

DIN ISO 21505

ICS 03.100.02; 03.100.40

**Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement –
Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017);
Text Deutsch und Englisch**

Project, programme and portfolio management –
Guidance on governance (ISO 21505:2017);
Text in German and English

Management de projets, programmes et portefeuilles –
Recommandations sur la gouvernance (ISO 21505:2017);
Texte en allemand et anglais

Gesamtumfang 46 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 21505:2017, die vom Technischen Komitee ISO/TC 258 „Project, programme and portfolio management“ erarbeitet wurde.

Für die deutsche Mitarbeit ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-04 AA „Projektmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) zuständig.

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

ISO 21500 siehe DIN ISO 21500

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN ISO 21500, *Leitlinien Projektmanagement*

Nationaler Anhang NB (informativ)

Ergänzungen zur Terminologie

Projektsponsor

Mitglied der ersten oder zweiten Führungsebene der Trägerorganisation eines Projekts oder zumindest von dieser ausdrücklich mit seiner Funktion im Projekt betraut, der die wesentlichen Stakeholder des Projekts gegenüber der Organisation und dem Projektteam vertritt und für die Unterstützung des Projekts durch das Linien-Management der Organisation sorgt

Anmerkung 1 zum Begriff: Er ist verantwortlich für die angemessene Projekt-Governance oder Vorsitzender des Governance-Gremiums.

Anmerkung 2 zum Begriff: Hat ein Projekt mehrere Trägerorganisationen, so sollte der Projektsponsor und Vorsitzende des Governance-Gremiums von der Leitung der Trägerorganisationen gemeinsam bestimmt werden.

Inhalt**Contents**

	Seite		Page
Vorwort	6	Foreword	6
Einleitung	8	Introduction	8
1 Anwendungsbereich	9	1 Scope	9
2 Normative Verweisungen	9	2 Normative references	9
3 Begriffe	10	3 Terms and definitions	10
4 Kontext	11	4 Context	11
4.1 Governance einer Organisation	11	4.1 Organizational governance	11
4.2 Governance-Gremien	14	4.2 Governing bodies	14
4.3 Unterschiede zwischen Governance und Management	14	4.3 Differences between governance and management	14
5 Governance von Projekten, Programmen und Portfolios	15	5 Governance of projects, programmes and portfolios	15
5.1 Allgemeines	15	5.1 General	15
5.2 Werte	15	5.2 Values	15
5.3 Prinzipien	16	5.3 Principles	16
5.4 Leitlinien für die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios	16	5.4 Guidelines for the governance of projects, programmes and portfolios	16
5.4.1 Allgemeines	16	5.4.1 General	16
5.4.2 Leitlinien	17	5.4.2 Guidelines	17
5.4.3 Leistung von Projekten, Programmen und Portfolios	18	5.4.3 Performance of projects, programmes and portfolios	18
5.4.4 Nachhaltigkeit und ethische Grundsätze	18	5.4.4 Sustainability and ethics	18
5.4.5 Stakeholder	19	5.4.5 Stakeholders	19
5.4.6 Managementrichtlinien	19	5.4.6 Management policies	19
5.5 Rahmenbedingungen	20	5.5 Framework	20
5.5.1 Allgemeines	20	5.5.1 General	20
5.5.2 Governance-Schnittstellen	23	5.5.2 Governance interfaces	23
5.5.3 Einführung und Pflege des Governance-Rahmenwerks	24	5.5.3 Implementation and maintenance of the governance framework	24
6 Governance von Projekten	25	6 Governance of projects	25
6.1 Allgemeines	25	6.1 General	25
6.2 Projekt-Governance-Gremium	25	6.2 Project governing body	25
6.3 Leitlinien für die Governance von Projekten	27	6.3 Guidelines for the governance of projects	27
6.3.1 Allgemeines	27	6.3.1 General	27
6.3.2 Projektmanagementrichtlinien	27	6.3.2 Project management policy	27
6.3.3 Risiko	27	6.3.3 Risk	27
6.3.4 Projektentscheidungspunkte	27	6.3.4 Project decision gates	27
6.3.5 Stakeholder	27	6.3.5 Stakeholders	27
6.3.6 Projektaudit, -prüfung oder Qualitätssicherung	27	6.3.6 Project audit, review or assurance	27
6.3.7 Nachhaltigkeit und gesetzliche		6.3.7 Sustainability and statutory requirements	28
		6.3.8 Reporting	28

