

1 Standards und Normen im Projektmanagement

In diesem Kapitel ...

- lernen Sie verbreitete Standards und Normen des Projektmanagements kennen.
- erwerben Sie Fertigkeiten, diese Standards zu bewerten und den für Sie und Ihr Projekt passenden Standard zu identifizieren und anzuwenden.

Übersicht

Wer ein kleines Projekt im privaten Bereich, in einem Unternehmen oder anderen Organisationen leitet, macht sich vermutlich keine Gedanken, ob die zugrunde liegenden Vorgehensweisen und eingesetzten Methoden standardisiert oder gar normiert sind. Kleinere und mittlere Unternehmen sind bezüglich der großen Projektmanagementstandards zurückhaltend, da sie eine zu bürokratische, nicht auf ihre Situation zugeschnittene Projektabwicklung befürchten (Turner et al. 2010) oder aber die etablierten Standards nicht im Detail kennen.

Bei Projekten mit einem komplexen Projektgegenstand oder vielen verschiedenen Stakeholdern wie

- Auftraggebern
- Projektmitarbeitern
- anderen Unternehmen, beispielsweise Lieferanten
- anderen Projekten mit zumindest teilweise gemeinsamen Ressourcen

erschwert ein fehlendes gemeinsames Verständnis des Vorgehens jedoch die Zusammenarbeit, siehe Abbildung 1.1. Das Vorgehen bei der Projektdefinition, -planung und -steuerung ist den beteiligten Personen nicht klar oder wird missverständlich kommuniziert. Pläne, Kennzahlen zur Projektsteuerung und Erwartungen passen nicht zusammen und verhindern oder erschweren die Zielerreichung des Projekts.

Viele Unternehmen gehen dazu über, alle Mitarbeiter, die

- Projekte leiten,
- darin mitarbeiten oder
- in Linienfunktionen mit Schnittstellen zu den Projekten arbeiten,

nach einem der großen Projektmanagementstandards zu schulen.

Oberste Prämisse bei der Auswahl und Adaption eines Projektmanagementstandards sollte dessen Eignung für die Vorhaben und die Arbeitsweise des Unternehmens sein. Wir werden später noch auf Kriterien eingehen und auf das Vorgehen bei der Auswahl und der Adaption von Projektmanagementstandards.

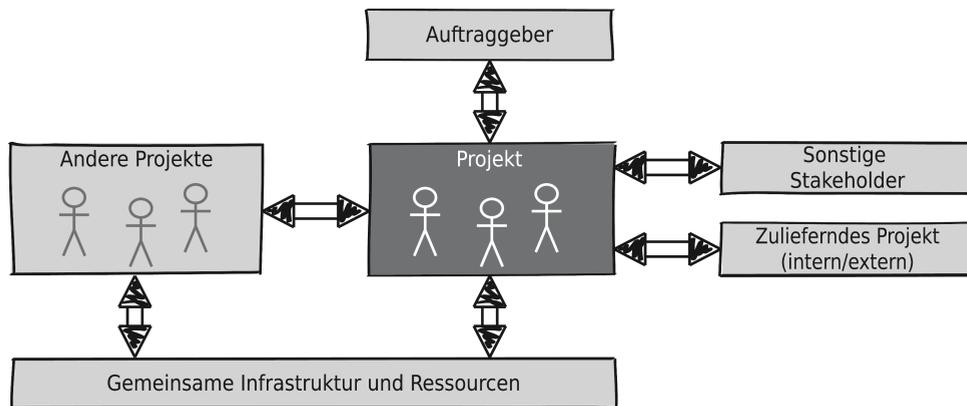


Abbildung 1.1: Ein Projekt im Zentrum mit Schnittstellen zum Auftraggeber, zu anderen Projekten, Zulieferern, sonstigen Stakeholdern wie beispielsweise einem Lenkungsausschuss und zu einer gemeinsam mit anderen genutzten Infrastruktur, wie beispielsweise Software und Berichtswesen sowie gemeinsam genutzte Ressourcen.

Beispiel: Fehlender Projektmanagementstandard im Unternehmen

Gibt es in einem Unternehmen kein einheitliches Vorgehen bei Projekten, keinen gemeinsamen Methodenschatz und keinen standardisierten Softwareeinsatz, müssen Projektmitarbeiter bei jedem Projekt zunächst bezüglich der anzuwendenden Abläufe, Methoden und Software geschult werden. Eine Projektübergabe oder das spontane Hinzuziehen zusätzlicher oder anderer Mitarbeiter zur Unterstützung ist kaum möglich.

Die Projektdurchführung wird dadurch ineffizient, und Steuerungsmöglichkeiten in Form eines flexiblen Ressourceneinsatzes werden erschwert.

