

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

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