

Projektmanagement

Prince2 im Gedränge!?

**Vorteile der Projektmanagementmethode Prince2: klassisch
und in Kombination mit Scrum**

Sandra Bartsch, Senior Projekt Manager

Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Was ist Prince2?	3
2.1	Die sieben Grundprinzipien	3
2.2	Die Kernprozesse	5
2.3	Die sieben Kernthemen	6
3	Sind Prince2 und Scrum kombinierbar?	8
3.1	Was ist Scrum?	8
3.2	Scrum ergänzt Prince2	9
3.2.1	Der Scrum-Master als Projektmanager oder als Projektsicherer?	10
3.2.2	Der Product-Owner als Projekt- oder als Teammanager?	10
4	Fazit	11
5	Ihr Ansprechpartner	12
6	Literaturverzeichnis	12

1 Einleitung

In den letzten Jahren ist ein deutlicher Trend auf dem Projektmanagementmarkt zu verspüren. Zum einen lassen sich immer mehr Menschen, die beruflich mit Projekten zu tun haben, in einer speziellen Projektmanagementmethode (z. B. PMI, GPM/IPMA, Prince2) zertifizieren. Zum anderen werden vor allem IT-Projekte verstärkt nach agilen Prinzipien umgesetzt. Die Ursachen für diese beiden Strömungen sind vielfältig. Sicherlich hat es mit der Suche nach klaren Richtlinien und Hilfestellungen aufgrund gestiegener Anforderungen zu tun. Projektarbeit ist heute oft gekennzeichnet durch extrem hohen Zeitdruck, höhere Managementattention, weniger Personal bei mehr Aufgaben oder erhöhten Koordinationsbedarf bei weltweit verteilten Entwicklerteams.

Neue Trends: Prince2 und Scrum für agile Entwicklung

In diesem Artikel möchten wir nun eine in Deutschland nicht so etablierte PM-Methode vorstellen: Prince2. In Abgrenzung zu anderen PM-Methoden gibt Prince2 einen klaren Ablauf des Projektes mit Phasenkontrollpunkten und eindeutigen Rollen und Verantwortlichkeiten, sowie eine ständige Kontrolle des geschäftlichen Nutzens vor. Diese Best-Practice-Methode ist jedoch nicht starr und kann leicht auf das jeweilige Projekt angepasst werden.

Des Weiteren wird in diesem Artikel der spannende Ansatz untersucht, ob das Beste aus zwei Welten auch kombinierbar ist: Agiles Projektmanagement gekoppelt mit Prince2. Als Beispiel für agiles Projektmanagement dient SCRUM – die derzeit bekannteste Softwareentwicklungsmethode. Eine ausführliche Erklärung zur agilen PM-Methode SCRUM finden Sie in dem bereits veröffentlichten Artikel: [„Agiles Projektmanagement mit Scrum - Gibt es Kombinationsmöglichkeiten mit klassischem Projektmanagement und bietet dies echte Vorteile?“](#).

2 Was ist Prince2?

Prince2 ist eine Best-Practice-Projektmanagementmethode, die eine stetig wachsende Bedeutung genießt. In Großbritannien und den Commonwealth Ländern ist Prince2 weit verbreitet, vor allem im öffentlichen Bereich. Prince2 steht für „**P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments“. Diese Methode wurde 1989 von der CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) eingeführt und war ursprünglich auf IT-Projekte fokussiert. Die CCTA (jetzt OCG) forderte wenig später, das Modell branchen- und projektunabhängig zu formulieren. 1996 wurde diese Methode dann als Prince2 veröffentlicht und seither stetig weiterentwickelt und verschlankt. Grundidee der Prince2-Projektmanagementmethode ist, dass ein Projekt zu jedem Zeitpunkt eine geschäftliche Rechtfertigung besitzt. Damit wird sichergestellt, dass ein Projekt nur dann durch- bzw. weitergeführt wird, wenn sich daraus ein Nutzen ergibt.

Prince2 im Trend

2.1 Die sieben Grundprinzipien

Prince2-Projekte basieren auf sieben Grundprinzipien. Nur wenn diese angewendet werden, wird ein Projekt nach Prince2 durchgeführt. Die Prozesse und Dokumente hingegen sind anpassbar und auf jedes Projekt zuzuschneiden.

1. Fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung

Ein Projekt muss vor dem Start einen berechtigten Grund (geschäftliche Rechtfertigung) haben. Berechtigte Gründe können in monetärer (z. B. Einsparungspotential, Ertragssteigerung) oder nicht-monetärer Form (z. B. Qualitätsverbesserung) vorliegen. Diese sind in Form eines Business Cases zu dokumentieren. Während des Projektes muss der Business Case seine Gültigkeit behalten.

2. Lernen aus Erfahrung

Wichtig ist, dass die Projektteams aus früheren Erfahrungen lernen. Daher werden während der gesamten Projektlaufzeit Erfahrungen gesammelt, dokumentiert und umgesetzt. Vor dem aktiven Projektstart werden ähnliche Projekte geprüft, um gleiche Fehler nicht zu wiederholen.

3. Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Die Organisationsstruktur des Projektes sollte definierte Rollen und Verantwortlichkeiten berücksichtigen und die unterschiedlichen Interessen des Unternehmens, der Nutzer (z. B. Fachanwender) und der Lieferanten vertreten.

4. Steuern über Managementphasen

Die Planung, Überwachung und Steuerung ist nach Phasen gegliedert. Es gibt mindestens zwei Managementphasen: die Initialisierungsphase und mindestens eine Weitere. Der Lenkungsausschuss (Auftraggeber, Benutzer- und Lieferantenvertreter) prüft am Ende einer Phase den Fortschritt, die Pläne und den Business Case des Projektes und entscheidet ob das Projekt fortgeführt wird.

5. Steuern nach dem Ausnahmeprinzip

Für jedes Projektziel werden bestimmte Toleranzen definiert. Die Kategorien sind: Zeit, Kosten, Qualität, Umfang, Risiko und Nutzen. Der Einbezug der nächst höheren Managementebene erfolgt erst, wenn dieser Handlungsspielraum überschritten wird.

6. Produktorientierung

Prince2-Projekte sind auf die Erstellung und Lieferung von Produkten ausgerichtet. Die Qualität steht dabei im Vordergrund. Den Begriff Produkt kann man hier aber sehr weit fassen und darunter beispielsweise auch die Einführung einer neuen Dienstleistung verstehen, ohne die Prince2-Prinzipien zu verletzen.

7. Anpassen an die Projektumgebung

Prince2 ist eine universelle PM-Methode, die auf alle Arten von Projekten angepasst werden kann. Wichtig ist, dass die Themen, die Prozesse und die Managementprodukte (zu prüfende Ergebnisse) an den Kontext, die Komplexität und dem Umfang des jeweiligen Projektes angepasst werden. Ansonsten entsteht beispielsweise bei kleineren Projekten zu viel Aufwand in der Administration des Projektes.

2.2 Die Kernprozesse

In Prince2 gibt es 8 Kernprozesse, die den genauen Ablauf eines Projektes definieren (OGC, Qualität im Projekt, 2005).

