen der Produktlieferung*) und zu den SB-Subprozessen (*Managen der Phasenübergänge*) aus. Aus dem Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* wird neben dem SB-Prozess bei sich abzeichnendem Projektende nach der Erledigung aller Arbeitspakete auch der Prozess CP *Abschließen eines Projektes* initiiert.
- Besonderer Wert wird auf die Prozedur der Qualitätsprüfung gelegt. Hierzu zählen auch die Rollen in der Qualitätsprüfung, die Berücksichtigung der Qualitätsprüfung im Phasenplan und die Qualitätserwartungen aus dem Projektmandat. Das Qualitätsprotokoll wird im Zuge der Überprüfung gepflegt.
- Diese Überprüfung sollte nicht der Arbeitspaket-Verantwortliche selbst vornehmen. Zu leicht verfällt er der eigenen Betriebsblindheit. Ein qualifizierter Mitarbeiter sollte das Arbeitsergebnis mit der Anforderung vergleichen. Bei ISO 9000-zertifizierten Unternehmen erfolgt die Qualitätssicherung ohnehin verpflichtend nach dem QM-System. Ergebnis der Qualitätssicherung ist ein Prüfbericht, gegebenenfalls mit einer Mängelliste.
- Der Projektqualitätsplan muss erwähnt werden, und der Phasenqualitätsplan als Teil des Phasenplans identifiziert auch die Personen, die an der Qualitätsprüfung teilnehmen. Die Pläne werden im CS-Prozess aktualisiert. Die Phasenabschlussbewertung und die Produktbeschreibungen aus der produktbasierten Planung müssen beschrieben werden.
- Weitere Stichworte sind: Erfahrungsbericht, Qualitätsprodukte, die beteiligten Prozesse wie CS und MP, Konfigurationsmanagement und die Behandlung der offenen Punkte.

Beschreiben Sie, wie die PRINCE2-Organisationsstruktur im Zuge des zwölfmonatigen Projektverlaufs verwendet wird, um das Management und den Projektmanager zu unterstützen.

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Benennung des Auftraggebers im Subprozess SU1 *Auftraggeber und Projektmanager benennen*. Das Tagesgeschäft im Projektmanagement wird an den Projektmanager übergeben.
 - Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Entscheidungsträger eines Projekts als Führungskräfte des Unternehmens wenig Zeit für Projektarbeit zur Verfügung haben, geschieht die Wahrnehmung dieser Aufgaben nach dem Prinzip „Management by Exception“. Entscheidungsprozesse werden nur dann angewendet, wenn diese aus Sicht des Managements notwendig sind. Daher gibt es ausdrücklich keine Anforderung, standardmäßig Sitzungen mit dem Lenkungsausschuss einzuberufen. Andererseits wird der Lenkungsausschuss aber unmittelbar informiert, wenn Ausnahmen auftreten. Dokumente und Pläne helfen dann als Steuerungsmittel, um Entscheidungen herbeizuführen. Die wichtigsten Arten von Steuerungsmitteln werden bei den Übergängen der Managementphasen hinzugezogen.
 - Nachdem der Auftraggeber (Executive) und der Projektmanager ernannt wurden, besteht der nächste Schritt im Subprozess SU2 *Projektmanagement-Team entwerfen* darin, das gesamte Projektmanagement-Team aufzustellen.
 - Der Teammanager ist für die Realisierung der Spezialistenprodukte verantwortlich und kommt dann zum Einsatz, wenn unterschiedliche Teams beispielsweise während der Entwicklung mit verschiedenen Aufgaben versehen wurden. Der Projektmanager wird aufgrund der Trennung von Management und Doing je nach Größe des Projektes die Verantwortung für die Umsetzung eines Projektergebnisses an ein entsprechendes Team geben, an dessen Spitze ein Teammanager steht.
 - Die Projektsicherung als Delegierte des Lenkungsausschusses kümmert sich um die Überwachung und Sicherung im Projektverlauf.
 - Der Projekt-Support (bzw. das Projektbüro) unterstützt Projektmanager und Teammanager bei ihren administrativen Aufgaben und nimmt ihnen Arbeiten ab.
 - Standardmäßig wird die Befugnis, Änderungen zu genehmigen, dem Lenkungsausschuss zugesprochen. In manchen Fällen ist es sinnvoll, ein Änderungsgremium (Change authority), einen Änderungsausschuss oder die Rolle des Anforderungsmanagers über den Lenkungsausschuss (als den höchsten verantwortlichen Teil in der Projektorganisation) einzuführen und diese einem Mitglied der Organisation zuzuweisen. Häufig fällt diese Rolle dem Benutzervertreter zu. Dazu kommt dann das Änderungsbudget, das im Subprozess IP2 *Projekt planen* berücksichtigt wurde, um Änderungen im Projektverlauf überhaupt finanzieren zu können.

Wie würde der Einsatz einer Konfigurationsmanagement-Methode dabei helfen, die schlechte Arbeit eines Zulieferers ausfindig zu machen? Welche Verbindungen existieren dabei zwischen dem Konfigurationsmanagement und anderen PRINCE2-Elementen, die zur Verbesserung der Ergebnisse beitragen?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Die Identifizierung, das Überwachen und der Schutz der Elemente eines Endprodukts und der freizugebenden Versionen wird Konfigurationsmanagement genannt. Konfigurationsmanagement besteht aus fünf Hauptaktivitäten: Planen, Identifizieren, Steuern, Status-Fortschreiben und Verifizieren. Konfigurationsmanagement befasst sich mit der Steuerung aller Produkte des Projekts und ihrer unterschiedlichen Versionen, die im Laufe der Entwicklung eines Produktes entstehen. Produkte werden durch eine Versionskontrolle geschützt und dürfen nicht unkontrolliert geändert werden, so dass gewährleistet werden kann, dass jeder mit dem richtigen Produkt arbeitet. Ein entsprechendes Berichtswesen gehört dazu.
 - Die Produkt-Baseline wird als ein Schnappschuss, eine Position oder Situation, die festgehalten wird, bezeichnet. Produkte, die ihre Qualitätsprüfung und ihre Abnahme hinter sich gebracht haben, werden als „Baseline“-Produkte und als genehmigt bezeichnet. Obwohl dieser Status später aktualisiert werden kann, verbleibt die Baseline unverändert und als Erinnerung (Wer hat was und warum geändert?) bzw. Platzhalter für den ursprünglichen Zustand und als Vergleichsoption für den aktuellen Status verfügbar. Alle Baseline-Versionen sollten unter eine Versionskontrolle gestellt und eingefroren werden.
 - Erfolgreiche Change Requests führen im Projektverlauf mit der Genehmigung des Lenkungsausschusses zu Veränderungen der Ausgangsprodukte. Hier hilft das Konfigurationsmanagement durch eine aktive Versionierung, den Überblick zu behalten.
 - Änderungssteuerung und Konfigurationsmanagement gehören zusammen. Die Änderungssteuerung hat Auswirkungen auf die Configuration Items-Daten und die bereits abgenommenen Produkte im Konfigurationsmanagement („Baseline“), da sie durch genehmigte Änderungen verändert werden und einen neuen Status erhalten.
 - Die Verbindung zwischen Konfigurationsmanagement und Phasenqualitätsplan aus dem Phasenplan ist wichtig für die Qualitätsprüfung, z.B. in Bezug auf die bei der Prüfung beteiligten Parteien.
 - Produkte und Produktbeschreibungen aus den Arbeitspaketen werden an das Konfigurationsmanagement übergeben. Erfolgreich getestete Produkte werden im Konfigurationsmanagement festgehalten und eingefroren.
 - Korrespondierend zu den Produkten sollten auch die entsprechenden Beschreibungen eingefroren werden und einer Versionierung unterliegen.

Für den Fall, dass der Projektmanager für die späte Kommunikation der Probleme im Projektverlauf verantwortlich ist, hätten welche Steuerungsmittel und Subprozesse dies verhindern können?

- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Das Setzen der Phasentoleranzen während der Phasenabschlussbewertung durch den Lenkungsausschuss (besonders für den Aspekt Zeit neben Kosten, Qualität, Nutzen, Umfang und Risiko), wenn die alte Phase und ihre Produkte abgenommen und die neue Phase genehmigt wird. Das Unternehmens- oder Programm-Management setzt die Toleranzen für das Projekt.
 - Überwachung des Projektfortschritts, Aktualisierung der Pläne, kontrollierter - Umgang mit Änderungen, Information des Lenkungsausschusses und gegebenenfalls Eskalation werden vom Projektmanager sowohl ereignisgesteuert als auch routinemäßig im CS-Prozess durchgeführt. Über den Subprozess CS2 *Fortschritt überwachen* überwacht der Projektmanager den Status und das Fortschreiten der umzusetzenden Arbeiten. Auf diese Weise werden Soll- und Ist-Zustand miteinander verglichen, so dass der Projektmanager den aktuellen Status im Teamstatusbericht und Qualitätsprotokoll erfassen kann. Das Qualitätsprotokoll stellt das objektive Messkriterium für den bisher erzielten Projekterfolg und die erreichten Ziele dar.
 - Im Subprozess CS5 *Projektstatus überwachen* kümmert sich der Projektmanager um die regelmäßige Überprüfung des Status in der Projektphase und prüft den aktuellen Stand der Dinge gegen den verwendeten Plan. Dabei spielen die Phasen- und Projekttoleranzen eine wichtige Rolle.
 - Im nachfolgenden Subprozess CS6 *Über Projektstatus berichten* gelangen die Informationen dann zum Lenkungsausschuss. Bei Bedarf wird dann das Unternehmens- oder Programm-Management hinzugezogen. Ziel dieses Subprozesses ist es auch sicherzustellen, dass sich die Phase innerhalb der vorgegebenen Toleranzen bewegt und keine bösen Überraschungen aufkommen. Wird diese regelmäßige Überprüfung und Statuskontrolle vernachlässigt, kann das Projekt schneller als erwartet aus dem Ruder laufen.
 - Die Projektsicherung kann bei Bedarf durch die Geschäftssicherung (Business assurance) unterstützt werden, um die Überwachung von Fortschritt gegen Toleranzen voranzutreiben. Die Geschäftssicherung soll darauf achten, dass die erfolgreiche Projektrealisierung den vorgesehenen Nutzen für das Unternehmen ermöglicht.
 - Die gesammelten Status-Daten haben aber nicht nur Auswirkungen auf den Inhalt des Statusberichtes an den Lenkungsausschuss, sondern entscheiden auch über das weitere Vorgehen im Projektverlauf. Zeichnen sich Probleme oder Toleranzabweichungen ab, muss der passende Subprozess angerufen werden: CS8 *Offene Punkte eskalieren* oder CS7 *Korrekturmaßnahmen einleiten*, wenn der Projektmanager die Situation ohne Unterstützung des Lenkungsausschusses innerhalb der de-

finierten Toleranzgrenzen richten kann. Korrekturen werden so über den Subprozess CS5 *Projektstatus überwachen* initiiert.

- Weitere wichtige Stichworte und Themen sind die Handhabung von Ausnahmesituation und offenen Punkten über die Subprozesse CS3 *Offene Punkte aufnehmen* und CS4 *Offene Punkte prüfen* inklusive Auswirkungsanalyse.
- Der Output des Subprozesses CS4 *Offene Punkte prüfen* dient dem Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* als Input. Das Überprüfen des aktuellen Phasenstatus und ggf. das Aufsetzen neuer Arbeitspakete findet im Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* statt. Im Problemfall wird von hier aus die Eskalation der offenen Punkte über den Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* in Richtung Lenkungsausschuss angestoßen. In den meisten Fällen wird dies aber durch einen offenen Punkt initiiert, der die Toleranzüberschreitung ankündigt. Alle damit zusammenhängenden Informationen finden sich im Ausnahmebericht wieder, der an den Lenkungsausschuss geht. Der Projektmanager warnt den Lenkungsausschuss über den Ausnahmebericht. Der Lenkungsausschuss beurteilt den Ausnahmebericht. Wird der Ausnahmebericht aus dem Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* angenommen und ein Ausnahmeplan angefordert, wird dieser über den Subprozess SB6 *Ausnahmeplan erstellen* vom Projektmanager verfasst. Der Lenkungsausschuss bestätigt das weitere Vorgehen über den Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben*.

PRINCE2-Einführung bei der Kasi Software AG

Die Kasi Software AG hat aus ihren Fehlern der Vergangenheit gelernt und setzt zukünftig PRINCE2 als Projektmanagement-Methode ein. Angestoßen durch die Fertigstellung eines der neuen Schlüsselprodukte im Unternehmen möchte man gleichzeitig ein neues umfassendes Vertriebsmodell in Kombination mit einem neuen Vertriebsprozess ins Leben rufen. Die Änderungen sind umfassend und betreffen derzeitige Tätigkeitsfelder, Prozeduren und tangieren Auswirkungen auf die IT und Systeme.

Eine entsprechende Machbarkeitsstudie ist vor ungefähr einem halben Jahr zu Ende gegangen. Nun soll das erste Projekt als Einführung des neuen Vertriebsprozesses unter dem PRINCE2-Best Practice-Ansatz gestartet werden. Sie als Projektmanager haben genau wie Ihr IT-Manager und der verantwortliche Vertriebsmanager eine PRINCE2-Schulung und die Examen absolviert. Das mittlere und gehobene Management ist allerdings nicht ganz so vertraut mit dem Thema PRINCE2.

Das Projekt ist vor ein paar Wochen damit gestartet, dass in detaillierter Form von vier Teams die Anforderungen von der Anwenderseite aufgenommen und gesammelt werden. Um die Kosten niedrig zu halten, wird auf den Einsatz von Teammanagern verzichtet. Die vier Teams aus den Bereichen IT, Personal, Geschäftsprozesse und Vertrieb berichten direkt an den Projektmanager.

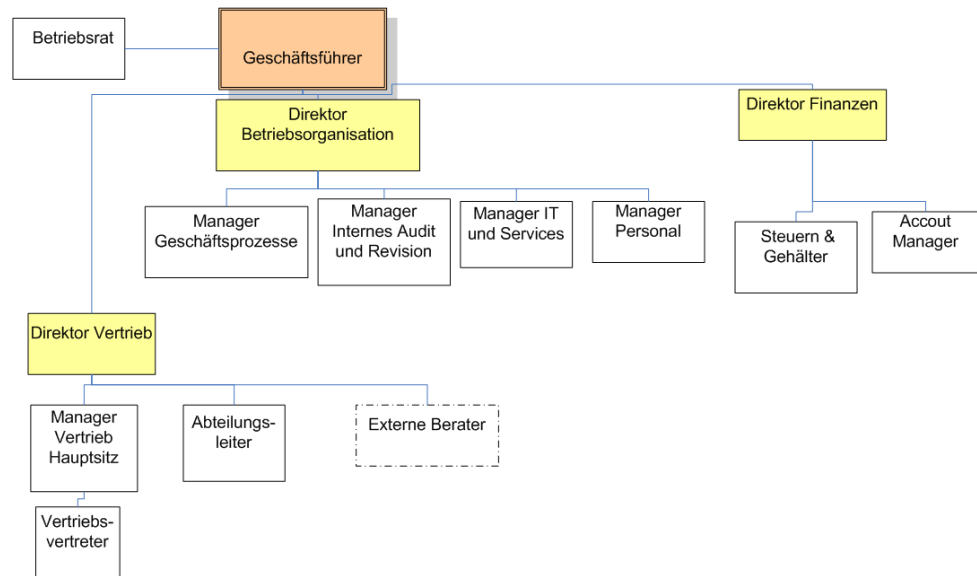
Sie sind als Projektmanager zwar noch ziemlich unerfahren, haben aber bereits als IT Analyst bei der Machbarkeitsstudie unter Beweis gestellt, dass Sie ihren Job verstehen und haben gute Arbeit geleistet. Sie bleiben auch während des Projekts in der Linienorganisation und müssen ihrem normalen Tagesgeschäft nachgehen.

Während der Machbarkeitsstudie für das Projekt von einem IT-Berater wurde ein Plan aufgestellt, wobei die Grundlagen durch die geschätzten technischen Aktivitäten, die umzusetzen sind, dargestellt werden. Der Plan weist eine Projektdauer von fünfzehn Monaten auf.

Der Lenkungsausschuss wurde ins Leben gerufen und die Rollen besetzt. Der Manager aus dem Bereich Geschäftsprozesse ist in Sorge darüber, dass zu viele Leute verlangen, Einfluss auf die unterschiedlichen Aspekte im Projekt zu nehmen. Er teilt seine Sorgen dem Senior Manager aus dem Bereich Vertrieb mit, der dem Lenkungsausschuss angehört. Der Lenkungsausschuss besteht aus einer ganzen Reihe von Personen:

- Der Direktor aus dem Bereich Vertrieb als Auftraggeber
- Der Account Manager, der zwar zu den Treffen eingeladen wird, ohne bisher großartig in Aktion oder Verantwortung getreten zu sein, er aber der Meinung ist, dass er die meiste Erfahrung in Bezug auf die Steuerung von Projektmanagern besitzt
- Einige Abteilungsleiter, deren Mitarbeiter von dem Projekt betroffen sind
- Der Manager aus dem Bereich Geschäftsprozesse, der die neuen Prozeduren verfasst
- Der Manager aus dem Bereich Personal, der die möglichen Änderungen an den Jobbeschreibungen und deren Umsetzung auszuhandeln hat
- Der IT-Manager, dessen Mitarbeiter die Änderungen an der IT vornehmen werden
- Der Hauptvertriebsmanager, dessen Mitarbeiter von den Änderungen betroffen sein werden
- Zwei altgediente und erfahrene Vertriebsmitarbeiter, die direkt von den Änderungen betroffen sein werden
- Externe Marketing-Berater, die dem Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite stehen
- Der Manager für das interne Audit
- Betriebsrat