	Anforderungen	28	6.4	Framework	28
6.3.8	Berichtswesen	28	7	Governance of programmes	31
6.4	Rahmenwerk	28	7.1	General	31
7	Governance von Programmen	31	7.2	Programme governing body	31
7.1	Allgemeines	31	7.3	Guidelines for the governance of programmes	33
7.2	Programm-Governance-Gremium	31	7.3.1	General	33
7.3	Leitlinien für die Governance von Programmen	33	7.3.2	Programme management policy	33
7.3.1	Allgemeines	33	7.3.3	Risk	34
7.3.2	Programmmanagementrichtlinie	33	7.3.4	Programme decision gates	34
7.3.3	Risiko	34	7.3.5	Stakeholders	34
7.3.4	Programmentscheidungspunkte	34	7.3.6	Programme audit, review or assurance	34
7.3.5	Stakeholder	34	7.3.7	Sustainability and statutory requirements	35
7.3.6	Programmaudit, -prüfung oder Qualitätssicherung	34	7.3.8	Reporting	35
7.3.7	Nachhaltigkeit und gesetzliche Anforderungen	35	7.4	Framework	35
7.3.8	Berichtswesen	35	8	Governance of portfolios	38
7.4	Rahmenwerk	35	8.1	General	38
8	Governance von Portfolios	38	8.2	Portfolio governing body	38
8.1	Allgemeines	38	8.3	Guidelines for the governance of portfolios	40
8.2	Portfolio-Governance-Gremium	38	8.3.1	General	40
8.3	Leitlinien für die Governance von Portfolios	40	8.3.2	Portfolio management policy	40
8.3.1	Allgemeines	40	8.3.3	Risk	40
8.3.2	Portfoliomanagementrichtlinie	40	8.3.4	Stakeholders	40
8.3.3	Risiko	40	8.3.5	Portfolio audit or review	41
8.3.4	Stakeholder	40	8.3.6	Sustainability and statutory requirements	41
8.3.5	Portfolioaudit oder -prüfung	41	8.3.7	Reporting	41
8.3.6	Nachhaltigkeit und gesetzliche Anforderungen	41	8.4	Framework	41
8.3.7	Berichtswesen	41		Annex A (informative) Implementation, continuous improvement and sustainment of the governance framework	44
8.4	Rahmenwerk	41		Bibliography	46
	Anhang A (informativ) Einführung, ständige Verbesserung und Erhaltung des Governance- Rahmenwerks	44			
	Literaturhinweise	46			

Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement — Leitlinien zu Governance

Project, programme and portfolio management — Guidance on governance

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (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-Dokumentenarten 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 Patent-erklärungen (siehe www.iso.org/patents).

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).

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.

Diese korrigierte Version der Norm ISO 21505:2017 enthält das korrekte Bild 5.

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*.

This corrected version of ISO 21505:2017 incorporates the correct Figure 5.

Einleitung

Diese Norm beschreibt Kontext und Leitlinien für die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios.

Die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios umfasst unter anderem jene Bereiche der Governance, die sich auf Projekte, Programme und Portfolios beziehen. Organisationen können dieses Dokument für die Governance einzelner oder aller Projekte, Programme oder Portfolios verwenden.

Diese Norm ist für die Anwendung durch alle Organisationen und Gruppen von Organisationen – unabhängig von der Größe und Komplexität ihrer Projekte, Programme oder Portfolios – vorgesehen, wobei unter Umständen eine Anpassung an die Anforderungen der jeweiligen Organisation erforderlich ist. Außerdem ist dieses Dokument darauf ausgelegt, Governance-Gremien und Führungskräften der ersten und zweiten Ebene mit Governance-Verantwortlichkeiten innerhalb ihrer Organisationen zu unterstützen.

Dieses Dokument bezieht sich auf die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios, die auch als Projekt-Governance bzw. Programm-Governance und Portfolio-Governance bezeichnet werden kann. Die Governance für ein einzelnes Projekt oder Programm kann sich von der für mehrere Projekte oder Programme unterscheiden.

Die Anwendung der Leitlinien für die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios kann beitragen zu:

- verbesserter Rechenschaft und Transparenz
- verbesserter Einbindung von Stakeholdern
- verringerten organisationsbezogenen Risiken
- erhöhter Wahrscheinlichkeit nachhaltiger Ergebnisse, nachhaltigen Nutzens und erweiterter Chancen
- verbesserter Kommunikation
- mehr Klarheit bezüglich Werten, ethischer Grundsätze und Leitprinzipien.

