

DIN ISO 21503

ICS 03.100.01

**Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement –
Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2017);
Text Deutsch und Englisch**

Project, programme and portfolio management –
Guidance on programme management (ISO 21503:2017);
Text in German and English

Management de projets, programmes et portefeuilles –
Recommandations sur le management de programmes (ISO 21503:2017);
Texte en allemand et anglais

Gesamtumfang 30 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	4
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise.....	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich.....	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Konzepte von Programmen und des Programmmanagements	8
4.1 Allgemeines	8
4.2 Konzepte von Programmen	8
4.2.1 Allgemeines	8
4.2.2 Merkmale eines Programms	8
4.2.3 Zweck des Programms.....	9
4.2.4 Erstellung eines Programms	9
4.2.5 Ausrichtung des Programms	10
4.2.6 Struktur des Programms	12
4.2.7 Stakeholder eines Programms	13
4.3 Konzepte des Programmmanagements	14
4.3.1 Allgemeines	14
4.3.2 Programmmanagement	14
4.3.3 Zweck des Programmmanagements	15
4.3.4 Lebenszyklus eines Programms.....	15
5 Voraussetzungen für das Programmmanagement	16
5.1 Allgemeines	16
5.2 Prüfen der Notwendigkeit eines Programmmanagements	16
5.3 Einführung von Programmmanagement innerhalb von Organisationen.....	17
5.4 Ausrichtung des Programmmanagements	18
5.5 Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Programm.....	19
5.5.1 Allgemeines	19
5.5.2 Programmauftraggeber	19
5.5.3 Programmmanager.....	20
5.5.4 Programmmanagementteam	21

Contents

	Page
Foreword	5
Introduction	6
1 Scope	7
2 Normative references	7
3 Terms and definitions	7
4 Concepts of programmes and programme management.....	8
4.1 General.....	8
4.2 Concepts of programmes.....	8
4.2.1 General.....	8
4.2.2 Programme characteristics	8
4.2.3 Programme purpose	9
4.2.4 Programme establishment	9
4.2.5 Programme alignment.....	10
4.2.6 Programme structure	12
4.2.7 Programme stakeholders.....	13
4.3 Concepts of programme management.....	14
4.3.1 General.....	14
4.3.2 Programme management.....	14
4.3.3 Programme management purpose	15
4.3.4 Programme lifecycle	15
5 Prerequisites for programme management.....	16
5.1 General.....	16
5.2 Evaluating the need for programme management.....	16
5.3 Implementing programme management in organizations.....	17
5.4 Aligning programme management	18
5.5 Establishing programme roles and responsibilities	19
5.5.1 General.....	19
5.5.2 Programme sponsor.....	19
5.5.3 Programme manager	20
5.5.4 Programme management team.....	21
6 Managing a programme	21
6.1 General.....	21
6.2 Establishing a programme	21
6.2.1 General.....	21

6	Management eines Programms.....	21	6.2.2	Framework for programme	management	22
6.1	Allgemeines	21	6.2.3	Programme design and planning	22	
6.2	Erstellung eines Programms	21	6.3	Programme integration	23	
6.2.1	Allgemeines	21	6.3.1	General.....	23	
6.2.2	Rahmenbedingungen für das		6.3.2	Strategic integration	23	
	Programmmanagement	22	6.3.3	Requirements integration	23	
6.2.3	Entwurf und Planung des		6.3.4	Component integration.....	23	
	Programms	22	6.3.5	Functional integration.....	24	
6.3	Programmintegration.....	23	6.4	Programme management practices	24	
6.3.1	Allgemeines	23	6.4.1	General.....	24	
6.3.2	Strategische Integration	23	6.4.2	Risk and issue management.....	25	
6.3.3	Integration der Anforderungen	23	6.4.3	Change management.....	25	
6.3.4	Integration der Komponenten.....	23	6.4.4	Quality management.....	26	
6.3.5	Funktionale Integration.....	24	6.4.5	Resource management.....	26	
6.4	Methoden des		6.4.6	Schedule management	26	
	Programmmanagements	24	6.4.7	Budget and financial management.....	26	
6.4.1	Allgemeines	24	6.4.8	Stakeholder and communication		
6.4.2	Risiko- und Problemmanagement	25		management	27	
6.4.3	Änderungsmanagement.....	25	6.5	Programme control	27	
6.4.4	Qualitätsmanagement	26	6.6	Benefit management.....	28	
6.4.5	Ressourcenmanagement	26	6.6.1	General.....	28	
6.4.6	Zeitmanagement.....	26	6.6.2	Benefit identification and analysis.....	28	
6.4.7	Budget- und Finanzmanagement.....	26	6.6.3	Benefit control.....	28	
6.4.8	Stakeholder- und		6.7	Programme closure	29	
	Kommunikationsmanagement.....	27				
6.5	Programmsteuerung	27		Literaturhinweise	30	
6.6	Nutzenmanagement.....	28		Bibliography	30	
6.6.1	Allgemeines	28				
6.6.2	Ermittlung und Analyse des					
	Nutzens.....	28				
6.6.3	Nutzensteuerung	28				
6.7	Abschluss eines Programms.....	29				
	Literaturhinweise.....	30				
	Bibliography.....	30				

