

	PMI	PRINCE2	Scrum
Begriff	<p>Das Project Management Institute (PMI®) ist mit mehr als 340.000 Mitgliedern in 185 Ländern der weltweit führende Berufsverband für Projektmanagement und Herausgeber verschiedener Standards.</p> <p>Der <i>PMBOK® Guide</i> (Project Management Body of Knowledge) gilt als ein globaler Standard für Projektmanagement.</p> <p>Der PMBOK® Guides beschreibt das, was in Bezug auf Projektmanagement allgemein als bewährte Praxis anerkannt wird und in den meisten Projekten anwendbar und nützlich ist. Dies bedeutet aber nicht, dass es immer in gleicher Weise um im gleichen Umfang angewendet werden muss.</p> <p>Der PMBOK® Guide beschreibt also eher ein Methodenframework als eine konkrete Methode (siehe auch Abschnitt „Stärken und Schwächen“)</p> <p>http://www.pmi.org</p>	<p>PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) ist eine Projektmanagement-Methode für Organisation, Management und die Steuerung von Projekten.</p> <p>Sie wurde ursprünglich 1989 von der britischen Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) als Regierungsstandard für Projektmanagement im Bereich der Informationstechnik (IT) entwickelt, wurde jedoch bald regelmäßig auch außerhalb von reinen IT Umgebungen angewendet.</p> <p>PRINCE2 wurde 1996 als allgemeine Projektmanagement-Methode veröffentlicht. PRINCE2 ist zunehmend populärer geworden und ist nun ein de facto Standard für Projektmanagement. Seine Anwendung ist mittlerweile in mehr als 50 anderen Ländern verbreitet. Die aktuelle Version wurde 2009 veröffentlicht.</p> <p>https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2</p>	<p>Scrum</p> <p>Scrum wurde zuerst als Methode zur Produkt-Entwicklung von Nonaka und Takeuchi entwickelt (The New Product Development Game). Die Grundlagen von Scrum liegen im Wissensmanagement und wurden später von Jeff Sutherland und Ken Schwaber durch die Hinzunahme streng wissenschaftlicher Vorgehensweisen weiter ausgebaut.</p> <p>Scrum erfüllt als agile Methode die Bedingungen der agilen Software-Entwicklung, die 2001 im Agilen Manifest u.a. von Ken Schwaber und Jeff Sutherland mitformuliert wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Tools. • Funktionierende Programme gelten mehr als ausführliche Dokumentation. • Die stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über Verträgen. • Der Mut und die Offenheit für Änderungen steht über dem Befolgen eines festgelegten Plans
Kurze Beschreibung:	<p>Der PMBOK® Guide bietet im ersten Abschnitt „The PM Framework“ eine Grundlage zum Verständnis von Projektmanagement.</p> <p>Kap.1: Grundlage und Zweck des Standards, Definitionen, Beziehungen zwischen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Rolle des Projektmanagers</p> <p>Kap. 2: Projektlebenszyklus, Beziehungen zum Produktlebenszyklus, Projektphasen, „Progressive</p>	<p>PRINCE2 ist ein prozessorientierter Projektmanagement-Ansatz. Er besteht aus je sieben Prinzipien, Prozessen und Themen. Das Managementgrundprinzip lautet: Management by exception.</p> <p>PRINCE2 ist darauf ausgerichtet, das Umfeld für ein erfolgreiches Projektmanagement zu definieren und zu regeln. Dabei wird großer Wert auf das Vorhandensein eines Business Cases, die Definition</p>	<p>Scrum baut auf einem empirischen Prozess auf. D. h. Lernen aus Erfahrung. Dieses Vorgehen verlangt eine hohe Transparenz, regelmäßige Inspektion und die konsequente Adaption des Gelernten.</p> <p>Das Endergebnis wird in einem iterativen, inkrementellen Verfahren erstellt. Das Endergebnis wächst mit jeder Iteration. Die Iterationen werden Sprints genannt.</p>



elaboration“, Organisationsstrukturen (die das Projekt beeinflussen können), Faktoren der Unternehmensumwelt

Im 2.Abschnitt „**The Standard for Project Management of a Projekt**“ werden die 42 Projektmanagementprozesse mit ihren Inputs und Outputs (gegliedert nach den 5 Prozessgruppen definiert).

Kap. 3: Prozessgruppen

- Initiating
- Planning
- Executing
- Monitoring & Controlling
- Closing

mit ihren Prozessen, Zuordnung der Prozesse zu den 9 Knowledge Areas (Wissensgebiete) des Projektmanagements.

