

Klotz, Michael

Working Paper

Projektmanagement-Normen und -Standards

SIMAT Arbeitspapiere, No. 07-15-029

Provided in Cooperation with:

Hochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT)

Suggested Citation: Klotz, Michael (2015) : Projektmanagement-Normen und -Standards, SIMAT Arbeitspapiere, No. 07-15-029, Fachhochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT), Stralsund,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0226-simat07150299>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/121846>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



SIMAT Arbeitspapiere
Herausgeber: Prof. Dr. Michael Klotz

SIMAT AP 07-15-029

Projektmanagement-Normen und -Standards

Prof. Dr. Michael Klotz

Fachhochschule Stralsund
SIMAT Stralsund Information Management Team

September 2015

ISSN 1868-064X

Klotz, Michael: Projektmanagement-Normen und -Standards. In: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz. Stralsund: FH Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, 2015 (SIMAT AP, 7 (2015), 29), ISSN 1868-064X

Download über URN vom Server der Deutschen Nationalbibliothek:
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0226-simat07150299>

Impressum

Fachhochschule Stralsund
SIMAT Stralsund Information Management Team
Zur Schwedenschanze 15
18435 Stralsund
www.fh-stralsund.de
www.simat.fh-stralsund.de

Herausgeber

Prof. Dr. Michael Klotz
Fachbereich Wirtschaft
Zur Schwedenschanze 15
18435 Stralsund
E-Mail: michael.klotz@fh-stralsund.de

Autor

Prof. Dr. Michael Klotz lehrt und forscht am Fachbereich Wirtschaft der FH Stralsund auf den Gebieten der Unternehmensorganisation und des Informationsmanagements. Er ist u. a. Wissenschaftlicher Leiter des SIMAT, regionaler Ansprechpartner der gfo Gesellschaft für Organisation e.V., Mitglied des wissenschaftlichen Beirats und Academic Advocate der ISACA sowie Mitherausgeber der Zeitschrift „IT-Governance“.

Die „SIMAT Arbeitspapiere“ dienen einer möglichst schnellen Verbreitung von Forschungs- und Projektergebnissen des SIMAT. Die Beiträge liegen jedoch in der alleinigen Verantwortung der Autoren und stellen nicht notwendigerweise die Meinung der FH Stralsund bzw. des SIMAT dar.

Projektmanagement-Normen und -Standards

Prof. Dr. Michael Klotz¹

Gliederung

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis.....	7
1 Normen und Standards	9
1.1 Abgrenzung von Normen und Standards	9
1.2 Auswahl der PM-Normen	13
1.3 Auswahl der PM-Standards	17
2 Normen für das Projektmanagement	19
2.1 DIN-Normen	19
2.2 ISO-Normen	24
2.3 ANSI/ PMI®-Normen	26
2.4 Projektrelevante allgemeine Normen.....	29
2 Standards für das Projektmanagement	33
2.1 PM-Standards von PM-Fachverbänden	33
2.2 Prüfungsorientierte PM-Standards	37
Quellenangaben	40

Zusammenfassung: Dieses Arbeitspapier gibt einen Überblick über aktuelle Normen und Standards, die für das Projektmanagement (PM) von Bedeutung sind. Als relevante Normungsorganisationen werden die International Organization for Standardization (ISO), das Deutsche Institut für Normung (DIN) und das US-amerikanische American National Standards Institute (ANSI) bzw. das Project Management Institute (PMI®) berücksichtigt. Bei den Standards werden solche Organisationen als relevant erachtet, die in der Lage sind, den von ihnen publizierten Standard einem breiten, im Projektmanagement tätigen Adressatenkreis publik zu machen, Dienstleistungen, wie z. B. Schulungen anzubieten, und eine Weiterentwicklung des Standards sicherzustellen. Insgesamt werden 18 PM-Normen und sieben PM-Standards beschrieben. Die Darstellung umfasst beispielsweise die Normenreihen DIN 6990x und ISO 2150x, aber auch ANSI/PMI®-Normen, wie den in der Praxis weit verbreiteten PMBOK® Guide. Im Rahmen der Projektmanagement-Standards werden u. a. die ICB – IPMA Competence Base-

¹ Prof. Dr. Michael Klotz, FH Stralsund, Fachbereich Wirtschaft, Zur Schwedenschanze 15, 18435 Stralsund, michael.klotz@fh-stralsund.de

line und PRINCE2® behandelt. Auch Standards für die Prüfung von Projekten finden Berücksichtigung, z. B. der Prüfungsstandard Nr. 4 des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) zur Prüfung von Projekten. Jede Beschreibung enthält eine prägnante Inhaltsangabe, den formellen Status der Norm bzw. des Standards und Links für die eigene Recherche. Insofern soll dieses Arbeitspapier nicht nur eine aktuelle, systematische Zusammenstellung bieten, sondern es stellt auch eine Hilfestellung für ein schnelles Orientieren und Nachschlagen dar.

Schlüsselwörter: ANSI – DIN – DIIR – IDW – ISO – PMI – Projekt – Projektmanagement – Normen – Standards

JEL-Klassifikation: L15, M10, M21, M42

Vorwort

Die Idee zu dem in diesem Arbeitspapier versuchten Überblick über aktuelle Normen und Standards des Projektmanagements (PM) entstand während eines Treffens der Fachgruppe „Projektmanagement an Hochschulen“ der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Für hilfreiche Hinweise aus dieser sowie auch aus der GPM-Fachgruppe „Normen im PM“ sei gedankt.

Wie bei Normen und Standards anderer Managementbereiche, z. B. des IT-Managements, hat auch die Entwicklung von PM-Normen und -Standards in den letzten Jahren eine beträchtliche Dynamik erfahren. Dies entspricht dem Bedarf der Praxis nach verlässlichen Vorgaben und Anleitungen in wichtigen Handlungsbereichen des Projektmanagements. Aber auch für die Hochschullehre ergibt sich die Frage, welche der am Markt verfügbaren PM-Normen und -Standards zu berücksichtigen und an die Studierenden zu vermitteln sind. Ein guter Überblick bildet für diese Entscheidung die Grundlage. Diesen herzustellen ist Ziel dieses Arbeitspapiers.

Die im Folgenden vorgenommene Auflistung wird bald nach Erscheinen veraltet sein. Hinweise zu notwendigen Aktualisierungen sowie zu weiterhin aufzunehmenden PM-Normen und -Standards sind jederzeit willkommen und werden in einer Neuauflage berücksichtigt.

Prof. Dr. Michael Klotz

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Webseite des DIN für die DIN 69909-4	13
Abb. 2	Webseite der ISO für die ISO 21504.....	14
Abb. 3	Angaben der ISO zu den International harmonized stage codes	15
Abb. 4	Struktur der DIN 69901	19

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Normungsorganisationen ISO, ANSI und DIN	10
Tab. 2	Zuordnung der Normen	18
Tab. 3	Listung der PMI®-Standards in der Normendatenbank NSSN	26
Tab. 4	Zuordnung der Standards	32

Abkürzungsverzeichnis

ANSI	American National Standards Institute
ANSSTAND	Verein der Anwender des Softwareentwicklungsstandards der öffentlichen Verwaltung
AS	Australian Standard
BS	British Standard
BSI	British Standard Institute
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency
CEN	Comité Européen de Normalisation
D.C.	District of Columbia
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
DIS	Draft International Standard
E	Entwurf
EN	Europäische Norm
EnEV	Energieeinsparverordnung
e. V.	eingetragener Verein
EVA	Earned-Value-Analyse
FH	Fachhochschule
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
HERMES	Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode zur Entwicklung von Systemen
ICB	IPMA Competence Baseline
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IDW PS	IDW-Prüfungsstandard
IPMA [®]	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik / Informationstechnologie
KM	Konfigurationsmanagement
MTA	Meilensteintrendanalyse
NSSN	National Standards Systems Network
OENORM	Österreichische Norm
PM	Projektmanagement
PMI [®]	Project Management Institute
PMBOK [®] Guide	Project Management Body of Knowledge Guide
PMO	Project Management Office
PRINCE 2 [®]	Projects in controlled environments
QM	Qualitätsmanagement
SDO	Standards Developing Organization
SPM	Swiss Project Management Association
TC	Technical Committee
Tz.	Teilziffer
UML	Unified Modeling Language

VOI
XT

Verband Organisations- und Informationssysteme
eXtreme Tailoring

1 Normen und Standards

Normen und Standards des Projektmanagements entstehen – wie in jedem anderen Themenbereich auch – vor dem Hintergrund einer breit geteilten Interessenlage, für die sie Antworten auf wichtige praktische Aufgabenstellungen bieten. Diese richten sich zumeist auf die Sicherstellung der Effektivität und der Effizienz des in Frage stehenden Anwendungsbereiches – hier eben des Projektmanagements.²

Rolle von Normen und Standards

1.1 Abgrenzung von Normen und Standards

Die Begriffe „Normen“ und „Standards“ werden oftmals synonym verwendet. Somit stellt sich die Frage, was unter „Norm“³ zu verstehen ist und welcher Zusammenhang zwischen den beiden Begriffen „Standard“ und „Norm“ besteht. Da Normen eine Spezialisierung von Standards darstellen, soll zuerst der Begriff des Standards geklärt werden.⁴

Ein Standard stellt eine grundlegende Beschreibung dar, wie etwas zu tun, zu lösen oder handzuhaben ist. Aber nicht jede Zusammenfassung von Konzepten und Modellen, Richtlinien, Best Practices, Empfehlungen u. Ä. kann als Standard qualifiziert werden. Zur bloßen Existenz als schriftliches Dokument muss hinzukommen, dass die als Standard beschriebenen Inhalte breit akzeptiert und angewendet werden. Der Akzeptanzbereich kann dabei geographisch (z. B. auf einen Staat oder eine Staatengemeinschaft) oder auf eine nationale, internationale oder globale Anwendergruppe (z. B. Ingenieure, Projektmanager) beschränkt sein. Für das Projektmanagement sind offenbar beide Ausprägungen zu finden. Die Anwendergruppe muss zudem den Standard nicht nur kennen und akzeptieren, sondern auch wirklich praktisch nutzen. Aus dieser Nutzung muss sich zudem eine Rückkopplung für die Weiterentwicklung des Standards ergeben.

Standards

Normen beschreiben „wissenschaftlich begründete Arbeitsmethoden zur Bewältigung rationeller, meist wiederholbarer Arbeitsprozesse ... bzw. Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen“.⁵ Normen werden von einer offiziellen

Normen

² Der Text in diesem Kapitel ist im Wesentlichen übernommen aus *Klotz 2013a*, S. 10-17, bzw. fasst diesen Text zusammen.

³ Der Begriff „Norm“ ist zu unterscheiden vom Begriff der Rechtsnorm, der rechtliche Regelwerke (Gesetze, Verordnungen, Satzungen) und Verwaltungsvorschriften umfasst.

