

DIN ISO 21500

ICS 03.100.40

Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012)

Guidance on project management (ISO 21500:2012)

Lignes directrices sur le management de projet (ISO 21500:2012)

Gesamtumfang 44 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	4
Vorwort.....	5
Einleitung.....	6
1 Anwendungsbereich	7
2 Begriffe	7
3 Projektmanagementbegriffe	9
3.1 Allgemeines.....	9
3.2 Projekt.....	10
3.3 Projektmanagement	10
3.4 Organisationsstrategie und Projekte	10
3.4.1 Organisationsstrategie.....	10
3.4.2 Ermittlung von Chancen und Projektinitiierung.....	11
3.4.3 Realisierung des Nutzens	11
3.5 Projektumfeld	11
3.5.1 Allgemeines.....	11
3.5.2 Organisationsexterne Faktoren	11
3.5.3 Organisationsinterne Faktoren.....	12
3.6 Projekt-Governance	13
3.7 Projekte und Betrieb	13
3.8 Stakeholder und Projektorganisation.....	13
3.9 Kompetenzen des Projektpersonals.....	15
3.10 Projektlebenszyklus	15
3.11 Projektrandbedingungen	15
3.12 Beziehungen zwischen Begriffen und Prozessen des Projektmanagements	16
4 Projektmanagementprozesse	16
4.1 Anwendung der Projektmanagementprozesse.....	16
4.2 Prozessgruppen und Themengruppen	17
4.2.1 Allgemeines.....	17
4.2.2 Prozessgruppen.....	18
4.2.3 Themengruppen.....	20
4.3 Prozesse	21
4.3.1 Allgemeines.....	21
4.3.2 Erstellen des Projektauftrags	22
4.3.3 Erstellen der Projektpläne.....	23
4.3.4 Koordinieren der Projektarbeiten.....	24
4.3.5 Controlling der Projektarbeiten	24
4.3.6 Controlling von Änderungen	24
4.3.7 Abschließen von Projektphasen oder des Projekts.....	25
4.3.8 Sammeln der Lessons Learned	25
4.3.9 Ermitteln der Stakeholder	26
4.3.10 Stakeholdermanagement.....	26
4.3.11 Definieren des Leistungsumfangs	27
4.3.12 Erstellen des Projektstrukturplans	27
4.3.13 Definieren der Vorgänge	27
4.3.14 Leistungscontrolling	28

4.3.15	Zusammenstellen des Projektteams	28
4.3.16	Schätzen des Ressourcenbedarfs	29
4.3.17	Festlegen der Projektorganisation	29
4.3.18	Weiterentwickeln des Projektteams	30
4.3.19	Controlling der Ressourcen	30
4.3.20	Management des Projektteams	31
4.3.21	Festlegen der Abfolge von Vorgängen	31
4.3.22	Schätzen der Dauer von Vorgängen	31
4.3.23	Erstellen des Terminplans	32
4.3.24	Termincontrolling	32
4.3.25	Schätzen der Kosten	33
4.3.26	Erstellen des Projektbudgets	33
4.3.27	Kostencontrolling	34
4.3.28	Ermitteln der Risiken	35
4.3.29	Risikobewertung	35
4.3.30	Risikobehandlung	35
4.3.31	Risikocontrolling	36
4.3.32	Qualitätsplanung	36
4.3.33	Qualitätssicherung	37
4.3.34	Qualitätskontrolle	38
4.3.35	Planen der Beschaffung	38
4.3.36	Auswählen von Lieferanten	39
4.3.37	Steuern der Beschaffung	39
4.3.38	Planen der Kommunikation	40
4.3.39	Bereitstellen von Informationen	40
4.3.40	Kommunikationsmanagement	41
Anhang A (informativ) Prozessgruppen und deren Zuordnung zu Themengruppen		42

Nationales Vorwort

Dieses Dokument wurde im ISO-Projektkomitee ISO/PC 236 „Projektmanagement“ erarbeitet, dessen Sekretariat von ANSI (USA) geführt wird.

