

Klotz, Michael; Marx, Susanne

**Working Paper**

## Normen und Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

SIMAT Arbeitspapiere, No. 17-25-044

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT)

*Suggested Citation:* Klotz, Michael; Marx, Susanne (2025) : Normen und Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, SIMAT Arbeitspapiere, No. 17-25-044, Hochschule Stralsund, Stralsund Information Management Team (SIMAT), Stralsund

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/325862>

**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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



**SIMAT Arbeitspapiere**

Herausgeber: Prof. Dr. Michael Klotz

SIMAT AP 17-25-044

---

# Normen und Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

---

Prof. Dr. Michael Klotz

Prof. Dr. Susanne Marx

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

---

Hochschule Stralsund  
SIMAT Stralsund Information Management Team

Juli 2025

ISSN 1868-064X

Klotz, Michael; Marx, Susanne: Normen und -Standards für Projekt-, Programm, und Portfoliomanagement-. In: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz. 4., überarb. und erw. Aufl. Stralsund: Hochschule Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, 2025 (SIMAT AP, 17 (2025), 44), ISSN 1868-064X

Download vom EconStor-Server der Deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften: <http://www.econstor.eu/dspace/escollectionhome/10419/60007>

## Impressum



University of  
Applied Sciences

Hochschule Stralsund  
SIMAT Stralsund Information Management Team  
Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
[www.hochschule-stralsund.de](http://www.hochschule-stralsund.de)

## Herausgeber

Prof. Dr. Michael Klotz  
Fakultät für Wirtschaft  
Zur Schwedenschanze 15  
18435 Stralsund  
E-Mail: [michael.klotz@hochschule-stralsund.de](mailto:michael.klotz@hochschule-stralsund.de)



## Autoren

Prof. Dr. Michael Klotz ist seit 1999 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Informationsmanagement, Organisation und Datenverarbeitung an der Hochschule Stralsund, Fakultät für Wirtschaft. Davor war er 15 Jahre in der IT-Branche als Dozent, Berater, Projektmanager und Geschäftsführer tätig. Seine fachliche Arbeit dokumentiert sich in über 150 Publikationen zu IT-Governance, IT-Compliance und Projektmanagement.

Prof. Dr. Susanne Marx lehrt seit 2024 an der Technischen Hochschule Wildau am Fachbereich Wirtschaft, Informatik, Recht. Ihre Lehr- und Forschungsinteressen liegen im Projekt- und Innovationsmanagement mit interorganisationalem Kontext. Zuvor sie war 20 Jahre als Unternehmerin und Angestellte in den Branchen Konsumgüter, Lebensmittel, Tourismus und Bildung tätig.

---

Die Reihe „SIMAT Arbeitspapiere“ dient 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 Hochschule Stralsund bzw. des SIMAT dar.

# Normen und Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

Prof. Dr. Michael Klotz, Prof. Dr. Susanne Marx<sup>1</sup>

## Gliederung

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort.....                                                                  | 6  |
| Abbildungsverzeichnis.....                                                    | 8  |
| Tabellenverzeichnis .....                                                     | 8  |
| Abkürzungsverzeichnis.....                                                    | 9  |
| 1 Einführung .....                                                            | 13 |
| 1.1 Motivation.....                                                           | 13 |
| 1.2 Normen und Standards – Definitionen und Abgrenzung.....                   | 14 |
| 1.3 Zielsetzung und Fragestellung .....                                       | 19 |
| 1.4 Methodik .....                                                            | 20 |
| 1.4.1 PM-Normen und -Standards als Dokumente .....                            | 20 |
| 1.4.2 Identifizierung von PM-Normen und -Standards.....                       | 22 |
| 1.4.3 Auswahl der relevanten PM-Normen und -Standards .....                   | 25 |
| 1.4.4 Kontextanalyse der identifizierten PM-Normen<br>und -Standards.....     | 28 |
| 1.4.5 Analyse der identifizierten PM-Normen und -Standards.....               | 44 |
| 1.4.6 Systematische Erfassung der relevanten PM-Normen<br>und -Standards..... | 48 |
| 1.4.7 Dokumentation und Verbreitung.....                                      | 49 |
| 2 Normen für Projektmanagement .....                                          | 51 |
| 2.1 Überblick.....                                                            | 51 |
| 2.2 ANSI-Normen.....                                                          | 52 |
| 2.3 BSI-Normen .....                                                          | 54 |
| 2.4 DIN-Normen .....                                                          | 56 |
| 2.5 ISO-Normen.....                                                           | 67 |
| 3 Standards für Projektmanagement .....                                       | 75 |
| 3.1 PMI <sup>®</sup> -Standards (PMBOK <sup>®</sup> Guide etc.) .....         | 75 |

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Michael Klotz, Hochschule Stralsund, Fakultät für Wirtschaft, Zur Schwedenschanze 15, 18435 Stralsund, [michael.klotz@hochschule-stralsund.de](mailto:michael.klotz@hochschule-stralsund.de); Prof. Dr. Susanne Marx, Technische Hochschule Wildau, Fachbereich Wirtschaft, Informatik, Recht, Hochschulring 1, 15745 Wildau, [susanne.marx@th-wildau.de](mailto:susanne.marx@th-wildau.de)

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2 IPMA®/GPM-Standards (Individual Competence Baselines) .....                           | 81  |
| 3.3 Standards von Axelos Ltd./PeopleCert Wisdom Ltd.<br>(PRINCE2®, MoP®, MSP® etc.) ..... | 89  |
| 3.4 Sonstige PM-Standards .....                                                           | 94  |
| 4 Bewertung und Ausblick .....                                                            | 116 |
| Anhang 1: Ergebnis der Vorabrecherche .....                                               | 120 |
| Anhang 2: Websites der recherchierten Normungs- und PM-Fach-<br>organisationen .....      | 122 |
| Anhang 3: Liste der identifizierten PM-Normen und -Standards .....                        | 124 |
| Anhang 4: Auswahl der PM-Normen und -Standards .....                                      | 133 |
| Anhang 5: Markenrechte .....                                                              | 138 |
| Quellenangaben .....                                                                      | 144 |
| Verzeichnis der SIMAT-Arbeitspapiere .....                                                | 148 |

**Zusammenfassung:** Dieses Arbeitspapier gibt einen umfassenden Überblick über aktuelle Normen und Standards, die für das Projektmanagement (PM) von Bedeutung sind. Hierfür kamen Methoden der Dokumentenanalyse, der systematischen Literaturanalyse und der qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz. Als relevante Normungsorganisationen werden die International Organization for Standardization (ISO), das Deutsche Institut für Normung (DIN), das US-amerikanische American National Standards Institute (ANSI) und The British Standards Institution (BSI) 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 37 PM-Normen und 54 PM-Standards, die von 29 Trägerorganisationen publiziert werden, beschrieben. Die Darstellung umfasst beispielsweise die Normenreihen DIN 6990x und ISO 215xx. Als Projektmanagement-Standards werden neben den bekannten PM-Standards, wie der IPMA Individual Competence Baseline® (IPMA ICB®), PRINCE2®, PM² oder dem PMBOK® Guide, auch neuere PM-Standards, die sich z. B. der Agilität oder der Nachhaltigkeit im Projektmanagement widmen, behandelt. Auch Standards für Programm- und Portfoliomanagement sowie Standards für die Prüfung von Projekten finden Berücksichtigung. Jede Norm und jeder Standard werden einzeln systematisch dargestellt. Die jeweilige 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. Hierfür wurden die PM-

Normen und -Standards verschiedenen Kategorien zugeordnet, die ihre inhaltliche Ausrichtung signalisieren.

**Schlüsselwörter:** Projekt – Projektmanagement – Programm – Programmmanagement – Portfolio – Portfoliomanagement – Normen – Standards

**JEL-Klassifikation:** L15, M10, M21, M42

**Hinweis:** Im Sinne einer besseren Lesbarkeit verwenden wir in dieser Arbeit überwiegend das generische Maskulinum, das sich häufig auch aus der englischen Übersetzung der verschiedenen Normen und Standards ableitet. Alle verwendeten Bezeichnungen von Personen beziehen sich auf alle Geschlechter, soweit nicht anderweitig ausdrücklich kenntlich gemacht.

## 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

## Vorwort zur 4. Auflage

Wiederum haben sich für Normen und Standards auf dem Gebiet des Projektmanagements viele Neuerungen ergeben, die eine erneute Überarbeitung des Arbeitspapiers erforderlich machten. Inhaltlich hat vor allem die Zahl der Normen und Standards in den Bereichen Programm- und Portfoliomanagement zugenommen. Aus diesem Grunde haben wir uns entschieden, den Titel des Arbeitspapiers entsprechend anzupassen.

Die Zahl der berücksichtigten Normen reduzierte sich leicht von 39 auf 37, die Zahl der Standards stieg dagegen stark von 19 auf 54. Dies bedeutet, dass in dieser Auflage insgesamt 91 Normen und Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement<sup>2</sup> beschrieben werden.