Eine Standardisierung birgt allerdings auch Risiken: Wird ein nicht zum Unternehmen und dessen Projekten passender Standard gewählt, vervielfachen sich die Probleme. Nicht ein einzelnes Projekt ist dann ineffizient oder ineffektiv, sondern alle Projekte, die sich an diesen nicht passenden Standard halten.

In diesem Kapitel fassen wir einige verbreitete Standards kurz zusammen. Zu diesen gehören

- die in Deutschland bekannte DIN 69901 sowie
- deren internationales Pendant, die ISO 21500,
- die Individual Competence Baseline ICB 4.0 der International Project Management Association,
- der Project Management Body of Knowledge (PMBOK) des Project Management Institutes und
- das Projektmanagementsystem PRINCE2 der britischen Axelos Ltd.

Auch bei agilem Projektmanagement gibt es Standardisierungsbemühungen. Ich stelle deshalb kurz die Vorgaben der Scrum Alliance und von Scrum.org vor.

Alle hier vorgestellten Standards können weitgehend als Rahmen verstanden werden, der mit konkreten Abläufen, Methoden und Rollen weiter ausgearbeitet werden muss. Die Standards lassen hierbei mehr oder weniger große Freiräume bei der individuellen Anpassung. Auch wenn die meisten der genannten Standards von Zeit zu Zeit aktualisiert werden, werden Sie feststellen, dass sie aus einer Zeit stammen, in der agile Projektmanagementansätze noch keine Rolle gespielt haben. In aktuellen Fassungen einiger der Standards wird nun der Versuch unternommen, auch agile Grundsätze einzubinden, was nicht immer widerspruchsfrei gelingt.

Die folgenden Abschnitte sollen Ihnen einen ersten Eindruck der Charakteristika der genannten Standards vermitteln. Dies soll Ihnen bei späteren Entscheidungen für oder gegen die Wahl und Adaption eines Standards helfen.

In den folgenden Kapiteln 3 und 4 lernen Sie traditionelle und agile Vorgehensmodelle kennen. Mit diesem Wissen erarbeiten wir Kriterien für die Auswahl eines oder mehrerer geeigneter Vorgehensmodelle und deren Adaption an unternehmensspezifische Belange.

■ DIN 69901 und ISO 21500

In Deutschland existiert mit der DIN 69900 beziehungsweise der DIN 69901er Reihe eine Sammlung an Normen zum Projektmanagement. Diese gliedern sich wie folgt:

- DIN 69900: Netzplantechnik, Beschreibung und Begriffe
- DIN 69901-1: Projektmanagementsysteme - Grundlagen
- DIN 69901-2: Projektmanagementsysteme - Prozesse und Prozessmodell
- DIN 69901-3: Projektmanagementsysteme - Methoden
- DIN 69901-4: Projektmanagementsysteme - Daten und Datenmodell
- DIN 69901-5: Projektmanagementsysteme - Begriffe

Außerdem gibt es weitere DIN Normen mit Bezug zum Projektmanagement wie die DIN 69909er Reihe zum Thema Multiprojektmanagement oder die DIN ISO 10007 zum Thema Konfigurationsmanagement.

Im Kontext dieses Buchs ist vor allem die DIN 69901-2 Prozesse und Prozessmodell interessant. Die DIN schlägt vor, ein Projekt in 5 Phasen zu gliedern, und ordnet jeder dieser Phasen Projektmanagementprozesse zu, siehe Abbildung 1.2.

In der DIN-Reihe tauchen weder der Begriff des *agilen Projektmanagements* noch konkrete Vorgehensmodelle wie das Wasserfall- oder V-Modell auf. Die DIN-Reihe repräsentiert eher die traditionelle Sicht des Projektmanagements mit sequenziell ablaufenden Phasen, einer durch gute Pläne erreichbaren Vorhersagbarkeit des künftigen Projektverlaufs und dessen Controlling mit einer Earned Value Analyse oder Meilensteintrendanalyse.

		Projektmanagementphasen				
		Initialisierung	Definition	Planung	Steuerung	Abschluss
Prozessuntergruppen	Ablauf und Termine		Meilensteine definieren	Vorgänge planen Terminplan erstellen Projektplan erstellen	Vorgänge anstoßen Termine steuern	
	Änderungen					
	Information/ Kommunikation/ Dokumentation	Freigabe erteilen				
	Kosten und Finanzen					
	Organisation	Zuständigkeit klären PM-Prozesse auswählen				
	Qualität					
	Ressourcen					
	Risiko					
	Projektstruktur					
	Verträge und Nachforderungen					
	Ziele	Ziele skizzieren				

**Insgesamt 59 Prozesse,
verteilt auf 5 Projektmanagement-
phasen und 11 Prozessuntergruppen**

Abbildung 1.2: Projektmanagementphasen nach DIN 69901-2 mit exemplarischen Projektmanagementprozessen pro Phase.