Das zuständige deutsche Spiegelgremium ist der DIN-Arbeitsausschuss NA 147-00-04 AA „Projektmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

Das internationale Dokument (ISO 21500:2012) ist unverändert in diese Deutsche Norm übernommen worden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. Das DIN [und/oder die DKE] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm wurde vom österreichischen Normungsinstitut (ASI) angefertigt und unverändert übernommen, mit folgenden Ausnahmen:

- im Zusammenhang mit Projekten wird *scope* in DIN ISO 21500 einheitlich mit „Leistungsumfang“ übersetzt, *activities* mit „Vorgänge“;
- *Performance* wird im Text je nach Zusammenhang in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet und daher im Deutschen auch unterschiedlich übersetzt, z. B. mit „Leistung“, „Leistungserbringung“ oder „(Projekt)fortschritt“;
- *Control* wird mit „Steuerung“ übersetzt, *commitment* mit „Selbstverpflichtung“;
- *Work breakdown structure dictionary* wird einheitlich mit „Projektstrukturplanbeschreibung“ übersetzt und *activity list* mit „Vorgangsliste“;
- *Stakeholder* steht als Einzel- oder Sammelbegriff für Projektbeteiligte und/oder -betroffene;
- *Risk register/stakeholder register* wird mit „Risiko-Verzeichnis“ bzw. „Stakeholder-Verzeichnis“ übersetzt.

Darüber hinaus wurden redaktionelle Fehler korrigiert.

In der Übersetzung wurden manche Begriffe nicht aus dem Englischen übersetzt, da sie im Projektmanagement in der Regel im englischen Original verwendet werden. Dies betrifft u. a. die folgenden Begriffe:

- *Business Case* ist die wirtschaftliche Bewertung eines Vorhabens z. B. durch eine Kosten-Nutzenrechnung
- *Lessons Learned* sind die aus einem Projekt gezogenen Lehren
- *Stakeholder* steht als Einzel- oder Sammelbegriff für Projektbeteiligte
- *Governance* steht für Unternehmensführung, Projekt-Governance für Projektaufsicht
- *Make-or-buy*-Entscheidungen stehen für Entscheidungen über Eigenfertigung oder Kauf.

Die folgenden in der Übersetzung verwendeten österreichischen Begriffe sind in Deutschland nicht gebräuchlich:

- „Bedacht nehmen auf etwas“ entspricht etwas in Betracht zu ziehen
- „schlagendwerden“ in Verbindung mit Risiken entspricht dem Eintreten eines Risikos
- „das Offert“ entspricht der Offerte
- „allfällige Kommunikationsprobleme“ entspricht etwaigen Kommunikationsproblemen

Vorwort

Die ISO (Internationale Normungsorganisation) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedskörperschaften). Die Erarbeitung Internationaler Normen erfolgt üblicherweise in den technischen Komitees der ISO. Jede ISO-Mitgliedskörperschaft, die an einem Thema interessiert ist, für das ein technisches Komitee eingerichtet wurde, ist berechtigt, in diesem Komitee mitzuarbeiten. Auch andere internationale (staatliche und nichtstaatliche) Organisationen, die mit der ISO in Verbindung stehen, sind an den Arbeiten beteiligt. Die ISO arbeitet in allen Bereichen der elektrotechnischen Normung eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Internationale Normen werden entsprechend den in den ISO/IEC Direktiven, Teil 2, festgelegten Regeln erstellt.

Die Hauptaufgabe der technischen Komitees ist die Erarbeitung Internationaler Normen. Von den technischen Komitees angenommene Internationale Norm-Entwürfe werden den ISO-Mitgliedskörperschaften zur Abstimmung vorgelegt. Die Veröffentlichung als Internationale Norm erfordert die Zustimmung von mindestens 75 % der abstimmenden ISO-Mitgliedskörperschaften.

Es wird darauf hingewiesen, dass gewisse Textstellen dieses Dokuments möglicherweise Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einzelne oder sämtliche derartige Patentrechte festzustellen.

ISO 21500 wurde vom Projektkomitee ISO/PC 236 „Project Management“ erarbeitet.

Einleitung

Diese Internationale Norm bietet Leitlinien zu den Begriffen und Prozessen des Projektmanagements, die für die erfolgreiche Durchführung von Projekten von Bedeutung sind und Auswirkungen darauf haben.