Bei den Normen wurde in dieser Auflage darauf verzichtet, allgemeine Normen (wie z. B. die DIN ISO 31000 zum Risikomanagement) aufzunehmen.

---

<sup>2</sup> Zur Vereinfachung sprechen wir im Folgenden nur von Projektmanagement. Programm- und Portfoliomanagement sind dabei inkludiert. Lediglich bei der Kategorisierung wird exakt zwischen Projekten, Programmen und Portfolios bzw. Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement unterschieden.

Die meisten Normen wurden unverändert übernommen. Neu hinzu kamen allerdings „rein“ britische Normen, die keine Übernahme von ISO- bzw. EN-Normen darstellen. Aktualisierungen gab es sowohl beim ANSI als auch bei der ISO und dementsprechend beim DIN, das zwei weitere ISO-Normen zum Programm- und Portfoliomanagement übernommen hat bzw. derzeit noch übernimmt.

Der Anstieg der Standards ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass zahlreiche neue Trägerorganisationen identifiziert wurden, z. B. die Global Alliance for the Project Professions (GAPPS) oder die International Association of Project Managers (IAPM). Auch wurden von bereits in der letzten Auflage berücksichtigten PM-Organisationen weitere Dokumente als PM-Standards einbezogen. Dies betrifft v. a. die etablierten PM-Organisationen PMI, IPMA® und Axelos Ltd. bzw. PeopleZert International Ltd., die nunmehr auch den PM-Standard „PRINCE2®“ herausgibt. Selbst die EU-Kommission hat ihren Stand zum Projektmanagement aktualisiert und einen weiteren Standard zum Portfoliomanagement herausgegeben.

Gegenüber der letzten Auflage haben wir das einführende Kapitel erweitert und insbesondere in einem gesonderten Abschnitt unsere Methodik dargelegt. In unserem Vorgehen kombinieren wir Methoden der Dokumentenanalyse, der systematischen Literaturanalyse und der qualitativen Inhaltsanalyse. Mit dieser Darstellung möchten wir die Nachvollziehbarkeit unserer Arbeit ermöglichen. Nicht zuletzt soll hiermit unseren Studierenden ein Beispiel für eine theoriebasierte, systematische Vorgehensweise an die Hand gegeben werden.

Sehen Sie nun selbst, ob bzw. wie sich die für Sie relevanten Normen und Standards zum Projektmanagement verändert haben. Wir hoffen, dass wiederum viele an Projektmanagement Interessierte diese Handreichung nutzen werden. Wir bedanken uns für das Feedback seit der dritten Auflage und freuen uns weiterhin über jede Rückmeldung. Ein besonderer Dank gilt unseren Kolleginnen und Kollegen der Fachgruppe „PM an Hochschulen“ der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. sowie Dr. Sandra Flynn (University of Limerick) und Dr. Karolina Muszyńska (University of Szczecin) für ihre wertvollen Hinweise während der Entstehung dieser Ausgabe.

Prof. Dr. Michael Klotz  
Prof. Dr. Susanne Marx



## Abbildungsverzeichnis

|        |                                                                        |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1 | Vorgehensweise .....                                                   | 20 |
| Abb. 2 | Flussdiagramm für Suche und Auswahl der PM-Normen und -Standards ..... | 28 |
| Abb. 3 | Kategoriensystem für PM-Normen und -Standards.....                     | 46 |
| Abb. 4 | Struktur der DIN 69901 .....                                           | 58 |

## Tabellenverzeichnis

|         |                                                                           |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 1  | Zertifizierungsangebote von PMI® und IPMA®/GPM .....                      | 17  |
| Tab. 2  | Die fünf meist genannten PM-Normen und -Standards der Vorabrecherche..... | 24  |
| Tab. 3  | Organisationen mit den meisten identifizierten Standards .....            | 25  |
| Tab. 4  | Beispiele für In-Vivo-Codes.....                                          | 44  |
| Tab. 5  | Codes nach Konsolidierung.....                                            | 45  |
| Tab. 6  | Beispielhafte Zuordnung zu Kategorien.....                                | 47  |
| Tab. 7  | DIN EN 62198*VDE 0050-6 als Beispiel.....                                 | 48  |
| Tab. 8  | Zuordnung der Normen .....                                                | 51  |
| Tab. 9  | In der Entwurfsphase befindliche PM-Normen.....                           | 116 |
| Tab. 10 | In der Entwurfsphase befindliche PM-Standards .....                       | 117 |

## Abkürzungsverzeichnis

|         |                                                                                     |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Abb.    | Abbildung                                                                           |
| AKV     | Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten                                      |
| ANSI    | American National Standards Institute                                               |
| APM     | Association for Project Management                                                  |
| ASI     | Austrian Standards International                                                    |
| Aufl.   | Auflage                                                                             |
| AWI     | Approved Work Item                                                                  |
| BAIT    | Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT                                           |
| BASE    | Bielefeld Academic Search Engine                                                    |
| BS      | British Standard                                                                    |
| BSI     | The British Standards Institution                                                   |
| bspw.   | beispielsweise                                                                      |
| bzw.    | beziehungsweise                                                                     |
| CAPM®   | Certified Associate in Project Management                                           |
| CC      | Creative Commons                                                                    |
| CCTA    | Central Computer and Telecommunications Agency                                      |
| CEN     | European Committee for Standardization                                              |
| CENELEC | Comité Européen de Normalisation Électrotechnique                                   |
| CMMI    | Capability Maturity Model Integration                                               |
| CPMAI   | Cognitive Project Management for AI                                                 |
| DE      | Deutschland                                                                         |
| d. h.   | das heißt                                                                           |
| DKE     | Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik<br>Informationstechnik in DIN und VDE |
| DIN     | Deutsches Institut für Normung e. V.                                                |
| DIIR    | Deutsches Institut für Interne Revision e. V.                                       |
| DIS     | Draft International Standard                                                        |
| DTI     | Digitale Transformation und IKT-Lenkung                                             |
| E       | Entwurf                                                                             |
| ebd.    | ebenda                                                                              |
| ed.     | edition                                                                             |
| EK      | Exklusionskriterium/-kriterien                                                      |
| EN      | Europäische Norm                                                                    |
| ESG     | Environmental, Social and Governance                                                |
| etc.    | et cetera                                                                           |
| ETSI    | European Telecommunications Standards Institute                                     |
| EU      | Europäische Union                                                                   |
| e. V.   | eingetragener Verein                                                                |
| EVA     | Earned-Value-Analyse                                                                |
| EVM     | Earned Value Management                                                             |

|               |                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fa.           | Firma                                                                                      |
| GAPPS         | Global Alliance for the Project Professions                                                |
| ggf.          | gegebenenfalls                                                                             |
| GmbH          | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                                                      |
| GPM           | Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.                                          |
| GPM®          | The Global Leader in Sustainable Project Management™                                       |
| HERMES        | Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode zur Entwicklung von Systemen |
| Hervorh.      | Hervorhebung                                                                               |
| Hg.           | Herausgeber                                                                                |
| Inc.          | Incorporated                                                                               |
| inkl.         | inklusive                                                                                  |
| i. S.         | im Sinne                                                                                   |
| IAPM          | International Association of Project Managers™                                             |
| ICCPM         | International Centre for Complex Project Management                                        |
| IDW           | Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.                                        |
| IDW PS        | IDW-Prüfungsstandard                                                                       |
| IEC           | International Electrotechnical Commission                                                  |
| IK            | Inklusionskriterium/-kriterien                                                             |
| IKT           | Informations- und Kommunikationstechnologie                                                |
| IMSA          | International Management Systems Association                                               |
| insb.         | insbesondere                                                                               |
| INTERNET      | INTERnational NETwork                                                                      |
| IPMA®         | International Project Management Association                                               |
| IPMA ICB®     | IPMA Individual Competence Baseline®                                                       |
| IPMA ICB4CCT® | IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide for Consultants, Coaches and Trainers  |
| IPMA OCB®     | IPMA Organisational Competence Baseline                                                    |
| IPMA PEB®     | IPMA Project Excellence Baseline®                                                          |
| IPMA PEM      | IPMA Project Excellence Model                                                              |
| IPMA REB®     | IPMA Research Evaluation Baseline®                                                         |
| ISA           | International Standards on Auditing                                                        |
| ISACA         | Information Systems Audit and Control Association                                          |
| ISO           | International Organization for Standardization                                             |
| IT            | Informationstechnik / Informationstechnologie                                              |
| ITIL®         | IT Infrastructure Library                                                                  |
| Jg.           | Jahrgang                                                                                   |
| Ltd.          | Limited                                                                                    |
| ML            | Machine Learning                                                                           |
| MoP®          | Management of Portfolios                                                                   |
| M_o_R®        | The Management of Risk                                                                     |