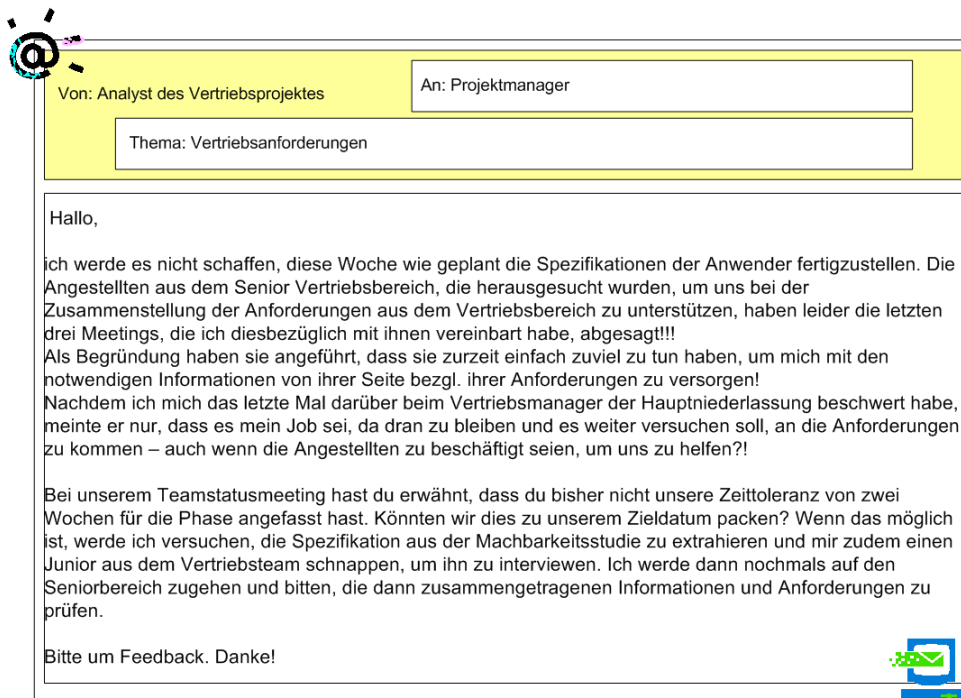
Die Organisation der Kasi Software AG wird durch folgendes Organigramm wiedergegeben:



Organigramm der Kasi Software AG

Wegen der Wichtigkeit des Projekts verständigt sich der Lenkungsausschuss darauf, jeden ersten Freitag im Monat ein Meeting abzuhalten, um den Fortschritt des Projektes abzuklopfen. Dafür wird ein ganzer Tag angesetzt, um mit dem Projektmanager die unterschiedlichen Aspekte und Optionen, Empfehlungen zum weiteren Vorgehen und die Priorisierung von Arbeitsaktivitäten zu besprechen. Sie müssen für die intensive Vorbereitung meist zwei oder drei Tage aufbringen. Darüber hinaus gibt es mindestens einmal pro Woche ein Treffen mit den Account Managern und den erfahrenen Vertriebsmitarbeitern. Der Manager Geschäftsprozesse trifft den Account Manager beim Projektmanager mehrere Male pro Woche an. Darauf angesprochen, versuchen Sie zu erklären, dass der Account Manager den Status abfragt, aber eher versucht, den Druck auf Sie zu erhöhen, um den Zeitaufwand für die jeweiligen Aktivitäten zu minimieren.

Zudem geht die folgende Mail beim Projektmanager ein:



E-Mail an den Projektmanager von einem der Analysten

Der Geschäftsführer ist besorgt. Ihm erscheint die Organisation des Projektes als zu komplex und zu unübersichtlich. Der Lenkungsausschuss ist seiner Meinung nach viel zu groß.

- a. Er bittet darum, den Lenkungsausschuss neu zu besetzen, und gibt an, aus welchen Mitgliedern er bestehen soll und welche Rollen sie einzunehmen haben. Relevant sind hierfür ein Grund und ein Szenario für jede Person, die ausgewählt wurde.
- Auftraggeber: Eine Person aus dem Kreis von Direktor Vertrieb, Direktor Finanzen oder Geschäftsführer. Der Direktor Vertrieb kommt in Frage, weil das Projekt für seinen Bereich umgesetzt werden soll. Der Geschäftsführer repräsentiert die Unternehmensinteressen und kontrolliert das Budget. Der Finanz-Direktor kann sein Fachwissen zum Unternehmen und seinen Finanzen anbringen. Er ist somit in der Lage, den Business Case zu überwachen. Jeder von ihnen besitzt genug Autorität, um Entscheidungen zu treffen, Ressourcen anzufordern oder Vorhaben (z.B. Produkte oder Pläne) zu genehmigen.
 - Benutzervertreter: Hier kommen der Manager Vertrieb für die Hauptniederlassung oder der Direktor Vertrieb in Frage. Beide besitzen ausreichend Autorität, um Entscheidungen zu treffen, Ressourcen anzufordern oder Vorhaben (z.B. Produkte oder

Pläne) zu genehmigen. Der Direktor Vertrieb kommt in Frage, weil das Projekt für seinen Bereich umgesetzt werden soll und repräsentiert die Anwender für den neuen Vertriebsprozess. Der Vertriebsmanager vertritt alle seine Anwender.

- Lieferantenvertreter: Die beste Wahl fällt auf den Direktor der Betriebsorganisation oder den Manager Geschäftsprozesse, den Manager Personal und den IT-Manager. Der Direktor der Betriebsorganisation steuert das Personal, das die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten bereitstellt. Die anderen können sich die Rolle und ihre Arbeit im Projekt teilen. Alle besitzen ausreichend Autorität, um Entscheidungen zu treffen, Ressourcen anzufordern oder Vorhaben (z.B. Produkte oder Pläne) zu genehmigen.
- b. Schlagen Sie für die Personen, die nicht länger im Lenkungsausschuss sitzen, andere Rollen vor.
- Begründen Sie die Auswahl. Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Der Einsatz von Teammanagern ist notwendig.
 - Falls der Geschäftsführer nicht im Lenkungsausschuss sitzt, ist er Teil des Unternehmensmanagements.
 - Die Account Manager müssen keine Rolle besetzen bzw. können Projektsicherungsaufgaben wahrnehmen.
 - Abteilungsleiter und der Vertriebsmanager der Hauptniederlassung: Möglich sind Komiteeaufgaben für die Benutzer unter der Leitung des Vertriebsmanagers der Hauptniederlassung, Teammanager oder Sicherungsrollen für den Anwenderbereich.
 - Der Manager Geschäftsprozesse, der Manager Personal und der IT-Manager können als Teammanager fungieren.
 - Die externen Berater würden keine Rolle besitzen, sondern können Sicherungsrollen für den Anwenderbereich darstellen.
 - Der Manager internes Audit kann eine Projektsicherungsrolle für den Auftraggeber oder für den gesamten Lenkungsausschuss besetzen.
 - Die beiden erfahrenen Vertriebsleute müssen keine Rolle besetzen, können aber eine Sicherungsrolle für den Anwenderbereich ausüben.
- c. Der Geschäftsführer hat Bedenken in Bezug auf die Auslastung und die Erfahrung des Projektmanagers. Analysieren Sie an seiner Stelle das Arbeitspensum des Projektmanagers und geben Sie dazu eine Schlussfolgerung und die entsprechende Begründung ab. Welche Empfehlung würden Sie aufgrund Ihrer Analyse aussprechen?
- Volle Auslastung in der Linienorganisation als Analyst widerspricht der zusätzlichen Aufgabe eines Projektmanagers. Für diese Aufgabe verbleibt keine Zeit und zu wenig Energie. Außerdem ist der Einsatz eines unerfahrenen Projektmanagers bei einem so wichtigen Projekt nicht zu empfehlen.

- Der Einsatz von Teammanagern ist notwendig. Dies würde auch den Projektmanager entlasten. Auch die fachliche Unterstützung käme dann aus den Reihen der Teammanager.
- Der zurzeit eingesetzte Projektmanager sollte seine Rolle ablegen und entweder ein Mitglied des Projektteams oder ein Teammanager werden. Als neuer Projektleiter wären der Vertriebsmanager der Hauptniederlassung oder der Manager Geschäftsprozesse, der Manager Personal und der IT-Manager geeignet.

Der Lenkungsausschuss und die Account Manager nehmen regelmäßig an Meetings mit dem Projektmanager teil.