Introduction

This document describes the context of, and guidelines for, the governance of projects, programmes and portfolios.

The governance of projects, programmes and portfolios includes, but is not limited to, areas of governance that relate to projects, programmes and portfolios. Organizations can use this document for the governance of any one or all of their projects, programmes, or portfolios.

This document is intended to be used by any organization and any group of organizations for projects, programmes or portfolios of any size and complexity, but might require tailoring to the specific needs of the organization. In addition, this document is designed to provide guidance for governing bodies and for executive and senior management that can have governance responsibilities within their organizations.

This document refers to the governance of projects, governance of programmes and governance of portfolios, which is intended to be interchangeable with the terms project governance, programme governance and portfolio governance. However, the governance for a single project or programme can differ from the governance of multiple projects or programmes.

Following the guidelines for governance of projects, programmes and portfolios identified in this document can contribute to:

- improved accountability and transparency;
- improved engagement with stakeholders;
- reduced organizational risk;
- increased likelihood of achieving sustainable results, benefits and enhanced opportunities;
- improved communication;
- improved clarity regarding values, ethics, and guiding principles.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument beschreibt den Kontext für die Governance der Projekte, Programme und Portfolios und stellt Leitlinien für die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios bereit. Dieses Dokument kann auch für die Beurteilung, Sicherung oder Verifizierung der Governance-Funktion für Projekte, Programme oder Portfolios verwendet werden.

ANMERKUNG Der Ausdruck „Portfolio“ wird im gesamten Dokument für „Projekt- und Programm-Portfolio“ und der Ausdruck „Programm“ für „Programm von zusammenhängenden Projekten und andere damit verbundene Arbeit“ verwendet.

Dieses Dokument ist für Governance-Gremien und Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene bestimmt, die Entscheidungen im Hinblick auf Projekte, Programme und Portfolios treffen oder beeinflussen. Darüber hinaus sollen darin Leitlinien für diejenigen bereitstellen, die Projekte, Programme und Portfolios lenken, z. B. Projekt-sponsoren, Lenkungsausschüsse, Portfolio-Verantwortliche und das Projektmanagement-Office.

Außerdem kann es von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagern sowie von Stakeholdern, die an der Entwicklung und Umsetzung von Projekten, Programmen und Portfolios beteiligt sind, genutzt werden. Zu weiteren Zielgruppen mit potentiell Interesse an diesem Thema gehören diejenigen, die im Rahmen von Projekten, Programmen und Portfolios beraten, informieren, unterstützen oder arbeiten.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

1 Scope

This document describes the context in which the governance of projects, programmes and portfolios is conducted and provides guidance for the governance of projects, programmes and portfolios. This document can also be used for assessment, assurance or verification of the governance function for projects, programmes or portfolios.

NOTE Throughout this document, the term “portfolio” is used to mean “project and programme portfolio” and the term “programme” is used to mean a “programme of interrelated projects and other related work”.

This document is intended for governing bodies and executive and senior management who influence, impact or make decisions regarding the governance of projects, programmes and portfolios. It is also intended to provide guidance to those who direct projects, programmes and portfolios, such as sponsors, steering committees, portfolio owners and the project management office.

It also can be used by project, programme and portfolio managers, as well as stakeholders involved in the development and implementation of projects, programmes and portfolios. Other audiences who can have an interest in this topic include those advising, informing, assisting or working within projects, programmes and portfolios.

2 Normative references

There are no normative references in this document.

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: unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Governance

Prinzipien, Richtlinien und Rahmenwerk, nach denen eine Organisation ausgerichtet und gesteuert wird

3.2

Stakeholder

Person, Gruppe oder Organisation, die an einem beliebigen Aspekt eines Projekts, eines Programms, Portfolios oder der Governance einer Organisation interessiert ist, diese beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

3.3

Risiko

unsicheres Ereignis oder Reihe von Ereignissen mit möglicherweise positivem oder negativem Einfluss

3.4

Nutzen

geschaffener Vorteil, Wert oder anderer positiver Effekt

3.5

Governance-Gremium

Person, Gruppe oder Einheit, die für die Governance einer Organisation, mehrerer Organisationen oder eines Teils einer Organisation verantwortlich ist