Im 3.Abschnitt „**The Project Management Knowledge Areas**“ werden die einzelnen Prozesse gegliedert nach den Knowledge Areas ausführlich beschrieben. Inputs und Outputs sowie Tools und Techniken (Werkzeuge und Methoden) werden erläutert.

Kap. 4: Integrationsmanagement

- Projektauftrag entwickeln
- Projektmanagementplan entwickeln
- Projektdurchführung lenken und managen
- Projektarbeit überwachen und steuern
- Integrierte Änderungssteuerung durchführen
- Projekt oder Phase abschließen

Kap. 5: Scope-Management (Inhalt und Umfang)

- Anforderungen sammeln
- Inhalt und Umfang definieren
- Projektstrukturplan erstellen
- Inhalt und Umfang verifizieren
- Inhalt und Umfang steuern

und Zuweisung der Verantwortlichkeiten sowie auf das Thema Qualität gelegt.

Es besteht der Grundsatz: Kein Business Case = kein Projekt. Das Business Case wird immer wieder überprüft und durch den Lenkungsausschuss bestätigt.

Die Verantwortlichkeiten sind grundsätzlich wie folgt aufgeteilt: Der Lenkungsausschuss hat die Projektverantwortung und trägt damit alle wichtigen Entscheidungen. Der Projektmanager trägt die Produktverantwortung und gewährleistet die Qualität.

Ein PRINCE2 Projekt wird in mindestens 2 Phasen eingeteilt

Projektinitiierung

Projektumsetzung.

Während der Projektinitiierung werden die Voraussetzung für das Projekt geschaffen. D. h. Ergebnisdefinition, Projektplanung, Projektumfeld und –vorgehen festlegen. Während der Projektumsetzung werden die Produkte erstellt und Störungen gehandhabt. Die Projektumsetzung wird meist in mehreren Phasen durchgeführt.

Durch die Einteilung des Projektes in Phasen (Teilabschnitte) wird die Steuerung des Projektes durch den Lenkungsausschuss ermöglicht und eingefordert, ohne den Lenkungsausschuss in regelmäßigen Meetings zu blockieren.

PRINCE2 liefert ein umfassende Regel- und Managementsystem und muss auf die jeweilige Projektsituation scaliert werden. Dadurch kann es aber auch auf jede Art von Projekten eingesetzt werden. Die Arbeitsweisen der Spezialisten werden ausgeblendet und sich auf die Steuerung derer fokussiert.

Scrum arbeitet nach dem Timeboxing Prinzip. Die Sprints haben eine feste Länge. Dadurch kann das Team mit der Zeit ein sehr gutes Gefühl aufbauen, wieviel es in einem Sprint bewältigen kann. Die Schätzungen werden immer genauer. Vorhersagen präziser. Die Timeboxes sind vor Veränderungen geschützte Zonen.

Einen Projektmanager gibt es nicht. Das Entwicklerteam strukturiert und organisiert sich selbst. Der Produktowner erfasst die Business Anforderungen, bewertet sie und gibt damit dem Entwicklerteam die Richtung vor. Die hohe Eigenständigkeit des Entwicklerteams führt zu einer hohen Identifikation und Motivation.

Das Endergebnis wird in kleine Untereinheiten aufgesplittet, Userstories genannt, welche von Produktowner priorisiert, vom Entwicklerteam geschätzt und von beiden eingeplant werden.

Die wenigen Regeln und Prinzipien lassen Scrum leicht erscheinen, jedoch erfordert Scrum ein Umdenken in den angrenzenden Unternehmensbereichen, damit es seine volle Wirkung erzielen kann. Ein Scrum Master hilft der Organisation und dem Scrum Team Scrum anzuwenden und einzuführen.