■ IPMA Individual Competence Baseline

■ Einführung

Seit Herbst 2015 gibt es die Individual Competence Baseline (ICB) (IPMA 2015) der International Project Management Association (IPMA) in der Version 4.0. Die ICB ist in Deutschland durch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) sehr verbreitet. Anders als in der DIN 69901 werden in der ICB keine Projektmanagementprozesse vorgeschlagen, sondern Kompetenzen definiert, die für erfolgreiches Projektmanagement wichtig sind.

In früheren Fassungen stand die Abkürzung ICB für IPMA Competence Baseline. Um stärker zu betonen, dass der Standard auf im Projektmanagement tätige Individuen fokussiert, wurde der neue Begriff *Individual* Competence Baseline gewählt. Dies erleichtert zudem die Einordnung in weitere Standards der IPMA, nämlich der Organisational Competence Baseline (OCB) und der Project Excellence Baseline (PEB):

- Die **OCB** legt dar, wie projektorientierte Organisationen funktionieren und wie deren Projektmanagement verbessert werden kann.
- Die **PEB** zeigt, wie herausragende Fähigkeiten im Projekt- und Programmmanagement erreicht werden können. Sie hilft Organisationen bei der Bewertung der eigenen Fähigkeiten und der Erarbeitung von Verbesserungen.

Wir beschränken uns in den weiteren Erläuterungen auf die **ICB**, also die Individual Competence Baseline (IPMA 2015). Die ICB 4.0 stellt den Menschen und dessen Kompetenzen zur Bearbeitung von Projekten, Programmen und Portfolios in den Mittelpunkt. Sie ist international harmonisiert und wurde in verschiedene Sprachen übersetzt.

Die GPM bietet ein vierstufiges Zertifizierungssystem an, das noch bis voraussichtlich Ende des Jahres 2018 auf der ICB 3.1 beruht und dann auf die aktuell veröffentlichte ICB 4.0 umgestellt wird:

- IPMA Level D° - Zertifizierter Projektmanagement Fachmann (GPM)°: Grundlagenzertifizierung für in Projekten tätige Personen
- IPMA Level C° - Zertifizierter Projektmanager (GPM)°: Zertifizierung für Projektmanager begrenzt komplexer Projekte
- IPMA Level B° - Zertifizierter Senior Projektmanager (GPM)°: Zertifizierung für Projektmanager komplexer Projekte
- IPMA Level A° - Zertifizierter Projektdirektor (GPM)°: Zertifizierung für Manager wichtiger Portfolios einer Organisation

Die einzelnen Stufen bauen aufeinander auf. Es werden jedoch Kombinationslehrgänge angeboten, sodass bei entsprechender Qualifizierung gleich höhere Stufen zertifiziert werden können. Die Zertifizierung besteht meistens aus mehreren Prüfungen (mündlich und schriftlich) sowie Erfahrungsnachweisen in Form von TransfERNachweisen, Projekterfahrungsberichten, Projektstudienarbeiten und Programm- bzw. Portfoliostudienarbeiten. Für die Stufen C, B und A müssen bestimmte praktische Erfahrungen im Projektmanagement nachgewiesen werden.

Unterhalb des vierstufigen Zertifizierungssystems bietet die GPM das Basiszertifikat Projektmanagement an, das sich ganz besonders an Studierende ohne praktische Projektmanagementkompetenzen richtet. Die Zertifizierungsprüfung erfolgt schriftlich.

Die Zertifizierungen der IPMA/GPM orientieren sich am traditionellen Projektmanagement. Agile oder hybride Kompetenzen werden nicht oder nur am Rande geprüft. Um auch in diesem Bereich etwas anbieten zu können, hat die GPM das Zusatzzertifikat hybrid+ geschaffen, in dem agiles und hybrides Projektmanagement den Schwerpunkt bildet. Alle Zertifizierungsprüfungen werden durch die PM-Zert, der Zertifizierungsstelle der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement GPM, abgenommen.

■ Individuelle Kompetenzen

Der Projektmanagementstandard Individual Competence Baseline 4.0 (ICB) der International Project Management Association (IPMA) unterscheidet sich im Aufbau deutlich von anderen Standards. Die ICB legt weder Prozesse noch organisatorische Strukturen

fest, sondern fokussiert auf individuelle Kompetenzen von am Projektgeschäft beteiligten Personen.