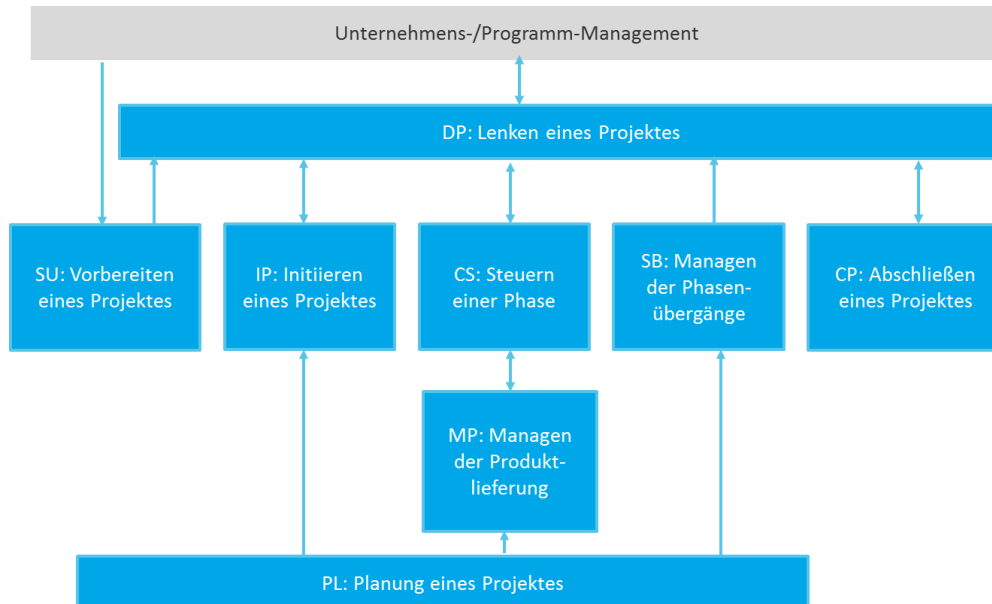


Abbildung 1: Die acht Kernprozesse in Prince2, dargestellt mit den jeweiligen Abhängigkeiten.

SU (Starting up a Project): Vorbereiten eines Projektes

Dieser Prozess liegt vor dem eigentlichen Projekt und dient zur Klärung, ob das Projekt den notwendigen geschäftlichen Nutzen bringt und durchgeführt werden kann, siehe dazu auch das 1. Grundprinzip (Seite 4). Es werden die Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt und personell abgestimmt, die Ziele und Nicht-Ziele sowie Umfang und Vorgehen des Projektes definiert und ein Plan für die Initiierungsphase erstellt.

IP (Initiating a Project): Initiieren eines Projektes

Das ist der erste richtige Projektprozess, im eigentlichen Sinne. Die Schritte sind: Sicherstellen, dass alle den Umfang und die Ziele des Projektes kennen, ein gültiger Business Case vorliegt und das Projekt valide geplant ist. Die Projektrisiken werden bewertet und der Lenkungsausschuss um Freigabe der nächsten Phase gebeten.

DP (Directing a Project): Lenken eines Projektes

Dieser Prozess ist phasenübergreifend. Er läuft von der Vorbereitung bis zum Abschluss des Projektes und richtet sich an den Lenkungsausschuss und wird von diesem verantwortet. Hier erfolgen die Freigabe des Projektes zur Initiierung, die Projektfortschrittskontrolle, die Freigabe von Dokumenten, die Reaktion und Entscheidung in Ausnahmesituationen, die Koordination mit dem Unternehmens- oder Programmmanagement.

PL (Planning): Planung eines Projektes

In diesem Prozess werden die, bei der Planung und bei Planänderung, wiederholt auszuführenden Schritte beschrieben. Diese Schritte sind beispielsweise das Ausarbeiten eines Produktstrukturplans und der Produktbeschreibungen, die Einschätzung der Dauer und des Aufwands für die Aktivitäten, die Bewertung von Risiken und Kosten sowie die Definition von Kontrollpunkten.

CS (Controlling a Stage): Steuern einer Phase

Dieser Prozessschritt beinhaltet die in einem Projekt anfallenden Managementaktivitäten, wie bspw. Freigabe der Arbeitspakete, Abnahme der erstellten Produkte, Monitoring und Reporting des Projektfortschritts, Aufnahme und Nachverfolgung offener Punkte.

MP (Managing Product Delivery): Managen der Produktlieferung

Schwerpunkt ist hier die Produkterstellung. Dies beinhaltet das Aushandeln und Annehmen von Arbeitspaketen, die Sicherstellung, dass die Arbeiten erledigt werden, die Führung eines Fortschrittsberichts, die Sicherstellung der Produktqualität und die Einholung einer Genehmigung für fertig gestellte Produkte.

SB (Managing Stage Boundaries): Managen der Phasenübergänge

Inhalt dieses Prozessschrittes ist die Berichterstattung über die Produktlieferungen und den Projektstatus, die Bewertung der Risiken und die Planung der nächsten Phase. Bei Projekthindernissen gehört hier auch die Erstellung eines Ausnahmeplans dazu, damit der Lenkungsausschuss über die Fortführung des Projektes entscheiden kann.

CP (Closing a Project): Abschließen eines Projektes

Der Prozess beinhaltet die Schritte für den geordneten Abschluss oder ggfs. den Abbruch des Projektes. Dazu gehört die Berichterstattung über die Erreichung der Projektziele, das Empfehlen von Folgeaktionen, das Bewerten des Projektmanagement und der gewonnenen Erfahrungen und zum Schluss die Auflösung des Projektes.