Diese Internationale Norm wendet sich an:

- Führungskräfte und Projektauftraggeber, damit sie die Grundsätze und die Praxis des Projektmanagements besser verstehen sowie ihre Projektmanager, Kernteams und Projektteams angemessen unterstützen und anleiten können;
- Projektmanager, Kernteams und Projektteams, damit diese eine gemeinsame Basis für den Vergleich ihrer Projektmanagement-Standards und -Praktiken mit jenen anderer haben;
- nationale oder organisationsinterne Normungsgremien, die Normen bzw. Standards für das Projektmanagement ausarbeiten, damit diese in den Kernbereichen mit den Normen bzw. Standards anderer übereinstimmen.

Leitlinien Projektmanagement

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm legt Leitlinien für das Projektmanagement fest und kann von Organisationen jeglicher Art, einschließlich staatlicher, privater oder gemeinschaftlicher Organisationen, auf Projekte aller Art ungeachtet ihrer Komplexität, Größe oder Dauer angewendet werden.

Diese Internationale Norm bietet eine allgemeine Beschreibung der Begriffe und Prozesse, die im Projektmanagement als bewährte Praxis gelten. Projekte werden im Zusammenhang mit Programmen und Projektportfolios behandelt, allerdings bietet diese Internationale Norm keine detaillierte Leitlinie für das Management von Programmen und Projektportfolios. Themen aus allgemeinen Bereichen des Managements werden nur so weit angesprochen, als sie für das Projektmanagement relevant sind.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieser Internationalen Norm gelten folgende Begriffe:

2.1

Vorgang

en: activity

festgelegte Arbeitsaufgabe (Arbeitspaket) im Rahmen eines Plans, erforderlich für die Vollendung eines Projekts

2.2

Fachgebiet

en: application area

Kategorie von Projekten mit einer üblicherweise gemeinsamen Ausrichtung in Bezug auf ein Produkt, einen Kunden oder Sektor

2.3

Basisplan

en: baseline

Bezugsbasis für die Überwachung und das Controlling der Leistungserbringung im Projekt

2.4

Änderungsanfrage

en: change request

Dokumentation, in der eine vorgeschlagene Änderung des Projekts definiert wird

2.5

Konfigurationsmanagement

en: configuration management

Anwendung von Verfahren, um Dokumentationen, Spezifikationen und physische Merkmale zu steuern, miteinander zu korrelieren und zu aktualisieren

2.6

Controlling

en: control

Vergleich der tatsächlichen mit den geplanten Daten, bei dem Abweichungen analysiert und gegebenenfalls geeignete Korrekturmaßnahmen und Vorbeugungsmaßnahmen ergriffen werden

2.7

Korrekturmaßnahme

en: corrective action

Vorgabe und Vorgang zur Änderung der Leistungserbringung, um die Leistung mit dem Basisplan in Einklang zu bringen

2.8

kritischer Pfad

en: critical path

Abfolge von seriellen Vorgängen, die den frühestmöglichen Termin für den Abschluss des Projekts oder der Projektphase bestimmen

2.9

Nachlaufzeit

en: lag

Merkmal in einer logischen Beziehung, um den Beginn oder Abschluss eines Vorgangs aufzuschieben

2.10

Vorlaufzeit

en: lead

Merkmal in einer logischen Beziehung, um den Beginn oder Abschluss eines Vorgangs vorzuverlegen

2.11

Vorbeugungsmaßnahme

en: preventive action

Vorgabe und Vorgang zur Änderung der Leistungserbringung, um mögliche Leistungsabweichungen vom Basisplan zu verhindern oder zu verringern

2.12

Projektlebenszyklus

en: project life cycle

definierte Anzahl von Phasen von Projektstart bis Projektabschluss

2.13

Risikoverzeichnis

en: risk register

Dokumentation der ermittelten Risiken, einschließlich der Ergebnisse der Risikoanalyse und der geplanten Maßnahmen zur Risikobewältigung

2.14

Stakeholder

Projektumwelt

Person, Gruppe oder Organisation, die an irgendeinem Aspekt des Projekts interessiert ist oder diesen beeinflusst, davon betroffen ist oder sich davon betroffen fühlen kann

2.15

Angebot

en: tender

Dokument in Form eines Angebots oder Kostenvoranschlags für die Lieferung eines Produkts, einer Dienstleistung oder Ergebnisses, das in der Regel auf eine Ausschreibung oder Anfrage hin übermittelt wird