|                          |                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|
| MoV <sup>®</sup>         | Management of Value                                              |
| MSP <sup>®</sup>         | Management of Successful Programmes                              |
| MTA                      | Meilensteintrendanalyse                                          |
| n. F.                    | neue Fassung                                                     |
| Nr.                      | Nummer                                                           |
| ÖNORM                    | Österreichische Norm                                             |
| OPM                      | Organizational Project Management                                |
| OPM3 <sup>®</sup>        | PMI Organizational Project Management Maturity Model             |
| OSF                      | Open Science Platform                                            |
| OVE                      | Österreichischer Verband für Elektrotechnik                      |
| P3M3                     | Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model       |
| P3O <sup>®</sup>         | Portfolio, Programme and Project Office                          |
| PAS                      | Publicly Available Specification                                 |
| PDF                      | Portable Document Format                                         |
| PfMP <sup>®</sup>        | Portfolio Management Professional                                |
| PgMP <sup>®</sup>        | Program Management Professional                                  |
| PM                       | Projektmanagement                                                |
| pma                      | Projekt Management Austria                                       |
| PMAJ                     | Project Management Association of Japan                          |
| PMBOK <sup>®</sup> Guide | Project Management Body of Knowledge Guide                       |
| PMI <sup>®</sup>         | Project Management Institute                                     |
| PMI-ACP <sup>®</sup>     | PMI Agile Certified Practitioner                                 |
| PMI-CPBEP                | PMI Construction Professional in Built Environment <sup>TM</sup> |
| PMI-PBA <sup>®</sup>     | PMI Professional in Business Analysis                            |
| PMI-PMOCP <sup>®</sup>   | PMI PMO Certified Professional <sup>TM</sup>                     |
| PMI-RMP <sup>®</sup>     | PMI Risk Management Professional                                 |
| PMI-SP <sup>®</sup>      | PMI Scheduling Professional                                      |
| PMO                      | Project Management Office                                        |
| PMP <sup>®</sup>         | Project Management Professional                                  |
| PRINCE 2 <sup>®</sup>    | Projects in controlled environments                              |
| PRiSM <sup>TM3</sup>     | Projects integrating Sustainable Methods                         |
| PS                       | Prüfungsstandard                                                 |
| PSP                      | Projektstrukturplan                                              |
| QM                       | Qualitätsmanagement                                              |
| <sup>®</sup>             | Registered Trademark                                             |
| RePEc                    | Research Papers in Economics                                     |
| s.                       | siehe                                                            |

---

<sup>3</sup> PRiSM<sup>TM</sup> is copyrighted and may only be used with written consent.

|          |                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------|
| S.       | Seite                                                                  |
| SA       | ShareAlike                                                             |
| SAFe®    | Scaled Agile Framework®                                                |
| SDO      | Standards Developing Organization                                      |
| SIMAT    | Stralsund Informations Management Team                                 |
| SN       | Schweizer Norm                                                         |
| SNV      | Schweizerische Normen-Vereinigung                                      |
| sog.     | sogenannte                                                             |
| SPEC     | Specification                                                          |
| spm      | Swiss Project Management Association                                   |
| SPICE    | Software Process Improvement and Capability dEtermination              |
| Tab.     | Tabelle                                                                |
| TC       | Technical Committee                                                    |
| TM       | Trademark                                                              |
| TR       | Technical Report                                                       |
| TS       | Technische Spezifikation                                               |
| Tz.      | Teilziffer                                                             |
| u. Ä.    | und Ähnliches                                                          |
| UML      | Unified Modeling Language                                              |
| UN       | United Nations                                                         |
| US       | United States                                                          |
| USA      | United States of America                                               |
| VDE      | VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik<br>Informationstechnik e. V. |
| VDI      | Verein Deutscher Ingenieure e. V.                                      |
| VDI-MT   | VDI-Richtlinien Mensch und Technik                                     |
| vgl.     | vergleiche                                                             |
| V-Modell | Vorgehensmodell                                                        |
| WBS      | Work Breakdown Structure                                               |
| WEIT     | Verein zur Weiterentwicklung des V-Modell® XT                          |
| XP       | Extreme Programming                                                    |
| XT       | eXtreme Tailoring                                                      |
| z. B.    | zum Beispiel                                                           |
| ZBW      | Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften                        |

# 1 Einführung

## 1.1 Motivation

Gerade im Bereich des Projektmanagements (PM) spielen Normen und Standards in der Praxis eine große Rolle. Dies liegt zum einen daran, dass gerade vor allem große Projekte durch hohe Risiken gekennzeichnet sind. Hieraus folgt ein Bedarf der handelnden Akteure, z. B. Projektleitungen, Projektmitarbeitende und Projektaufsicht, an bewährten Verfahren und Methoden des Projektmanagements. PM-Normen und -Standards bieten eine entsprechende Orientierungsmöglichkeit. Mit ihrer Anwendung wird eine erfolgreiche Projektdurchführung gefördert: Die Nutzung von Vorlagen und Standards hat immerhin eine mittlere Auswirkung auf den Projekterfolg.<sup>4</sup>

PM-Normen und  
-Standards als  
Erfolgsfaktor

Ein weiterer, vor dem Hintergrund der im Rahmen eines Projekts zu erfüllenden Compliance-Vorgaben<sup>5</sup> wichtiger Aspekt besteht darin, dass die Projektverantwortlichen mit der Nutzung von PM-Normen und -Standards die Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten dokumentieren können. So schreiben beispielsweise die „Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (BAIT) vor, dass die „organisatorischen Grundlagen für IT-Projekte und die Kriterien für deren Anwendung“<sup>6</sup> zu regeln sind. Für die Projektsteuerung sind „Vorgehensmodelle festzulegen, deren Einhaltung zu überwachen ist“.<sup>7</sup> Es ist offensichtlich, dass der Nachweis der Erfüllung dieser verbindlichen Vorgaben umso leichter fällt, je enger sich die Projektdurchführung an PM-Normen und -Standards hält.

Compliance mit PM-  
Normen und Standards

Nicht zuletzt sind Zertifikate, die Kenntnisse und Fähigkeiten im Hinblick auf bestimmte PM-Standards nachweisen,<sup>8</sup> ein nicht unerheblicher persönlicher Erfolgsfaktor für die Karriere von Projektbeteiligten. In der letzten GPM-Gehaltsstudie von 2024 zeigt sich nach Aussage der befragten Personen der Wert eines PM-Zertifikats in der praktischen Arbeit, bei der Stellensuche und für das Erreichen einer gewünschten beruflichen Position, aber auch im Hinblick auf die Höhe des Gehalts.<sup>9</sup> Letzteres gilt insbesondere für

Nachweis von PM-  
Kompetenz

<sup>4</sup> Nach der Studie von Komus sind „definierte Vorlagen und Standards [...] für die Projektdurchführung hilfreich“ und „wirken positiv auf die Teamarbeit“, s. Komus 2015, S. 16.

<sup>5</sup> Vgl. Klotz 2014, S. 612ff.

<sup>6</sup> BAIT 2024, S. 18.

<sup>7</sup> Ebd., S. 19.

<sup>8</sup> Siehe Tabelle 1.

<sup>9</sup> Nach GPM 2025, S. 51f.

diejenigen Personen, die Projekte verantwortlich leiten und entsprechend ihrer Berufserfahrung über Zertifikate höherer Level verfügen.<sup>10</sup>

Normen und Standards für das Projektmanagement werden mittlerweile auch in der Projektmanagementliteratur, insbesondere auch in Lehrbüchern thematisiert. Einige Bücher<sup>11</sup> stellen ausgewählte Normen und Standards des deutsch- und englischsprachigen Raums detaillierter vor, beispielsweise die DIN 69901-Reihe, die IPMA Individual Competence Baseline®, den PMBOK® Guide des Project Management Institutes, die ISO 21500 und PRINCE2®<sup>12</sup>, aber auch Scrum, begründet durch zunehmende „Standardisierungsbemühungen“<sup>13</sup> im agilen Projektmanagement. Neben gesonderten Kapiteln zum Thema werden Normen und Standards beispielsweise in Abschnitten zur Geschichte des Projektmanagements mit zunehmender Professionalisierung verbunden<sup>14</sup> oder mit Fokus auf Zertifizierungsmöglichkeiten gelistet<sup>15</sup>. Häufig werden ausgewählte Veröffentlichungen generell unter den Begriffen Standards oder Vorgehensmodelle beschrieben, wobei keine einheitliche Zuordnung feststellbar ist<sup>16</sup>. Darüber hinaus scheint die Auswahl an jeweils vorgestellten Normen und Standards nicht systematisch, sondern durch individuelle Schwerpunktsetzung der Autoren begründet.

Insofern stellt eine systematische Übersicht über die vorhandenen Normen und Standards des Projektmanagements eine hilfreiche Handreichung sowohl für die Praxis als auch für Lehre und Forschung dar.

PM-Normen und  
-Standards in Lehre  
und Forschung

## 1.2 Normen und Standards – Definitionen und Abgrenzung

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 des Projektmanagements.