2.3 Die sieben Kernthemen

Innerhalb der beschriebenen Prozessschritte gibt es sogenannte Kernthemen, die wiederholt in mehreren Prozessen zur Anwendung kommen und grundlegende Aspekte des Projektmanagements beschreiben. Sie sind durch den Projektmanager zu beachten. (OGC, Die Prince2 - Themen, 2009)

Business Case

Der Business Case dokumentiert die geschäftliche Rechtfertigung und den Nutzen des Vorhabens für die Organisation, siehe dazu auch das 1. Grundprinzip (Seite 4). Der Business Case wird während des Projektes regelmäßig überprüft.

Nur wenn die Eckdaten des Business Case erreicht werden, wird die nächste Projektphase freigegeben.

Organisation

Linienorganisationen sind meistens ungeeignet, Projekte durchzuführen, da Projekte überwiegend bereichsübergreifend stattfinden. Daher ist es wichtig, die Rollen und Verantwortlichkeiten für das befristete Vorhaben zu beschreiben. Die Projektorganisation kann wie folgt aussehen: Der Lenkungsausschuss hat in Prince2 die gleiche Aufgabe wie in anderen PM-Methoden auch. Er verantwortet die Steuerung des Gesamtprojektes und stellt sicher, dass die im Business Case festgelegten Ziele erreicht werden. Er gibt das Projekt frei, beendet es offiziell und trifft wichtige Entscheidungen, wenn das Projekt aus den definierten Toleranzen läuft.

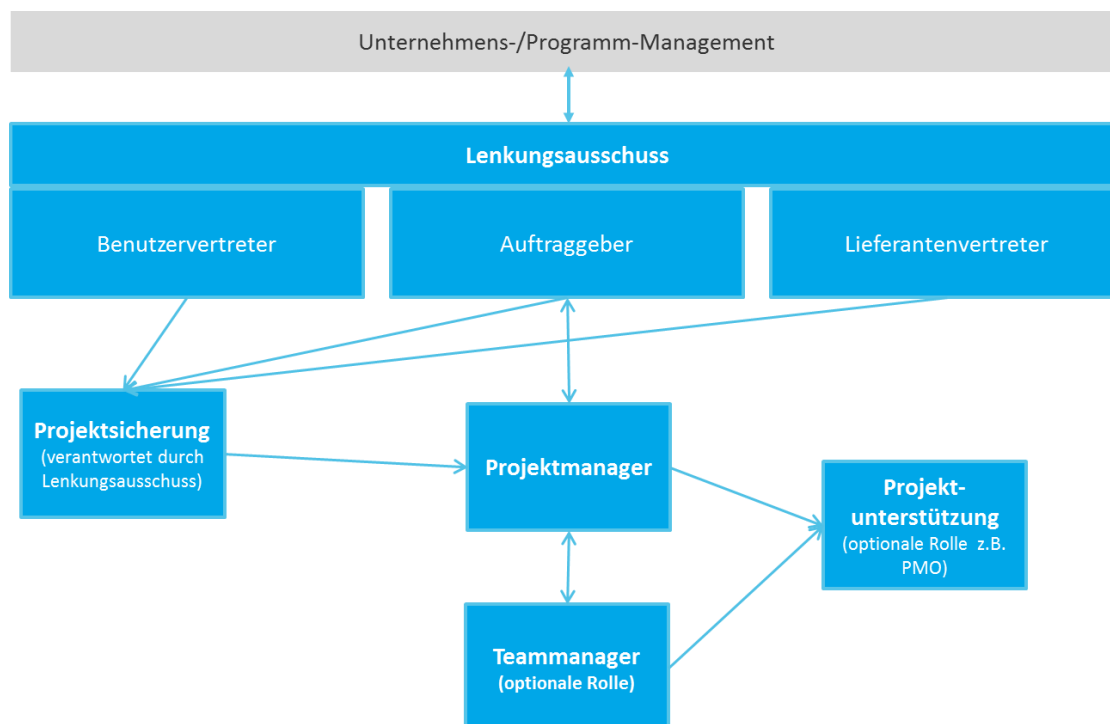


Abbildung 2: Projektorganisation in Prince2 und Darstellung der Kommunikationswege

Der Projektmanager ist für die Abwicklung des Projektes im Auftrag des Lenkungsausschusses zuständig. Er hat sicherzustellen, dass die Produkte in der definierten Qualität geliefert werden und das Projekt den Kosten und Zeitrahmen nicht sprengt. Er ist für die Projektdokumentation, das Risikomanagement, das Liefern der Produkte und die Abstimmung mit dem(n) Team Manager(n), Erstellung der Pläne und die Koordination mit der Projektsicherung zuständig.

