DIN ISO 21502:2024-12 (D/E)

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** . . . 8
Vorwort . . . 9
Einleitung . . . 11
1 Anwendungsbereich . . . 12
2 Normative Verweisungen . . . 12
3 Begriffe . . . 12
4 Projektmanagementkonzepte . . . 16
4.1 Übersicht . . . 16
4.1.1 Allgemeines . . . 16
4.1.2 Projekte . . . 17
4.1.3 Projektmanagement . . . 18
4.2 Kontext . . . 18
4.2.1 Einfluss des Projektkontextes . . . 18
4.2.2 Strategie der Organisation und Projekte . . . 18
4.2.3 Kunden- und Lieferantenperspektive . . . 19
4.2.4 Projektrandbedingungen . . . 20
4.2.5 Einzelprojekte, Projekte als Teil eines Programms oder eines Portfolios . . . 21
4.3 Projektgovernance . . . 21
4.3.1 Governance-Framework . . . 21
4.3.2 Business-Case . . . 21
4.4 Projektlebenszyklus . . . 22
4.5 Projektorganisation und Rollen . . . 23
4.5.1 Projektorganisation . . . 23
4.5.2 Auftraggeberorganisation . . . 24
4.5.3 Lenkungsausschuss . . . 25
4.5.4 Projektauftraggeber . . . 25
4.5.5 Projekterfolgssicherung . . . 26
4.5.6 Projektmanager . . . 26
4.5.7 Projektmanagement-Office . . . 27
4.5.8 Arbeitspaketverantwortlicher . . . 27
4.5.9 Projektmitarbeiter . . . 28
4.5.10 Projektstakeholder . . . 28
4.5.11 Weitere Rollen . . . 29
4.6 Kompetenzen des Projektpersonals . . . 29
5 Voraussetzungen für die Formalisierung von Projektmanagement . . . 30
5.1 Übersicht . . . 30
5.2 Überlegungen zur Einführung von Projektmanagement . . . 30
5.3 Kontinuierliche Verbesserung des Projektmanagementumfelds . . . 31
5.4 Anpassung an organisatorische Prozesse und Systeme . . . 31
6 Integriertes Projektmanagement . . . 32
6.1 Übersicht . . . 32
6.2 Aktivitäten der Vorprojektphase . . . 33
6.3 Projektaufsicht . . . 34
6.4 Projektlenkung . . . 35
6.5 Projektstart . . . 35
6.5.1 Übersicht . . . 35

6.5.2 Zusammenstellung des Projektteams . . . 35
6.5.3 Projektgovernance- und Projektmanagementansatz . . . 35
6.5.4 Ursprüngliche Projektrechtfertigung . . . 36
6.5.5 Basisplan . . . 36
6.6 Projektcontrolling . . . 37
6.6.1 Übersicht . . . 37
6.6.2 Fortschreibung der Rechtfertigung . . . 37
6.6.3 Management der Projektleistung . . . 37
6.6.4 Management von Start und Abschluss jeder Projektphase . . . 38
6.6.5 Management von Start, Fortschritt und Abschluss jedes Arbeitspakets . . . 38
6.7 Projektkoordination . . . 39
6.8 Projektabschluss oder-abbruch . . . 40
6.9 Aktivitäten der Nachprojektphase . . . 41
7 Managementpraktiken für ein Projekt . . . 41
7.1 Übersicht . . . 41
7.2 Planung . . . 42
7.2.1 Übersicht . . . 42
7.2.2 Erstellung des Plans . . . 43
7.2.3 Controllingdes Plans . . . 43
7.3 Nutzenmanagement . . . 43
7.3.1 Übersicht . . . 43
7.3.2 Nutzenidentifikation und -analyse . . . 44
7.3.3 Nutzenmonitoring . . . 44
7.3.4 Nutzenerhaltung . . . 45
7.4 Management des Leistungsumfangs . . . 45
7.4.1 Übersicht . . . 45
7.4.2 Definition des Leistungsumfangs . . . 45
7.4.3 Controlling des Leistungsumfangs . . . 45
7.4.4 Abnahme der Projektergebnisse . . . 45
7.5 Ressourcenmanagement . . . 46
7.5.1 Übersicht . . . 46
7.5.2 Planung der Projektorganisation . . . 46
7.5.3 Teamzusammenstellung . . . 46
7.5.4 (Sub-)Teamentwicklung . . . 47
7.5.5 Teammanagement . . . 47
7.5.6 Planung, Koordination und Controlling von technischen Ressourcen und Material . . . 47
7.6 Terminmanagement . . . 48
7.6.1 Übersicht . . . 48
7.6.2 Zeitschätzungen . . . 48
7.6.3 Terminplanung . . . 48
7.6.4 Termincontrolling . . . 49
7.7 Kostenmanagement . . . 49
7.7.1 Übersicht . . . 49
7.7.2 Kostenschätzung . . . 49
7.7.3 Budgeterstellung . . . 50
7.7.4 Kostencontrolling . . . 50
7.8 Risikomanagement . . . 50
7.8.1 Übersicht . . . 50
7.8.2 Risikoidentifikation . . . 51
7.8.3 Risikobewertung . . . 51
7.8.4 Risikobehandlung . . . 51
7.8.5 Risikocontrolling . . . 51
7.9 Problemmanagement . . . 52
7.9.1 Übersicht . . . 52
7.9.2 Problemidentifikation . . . 52
7.9.3 Problemlösung . . . 52
7.10 Änderungsmanagement . . . 53
7.10.1 Übersicht . . . 53