- a. Der Geschäftsführer ist der Ansicht, dass das unnötig ist und möchte dies mit Ihnen abklären. Machen Sie sich Notizen und bereiten Sie sich auf das Treffen mit dem Geschäftsführer vor. Sie möchten ihm in diesem Treffen darlegen, was PRINCE2 hinsichtlich seines Anliegens empfiehlt und wie die Steuerung für den Lenkungsausschuss und die Account Manager aussehen kann.
- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Die regelmäßigen Meetings können entfallen, wenn das Projekt adäquat in Managementphasen eingeteilt und gesteuert wird. Die Phasenabschlussbewertung dient dem Lenkungsausschuss als Steuerungsmittel. Statusberichte halten die im Kommunikationsplan definierten Personen und den Lenkungsausschuss auf dem Laufenden. So werden die Fortschrittsinformationen geeignet verteilt und auch die Meetings mit den Account Managern und den Vertriebsmitarbeitern entfallen.
 - Getreu dem Prinzip „Management by Exception“ werden Entscheidungsprozesse nur dann angewendet, wenn diese notwendig sind. Die wichtigsten Arten von Steuerungsmitteln werden bei den Übergängen der Managementphasen hinzugezogen.
 - Die vom Lenkungsausschuss für die entsprechende Phase gesetzten Toleranzen geben dem Projektmanager den Rahmen vor. Möglich sind Toleranzen für Zeit, Kosten, Nutzen, Qualität und Risiken. Wozu dienen Toleranzen und wie werden sie eingesetzt?
 - Zeichnet sich eine Toleranzabweichung ab, tritt der Projektmanager an den - Lenkungsausschuss heran. Dies geschieht über den Ausnahmebericht aus dem Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren*. Dieser erklärt u.a. den Grund für die Abweichung, zählt mögliche Optionen, Auswirkungen und eine Empfehlung auf.
 - Der Lenkungsausschuss wird über den Subprozess DP4 *Ad-hoc-Anweisungen geben* erreicht. Gegebenfalls fordert er vom Projektmanager einen Ausnahmeplan an.

- Der Lenkungsausschuss bestätigt das weitere Vorgehen für einen Ausnahme- oder den vorgesehenen Phasenplan über den Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben*.
- b. Arbeit ist für den Projektmanager reichlich vorhanden, und er wird durch sein Projekt ausgelastet sein. Wie könnte ihn der Einsatz eines Projekttagebuches unterstützen?
- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:
 - Das Projekttagebuch kann dem Projektmanager als Erinnerungsstütze und ToDo-Liste, die abzuarbeiten ist, dienen. Es ist gleichzeitig Merktzettel und Notizbuch. Es kann für jeden Tag im Projekt wichtige Dinge festhalten. So ist im Nachhinein nachvollziehbar, was an welchem Tag geschehen ist. Es enthält Informationen über erfolgte und laufende Tätigkeiten, wichtige Ereignisse, Gesprächsnotizen, Beschlüsse, Besprechungs- oder Agendapunkte und all die vielen Kleinigkeiten, die einem in manchen Situationen des Informationsbedarfs zugute kommen.
 - Diese Erinnerungsfunktion kann sich auf den Eigentümer eines Risikos und die - anstehende Statusabfrage beziehen. Dies kann auch Ziele und Planung für den kritischen Pfad für die nächste Woche und die Produkte betreffen, die in den nächsten Tagen fertig gestellt werden sollen.
 - Erinnerung an die Überprüfung des Qualitätsprotokolls und die noch offenen Punkte in der Liste der offenen Punkte, die regelmäßig überprüft werden müssen.
 - Erinnerung an die Überprüfung und ggf. Anpassungen des Kommunikationsplans und der Arbeitspakete.
 - Erinnerung an ausstehende Feedback- und Statusaussagen der Projektmitarbeiter oder Teammanager. Dies kann sich auch auf aktuelle Probleme aus dem Statusbericht oder dem Teamstatusbericht beziehen.
 - Eigene Notizen und Anmerkungen aus der letzten Diskussion mit den Teammanagern und dem Lenkungsausschuss.
 - Anmerkungen zu Aktivitäten, die zwar noch innerhalb der Toleranzgrenzen verlaufen, aufgrund ihrer Risikoeinschätzung aber ggf. besondere Aufmerksamkeit verlangen, um so Planabweichungen zu vermeiden.
 - Erinnerung an den Toleranzstatus und noch anstehende Telefongespräche.

Sie kennen das Szenario und die Mail des Analysten. Aus der vorliegenden Mail gehen vier Vermutungen hervor.

- a. Diskutieren Sie jede der Vermutungen und geben Sie an, ob Sie damit übereinstimmen oder nicht und warum Sie diese Haltung einnehmen.
Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind beispielsweise:

- Sollte die gesamte Zeittoleranz für die Verschiebung verwendet werden? Warum?
 - Eine mehrere Monate alte Machbarkeitsstudie enthält wahrscheinlich nicht die aktuellen Informationen und Anforderungen. Möglicherweise haben sich die Kriterien geändert, und es gelten nun neue Randbedingungen. Sie werden auf jeden Fall nicht genau mit den Angaben übereinstimmen, die man mit einer aktuellen Befragung erzielen könnte. Genauso werden die Angaben aus dem Juniorbereich des Vertriebsbereiches nicht mit den Anforderungen aus der Seniorabteilung übereinstimmen. Die Mitarbeiter dort haben zu wenig Erfahrung in diesem Bereich. Auf diese Informationen sollte man sich keineswegs verlassen. Sie spiegeln, wenn überhaupt, dann nur einen Teil der Anforderungen aus dem Vertriebsbereich wieder.
 - Darüber hinaus wären eine Überprüfung der Mitarbeiter aus dem Seniorbereich nach Fertigstellung der Interviews im Juniorbereich und das Aufbereiten der Informationen zu spät. Möglicherweise gibt es hier auch wie vorher Verzögerungen, und eine Abstimmung der bisher gesammelten Daten findet gar nicht oder zu spät statt. Vielleicht finden sich bei einer Überprüfung auch Fehler, Lücken und falsche Annahmen.
 - Bei Problemen schafft der Benutzervertreter im Lenkungsausschuss Abhilfe. Er ist für die Qualität und das Vorhandensein der Anwenderspezifikationen verantwortlich und für die Bereitstellung der Ressourcen, um diese vorzunehmen. Dies sollte bei der letzten Phasenabschlussbewertung klar herausgestellt worden sein. Das Setzen der Phasentoleranzen (für die Aspekte Zeit neben Kosten, Qualität, Nutzen, Umfang und Risiko) wird während der Phasenabschlussbewertung durch den Lenkungsausschuss vorgenommen, wenn die alte Phase und ihre Produkte abgenommen und die neue Phase genehmigt wird.
- b. Was sollte der Projektmanager ihrer Meinung nach tun, nachdem er diese Mail erhalten hat? Nennen Sie die dazu passenden Produkte und Subprozesse, die dabei verwendet werden.
- Wichtige Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden müssten, sind neben dem generellen Verständnis des Eskalationsprozesses, den der Projektmanager nutzen kann, beispielsweise:
 - Er sollte ein informelles Gespräch mit dem Benutzervertreter suchen, um die Situation zu erklären und Unterstützung zu suchen.
 - Im nächsten Statusbericht, der über den Subprozess CS6 *Über Projektstatus berichten* anhand der Angaben im Kommunikationsplan verteilt wird, sollte das Thema als potenzielles Problem erwähnt werden. Der Projektmanager sollte sich darüber hinaus Unterstützung bzw. Verbündete aus dem Lenkungsausschuss suchen, um Druck auf den Benutzervertreter auszuüben, damit die Anforderungen aus dem Vertriebsbereich noch rechtzeitig zusammenstellt werden können und keine größeren Abweichungen riskiert werden.

- Aufgreifen des Themas als offener Punkt und Einstellen über den Subprozess CS3 *Offene Punkte aufnehmen* in die Liste der offenen Punkte. Anschließend wird der offene Punkt über den Subprozess CS4 *Offene Punkte prüfen* einer Auswirkungsanalyse unterzogen.
- Im anschließenden Subprozess CS5 *Projektstatus überwachen* kümmert sich der Projektmanager um die Überprüfung des Status in der Projektphase und prüft den aktuellen Stand der Dinge gegen den verwendeten Plan. Dabei spielen die Phasen- und Projekttoleranzen eine wichtige Rolle. Die Liste der offenen Punkte und das Risikoprotokoll werden entsprechend aktualisiert und die gesetzten Toleranzen berücksichtigt.
- Über den Subprozess CS2 *Fortschritt überwachen* überwacht der Projektmanager den Status und das Fortschreiten der umzusetzenden Arbeiten. So werden Soll- und Ist-Zustand miteinander verglichen, so dass der Projektmanager den aktuellen Status im Teamstatusbericht und Qualitätsprotokoll erfassen kann. Das Qualitätsprotokoll stellt das objektive Messkriterium für den bisher erzielten Projekterfolg und die erreichten Ziele dar. Der Input dieses Subprozesses fließt ebenfalls in den Subprozess CS5 *Phasenstatus prüfen* ein.
- Als Ergebnis dieses Subprozesses wird dann im Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* das Thema explizit über einen Ausnahmebericht an den Lenkungsausschuss adressiert, falls sich eine konkrete Phasentoleranzabweichung ankündigt. Beschreibung und Inhalt des Ausnahmeberichts sind notwendig!
- Der Lenkungsausschuss wird über den Subprozess DP4 *Ad-hoc-Anweisungen geben* erreicht. Gegebenfalls fordert er vom Projektmanager einen Ausnahmeplan an. Über diesen wird in der Ausnahmebewertung beraten. Der Lenkungsausschuss bestätigt das weitere Vorgehen für den Ausnahmeplan über den Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben*. Dies bedeutet, dass ggf. das Arbeitspaket angepasst werden muss, Toleranzen neu gesetzt und über die Subprozesse CS1 *Arbeitspaket freigeben* und MP1 *Arbeitspaket annehmen* die erneute Abstimmung und Beauftragung eines Arbeitspaketes angestoßen wird.

