

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 Vorprojektpause..... | 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 | Projektabchluss oder-abbruch | 38 |
| 6.9 | Aktivitäten der Nachprojektpause | 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 |