⁴ Im Folgenden nach *Klotz 2013b*, S. 739.

⁵ *VOI 2008*, S. 18.

Normungsorganisation als Ergebnis eines systematischen, festgelegten Normungsverfahrens beschlossen und veröffentlicht. Eine Norm ist ein „Dokument, das mit Konsens erstellt und von einer anerkannten Institution angenommen wurde und das für die allgemeine und wiederkehrende Anwendung Regeln, Leitlinien oder Merkmale für Tätigkeiten oder deren Ergebnisse festlegt, wobei ein optimaler Ordnungsgrad in einem gegebenen Zusammenhang angestrebt wird“.⁶

Normen und Standards können nach Inhalt und Umfang so angewendet werden, wie sie verfasst sind. Dies ist dann erforderlich, wenn auf ihrer Grundlage eine Zertifizierung erreicht werden soll. Oftmals wird aber eine Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten der sinnvollere Weg der Anwendung sein. Mitunter sehen Normen und Standards ein solches Customizing explizit vor. Im Ergebnis liegt dann ein Hausstandard zum Projektmanagement vor. Hierunter sind alle „Regeln und Methoden zu verstehen, die bei durchgängiger Verwendung in einem Unternehmen

- die Abläufe und Ergebnisse von Projekten einheitlich darstellen,
- die gewünschte Planungsqualität sicherstellen,
- den Aufwand zur Erstellung und Wartung verringern,
- die Kommunikation und den Informationsfluss im Projekt verbessern,
- Erfahrungen für das Unternehmen sichern.“⁷

Aufgrund des formalisierten Erstellungsprozesses beinhalten Normen in der Regel nicht den innovativsten Stand eines Anwendungsgebietes. Sie schreiben vielmehr die durch praktische Bewährung allgemein anerkannten Regeln eines bestimmten Anwendungsbereiches fest. Insofern werden Normen häufig – ggf. von externen Gutachtern – herangezogen um festzustellen, ob Sorgfaltspflichten eingehalten wurden. Die Einhaltung von Normen wird zudem mitunter in nationalen und internationalen Vorschriften, d. h. vor allem in Gesetzen und Verordnungen, verbindlich vorgeschrieben.⁸ In diesen Fällen erlangt eine Norm eine unmittelbare rechtliche Bindungswirkung.⁹ Dies ist auch dann der Fall, wenn die Orientierung an Normen (aber auch an Standards) oder gar ihre strikte Einhaltung vertraglich vereinbart wird. Ge-

Verbindlichkeit
von Normen

⁶ DIN EN 45020, S. 25.

⁷ Patzak/Rattay 2009, S. 610.

⁸ Für das Projektmanagement ist dem Verfasser derzeit jedoch kein Anwendungsfall bekannt. Ein Beispiel aus der Energiewirtschaft stellt die Energieeinsparverordnung (EnEV) dar, die an zahlreichen Stellen auf verschiedene DIN-Normen Bezug nimmt.

⁹ Nach VOI 2008, S. 18.

rade in internationalen Projekten wird oftmals die Nutzung von PM-Normen der ISO oder nationaler PM-Normen, die – wie der PMBOK® Guide – jedoch internationale Verbreitung gefunden haben, vertraglich vereinbart.¹⁰

Normen stellen eine Teilmenge von Standards dar, weswegen auch die Bezeichnung „de-jure-Standard“ Verwendung findet. Eine Norm erhält dadurch einen offiziellen Charakter, dass die jeweilige Normungsorganisation dazu in der Lage ist, die Norm in ihrem Geltungsbereich (fachlich) durchzusetzen. Eine Normungsorganisation ist eine Institution, „die auf nationaler, regionaler oder internationaler Ebene anerkannt ist und als wesentliche Funktion, ..., die Erstellung, Anerkennung oder Annahme von Normen hat, welche der Öffentlichkeit zugänglich sind“.¹¹ Für Projektmanagement relevante Normungsorganisationen sind auf internationaler Ebene die „International Standardization Organization“ (ISO) und auf nationaler Ebene in Deutschland das „DIN Deutsches Institut für Normung e. V.“ (DIN) mit Sitz in Berlin und das US-amerikanische American National Standards Institute (ANSI), vgl. Tabelle 1.

Normungs-
organisation

	ISO	ANSI	DIN
Gründungsjahr	1947	1918	1917
Sitz	Genf, Schweiz	Washington, DC, USA	Berlin, Deutschland
Sprache	Englisch, Französisch	Englisch	Deutsch
Mitglieder	162 Länder	> 125.000 Unternehmen und 3,4 Mio. Personen	2.036 juristische Personen
Dt. Vertretung	DIN e.V.	-	-
Homepage	www.iso.org	http://www.ansi.org/	www.din.de

Tabelle 1
Normungsorganisa-
tionen ISO, ANSI
und DIN¹²

Das DIN Deutsches Institut für Normung e. V. ist privatwirtschaftlich als Verein organisiert. Seine Mitglieder sind Unternehmen, Verbände, Behör-

DIN

¹⁰ Nach Waschek 2014, S. 1861

¹¹ DIN EN 45020, S. 31.

¹² Zahlenangaben gemäß Information auf der jeweiligen Webseiten der Normungsorganisationen mit Stand 31.07.2015, Angabe des DIN mit Stand Dezember 2014. DIN: <http://www.din.de/cmd?cmsrubid=47514&menurubricid=47514&level=tpl-unterrubrik&cmsrubid=95451&menuid=47391&languageid=de&menubid=95451&cmsareaid=47391>; ISO: http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm; ANSI: http://www.ansi.org/about_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1

den, wissenschaftliche Einrichtungen und andere Organisationen. Die offizielle Anerkennung als nationale Normungsorganisation ergibt sich aus einem im Jahr 1975 geschlossenen Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und dem DIN, in dem diesem die Zuständigkeit für die nationalen, europäischen und internationalen Normungsaktivitäten übertragen wird. Hierdurch ist es Aufgabe des DIN, den gesamten Prozess der Normung auf nationaler Ebene sowie die deutsche Beteiligung auf europäischer und internationaler Ebene zu organisieren.¹³

Im Gegensatz zum deutschen Normungssystem ist die Normierung in den USA hochgradig sektoralisiert und dezentralisiert. Hierbei kommt dem privat organisierten ANSI (American National Standards Institute) als Non-Profit-Organisation lediglich eine koordinierende Rolle zu. Außerdem vertritt das ANSI die US-amerikanischen Interessen in der internationalen Normungsarbeit, z. B. in der ISO. Die eigentliche nationale Normung wird von Fachorganisationen als so genannten „Standards Developing Organizations“ (SDOs) durchgeführt, die vom ANSI als solche anerkannt werden müssen. Diese organisieren einen breiten, offenen, von Freiwilligkeit und Konsens geprägten Diskussions-, Konzeptions- und Entscheidungsprozess, der verschiedene formale Vorgaben des ANSI erfüllen muss.¹⁴

ANSI

Die International Standardization Organization ist ebenfalls eine private Organisation, deren Mitglieder nationale Normungsorganisationen bilden. Für die Normungsarbeit im Bereich des Projektmanagements sind bei der ISO verschiedene Technical Committees (TC) zuständig. So ist die Norm ISO 10006 zum Qualitätsmanagement in Projekten dem „ISO/TC 176 Quality management and quality assurance“, das im Wesentlichen die ISO 9000-Normenfamilie betreut, zugeordnet. Neben dem ISO/TC 176 befasst sich das „ISO/TC 258 Project, programme and portfolio management“ ausdrücklich mit Projektmanagement. Dieses TC verfolgt die Zielsetzung, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Standards zu entwickeln, die von Unternehmen aller Größenordnungen, ihren Kunden und weiteren Stakeholdern genutzt werden können.¹⁵ Das ISO/TC 258 zeichnet verantwortlich für die beiden Normen ISO 21500 zu Projektmanagement und ISO 21504 zu Projekt- und Programm-Portfoliomanagement.

ISO

¹³ Nach *DIN o. J.*

¹⁴ Vgl. *ANSI, o. J.*

¹⁵ Nach *ISO/TC 258 2012*, S. 4.

ISO-Normen werden von den zuständigen Normenausschüssen des DIN kontinuierlich daraufhin geprüft, ob sie als „DIN ISO“-Norm übernommen werden sollen. Dies ist dadurch möglich, dass DIN-Vertreter in den ISO-Gruppen an der jeweiligen Normung mitarbeiten. So ist das DIN auch in beiden oben genannten TCs vertreten und an der Normungsarbeit beteiligt. Ein Beispiel für die Übernahme von ISO-Normen durch das DIN ist die DIN ISO 21500:2012, die im Juli 2013 unverändert, aber übersetzt als Normentwurf seitens des DIN vorgelegt wurde.¹⁶

DIN – ISO

1.2 Auswahl der PM-Normen

Entsprechend der gewählten inhaltlichen Fokussierung werden im Folgenden prinzipiell nur solche Normen betrachtet, die für das Projektmanagement relevant sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie sich vollumfänglich und ausschließlich auf Projekte bzw. das Management von Projekten beziehen müssen. Es werden auch solche Normen berücksichtigt, die nur einzelne Handlungsbereiche des Projektmanagements adressieren, so wie sich z. B. die ISO 10006 speziell auf das Qualitätsmanagement in Projekten richtet. Darüber hinaus werden auch nicht projektmanagement-spezifische, allgemeine Normen betrachtet, die jedoch häufig im Rahmen des Projektmanagements Anwendung finden, wie z. B. die Qualitätsmanagement-Norm DIN EN ISO 9001 oder die DIN ISO 10007 zum Konfigurationsmanagement.¹⁷

Management-orientierung

Bezüglich der Herkunft der Normen erfolgt eine Fokussierung auf die in Tabelle 1 aufgeführten Normungsorganisationen, also auf ISO-, ANSI- und DIN-Normen. Andere nationale Normen werden hinzugenommen, wenn diese auch in der deutschen Projektmanagement-Literatur sichtbar behandelt werden und damit Gegenstand der Fachdiskussion sind. Ein Beispiel hierfür ist der PMBOK® Guide des PMI®.¹⁸

Herkunft

Als weiteres Auswahlkriterium wurde die Aktualität herangezogen, d. h. ältere Normen werden nicht berücksichtigt, wenn diese nicht mehr gültig sind.

Aktualität

¹⁶ Im Gegensatz zu ISO-Normen werden europäische EN-Normen vom DIN grundsätzlich als „DIN EN“-Norm übernommen. Normen, die sowohl vom DIN und der ISO als auch vom CEN verabschiedet wurden, werden als „DIN EN ISO“-Norm gekennzeichnet, so wie dies bei der DIN EN ISO 9001 der Fall ist. Eine derartige reine Projektmanagement-Norm ist derzeit noch nicht existent.

¹⁷ Vgl. die Auflistung in *GPM o. J.*

¹⁸ Die Abkürzung „PMBOK“ steht für „Project Management Body of Knowledge“. Die Abkürzung „PMI“ steht für „Project Management Institute“. „PMI“ and „PMBOK“ are registered marks of Project Management Institute, Inc.