2.16

Projektstrukturplanbeschreibung

en: work breakdown structure dictionary

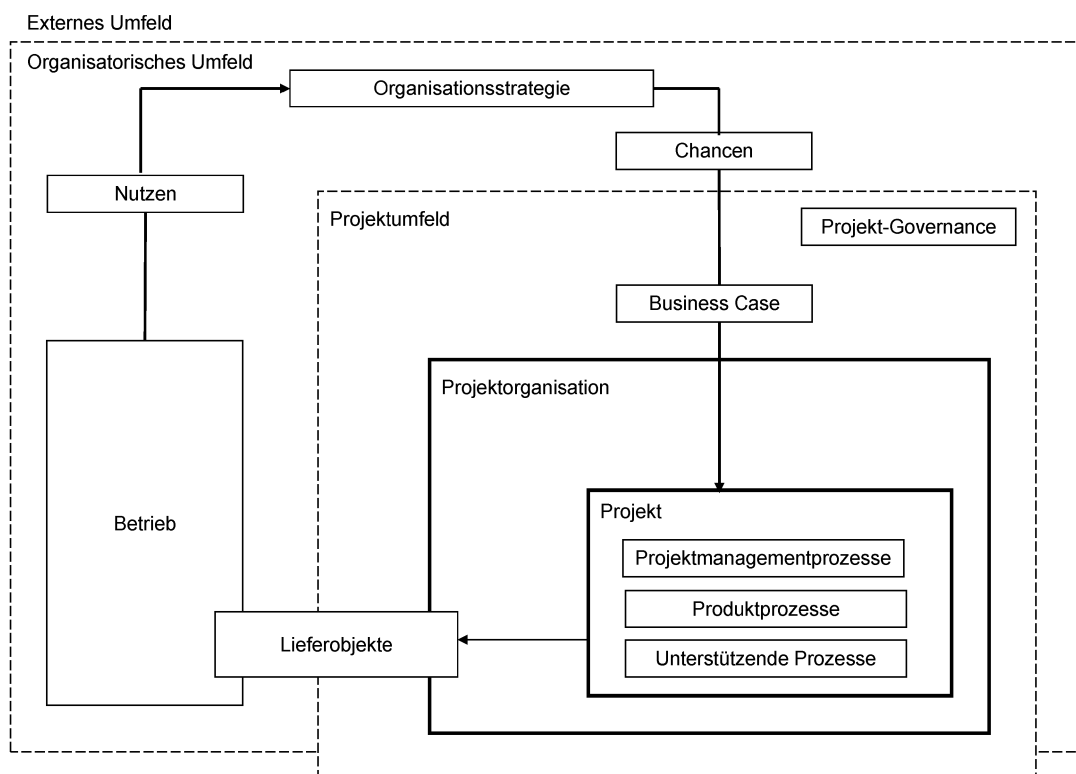
Dokument, in dem jedes Element des Projektstrukturplans beschrieben wird

3 Projektmanagementbegriffe

3.1 Allgemeines

In diesem Abschnitt werden jene zentralen Begriffe beschrieben, die bei den meisten Projekten angewendet werden. Er beschreibt ebenso den Rahmen, in dem Projekte durchgeführt werden.

In Bild 1 sind die Beziehungen zwischen den Projektmanagementbegriffen dargestellt. In der Organisationsstrategie werden Chancen aufgezeigt, die bewertet und dokumentiert werden sollten. Ausgewählte Chancen werden weiter in einem Business Case oder in einer ähnlichen Dokumentation entwickelt und können zu einem oder mehreren Projekten führen, in denen Lieferobjekte erstellt werden. Aus den Lieferobjekten dieser Projekte kann Nutzen gezogen werden, der zur Verwirklichung und Weiterentwicklung der Organisationsstrategie beitragen kann.



Legende

- Kästchen zeigen Begriffe des Projektmanagements, die in den nachfolgenden Abschnitten vorgestellt werden.
- Pfeile veranschaulichen logische Abläufe, durch die die Begriffe miteinander verbunden sind.
- Gestrichelte Linien stehen für organisatorische Grenzen.

Bild 1 — Übersicht über Begriffe des Projektmanagements und ihrer Beziehungen zueinander

3.2 Projekt

Ein Projekt besteht aus einer einzigartigen Gruppe von Prozessen, die auf eine Zielsetzung ausgerichtete, koordinierte und gesteuerte Vorgänge mit Beginn- und Fertigstellungsterminen umfassen. Zur Erreichung der Projektziele ist die Bereitstellung von Lieferobjekten erforderlich, die spezifische Anforderungen erfüllen. Wie in 3.11 beschrieben, kann ein Projekt mehreren Randbedingungen unterliegen.