7.10.2 Einrichtung eines Änderungsmanagementrahmens . . . 53
7.10.3 Erfassung und Bewertung von Änderungsanträgen . . . 53
7.10.4 Umsetzungsplanung von Änderungen . . . 53
7.10.5 Umsetzung und Abschluss von Änderungsanträgen . . . 53
7.11 Qualitätsmanagement . . . 53
7.11.1 Übersicht . . . 53
7.11.2 Qualitätsplanung . . . 54
7.11.3 Qualitätssicherung . . . 55
7.11.4 Qualitätscontrolling . . . 55
7.12 Stakeholdermanagement . . . 55
7.12.1 Übersicht . . . 55
7.12.2 Identifikation von Stakeholdern . . . 56
7.12.3 Einbindung von Stakeholdern . . . 56
7.13 Kommunikationsmanagement . . . 57
7.13.1 Übersicht . . . 57
7.13.2 Kommunikationsplanung . . . 57
7.13.3 Informationsverteilung . . . 57
7.13.4 Monitoring der Kommunikationswirkung . . . 57
7.14 Management von Veränderung in der Organisation oder Gesellschaft . . . 58
7.14.1 Übersicht . . . 58
7.14.2 Erkennen des Veränderungsbedarfs . . . 58
7.14.3 Umsetzung von Veränderung in der Organisation oder Gesellschaft . . . 59
7.15 Berichtswesen . . . 59
7.15.1 Übersicht . . . 59
7.15.2 Planung des Berichtswesens . . . 59
7.15.3 Management des Berichtswesens . . . 59
7.15.4 Berichterstattung . . . 60
7.16 Informations- und Dokumentenmanagement . . . 60
7.16.1 Übersicht . . . 60
7.16.2 Identifikation des Informationsbedarfs . . . 60
7.16.3 Ablage und Abruf . . . 60
7.17 Beschaffung . . . 60
7.17.1 Übersicht . . . 60
7.17.2 Beschaffungsplanung . . . 61
7.17.3 Lieferantenauswahl . . . 61
7.17.4 Vertragsmanagement . . . 61
7.17.5 Vertragsbeendigung . . . 61
7.18 Lessons-Learned . . . 62
7.18.1 Übersicht . . . 62
7.18.2 Identifikation von Lessons-Learned . . . 62
7.18.3 Bekanntmachung von Lessons-Learned . . . 62
Anhang A (informativ) **Auf Praktiken basierende Projektmanagementprozesse . . . 63**
Literaturhinweise . . . 70

Bilder

Bild 1 — Beispiel für Projektmanagement im Rahmen der Governance und des Managements von Programmen und Portfolios . . . 17
Bild 2 — Beispiel für die Wertschöpfung durch Projekte und Programme . . . 19
Bild 3 — Beispiel für die Beziehungen zwischen Portfolios, Programmen und Projekten . . . 21
Bild 4 — Beziehung zwischen Projektlebenszyklus, integriertem Projektmanagement und Managementpraktiken für ein Projekt . . . 23
Bild 5 — Beispiel für eine Projektorganisation . . . 24
Bild 6 — Beispiel für potentielle Projektstakeholder . . . 29
Bild 7 — Darstellung von integrierten Projektmanagementpraktiken, Beziehungen und zugeordneten Rollen . . . 33

Bild 8 — Managementpraktiken für ein Projekt in Zusammenhang mit integriertem Projektmanagement 42

Tabellen

Tabelle A.1 — Zuordnung zwischen ISO 21500:2012 und diesem Dokument 63
Tabelle A.2 — Zuordnung der Methoden in Abschnitt 6 und Abschnitt 7 dieses Dokuments zu den Prozessgruppen von ISO 21500:2012 67