Gleiches gilt für Entwürfe, die sich noch im Normungsverfahren befinden. Ein Beispiel hierfür ist der immer noch in der Entwurfsphase befindliche Normentwurf DIN ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012).¹⁹

Die in diesem Arbeitspapier enthaltenen Daten zu den Normen wurden von den jeweiligen Webseiten der Normungsinstitute übernommen. Abbildung 1 zeigt als Beispiel die Angaben zur Norm DIN 69909-4 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen.

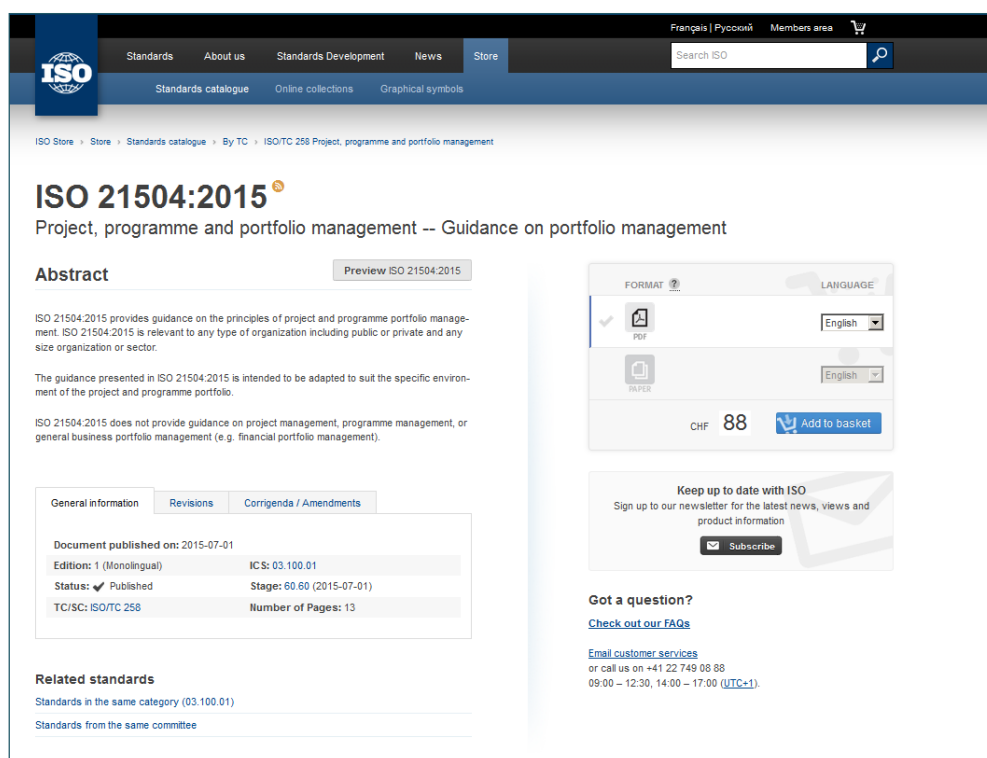
The screenshot shows the DIN website interface for the standard DIN 69909-4. At the top, there is a navigation bar with the DIN logo and the text 'NA 147 Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)'. Below this, there are three main sections: 'Normen erarbeiten', 'Normen kaufen', and 'Normen anwenden'. The main content area displays the title 'DIN 69909-4 Multiprojektmanagement - Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten - Teil 4: Rollen' in a blue box. Below the title, the issue date is 'Ausgabe 2014-11' and the appearance date is 'Erscheinungsdatum 2014-10-31'. The original language is listed as 'Originalsprache Deutsch'. The title in English is 'Multi-Project Management - Management of project portfolios, programmes and projects - Part 4: Roles'. A brief description of the standard's purpose is provided, followed by an 'Inhaltsverzeichnis' section. At the bottom, there are options to 'Bestellen beim Beuth Verlag' with 'Download' (EUR 45,60) and 'Versand' (EUR 49,50) options, and a button to 'In den Warenkorb legen'. A search bar and a 'Druckansicht' button are also visible on the right side of the page.

Abbildung 1
Webseite des DIN
für die DIN 69909-
4²⁰

¹⁹ DIN ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012), vgl. <http://www.nqsz.din.de/cmd?level=tpl-art-detailansicht&committeeid=54739099&artid=187128218&languageid=de&bcrumbllevel=5&subcommitteeid=54743629>, (Abruf am 16.07.2015) .
²⁰ Quelle: <http://www.nqsz.din.de/cmd?level=tpl-art-detailansicht&committeeid=54739099&artid=223947773&languageid=de&bcrumbllevel=3>, (Abruf am 16.07.2015)

Neben formalen Angaben zur Ausgabe, zum Erscheinungsdatum und zur Sprache der Norm sowie einer Übersetzung des Titels in Englisch finden sich eine kurze Inhaltsangabe, die Möglichkeit zum Download eines Inhaltsverzeichnisses (bei ISO-Normen nur in Englisch) und zum Versand einer Mail an einen namentlich genannten Ansprechpartner für diese Norm. Die Angabe der aktuellen Version ist unter der Bezeichnung der Norm zu finden. Weiterhin enthalten sind Angaben bzw. ein Link zu dem jeweils zuständigen nationalen Arbeitsgremium sowie die Möglichkeit zum Erwerb der Norm. Im Fall der DIN 69909-4 ist zudem noch eine Auflistung zu DIN-Dokumenten verlinkt, in denen die Norm zusätzlich enthalten ist, z. B. in elektronischen Versionen oder in Sammelwerken.

Abbildung 2 zeigt die Webseite der ISO für die Norm ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management.



The screenshot displays the ISO website interface for the standard ISO 21504:2015. The top navigation bar includes 'Standards', 'About us', 'Standards Development', 'News', and 'Store'. The main content area features the title 'ISO 21504:2015' and the subtitle 'Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management'. Below this, there is an 'Abstract' section with a 'Preview ISO 21504:2015' button. The abstract text describes the guidance provided by the standard. To the right, there is a 'FORMAT' selection area with options for 'PDF' and 'PAPER', both set to 'English'. The price is shown as 'CHF 88' with an 'Add to basket' button. Below the purchase options, there is a 'Keep up to date with ISO' section with a 'Subscribe' button. At the bottom, there is a 'Got a question?' section with links to 'Check out our FAQs' and 'Email customer services'.

Abbildung 2
Webseite der ISO
für die ISO 21504²¹

²¹ Quelle:

http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=61518&commid=624837, (Abruf am 16.07.2015)

Neben einer Zusammenfassung sind in den allgemeinen Informationen Angaben zum Veröffentlichungsdatum, zum Seitenumfang, zum Publikationsstatus und ein Link zum zuständigen Technical Committee enthalten. In zwei weiteren Reitern werden zusätzliche Informationen zu Ergänzungen („Corrigenda, Amendments“) und Revisionsständen („Revisions“) angezeigt. Bei der ISO wird zudem das Jahr der Erstellung oder Überarbeitung der Norm als Teil der Normbezeichnung (hier: „ISO 21504:2015“) angegeben. Zusätzlich werden verschiedene Codes vergeben, um die unterschiedlichen Stadien der Normen genauer zu kennzeichnen. Abbildung 3 zeigt diese so genannten „stage codes“, unterteilt nach „stages“ und „substages“.

STAGE	SUBSTAGE						
	90 Decision Substages						
	00 Registration	20 Start of main action	60 Completion of main action	92 Repeat an earlier phase	93 Repeat current phase	98 Abandon	99 Proceed
00 Preliminary stage	00.00 Proposal for new project received	00.20 Proposal for new project under review	00.60 Close of review			00.98 Proposal for new project abandoned	00.99 Approval to ballot proposal for new project
10 Proposal stage	10.00 Proposal for new project registered	10.20 New project ballot initiated	10.60 Close of voting	10.92 Proposal returned to submitter for further definition		10.98 New project rejected	10.99 New project approved
20 Preparatory stage	20.00 New project registered in TC/SC work programme	20.20 Working draft (WD) study initiated	20.60 Close of comment period			20.98 Project deleted	20.99 WD approved for registration as CD
30 Committee stage	30.00 Committee draft (CD) registered	30.20 CD study/ballot initiated	30.60 Close of voting/comment period	30.92 CD referred back to Working Group		30.98 Project deleted	30.99 CD approved for registration as DIS
40 Enquiry stage	40.00 DIS registered	40.20 DIS ballot initiated: 5 months	40.60 Close of voting	40.92 Full report circulated: DIS referred back to TC or SC	40.93 Full report circulated: decision for new DIS ballot	40.98 Project deleted	40.99 Full report circulated: DIS approved for registration as FDIS
50 Approval stage	50.00 FDIS registered for formal approval	50.20 FDIS ballot initiated: 2 months. Proof sent to secretariat	50.60 Close of voting. Proof returned by secretariat	50.92 FDIS referred back to TC or SC		50.98 Project deleted	50.99 FDIS approved for publication
60 Publication stage	60.00 International Standard under publication		60.60 International Standard published				
90 Review stage		90.20 International Standard under periodical review	90.60 Close of review	90.92 International Standard to be revised	90.93 International Standard confirmed		90.99 Withdrawal of International Standard proposed by TC or SC
95 Withdrawal stage		95.20 Withdrawal ballot initiated	95.60 Close of voting	95.92 Decision not to withdraw International Standard			95.99 Withdrawal of International Standard

Abbildung 3
Angaben der ISO zu den International harmonized stage codes²²

²² Quelle: http://www.iso.org/iso/home/standards_development/resources-for-technical-work/stages_table.htm#s90, (Abruf am 16.07.2015)

Der gerade erst im Juli 2015 erschienenen ISO 21504:2015 ist der substage code 60.60 zugeordnet, wobei „.60“ den Abschluss der betreffenden Phase signalisiert. In diesem Fall ist die Publication stage 60 („International Standard published“) abgeschlossen. Insbesondere wenn Codes zur Review-Phase angezeigt werden, ist mit einer alsbaldigen Überarbeitung der betreffenden Norm zu rechnen.

In diesem Arbeitspapier werden nur ISO-Normen berücksichtigt, deren stage code von 60.00 (International Standard under Publication) bis 90.93 (International Standard confirmed) reicht. Projektrelevante Normen in den stages unter 60.00 finden jedoch am Rande Erwähnung, da sie in der Regel über kurz oder lang ebenfalls als gültige ISO-Normen publiziert werden und häufig bereits schon vor ihrer Veröffentlichung Gegenstand der Fachdiskussion sind.

1.3 Auswahl der PM-Standards

Die Auswahl von Standards zum Projektmanagement gestaltet sich dadurch schwieriger, dass es prinzipiell eine größere Anzahl von Organisationen gibt, die eigene Standards zum Projektmanagement herausgeben. Hier erschließen sich nicht immer sofort die Verbreitung und die Nutzung der betreffenden Schriftwerke. Die den jeweiligen Standard herausgebende Organisation hat natürlich ein Interesse an einer positiven Darstellung, die ja gerade zu einer größeren Verbreitung führen soll.

