

E DIN ISO 21502:2021-12 (D/E)

Erscheinungsdatum: 2021-10-29

Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement - Leitlinien zum Projektmanagement
(ISO 21502:2020); Text Deutsch und Englisch

Project, programme and portfolio management - Guidance on project management
(ISO 21502:2020); Text in German and English

Inhalt	Seite
Nationales Vorwort	6
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	7
Vorwort	8
Einleitung	10
1 Anwendungsbereich.....	11
2 Normative Verweisungen	11
3 Begriffe	11
4 Projektmanagementkonzepte.....	15
4.1 Übersicht.....	15
4.1.1 Allgemeines.....	15
4.1.2 Projekte	16
4.1.3 Projektmanagement.....	17
4.2 Kontext.....	17
4.2.1 Einfluss des Projektkontextes.....	17
4.2.2 Strategie der Organisationen und Projekte.....	18
4.2.3 Kunden- und Lieferantenperspektive	18
4.2.4 Projektabgrenzung	19
4.2.5 Einzelprojekte, Projekte als Teil eines Programms oder eines Portfolios.....	20
4.3 Projekt-Governance.....	20
4.3.1 Governance-Framework	20
4.3.2 Business-Case	20
4.4 Projektlebenszyklus.....	21
4.5 Projektorganisation und Rollen	22
4.5.1 Projektorganisation	22
4.5.2 Stammorganisation	23
4.5.3 Lenkungsausschuss	24
4.5.4 Projektauftraggeber.....	24
4.5.5 Projektsicherung.....	25
4.5.6 Projektmanager	25
4.5.7 Projekt-Office.....	26
4.5.8 Arbeitspaketverantwortlicher.....	26
4.5.9 Projektmitarbeiter.....	27
4.5.10 Projektstakeholder.....	27
4.5.11 Weitere Rollen.....	28
4.6 Kompetenzen des Projektpersonals	28
5 Voraussetzungen für die Formalisierung von Projektmanagement	28
5.1 Übersicht.....	28
5.2 Überlegungen zur Einführung von Projektmanagement	29
5.3 Kontinuierliche Weiterentwicklung des Projektmanagementumfelds.....	29
5.4 Anpassung an organisatorische Prozesse und Systeme	30

6	Integriertes Projektmanagement	31
6.1	Übersicht.....	31
6.2	Aktivitäten der Vorprojektphase.....	32
6.3	Projektüberwachung	33
6.4	Projektlenkung	33
6.5	Projektstart.....	34
6.5.1	Übersicht.....	34
6.5.2	Zusammenstellung des Projektteams	34
6.5.3	Projekt-Governance- und Projektmanagementansatz	34
6.5.4	Ursprüngliche Projektrechtfertigung.....	35
6.5.5	Basisplan.....	35
6.6	Projektcontrolling.....	35
6.6.1	Übersicht.....	35
6.6.2	Fortschreitende Rechtfertigung	35
6.6.3	Management der Projektperformance.....	35
6.6.4	Management von Start und Abschluss jeder Projektphase	37
6.6.5	Management von Start, Fortschritt und Abschluss jedes Arbeitspakets.....	37
6.7	Projektkoordination	38
6.8	Projektabschluss oder-abbruch	38
6.9	Aktivitäten der Nachprojektphase	40
7	Projektmanagementmethoden.....	40
7.1	Übersicht.....	40
7.2	Planung.....	41
7.2.1	Übersicht.....	41
7.2.2	Erstellung des Plans	41
7.2.3	Controlling des Plans	42
7.3	Nutzenmanagement	42
7.3.1	Übersicht.....	42
7.3.2	Nutzenidentifikation und -analyse.....	43
7.3.3	Nutzenmonitoring.....	43
7.3.4	Nutzenerhaltung.....	44
7.4	Management des Leistungsumfangs	44
7.4.1	Übersicht.....	44
7.4.2	Abgrenzung des Leistungsumfangs.....	44
7.4.3	Controlling des Leistungsumfangs.....	44
7.4.4	Abnahme der Projektergebnisse	44
7.5	Ressourcenmanagement	45
7.5.1	Übersicht.....	45
7.5.2	Planung der Projektorganisation	45
7.5.3	Teamzusammenstellung.....	45
7.5.4	Teamentwicklung	46
7.5.5	Teamführung.....	46
7.5.6	Planung, Koordination und Controlling von technischen Ressourcen und Material	46
7.6	Terminmanagement.....	47
7.6.1	Übersicht.....	47
7.6.2	Zeitschätzungen.....	47
7.6.3	Terminplanung	47
7.6.4	Termincontrolling	48
7.7	Kostenmanagement.....	48
7.7.1	Übersicht.....	48
7.7.2	Kostenschätzung	48
7.7.3	Budgeterstellung.....	49
7.7.4	Kostencontrolling	49
7.8	Risikomanagement.....	49
7.8.1	Übersicht.....	49
7.8.2	Risikoidentifikation	50
7.8.3	Risikobewertung.....	50

