

DIN ISO 21500

ICS 03.100.40

Entwurf

Einsprüche bis 2021-12-29
Vorgesehen als Ersatz für
DIN ISO 21500:2016-02

**Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement –
Kontext und Konzepte (ISO 21500:2021);
Text Deutsch und Englisch**

Project, programme and portfolio management –
Context and concepts (ISO 21500:2021);
Text in German and English

Management des projets, programmes et portefeuilles –
Contexte et concepts (ISO 21500:2021);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2021-10-29 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nqs@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 36 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	3
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Konzepte des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements	10
4.1 Allgemeines	10
4.2 Projekte, Programme und Portfolios	11
4.3 Organisatorisches Umfeld	12
4.4 Externe Umwelt	12
4.5 Strategieumsetzung	13
4.6 Integrierte Governance- und Managementansätze	14
5 Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement	15
5.1 Allgemeines	15
5.2 Überblick	16
5.2.1 Hauptnormen	16
5.2.2 Unterstützende Normen und Begriffsverzeichnis	16
5.3 Vorteile durch die Anwendung von Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement	17
5.3.1 Allgemeines	17
5.3.2 Projektmanagement	17
5.3.3 Programmmanagement	17
5.3.4 Portfoliomanagement	17
5.3.5 Governance	18
5.4 Organisatorische Überlegungen zur Auswahl	18
Literaturhinweise	20

Bilder

Bild 1 — Beispiel für den Kontext von Governance und Management von Projekten, Programmen und Portfolios	11
Bild 2 — Beispiel für die Beziehung zwischen Projekten, Programmen und Portfolios	12
Bild 3 — Beispiel für Strategieumsetzung	14
Bild 4 — Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement	16

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 21500:2021, 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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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

ISO 21503	siehe	DIN ISO 21503
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.

Änderungen

Gegenüber DIN ISO 21500:2016-02 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) dieses Dokument gibt einen Überblick über das Umfeld von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, dessen Governance und die allgemeinen Faktoren, die das weitere Umfeld beeinflussen;
- b) dieses Dokument gibt einen Überblick über die Beziehungen zwischen den vom ISO/TC 258 erarbeiteten Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, während die Leitlinien zum Projektmanagement jetzt in ISO 21502 enthalten sind.

Nationaler Anhang NA
(informativ)

Literaturhinweise

DIN ISO 21503, *Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement — Leitlinien zum Programmmanagement*

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 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 Normungsthemen 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 Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

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

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

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

Diese zweite Ausgabe ersetzt zusammen mit ISO 21502:2020 die erste Ausgabe (ISO 21500:2012), die technisch überarbeitet wurde. Die wesentlichen Änderungen im Vergleich zur Vorgängerausgabe sind folgende:

- dieses Dokument gibt einen Überblick über das Umfeld von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, dessen Governance und die allgemeinen Faktoren, die das weitere Umfeld beeinflussen;
- dieses Dokument gibt einen Überblick über die Beziehungen zwischen den vom ISO/TC 258 erarbeiteten Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, während die Leitlinien zum Projektmanagement jetzt in ISO 21502 enthalten sind.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Dieses Dokument stellt einen übergreifenden Leitfaden für die Anwendung der vom ISO/TC 258 erarbeiteten Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement dar und gibt einen Überblick über diese Disziplinen und die diesbezügliche Governance in einer Organisation.

Die Zielgruppe für dieses Dokument umfasst unter anderem:

- Praktiker und Fachleute aus den Bereichen Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement;
- Unternehmensleitung, leitende Angestellte, Auftraggeber und andere Leitungsgremien, die Projekte, Programme und Portfolios überwachen;
- Projekt-, Programm- und Portfolio-Stakeholder;
- akademisches Personal;
- Entwickler von nationalen Normen, Organisationsnormen, Industrienormen und öffentlichen Richtlinien;
- Anwender der vom ISO/TC 258 erarbeiteten Normen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument beschreibt den organisatorischen Kontext und die zugrunde liegenden Konzepte des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Darüber hinaus legt es Leitlinien für Organisationen zur Einführung oder Verbesserung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement unter Verwendung der vom ISO/TC 258 erarbeiteten Normen fest.

Dieses Dokument ist auf die meisten Organisationen anwendbar, einschließlich öffentlicher und privater Organisationen jeder Größe und Art. Es ist auch auf jedes Projekt, Programm und Portfolio anwendbar, unabhängig von Komplexität, Größe oder Dauer.

Weitere Leitlinien zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement und deren Governance sind in ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 und ISO 21505 enthalten.