Lanka Futtermittel AG und ihr neues Produkt

Die Lanka Futtermittel AG möchte sich selber neu erfinden. Immer stärker hängt das Unternehmen seinen Konkurrenten hinterher. Es wird Zeit für neue Ideen, neue Konzepte und bessere Angebote. Das Marketing muss verbessert werden. Die Lanka Futtermittel AG möchte ein neues Produkt für Pferde auf den Markt bringen. Dies soll über ein Projekt unter PRINCE2 umgesetzt werden.

Sie sollen dabei erneut Ihr Können als Projektmanager unter Beweis stellen.

Der Lenkungsausschuss besteht aus dem Direktor Marketing als Benutzervertreter, dem Direktor des Herstellungsbereiches als Lieferantenvertreter und dem Direktor Finanzen als Auftraggeber. Von diesem wurden insgesamt 3 Millionen Euro für das Vorhaben genehmigt.

Bisher liefert die Lanka Futtermittel AG sowohl an die Futterhandel-Ketten als auch an die Großhändler. Die Großhändler verkaufen die Waren an kleinere Einzelhändler weiter. Die Futterhändler kalkulieren einen niedrigeren Preis ein, der ihnen eine Marge von 15% verspricht. Großhändler und kleinere Wiederverkäufer erwarten eine Gewinnspanne von 10%. Dies verschafft Lanka einen Gewinn von 15%. Der Bereich Marketing ist der Ansicht, dass man direkt auf die kleineren Wiederverkäufer zugehen sollte, um ihnen einen Gewinn von 12% anzubieten, was Lanka immer noch einen Gewinn von 25% verschafft. Der Verkauf an die Futterhandel-Ketten würde davon unberührt bleiben.

Zusammen mit der Entwicklung und Einführung des neuen Produktportfolios möchte das Unternehmen neue Vertriebs- und Marketingwege einschlagen und die Prozesse dafür etablieren. Das Design und die Erstellung des Marketing-Materials wird für die umfangreiche Produkteinführung benötigt. Doch die genaue Zielgruppenbestimmung steht noch aus, die aber essenziell ist für das Marketingmaterial.

Die Lanka Futtermittel AG möchte über den Direktvertrieb die neuen Aufbaufuttermittel für Reitpferde bei Beibehaltung des aktuellen Qualitätsstands und der Kundenzufriedenheit lancieren. Das Datum für die Einführung wird auf den 07. März gelegt, acht Monate nach dem Projektstart. Die Gewinnschwelle soll nach 18 Monaten nach Einführung erreicht werden. Das Marketing strebt für den Bereich Ergänzungsfuttermittel für Pferde einen Marktanteil von 10% an. Für die Produkteinführung sind Anzeigen- und Promotionskampagnen sowie Messeauftritte, z.B. bei der Equitana, geplant. Die Kampagnen verwenden wie üblich das Logo des Unternehmens.

Eine Machbarkeitsstudie hat bestätigt, dass die neue Produktpalette und die Verpackungen mit der bestehenden Ausrüstung und Ausstattung in der Herstellung produziert werden können. Für die Produktion der nächsten Jahre in Bezug auf das Produkt sind allerdings zusätzliche Investitionen in Höhe von 430.000 Euro notwendig. Wird nur die heutige Ausstattung verwendet, kämen zusätzliche Schicht-, Ausfall- und Reparaturkosten in Höhe von 395.000 Euro pro Jahr auf das Unternehmen zu. Das neue Equipment muss bestellt, angeliefert, aufgebaut und angeschlossen werden. Dazu sind Abstimmungen und Vereinbarungen mit allen Lieferanten in Bezug auf die Rahmenbedingungen und Anforderungen des Unternehmens notwendig.

Bevor das Produkt auf den Markt kommen soll, ist eine Testphase mit Marktbefragung und einer betreuten Analyse und Auswertung der Ergebnisse notwendig. Diese Marktforschungsergebnisse sollen dann in die letztendliche Produktion einfließen.

Es besteht das berechtigte Risiko, dass die Lieferanten nicht zum vereinbarten Datum liefern werden (10. Oktober).

- a. Unter Verwendung des PRINCE2-Ansatzes müssen Sie eine Analyse der Risiken durchführen. Geben Sie für jeden Schritt in der Risikoanalyse eine Begründung an.
Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden können:

- Bei der Risikoanalyse existieren vier Schritte, die durchlaufen werden müssen: Identifizierung, Evaluierung, Identifizierung der passenden Gegenmaßnahmen und eine Auswahl der adäquaten Maßnahme.
 - – Identifizierung: Hohes Risiko, dass der Lieferant nicht zum vereinbarten Datum am 10. Oktober liefern wird. Dieses Risiko wird in das Risikoprotokoll aufgenommen, wo auch das Ergebnis der Analyse zu finden sein wird. Es ist ein strategisch/geschäftliches Risiko in Bezug auf den Fehler des Lieferanten, vertragliche Vereinbarungen zu leisten.
 - – Evaluierung: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintritt: mittleres Risiko. Trotz Lieferzusage entsprechend der Anforderungen besteht - immer eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass Probleme auftauchen, die die Lieferung betreffen. Ein externer Zulieferer birgt per se aufgrund der Abhängigkeiten und zahlreicher Faktoren, die man selber nicht beeinflussen kann, ein gewisses Risiko.
 - – Die Auswirkungen auf die Zeitplanung sind im Eintrittsfalle hoch, da ohne das neue Equipment das Projekt nicht fertig gestellt werden kann. Auch die Auswirkungen auf den Aspekt der Qualität sind hoch, da ohne die Ausrüstung zahlreiche Anforderungen und Kriterien nicht erfüllt werden können. In Bezug auf die Nutzenbetrachtung führt eine Verzögerung des Projektergebnisses zu einem verzögerten Nutzen aus dem Projekt für das Unternehmen. Wurde das Marketing-Material bereits erstellt und die Zahlen veröffentlicht, entsteht dem Unternehmen darüber hinaus Schaden. Es kann die Kundenerwartungen in Bezug auf den Einführungstermin nicht erfüllen. Es verliert an Glaubwürdigkeit und verärgert die Kunden. Die Auswirkungen auf den Bereich der Ressourcen/Personaleinsatz ist eher niedrig anzusehen, auch wenn die Mitarbeiter vom Umstand einer Verzögerung nicht begeistert sein dürften. Die Auswirkungen auf die Kosten sind im mittleren Bereich anzusiedeln. Es kann davon ausgegangen werden, dass Verzögerungen im Projektverlauf zusätzliche Kosten verursachen. Der Umfang der Auswirkung ist als eher groß einzustufen. Wenn die Lieferung sich verzögert, wird es in der Regel nicht mehr möglich sein, den geplanten Gesamtumfang umzusetzen.
 - – Risikoeigentümer ist der Direktor des Herstellungsbereiches als Lieferantenvertreter. Er ist die geeignete Person, um dieses Risiko im Auge zu behalten und den Lieferanten, so weit es geht, zu steuern.
 - – Gegenmaßnahmen lehnen sich an das PRACT-Prinzip an (Prevention, Reduction, Acceptance, Contingency, Transfer).
 - – Die Vermeidung des Risikos würde darin bestehen, keine externen Lieferanten in den Projektverlauf einzubeziehen, um das Risiko, das in einer solchen Abhängigkeit zwischen Kunde und Lieferanten per se liegt, auszublenden. Die Akzeptanz des Risikos bedeutet, dass man das Risiko kennt, akzeptiert und das Beste hofft.

- – Die Reduzierung des Risikos bezieht sich auf eine Bestellung, die so früh wie möglich an den Lieferanten geht, um so zum einen dem Lieferanten genug Zeit für die Abwicklung der Bestellung zu geben und zum anderen ausreichend eigenen Puffer einplanen zu können, falls es trotzdem zu Verzögerungen kommt. Unterstützt wird dies durch regelmäßige Nachfrage beim Lieferanten.
 - – Der Transfer des Risikos kann durch entsprechende Vereinbarungen im Vertrag zwischen Unternehmen und Lieferant vorangetrieben werden. Mögliche Extra-Zahlungen für eine frühere oder rechtzeitige Lieferung können als zusätzlicher Anreiz aufgenommen werden. Der Fokus liegt auf einer rechtzeitigen Lieferung, nicht auf einer Konventionalstrafe für den Lieferanten.
 - – Als Plan B könnte die Nachtschicht und zusätzliche Schichten mit einer Bereitschaft für die Wartung und Kontrolle hinzugezogen werden, bis das neue Equipment eintrifft.
 - – Auswahl: Die Selektion der Maßnahme basiert auf der Proportionalität von - Risiken und Kosten sowie der Kalkulation der Kosten für die Maßnahmen im Vergleich zu den Kosten, die entstehen, falls das Risiko tatsächlich eintritt. Es ist sehr wichtig, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird, auch wenn es so aussieht, als ob die neue Ausrüstung nicht unbedingt notwendig ist, um einen ersten Nutzen aus dem Projekt zu erzielen. Daher ist es zu empfehlen, den Lieferanten zu einer pünktlichen Lieferung zu bewegen und gleichzeitig einen Plan B aufzustellen, den man bei Bedarf hervorzaubern und nutzen kann. Durch den Plan B werden die Risiken insgesamt reduziert, die mit dem Thema Lieferung und Installation der neuen Ausrüstung in Verbindung stehen.
- b. Nennen Sie die acht Subprozesse, in denen nach PRINCE2 eine explizite Risikobetrachtung durchgeführt wird. Erklären Sie, warum diese Risikoprüfung vollzogen wird.

Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden können:

Der Projektmanager überprüft und aktualisiert das Risikoprotokoll während der folgenden Subprozesse:

- *SU4 Projektbeschreibung vorbereiten*: Das Risikoprotokoll wird in diesem Subprozess angelegt, um die bereits während der Vorbereitungsphase erkannten Risiken aufzunehmen, beispielsweise aus dem Projektmandat, aus dem Erstellungsprozess der Projektbeschreibung, dem Lösungsansatz und dem Phasenplan der Initiierungsphase. Jede Planungsaktivität birgt bereits Risiken, z.B. aufgrund der Planungsannahmen, die dem Plan zugrunde liegen.
- *IP3 Business Case und Risiken verfeinern*: Das Risikoprotokoll wird überprüft, um - sicherzustellen, dass alle Risiken, die mit dem Business Case in Verbindung stehen, aufgenommen und untersucht wurden.

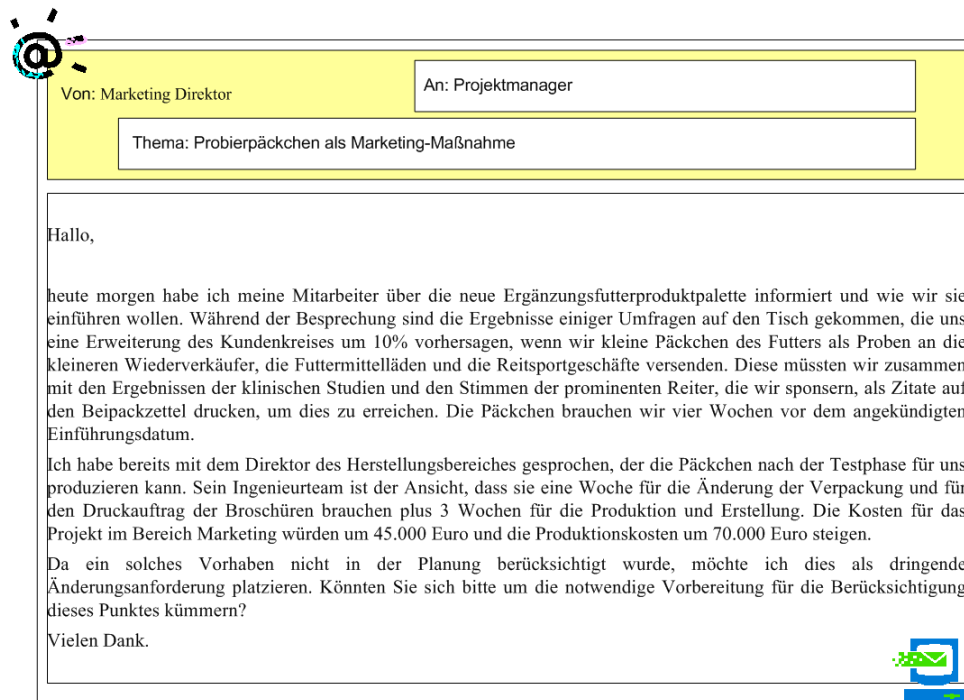
- *PL6 Risiken analysieren:* Während der Erstellung von Projekt-, Phasen- oder Teamplan, die sich jeweils des Planungsprozesses bedienen, wird eine Risikoanalyse vorgenommen, um die erkannten Risiken zu sammeln und zu analysieren.
- *SB4 Risikoprotokoll analysieren:* Der Projektmanager wird das gesamte Risikoprotokoll zum Ende jeder Phase einer Prüfung unterziehen, um sicherzugehen, dass alle Risiken, die mit der nächsten Phase in Verbindung stehen, vermerkt und überprüft wurden. Dazu gehört auch die Kontrolle, ob die Beschreibung der Risiken der aktuellen Phase entsprechend dem derzeitigen Stand aktualisiert wurde.
- *CS1 Arbeitspaket freigeben:* Während der Diskussion und Abstimmung mit dem Teammanager werden ggf. weitere Risiken aufgedeckt, die in das Risikoprotokoll aufgenommen werden müssen.
- *CS4 Offene Punkte prüfen:* Bei der Auswirkungsanalyse der offenen Punkte wird auch geprüft, ob der offene Punkt neue Risiken aufwirft oder bestehende Risiken tangiert. Entsprechend der Analyseergebnisse wird das Risikoprotokoll aktualisiert.
- *CS5 Phasenstatus prüfen:* Entsprechend der Aktivitäten zur Statusprüfung der Phase werden auch die mit der Phase in Verbindung stehenden Risiken überprüft und bei erfolgten Veränderungen aktualisiert.
- *CS6 Über Projektstatus berichten:* Der Projektmanager wird die aktuellen Risiken und eine entsprechende aktuelle Beschreibung über den Statusbericht an den Lenkungsausschuss mitteilen und das Risikoprotokoll ggf. vorab einer Überprüfung und Aktualisierung unterziehen.

Entsprechend Ihrem Vorschlag am Ende des Vorbereitungsprozesses hat der - Lenkungsausschuss die Initiierungsphase genehmigt. Sie müssen nun das Projekt planen. Verwenden Sie die Produkte aus dem Szenario, um Ihr Verständnis in Bezug auf das Projekt darzustellen. Erstellen Sie dazu die folgenden Zeichnungen. Eine zusätzliche Erklärung der Diagramme ist nicht notwendig

- a. Erstellen Sie ein Produktstrukturdiagramm, das nur die Spezialistenprodukte zeigt.
Tipp: Achten Sie bei der Erstellung darauf, dass Sie keine Pfeile, sondern nur Linien als Verbindungselemente benutzen. Achten Sie auf die richtigen Symbole.
- b. Erstellen Sie ein Produktflussdiagramm auf Basis des Produktstrukturdiagramms.

Achten Sie bei der Erstellung darauf, dass Sie Pfeile und keine Linien als Verbindungselemente benutzen. Achten Sie auf die richtigen Symbole. Sie müssen die Elemente der untersten Ebene aus dem Produktstrukturdiagramm mit denselben Namen verwenden.

Es sind sieben weitere Monate verstrichen. Das Projekt läuft und bewegt sich stetig auf die Zielgerade zu. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Mail des Marketing-Direktors und den Statusbericht, der bereits zwei Wochen alt ist.



Mail des Marketing-Direktors

a. Erstellen Sie den passenden Eintrag in die Liste der offenen Punkte.

ID Offener Punkt: PRJ_005/20007/003/P019

Typ: Änderungsantrag

Eingeber: Marketing-Direktor

Datum der Eingabe: 11.11.2006


Beschreibung: Untersuchungen haben ergeben, dass konkreter Bedarf besteht, Probepäckchen vor der eigentlichen Einführung des Produktes an die kleineren Wiederverkäufer, die Futtermittelläden und die Reitsportgeschäfte zu versenden.

Priorität: 1

Status: Aufgenommen, Impact-Analyse steht bevor.

- b. Führen Sie auf der Basis der Ihnen vorliegenden Informationen eine Auswirkungsanalyse für den offenen Punkt durch.

Status Report - Neue Ergänzungsfutterproduktpalette



Verteiler: siehe Kommunikationsplan
Berichtsperiode: November/Dezember

Budget Status:

	Geplant	Aufwendungen	Voraussage	Toleranz
Projekt	3,3	2,9	3,35	0,1
Phase	0,4	0,2	0,63	0,1

Planungsstatus:

	Geplantes Ende	Aktuelle Vorhersage	Toleranz
Projekt	12. März	12. März	Null
Phase	12. März	12. März	Null

In dieser Periode zu erstellende Produkte: Marketingmaterial, installierte Ausrüstung

Aktuelle Probleme oder Risiken: Keine

Produkte, die in der nächsten Periode fertig gestellt werden: Produkte für Marktforschung, Verteilmaterial und Flyer

Offene Punkte: Keine

Budget und Auswirkung von Änderungen: 30.000 Euro für Überstunden

Statusbericht

- Stichworte und Vorschläge, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden können:

Auswirkungsanalyse zu ID PRJ_005/20007/003/P019 (Änderungsantrag)

Was muss angepasst werden: Das Equipment für die Produktion und die Verpackung muss geändert werden, um die deutlich kleineren Päckchen zu produzieren. Das Marketing-Material muss geändert und neues Material vorbereitet und gedruckt werden (Ergebnisse der klinischen Studien und die Stimmen der prominenten Reiter, die wir sponsern, als Zitate auf einen Beipackzettel).