Die Rolle von Normen wird in den Grundsatzpapieren der verschiedenen Normungsorganisationen in der Regel recht deutlich umrissen. Auch sind Normen in ihrem Inhalt strukturiert und in ihren Begriffen weitgehend aufeinander abgestimmt. Bei Standards ist dies anders. Hier ist schon unklar, welche Inhalte ein Standard anbietet und welche Zielsetzung er verfolgt. So kann ein Standard sich u. a. als Richtlinie oder als eine Referenzdarstellung verstehen, ein umfassendes Konzept zu einem bestimmten Handlungsfeld bieten, sich im Kern auf ein Vorgehensmodell richten oder einen Leitfaden für operative Fragestellungen umfassen. Normen werden weitgehend aufeinander abgestimmt. Dies gilt vor allem für die Normenreihen, so dass sich hier eine Auswahl quasi automatisch ergibt. Zusammenhänge zwischen Standards lassen sich dagegen in der Regel nur schwer herstellen. Dies liegt auch gar nicht im Interesse der verschiedenen herausgebenden Organisationen, da diese die Nutzer ihres Standards – nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen – an denselben binden wollen.

Problematik der Auswahl

Unterschiedliche Zielsetzungen

Da also sowohl Zielsetzungen und objektive Verbreitung als auch inhaltliche Zuordnungen als Auswahlkriterium ausscheiden, soll ein pragmatisches Vorgehen gewählt werden. Es sollen diejenigen Standards als für das Projektmanagement relevant ausgewählt werden, die in der PM-Literatur regelmäßig genannt und diskutiert werden. Dies sind vor allem:

- die „ICB – IPMA Competence Baseline“ des Projektmanagement-Verbands IPMA[®] (International Project Management Association);
- der von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. stammende Standard „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)“;
- PRINCE2^{®23}, das als englischer Regierungsstandard für das IT-Projektmanagement vor 25 Jahren entstanden ist;
- das deutsche V-Modell^{®24} XT als Vorgehensmodell für die Softwareentwicklung in der Bundesverwaltung.²⁵

Hinzu kommt der schweizerische PM-Standard „HERMES“, der seit 1986 auf der Schweizer Bundesebene für IKT-Projekte verbindlich ist und umfangreich dokumentiert vorliegt. Diese Standards stellen dann auch den Kern der in diesem Arbeitspapier dargestellten Projektmanagement-Standards dar. Weiterhin berücksichtigt werden Standards von Berufsvereinigungen, die als Handlungsvorgabe in der Praxis dienen. Als solche werden die projektbezogenen Prüfungsstandards des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.) und des DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.) aufgenommen.

²³ PRINCE[®] is a registered trademark of AXELOS Limited.

²⁴ V-Modell[®] ist eine geschützte Marke der Bundesrepublik Deutschland.

²⁵ Vgl. *Pietsch 2015, Timinger 2015, S. 34, Klotz 2014, S. 698, Waschek 2014, S. 1684f.* Andere Werke nennen keine oder nur einzelne Standards. Generell werden Standards – ebenso wie Normen – zum Projektmanagement derzeit in den wenigsten Fach- und Lehrbüchern zum Projektmanagement thematisiert.

2 Normen für Projektmanagement

Im Folgenden werden die verschiedenen PM-Normen im Einzelnen dargestellt. Hierzu werden zuerst einige grundlegende Basisdaten (zum Titel, zur aktuellen Version sowie ggf. zum aktuellen Status, zum Umfang) genannt. Daran schließt sich eine kurze Inhaltsangabe an, bei der aber nicht alle Inhalte/Elemente einer Norm Erwähnung finden.

Die Auflistung der Normen wird in vier Gruppen gegliedert, DIN-Normen, ISO-Normen, ANSI-Normen und projektrelevante, allgemeine Normen. Die berücksichtigten 18 Normen sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Gruppe			Anzahl
1.	DIN-Normen	<ul style="list-style-type: none"> • DIN 69900 • DIN 69901-1 • DIN 69901-2 • DIN 69901-3 • DIN 69901-4 • DIN 69901-5 • DIN 69909-1 • DIN 69909-2 	8
2.	ISO-Normen	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 10006 • ISO 21500 • ISO 21504 	3
3.	ANSI-Normen	<ul style="list-style-type: none"> • PMBOK® Guide • The Standard for Program Management • The Standard for Portfolio Management 	3
4.	Allgemeine Normen	<ul style="list-style-type: none"> • DIN ISO EN 9001 • DIN EN ISO 9004 • DIN ISO 10007 • ISO 31000 	4
Insgesamt			18

Tabelle 2
Zuordnung der Normen

2.1 DIN-Normen

In der Gruppe der DIN-Normen sind diejenigen Normen enthalten, die vom DIN ohne Übernahme von einer anderen Normungsorganisation (ISO, CEN) selbst entwickelt wurden. Dies sind vor allem die Normen der Normenreihe DIN 69900f.

DIN-Normen

Titel	DIN 69900 Projektmanagement – Netzplantechnik – Beschreibungen und Begriffe Titel (englisch): Project management – Project network techniques; Descriptions and concepts
Aktuelle Version	Ausgabe 2009-01
Umfang	30 Seiten
Inhalt	Die Norm DIN 69900 richtet sich auf die Netzplantechnik. Hierzu definiert sie die verwendeten Begriffe. Weiterhin wird die Netzplantechnik in ihren grundlegenden Elementen und Verfahren beschrieben.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69900/113428266

An die DIN 69900 schließt sich die DIN 69901 an, die fünf Teile umfasst, vgl. Abbildung 4.

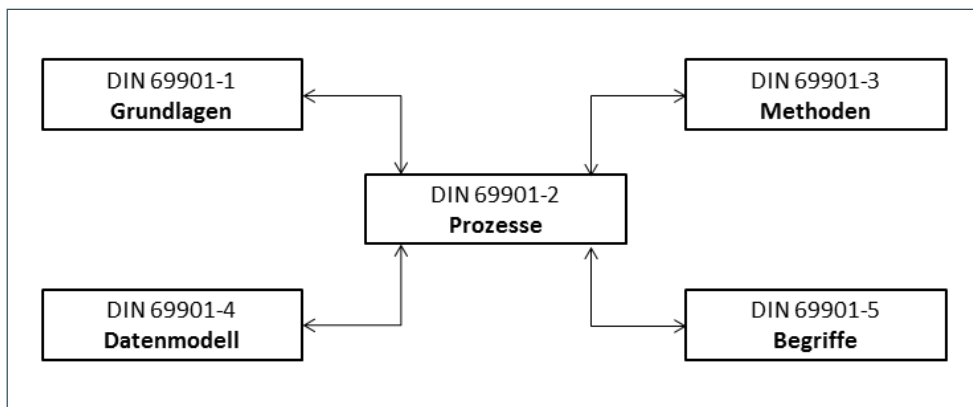


Abbildung 4
Struktur der
DIN 69901²⁶

In dieser Struktur stellt die DIN 69901-2 mit ihrem umfangreichen Modell der Projektmanagementprozesse das zentrale Element dar, auf das die anderen Teile der Norm Bezug nehmen.

Titel	DIN 69901-1 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 1: Fundamentals
Aktuelle	Ausgabe 2009-01

²⁶ Nach *DIN 69901-1*, S. 4.

Version	
Umfang	10 Seiten
Inhalt	Die Norm beinhaltet die konzeptionellen Grundlagen zu PM-Systemen. Beschrieben werden u. a. Ziele und Eigenschaften von Projektmanagementsystemen sowie Erwartungen an Projektmanagementsysteme. Auch Maßnahmen und Festlegungen, die zur Erfüllung der Erwartungen und Ziele erforderlich sind, werden benannt.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-1/113428320?SearchID=923253987

Titel	DIN 69901-2 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 2: Processes, process model
Aktuelle Version	Ausgabe 2009-01
Umfang	52 Seiten
Inhalt	Die DIN 69901-2 beinhaltet das grundlegende Modell der Projektmanagementprozesse aus einer Matrix mit elf Prozessgruppen (z. B. Ablauf und Termine, Kosten und Finanzen, Organisation, Ressourcen, Risiko) und fünf Projektmanagementphasen (Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung, Abschluss). Innerhalb der Matrix werden die einzelnen PM-Prozesse verortet, insgesamt 50 Prozesse, gegliedert nach vier Initialisierungsprozessen, 15 Definitionsprozessen, 16 Planungsprozessen, 15 Steuerungsprozessen und neun Abschlussprozessen. Neben einer graphischen Darstellung wird jeder einzelne Prozess tabellarisch beschrieben mit: Vorgänger- und Nachfolgerprozessen, Zweck und Hintergrund, einer Vorgehensbeschreibung, In- und Output und angewendeten PM-Methoden.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-2/113428357?SearchID=923255959

DIN 69901-2

Titel	DIN 69901-3 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 3: Methods
Aktuelle Version	Ausgabe 2009-01

DIN 69901-3

Umfang	10 Seiten
Inhalt	Die in der DIN 69901-3 beschriebenen Projektmanagementmethoden sind in vier Gruppen gegliedert: Methoden der Aufwandsschätzung, des Projektcontrollings, des Projektvergleichs und der Projektstrukturierung. Beispielsweise umfassen die Methoden des Projektcontrollings die Earned-Value-Analyse (EVA), die Fertigstellungsgradermittlung, Soll/Ist-Vergleiche und Meilensteintrendanalyse (MTA). Diese Methoden werden allerdings nicht umfassend ausgeführt, sondern nur kurz beschrieben.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-3/113431309

Titel	DIN 69901-4 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 4: Data, data model
Aktuelle Version	Ausgabe 2009-01
Umfang	42 Seiten
Inhalt	Die DIN 69901-4 beschreibt elementare Datenstrukturen des Projektmanagements. Die Darstellung erfolgt anhand von Tabellen und Diagrammen entsprechend der Unified Modeling Language (UML). In einem Anhang werden die verwendeten englischen Attribut- und Klassennamen aufgelistet und ihre deutsche Entsprechung angegeben.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-4/113428732?SearchID=929339983

DIN 69901-4

Titel	DIN 69901-5 Projektmanagement –Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 5: Concepts
Aktuelle Version	Ausgabe 2009-01
Umfang	20 Seiten
Inhalt	Die DIN 69901-5 definiert die Begrifflichkeit für alle Teile der DIN 69901. Insgesamt sind 110 Definitionen enthalten, von Ablaufplan bis Zielerreichung.