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 <https://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Nutzen

en **benefit**

erzielter Vorteil, Wert oder sonstiger positiver Effekt

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.6]

3.2

Business-Case

en **business case**

dokumentierte Begründung, um die Entscheidungsfindung über den Einsatz eines *Projekts* (3.15), *Programms* (3.12) oder *Portfolios* (3.9) zu unterstützen

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.8]

3.3

Lieferobjekt

en **deliverable**

eindeutiges und überprüfbares Ergebnis, das durch ein *Projekt* (3.15) erzeugt werden muss

[QUELLE: ISO 21502:2020, 3.9]

3.4

Governance

en **governance**

Prinzipien, Richtlinien und Rahmenbedingungen, nach denen eine Organisation gelenkt und gesteuert wird

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.25]

3.5

Governance-Gremium

en **governing body**

Person, Gruppe oder Einheit, die für die *Governance* (3.4) einer Organisation, mehrerer Organisationen oder eines Teils einer Organisation verantwortlich ist

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.26]

3.6

Chance

en **opportunity**

Risiko, dessen Eintritt sich günstig auswirken würde

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.36]

3.7

Outcome

en **outcome**

Veränderung, die sich aus der Nutzung des *Outputs* (3.8) eines *Projekts* (3.15) ergibt

[QUELLE: ISO 21502:2020, 3.10]

3.8

Output

en **output**

Summe der materiellen oder immateriellen *Lieferobjekte* (3.3), die das Ergebnis eines *Projekts* (3.15) darstellen

[QUELLE: ISO 21502:2020, 3.14]

3.9

Portfolio

en **portfolio**

Menge von *Portfolioelementen* (3.10), die zusammengefasst werden, um ihr Management zur Erreichung strategischer Ziele zu erleichtern

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.42]

3.10

Portfolioelement

en **portfolio component**

Projekt (3.15), *Programm* (3.12), *Portfolio* (3.9) oder andere damit zusammenhängende Tätigkeiten

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.43]

3.11

Portfoliomanagement

en **portfolio management**

koordinierte Aktivitäten zur Lenkung und Steuerung der Erreichung strategischer Ziele

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.45]

3.12

Programm

en **programme**

Menge von *Programmelementen* (3.13), die auf koordinierte Weise gemanagt werden, um *Nutzen* (3.1) zu realisieren

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.50]

3.13

Programmelement

en **programme component**

Projekt (3.15), *Programm* (3.12) oder andere damit zusammenhängende Tätigkeiten

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.52]

3.14

Programmmanagement

en **programme management**

koordinierte Aktivitäten zur Lenkung und Steuerung der Realisierung von identifiziertem *Nutzen* (3.1) und von *Lieferobjekten* (3.3)

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.54]

3.15

Projekt

en **project**

temporäre Unternehmung zum Erreichen eines oder mehrerer definierter Ziele

[QUELLE: ISO 21502:2020, 3.20]

3.16

Projektmanagement

en **project management**

koordinierte Aktivitäten zur Lenkung und Steuerung der Erreichung vereinbarter Ziele

[QUELLE: ISO 21502:2020, 3.24]

3.17

Auftraggeber

en **sponsor**

Person, die für die Bereitstellung der für den Erfolg notwendigen Ressourcen und Managemententscheidungen verantwortlich ist

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.78]

3.18

Stakeholder

en **stakeholder**

Person, Gruppe oder Organisation, die ein Interesse an einem Aspekt eines *Projekts* (3.15), *Programms* (3.12) oder *Portfolios* (3.9) hat, ihn beeinflussen, davon betroffen sein oder sich davon betroffen fühlen kann

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.79]

