

DIN ISO 21503

ICS 03.100.01

Einsprüche bis 2018-10-31

Entwurf

**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

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2018-08-31 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 nqsz@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, 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 43 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	4
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	5
Vorwort	6
Einleitung	7
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Konzepte von Programmen und des Programmmanagements	8
4.1 Allgemeines	8
4.2 Konzepte von Programmen	9
4.2.1 Allgemeines	9
4.2.2 Merkmale eines Programms	9
4.2.3 Zweck des Programms	9
4.2.4 Erstellung eines Programms	10
4.2.5 Ausrichtung des Programms	10
4.2.6 Struktur des Programms	11
4.2.7 Stakeholder eines Programms	12
4.3 Konzepte des Programmmanagements	12
4.3.1 Allgemeines	12
4.3.2 Programmmanagement	12
4.3.3 Zweck des Programmmanagements	13
4.3.4 Lebenszyklus eines Programms	13
5 Voraussetzungen für das Programmmanagement	13
5.1 Allgemeines	13
5.2 Prüfen der Notwendigkeit eines Programmmanagements	14
5.3 Einführung von Programmmanagement innerhalb von Organisationen	15
5.4 Ausrichtung des Programmmanagements	15
5.5 Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Programm	16
5.5.1 Allgemeines	16
5.5.2 Sponsor des Programms	16
5.5.3 Programmmanager	16
5.5.4 Programmmanagementteam	17
6 Management eines Programms	17
6.1 Allgemeines	17
6.2 Erstellung eines Programms	17
6.2.1 Allgemeines	17
6.2.2 Rahmenbedingungen für das Programmmanagement	18
6.2.3 Entwurf und Planung des Programms	18
6.3 Programmintegration	18
6.3.1 Allgemeines	18
6.3.2 Strategische Integration	18
6.3.3 Integration der Anforderungen	19
6.3.4 Integration der Komponenten	19
6.3.5 Funktionale Integration	19

6.4	Methoden des Programmmanagements	20
6.4.1	Allgemeines	20
6.4.2	Risiko- und Problemmanagement	20
6.4.3	Änderungsmanagement	20
6.4.4	Qualitätsmanagement	21
6.4.5	Ressourcenmanagement	21
6.4.6	Zeitmanagement	21
6.4.7	Budget- und Finanzmanagement	21
6.4.8	Stakeholder- und Kommunikationsmanagement	21
6.5	Programmsteuerung	22
6.6	Nutzenmanagement	22
6.6.1	Allgemeines	22
6.6.2	Ermittlung und Analyse des Nutzens	22
6.6.3	Nutzensteuerung	23
6.7	Abschluss eines Programms	23
	Literaturhinweise	24

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).

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 internationalen 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

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-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) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

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

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 am Sponsoring von Programmen 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.

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

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.

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 frühzeitig zu erzielen;
- Optimieren der Nutzung von Ressourcen für alle Programmkomponenten;
- Optimieren von Kosten, Zeitplan und Qualität;
- Managen von Risiken im Programm;
- Steuern und abgleichen der Programmkomponenten;
- Erstellen einer betriebswirtschaftlichen Argumentation, welche die Ziele des Programms festlegt;
- Ermitteln des Nutzens, der durch das gemeinsame Managen der einzelnen Komponenten in Form eines Programms erzielt werden kann;
- Ausrichten auf eines oder mehrere der strategischen und operativen Ziele.

Bei der Erstellung eines Programms innerhalb einer Organisation können Risiken und Unsicherheiten von Bedeutung sein. Es können unter anderem die folgenden Überlegungen angestellt werden:

- Grad der Komplexität im Zusammenhang mit dem Erreichen der Programmziele;
- Risiko- und Unsicherheitsgrad im Zusammenhang mit dem Erreichen der Programmziele und damit verbundenen potentiellen Änderungen;
- Umfang der erforderlichen organisatorischen Änderungen;
- Risiko- und Unsicherheitsgrad in Bezug auf erforderliche Ressourcen;
- Grad der Komplexität im Zusammenhang mit der Überbrückung einer oder mehrerer geographischer Regionen.

4.2.5 Ausrichtung des Programms

Programme können innerhalb einer einzelnen Organisation, über mehrere Organisationen hinweg oder innerhalb eines Projekt- und Programmportfolios erstellt werden. Programme sollten für die Erzielung des Nutzens auf den Governance-Rahmen der anderen Komponenten, Organisationen oder der anderen operativen Funktionen ausgerichtet werden. Ein Beispiel für die Ausrichtung eines Programms ist in Bild 1 dargestellt.