DIN 69901-5

Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69901-5/113428752?SearchID=929346612
------	---

Die DIN 69909 richtet sich in ihren beiden Teilen auf das Multiprojektmanagement.²⁷ Die Relevanz wird in der Norm mit dem hohen Anteil von über 50 % begründet, den die Projektarbeit heute in vielen Unternehmen an der Wertschöpfung hat. Als Multiprojektmanagement wird das Management von Projekten, Programmen oder Projektportfolios verstanden.²⁸

DIN 69909-1

Titel	DIN 69909-1 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen Titel (englisch): Multi Project Management – Management of project portfolios, programmes and projects – Part 1: Fundamentals
Aktuelle Version	Ausgabe 2013-03
Umfang	12 Seiten
Inhalt	Die DIN 69909-1 beinhaltet die grundlegende Begrifflichkeit zum Multiprojektmanagement und stellt den Zusammenhang zwischen Projekten, Programmen und Projektportfolios her. Weiter ausgeführt werden die Ziele, Eigenschaften und Dokumentation des Multiprojektmanagements, Erwartungen an das Multiprojektmanagement und die erforderliche Unterstützung des Multiprojektmanagements durch die Organisation. Außerdem wird das Multiprojektmanagement als Teil des gesamten Managementsystems verortet.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69909-1/171159236?SearchID=929350564

DIN 69909-2

Titel	DIN 69909-2 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell Titel (englisch): Multi-Project Management - Management of project portfolios, programmes and projects - Part 2: Processes, process model
Aktuelle	Ausgabe 2013-03

²⁷ Seit November 2014 liegen zwei weitere Teile als Norm-Entwurf vor: Der Entwurf zur DIN 69909-3 richtet sich auf die Methoden des Multiprojektmanagements, der Entwurf zur DIN 69909-4 beschreibt die Rollen für das Multiprojektmanagement.

²⁸ Nach *DIN 69909-1*, S. 4.

Version	
Umfang	16 Seiten
Inhalt	Ähnlich wie die DIN 69901-2, wenn auch in deutlich geringerem Umfang, beschreibt die DIN 69909-2 ein Prozessmodell. Neben drei projektrelevanten Führungsprozessen ist dieses in drei Prozessgruppen für das Multiprojektmanagement gegliedert: Projektportfolioprozesse (4 Prozesse), Programmprozesse (5 Prozesse) und Projektmanagementprozesse. Bei letzteren wird auf die in der DIN 69901-2 beschriebenen Prozesse verwiesen.
Link	Zur DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/din-69909-2/171159297?SearchID=929353474

2.2 ISO-Normen

In dieser Gruppe werden Normen aufgelistet, die von der International Organization for Standardization herausgegeben werden. Betrachtet werden lediglich aktuelle, verabschiedete Normen, die noch nicht zurückgezogen wurden. In dieser Gruppe sind drei Normen für das Projektmanagement relevant, die ISO 10006²⁹ sowie in der Reihe zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement die beiden Normen ISO 21500 und ISO 21504.³⁰

ISO-Normen

Titel	ISO 10006 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects Titel (deutsch): Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten
Aktuelle Version	ISO 10006:2003
Status	ISO: Review stage 90.60 (Close of review) 2014-06-18
Umfang	32
Inhalt	Die ISO 10006 beschreibt umfangreich eine grundlegende Konzep-

ISO 10006

²⁹ Für die ISO 10006 liegt eine deutsche Übersetzung als DIN-Fachbericht ISO 10006 vor, siehe *DIN 2004*.

³⁰ Im Rahmen dieser Normenreihe sind derzeit weitere Normen in der Entwicklung befindlich, so die ISO/DIS 21505 Project, programme and portfolio management – Guidance on governance, die sich bereits in der Enquiry stage befindet, siehe http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=63578 (letzter Zugriff: 31.07.2015).

	tion für das Qualitätsmanagement in Projekten. Begriffliche Grundlage sind die in der Qualitätsnorm ISO 9000 enthaltenen Definitionen. Nach einer Darstellung von Projektcharakteristika und Qualitätsmanagementsystemen werden die Verantwortung des Managements sowie entsprechende ressourcen- und personalbezogene Managementprozesse beschrieben. Dem folgt als Kern der Norm die Darstellung von sieben PM-Prozessgruppen. Beschrieben werden abhängigkeits-, umfangs-, zeit-, kosten-, kommunikations-, risiko- und beschaffungsbezogene Prozesse. Insgesamt umfasst das Prozessmodell 37 Prozesse.
Link	<p>a) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=36643</p> <p>b) DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/iso-10006/66461218?SearchID=929362048</p>

Titel	ISO 21500 Guidance on project management Titel (deutsch): Leitfaden zum Projektmanagement
Aktuelle Version	ISO 21500:2012
Status	ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published) 2012-09-03
Umfang	36
Inhalt	Die ISO 21500 legt Leitlinien für das Projektmanagement fest. Die Sichtweise ist am Governance-Konzept orientiert, entsprechend wird der Begriff „Projekt-Governance“ verwendet. Im Kern bietet die Norm jedoch ebenfalls ein Prozessmodell, das ähnlich wie in der DIN 69901-2 die Form einer Matrix hat. Das Modell der PM-Prozesse wird hier nach fünf Prozessgruppen (entsprechend den ebenfalls fünf Phasen der DIN 69901-2) und zehn Themengruppen (entsprechend den elf Prozessgruppen der DIN 69901-2) strukturiert. Insgesamt beinhaltet das Prozessmodell 39 Prozesse.
Link	<p>a) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50003</p> <p>b) DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/iso-21500/165856882?SearchID=929377097</p>

ISO 21500

Die ISO 21500 mit ihren Leitlinien zum Projektmanagement ist mittlerweile von weiteren nationalen Normungsorganisationen übernommen worden. So liegt sie beispielsweise als österreichische Norm „OENORM ISO 21500

Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012)“ und als britische Norm „BS ISO 21500 Guidance on project management“ vor. Das DIN hat in unveränderter Übernahme der ISO 21500 im Juli 2013 einen deutschsprachigen Normentwurf „E DIN ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012)“ publiziert.³¹

ISO 21504

Titel	ISO 21504 Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management
Aktuelle Version	ISO 21504:2015
Status	ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published) 2015-07-11
Umfang	13
Inhalt	Die ISO 21504 beinhaltet Leitlinien für das Projektportfoliomanagement. Hierbei werden grundlegende Begriffe, Konzeptionen und Beschränkungen sowie Rollen und Verantwortlichkeiten dargestellt. Die übergeordnete Sichtweise zeigt sich in Ausführungen zum Stakeholdermanagement. Für das Management des Projektportfolios werden fünf Handlungsbereiche (Festlegung des Portfolios, Identifizierung der Portfoliokomponenten etc.) beschrieben, allerdings nicht in der strukturierten Form eines Prozessmodells.
Link	a) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=61518 b) DIN-Webseite: http://www.beuth.de/de/norm/iso-21504/238787118?SearchID=929372689

2.3 ANSI/ PMI®-Normen

Eine der Organisationen, die vom ANSI als SDO anerkannt sind, ist das Project Management Institute (PMI®).³² Hierdurch gelten die vom PMI® publizierten Standards als US-amerikanische Norm (ANSI Standard). Dies gilt auch für den vom PMI® herausgegebenen „Guide to the Project Ma-

PMI® als SDO

³¹ Siehe <http://www.beuth.de/de/norm-entwurf/din-iso-21500/187128218?SearchID=929377097> (letzter Zugriff am 31.07.2015)

³² Siehe die Listung des PMI®: http://www.standardsportal.org/usa_en/resources/sdo.aspx (letzter Zugriff am 31.07.2015)

agement Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide). Diese Norm ist mittlerweile in mehr als zehn Sprachen übersetzt und wird durch branchenbezogene Spezialisierungen ergänzt, z. B. für die Softwareentwicklung oder für Projekte im öffentlichen Bereich. Nach und nach wurden weitere PM-orientierte Standards ergänzt, die ebenfalls als US-amerikanische Normen gelten. Allerdings ist der Status der PMI®-Standards als Norm nicht immer eindeutig bzw. zumindest schwer zu erkennen. Derzeit listet die ANSI-Website 13 PMI®-Standards. Diese 13 PMI®-Standards sind jedoch auf der vom ANSI betriebenen Normen-Suchmaschine „NSSN“ nicht komplett verzeichnet, vgl. Tabelle 3.

Nr.	PMI®-Standard	NSSN-Listung
1	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)	ja
2	The Standard for Program Management	ja
3	The Standard for Portfolio Management	ja
4	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)	nein
5	Practice Standard for Project Risk Management	nein
6	Practice Standard for Earned Value Management	ja
7	Practice Standard for Project Configuration Management	ja
8	Practice Standard for Work Breakdown Structures	ja
9	Practice Standard for Scheduling	nein
10	Practice Standard for Project Estimating	nein
11	Project Manager Competency Development Framework	nein
12	Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition	nein
13	Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition	ja

Tabelle 3
Listung der PMI®-Standards in der Normendatenbank NSSN³³

Die ersten vier Standards der Tabelle werden vom PMI® selbst als grundlegend („Foundational Standards“) bezeichnet. Da der vierte Standard in der NSSN-Datenbank nicht als Norm aufgeführt ist, wird er hier nicht weiter betrachtet. Die übrigen als Norm gelisteten PMI®-Standards sollen hier ebenfalls nicht weiter berücksichtigt werden, da sie zumindest in der deut-

³³ Quellen: http://www.standardsportal.org/usa_en/sdo/pmi.aspx und <http://www.nssn.org/search/IntelSearch.aspx> mit Suchterm „PMI“ (letzte Zugriffe am 31.07.2015)

schen Fachdiskussion außerhalb der PMI®-Organisation derzeit keine Rolle spielen. Es werden somit nur der PMBOK® Guide sowie die beiden Standards für Projekt- und Portfoliomanagement berücksichtigt.