Qualität

Die gewünschte Qualität wird durch die Definition von messbaren Kriterien, die Entwicklung der Produkte mit vorgegebenen Qualitätsstandards und die Überprüfung der Qualität an allen Produkten erreicht (OGC, Qualität im Projekt, 2005). Außerdem muss im Vorhinein geklärt werden, welcher Verantwortlicher, zu welchem Zeitpunkt und auf welche Weise die Qualität überprüft.

Pläne

In Prince2 gibt es unterschiedliche Plantypen. Ein Plan ist ein Dokument, das beschreibt, wie, wann und durch wen man ein spezielles Ziel erreicht. Die Pläne müssen vorab genehmigt werden. Weicht ein Projekt zu sehr von den definierten Toleranzen ab, gibt es noch den Ausnahmeplan. Dieser kann zum Beispiel den Phasenplan in einem sehr kritischen Projekt ersetzen.

Risiken

Mit Projekten sind oft mehr Risiken verbunden als mit „normalen“ Betriebsabläufen. Daher müssen Verfahren zur Risikoanalyse, Planung der Gegenmaßnahmen und laufenden Überprüfung des Risikostatus festgelegt werden.

Änderungen

Beschreibt, wie offene Punkte (z. B. Probleme, Anliegen, Änderungsanträge, Spezifikationsabweichungen) – die mögliche Auswirkungen auf ein Projekt haben können – bewertet und behandelt werden.

Fortschritt

Umfasst die Mechanismen für die Beobachtung und den Vergleich der tatsächlich erbrachten Leistungen mit den Planzielen und dem Eskalationsprozess. (www.prince2.ch, 2013)

3 Sind Prince2 und Scrum kombinierbar?

Die in den vorherigen Kapiteln erläuterten Themen beschreiben Prince2 in seiner klassischen Art und Weise. Dadurch, dass Prince2 seinen Ursprung in IT- und Softwareentwicklungsprojekten hat, kann es Sinn machen, die agile Vorgehensweise, die bei IT-Projekten aktuell häufig verwendet wird, zu integrieren. Dies bedingt Anpassungen des in Prince2 festgelegten Vorgehens. Die im Moment bekannteste agile Methode ist Scrum.

Prince2 und Scrum – ein gutes Paar?

Im Prinzip gibt es in Prince2 keine Vorgaben, wie ein Projektteam seine definierten Produkte erarbeitet. Insofern kann das Projektteam durchaus mittels agilem Vorgehen und definierter Sprints (2- bis 4-wöchige, sich stetig wiederholende, Intervalle) arbeiten.

3.1 Was ist Scrum?

Scrum (englisch für Gedränge) ist ein Vorgehensmodell der Softwaretechnik (siehe dazu auch: [„Agiles Projektmanagement mit Scrum -Gibt es Kombinationsmöglichkeiten mit klassischem Projektmanagement und bietet dies echte Vorteile?“](#)). Der Ansatz von Scrum ist empirisch, inkrementell und iterativ. Grundannahme ist, dass die meisten modernen Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um durchgängig planbar zu sein. Scrum reduziert die Komplexität durch

Transparenz:

Der Fortschritt und die Hindernisse eines Projektes werden täglich und für alle sichtbar im Daily Scrum festgehalten.

Überprüfung:

In regelmäßigen Abständen werden Produktfunktionalitäten geliefert und bewertet.

Anpassung:

Die Anforderungen an das Produkt werden nicht festgeschrieben, sondern nach jeder Lieferung neu bewertet und bei Bedarf angepasst. (Wikipedia, 2013)

Auch in Scrum gibt es klare Rollen und Verantwortlichkeiten. Drei davon sind:

Product-Owner

Der Product-Owner verwaltet die Anforderungen an die Entwicklung und ist der Repräsentant des Kunden. Er entscheidet, welche Funktionalitäten entwickelt werden sollen. Durch ihn wird der Kunde im gesamten Entwicklungsprozess eingebunden. (www.scrum-kompakt.de, 2013)

Scrum-Master

Der Scrum-Master hat im Prozess die Aufgabe, die Werte und Regeln während des Projektes zu wahren und Hindernisse zu beseitigen. Er ist ebenfalls die Schnittstelle des Teams nach Außen und zuständig für die Kommunikation mit Nichtteammitgliedern.