Rolle von Normen  
und Standards

<sup>10</sup> Nach *ebd.*, S. 38.

<sup>11</sup> Vgl. *Dechange 2024*, S. 34f.; *Timinger 2024*, S. 15ff.

<sup>12</sup> PRINCE2® is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

<sup>13</sup> *Timinger 2024*, S. 18.

<sup>14</sup> Vgl. *Bergmann/Garreht 2021*, S. 316ff.

<sup>15</sup> Vgl. *Kuster et al. 2022*, S. 44f.

<sup>16</sup> Das V-Modell® XT wird sowohl als Standard als auch als Vorgehensmodell bezeichnet, siehe *Meyer/Reher 2020*, S. 35f.

Die Begriffe „Normen“ und „Standards“ werden oftmals synonym verwendet. Somit stellt sich die Frage, was unter „Norm“<sup>17</sup> zu verstehen ist und welcher Zusammenhang zwischen den beiden Begriffen „Standard“ und „Norm“ besteht.<sup>18</sup> Da Normen eine Spezialisierung von Standards darstellen, soll zuerst der Begriff des Standards geklärt werden.

Ein Standard ist „etwas, was als mustergültig, modellhaft angesehen wird und wonach sich anderes richtet“.<sup>19</sup> In der Regel stellt ein Standard eine grundlegende Beschreibung dar, wie etwas zu tun, zu lösen oder handzuhaben ist. Hierzu werden Handlungsbereiche durch Definitionen, Verfahren, Prozesse, Maßnahmen u. Ä. strukturiert, wodurch ein für erstrebenswert gehaltenes Qualitäts- und Leistungsniveau erreicht werden soll.<sup>20</sup>

Standards

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, bspw. in dem Fall, dass ein landesspezifischer Projektmanagement-Standard für Projektverantwortliche eines definierten Anwendungsbereiches, z. B. in der öffentlichen Verwaltung, verbindlich vorgegeben wird. Weiterhin müssen die Mitglieder der Anwendergruppe den Standard nicht nur kennen und akzeptieren, sondern auch wirklich praktisch nutzen. Aus dieser Nutzung sollte sich zudem eine Rückkopplung für die Weiterentwicklung des Standards ergeben.<sup>21</sup> Hieran ist regelmäßig eine größere Anzahl von Anwendungsexpertinnen und -experten beteiligt.<sup>22</sup>

Merkmale von Standards

<sup>17</sup> Der hier verwendete Begriff der „Norm“ ist zu unterscheiden vom Begriff der Rechtsnorm, der rechtliche Regelwerke (Gesetze, Verordnungen, Satzungen) und Verwaltungsvorschriften umfasst.

<sup>18</sup> Eine begriffliche Verwirrung kann leicht dadurch entstehen, dass der englische Begriff „standard“ häufig eine Norm bezeichnet.

<sup>19</sup> Siehe [https://www.duden.de/rechtschreibung/Standard\\_Norm](https://www.duden.de/rechtschreibung/Standard_Norm), letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>20</sup> Nach Klotz 2023, S. 899.

<sup>21</sup> Vgl. *ebd.*

<sup>22</sup> Bspw. waren an der Erstellung der vierten Version der „IPMA Individual Competence Baseline“ (IPMA ICB<sup>®</sup>) der IPMA<sup>®</sup> insgesamt 21 Personen (v. a. als Redaktionsmitglieder, Herausgeber und Proofreader) aus elf Ländern unmittelbar beteiligt. Zudem haben über 150



Als Anwendergruppe für PM-Standards (wie auch für PM-Normen) kommen grundsätzlich alle an Projekten beteiligten Stakeholder in Frage, z. B. Projektleiterinnen und -leiter, Projektauftraggeber oder Mitglieder von Projektleitungsausschüssen, von Projekten betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitglieder eines Projektmanagement-Office, Mitglieder der Internen Revision, die projektbegleitende Prüfungen vornehmen, oder Projektcontroller.

Anwendergruppe

Die Durchsetzbarkeit eines PM-Standards und damit seine Verbreitung in einer Anwendergruppe ergeben sich zum einen aus der Größe der PM-Organisation, die die Verwertungsrechte an dem Standard innehat bzw. den Standard im Rahmen einer Open-Source-Lizenz nutzen darf. Gewöhnlich handelt es sich um Fach- bzw. Mitgliederorganisationen, vor allem Vereine, so dass zu erwarten ist, dass die Verbreitung umso umfangreicher ausfällt, je größer die Mitgliederbasis der PM-Organisation ist. Die alleinige Verbreitung im Mitgliederkreis reicht jedoch nicht aus. Von einer wesentlichen Verbreitung lässt sich erst dann sprechen, wenn ein Großteil der Anwender, auch ohne Mitglied zu sein, den Standard kennt und nutzt. Dies wird gewöhnlich dadurch erreicht, dass die PM-Organisationen das Know-how für die Nutzung des Standards in Weiterbildungsmaßnahmen vermitteln, das erlangte Know-how abprüfen und bei erfolgreicher Prüfung Zertifikate als Kompetenz-Nachweis vergeben. Je mehr nun diese Zertifikate in der Praxis anerkannt werden, ggf. als Voraussetzung für die Übertragung von Projektverantwortung oder gar einer Stellenbesetzung, umso eher ergibt sich der Druck und damit die Motivation, diese PM-Zertifikate zu erlangen.

Verbreitung von Standards

Für PM-Organisationen bzw. deren ggf. zugehörige Weiterbildungsträger stellen die Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Prüfungen zur Erlangung der Zertifikate Geschäftsfelder dar. Dieses geschäftliche Interesse erklärt die zunehmende Ausdifferenzierung des Weiterbildungsangebotes. Tabelle 1 beinhaltet eine Auswahl der Angebote der beiden großen, weltweit agierenden PM-Organisationen PMI<sup>23</sup> (Project Management Institute) und IPMA<sup>®24</sup> (International Project Management Association), letztere im Verbund mit

Geschäftliches Interesse

---

PM-Expertinnen und -Experten den Prozess in der Entwicklung, Diskussion und Überprüfung begleitet, s. *IPMA 2018*, S. 2f.

<sup>23</sup> Nach PMI-Angaben wird die Kurzbezeichnung der Organisation ohne Markenangabe notiert, bei Produktbezug wird das Markenzeichen angegeben (PMI<sup>®</sup>).

<sup>24</sup> IPMA<sup>®</sup> is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

ihrer nationalen deutschen Vertretung GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.).

| PMI <sup>26</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | IPMA®/GPM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Professional (PMP)<sup>®</sup></li> <li>• Program Management Professional (PgMP)<sup>®</sup></li> <li>• Portfolio Management Professional (PfMP)<sup>®</sup></li> <li>• Certified Associate in Project Management (CAPM)<sup>®</sup></li> <li>• PMI<sup>®</sup> PMO Certified Professional (PMI-PMOCP)<sup>TM27</sup></li> <li>• PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)<sup>®</sup></li> <li>• PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)<sup>®</sup></li> <li>• PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)<sup>®</sup></li> <li>• PMI Construction Professional in Built Environment (PMI-CPBEP)<sup>TM</sup></li> <li>• Cognitive Project Management for AI (CPMAI)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiszertifikat (GPM)</li> <li>• IPMA Level D<sup>®</sup></li> <li>• IPMA Level C<sup>®</sup></li> <li>• IPMA Level B<sup>®</sup></li> <li>• IPMA Level A<sup>®</sup></li> </ul> <p>(aufeinander aufbauend)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzzertifikat hybrid+</li> </ul> |

**Tabelle 1**  
Zertifizierungs-  
angebote von PMI  
und IPMA<sup>®</sup>/GPM<sup>25</sup>

Normen und Standards sind nach Inhalt und Umfang so anzuwenden, wie sie verfasst sind. Dies ist zumindest 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 Falle des Projektmanagements kann dies im Ergebnis zu einem Hausstandard für Projektmanagement führen. Hierunter sind alle „Regeln und Methoden zu verstehen, die bei durchgängiger Verwendung in einem Unternehmen

Hausstandards

- die Abläufe und Ergebnisse von Projekten einheitlich darstellen,
- die gewünschte Planungsqualität sicherstellen,

<sup>25</sup> Angaben gemäß Information auf den jeweiligen Webseiten der PM-Organisationen, s. [www.pmi.org](http://www.pmi.org) und [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de), mit Stand 07.07.2025.

<sup>26</sup> Project Management Professional (PMP)<sup>®</sup>, Program Management Professional (PgMP)<sup>®</sup>, Portfolio Management Professional (PfMP)<sup>®</sup>, Certified Associate in Project Management (CAPM)<sup>®</sup>, PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)<sup>®</sup>, PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)<sup>®</sup> and PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)<sup>®</sup> are registered marks of PMI. PMI Construction Professional in Built Environment (PMI-CPBEP)<sup>TM</sup> is a PMI mark.