7.8.4	Risikobehandlung.....	50
7.8.5	Risikocontrolling.....	50
7.9	Problemmanagement.....	51
7.9.1	Übersicht.....	51
7.9.2	Problemidentifikation.....	51
7.9.3	Problemlösung.....	51
7.10	Änderungsmanagement.....	52
7.10.1	Übersicht.....	52
7.10.2	Einrichtung eines Änderungsmanagementrahmens.....	52
7.10.3	Erfassung und Bewertung von Änderungsanträgen.....	52
7.10.4	Umsetzungsplanung von Änderungen.....	52
7.10.5	Umsetzung und Abschluss von Änderungsanträgen.....	52
7.11	Qualitätsmanagement.....	52
7.11.1	Übersicht.....	52
7.11.2	Qualitätsplanung.....	53
7.11.3	Qualitätssicherung.....	54
7.11.4	Qualitätscontrolling.....	54
7.12	Stakeholdermanagement.....	55
7.12.1	Übersicht.....	55
7.12.2	Identifikation von Stakeholdern.....	55
7.12.3	Einbindung von Stakeholdern.....	55
7.13	Kommunikationsmanagement.....	56
7.13.1	Übersicht.....	56
7.13.2	Kommunikationsplanung.....	56
7.13.3	Informationsverteilung.....	56
7.13.4	Wirkungsmonitoring.....	56
7.14	Management von Veränderung in der Organisation oder Gesellschaft.....	57
7.14.1	Übersicht.....	57
7.14.2	Erkennen des Veränderungsbedarfs.....	57
7.14.3	Umsetzung von Veränderung in der Organisation oder Gesellschaft.....	58
7.15	Reporting.....	58
7.15.1	Übersicht.....	58
7.15.2	Planung des Reportings.....	58
7.15.3	Management des Reportings.....	58
7.15.4	Berichterstattung.....	59
7.16	Informations- und Dokumentenmanagement.....	59
7.16.1	Übersicht.....	59
7.16.2	Identifikation des Informationsbedarfs.....	59
7.16.3	Ablage und Abruf.....	59
7.17	Beschaffung.....	59
7.17.1	Übersicht.....	59
7.17.2	Beschaffungsplanung.....	60
7.17.3	Lieferantenauswahl.....	60
7.17.4	Vertragsmanagement.....	60
7.17.5	Vertragsbeendigung.....	61
7.18	Lessons-Learned.....	61
7.18.1	Übersicht.....	61
7.18.2	Identifikation von Lessons-Learned.....	61
7.18.3	Bekanntmachung von Lessons-Learned.....	61
Anhang A (informativ) Methodenbasierte Projektmanagementprozesse.....		62
Literaturhinweise.....		70

Bilder

Bild 1 — Beispiel für Projektmanagement im Rahmen der Governance und des Managements von Programmen und Portfolios.....	16
Bild 2 — Beispiel für die Wertschöpfung durch Projekte und Programme.....	18
Bild 3 — Beispiel für die Beziehungen zwischen Portfolios, Programmen und Projekten	20
Bild 4 — Beziehung zwischen Projektlebenszyklus, integriertem Projektmanagement und Projektmanagementmethoden.....	22
Bild 5 — Beispiel für eine Projektorganisation	23
Bild 6 — Beispiel für potenzielle Projektstakeholder	28
Bild 7 — Darstellung von integriertem Projektmanagement, Beziehungen und zugeordneten Rollen.....	32
Bild 8 — Projektmanagementmethoden in Zusammenhang mit integriertem Projektmanagement.....	41

Tabellen

Tabelle A.1 — Zuordnung zwischen ISO 21500:2012 und diesem Dokument.....	62
Tabelle A.2 — Zuordnung der Methoden in Abschnitt 6 und Abschnitt 7 dieses Dokuments zu den Prozessgruppen der ISO 21500:2012.....	66