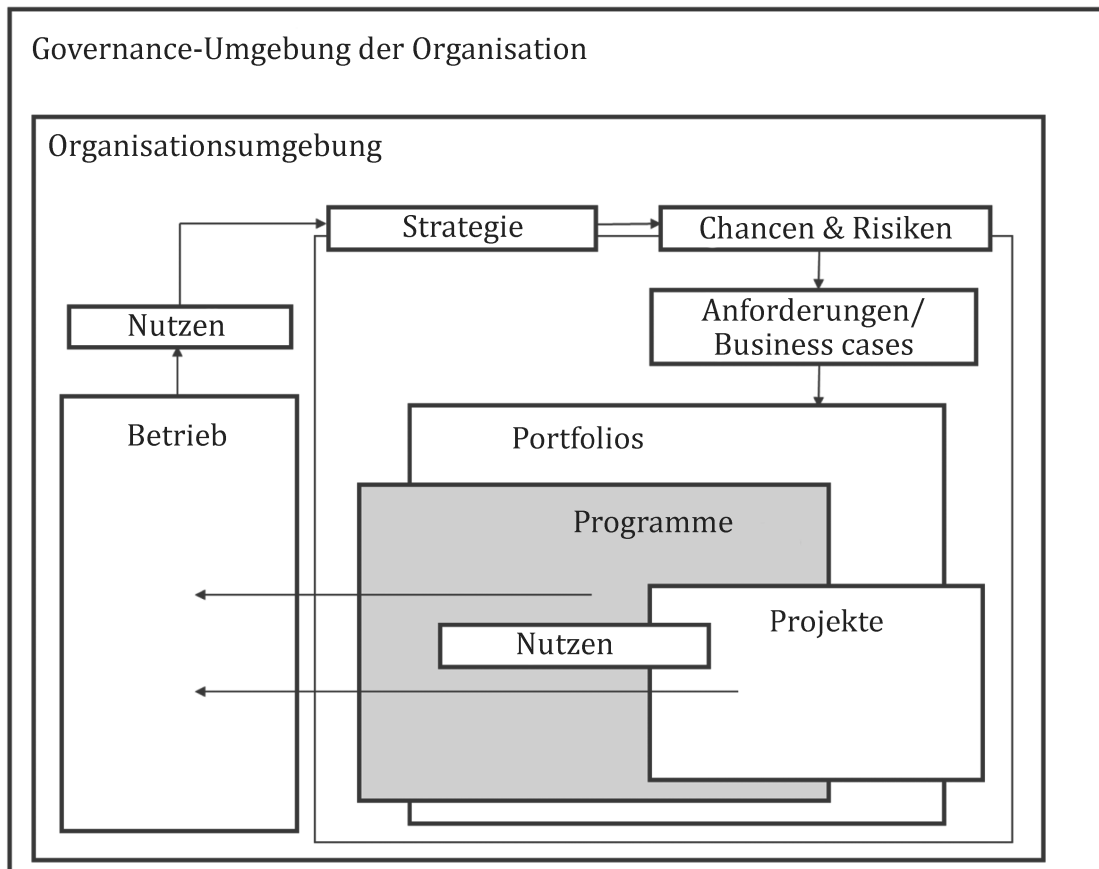


Bild 1 — Beispiel für die Ausrichtung eines Programms innerhalb einer Organisation

4.2.6 Struktur des Programms

Ein Programm sollte aus mindestens zwei Programmkomponenten bestehen. Die Struktur des Programms sollte so gestaltet sein, dass Aspekte wie die geforderten Ergebnisse und Resultate, Art der Arbeiten und deren Komplexität, die benötigten Programmkomponenten und die Charakteristiken der das Programm durchführenden Organisation widerspiegelt werden.

Bild 2 zeigt ein Beispiel für eine Programmstruktur bestehend aus Programmkomponenten wie Projekten, einem Programm und anderen damit zusammenhängenden Arbeiten.

ANMERKUNG Andere damit zusammenhängende Arbeiten können beispielsweise Aktivitäten von funktionalen und operativen Bereichen sein, die das Programm und seine Komponenten unterstützen.