Kap. 6: Terminmanagement

- Vorgänge festlegen
- Vorgangsfolge festlegen
- Ressourcen für Vorgänge schätzen
- Vorgangsdauer schätzen

Terminplan entwickeln
Terminplan steuern

Kap. 7: Kostenmanagement

- Kosten schätzen
- Budget festlegen
- Kosten steuern

Kap. 8: Qualitätsmanagement

- Qualität planen
- Qualitätssicherung durchführen
- Qualitätslenkung durchführen

Kap. 9; Personalmanagement (Human Resources)

- Personalbedarfsplan entwickeln
- Projektteam zusammenstellen
- Projektteam entwickeln
- Projektteam managen

Kap. 10: Kommunikationsmanagement (incl. „Stakeholder“)

- Stakeholder identifizieren
- Kommunikation planen
- Informationen verteilen
- Stakeholdererwartungen managen
- Projektleistung berichten

Kap. 11: Risikomanagement

- Risikomanagement planen
- Risiken identifizieren
- Qualitative Risikoanalyse durchführen
- Quantitative Risikoanalyse durchführen
- Risikobewältigungsmaßnahmen planen
- Risiken überwachen und steuern

Kap. 12: Beschaffungsmanagement

- Beschaffung planen
- Beschaffung durchführen
- Beschaffung verwalten

Folgende grundlegende Prinzipien werden aufgestellt:

- Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung
- Lernen aus Erfahrungen
- Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten
- Steuern über Managementphasen
- Steuern nach dem Ausnahmeprinzip
- Produktorientierung
- Anpassen an die Projektumgebung

Folgende Prozesse sind definiert:

- Lenken eines Projekts, *Directing a project (DP)*
- Vorbereiten eines Projekts, *Starting up a project (SU)*
- Initiieren eines Projekts, *Initiating a project (IP)*
- Steuern einer Phase, *Controlling a stage (CS)*
- Managen der Produktlieferung, *Managing product delivery (MP)*
- Managen der Phasenübergänge, *Managing stage boundaries (SB)*
- Abschließen eines Projekts, *Closing a project (CP)*

Folgende 7 Themengebiete (Wissensgebiete / Aspekte des Projekt Managements) sind definiert:

- Business Case
- Organisation
- Qualität
- Pläne
- Risiken
- Änderungen
- Fortschritt



	- Beschaffung abschließen		
Zertifikate	Die bei uns üblichen Zertifizierungen sind: Project Management Professional PMP® (für erfahrene Projektmanager) Certified Associate in Project Management CAPM® (für Kandidaten mit weniger Erfahrung) Grundlage dieser beiden Zertifizierungen sind in erster Linie der PMBOK® Guide.	Foundation Examination Die Foundation Examination (engl.: Grundlagen-Prüfung) ist ein Wissenstest über das PRINCE2 Handbuch und seine Projektmanagement-Methodologie. Practitioner Examination Kandidaten für die PRINCE2 Practitioner Examination (engl.: Praktiker-Prüfung) ist ein Anwendungstest basierend auf einen Fallbeispiel.	Professional Scrum Master I Professional Scrum Master II Professional Scrum Product Owner Professional Scrum Developer
Voraussetzung	CAPM®-Zertifizierung: High School Diplom (in Deutschland Mittlere Reife) + 1500 Std im Projekt oder PM-Training (23 h) PMP®-Zertifizierung: Kat. 1: High School Diplom / in Deutschland: Mittlere Reife 60 Monate Tätigkeit im PM *) 7500 Stunden PM-Erfahrung *) PM-Training (35 h) Kat. 2 Bachelor´s Degree / in Deutschland: Hochschulabschluss 36 Monate Tätigkeit im PM *) 4500 Stunden PM-Erfahrung *) PM-Training (35 h) * in den letzten 8 Jahren	Foundation Examen: Keine. Projekterfahrungen sind von Vorteil. Practitioner Examination: Bestandene Foundation Examination.	Keine
Stärke vs. Schwächen der Methode	Stärken Der PMBOK® Guide bietet keine Beschreibung einer konkreten Methode, sondern ein Methodenframework, dass durch Tailoring für eine Organisation und/oder ein Projekt angepasst werden kann. Es erlaubt dem Projektmanager, seine Projektmanagement-vorgehensweise und seine	Stärken Es ist eine leicht erlernbare Arbeitsweise und jeder, der mit einer Methode vertraut ist, kann sich in einem sorgfältig geführtem PRINCE2-Projekt schnell zurechtfinden. Sie verkörpert „Best Practise“ im Projektmanagement, d.h. Sie beinhaltet verschiedene in der Praxis bewährte Methoden .	Stärken Scrum ist ideal für Produktentwicklungen, da es Produktentwicklungszyklen (Releases) von Natur aus unterstützt. Ein Scrum Projekt läuft so lange, wie das Produkt weiterentwickelt wird. Oft bis zum Ende des Produktlebenszyklus. Scrum rückt dem Menschen in den Mittelpunkt. Das Entwicklerteam wird stark in die Planung mit