<sup>27</sup> Das Zertifikat „PMI<sup>®</sup> PMO Certified Professional (PMI-PMOCP)<sup>TM</sup>“ findet sich nur auf der PMI-Webseite, jedoch nicht in der PMI-Markenliste.

- den Aufwand zur Erstellung und Wartung verringern,
- den Informationsfluss im Projekt verbessern,
- Erfahrungen für das Unternehmen systematisch sichern.“<sup>28</sup>

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 (sog. „Stand der Technik“). Insofern werden Normen häufig – ggf. von externen Gutachtern – herangezogen um festzustellen, ob Sorgfaltspflichten eingehalten wurden. Normen können auch mit der Rechtsordnung verknüpft werden, indem sich die Rechtsnorm auf den Stand der Technik bezieht, der wiederum in Normen beschrieben wird. In einer Rechtsnorm kann jedoch auch direkt auf eine Norm verwiesen werden oder der Text der Norm wird in die Rechtsnorm aufgenommen.<sup>29</sup> Dies ist auch dann der Fall, wenn die Orientierung an Normen (aber auch an Standards) oder gar ihre strikte Einhaltung vertraglich vereinbart wird. In Kundenprojekten wird oftmals die Nutzung internationaler oder nationaler PM-Normen, beispielsweise im Lasten- und Pflichtenheft, vertraglich vereinbart.<sup>30</sup>

Verbindlichkeit  
von Normen

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“.<sup>31</sup> Normen werden von einer offiziellen Normungsorganisation als Ergebnis eines systematischen, festgelegten Normungsverfahrens beschlossen und veröffentlicht.<sup>32</sup>

Normen

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,

Normungs-  
organisation

<sup>28</sup> Patzak/Rattay 2018, S. 592.

<sup>29</sup> Nach Niedziella 2022, S. 128f. Für das Projektmanagement ist den Verfassern derzeit jedoch kein Anwendungsfall bekannt.

<sup>30</sup> Nach Rietz/Roeschlein 2019, S. 184.

<sup>31</sup> DIN EN 45020, S. 25.

<sup>32</sup> Normungsabläufe verschiedener Normungsorganisationen, insb. des DIN, können Niedziella 2022, S. 85ff. entnommen werden.

regionaler oder internationaler Ebene anerkannt ist und als wesentliche Funktion, ..., die Erstellung, Anerkennung oder Annahme von Normen hat, welche der Öffentlichkeit zugänglich sind“.<sup>33</sup> Für die nationale Normung ist in Deutschland das DIN Institut e. V. mit Hauptsitz in Berlin zuständig. Zudem werden auf europäischer Ebene erarbeitete Europäische Normen (EN) grundsätzlich als deutsche Norm übernommen.<sup>34</sup>

Dass Normungsorganisationen neben Normen auch Standards herausgeben, zeigt das Beispiel des DIN. Um auf sich dynamisch entwickelnden Gebieten eine normenartige Veröffentlichung zu ermöglichen, können Spezifikationen als DIN SPEC z. B. als Vornorm oder in Form einer Publicly Available Specification (PAS) erstellt und publiziert werden.<sup>35</sup>

Standards des DIN

### 1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Die folgende Studie will aufzeigen, welche Normen und Standards derzeit bzw. in nächster Zeit für das Projektmanagement zur Verfügung stehen und welche inhaltlichen Schwerpunkte sie haben. Ergebnis der Analyse sind strukturierte Übersichten, die neben den wesentlichen Metadaten zu den identifizierten PM-Normen und -Standards eine prägnante Darstellung des jeweiligen Inhalts und eine Zuordnung zu induktiv abgeleiteten Kategorien enthält. Es wird somit eine detaillierte Beschreibung vorgefundenen Materials im Feld (hier: des Projektmanagements) angestrebt, was eine Zielsetzung im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns darstellt.<sup>36</sup> Die erstellte Übersicht der verfügbaren PM-Normen und -Standards bildet eine Grundlage für weitere Fragestellungen hinsichtlich Strukturen, Häufigkeiten, Prozessen, Problemen, Konsequenzen<sup>37</sup> etc. in Bezug auf das durch Normen bzw. Standards unterstützte Projektmanagement. Zudem dient die erstellte Übersicht in handlungsorientierter Hinsicht der Praxis als Handreichung für die Ausgestaltung ihres Projektmanagements, d. h. für die Veränderung der Praxis des Projektmanagements.<sup>38</sup>

Zielsetzung und Ergebnisse

Insgesamt werden drei Forschungsfragen verfolgt, wobei die ersten beiden

Forschungsfragen

<sup>33</sup> DIN EN 45020, S. 31.

<sup>34</sup> Nach Niedziella 2022, S. 105.

<sup>35</sup> Nach ebd., S. 19.

<sup>36</sup> Nach Flick 2021, S. 173.

<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 138.

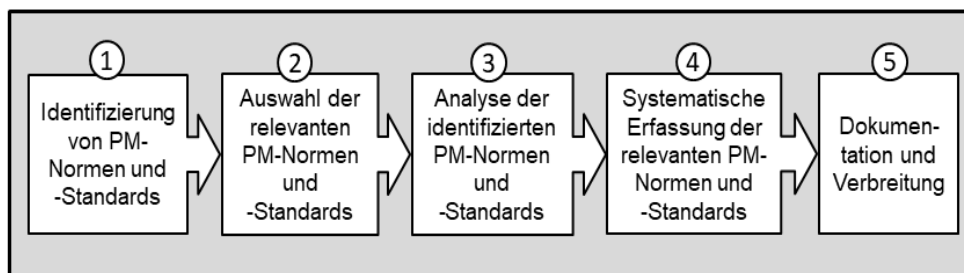
<sup>38</sup> Vgl. Mayring 2023, S. 48.

Fragen gemeinsam die zentrale Fragestellung bilden und die dritte Frage eine ergänzende Unterfrage<sup>39</sup> darstellt:

- (1) Welche Normen und Standards für das Projektmanagement sind aktuell verfügbar?
- (2) Welche Normen und Standards für das Projektmanagement sind aktuell im Entstehen?
- (3) Welche inhaltlichen Schwerpunkte lassen die Normen und Standards für das Projektmanagement erkennen?

## 1.4 Methodik

Für die Ausarbeitung kommen Methoden der Dokumentenanalyse, der systematischen Literaturanalyse und der qualitativen Inhaltsanalyse zum Einsatz. Die Vorgehensweise gliedert sich in fünf Schritte, s. Abbildung 1.



**Abbildung 1**  
Vorgehensweise

Grundlegend für das gewählte Vorgehen ist die Qualifizierung von PM-Standards und -Normen als Dokumente.

### 1.4.1 PM-Normen und -Standards als Dokumente

Dokumente sind Gegenstand der empirischen Sozialforschung bzw. der Organisationsforschung, auch wenn die Dokumentenanalyse als Methodik hinter Interviews oder Erhebungen zurücktritt.<sup>40</sup> Normen und Standards für das Projektmanagement stehen somit als Dokumente im Mittelpunkt dieser Ausarbeitung. „Dokumente sind *standardisierte Artefakte*, insoweit sie typischerweise in bestimmten *Formaten* auftreten“<sup>41</sup>, wobei sie als „natürliche

Definition

<sup>39</sup> Vgl. Cresswell/Cresswell 2018, S. 133f.

<sup>40</sup> Nach Schmidt 2017, S. 443.

<sup>41</sup> Wolff 2022, S. 503, Hervorh. im Original.

Daten [...] in schriftlicher Form als Texte vorliegen.“<sup>42</sup> Dies gilt insbesondere auch für die Formate „Norm“ und „Standard“, wobei sich vor allem Normen durch eine standardisierte Inhaltsstruktur auszeichnen.

PM-Normen und -Standards sind als offizielle Dokumente der jeweiligen Organisationen, die sie herausgeben, einzuordnen. Sie stellen letztlich publizierte Fachliteratur dar<sup>43</sup> und sind damit grundsätzlich für interessierte Personen zugänglich.<sup>44</sup> PM-Normen und -Standards wurden nicht eigens für Zwecke der Forschung erstellt und damit „nicht erst im Kontext der Erhebung hervorgebracht“.<sup>45</sup> Es handelt sich bei ihnen vielmehr um existierende Dokumente.<sup>46</sup> Sie stellen aber auch keine prozess-produzierten Daten dar, „die als Aufzeichnungen öffentlicher und privater Organisationen im Rahmen ihrer Tätigkeit und nicht nur zum Zwecke wissenschaftlicher bzw. statistischer Auswertung gesammelt werden bzw. wurden.“<sup>47</sup> Damit vermitteln Normen und Standards auch keine „dokumentarische Wirklichkeit“<sup>48</sup>, schließlich bilden sie nicht das praktizierte Projektmanagement ab (wie z. B. Projektverträge, Projektpläne, Protokolle, Fortschrittsberichte), sondern dienen diesem in normativer Hinsicht als Maßstab für ein effektives und effizientes Handeln. Insofern sind gerade PM-Normen und -Standards „Absichten und Erwägungen ihrer Verfasser bzw. der von ihnen repräsentierten Organisationen“<sup>49</sup> in Bezug auf ein effektives und effizientes Projektmanagement zu entnehmen. Werden PM-Normen und -Standards jedoch in Organisationen zur Ausgestaltung des Projektmanagements eingesetzt, kann ihre „angemessene Umsetzung im Einzelfall durch sachgerechte Orientierung an den enthaltenen Regeln [...] überprüft“ werden.<sup>50</sup>

Charakterisierung  
und Abgrenzung

Im Hinblick auf ihren normativen Charakter sind Normen und Standards „intendiert“, d. h. sie wurden in einem systematischen Prozess für die Anwendung in einer größeren Fachgemeinschaft geschaffen. In Bezug auf ihre Herkunft stammen sie von Fachorganisationen, die die jeweiligen Normen und Standards planen, erstellen, verbreiten und weiterentwickeln. Durch die

Intendiertheit,  
Herkunft und  
Gegenstandsnahe

<sup>42</sup> Salheiser 2022, S. 1507.