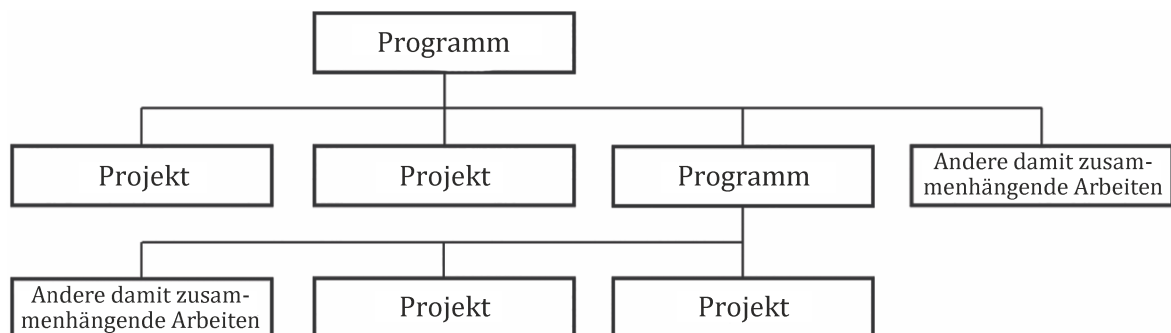


Bild 2 — Beispiel für die Struktur eines Programms

4.2.7 Stakeholder eines Programms

Stakeholder eines Programms können

- vom Programm selbst, seinen Ergebnissen oder seinen Zielen betroffen sein,
- Einfluss auf das Programm, seine Ergebnisse oder seine Ziele haben, oder
- Erwartungen an das Programm, seine Ergebnisse oder seine Ziele haben.

Stakeholder eines Programms können unter anderem sein:

- Sponsoren / Auftraggeber;
- Geschäftsinhaber;
- Programmteam;
- interne und externe Partner und Organisationen;
- Kernfunktionsteams;
- Support Teams;
- Programmmanagementbüro;
- Anwender.

4.3 Konzepte des Programmmanagements

4.3.1 Allgemeines

In diesem Abschnitt werden das Management des Programms, sein Zweck und sein Lebenszyklus beschrieben.

4.3.2 Programmmanagement

Das Programmmanagement sollte einen einheitlichen Ansatz verwenden und kann unter anderem Folgendes umfassen:

- Festlegen der Organisation für das Programm;
- Erarbeiten und Umsetzen des Programmmanagementplans;
- Steuern und Ausrichten der Programmkomponenten;
- Managen des Programms im Hinblick auf das Erreichen der Ziele und Nutzen realisieren;
- Managen der Engagements der Stakeholder;
- Managen der Risiken und Probleme im Programm;
- Managen der Integration der Ergebnisse und Resultate von Programmkomponenten;
- Managen der Kommunikation;
- Managen des Umfangs, der Kosten, des Zeitplans, der Ressourcen und der Qualität;
- übergreifendes Managen der Ressourcen für Programmkomponenten.

Das Programmmanagement kann die Realisierung von zwei Arten von Nutzen ermöglichen:

- interner Programmnutzen, der durch das Managen der Programmkomponenten als integrierte Aktivitäten entsteht;
- externer Nutzen des Programms, der zum Erreichen strategischer oder operativer Ziele beiträgt.

Ein Nutzen (materiell oder immateriell) kann sowohl während des Lebenszyklus eines Programms oder nach Abschluss des Programms erzielt werden. Das Programm sollte derart organisiert und geplant werden, dass frühestmöglich ein Nutzen erzielt wird.

4.3.3 Zweck des Programmmanagements

Der Zweck des Programmmanagements sollte einen einheitlichen Ansatz auf Folgendes bieten:

- Berücksichtigen der mit dem Programm zusammenhängenden Komplexität und Unsicherheit;
- Ermöglichen von Investitionen in Programmkomponenten;
- Ausrichten auf die Organisationsstrategie und die Risikotoleranz;
- Optimieren der Fähigkeiten und Kapazitäten der Organisation;
- Sicherstellen der Nutzenerzielung aus den Investitionen;
- Ermitteln und Managen der Interessen der Stakeholder.

4.3.4 Lebenszyklus eines Programms

Der Lebenszyklus eines Programms sollte mit dem Zeitpunkt, zu dem die Entscheidung zur Initiierung eines Programms getroffen wird, oder an einem vereinbarten Startdatum für das Programm beginnen. Er sollte zu dem Zeitpunkt, an dem entschieden wird, das Programm abzuschließen, oder an einem formell vereinbarten Abschlussdatum für das Programm enden.

Ein Programm kann unter anderem aus einem der folgenden Gründe beendet werden:

- der Nutzen des Programms wurde erreicht;
- die Koordinierung der in Wechselbeziehung stehenden Komponenten ist nicht mehr erforderlich;
- das Erzielen des Nutzens ist nicht mehr möglich oder nötig.

Der Programmlebenszyklus sollte aus Phasen bestehen, um die Programmkomponenten zu organisieren, zu managen und zu integrieren und die Realisierung eines Nutzens ermöglichen. Während des Lebenszyklus des Programms können mehrere seiner Komponenten beginnen oder enden.

5 Voraussetzungen für das Programmmanagement

5.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt bietet der Unternehmensleitung und Führungskräften eine Anleitung, welche Voraussetzungen in Betracht gezogen werden sollten, bevor ein Programmmanagement eingeführt und aufrechterhalten wird.