Viele Projekte weisen zwar Ähnlichkeiten auf, sind aber doch einzigartig. Unterschiede in Projekten können bedingt sein durch:

- erstellte Lieferobjekte;
- einflussnehmende Stakeholder;
- eingesetzte Ressourcen;
- Randbedingungen;
- die Art, wie Prozesse für die Erstellung der Lieferobjekte angepasst sind.

Jedes Projekt hat einen konkreten Beginn und ein konkretes Ende und ist für gewöhnlich in Phasen unterteilt, wie in 3.10 beschrieben. Projektbeginn und Projektende werden in 4.3.1 behandelt.

3.3 Projektmanagement

Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt. Es umfasst das in 3.10 beschriebene Zusammenwirken der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus.

Projektmanagement wird durch Prozesse umgesetzt. Die für ein bestimmtes Projekt ausgewählten Prozesse sollten aus systemischer Sicht aufeinander abgestimmt sein. Jeder Phase des Projektlebenszyklus sollten spezifische Lieferobjekte zugeordnet sein. Diese Lieferobjekte sollten während des Projektablaufes regelmäßig überprüft werden, um die Anforderungen des Projektauftraggebers, der Kunden und anderer Stakeholder zu erfüllen.

3.4 Organisationsstrategie und Projekte

3.4.1 Organisationsstrategie

Üblicherweise legen Organisationen ihre Strategie auf der Grundlage ihres Leitbilds, ihrer Vision, ihrer Politik und Faktoren außerhalb ihrer Organisationsgrenzen fest. Häufig sind Projekte ein Mittel zur Erreichung strategischer Ziele. Ein Beispiel für die Wertschöpfung ist in Bild 2 dargestellt.

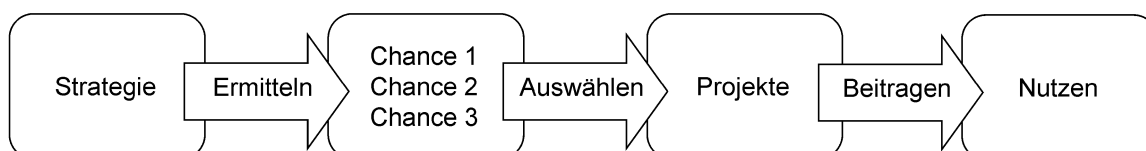


Bild 2 — Beispiel für die Wertschöpfung

Strategische Ziele können richtungsweisend für das Erkennen und die Entwicklung von Chancen sein. Bei der Chancenauswahl werden verschiedene Faktoren abgewogen, zum Beispiel wie Nutzen erzielt und Risiken beherrscht werden können.

Ziel eines Projekts ist das Bereitstellen von messbarem Nutzen, um zur Realisierung der ausgewählten Chancen beizutragen. Die Verwirklichung des Projekts trägt mittels der geforderten Lieferobjekte zur Erreichung des Projektziels bei. Die Projektziele werden erreicht, um den Nutzen zu realisieren. Dies kann allerdings auch erst einige Zeit nach Erreichen der Projektziele der Fall sein.

3.4.2 Ermittlung von Chancen und Projektinitiierung

Chancen können bewertet werden, um eine fundierte Entscheidung seitens des zuständigen Managements zu unterstützen. Machbare Projekte sollen identifiziert werden, die manche oder alle dieser Chancen in realisierte Nutzen umwandeln.

Diese Chancen können beispielsweise eine neue Nachfrage auf dem Markt, einen aktuellen Bedarf der Organisation oder neue rechtliche Anforderungen betreffen. Die Chancen werden häufig durch eine Reihe von Vorgängen bewertet, die zur formalen Genehmigung eines neuen Projekts führen. Die Organisation sollte einen Projektauftraggeber benennen, der für die Projektziele und den erwarteten Nutzen aus dem Projekt verantwortlich ist.

Die Ziele und der Nutzen können zu einer Begründung für die Investition in das Projekt führen, z. B. in Form eines Business Case, was zur Priorisierung der einzelnen Chancen beitragen kann. Üblicherweise ist der Zweck dieser Begründung, das Commitment der Organisation und die Genehmigung für Investitionen in die ausgewählten Projekte zu erhalten.