<sup>43</sup> Vgl. Salheiser 2022, S. 1507.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 1514.

<sup>45</sup> Schmidt 2017, S. 444.

<sup>46</sup> Vgl. Flick 2021, S. 323.

<sup>47</sup> Wolff 2022, S. 504.

<sup>48</sup> Ebd., Hervorh. im Original.

<sup>49</sup> Ebd., S. 503.

<sup>50</sup> Schmidt 2017, S. 445.

grundsätzlich breite Beteiligung von Mitgliedern der Fachgemeinschaft ergibt sich eine große soziale Nähe zum praktischen Projektmanagement als Gegenstand der Normen und Standards.<sup>51</sup>

Die Beteiligung von Mitgliedern der Fachgemeinschaft an der Erstellung und Weiterentwicklung von PM-Normen und -Standards gewährleistet gleichzeitig ihre Verbreitung bzw. Anwendung in der Praxis. Diese werden auch dadurch gefördert, dass die Anwendung bestimmter PM-Normen und -Standards ggf. in vertraglichen Vereinbarungen vorgeschrieben ist oder sich eben in bestimmten Projektzusammenhängen durchgesetzt hat. Insofern sind PM-Normen und -Standards als Dokumente aufzufassen, die „als wirkungsmächtige Objektivationen vergangenen Handelns“ – nämlich der Erstellung und Weiterentwicklung von PM-Normen und -Standards – das Projekthandeln „von Akteuren auf verschiedene Weise strukturieren können.“<sup>52</sup>

#### 1.4.2 Identifizierung von PM-Normen und -Standards

Die Identifizierung von PM-Normen und -Standards als Erhebungseinheiten erfordert eine vorherige Definition des Untersuchungsfeldes.<sup>53</sup> Dieses besteht aus einer Teilmenge aller Standards und Normen des Projektmanagements, die die folgenden fünf Inklusionskriterien (IK) erfüllen:

Untersuchungsfeld

- (1) IK 1: Thematischer Bezug zum Projektmanagement (insgesamt oder zu Teilaspekten des PM<sup>54</sup>)
- (2) IK 2: Eigenbezeichnung als Norm oder Standard<sup>55</sup>
- (3) IK 3: Deutsch- oder englischsprachige Normen bzw. Standards
- (4) IK 4: Trägerorganisation<sup>56</sup>, die über die Rechte an der Norm oder dem Standard verfügt bzw. verfügen darf

<sup>51</sup> Vgl. die von Mayring genannten Kriterien für den Erkenntniswert von Dokumenten, s. Mayring 2023, S. 44.

<sup>52</sup> Schmidt 2017, S. 451.

<sup>53</sup> Vgl. Akremi 2022, S. 408.

<sup>54</sup> Hierzu zählen insb. Bezüge zum Projektportfolio- und Programm-Management, aber z. B. auch zur im Rahmen von Projekten eingesetzten Earned-Value-Methode oder zum projektbezogenen Qualitätsmanagement. Außerdem darf Projektmanagement bzw. dürfen einzelne Aspekte des Projektmanagements nicht nur am Rande beinhaltet sein.

<sup>55</sup> Als Standard werden in dieser ersten Abgrenzung auch abweichende Eigenbezeichnungen, wie z. B. Framework, Best Practice oder Reifegradmodell, akzeptiert.

<sup>56</sup> „Trägerorganisation“ ist weit zu verstehen, z. B. Normungsinstitutionen, Fachverbände, Zertifizierungsanbieter.

- (5) IK 5: Verfügbarkeit des jeweiligen Dokuments (frei oder kostenpflichtig<sup>57</sup>) über das Internet mittels Download oder Bestellmöglichkeit, die von der Trägerorganisation oder einem Online-Handel angeboten werden.

Die Bestimmung des Dokumentenmaterials besteht in der Identifizierung derjenigen PM-Normen und -Standards, die für die Studie relevant sind. Die Relevanz folgt unmittelbar aus der zentralen Fragestellung, also den Forschungsfragen (1) und (2). Die Identifizierung selbst erfolgt mittels Techniken der systematischen Literaturanalyse.

Identifizierung

Eine Suchstrategie sollte mehrere Quellen für die Suche umfassen.<sup>58</sup> Insofern kamen eine Expertenbefragung, eine Vorabrecherche und eine intensive Recherche zum Einsatz.

Suchstrategie

Auf Basis der letzten Auflage des Arbeitspapiers<sup>59</sup> wurden die dort beschriebenen PM-Normen und -Standards einer Gruppe von PM-Expertinnen und -Experten<sup>60</sup> vorgestellt. Hieraus ergaben sich verschiedene Hinweise zu Neuerungen und weiteren, ggf. zu berücksichtigenden PM-Normen und -Standards.

Expertenbefragung

Mittels der Vorabrecherche sollte ermittelt werden, ob seit der letzten Auflage im Jahr 2022 weitere Auflistungen mit neuen bzw. bisher nicht berücksichtigten PM-Standards- und Normen entstanden sind. Sie erfolgte als offene Internetabfrage mit dem Suchstring:

Vorabrecherche

<Projekt project Management Standards Normen List>.

Das Ergebnis ist in Anhang 1 dargestellt. In 14 Quellen (Webseiten, Blog-einträge, PDF-Dokumente), die aufgrund ihres Titels als relevant beurteilt wurden, wurden 53 potenzielle Normen und Standards identifiziert. Die einzelnen Quellen benennen 3 bis 13 Normen und Standards. Eine Quelle sticht mit 30 genannten Normen und Standards deutlich hervor.<sup>61</sup> In den Quellen finden sich insgesamt 134 Nennungen von PM-Normen und -Standards. Davon entfallen allein 53 Nennungen auf die fünf meist genannten

<sup>57</sup> Es werden nur solche kostenpflichtigen Normen und Standards berücksichtigt, die ohne Mitgliedschaft in der Trägerorganisation erworben werden können.

<sup>58</sup> Vgl. Kitchenham 2007, S. 17

<sup>59</sup> Klotz/Marx 2022.

<sup>60</sup> Es handelte sich hierbei um die GPM-Fachgruppe „Projektmanagement an Hochschulen“. Die Vorstellung und Diskussion erfolgte auf dem Fachgruppentreffen im Juli 2024.

<sup>61</sup> Vgl. Hübner o. J.



PM-Standards und -Normen, s. Tabelle 2.

Durch die Anwendung der fünf Inklusionskriterien wurden 13 vermeintliche PM-Normen und -Standards<sup>62</sup> nicht weiter einbezogen, so dass sich als Ergebnis der Vorabrecherche 40 PM-Normen und -Standards ergaben.

| Nr. | PM-Norm/-Standard                                               | Anzahl der Nennungen |
|-----|-----------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1   | PMBOK® Guide                                                    | 13                   |
| 2   | PRINCE2®                                                        | 12                   |
| 3   | ISO 21500                                                       | 10                   |
| 4   | IPMA Individual Competence Baseline® (IPMA ICB® <sup>63</sup> ) | 10                   |
| 5   | DIN 69901                                                       | 8                    |

**Tabelle 2**  
Die fünf meist genannten PM-Normen und -Standards der Vorabrecherche

Die intensive Recherche erfolgte auf insgesamt 29 Websites der Organisationen, die sich entweder aus den vorherigen Auflagen des Arbeitspapiers oder der Vorabrecherche ergeben haben. Durch die gegenseitigen Verweisungen der Normungsorganisationen und ihre Zusammenarbeit mit nationalen Fachorganisationen<sup>64</sup> ergaben sich weitere Normungsorganisationen auf nationaler und EU-Ebene. Diese Organisationen wurden in Anhang 2 erfasst. In der Regel handelte es sich um die Websites der Normungs- oder PM-Fachorganisationen, auf denen die einzelnen Normen und Standards frei zugänglich sind bzw. erworben werden können.