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 21503:2017, die vom Technischen Komitee ISO/TC 258 „Project, programme and portfolio management“ erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von ANSI (USA) gehalten wird.

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

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 21500	siehe	DIN ISO 21500
ISO 21504	siehe	DIN ISO 21504
ISO 21505	siehe	DIN ISO 21505

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN ISO 21500, *Leitlinien Projektmanagement*

DIN ISO 21504, *Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement — Leitlinien zum Portfoliomanagement*

DIN ISO 21505, *Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement — Leitlinien zu Governance*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumententypen beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 258, *Project, programme and portfolio management*, erarbeitet.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation on the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see the following URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 258, *Project, programme and portfolio management*.

Einleitung

Dieses Dokument bietet Leitlinien für Konzepte, Voraussetzungen und Methoden des Programmmanagements, die für die erfolgreiche Durchführung von Programmen von Bedeutung sind und Auswirkungen darauf haben.

Dieses Dokument ist für folgende Anwender vorgesehen:

- Unternehmensleitung und leitende Angestellte sowie diejenigen Einzelpersonen, die an der Programmauftragvergabe beteiligt sind;
- Einzelpersonen, die mit dem Management von Programmen betraut oder mitverantwortlich sind;
- nationale oder organisationsinterne Normungsgremien;
- Gremien, die Methoden und Prozesse für das Programmmanagement ausarbeiten.

Dieses Dokument kann so angepasst werden, dass es die Anforderungen jeder Organisation oder Einzelperson erfüllt, damit diese die Konzepte, Voraussetzungen und Methoden des Programmmanagements besser anwenden kann.

Introduction

This document provides guidance on concepts, prerequisites and practices of programme management that is important for, and has an impact on, the performance of programmes.

This document is intended for use by

- executive and senior management and those individuals involved in the sponsorship of programmes,
- individuals managing and participating in programmes,
- developers of national or organizational standards, and
- developers of programme management methods and processes.

This document can be tailored to meet the needs of any organization or individual, so that they can better apply concepts, prerequisites and practices of programme management.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument legt Leitlinien für das Programmmanagement fest. Dieses Dokument kann von Organisationen jeglicher Art und Größe, einschließlich staatlicher oder privater Organisationen, in allen Sektoren auf Programme aller Art ungeachtet ihrer Komplexität angewendet werden.

Dieses Dokument bietet allgemeine Beschreibungen relevanter Begriffe, Definitionen, Konzepte, Voraussetzungen und Methoden, einschließlich Rollen und Verantwortlichkeiten, die im Programmmanagement als bewährte Praxis gelten. Es enthält keine Leitlinien für Prozesse, Verfahren und Werkzeuge.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Programm

temporäre Struktur von gemeinsam gemanagt und in Wechselbeziehung stehenden *Programmkomponenten* (3.3), die Vorteile schafft, zum Erreichen strategischer und operativer Ziele beiträgt und einen Nutzen bringt

3.2

Programmmanagement

koordinierte Aktivitäten zur Steuerung der in Wechselbeziehung stehenden *Programmkomponenten* (3.3), um die Ziele des Programms zu erreichen und einen Nutzen zu erzielen

1 Scope

This document provides guidance on programme management. This document is applicable to any type of organization including public or private and any size or sector, as well as any type of programme in terms of complexity.

This document provides high-level descriptions of relevant terms, definitions, concepts, prerequisites and practices, including roles and responsibilities that form good practice in programme management. It does not provide guidance on processes, methods and tools.

2 Normative references

There are no normative references in this document.

3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

ISO and IEC maintain terminological databases for use in standardization at the following address:

- ISO Online browsing platform: available at <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: available at <http://www.electropedia.org/>

3.1

programme

temporary structure of interrelated *programme components* (3.3) managed together that provides advantages, contributes to the achievement of strategic and operational objectives, and realizes benefits

3.2

programme management

coordinated activities to direct the interrelated *programme components* (3.3) to achieve programme objectives and to realize benefits

3.3

Programmkomponente

Projekt, *Programm* (3.1) oder andere damit zusammenhängende Arbeiten

3.4

Programmnutzen

messbares Ergebnis des gemeinsamen Managements in Wechselbeziehung stehender *Programmkomponenten* (3.3) zur Erreichung strategischer und operativer Ziele

4 Konzepte von Programmen und des Programmmanagements

4.1 Allgemeines

In diesem Abschnitt werden die Konzepte von Programmen und des Programmmanagements beschrieben. Er enthält Leitlinien für Unternehmensleitung und leitende Angestellte dazu, wie das Programmmanagement in eine Organisation oder eine Gruppe von Organisationen integriert werden sollte.