In den Bewertungsprozess können mehrere Kriterien einfließen, einschließlich Verfahren der Investitionsrechnung und qualitative Kriterien, z. B. strategische Ausrichtung, soziale und ökologische Auswirkungen. Die Kriterien können sich von Projekt zu Projekt unterscheiden.

3.4.3 Realisierung des Nutzens

Die Realisierung des Nutzens liegt üblicherweise im Verantwortungsbereich der Leitung jener Organisation, die den Nutzen aus den Projektergebnissen gemäß ihren strategischen Zielen zieht. Der Projektmanager sollte auf den Nutzen und dessen Realisierung insoweit Bedacht nehmen, als diese die Entscheidungsfindung während des gesamten Projektlebenszyklus beeinflussen.

3.5 Projektumfeld

3.5.1 Allgemeines

Das Projektumfeld kann sich auf die Durchführung und den Erfolg des Projekts auswirken. Das Projektteam sollte Folgendes in Erwägung ziehen:

- Organisationsexterne Faktoren, z. B. sozioökonomische, geografische, politische, rechtliche, technologische und ökologische Faktoren;
- Organisationsinterne Faktoren, z. B. Strategie, Technologie, Reifegrad des Projektmanagements, Verfügbarkeit von Ressourcen, Organisationskultur und -aufbau.

3.5.2 Organisationsexterne Faktoren

Organisationsexterne Faktoren können Auswirkungen auf das Projekt dadurch haben, indem Randbedingungen auferlegt werden oder Risiken auftreten, die das Projekt beeinflussen. Auch wenn diese Faktoren oftmals außerhalb des Einflussbereiches des Projektmanagers liegen, sollten sie dennoch berücksichtigt werden.

3.5.3 Organisationsinterne Faktoren

3.5.3.1 Allgemeines

Ein Projekt wird für gewöhnlich in einer größeren Organisation durchgeführt, zeitgleich mit anderen Vorgängen. In solchen Fällen bestehen Beziehungen zwischen dem Projekt und seinem Umfeld, der Unternehmensplanung und dem Betrieb. Zu den dem Projekt vor- und nachgelagerten Vorgängen können Vorgänge wie die Entwicklung des Business Case, die Durchführung von Machbarkeitsstudien und die Überführung in den Betrieb gehören. Projekte können in Programme und Projektportfolios eingebettet sein. Bild 3 veranschaulicht diese Beziehungen.