Team

Das Entwicklungsteam besteht im Idealfall aus sechs plus oder minus drei Personen. Es organisiert sich selbst und entwickelt eigenverantwortlich die Software in sogenannten Sprints (entspricht Iterationen in Scrum).

Wird bei Scrum vom »Scrum-Team« gesprochen, so ist die Gesamtheit aus Product-Owner, Entwicklungsteam und Scrum-Master gemeint (www.scrum-kompakt.de, 2013). Die weiteren Rollen sind nicht Bestandteil dieses Artikels.

3.2 Scrum ergänzt Prince2

Um Scrum in Prince2 zu integrieren, müssen die Scrum-Rollen in Prince2 integriert werden. Das Entwicklerteam bearbeitet die nach Prince2 definierten Arbeitspakete und erstellt die Produkte anhand der zuvor definierten Qualitätskriterien. Scrum bzw. ein agiles Vorgehen findet nur innerhalb der Arbeitspakete mittels der in Scrum üblichen Sprints statt.

Die Zuordnung des Scrum-Masters und des Product-Owners im Prince2-Modell sollte wohl überlegt werden, wie an den folgenden Beispielen sichtbar wird.

	Scrum Master	Product Owner
Projektsicherung	✓	✗
Projektmanager	✗	✓
Teammanager	✗	✓

Abbildung 3: Mögliche Zuordnung der Scrum Rollen in Prince2

3.2.1 Der Scrum-Master als Projektmanager oder als Projektsicherer?

Um Scrum in Prince2-Projekte einzubinden, wird ein hohes Maß an Disziplin von den Projektmitgliedern verlangt. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert, ist der Scrum-Master dafür verantwortlich, die Werte und Regeln während des Projektes zu wahren und Hindernisse zu beseitigen. Insofern kommt diese Beschreibung der Projektsicherung in Prince2 sehr nahe.

Ist der Projektmanager der Scrum-Master, ist es sehr schwer, beide Aufgaben auseinander zu halten. Des Projektmanagers ureigene Aufgabe ist das Steuern des Projektes und das Berichten an die oberen Managementebenen. Er wird daher versuchen, die Aufgaben im Team eher zu steuern, anstatt zu coachen. Voraussichtlich wäre er, je nach Größe des Projektes, schnell mit den Aufgaben überfordert.

Die Aufgabe des Scrum Masters ist die des Coaches für das Scrum Team. Zusätzlich ist er für die Sicherstellung der Prozesse verantwortlich. Die Projektsicherung nach Prince2 hat ebenfalls diese Aufgaben für das Gesamtprojekt und den Projektmanager. Daher kann der Scrum-Master seine originäre Aufgabe am besten als Teil der Projektsicherung wahrnehmen.

3.2.2 Der Product-Owner als Projekt- oder als Teammanager?

1. Der Product-Owner als Prince2-Projektmanager

In einem durchschnittlich komplexen Projekt kann der Projektmanager die Aufgabe des Product-Owner mit übernehmen. Der Product-Owner ist für das Ergebnis verantwortlich und gibt die Anforderungen an das zu erstellende Produkt dem Entwickler-Team zur Umsetzung. Dies entspricht in Teilen den Aufgaben des Projektmanagers in Prince2, mit dem Unterschied, dass dieser noch weitere Aufgaben wahrnimmt. Anders als wenn der Projektmanager die Aufgabe des Scrum-Masters mitübernehmen würde, konkurrieren hier die Aufgaben nicht. Er darf das Team nach seinem Ermessen führen und kann innerhalb der Toleranzen zulassen, dass das Team sich selbst nach Scrum organisiert. (Ockl, 2011)

Auf diese Weise wird das Beste der beiden Methoden vereint. Der Projektmanager und der Prince2-Projektrahmen selbst sorgen dafür, dass das Projekt zielgerichtet und im Sinne des Lenkungsausschusses gesteuert wird. Werden die Toleranzen überschritten, kümmert sich der Projektmanager beim Lenkungsausschuss um eine Entscheidung. Unterstützt wird dies durch die Funktion als Product-Owner, der als Produktverantwortlicher fachlich führt, die fachlichen Interessen vertritt und somit das Wissen in einer Person vereint.