Unter einer individuellen Kompetenz versteht die ICB, dass eine Person Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten so anwenden kann, dass ein gewünschtes Ergebnis erzielt wird. Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden hierbei hierarchisch aufeinander aufbauend definiert:

- **Wissen** bedeutet, etwas zu kennen, beispielsweise einen bestimmten Plan lesen und verstehen zu können.
- **Fertigkeiten** erlauben uns, das Wissen zu nutzen, um beispielsweise eigene Pläne erstellen zu können.
- **Fähigkeiten** bauen auf Wissen und Fertigkeiten auf und ermöglichen deren Anwendung in einem bestimmten Kontext, beispielsweise die Interpretation eines Plans und die Ableitung von Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen vom Plan.

Die ICB 4.0 beschreibt insgesamt 29 unterschiedliche Kompetenzen, die den folgenden drei Kompetenzbereichen zugeordnet werden:

- **Kontext-Kompetenzen** (Perspective) zur Interaktion mit der Umwelt, beispielsweise strategisches, Struktur- und Prozessdenken sowie der Umgang mit Macht im Kontext der Auseinandersetzung mit internen und externen Stakeholdern eines Projekts, eines Programms oder eines Portfolios.
- **Persönliche und soziale Kompetenzen** (People), die ein Individuum mitbringen muss, um erfolgreich an Projekten, Programmen oder Portfolios mitwirken oder diese gestalten zu können, beispielsweise Kompetenzen zur Selbstreflexion, Kommunikation, Führung des Projektteams, Teamarbeit und Verhandlungsführung.
- **Technische Kompetenzen** (Practice), die Methoden, Werkzeuge und Techniken beinhalten, die zur erfolgreichen Verwirklichung von Projekten, Programmen und Portfolios eingesetzt werden, beispielsweise Kompetenzen zur Formulierung und Analyse von Zielen und Anforderungen, Planung, Steuerung und zur Gestaltung von Veränderungen.

Die drei Kompetenzbereiche werden auch als Eye of Competence bezeichnet. Der Einsatz der 29 Kompetenzen wird für Projekte, Programme und Portfolios erläutert.

■ PMI Project Management Body of Knowledge

■ Einführung

Der vom Project Management Institute (PMI) herausgegebene Guide to the Project Management Body of Knowledge oder kurz PMBOK® Guide (Project Management Institute 2013) ist zugleich Standard des American National Standards Institute (ANSI). Die derzeit aktuelle Fassung des PMBOK® Guide stammt aus dem Jahr 2013 und trägt die Versionsnummer 5.

Der PMBOK® Guide enthält ein Prozessmodell, das um Aspekte der organisatorischen Einbindung von Projekten in Unternehmen ergänzt wird. Außerdem berücksichtigt er Programme und Portfolios.

Das PMI bietet verschiedene Zertifizierungsmöglichkeiten für im Projektgeschäft tätige Personen auf Basis des PMBOK® Guide an:

- CAPM® - Certified Associate in Project Management: Grundlagenzertifizierung für in Projekten tätige Personen
- PMP® - Project Management Professional: Zertifizierung für Projektmanager, die Erfahrung in der Leitung von Projekten nachweisen können
- PgMP® - Program Management Professional: Zertifizierung für Manager, die mehrere komplexe Projekte leiten und für deren strategische und wirtschaftliche Ziele verantwortlich sind
- PfMP® - Portfolio Management Professional: Zertifizierung für Manager, die ganze Portfolios leiten und verantworten

Es gibt noch weitere Zertifikate, wie den PMI Agile Certified Practitioner oder den PMI Professional in Business Analysis.

Die genannten Zertifizierungen sind nicht hierarchisch aufeinander aufbauend. So erfordert das PMP® Zertifikat nicht eine vorherige CAPM® Zertifizierung.

■ Projektorganisation

Der PMBOK® Guide beginnt mit einer Beschreibung organisatorischer Einflüsse auf das Projektmanagement und nennt und beschreibt Organisations- und Kommunikationsstrukturen wie linien-, matrix- und projektbasierte Organisationen.

Checklistenartig werden Umfeldfaktoren und Stakeholder gelistet und deren Verhältnis zum Projekt skizziert. Als wichtige Projektrollen werden genannt:

- Projektmanagement- und Projektpersonal
- Unterstützende Experten
- Repräsentanten der Benutzer oder der Kunden
- Verkäufer
- Geschäftspartner und deren Mitglieder als Teil des Projektteams

■ Projektlebenszyklus

Der PMBOK® Guide strukturiert den Projektlebenszyklus in die vier Phasen

- Projekt beginnen
- Strukturierung und Vorbereitung
- Arbeit durchführen und
- Projekt abschließen

Damit unterscheiden sich die Phasen von den fünf Phasen der DIN 69901 und der ISO 21500 sowie von PRINCE2, das nur 2 Phasen fest vorsieht. Für jedes Phasenende sieht der PMBOK® Guide verschiedene Ausgangswerte oder Liefergegenstände vor. Diese sind zusammen mit dem typischen Verlauf der Kosten und des Personalbedarfs während des Projektlebenszyklus in Abbildung 1.3 dargestellt.