Titel	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)
Aktuelle Version	Fifth Edition 2013 / Fünfte Ausgabe 2014 (deutsch übersetzte Version)
Umfang	589
Status	Derzeit ist seitens PMI® ein Überarbeitungsprojekt im Gange. Die sechste Ausgabe des PMBOK® Guide soll im ersten Quartal 2017 erscheinen.
Inhalt	Auf den PMBOK® Guide als einer der weltweit verbreitetsten PM-Normen geht die grundlegende Matrix-Struktur zurück, an der sich mittlerweile auch die DIN 69901-2 orientiert. Der PMBOK® Guide beschreibt 47 Prozesse in fünf Prozessgruppen und zehn Wissensgebieten. Diese bilden den Schwerpunkt der Darstellung. Jeder Prozess, der einem Wissensgebiet zugeordnet ist, wird nach Inhalt, In- und Output sowie eingesetzten Methoden und Werkzeugen beschrieben. Grundlegend sind Ausführungen zum Projektmanagement, zur Projektorganisation, z. B. zum Project Management Office (PMO), und zum Projekt-Lebenszyklus enthalten.
Link	PMI-Webseite: a) englische Version: http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388701 b) deutsche Version: http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101500401

PMBOK® Guide

Titel	The Standard for Program Management
Aktuelle Version	Third Edition 2013
Umfang	176
Inhalt	Der PMI®-Standard richtet sich auf das Programmmanagement, das die effektive und effiziente Koordination verschiedener Projektmanagement-Gruppen sicherstellen soll. Nach einer Einführung in Programmmanagement werden verschiedene Handlungsbereiche erörtert, z. B. die Einbeziehung von Programm-Stakeholdern, Programm-

The Standard for Program Management

	Governance mit Rollen und Verantwortungszuordnung, das Management des Programm-Lebenszyklus. Einen Schwerpunkt bildet auch hier eine prozessorientierte Betrachtung. Insgesamt neun Prozessgruppen gliedern das Programmmanagement z. B. in ein programmbezogenes Kommunikationsmanagement, Finanzmanagement, Qualitätsmanagement oder Risikomanagement.
Link	PMI-Webseite: http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388801

Titel	The Standard for Portfolio Management
Aktuelle Version	Third Edition 2013
Umfang	189
Inhalt	Der PMI®-Standard betrachtet Projektportfoliomanagement als integralen Teil der strategischen Planung einer Organisation. Der Begriff des Portfolios wird ebenso diskutiert wie der Zusammenhang zwischen Projekten, Programmen und Portfolios. Anschließend wird Portfoliomanagement thematisiert, inkl. Stakeholdern und organisationalen Einflüssen. Den Kern bildet die Darstellung von gruppierten Portfoliomanagementprozessen sowie von fünf Wissensgebieten, beispielsweise zur Portfolio-Governance, zum Risiko- und zum Kommunikationsmanagement.
Link	PMI-Webseite: http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388901

The Standard for
Portfolio
Management

2.4 Projektrelevante allgemeine Normen

Außer den projektspezifischen Normen gibt es auch zahlreiche weitere Normen, die sich auf verschiedene Managementbereiche in allgemeingültiger Form richten. Diese können natürlich auch auf das Projektmanagement als Teildisziplin der Managementlehre und -praxis angewendet werden. Betrachtet werden im Folgenden die Qualitätsnormen DIN EN ISO 9001³⁴ und

³⁴ Mit der Übernahme der ISO 9001 durch das Comité Européen de Normalisation (CEN) ist auch eine Übernahme durch das DIN verbunden. Bei Verwendung der DIN EN ISO 9001 sollte auch die Norm „DIN EN ISO 9001 Berichtigung“ verwendet werden.

DIN EN ISO 9004, die DIN ISO 10007 zum Konfigurationsmanagement und die ISO 31000³⁵ zum Risikomanagement.

DIN EN ISO 9001

Titel	DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme – Erfolg durch Qualität Titel (englisch): Quality management systems – Requirements
Aktuelle Version	Ausgabe 2008-12
Status	ISO: Review stage 90.92 (International Standard to be revised) 2012-05-08
Umfang	91 Seiten
Inhalt	Die DIN EN ISO 9001 ist die zentrale Norm zum Qualitätsmanagement (QM). Zahlreiche Ausführungen sind auf das Projektmanagement übertragbar, so wie es die ISO 10006 ja auch praktiziert. Dies gilt für die Managementverantwortlichkeit ebenso wie für das Ressourcenmanagement, Dokumentationsanforderungen und zahlreiche der produktbezogenen QM-Prozesse, bspw. der Entwicklung, Beschaffung und Überwachung.
Link	a) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486 b) DIN-Website: http://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-9001/110767367

DIN EN ISO 9004

Titel	DIN EN ISO 9004 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz Titel (englisch): Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach
Aktuelle Version	Ausgabe 2009-12
Status	ISO: Review stage 90.60 (Close of review) 2014-06-18
Umfang	140 Seiten
Inhalt	Die DIN EN ISO 9004 bietet auch für das Projektmanagement inte-

³⁵ Zur Übernahme der ISO 31000 wurde zwar ein Normentwurf DIN ISO 31000 vorgelegt, der jedoch mittlerweile zurückgezogen wurde, aber immer noch erhältlich ist. Zudem liegt mit der Übernahme als österreichische Norm ÖNORM ISO 31000 eine deutschsprachige Übersetzung vor.

	ressante Ergänzungen zum Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001. Beispielsweise wird die Stakeholder-Sichtweise („interessierte Parteien“) verstärkt. Auch die Ausführungen zu Ressourcenmanagement in Bezug auf Mitarbeiter und Lieferanten, zur Selbstbewertung und zur kontinuierlichen Verbesserung können für das Projektmanagement hilfreich sein.
Link	<p>a) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=41014</p> <p>b) DIN-Website: http://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-9004/120477091?SearchID=943628788</p>

Titel	DIN ISO 10007 Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Konfigurationsmanagement (ISO 10007:2003) Titel (englisch): Quality management systems – Guidelines for configuration management (ISO 10007:2003)
Aktuelle Version	Ausgabe 2004-12
Status	ISO: Review stage 90.60 (Close to review) 2014-06-18
Umfang	16 Seiten
Inhalt	Die DIN ISO 10007 richtet sich auf die Konfiguration, d. h. die funktionalen oder physischen Elemente eines Produkts. Im Rahmen eines Konfigurationsmanagements (KM) werden Aktivitäten zur Lenkung und Leitung der Konfiguration koordiniert. Die Norm beinhaltet neben den begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen Ausführungen zu Verantwortlichkeiten und Befugnissen und beschreibt fünf KM-Prozesse: KM-Planung, Konfigurationsidentifizierung, Änderungslenkung, KM-Buchführung und Konfigurationsaudit.
Link	<p>c) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=36644</p> <p>d) DIN-Website: http://www.beuth.de/de/norm/din-iso-10007/75470727</p>

DIN ISO 10007

Titel	ISO 31000 Risk management – Principles and guidelines Titel (deutsch): Risikomanagement - Allgemeine Anleitung zu den Grundsätzen und zur Implementierung eines Risikomanagements
Aktuelle Version	ISO 31000:2009-11

ISO 31000

Status	ISO: Review stage 90.92 (International Standard to be revised) 2013-12-18
Umfang	24 Seiten
Inhalt	Die ISO 31000 beschreibt grundsätzliche Richtlinien für die Implementierung eines Risikomanagementsystems. Insbesondere der Risikomanagementprozess mit den grundlegenden Schritten der Risiko-identifizierung, -analyse, -bewertung und -bewältigung ist auch im Projektmanagement anwendbar. Auch weitere Themen, wie Risiko-managementpolitik und Risikokommunikation, sind für das Projektmanagement relevant.
Link	a) ISO-Webseite: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170 b) DIN-Website: http://www.beuth.de/de/norm/iso-31000/124279874?SearchID=943637595 c) DIN-Webseite zur E DIN ISO 31000: http://www.beuth.de/de/norm-entwurf/din-iso-31000/137151617

3 Standards für Projektmanagement

Im Folgenden werden verschiedene PM-Standards dargestellt. Auch hier erfolgt die Beschreibung durch grundlegende Basisdaten (zum Titel, zur aktuellen Version sowie ggf. zum aktuellen Status, zum Umfang) und eine kurze Inhaltsangabe.

Die Auflistung der Projektmanagementstandards wird in zwei Gruppen gegliedert: Standards, die von PM-Fachorganisationen stammen, und prüfungsorientierte Standards, die von Fachorganisationen der Wirtschaftsprüfer und Revisoren herausgegeben werden. Die berücksichtigten sieben Standards sind in Tabelle 4 aufgelistet.

Gruppe		Anzahl	
1.	PM Standards von PM-Fachorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> • HERMES • ICB – IPMA Competence Baseline • Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) • PRINCE2® • V-Modell® XT 	5
2.	Prüfungsorientierte PM-Standards	<ul style="list-style-type: none"> • DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 – Standard zur Prüfung von Projekten • IDW Prüfungsstandard: Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie (IDW PS 850) 	2
Insgesamt		7	

Tabelle 4
Zuordnung der Standards

3.1 PM Standards von PM-Fachorganisationen

Die PM-Fachorganisationen, die die in dieser Gruppe berücksichtigten PM-Standards herausgeben, sind durchaus unterschiedlich in ihrer Form und ihren Zielen.

Die „ICB – IPMA Competence Baseline“ wird vom Projektmanagement-Verband IPMA® (International Project Management Association), der seinen Sitz in den Niederlanden hat, herausgegeben. Neben 40.000 persönlichen Mitgliedern sind in der IPMA über 55 nationale Projektmanagement-Organisationen vertreten.³⁶ Die deutsche IPMA-Mitgliedsorganisation ist

Standards der IPMA® und der GPM

³⁶ Zahlenangabe nach http://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/ipma.html (letzter Abruf am 01.08.2015)

die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., die gemeinsam mit der SPM Swiss Project Management Association den Standard „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)“, der Grundlage einer persönlichen Zertifizierung ist, entwickelt hat.

Titel	ICB – IPMA Competence Baseline
Aktuelle Version	Version 3.0 in der Fassung als DEUTSCHE NCB 3.0 NATIONAL COMPETENCE BASELINE der PM-ZERT Zertifizierungsstelle der GPM e.V.
Umfang	202 Seiten
Inhalt	Die ICB – IPMA Competence Baseline ist eine umfassende Beschreibung der für erfolgreiches Projektmanagement erforderlichen Kompetenzen. Es wird ein Kompetenzmodell mit drei Kompetenzfeldern beschrieben, die 20 PM-technische Kompetenzelemente, 15 PM-Verhaltens-Kompetenzelemente und 11 PM-Kontext-Kompetenzelemente enthalten. Die technischen Kompetenzelemente umfassen die Methoden und Techniken insbesondere zu Projektorganisation, -planung und -steuerung. Die Verhaltens-Kompetenzelemente richten sich auf die soziale Kompetenz und Führungsfähigkeiten. Die Kontext-Kompetenzelemente adressieren die Einbettung des Projektmanagements einerseits in Projektprogramme und -portfolios, andererseits in relevante betriebliche Funktionen und Prozesse, z. B. des Personalmanagements oder der Finanzierung. Die in der ICB beschriebenen Kompetenzen bilden gleichzeitig die Grundlage für die Kompetenzprofile, die für vier verschiedene Qualifikationsstufen im Rahmen der IPMA-Personenzertifizierung geprüft werden.
Link	Zur GPM-Webseite: http://www.gpm-ipma.de/qualifizierung_zertifizierung/ipma_4_l_q_lehrgaenge_fuer_projektmanager/ipma_competence_baseline_icb.html Über diese Seite kann auch ein Link für den Download des ICB-Dokuments angefordert werden.