Intensive  
Recherche

Im Rahmen der intensiven Recherche wurden auf den Websites entweder einzelne Normen und Standards direkt recherchiert (bei Standards) oder die Suchstrings <Projekt>, <Projektmanagement>, <Programmmanagement> und <Portfoliomanagement> bzw. im Englischen <project>, <project management>, <programme management> und <portfolio management>

Suchstrings

<sup>62</sup> Am häufigsten mangelt es am fehlenden thematischen Bezug zum Projektmanagement (IK1). Dies ist bei den Normen ISO 9000, ISO 10007, ISO 15504 und ISO 31000, aber auch bei ITIL®, SAFe® und SPICE der Fall. Bei KANBAN, XP und dem Agilen Manifest handelt es sich nicht um Standards (IK2) und es existiert jeweils auch keine Trägerorganisation (IK4). In den restlichen Fällen, d. h. CMMI, OPM3® und P3M3, fehlt es an verfügbaren Dokumenten (IK5).

<sup>63</sup> IPMA ICB® is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

<sup>64</sup> Beispielsweise wurde die europäische Norm EN 62198 vom DIN als nationale Norm DIN EN 62198 übernommen, wobei das DKE als gemeinsame Einrichtung von DIN und VDE die Bundesrepublik Deutschland in der betreffenden europäischen Normungsorganisation CENELEC vertritt. Die DIN EN 62198 ist gleichzeitig eine VDE-Bestimmung, die VDE 0050-6.

(bei Normen) verwendet.<sup>65</sup> Die jeweilige Suche musste sich an den spezifischen Suchmöglichkeiten der Website orientieren. In der Regel wurden keine Kombinationen, sondern nur einzelne Begriffe für die Suche verwendet.

Bei der Recherche der Standards war es teils schwierig, diese zu identifizieren, wenn das Hauptgeschäft der jeweiligen Fachorganisation in der Zertifizierung besteht und der Vertrieb der Dokumente nicht über einen eigenen Online-Shop, sondern über den Buchhandel erfolgt. Dies war vor allem bei der mittlerweile von PeopleCert übernommenen Axelos Ltd. der Fall. Die im Rahmen der intensiven Recherche identifizierten Normen und Standards wurden nur dann zur weiteren Bearbeitung aufgenommen, wenn sie die o. g. Inklusionskriterien erfüllen.

Nach der intensiven Recherche wurden aus der vorherigen dritten Auflage des Arbeitspapiers diejenigen PM-Normen und -Standards übernommen, die bisher nicht identifiziert wurden. Auf diese Weise wurden im Ergebnis 137 PM-Normen und -Standards ermittelt, s. Anhang 3, davon 74 Normen und 69 Standards.<sup>66</sup> Bei den Standards stammen allein 32 der 69 Standards von drei Organisationen (s. Tabelle 3), was deren führende Bedeutung im Bereich der PM-Standards (und der damit verbundenen Zertifizierung) belegt.

Ergebnis

| Nr. | Organisation                                         | Anzahl |
|-----|------------------------------------------------------|--------|
| 1   | PMI (Project Management Institute)                   | 14     |
| 2   | IPMA® (International Project Management Association) | 9      |
| 3   | Axelos Ltd. / PeopleCert Wisdom Ltd.                 | 9      |

**Tabelle 3**  
Organisationen mit den meisten identifizierten Standards

### 1.4.3 Auswahl der relevanten PM-Normen und -Standards

Mit der Identifizierung der PM-Normen und -Standards hat sich die Liste der PM-Normen und -Standards erweitert, so dass sich die Frage nach der Abgrenzung der hier im Weiteren betrachteten und analysierten PM-Nor-

Auswahl von PM-Normen

<sup>65</sup> Die Suchterme der Vorabrecherche und der intensive Recherche sollen insgesamt die Forschungsfragen adressieren. Dies entspricht der Forderung von *Kitchenham*, dass sich eine systematische Literaturanalyse an den Forschungsfragen zu orientieren habe, vgl. *Kitchenham 2007*, S. 4.

<sup>66</sup> Die Summe ergibt insgesamt 143 Normen und Standards, was daran liegt, dass 6 PMI-Standards zugleich ANSI-Normen darstellen.

men und -Standards ergibt. Zur Beantwortung dieser Frage sind Exklusionskriterien (EK) für die Auswahl festzulegen, die sich ebenfalls an den Forschungsfragen zu orientieren haben.<sup>67</sup>

Folgende Exklusionskriterien<sup>68</sup> wurden für die Auswahl sowohl von PM-Normen als auch von PM-Standards angewendet:

Gemeinsame  
Exklusionskriterien

- (1) EK 1: Anwendungsbereich – Die ausgewählten PM-Normen und -Standards sollen sich auf allgemeines Projektmanagement beziehen, d. h. auf Projektmanagement, das unabhängig von Branchen oder Unternehmensgröße zum Einsatz kommt. Damit werden branchen- oder industriespezifische PM-Normen und -Standards ausgeschlossen.<sup>69</sup>
- (2) EK2: Formale Qualität – Normen und Standards sollen Handlungsbereiche beschreiben und Orientierung bieten. Hierzu ist es erforderlich, dass ihre Themen verständlich und in ausreichender Tiefe behandelt werden. Sprachliche Korrektheit und eine elaborierte, strukturierte Darstellung sind unerlässlich. Dies schlägt sich notwendig auch im Umfang wieder, der je nach Inhalt i. d. R. nicht unter 20 Seiten liegen sollte. Zudem müssen die Texte gut lesbar sein. Hierbei spielt auch die Unterstützung des Textes durch Tabellen, Abbildungen und eine angemessene optische Aufbereitung eine wichtige Rolle.<sup>70</sup>
- (3) EK3: Entstehung – Normen und Standards sollen gesichertes, breit geteiltes Wissen vermitteln. Dies bedingt, dass am Entstehungsprozess eine Vielzahl von PM-Expertinnen und -Experten beteiligt ist und somit eine „komplexe Autorenschaft“<sup>71</sup> vorliegt. Im Normungsprozess ist dies per se der Fall. Bei Standards liegt es in der Verantwortung der jeweiligen Trägerorganisation, die (Weiter)Entwicklung des Standards zu strukturieren und eine breite Partizipation sicherzustellen. Erforderlich sind neben einem Team aus Autorinnen und Autoren weitere unterstützende Gruppen, z. B. für Qualitätssicherung und Aufbereitung.

---

<sup>67</sup> Vgl. Kitchenham 2007, S. 19. Die In- und Exklusionskriterien dienen nicht zuletzt dazu, das Risiko, den Stellenwert eines Dokuments, d. h. seine Einschätzung als PM-Norm oder -Standard, falsch einzuschätzen, zu minimieren, vgl. Schmidt 2017, S. 460.

<sup>68</sup> Vgl. Hjørland 2012, S. 259.

<sup>69</sup> Dies betrifft z. B. zahlreiche Normen in den Bereichen Bauwesen, Medizin oder Luft- und Raumfahrt.

<sup>70</sup> Eine derart verstandene formale Qualität ist bei Normen selbstverständlich. Standards sind diesbezüglich jedoch genauer zu untersuchen und zu bewerten.

<sup>71</sup> Schmidt 2017, S. 461.

Folgende Exklusionskriterien wurden für die Auswahl von PM-Normen zusätzlich angewendet:

Spezifische Exklusionskriterien für Normen

- (4) EK 4: Aktualität – Es werden nur aktuelle oder im Normungsprozess befindliche Normen berücksichtigt. Dabei sollen sich die Normen in einem fortgeschrittenen Stadium des Normungsprozesses befinden. So müssen sich DIN-Normen im Entwurfsstadium und ISO<sup>72</sup>-Normen zumindest in der Phase 40 (Enquiry)<sup>73</sup> befinden.
- (5) EK 5: Sprache – Da englische Sprache als Inklusionskriterium gewählt wurde, fallen hierunter sämtliche Normen englischsprachiger Länder. Da sich hieraus aber kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn ergibt, sollen als englischsprachige Normen lediglich BSI-, IEC- und ISO-Normen betrachtet werden. In Bezug auf die deutsche Sprache sollen Normen aus der Schweiz und Österreich nicht ausgeschlossen werden.
- (6) EK 6: Dopplung – Bei den Normen ist zu berücksichtigen, dass IEC- und ISO-Normen mitunter als europäische bzw. nationale Normen übernommen werden und dadurch dann auch als britische, deutsche und österreichische Normen vorliegen. In diesen Fällen werden nur ISO- und DIN-Normen in die Auswahl übernommen. Dopplungen in Bezug auf britische und österreichische Normen werden nicht berücksichtigt.