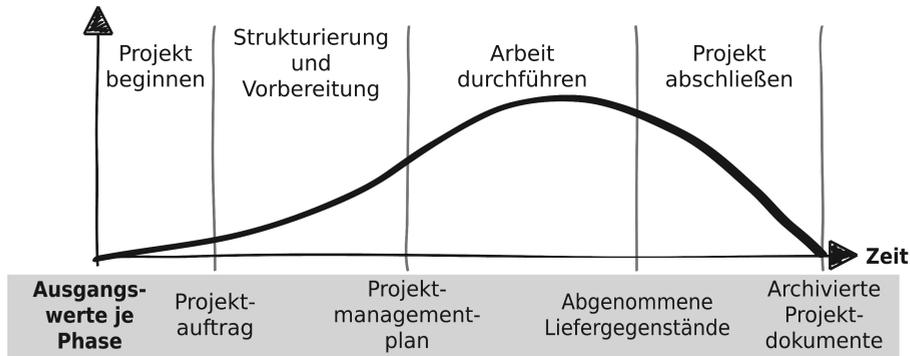


Abbildung 1.3: Lebenszyklusphasen und Ausgangswerte pro Phase in Anlehnung an den PMBOK® Guide (Project Management Institute 2013).

Der PMBOK® Guide unterscheidet zwischen den bereits genannten Lebenszyklusphasen und Projektphasen. Letztgenannte sind projektspezifisch und können in Anzahl und Anordnung variieren. So kann ein Kleinprojekt aus nur einer Projektphase bestehen, während ein komplexes Großprojekt fünf oder mehr Phasen aufweist. Die Phasen können sequenziell, überlappend oder iterativ (wiederholend) beziehungsweise inkrementell (aufeinander aufbauen) angeordnet sein. Damit schlägt das PMI ganz bewusst die Brücke zu agilen Projektmanagementansätzen und sieht diese als zum PMBOK® Guide kompatibel an.

■ Prozessgruppen und Wissensgebiete

Diese Prozessgruppen dürfen nicht mit den Lebenszyklusphasen verwechselt werden. Die Prozesse der Prozessgruppen können innerhalb einer oder mehrerer Lebenszyklusphasen ablaufen.

Im PMBOK® Guide gibt es 5 Projektmanagementprozessgruppen:

- Initiierung
- Planung
- Ausführung
- Überwachung und Steuerung
- Abschluss

Die einzelnen Prozesse können sowohl einer sogenannten Prozessgruppe als auch einem Wissensgebiet zugeordnet werden. Diese Zuordnung ist schematisch in Abbildung 1.4 illustriert.

		Prozessgruppen			Überwachung und Steuerung	Abschluss
		Initiierung	Planung	Ausführung		
Wissensgebiete	Integrationsmanagement	Projektauftrag entwickeln	Projektmanagementplan entwickeln	Projektausführung lenken und managen		
	Inhalts- und Umfangsmanagement		Inhalts- und Umfangsmanagement planen Anforderungen sammeln ...			
	Terminmanagement					
	Kostenmanagement					
	Qualitätsmanagement					
	Personalmanagement					
	Kommunikationsmanagement					
	Risiko- management					
	Beschaffungsmanagement					
	Stakeholdermanagement					

**Insgesamt 47 Prozesse,
verteilt auf 5 Prozessgruppen
und 10 Wissensgebiete**

Abbildung 1.4: Auszug der Projektmanagementprozesse nach dem PMBOK® Guide mit Zuordnung zu den Prozessgruppen und Wissensgebieten (Project Management Institute 2013).

Diese Darstellung erinnert an die Prozessübersicht der DIN 69901 beziehungsweise der ISO 21500, und tatsächlich gibt es Übereinstimmungen. Jeder der Prozesse des PMBOK® Guide wird in diesem mit Eingangs- und Ausgangswerten, Werkzeugen und Methoden erläutert.

PRINCE2®

Einführung

PRINCE2® steht für Projects In Controlled Environments und stellt ein Projektmanagementsystem aus Grundprinzipien, Themen und Prozessen dar. Seinen Ursprung hat PRINCE in Großbritannien, wo es 1989 Regierungsstandard für IT- Projekte wurde. Im Jahr 1996 wurde es zu PRINCE2® weiterentwickelt und als projektneutrales und branchenübergreifendes Projektmanagementsystem vorgestellt. Mittlerweile wird PRINCE2® vom britischen Unternehmen Axelos Ltd. heraus- und weitergegeben.