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 addresses:

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

3.1

governance

principles, policies and framework by which an organization is directed and controlled

3.2

stakeholder

person, group or organization that has interests in, or can affect, can be affected by, or perceive itself to be affected by, any aspect of a project, programme, portfolio or the organization's governance

3.3

risk

uncertain event or set of events with a potential positive or negative impact

3.4

benefit

created advantage, value or other positive effect

3.5

governing body

person, group or entity accountable for the governance of an organization, organizations or a part of an organization

4 Kontext

4.1 Governance einer Organisation

Bei der Governance einer Organisation handelt es sich um die Ausrichtung einer permanenten oder temporären Organisation durch die Einführung eines Governance-Rahmenwerks. Es liegt in der Verantwortlichkeit von Governance-Gremien, Vorstand und Geschäftsleitung, ihre Organisation zu lenken, um beides, Verantwortung und Leistung, zu erreichen.

Die Governance einer Organisation basiert auf den organisationsspezifischen Prioritäten und erstreckt sich über die unterschiedlichen, gelegentlich zueinander im Widerspruch stehenden Interessen der Stakeholder und kann von der erweiterten Governance-Umgebung beeinflusst sein.

Diejenigen Governance-Elemente einer Organisation, die sich mit Projekten, Programmen und Portfolios beschäftigen, sollten so ausgelegt sein:

- dass sie einen integrierten Bestandteil des gesamten Governance-Rahmenwerks der permanenten oder temporären Organisation darstellen;
- dass sie die Grundsätze, Wertvorstellungen und strategischen Ziele der Organisation unterstützen;
- dass sie den Nutzen optimieren, der durch den Ressourceneinsatz in ausgewählten Projekten, Programmen und Portfolios entsteht.

Ein möglicher Zusammenhang zwischen der Governance einer Organisation und der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios ist in Bild 1 dargestellt.

4 Context

4.1 Organizational governance

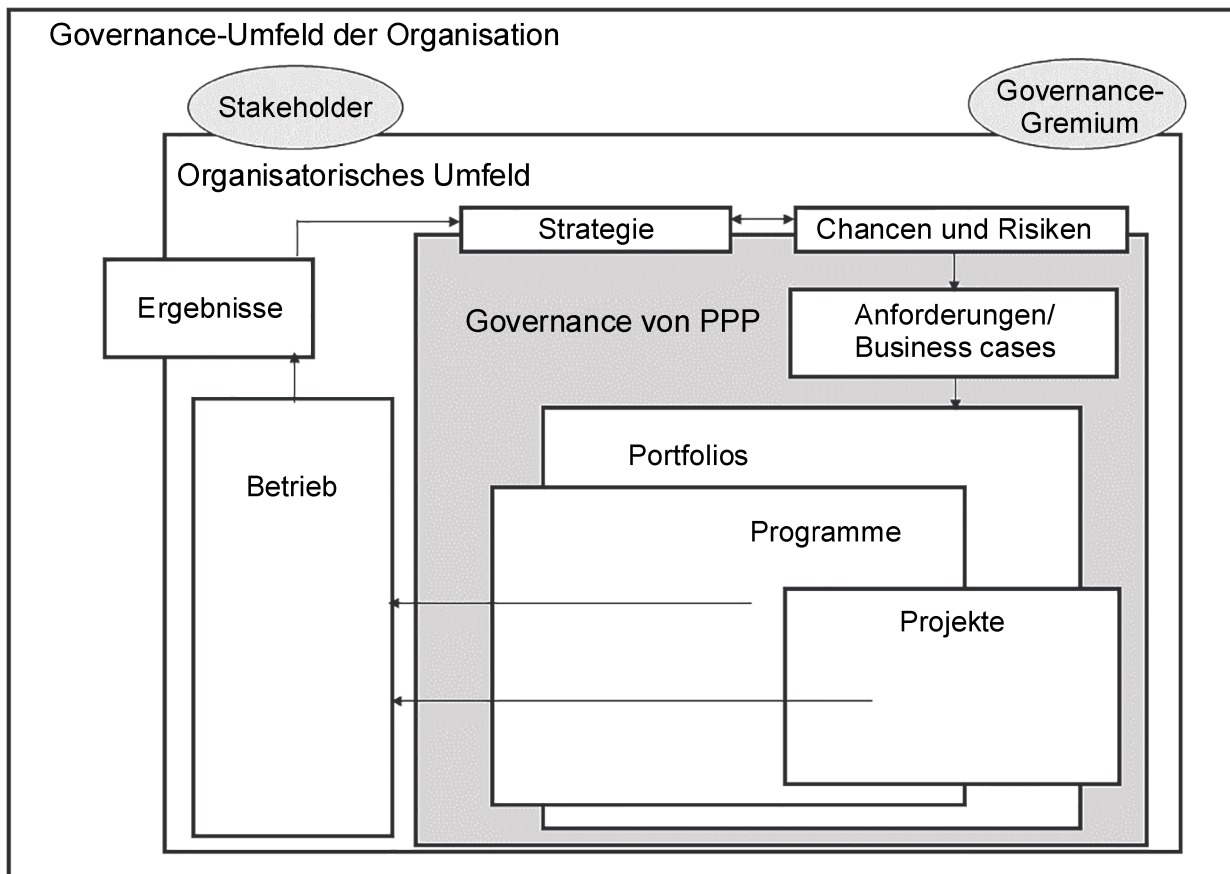
Organizational governance is the directing of a permanent or temporary organization through the establishment of the governance framework. Governing bodies, executive and senior management have the responsibility for governing their organization to achieve both accountability and performance.