2. Der Product Owner als Prince2-Teammanager

In großen und komplexen Projekten mit einer Vielzahl an Arbeitspaketen (z. B. Umsetzung mehrerer Softwarefeatures gleichzeitig), die in Sprints abgearbeitet werden, ist der Projektmanager als Product-Owner aufgrund der vielen Aufgaben schnell überlastet. Eine Alternative ist, dass der Product-Owner und der Teammanager vereint werden. Er erhält die Aufgaben von einem übergeordneten Projektmanager, der durch das Handeln im Sinne des Lenkungsausschusses auch die Wünsche des Kunden an den Teammanager/Product-Owner weitergibt und dieser dann für diese dedizierten Ergebnisse verantwortlich ist. Dies bedingt unter Umständen, dass es in komplexen Projekten mit mehreren unterschiedlichen Arbeitspaketen auch mehrere Product-Owner gibt. Die Konsolidierung dieser Ergebnisse ist weiterhin Aufgabe des Projektmanagers. (Ockl, 2011)

4 Fazit

Es ist nicht ganz einfach zwei doch sehr unterschiedliche Methoden unter einen Hut zu bekommen. Dennoch sind die beiden hier beschriebenen Methoden Prince2 und Scrum für sich selbst sehr effektiv und durch eine Kombination können sich Synergien ergeben, die letztendlich dem Projekt zugutekommen. Ob Prince2, nur Scrum, eine andere Methode oder die Kombination aus Prince2 und Scrum die Beste ist, muss jedoch für jedes Projekt individuell entschieden werden.

Prince2 und Scrum – drum prüfe wer sich ewig bindet!

Vorteile in der Kombination von beiden Methoden sind: Die täglichen Scrum Meetings machen die Kommunikation einfacher und verschlanken die Kommunikation auf Team-/Arbeitspaketebene. Außerdem verspricht das Entwickeln in Sprints gerade bei Softwareprojekten eine schnellere Time to Market Lieferung der Produkte. Allerdings sind gerade beim Vorgehen nach Scrum nicht alle Anforderungen und alle Ergebnisse zu 100% im Vorfeld bekannt und entwickeln sich noch weiter. Auch muss der Product Owner in seiner Rolle relativ frei entscheiden können. Genau hier ist Prince2 ein Vorteil. Auf Gesamtprojektebene sind die definierten Prince2-Prozesse für die Kommunikation, Eskalation und Entscheidungsfindung genau geregelt. Ein Austausch zwischen Projektmanagement, Lenkungsausschuss und Unternehmensebene erfolgt im definierten Umfang und zum festgelegten Zeitpunkt oder bei Eskalationsbedarf.

5 Ihr Ansprechpartner

Sandra Bartsch

Senior Project Manager

Braincourt GmbH

Fasanenweg 11

70771 Leinfelden-Echterdingen

Sandra.Bartsch@braincourt.com

Telefon: + 49 711 75 85 80-26

Mobil: + 49 175 5884390

6 Literaturverzeichnis

Wikipedia. (17. 08 2013). Von <http://de.wikipedia.org/wiki/Scrum> abgerufen

www.prince2.ch. (31. 07 2013). Von

http://www.prince2.ch/de/prince2_tm/die_themen/ abgerufen

www.scrum-kompakt.de. (18. 08 2013). Von <http://www.scrum-kompakt.de/einfuehrung-in-scrum/rollen/> abgerufen

www.scrum-kompakt.de. (18. 08 2013). Von <http://www.scrum-kompakt.de/einfuehrung-in-scrum/rollen/> abgerufen

Ockl, A. (13. 07 2011). *www.cio.de*. Von

<http://www.cio.de/scrum/2283974/index4.html> abgerufen

OGC. (2005). Qualität im Projekt. In OGC, *Prince2 im Überblick* (S. 26). APM Group.

OGC. (2009). Die Prince2 - Themen. In OGC, *Erfolgreich Projekte managen mit Prince2* (S. 3-20). TSO.