3.19

Bedrohung

en **threat**

Risiko, dessen Eintritt sich negativ auswirken würde

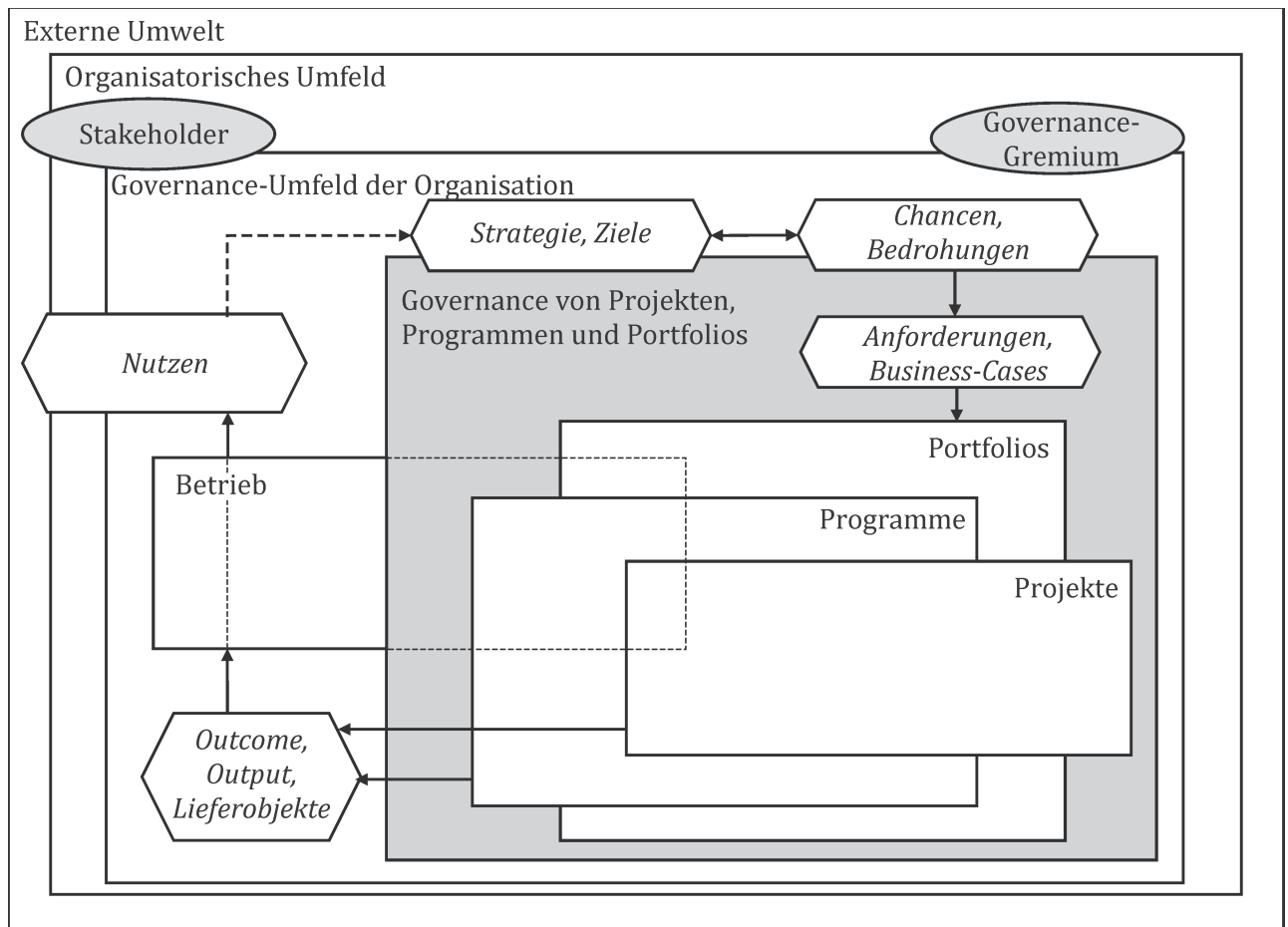
[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.83]

4 Konzepte des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements

4.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt beschreibt den Gesamtkontext, in dem die Governance und das Management von Projekten, Programmen und Portfolios agieren. Zusätzlich zum laufenden Betrieb bietet das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement einen Rahmen zur Wertschöpfung. Projekte, Programme und Portfolios existieren innerhalb des organisatorischen Umfelds, und die Organisation existiert innerhalb der größeren externen Umwelt.

Bild 1 veranschaulicht, dass Chancen und Bedrohungen mittels der Strategie und der Ziele der Organisation identifiziert werden können. Die Chancen und Bedrohungen können bewertet und zu Anforderungen und Business-Cases weiterentwickelt werden. Auf der Grundlage dieser Business-Cases und unter Einsatz von Portfoliomanagement oder eines anderen Managementansatzes wählt die Organisation Projekte und Programme aus und genehmigt sie, um Outcome, Output und Lieferobjekte für den Betrieb bereitzustellen. Durch ihren Einsatz im Betrieb sollten Outcome, Output und Lieferobjekte dazu beitragen, einen Nutzen für interne und externe Stakeholder zu realisieren. Der Nutzen kann auch zur weiteren Entwicklung der Strategie und der Ziele der Organisation beitragen.



ANMERKUNG 1 Chancen und Bedrohungen werden aus einer strategischen Perspektive betrachtet.

ANMERKUNG 2 Die gestrichelten Linien des Feldes „Betrieb“ deuten an, dass sich Vorgänge des Betriebes auf Projekte, Programme und Portfolios erstrecken können (siehe „andere damit zusammenhängende Tätigkeiten“).

Bild 1 — Beispiel für den Kontext von Governance und Management von Projekten, Programmen und Portfolios

4.2 Projekte, Programme und Portfolios

Organisationen leisten Arbeit, um Ziele zu erreichen. Diese Arbeit kann als laufender Betrieb, als Projekt oder Programm durchgeführt oder gemeinsam mit anderen zusammenhängenden Tätigkeiten als Portfolio organisiert werden. Ein Beispiel für die Beziehung zwischen Projekten, Programmen und Portfolios ist in Bild 2 dargestellt. Der Schwerpunkt jeder dieser Aktivitäten einer Organisation lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Betrieb wird von relativ stabilen Teams durch laufende und sich wiederholende Prozesse durchgeführt; diese sind auf die Aufrechterhaltung der Organisation ausgerichtet.
- Projekte werden von temporären Teams durchgeführt und liefern Outcome, Output, Lieferobjekte und Nutzen. Ein Projekt kann als eigenständige Aufgabe innerhalb einer Organisation oder als Teil eines größeren Programms oder Portfolios gemanagt werden.
- Programme sind Gruppen von Programmelementen, die auf koordinierte Weise gemanagt werden, um Vorteile und Synergien zu erzielen, um zur Erreichung gemeinsamer strategischer und operativer Ziele beizutragen und um Nutzen zu realisieren.