4.2 Konzepte von Programmen

4.2.1 Allgemeines

In diesem Abschnitt werden die Merkmale von Programmen in Verbindung mit ihrem Zweck, ihrer Erstellung, Ausrichtung, Struktur und ihren Stakeholdern ausgeführt.

4.2.2 Merkmale eines Programms

Programme können strategischer, transformativer oder operativer Art sein und weisen eines oder mehrere der folgenden Merkmale auf:

- Programme umfassen Programmkomponenten, die in gegenseitiger Abhängigkeit und Wechselbeziehung stehen.
- Programme bringen Stakeholdern einen Nutzen und tragen zum Erreichen strategischer oder operativer Ziele bei.
- Programme bringen von Natur aus eine gewisse Komplexität und Unsicherheit mit sich; beides muss gemanagt und soweit möglich reduziert werden.

3.3

programme component

project, *programme* (3.1) or other related work

3.4

programme benefit

assessable outcome by managing interrelated *programme components* (3.3) together to achieve strategic and operational objectives

4 Concepts of programmes and programme management

4.1 General

This clause describes the concepts of programmes and programme management. It provides guidance to executive and senior management on how programme management should be integrated in an organization or organizations.

4.2 Concepts of programmes

4.2.1 General

This clause describes the characteristics of programmes together with their purpose, establishment, alignment, structure and stakeholders.

4.2.2 Programme characteristics

Programmes may be strategic, transformational or operational and have one or more of the following characteristics:

- programmes are comprised of programme components that have interdependent and interrelated relationships to one another;
- programmes provide benefits to stakeholders and contribute to strategic or operational objectives;
- programmes inherently have complexity and uncertainty, which needs to be managed and reduced where possible.

Die Komplexität und Unsicherheit von Programmen kann unter anderem Folgendes betreffen:

- unklare und unsichere Ziele, die erreicht werden sollen;
- Kontext und andere externe Faktoren;
- soziale, politische, wirtschaftliche, die Nachhaltigkeit betreffende und rechtliche Dynamiken;
- technische Aspekte;
- Beschränkungen, z. B. hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität;
- Abhängigkeiten und Beziehungen der Programmkomponenten untereinander;
- logistische Herausforderungen;
- unterschiedliche Ansichten und Erwartungen der Stakeholder.

4.2.3 Zweck des Programms

Der Zweck des Programms sollte das Erzielen eines Nutzens sein, der auf die strategischen und operativen Ziele ausgerichtet ist und der bei einem separaten Management der Komponenten nicht erreicht werden könnte. Das Programm dient möglicherweise auch der Verbesserung der Effizienz, der Verringerung von Gefahren und der Nutzung von Chancen.

4.2.4 Erstellung eines Programms

Für die Erstellung eines Programms innerhalb einer Organisation sollten unter anderem die folgenden Aktivitäten berücksichtigt werden:

- Erarbeiten eines allgemeinen Ansatzes, der für alle Programmkomponenten angewendet werden kann;
- Managen der Ansichten und Interessen der Stakeholder;
- Kommunizieren der internen und externen Themen des Programms;
- Verbesserung der Nutzenerreichung, insbesondere hinsichtlich den Nutzen bzw. zusätzlichen Mehrwert frühzeitig zu erzielen;

Programme complexity and uncertainty may include, but are not limited to, the following:

- unclear and uncertain objectives to be achieved;
- context and other external factors;
- social, political, economic, sustainability and legal dynamics;
- technological aspects;
- constraints, such as time, cost, quality;
- interdependencies and integration among programme components;
- logistical issues;
- diverse stakeholder viewpoints and expectations.

4.2.3 Programme purpose

The programme's purpose should be to realize benefits, which are aligned to strategic and operational objectives, that may not be realized when components are managed individually. The programme may also improve efficiency, reduce threats and realize opportunities.

4.2.4 Programme establishment

When establishing a programme in an organization, the activities that should be considered, but are not limited to, are the following:

- developing a common approach to be used across multiple programme components;
- managing stakeholders' views and interests;
- communicating internal and external aspects of the programme;
- improving benefits realization, particularly in scheduling the early delivery of benefits;