Die letzte größere Überarbeitung stammt aus dem Jahr 2009. Um zu verdeutlichen, dass sich PRINCE2® in seinem Grundsatz treu geblieben ist, wurde die Ziffer 2 jedoch nicht verändert.

Für PRINCE2® gibt es ein dreistufiges Zertifizierungssystem (Axelos 2016):

- PRINCE2®-Foundation: Grundlagenzertifizierung
- PRINCE2®-Practitioner: auf die Grundlagenzertifizierung aufbauende Zertifizierung, die die Bearbeitung praxisnaher Fallstudien beinhaltet
- PRINCE2®-Professional: auf die Practitionerzertifizierung aufbauende Zertifizierung in Form von Interviews und eines Assessment Centers, bei dem sich die Teilnehmer in Projektsituationen bewähren

PRINCE2® stellt ein flexibles, anpassbares Projektmanagementsystem dar. Trotz der Betonung der Phasen, eignet sich PRINCE2® zur Integration agiler Projektmanagementansätze, wofür es zahlreiche Praxisbeispiele gibt

Abbildung 1.5 zeigt eine Übersicht über die Prozesse, Grundprinzipien und Themen von PRINCE2®. Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten kurz erläutert.

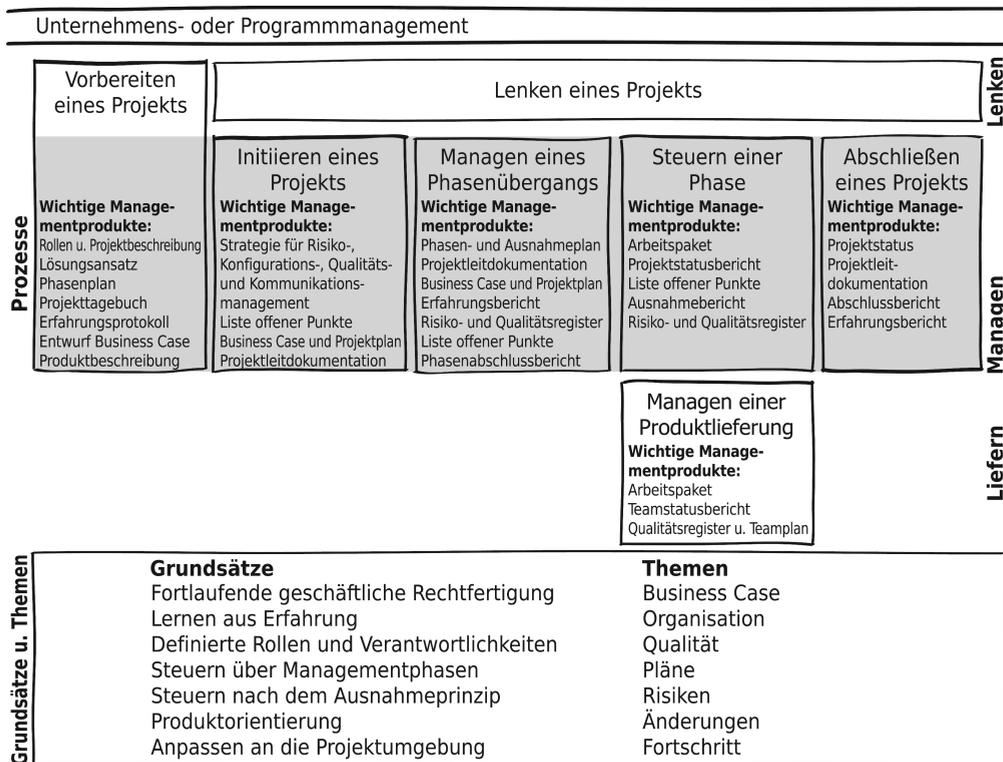


Abbildung 1.5: Übersicht über PRINCE2® in Anlehnung an (Imm und Kresse 2015).

Die 7 Grundprinzipien von PRINCE2®

Die nachfolgenden Grundprinzipien repräsentieren die Grundwerte eines PRINCE2® Projekts:

- **Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung**
Ein PRINCE2®-Projekt benötigt einen berechtigten Grund, um durchgeführt zu werden. Dieser Grund kann beispielsweise ein bestimmter Strategiebeitrag sein oder durch eine Wirtschaftlichkeitsrechnung nachgewiesen werden. Projekte, die diese Rechtfertigung im Projektverlauf verlieren, müssen beendet werden.
- **Lernen aus Erfahrung**
Um dem Wissensverlust durch die zeitliche und personelle Begrenzung entgegenzuwirken, legt PRINCE2® großen Wert auf ein projektübergreifendes Wissensmanagement. Wissen ist am Projektende zu sichern und in neue Projekte zu übertragen.
- **Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten**
Rollen und Verantwortlichkeiten sind zu definieren, zu strukturieren und bekannt zu machen.
- **Steuern über Managementphasen**
PRINCE2® fordert neben der Initiierungsphase mindestens eine weitere Managementphase. An Phasenübergängen erfolgt eine Freigabe durch den Lenkungsausschuss.
- **Steuern nach dem Ausnahmeprinzip**
Für wichtige Projektziele werden Toleranzen festgelegt. Diese definieren den Handlungsrahmen für die jeweils Verantwortlichen. Werden die Toleranzen überschritten, ist zu eskalieren.
- **Produktorientierung**
Der Projektgegenstand wird als Produkt beziehungsweise Ergebnis verstanden. Darauf ist das Projekt auszurichten und zu optimieren.
- **Anpassen an die Projektumgebung**
PRINCE2® versteht sich als Sammlung bewährter Verfahren, die an unternehmens- oder projektspezifische Gegebenheiten angepasst werden müssen, um Vorhaben effizient und effektiv zu bewältigen.

Die 7 Themen von PRINCE2®

Die 7 Themen von PRINCE2® können als Wissensbereiche verstanden werden und stehen für typische Projektmanagementdisziplinen. Sie sollen die Fragen zu Projektrechtfertigung, -inhalt, -struktur und -status beantworten.

Die Themen und die zugehörigen Fragen lauten:

- Business Case (warum?)
- Organisation (wer?)
- Qualität (was?)
- Pläne (wie?/wie viel?/wann?)
- Risiken (was ist, wenn?)
- Änderungen (was sind die Auswirkungen?)
- Fortschritt (wo stehen wir?/wie geht es weiter?)

Die 7 Prozesse von PRINCE2®

PRINCE2® versteht sich als prozessbasierter Ansatz. Die 7 Prozesse lassen sich den 3 Managementebenen Lenken, Managen und Liefern zuordnen.

Zur Managementebene **Lenken** gehören die folgenden beiden Prozesse:

- **Vorbereiten eines Projekts**
Prüfung der Rechtfertigung eines Projekts durch den Lenkungsausschuss
- **Lenken eines Projekts**
Aktivitäten des Lenkungsausschusses zur Steuerung des Projekts

Zur Managementebene **Managen** gehören die folgenden 4 Prozesse:

- **Initiieren eines Projekts**
Definition und Planung eines Projekts durch den Projektmanager
- **Steuern einer Phase**
Freigabe neuer Arbeitspakete, Statusüberprüfung, Risiken managen, Steuerungsmaßnahmen einleiten und überwachen
- **Managen eines Phasenübergangs**
Vorbereitung der nächsten Phase, Aktualisierung des Business Case, Phasenbericht erstellen, Freigabe der Phase einholen
- **Abschließen eines Projekts**
Projektabschluss vorbereiten, Produkte übergeben, Projekt bewerten und Abschluss empfehlen

Zur Managementebene **Liefern** gehört der folgende Prozess:

Managen der Produktlieferung

Annahme, Ausführung und Ablieferung von Arbeitspaketen durch die Teammanager an den Projektmanager. Den Prozess *Vorbereiten eines Projekts* der Managementebene unterstützt der Projektmanager und teilt sich die entsprechende Verantwortung mit dem Lenkungsausschuss.

Agile Standards

Einführung

Sie fragen sich nun eventuell, ob sich Agilität und Standardisierung nicht gegenseitig ausschließen. Wenn wir auf das Agile Manifest (Beck et al. 2001) blicken, das Sie in Kapitel 4 näher kennen lernen werden, stehen dort unter anderem zwei zentrale Werte:

- **Individuen und Interaktionen** zählen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- **Reagieren auf Veränderung** ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Dennoch gibt es mittlerweile auch Standards und Zertifizierungsmöglichkeiten bei agilen Vorgehensmodellen, die die Werte des agilen Manifests umsetzen.

Dies bietet Chancen und Risiken zugleich: eine Standardisierung und Zertifizierung fördert die Sichtbarkeit, vergrößert den Kreis an Personen, die sich der Ideen annehmen und

diese verbreiten. Außerdem erleichtert sie die Zusammenarbeit von Teams, die denselben Standard befolgen. Zertifizierte Experten werden ihre Zertifizierung auf Visitenkarten schreiben und andere neugierig machen. Sie kennen die zugrundeliegenden Überlegungen, die zu agilem Management geführt haben und können diese anwenden und weiterentwickeln.

Vorsicht im Hinblick auf die Ideale des Agilen Manifests ist geboten, wenn eine Standardisierung dazu führt,

- neue Hierarchien aufzubauen,
- kochrezeptartig vorzugehen anstatt wirklich auf Veränderungen zu reagieren,
- Prozesse und Werkzeuge über Individuen und Interaktion zu stellen.