An organization's governance is based on the specific priorities of the organization and spans across the range of sometimes conflicting stakeholder interests and may be influenced by the wider governance environment.

The elements of organizational governance that address projects, programmes and portfolios should be:

- an integrated part of the permanent or temporary organization's overall governance framework;
- designed to support the organization's principles, values and strategic objectives;
- designed to optimize the benefits created by investing resources in selected projects, programmes and portfolios.

One possible relationship between organizational governance and governance of projects, programmes and portfolios is shown in Figure 1.

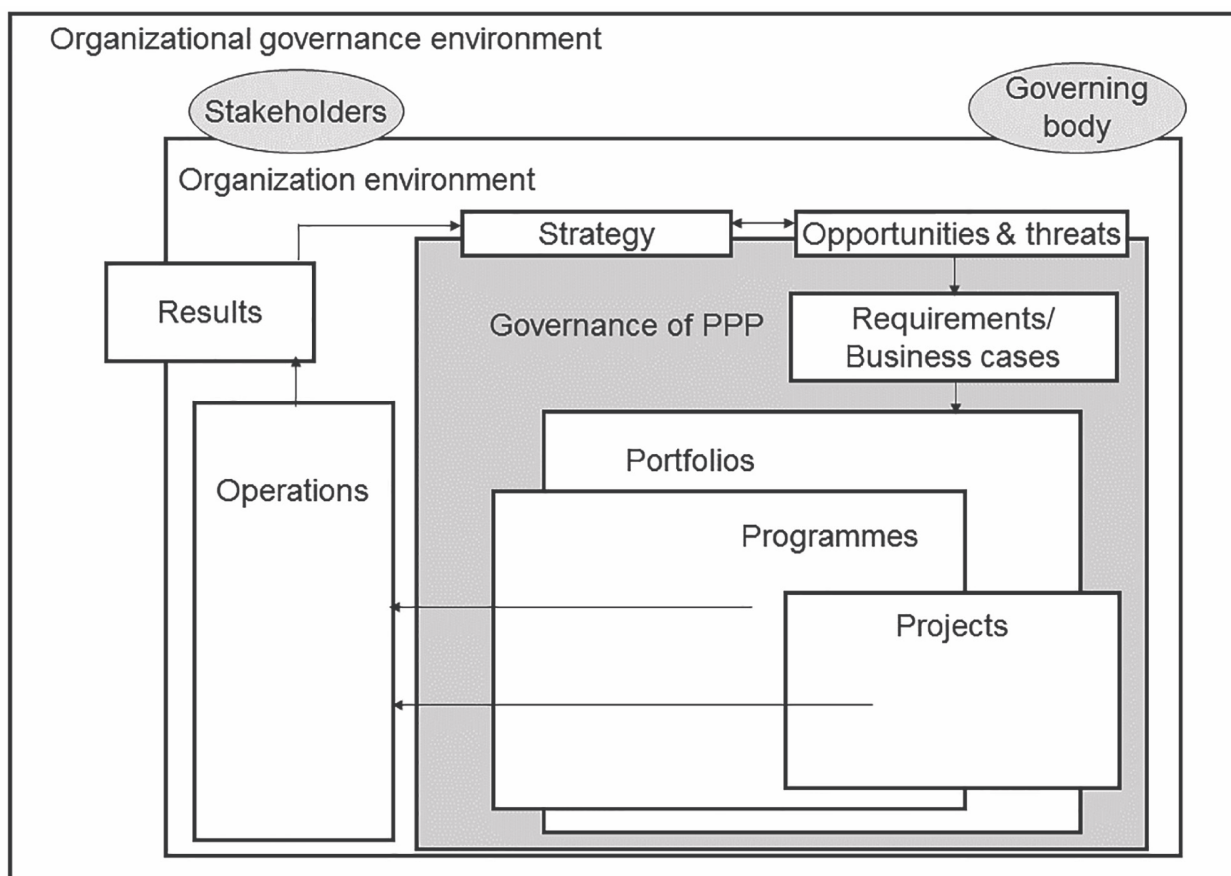


Das grau unterlegte Feld zeigt das in Abschnitt 4 dargelegte Governance-Rahmenwerk.

Pfeile repräsentieren ganz allgemein den Fluss von Wissen, Dokumenten, Arbeitsergebnissen und anderen Artefakten.

PPP im Diagramm ist das Akronym für Projekte, Programme und Portfolios.

Bild 1 — Beispiel für den Kontext einer Governance für Projekte, Programme und Portfolios (PPP)



The shaded box represents the governance framework discussed in Clause 4.

Arrows are a generalized representation of the flow of knowledge, documents, deliverables and other artefacts.

PPP is the acronym in the diagram for projects, programmes and portfolios.

Figure 1 — Example of context of governance of projects, programmes and portfolios (PPP)

4.2 Governance-Gremien

In einer Organisation können mehrere Governance-Gremien existieren. Dies hängt sowohl von den Bedürfnissen der Organisation als auch von den zu beaufsichtigenden Projekten, Programmen und Portfolios ab.

Jedes Governance-Gremium kann die Zuständigkeit und Verantwortung für folgende Aspekte übernehmen:

- a) Einhaltung der von dem Gesamt-Governance-Gremium der Organisation eingeführten Ziele, Werte und Prinzipien;
- b) Beachtung der Stakeholder-Anforderungen;
- c) Einhaltung der organisationsbezogenen und rechtlichen Anforderungen;
- d) Entwicklung und Pflege von Richtlinien, Verfahren und Prozessen;
- e) Zielsetzung für und Ausrichtung der zu beaufsichtigenden Organisationseinheiten;