Was muss dafür getan werden: Das Ändern der Produktionsstätte würde eine Woche dauern. Die Produktion der Probierpäckchen würde drei Wochen in Anspruch nehmen. Die Kosten im Bereich Produktion würden bei 70.000 Euro und die Kosten beim Marketing würden bei 45.000 Euro liegen.

Welche Auswirkungen gibt es für Team-, Phasen- und Projektplan: Aufgrund der angegebenen Daten für die Umsetzungsdauer ist zu erwarten, dass es zu Verschiebungen des Endtermins kommt. Das Projekt ist zudem schon so weit vorangeschritten, dass eine Änderung Auswirkungen auf das Projektziel haben wird. Darüber hinaus sind die zusätzlichen Kosten nicht im aktuellen Budget vorgesehen.

Welche Auswirkungen gibt es für die Toleranzen: Die Kombination der Kosten würde die definierten Toleranzen für den Phasen- und den Projektplan von 40.000 Euro sprengen. In Bezug auf die Zeit existieren keine Toleranzen. Sie sind gleich 0 gesetzt. Weiterer Informationsaustausch und Abstimmung mit dem Marketing-Bereich erscheint notwendig.

Welche Auswirkungen gibt es für den Business Case: Obwohl diese Änderung Mehrkosten verursacht und damit die erwartete Gewinnspanne schmälert, existiert immer noch ein vitaler, wenn auch reduzierter, Business Case für das Projekt.

Welche Auswirkungen gibt es für die Risiken: Es ist offensichtlich, dass diese Änderung Risiken für den Endtermin und die geplante Kampagne mit sich bringt. Dies ist besonders kritisch zu sehen, da es bereits unterzeichnete Verträge und weitere Verpflichtungen gibt, die mit dem gesetzten Endtermin in Zusammenhang stehen. Darüber hinaus besteht auch ein Risiko in Bezug auf die Kartons und Aufsteller für die Probierpäckchen. Schlimmstenfalls müssten neue Kartons und Aufsteller geordert werden, was weitere Kosten oder Verzögerungen forciert. Es besteht auch das Risiko, dass die notwendige Umstellung der Produktionsumgebung Schwierigkeiten bei der Produktion verursachen kann und die Probierpäckchen nicht ohne Probleme produziert werden können. Es existiert keine Testphase für die Proben. Möglicherweise gibt es Qualitätsprobleme. Die Produktion, das Verpacken und Kartonieren der Proben muss getestet werden.

- c. Nehmen Sie an, dass nach der Auswirkungsanalyse die Änderungsanforderung bestätigt wird und weiterhin eine hohe Priorität trägt. Welche PRINCE2-Prozesse würden Sie verwenden und was muss getan werden, um die Umsetzung dieser Anforderung zu unterstützen?
- Stichworte, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden können:
 - Nachdem die Änderungsanforderung im Subprozess CS3 *Offene Punkte aufnehmen* über die Mail des Direktors durch den Projektmanager dokumentiert und im

Subprozess CS4 *Offene Punkte prüfen* einer Auswirkungsanalyse unterzogen und angenommen wurde, muss dieser Änderungsantrag an den Lenkungsausschuss gerichtet werden.

- Änderungsanforderungen werden als offene Punkte über den Subprozess CS8 *Offene Punkte eskalieren* in einem Ausnahmebericht eskaliert. Dieser Ausnahmebericht enthält die Beschreibung der Änderung, listet Optionen und Alternativen zusammen mit ihren Auswirkungen auf die bisherige Planung, Toleranzen, Business Case und Risiken auf. Darüber hinaus existiert eine Empfehlung mit Begründung für den Lenkungsausschuss.
- Im Subprozess DP4 *Ad-hoc-Anweisungen geben* tritt der Lenkungsausschuss in Aktion und liest den Ausnahmebericht. Da die Änderungen Auswirkungen auf Zeit- und Kostentoleranzen für das Projekt haben, wendet sich der Lenkungsausschuss an das Unternehmensmanagement.
- Wenn auf den Ausnahmebericht die Anforderung eines Ausnahmeplans folgt, wird dieser im Subprozess SB6 *Ausnahmeplan erstellen* unter Einbeziehung des Planungsprozesses ausgearbeitet. Er wird dem Lenkungsausschuss präsentiert und in der Ausnahmebewertung diskutiert. In den seltensten Fällen würde das Projekt daraufhin (über die Subprozesse CP1 *Projekt auflösen*, CP2 *Folgeaktionen identifizieren* und CP3 *Projekt bewerten*) beendet. Der Lenkungsausschuss kann die Änderung umsetzen lassen, die Änderung ablehnen oder entweder die Produkteinführung oder die Verwendung der Probiertabletten verschieben.
- Die Umsetzung der Änderung würde nach einem neuen Arbeitspaket verlangen. Ein Arbeitspaket wird über den Subprozess CS1 *Arbeitspaket freigeben* und den Subprozess MP1 *Arbeitspaket annehmen* zwischen Projektmanager und Teammanager abgestimmt. Es ist eher unwahrscheinlich, dass in diesem Fall ein bestehendes Arbeitspaket als Konzession oder Spezifikationsabweichung über den Subprozess CS7 *Korrekturmaßnahmen einleiten* modifiziert wird.
- Wird die Änderung umgesetzt und der Ausnahmeplan im Subprozess DP3 *Phasen- oder Ausnahmeplan freigeben* genehmigt, müssen der Projektplan angepasst, neue Gelder bewilligt und durch das Unternehmensmanagement neue Toleranzen gesetzt werden.

Stellen Sie sich vor, dass sich das Projekt gerade erst in der Initiierungsphase befinden. Verwenden Sie die Angaben aus dem beschriebenen Szenario und die Auszüge aus der Projektbeschreibung, um einen Projektqualitätsplan aufzustellen.

Projektbeschreibung

...

...

Projekttoleranzen:

Zeit: Das Projekt muss nicht vor dem 07. März beendet sein. Eine Verschiebung von fünf Tagen liegt im Rahmen.

Kosten: +/- 300.000 bei einem bestätigten Budget von 3 Millionen Euro.

Umfang: Alle Themen sollen abgedeckt werden. Für den Fall, dass Zeit und Kosten betroffen sind, kann die Überlegung angestellt werden, die Einführung der neuen Produktionseinheit um 6 Monate zu verschieben.

Nutzen: Anstieg des Marktanteils auf 10% bei einer Gewinnspanne von 25%. Eine Abweichung von +/- 2% bei beiden Zielwerten ist akzeptabel.

Risiko: Keine Risikotoleranz in Bezug auf die Zeit. Risiken sind mit dem Auftraggeber zu diskutieren.

Qualität: Das Produkt muss den Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechen, d.h. auch, dass weniger als 1% der Auslieferung innerhalb einer Auslieferungsperiode von 2 Monaten zurückgesandt werden darf. Das Produkt muss von 90% der Zielgruppe akzeptiert werden.

...

Qualitätserwartungen der Kunden:

Das Produkt muss akzeptabel für den Kunden sein. Das Projekt muss zum angekündigten Termin fertig werden. Die Aufwände müssen dem Budget entsprechen. Alle Produkte müssen den Unternehmensstandards entsprechen. Alle Produkte müssen überprüft und getestet werden, um sicherzustellen, dass sie den Produktbeschreibungen entsprechen.

...

...

Auszug aus der Projektbeschreibung

- Stichworte und Vorschläge, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden können:

Projektqualitätsplan

Qualitätstoleranzen:

Das Produkt muss den Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechen, d.h. auch, dass weniger als 1% der Auslieferung innerhalb einer Auslieferungsperiode von 2 Monaten zurückgesandt werden darf. Das Produkt muss von 90% der Zielgruppe akzeptiert werden.

Qualitätserwartungen der Kunden:

Das Produkt muss akzeptabel für den Kunden sein. Das Projekt muss zum angekündigten Termin fertig werden. Die Aufwände müssen dem Budget entsprechen. Alle Produkte müssen den Unternehmensstandards entsprechen. Alle Produkte müssen überprüft und getestet werden, um sicherzustellen, dass sie den Produktbeschreibungen entsprechen.

Akzeptanzkriterien:

Zieldatum der Fertigstellung: 12. März (inkl. Toleranz)

Aussagen der Marktforschung/Interviews: 9 von 10 Personen müssen angeben, dass sie zufrieden sind, 6 von 10 Leuten müssen angeben, dass das Produkt mehr als zufriedenstellend ist.

Entwicklungskosten: 3,3 Millionen inkl. Toleranzen.