	<p>Aktivitäten optimal auf sein Projekt zuzuschneiden. International Good practice, in der Praxis bewährt Einheitliches Vokabular (Begriffe) Zertifizierung nicht von Mitgliedschaft abhängig (aber für Mitglieder günstiger), PMBOK® Guide für Mitglieder als kostenloser Download kostenloser elektronischer Zugriff auf weitere PM-Literatur (Schatzkiste, s.o.) für Mitglieder keine Lizenzgebühren beim Einsatz keine Widerspruch zur agilen Vorgehensweise</p>	<p>Sie propagiert „Management by Exception“ als Richtlinie, welches den Projektmanagern erlaubt, ihre Arbeit ohne unnötige Einmischung zu tun während gleichzeitig übergeordnete Manager an definierten Punkten, Phasenübergang und Eskalationen involviert werden. Die Eskalationsgründe sind klar geregelt. Sie sorgt für kontrollierten Start, Verlauf und Ende des Projekts. Für jeden Dokumenttyp, der von PRINCE2 gefordert wird, stehen Vorlagen mit den geforderten Unterstrukturen zur Verfügung. So entsteht eine leicht verständliche, standardisierte und vollständige Dokumentation. Sie kann/muss auf die Bedürfnisse einzelner Organisationen oder Projekte angepasst werden. Sie ist gebührenfrei, so kann eine Organisation von ihren Lieferanten fordern, PRINCE2 einzusetzen, ohne Lizenzfragen beachten zu müssen. Die PRINCE2 Materialien liegen als veröffentlichte Dokumente vor, so dass eine Organisation nicht ihre eigene Projektmanagementmethode entwickeln muss, um ihr Personal in ihrer Anwendung zu schulen. PRINCE2 und SCRUM weisen große Ähnlichkeiten auf.</p>	<p>einbezogen. Dadurch ergibt sich eine hohe Motivation und Identifikation mit dem Ergebnis. Weiter entwickelt sich mit zunehmenden Sprints und Erfahrungen eine hohe Liefertreue. Durch den empirischen Ansatz lernt das Team seine eigene Leistung immer besser einzuschätzen.</p>
	<p>Schwächen keine Templates (aber Beschreibung möglicher Inhalte der Dokumente, mit deren Hilfe Templates entwickelt werden können) Schwerpunkt des PMBOK® ist nicht die detaillierte Beschreibung aller bei den Prozessbeschreibungen genannten Tools und Techniken. Teilweise gibt es ausführlichere Erläuterungen, teilweise auch nur kurze Erklärungen oder Hinweise.</p>	<p>Schwächen PRINCE2 wird als stark dokumentenorientiert angesehen. Die Lösung liegt im Tailoring. Nicht alle Dokumente müssen als echte Dokumente vorliegen. Oft geht es auch informaler. PRINCE2 stellt keine Anleitungen zur Verfügung, wie etwas gemacht werden soll. Ohne sorgfältige Anpassung an die Erfordernisse des Projekts kann PRINCE2 ein viel zu schwergewichtiges Vorgehen für kleine Projekte sein, weil es zu viel Arbeit erzeugt.</p>	<p>Schwächen Scrum stellt durch seine neue Art und Weise der Entwicklung eine Herausforderung an das Team und die Organisation dar. Es dauert ein paar Monate, bis das Scrum Team ideal läuft. Die Eigenständigkeit des Entwicklerteams und das Timeboxing Prinzip werden zu anfangs als störend empfunden. Da der Scrum Guide nur 16 Seiten stark ist, wird Scrum oft zu lapidar eingeführt.</p>

Fazit

Alle drei Projektmanagementansätze haben ihren Einsatzbereich und schließen sich gegenseitig nicht aus. Ein wirkliches KO-Kriterium hat keine der drei Ansätze. Eine Möglichkeit zur Entscheidungsfindung ist sicherlich das Überprüfen der Anforderungen des Unternehmensumfeldes, welchen Ansatz die Kunden einfordern und wie facettenreich die Projektlandschaft in dem Unternehmen ist.

Klärende Fragen

Welche Methode wird in dem unternehmerischen Umfeld (Land, Mutterkonzern) bzw. von den Kunden verwendet/verlangt.

Welche Zertifizierung fordert der Kunde?

Was wird benötigt, eine klare Methode (P2) oder ein umfassendes Methodenframework (PMP) oder eine Methode zur Produktentwicklung (Scrum)?

Nur für interne Verwendung