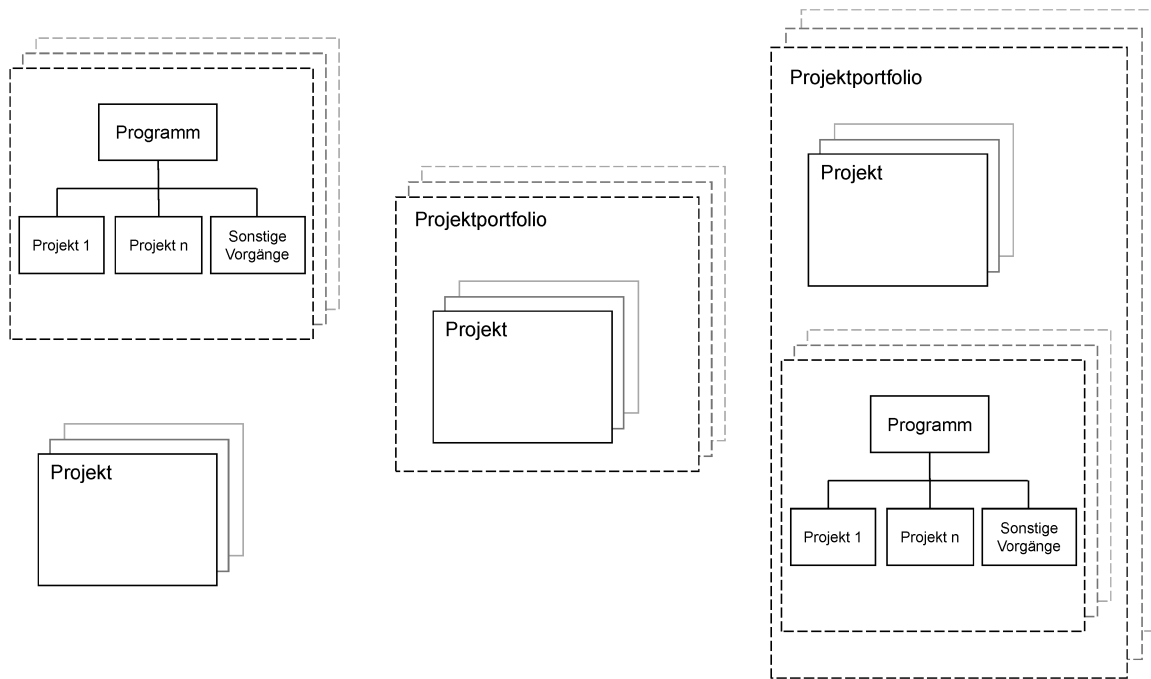


Bild 3 — Projekte, Programme und Projektportfolios

3.5.3.2 Projektportfoliomanagement

Ein Projektportfolio besteht üblicherweise aus einer Anzahl von Projekten und Programmen sowie anderen Arbeiten, die zusammengefasst werden, um die wirkungsvolle Steuerung der Arbeiten zur Erreichung strategischer Ziele zu erleichtern. Das Projektportfoliomanagement sorgt üblicherweise für die zentralisierte Verwaltung eines oder mehrerer Projektportfolios und umfasst die Auswahl, die Priorisierung, die Genehmigung, die Koordination und das Controlling von Projekten, Programmen und anderen Arbeiten zur Erreichung spezifischer strategischer Ziele.

Es kann sachdienlich sein, die Ermittlung und Auswahl von Chancen sowie die Genehmigung und das Management von Projekten über ein Projektportfoliomanagementsystem durchzuführen.

3.5.3.3 Programmmanagement

Ein Programm ist üblicherweise eine Gruppe zusammenhängender Projekte und sonstiger Vorgänge, die auf strategische Ziele abgestimmt sind. Das Programmmanagement umfasst zentralisierte und koordinierte Vorgänge zur Erreichung dieser Ziele.

3.6 Projekt-Governance

Die Governance bildet den Rahmen für die Führung und Steuerung einer Organisation. Ohne darauf beschränkt zu sein, umfasst die Projekt-Governance die Bereiche der Governance einer Organisation, die sich spezifisch auf Projektvorgänge beziehen.

Die Projekt-Governance kann folgende Themen beinhalten:

- Festlegung der Managementstruktur;
- die anzuwendenden Richtlinien, Prozesse und Methoden;
- Grenzen der Entscheidungsbefugnisse;
- Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten der Stakeholder;
- Interaktionen wie z. B. Berichterstattung und Eskalation bei Problemen oder Risiken.

Die Verantwortung für die Sicherstellung einer angemessenen Projekt-Governance wird üblicherweise entweder dem Projektauftraggeber oder einem Projektleitungsausschuss übertragen.

3.7 Projekte und Betrieb

Das Projektmanagement fügt sich in den allgemeinen Rahmen des Managements ein. Projektmanagement unterscheidet sich von anderen Managementbereichen durch den zeitlich begrenzten und einmaligen Charakter von Projekten.

Organisationen führen Arbeiten aus, um bestimmte Ziele zu erreichen. Im Allgemeinen können diese Arbeiten in betriebliche und projektspezifische Vorgänge unterteilt werden. Diese unterscheiden sich in erster Linie dadurch,

- dass die betrieblichen Vorgänge von relativ stabilen Teams im Rahmen von laufenden, sich wiederholenden Prozessen ausgeführt werden und sich auf die Aufrechterhaltung der Organisation konzentrieren;
- dass Projekte von temporären Teams durchgeführt werden, sich nicht wiederholen und einzigartige Ergebnisse liefern.

3.8 Stakeholder und Projektorganisation

Die Stakeholder eines Projekts, einschließlich der Projektorganisation, sollten für einen erfolgreichen Abschluss des Projekts ausreichend detailliert beschrieben werden. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Stakeholder sollten auf der Grundlage der Organisation und der Projektziele festgelegt und kommuniziert werden. Typische Stakeholder von Projekten sind in Bild 4 dargestellt.