- f) Delegieren von Zuständigkeiten an Manager und deren Ermächtigung und Unterstützung:
 - beim Delegieren sollten Befugnis und Zuständigkeit im Einklang stehen;
 - die Verantwortung verbleibt beim Governance-Gremium;
- g) Überwachung der Konformität mit und der Erreichung der Ziele;
- h) Treffen finaler Entscheidungen im Falle eskalierter erfolgskritischer Probleme.

4.3 Unterschiede zwischen Governance und Management

Die Governance autorisiert, lenkt, ermächtigt, sorgt für Transparenz und begrenzt den Handlungsspielraum des Managements.

Das Management sollte innerhalb der von der Organisations-Governance gesetzten Grenzen arbeiten, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Governance-Funktionen und Management-Funktionen können auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Teilen der Organisation ausgeführt

4.2 Governing bodies

Several different governing bodies may exist within an organization, depending on organizational needs and the projects, programmes and portfolios being governed.

Each governing body may have accountability and responsibility for:

- a) complying with the objectives, values and principles established by the organization's overall governing body;
- b) addressing the requirements of stakeholders;
- c) complying with organizational and legal requirements;
- d) developing and maintaining policies, procedures and processes;
- e) setting objectives for, and providing direction to the organizational entities being governed;
- f) delegating responsibilities to, empowering and supporting the managers:
 - delegations should balance authority and responsibility for the required actions,
 - the governing body remains accountable;
- g) monitoring conformance to and achievement of the objectives;
- h) providing final decision-making on escalated critical issues.

4.3 Differences between governance and management

Governance authorizes, directs, empowers, provides oversight and limits the actions of management.

Management should work within the constraints set by the organization's governance to achieve the organization's objectives.

Governance functions and management functions may be performed at different levels and in different parts of the organization, but the