ICB – IPMA
Competence
Baseline

Titel	Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0 / unter Mitwirkung der spm swiss project management association
Aktuelle Version	6. Auflage, 2014

Kompetenz-
basiertes Projekt-
management
(PM3)

Herausgeber	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement / Michael Gessler
Umfang	2.554 Seiten (reduzierte pdf-Fassung: 723 Seiten)
Inhalt	Der vier Bände umfassende Standard „PM3“ ist nach den drei Kompetenzarten der ICB 3.0 gegliedert: PM-technische Kompetenz, PM-Verhaltenskompetenz und PM-Kontextkompetenz. Außerdem werden die drei Felder Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung adressiert.
Link	Zur GPM-Webseite: http://www.gpm-ipma.de/?id=179

PRINCE2® (Projects in Controlled Environments) wurde ursprünglich Ende der 1990er Jahre von der britischen Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) als Regierungsstandard für das IT-Projektmanagement im Bereich der Informationstechnik entwickelt, fand aber schnell auch außerhalb der IT Verwendung. Eigentümer ist mittlerweile die Fa. Axelos Ltd., ein Joint Venture, an dem das Cabinet Office der britischen Regierung beteiligt ist. Als privatwirtschaftliches Unternehmen ist Axelos auf den Vertrieb von PRINCE2-Dokumenten und -Schulungen ausgerichtet.

PRINCE2®

Titel	PRINCE2® (Projects in Controlled Environments)
Aktuelle Version	2009 Edition
Umfang	342 Seiten
Inhalt	PRINCE2® versteht sich als prozessbasierter Projektmanagement-Ansatz, mit dem Projekte aller Art (also nicht mehr nur IT-Projekte) maßgeschneidert und skalierbar durchgeführt werden können. Die wesentlichen Prozesse sind: Starting up a project, Initiating a project, Directing a project, Controlling a stage, Managing product delivery, Managing stage boundaries, Closing a project. Besondere methodische Unterstützung erfahren die Themen der Projektplanung und der Fortschrittsverfolgung inkl. Business case, die Projektorganisation, das Management von Qualität und Risiken sowie der Umgang mit Änderungen.
Link	Zur Axelos-Webseite: https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2 Inhaltsverzeichnis und Überblick: http://shop.axelos.com/gempdf/Managing_Successful_Projects_with_PRINCE2_Contents.pdf

PRINCE2®

Das V-Modell[®] wurde erstmal 1992 als Entwicklungsstandard für IT-Systeme des Bundes für die Planung und Durchführung von IT Projekten herausgegeben. An seiner Entwicklung war maßgeblich das Unternehmen IABG GmbH beteiligt. Die Weiterentwicklung zum heutigen V-Modell[®] XT ("XT" steht für "eXtreme Tailoring") erfolgte in enger Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschung und öffentlicher Hand. Mit dem ANSSTAND e. V. gibt es zudem eine Interessenvertretung der Anwender des V-Modells.

V-Modell[®]

Titel	V-Modell [®] XT
Aktuelle Version	Version 1.4 vom 15.05.2012
Umfang	932 Seiten
Inhalt	Das V-Modell [®] XT versteht sich als generischer Vorgehensstandard für Projekte. Es beinhaltet als Leitfaden ein Vorgehensmodell zum Planen und Durchführen von Projekten, wobei standardisierte Vorgehensweisen und Aktivitäten mit zugehörigen Ergebnissen und verantwortlichen Rollen kombiniert werden. Die Regelung der Verantwortlichkeiten umfasst insbesondere auch die Kooperation zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber.
Link	Zur Webseite des Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik: http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/V-Modell-XT/vmodell_xt_node.html Zur Webseite des ANSSTAND e. V.: http://www.ansstand.de/vmxroot.html Zur V-Modell XT [®] 1.4 Dokumentation: http://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Releases/1.4/V-Modell-XT-Gesamt.pdf

V-Modell[®] XT

Das schweizerische Pendant zum deutschen V-Modell trägt den Namen „HERMES“. HERMES ist seit 1986 als Projektmanagementmethode auf der Schweizer Bundesebene für IKT-Projekte vorgeschrieben, kommt aber auch bei vielen Kantons- und Stadtverwaltungen, kantonalen Einrichtungen (z. B. Kliniken, Hochschulen) sowie bei privatwirtschaftliche Firmen zum Einsatz. Ursprünglich war HERMES IT-orientiert, wie das Akronym "Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode zur Entwicklung von Systemen" zum Ausdruck bringt. Mittlerweile dient die Methodik jedoch für

Projekte im Bereich der Informatik, der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten sowie der Anpassung der Geschäftsorganisation.³⁷

HERMES

Titel	HERMES 5
Aktuelle Version	Version 5.1
Herausgeber	Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB
Autoren	Hélène Mourgue d'Algue (Projektleitung); Guido Eicher; Bernhard Kruschitz
Umfang	180 Seiten
Inhalt	HERMES unterstützt die Steuerung, Führung und Ausführung von Projekten in verschiedenen Einsatzbereichen. Diese werden durch so genannte Szenarien abgebildet. Die Darstellung gliedert sich in Aufgaben, die in einer Matrix den einzelnen PM-Phasen (Initialisierung, Konzept, Realisierung und Einführung) und den szenarien-spezifischen Modulen (z. B. Projektsteuerung, Projektführung, Projektgrundlagen) zugeordnet werden. Ein Schwerpunkt liegt auf der Verortung der zu erzielenden Projektergebnisse sowie einem Rollenmodell. Szenarien und Vorlagen stehen online zum Download zur Verfügung.
Link	Zur HERMES-Webseite: http://www.hermes.admin.ch/onlinepublikation/index.xhtml Zum HERMES-Handbuch: http://www.isb.admin.ch/themen/methoden/01661/01662/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t.Inp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCEe315q2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--&t=.pdf

3.2 Prüfungsorientierte PM-Standards

Prüfende Instanzen als Teil der Unternehmensüberwachung sind die interne Revision und externe Prüfer, insb. Wirtschaftsprüfer. Beide Prüfergruppen werden in ihrer Arbeit durch Berufsverbände, das IDW und das DIIR, unterstützt. Ein Teil der Verbandsarbeit richtet sich auf die Vorgabe von Leitlinien, die von den Prüfern im Rahmen ihrer Arbeit zu berücksichtigen sind.

Standards des IDW
und des DIIR

³⁷ Siehe *Schweizer Eidgenossenschaft o. J.*

Im Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) sind die Wirtschaftsprüfer organisiert. Das IDW legt seine Berufsauffassung in Verlautbarungen dar. Hierzu zählen auch die IDW-Prüfungsstandards (IDW PS). Projektrelevant ist der IDW PS 850 zur projektbegleitenden Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie. Ziel ist eine prüferische Beurteilung der Entwicklung, Einführung, Änderung oder Erweiterung IT-gestützter Rechnungslegungssysteme im Hinblick auf die Erkennung von aus dem Projekt resultierenden Risiken und ihre Behandlung.³⁸

IDW

Titel	IDW PS 850 Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie
Aktuelle Version	Stand: 02.09.2008
Umfang	23 Seiten
Inhalt	Der IDW PS 850 richtet sich auf die Prüfung der für die Buchführung bestehenden Ordnungsmäßigkeits-, Sicherheits- und Kontrollanforderungen. Hieraus lassen sich umfangreiche Anforderungen an das Projektmanagement ableiten, insbesondere an die Phasen der Projektplanung, der Entwicklung und Einführung, aber auch an Test und Inbetriebnahme.
Link	Zur IDW-Webseite: https://shop.idw-verlag.de/product.idw;jsessionid=9F481589FC59A04A4615E816D513CEF9?product=20091

IDW PS 850

Das Deutsche Institut für Interne Revision e. V. (DIIR) unterstützt die unternehmensinterne Prüfung der Revisoren. Hierzu entwickelt es Revisionsgrundsätze und -methoden, die u. a. als Prüfungsstandard veröffentlicht werden. Projektrelevant ist der Prüfungsstandard Nr. 4 zur Prüfung von Projekten.

DIIR

Titel	DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 – Standard zur Prüfung von Projekten, Definitionen und Grundsätze
Aktuelle Version	Version vom 26.07.2013
Autoren	Düsterwald, Robert; Fries-Palm, Susanne; Giesing, Frank; Peis, Michael; Schwarz, Ulrich

IDW PS 850

³⁸ Nach *IDW-PS 850*, Tz. 1.

Umfang	18 Seiten
Inhalt	Der DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 richtet sich auf die Prüfung von Projektmanagementorganisationen und -prozessen. Neben einem definitorischen Teil werden die drei Prüfgebiete einer Projektrevision, die Projekt Management Revision, die Business Case Revision und die Revision der fachlichen Anforderungen, beschrieben. Die Prüfgebiete werden in weitere Prüffelder untergliedert. Kombiniert mit (an den PMBOK® Guide angelehnten) Projektphasen wird ein "Project Audit Universe" als Matrix mit über 90 einzelnen Prüfgegenständen entwickelt.
Link	Zur DIIR-Standards-Webseite: http://www.diir.de/fachwissen/standards-pa-pg-ippf/ Zum Download des Standards: http://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/Standard_zur_Pruefung_von_Projekten_FV_2013.pdf

Quellenangaben

ANSI, o. J.

ANSI American National Standards Institute: Standards Activities Overview, http://www.ansi.org/standards_activities/overview/overview.aspx?menuid=3 (letzter Zugriff am 09.08.2015)

DIN o. J.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: DIN e. V., <http://www.din.de/cmd?cmsrubid=47514&menurubricid=47514&level=tpl-rubrik&menuid=47391&languageid=de&cmsareaid=47391> (letzter Zugriff am 09.08.2015)

DIN 2004

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hg.): DIN-Fachbericht ISO 10006 Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten, deutsche Fassung von ISO 10006, Berlin: Beuth 2004

DIN 69901-1:

DIN 69901-1:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009

DIN 69909-1:

DIN 69909-1:2013-03 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2013

DIN EN 45020

DIN EN 45020 – Normung und damit zusammenhängende Tätigkeiten – Allgemeine Begriffe (ISO/IEC Guide 2:2004), DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2007

GPM o. J.

GPM Gesellschaft für Projektmanagement (Hg.): Übersicht der verfügbaren Normen im Projektmanagement, http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Fachgruppen/Verfuegbare-Normen-im-PM.pdf (letzter Zugriff am 09.08.2015)

IDW-PS 850

Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) (Hg.): IDW PS 850 – Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie, Stand 02.09.2008, Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf

ISO/TC 258 2012

International Organization for Standardization (ISO): Business Plan ISO/TC 258 Project, programme and portfolio management, 03/02/2012, online verfügbar unter: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=12347377&objAction=Open&nexturl=%2Flivelink%2Flivelink%2Ffetch%2F2000%2F2122%2F687806%2Fcustomview%2Ehtml%3Ffunc%3Dil%26objId%3D687806%26objAction%3Dbrowse%26sort%3Dname> (letzter Zugriff am 09.08.2015)

Klotz 2013a

Klotz, Michael: Regelwerke der IT-Compliance – Klassifikation und Übersicht, Teil 2: Normen. In: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz. Stralsund: FH Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, 2013 (SIMAT AP, 5 (2013), 24), online verfügbar unter:

<https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/88419/1/773961380.pdf>
(letzter Zugriff am 09.08.2015)

Klotz 2013b

Klotz, Michael: IT-Compliance. In: Ernst Tiemeyer (Hg.): Handbuch IT-Management – Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis, 5. Auflage, München: Hanser 2013, S. 707-763

Klotz 2014

Klotz, Michael: Compliance in und von IT-Projekten. In: Ernst Tiemeyer (Hg.): Handbuch IT-Projektmanagement – Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices, 2. Auflage, München: Hanser 2014, S. 691-710

Patzak/Rattay 2009

Patzak, Gerold; Rattay, Günter: Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. 5. Auflage, Wien: Linde 2009

Pietsch 2015

Pietsch, Wolfram: Projektmanagement-Standards. In: Karl Kurbel u. a. (Hg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Online Lexikon, Stand: 29.05.2015, online verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Software-Projektmanagement/PMI> (letzter Zugriff am 09.08.2015)

Schweizer Eidgenossenschaft o. J.

