

# 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 Projekttrandbedingungen . . . . .	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

<b>Bild 8 — Managementpraktiken für ein Projekt in Zusammenhang mit integriertem Projektmanagement . . . . .</b>	<b>42</b>
--	-----------

## Tabellen

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

## Contents

	Page
Foreword .....	vi
Introduction .....	vii
<b>1 Scope .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Normative references .....</b>	<b>1</b>
<b>3 Terms and definitions .....</b>	<b>1</b>
<b>4 Project management concepts .....</b>	<b>4</b>
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
<b>5 Prerequisites for formalizing project management .....</b>	<b>16</b>
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

<b>6</b>	<b>Integrated project management practices</b>	<b>18</b>
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
<b>7</b>	<b>Management practices for a project</b>	<b>26</b>
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
	<b>Annex A (informative) Project management processes based on practices.....</b>	<b>47</b>
	<b>Bibliography.....</b>	<b>52</b>