Ein weit verbreitetes Vorgehensmodell agilen Projektmanagements ist Scrum. Scrum zeichnet sich durch eine enge, wiederkehrende Einbeziehung des Kunden und ein iterative Vorgehen aus. Ein wichtiges Dokument, das als Scrum Standard bezeichnet werden kann, ist der Scrum Guide von Ken Schwaber und Jeff Sutherland, der kostenlos in vielen Sprachen über die Seite www.scrumguides.org bezogen werden kann.

■ Wichtige Organisationen rund um das agile Projektmanagement

Scrum Alliance®

Die Scrum Alliance® ist eine Organisation mit derzeit über 400.000 Mitgliedern. Ihr Ziel ist, Scrum weiter zu etablieren. Die Scrum Alliance® bietet einige der wohl bekanntesten Zertifizierungen für Scrum an. Diese sind hierarchisch aufgebaut:

Je nach Einsatzgebiet startet die Zertifizierung mit einem der folgenden drei Schwerpunkte:

- Certified Scrum Master®
- Certified Scrum Product Owner®
- Certified Scrum Developer®

Darauf aufbauend kann die Zertifizierung zum Certified Scrum Professional erworben werden. Wer selbst Seminare zu Scrum im Namen der Scrum Alliance geben möchte, kann sich hierfür als Certified Scrum Trainer, Certified Enterprise Coach oder Certified Team Coach qualifizieren.

Scrum.org

Scrum.org wurde 2009 von Ken Schwaber, einem der Autoren des Agilen Manifests, gegründet, um der Weiterentwicklung von Scrum eine organisatorische Plattform zu geben. Scrum.org bietet mehrere Zertifizierungen an, darunter:

- Professional Scrum Master™
- Professional Scrum Product Owner™
- Professional Scrum Developer™

Project Management Institute

Das Project Management Institute, bisher eher für seine Project Management Professional Zertifizierung bekannt, bietet seit geraumer Zeit die PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)[®]-Zertifizierung an, die nach eigenen Aussagen derzeit die größten Zuwächse verzeichnet.

Anders als die vorgenannten Zertifizierungen der Scrum Alliance und Scrum.org berücksichtigt die PMI-ACP[®]-Zertifizierung nicht nur Scrum, sondern bezieht auch Kanban, Lean, Extreme Programming (XP) und Test-Driven Development mit ein.

Axelos

Ähnlich wie der PMBOK[®] Guide und die Individual Competence Baseline basiert auch PRINCE2[®] auf einem traditionellen Projektverständnis. Praxisberichte zeigen jedoch, dass sich diese Standards gut mit agilen Vorgehensmodellen wie beispielsweise Scrum kombinieren lassen (Albers und Hilmer 2016). Axelos bietet mittlerweile eine Zertifizierung PRINCE2[®] Agile Examination an. Diese setzt eine erfolgreiche PRINCE2[®] Foundation und PRINCE2[®] Practitioner Examination voraus. Die agile Ergänzung versetzt Absolventen in die Lage, PRINCE2[®] in agilen Umgebungen wie Scrum und Kanban einzusetzen (Axelos 2016).

Auf einen Blick

- Bekannte Standards des Projektmanagements sind
 - DIN 69901 und ISO 21500
 - PMBOK[®] des Project Management Institutes (PMI)
 - ICB 4.0 der International Project Management Association (IPMA)
 - PRINCE2[®] von Axelos
 - Scrum der Scrum Alliance[®] bzw. von Scrum.org
- Projektmanager und -mitarbeiter können sich gemäß der meisten Standards zertifizieren lassen und damit ihre entsprechenden Kompetenzen dokumentieren.
- Die meisten Standards betreffen das seit Jahrzehnten bekannte traditionelle Projektmanagement. In diesen Standards finden sich bisher kaum agile oder hybride Ansätze.

Literaturverzeichnis

- Albers, Thorsten; Hilmer, Stefan (2016): Hybrides Projektmanagement mit PRINCE2 und Scrum. <http://projektmagazin.de>.
- Axelos (2016): PRINCE2 Certifications. Online verfügbar unter <http://www.axelos.com>.
- Beck et al. (2001): Agile Manifest. Online verfügbar unter <http://agilemanifesto.org/>.
- Imm, Oliver; Kresse, Michael (2015): PRINCE2. Alles was man wissen muss. 1. Aufl., Febr. 2015. Bad Homburg v.d. Höhe: SERVICEVIEW.
- IPMA (2015): Individual Competence Baseline: International Project Management Association.
- Project Management Institute (2013): A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Turner, Rodney; Ledwith, Ann; Kelly, John (2010): Project management in small to medium-sized enterprises. Matching processes to the nature of the firm. In: *International Journal of Project Management* 28 (8), S. 744–755. DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.06.005.

