

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