Funktion: Neuer Vertriebsprozess für kleinere Zwischenhändler, neue Produktionsline inkl. neuer Ausrüstung, Erreichung der Vorgaben

Zuverlässigkeit: Weniger als 1% der Auslieferung darf innerhalb einer Auslieferungsperiode von 2 Monaten zurückgesandt werden.

Verantwortlichkeiten:

Der Auftraggeber muss dafür sorgen, dass alle Akzeptanzkriterien erfüllt werden. Der Benutzervertreter kümmert sich darum, dass alle Marketing-Produkte die Standards und die Erwartungen der Kunden erfüllen. Der Lieferantenvertreter stellt sicher, dass die Produkte den Anforderungen aus der Produktbeschreibung entsprechen. Die Projektsicherung (Auftraggeber) behält die Änderungen und das Thema Finanzen im Auge. Die Projektsicherung (Benutzervertreter) sorgt dafür, dass die Benutzerseite in geeigneter und passender Weise bei den Prüfungen und Tests vertreten sein wird. Die Projektsicherung (Lieferantenvertreter) sieht vor, dass alle Qualitätsstandards der Lieferantenseite eingehalten werden. Alle Produkte sollen vor der Auslieferung ausreichend getestet werden. Der Projektmanager kümmert sich darum, dass alle Produktbeschreibungen erstellt und abgenommen werden. Die Qualitätsprüfungen müssen geplant und umgesetzt werden. Der Teammanager übernimmt den Gegenpart. Er stellt sicher, dass die Qualitätsprüfungen durchgeführt und die entsprechenden Eintragungen im Qualitätsprotokoll vorgenommen werden. Der Projekt-Support stellt bei Bedarf den Protokollführer für die Qualitätsprüfung und aktualisiert das Qualitätsprotokoll, ggf.

wird hier auch die Rolle des Konfigurationsadministrators übernommen.

Verweis auf Standards, die erfüllt werden müssen:

Entwicklung entsprechend den Unternehmensstandards und gesetzlichen Vorschriften, Gesetzen und Regelungen. Dies betrifft auch die Vorgaben aus dem Bereich Hygiene und Futtermittel (Futtermittelgesetz, Futtermittel-Probenahme- und -Analyseverordnung, Gesetz über das Verbot des Verfütterns, des innergemeinschaftlichen Verbringens und der Ausfuhr bestimmter Futtermittel etc.).

Qualitätskontrolle und Auditprozesse, die im Projektmanagement angewandt werden müssen:

Die Projektsicherung überprüft die Daten des Projektmanagers bei jedem Phasenübergang. Dies gilt auch für Pläne vor der Eingabe an den Lenkungsausschuss. Bei Bedarf wird sie den Projektmanager in Bezug auf die Überprüfung der Berichte, Memos und weiterer Dokumente unterstützen.

Qualitätskontrolle und Testanforderungen für die Arbeit der Spezialisten:

Alle Ergebnisse werden als Entwurf, Zwischenversion und Endprodukte überprüft. Der Zeitpunkt der Überprüfung wird zwischen Projektmanager und Lieferant bei der Erstellung des Phasenplans vereinbart. Wenn die Zeit zwischen den Prüfungen und Tests mehr als zehn Arbeitstage beträgt, werden weitere Zwischeninspektionen vorgesehen und zwischen dem Projektmanager und den Spezialisten der Lieferantenseite abgestimmt.

Änderungsprozeduren:

Der Projektmanager ist ermächtigt, kleinere Änderungen, die pro Change nicht mehr als 1000 Euro kosten, freizugeben. Diese Änderungen dürfen insgesamt nicht mehr als 10% der geplanten Kosten übersteigen. Alle anderen Änderungsanträge, v.a. solche, die eine Verschiebung des Endtermins bedeuten könnten, müssen vom Auftraggeber genehmigt werden.

Konfigurationsmanagement-Plan:

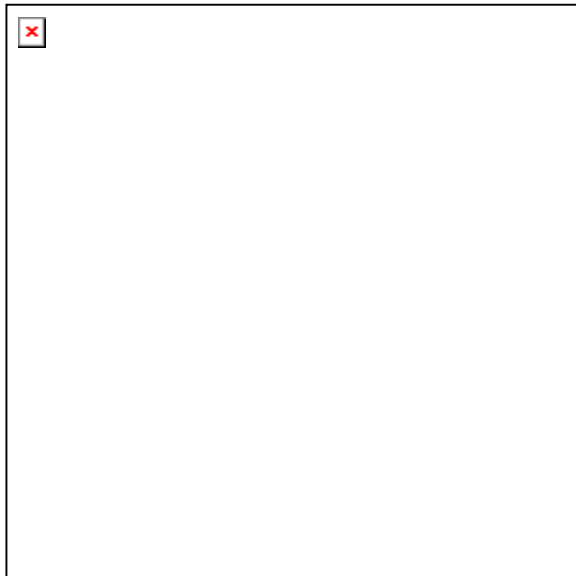
Ablage der Produkte: Kopien von Zeichnungen, Plänen, Spezifikationen und anderen Dokumentationen werden im Projektbüro hinterlegt. Diese Daten werden in digitaler Form im Projektverzeichnis des internen Projektserver abgelegt. Zur Rechtevergabe: Nur der Projektmanager und der

Konfigurationsadministrator besitzen Schreibrechte auf dem Laufwerk. Versionskontrolle: Alle Produkte werden anhand des folgenden Schemas zugeordnet:

\ProjektID\Produkttyp\ProduktID\Versionsnummer (z.B. Horsefit\Marketing\Flyer_RevitalMuscle\V1.2).

Verantwortlichkeiten: Die Funktion des Konfigurationsadministrators wird durch das Win32-Administrationsteam abgedeckt (N.N.).

Sie sind dabei, das Projektleitdokument zu vervollständigen. Sie erhalten den Business Case zur Kommentierung, bevor Sie ihn in den Entwurf des Projektleitdokuments aufnehmen. Verwenden Sie die Informationen aus dem Szenario und der Machbarkeitsstudie, überprüfen Sie den Business Case, kommentieren Sie seinen Inhalt und geben Sie eine Empfehlung ab, um seinen Inhalt zu verbessern. Die Investmentbetrachtungen sind dabei außen vor und nicht relevant.



Business Case



Machbarkeitsstudie

- Stichworte und Vorschläge, die bei der Antwort verarbeitet und weiter ausgeführt werden können:
 - • Der Business Case ist in zahlreichen Punkten unzureichend.
 - • Motivation: Die angeführten Gründe entsprechen dem Projektnutzen, legen aber nicht die momentane Situation dar, aus der die Begründung und die Motivation für das Projekt entstammen können. *Vorschlag*: Lanka gerät im Vergleich zur Konkurrenz immer weiter ins Hintertreffen und gibt Marktanteile ab. Die verwendete Technologie in der Produktion ist veraltet. Der Vertriebsprozess erscheint ebenfalls veraltet, zeigt zu wenig Dynamik und zu niedrige Absatzzahlen. Das Projekt wurde initiiert, um dem entgegenzuwirken.
 - • Optionen: Der Text gibt nicht alle Optionen, sondern nur eine Möglichkeit wieder. *Vorschlag*: Zum besseren Verständnis und als Begründung für die Empfehlung sollten die Informationen aus der Machbarkeitsstudie übernommen werden.
 - • Nutzen: Der Nutzen ist zu vage beschrieben und kann so nicht als objektiv messbar gelten. *Vorschlag*: Gestiegene Gewinnspanne auf 25%, gesteigener Marktanteil auf 10%, Kostenersparnis von 395.000 Euro ab dem zweiten Jahr, Amortisation innerhalb von 18 Monaten, weiterer Nutzen durch sinkende Wartungs- und Betriebskosten des neuen Equipments.
 - • Risiken: Die im Business Case genannten Risiken sind Auswirkungen anderer Risiken. Es gibt mehr als die genannten Risiken: *Vorschlag*: Die Aussagen

des Marketing-Bereiches können unzutreffend sein und so den angestrebten Nutzen reduzieren. Möglicherweise wird die falsche Zielgruppe genannt. Der Lieferant liefert nicht pünktlich, so dass sich das Projektende verschiebt und der erwartete Nutzen nicht erzielt wird. Der neue Vertriebsprozess wird nicht wie geplant funktionieren, so dass der angestrebte Nutzen nicht erzielt wird. Die Großhändler und Zwischenhändler akzeptieren das Modell nicht, so dass der angestrebte Nutzen nicht erreicht wird. Die Installation der neuen Produktionsausstattung wird die Produktion und die Produktionswege nachhaltig negativ beeinflussen.

- • **Kosten:** Die Detaillierung ist unzureichend, und die Zahlen sind nicht korrekt. Vorschlag: Eine Investition von 3 Millionen Euro ist vorgesehen mit einem Anteil von 430.000 Euro für die neue Produktionsausstattung. Der Break Even-Punkt ist nach 18 Monaten vorgesehen.
- • **Zeitplanung:** Die Planung könnte detaillierter sein. Vorschlag: Das Projekt benötigt acht Monate für die Implementierung, und es wird erwartet, dass es am 07. März abgeschlossen ist.