Schweizer Eidgenossenschaft, Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB: HERMES 5 – Methodenübersicht, online verfügbar unter: <http://www.hermes.admin.ch/onlinepublikation/index.xhtml> (letzter Zugriff am 09.08.2015)

Timinger 2015:

Timinger, Holger: Projektmanagement (Wiley-Schnellkurs), Weinheim: Wiley 2015

VOI 2008

VOI Verband Organisations- und Informationssysteme e. V. (Hg.): Standards und Normen im Umfeld ECM – Leitfaden für organisatorische und technische Anforderungen, Berlin: VOI 2008

Waschek 2014

Waschek, Gernot: Normen und Richtlinien. In: Gessler, Michael (Hg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, Band 3, 6. Aufl., Nürnberg: GPM Gesellschaft für Projektmanagement e. V. 2014, S. 1859-1871

Das Stralsund Information Management Team (SIMAT)

Das von Prof. Dr. Michael Klotz geleitete „Stralsund Information Management Team“ (SIMAT) ist am Fachbereich Wirtschaft der FH Stralsund angesiedelt. Es bündelt akademische Lehre und Forschung, Weiterbildungsangebote und Projekte im Themenbereich des betrieblichen Informationsmanagements. Informationsmanagement richtet sich auf die effektive und effiziente Nutzung der informationellen Ressourcen eines Unternehmens. Diese Zielsetzung wird heute von verschiedenen spezialisierten Fachrichtungen in der Informatik, der Wirtschaftsinformatik und der Betriebswirtschaftslehre verfolgt. Das SIMAT arbeitet insofern interdisziplinär, wobei die inhaltlichen Schwerpunkte in Kompetenzzentren (Competence Center) fokussiert werden. Im Rahmen des RD&D-Ansatzes (Research, Development and Demonstration) dienen Labore, die mit aktuellen Tools des Informationsmanagements ausgestattet sind, sowohl der fachlichen Arbeit als auch zu Demonstrationszwecken. Eine intensive Kooperation mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten sowie mit privatwirtschaftlichen Unternehmen und die Mitarbeit in anwendungsnahen Fachorganisationen gewährleisten eine praxis- und lösungsorientierte Vorgehensweise. Die Zusammenarbeit mit Lehrstühlen anderer Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und eine umfangreiche Publikationstätigkeit stellen sicher, dass sich das SIMAT am State-of-the-Art des Informationsmanagements orientiert und diesen mitprägt. Auf diese Weise sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SIMAT in der Lage, anspruchsvolle Konzepte und Lösungen zu konzipieren und zu realisieren.

Das SIMAT versteht sich als Mittler zwischen akademischer Forschung und Lehre auf der einen, und der Wirtschaftspraxis auf der anderen Seite. Diese Transferaufgabe, verankert im Landeshochschulgesetz Mecklenburg-Vorpommerns, bildet den Schwerpunkt der Arbeit des SIMAT. Forschung und Lehre werden nicht als Selbstzweck begriffen, sondern führen zu handlungsrelevanten, innovativen Konzepten und Lösungen, die in die Unternehmenspraxis transferiert werden. Die berufliche Weiterbildung bildet hierbei ein wesentliches Element.

Die anwendungsnahe Forschung am SIMAT ist auf eine ökonomische Verwertung hin orientiert. Es sollen Innovationen entwickelt und in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, Fach-Institutionen und Unternehmen in eine nachhaltige und profitable Praxis umgesetzt werden. Hierzu werden eigene F&E-Projekte auf dem Gebiet des Informationsmanagements und Innovationsprojekte mit Partnern durchgeführt. Zudem hat sich das SIMAT auf die betriebswirtschaftliche Begleitberatung bei IT-nahen Technologieprojekten spezialisiert. Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Möglichkeit eröffnet, an

der Lösung praktischer Problemstellungen zu arbeiten und sich so optimal auf das spätere Berufsleben vorzubereiten.

Die studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten im SIMAT Einblick in die Arbeitsmethodik sowohl auf wissenschaftlichem als auch auf wirtschaftlichem Gebiet. Aus den Projekten des SIMAT entstehen zahlreiche Abschlussarbeiten, die den Studierenden der FH Stralsund offen stehen. Das SIMAT bietet zudem eine berufliche Perspektive für Studierende, die sich als wissenschaftliche Mitarbeiter in der anwendungsnahen Forschung qualifizieren wollen.

Das SIMAT beteiligt sich zudem an der Diskussion der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Hierzu werden regelmäßig Arbeitspapiere veröffentlicht, die den Stand der Arbeit des SIMAT in die Öffentlichkeit tragen und zur Diskussion anregen sollen. Das SIMAT lädt zudem andere Wissenschaftler, aber auch Referenten aus der Praxis als Vortragende ein. Auf diese Weise lernen die SIMAT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sowie andere interessierte Studierende aktuelle Forschungsergebnisse und praktische Fragestellungen aus erster Hand kennen. Erkenntnisse aus diesen Aktivitäten sowie aus den verschiedenen F&E-Projekten werden systematisch in die Lehre überführt, so dass alle Studierenden von der Forschungsarbeit des SIMAT profitieren können.

Zum Zwecke des ökonomischen Transfers verfolgt das SIMAT den RD&D-Ansatz (Research, Development and Demonstration). Hierzu werden Labore als Demonstrationsbereiche unterhalten. In den Laboren werden Produkte und Lösungen von Kooperationspartnern des SIMAT in den Bereichen des Informations-, Projekt- und Prozessmanagements betrieben. Auf dieser technischen Grundlage werden im Rahmen von Projekten durch das SIMAT-Team prototypische Lösungen erarbeitet.

Kontakt

FH Stralsund • SIMAT • Zur Schwedenschanze 15 • 18435 Stralsund

Ansprechpartner: Prof. Dr. Michael Klotz (Wissenschaftlicher Leiter)

☎ +49 (0)3831 45-6946

✉ michael.klotz@fh-stralsund.de

🌐 www.simat-stralsund.de

Verzeichnis der SIMAT-Arbeitspapiere

AP	Datum	Autor	Titel
01-09-001	01.2009	M. Klotz	Datenschutz in KMU – Lehren für die IT-Compliance
01-09-002	02.2009	M. Klotz	Von der Informationsgesellschaft zum Informationsarbeiter
01-09-003	09.2009	L. Ramin M. Klotz	Aufgaben und Verantwortlichkeiten von IT-Nutzern anhand von COBIT
01-09-004	10.2009	S. Kubisch	Corporate Governance gemäß BilMoG und SOX
02-10-005	06.2010	M. Klotz	PMBOK-Compliance der Projektmanagement-Software Projektron BCS
02-10-006	07.2010	A. Woltering	Kontinuierliche Verbesserung von Desktop-Services mittels Benchmarking
02-10-007	09.2010	M. Klotz	Grundlagen der Projekt-Compliance
02-10-008	11.2010	I. Karminski	Grundlagen und aktuelle Entwicklungen der digitalen Betriebsprüfung
02-10-009	12.2010	D. Engel/ N. Zdwomyslaw	Benchmarking-Studie Stralsund 2010
03-11-010	02.2011	E. Tiemeyer	Kennzahlengestütztes IT-Projektcontrolling – Projekt-Scorecards einführen und erfolgreich nutzen
03-11-011	05.2011	M. Klotz	Regelwerke der IT-Compliance – Klassifikation und Übersicht, Teil 1: Rechtliche Regelwerke
03-11-012	06.2011	M. Klotz	Konzeption des persönlichen Informationsmanagements
03-11-013	08.2011	H. Auerbach/ N. Zdwomyslaw	9. STeP-Kongress „Region gestalten! Gesundheitswirtschaft und Zukunftsmanagement“
03-11-014	08.2011	M. Klotz	Rollen der Information im Unternehmen
03-11-015	08.2011	Ahlfeldt	eGuides in kulturellen Einrichtungen – deutschsprachiger Museums-Apps
03-11-016	11.2011	S. J. Saatmann / I. Sulk / M. Klotz	Studie zu gewerblichen Strompreisen in Mecklenburg-Vorpommern – Strom als Wettbewerbsfaktor und Gegenstand der Standortvermarktung
04-12-017	02.2012	M. Klotz / I. Sulk / E. Wieck	GDPdU-Konformität von Projektmanagementsoftware – Exemplarische Konzeption und Umsetzung
04-12-018	07.2012	M. Horn-Vahlefeld	Projektdesign als organisatorischer Rahmen des Projektmanagements
04-12-019	08.2012	M. Klotz / J. Kriegel	ITIL und Datenschutz – Überlegungen für eine Integration des Datenschutzes in die IT-Prozesse nach ITIL
04-12-020	09.2012	M. Klotz	Regelwerke der IT-Compliance – Klassifikation und Übersicht, Teil 1: Rechtliche Regelwerke, 2. Aufl.

04-12-021	10.2012	I. Sulk / M. Klotz	Einsatz von eGuides auf der Marienburg in Malbork (Polen) – Erhebung und Analyse einer Best Practice
04-12-022	12.2012	Witty, M. / C. Kliebisch	Die Versicherungsbranche unter FATCA
05-13-023	01.2013	S. J. Saatmann	The price-link in the natural gas market – The development of the oil price-link and alternative price mechanisms
05-13-024	02.2013	M. Klotz	Regelwerke der IT-Compliance – Klassifikation und Übersicht, Teil 2: Normen
06-14-025	01.2014	M. Klotz	IT-Compliance nach COBIT® – Gegenüberstellung von COBIT® 4.0 und COBIT® 5
06-14-026	04.2014	L. von Blumröder	Projektpriorisierung im Rahmen eines ganzheitlichen Projektportfoliomanagements
06-14-027	06.2014	S. Press	Automatisierte Kontrollen in der Beschaffung – Exemplarische Konzeption und Umsetzung
06-14-028	07.2014	M. Klotz	IT-Compliance – Begrifflichkeit und Grundlagen
07-15-029	09.2015	M. Klotz	Projektmanagement-Normen und -Standards