Die Beziehungen zu den Stakeholdern sollten innerhalb des Projekts über die Projektmanagementprozesse gemäß Abschnitt 4 gestaltet werden.

Die Projektorganisation ist eine zeitlich befristete Struktur mit Projektrollen, Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungsebenen und Abgrenzungen, die festgelegt und allen Stakeholdern des Projekts bekannt gegeben werden müssen. Die Projektorganisation kann von gesetzlichen, kommerziellen, abteilungsübergreifenden und anderen Vereinbarungen mit Stakeholdern des Projekts abhängen.

Die Projektorganisation kann die folgenden Rollen und Verantwortlichkeiten umfassen:

- a) Projektmanager führt und managt die Projektvorgänge und ist für das Erreichen der Projektziele verantwortlich;
- b) Kernteam unterstützt den Projektmanager bei der Führung und dem Management von Projektvorgängen;
- c) Projektteam führt Projektvorgänge aus.

Die Projekt-Governance kann Folgendes umfassen:

- Projektauftraggeber genehmigt das Projekt, trifft wichtige Entscheidungen, löst Probleme und schlichtet Konflikte, die nicht vom Projektmanager bearbeitet werden können.
- Lenkungsausschuss oder -kreis trägt durch hochrangige Beratung zum Projekt bei.

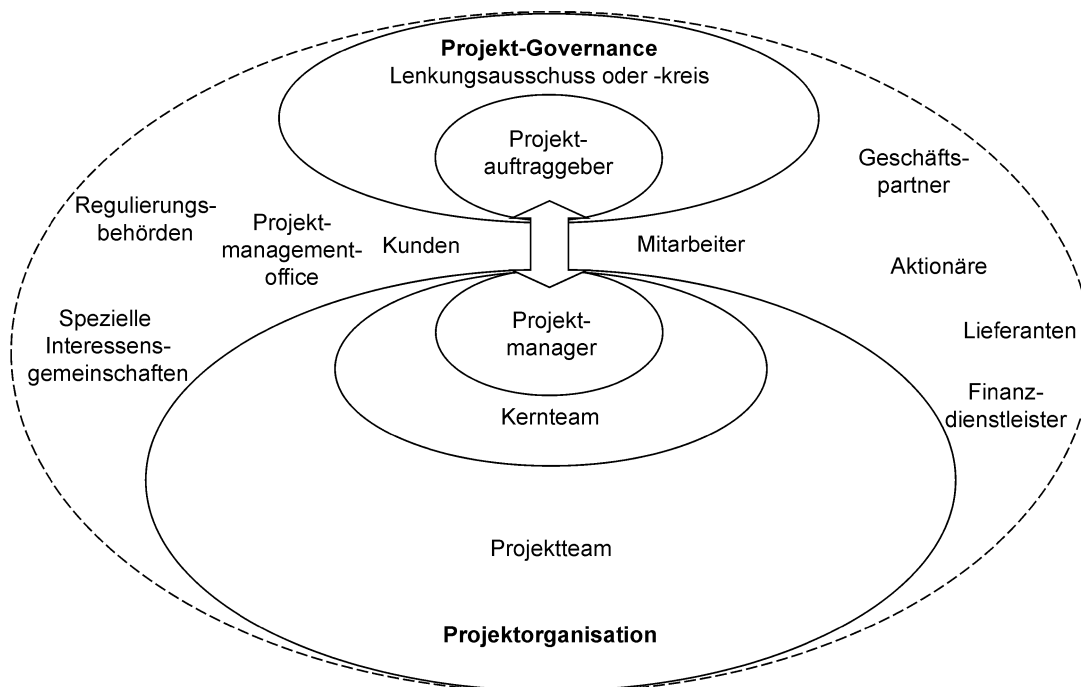


Bild 4 — Stakeholder von Projekten

Bild 4 enthält auch einige weitere Stakeholder, wie z. B.:

- Kunden oder Kundenvertreter, die durch die Spezifikation der Projektanforderungen und die Abnahme der Lieferobjekte zum Projekt beitragen;
- Lieferanten, die durch Bereitstellung von Ressourcen zum Projekt beitragen;
- Projektmanagement-Office, das vielfältige Aufgaben, einschließlich Governance, Standardisierung, Weiterbildung im Projektmanagement sowie Projektplanung und -überwachung, übernehmen kann.