Contents

Page

Foreword ..... **vi**
Introduction ..... **vii**
1 Scope **1**
2 Normative references **1**
3 Terms and definitions **1**
4 Project management concepts **4**
4.1 Overview 4
4.1.1 General 4
4.1.2 Projects 5
4.1.3 Project management 6
4.2 Context 6
4.2.1 Impact of a project's context 6
4.2.2 Organizational strategy and projects 6
4.2.3 Customer and supplier perspective 7
4.2.4 Project constraints 8
4.2.5 Projects as stand-alone, part of a programme or part of a portfolio 8
4.3 Project governance 9
4.3.1 Governance framework 9
4.3.2 Business case 9
4.4 Project life cycle 9
4.5 Project organization and roles 10
4.5.1 Project organization 10
4.5.2 Sponsoring organization 12
4.5.3 Project board 12
4.5.4 Project sponsor 12
4.5.5 Project assurance 13
4.5.6 Project manager 13
4.5.7 Project office 14
4.5.8 Work package leader 14
4.5.9 Project team members 14
4.5.10 Project stakeholders 15
4.5.11 Other roles 15
4.6 Competencies of project personnel 15
5 Prerequisites for formalizing project management **16**
5.1 Overview 16
5.2 Considerations for implementing project management 16
5.3 Continuous improvement of the project management environment 16
5.4 Alignment with organizational processes and systems 17

6 Integrated project management practices 18
6.1 Overview 18
6.2 Pre-project activities 19
6.3 Overseeing a project 20
6.4 Directing a project 20
6.5 Initiating a project 21
6.5.1 Overview 21
6.5.2 Project team mobilization 21
6.5.3 Project governance and management approach 21
6.5.4 Initial project justification 21
6.5.5 Initial project planning 22
6.6 Controlling a project 22
6.6.1 Overview 22
6.6.2 Progressive justification 22
6.6.3 Managing project performance 22
6.6.4 Managing the start and close of each project phase 23
6.6.5 Managing the start, progress and close of each work package 24
6.7 Managing delivery 24
6.8 Closing or terminating a project 25
6.9 Post-project activities 26
7 Management practices for a project 26
7.1 Overview 26
7.2 Planning 27
7.2.1 Overview 27
7.2.2 Developing the plan 28
7.2.3 Monitoring the plan 28
7.3 Benefit management 28
7.3.1 Overview 28
7.3.2 Identifying and analysing benefits 28
7.3.3 Monitoring benefits 29
7.3.4 Maintaining benefits 29
7.4 Scope management 29
7.4.1 Overview 29
7.4.2 Defining the scope 30
7.4.3 Controlling the scope 30
7.4.4 Confirming scope delivery 30
7.5 Resources management 30
7.5.1 Overview 30
7.5.2 Planning the project organization 31
7.5.3 Establishing the team 31
7.5.4 Developing the team 31
7.5.5 Managing the team 31
7.5.6 Planning, managing and controlling physical and material resources 32
7.6 Schedule management 32
7.6.1 Overview 32
7.6.2 Estimating activity durations 32
7.6.3 Developing the schedule 33
7.6.4 Controlling the schedule 33
7.7 Cost management 33
7.7.1 Overview 33
7.7.2 Estimating cost 34
7.7.3 Developing the budget 34
7.7.4 Controlling costs 34
7.8 Risk management 34
7.8.1 Overview 34
7.8.2 Identifying risk 35
7.8.3 Assessing risk 35

7.8.4 Treating risk ... 35
7.8.5 Controlling risk ... 35
7.9 Issues management ... 35
7.9.1 Overview ... 35
7.9.2 Identifying issues ... 36
7.9.3 Resolving issues ... 36
7.10 Change control ... 36
7.10.1 Overview ... 36
7.10.2 Establishing a change control framework ... 37
7.10.3 Identifying and assessing change requests ... 37
7.10.4 Planning the implementation of change requests ... 37
7.10.5 Implementing and closing change requests ... 37
7.11 Quality management ... 37
7.11.1 Overview ... 37
7.11.2 Planning quality ... 38
7.11.3 Assuring quality ... 38
7.11.4 Controlling quality ... 38
7.12 Stakeholder engagement ... 39
7.12.1 Overview ... 39
7.12.2 Identifying stakeholders ... 39
7.12.3 Engaging stakeholders ... 40
7.13 Communication management ... 40
7.13.1 Overview ... 40
7.13.2 Planning communication ... 40
7.13.3 Distributing information ... 40
7.13.4 Monitoring the impact of communications ... 41
7.14 Managing organizational and societal change ... 41
7.14.1 Overview ... 41
7.14.2 Identifying the need for change ... 41
7.14.3 Implementing the organizational and societal change ... 42
7.15 Reporting ... 42
7.15.1 Overview ... 42
7.15.2 Planning reporting ... 42
7.15.3 Managing reporting ... 42
7.15.4 Delivering reports ... 42
7.16 Information and documentation management ... 43
7.16.1 Overview ... 43
7.16.2 Identifying which information should be managed ... 43
7.16.3 Storing and retrieving information and documentation ... 43
7.17 Procurement ... 43
7.17.1 Overview ... 43
7.17.2 Planning procurement ... 43
7.17.3 Evaluating and selecting suppliers ... 44
7.17.4 Administering contracts ... 44
7.17.5 Closing contracts ... 44
7.18 Lessons learned ... 44
7.18.1 Overview ... 44
7.18.2 Identifying lessons ... 45
7.18.3 Disseminating lessons ... 45

Annex A (informative) **Project management processes based on practices** ... **47**

Bibliography ... **52**