Folgendes Exklusionskriterium wurde für die Auswahl von PM-Standards zusätzlich angewendet:

Spezifisches Exklusionskriterium für Standards

- (7) EK 7: Alter – Bei Standards gibt es i. d. R. keine formalen Angaben, die auf die aktuelle Gültigkeit schließen lassen. Deshalb sind Standards, die von der Trägerorganisation nicht mehr aktualisiert werden, häufig nicht als solche zu erkennen. Aus diesem Grunde werden Standards, die älter als 15 Jahre sind,<sup>74</sup> nicht berücksichtigt.

Die Anwendung der Exklusionskriterien auf die in Anhang 3 enthaltenen 137 PM-Normen und -Standards ergab eine Reduzierung auf letztlich 91

Auswahl von 91 PM-Normen und -Standards

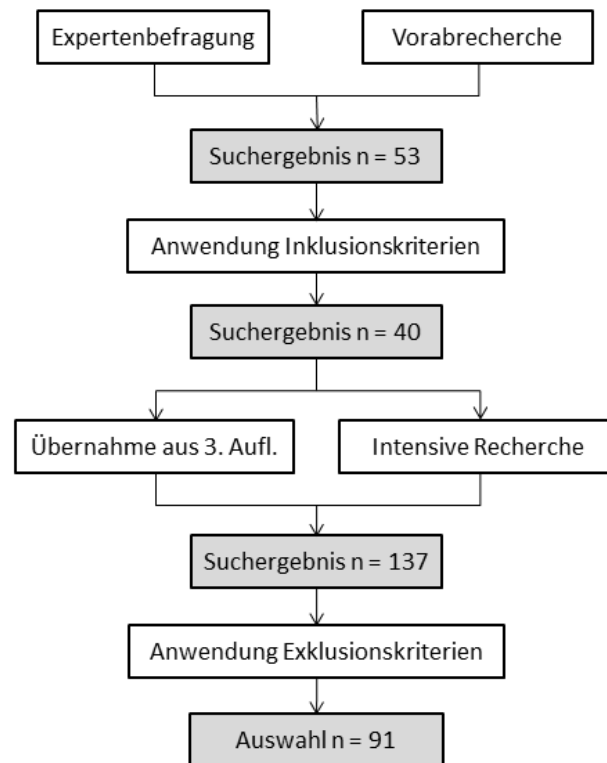
<sup>72</sup> The International Organization for Standardization owns the registered trademarks for their short name, "ISO": ISO®. Die Nutzung des Kurznamens ISO durch Nichtmitglieder ist möglich.

<sup>73</sup> In dieser Entwicklungsphase liegt ein Draft International Standard (DIS) vor, siehe die Auflistung der ISO stage codes unter [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/developing\\_standards/docs/en/stage\\_codes.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/developing_standards/docs/en/stage_codes.pdf), letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>74</sup> Das Alter wird auf das Publikationsdatum bezogen, vgl. Kitchenham 2007, S. 19.

PM-Normen und Standards, wobei 37 Normen 54 Standards gegenüberstehen, s. Anhang 4.<sup>75</sup>

Das Flussdiagramm in Abbildung 2 zeigt den gesamten Ablauf der Identifizierung der PM-Normen und -Standards im Überblick.



**Abbildung 2**  
Flussdiagramm für  
Suche und Auswahl  
der PM-Normen und  
-Standards

#### 1.4.4 Kontextanalyse der identifizierten PM-Normen und -Standards

Um die nach Anwendung der Inklusions- und Exklusionskriterien ermittelten PM-Normen und -Standards kontextuell einzuordnen, wurden ihre jeweiligen Trägerorganisationen in Bezug auf inhaltliche Ausrichtung, Rechtsform, Gründungsjahr und Sitz untersucht. Enthalten sind 29 Trägerorganisationen, die im Folgenden im Sinne einer Kontextanalyse systematisch vorgestellt werden. Gegenstand der Kontextanalyse ist der institutionelle Hin-

Kontextanalyse

<sup>75</sup> Hierbei sind drei PMI-Standards zugleich ANSI-Normen (verzeichnet bei Normen). Gegenüber der dritten Auflage des Arbeitspapiers wurden 32 PM-Normen und -Standards unverändert übernommen, 14 wurden aktualisiert. 45 Normen und Standards wurden neu aufgenommen.

tergrund der Norm bzw. des Standards i. S. eines Entstehungskontextes.<sup>76</sup> Hierdurch soll neben der Existenz insbesondere der Status der Trägerorganisationen als Normungs- oder sonstige Organisation geklärt werden. Dies bildet gleichzeitig die Grundlage dafür, dass die Authentizität der recherchierten PM-Normen und -Standards gewährleistet ist.<sup>77</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass die meisten Trägerorganisationen Vereine oder deren Äquivalente in anderen Ländern, wie beispielsweise die Association in Belgien und der Schweiz, sind. Werden privatwirtschaftliche Organisationsformen für die Trägerorganisationen gewählt, sind diese zumeist nicht gewinnorientiert. So firmiert z. B. das ANSI als Inc. (Incorporated), jedoch ohne Gewinnerzielungsabsicht.<sup>78</sup> Die Trägerorganisationen – insbesondere in Bezug auf PM-Standards – können als Interessenvertretungsverbände angesehen werden, die „geradezu darauf ausgerichtet [sind], Dokumente zu produzieren“.<sup>79</sup>

Träger-  
organisationen

Zunächst wird ein Überblick über die Trägerorganisationen gegeben, bevor diese dann alphabetisch in Tabellenform vorgestellt werden.

Normen werden von Normungsorganisationen herausgegeben, die auf nationaler und internationaler Ebene vorzufinden sind und intensiv miteinander kooperieren. International sind hier zunächst die ISO (International Organization for Standardization) und die IEC (International Electrotechnical Commission) zu nennen.

ISO und IEC

Nach der Verordnung (EU) Nr. 1025/2012 (Europäische Union 2012) werden europäische Normen (EN) von drei Normungsorganisationen verabschiedet: CEN, CENELEC und ETSI. Eine europäische Norm wird von den nationalen Normungsorganisationen als nationale Norm umgesetzt, was auch den Rückzug von bereits vorhandenen nationalen Normen, die nicht mit der EN vereinbar sind, beinhaltet.<sup>80</sup> Das CEN (European Committee for Standardization) ist ein Verbund der nationalen Normungsorganisationen der europäischen Länder. Das CENELEC (European Committee for Electro-

Europäische Nor-  
mungsorganisa-  
tionen

<sup>76</sup> In Bezug auf Normungsorganisationen ist der Entstehungskontext detailliert beschrieben in Niedziella 2022, S. 85-116.

<sup>77</sup> Vgl. Schmidt 2017, S. 460.

<sup>78</sup> Siehe Eigenbeschreibung des ANSI als „private, non-profit organization“ unter <https://www.ansi.org/about/introduction>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>79</sup> Schmidt 2017, S. 444.

<sup>80</sup> Siehe [https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/standards/standards-in-europe/index\\_de.htm](https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/standards/standards-in-europe/index_de.htm), letzter Zugriff am 07.07.2025.

technical Standardization) ist ein Verbund der nationalen Normungskomitees mit Fokus auf den Bereich Elektrotechnik. CEN und CENELEC betreiben gemeinsam das CEN-CENELEC Management Centre.<sup>81</sup> Das ETSI (European Telecommunications Standards Institute) fokussiert die Standardisierung im Bereich der Telekommunikation. In der weiteren Listung findet sich das CENELEC durch die Herausgabe einer speziellen Norm zum Risikomanagement in Projekten wieder.

Nationale Normungsinstitute, die hier als Trägerorganisationen aufgenommen wurden, sind:

Nationale  
Normungsinstitute

- ANSI (American National Standards Institute)
- ASI (Austrian Standards International – Standardisierung und Innovation)
- BSI (The British Standards Institution)
- DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)
- SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung)

Im Bereich der elektrotechnischen Normung finden zusätzlich die DKE (Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik in DIN und VDE) und der VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.) Berücksichtigung, da sie in Deutschland in Normungsaufgaben involviert sind. Ebenso wird OVE, der Österreichische Verband für Elektrotechnik, als nationale Normungs- und Zertifizierungsinstitution Österreichs vorgestellt.

Auf der Seite der Projektmanagement-Fachverbände sind ebenfalls nationale Organisationen und internationale Verbünde vorhanden, die Standards herausgeben und nach diesen zertifizieren. Hier sind auf internationaler Ebene insbesondere das PMI (Project Management Institute, Inc.) und die IPMA<sup>®</sup> (International Project Management Association) zu nennen. Letztgenannte entwickelt internationale Standards, die über nationale Landesgesellschaften verbreitet und durch spezielle Anbieter zertifiziert werden. Dies sind beispielsweise die GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.) und die pma (Projekt Management Austria), die neben den IPMA<sup>®</sup>-Standards auch eigene Standards entwickeln. Im deutschsprachigen Raum sei zusätzlich die Swiss Project Management Association (spm) ge-

Fachverbände

---

<sup>81</sup> Siehe <https://www.cencenelec.eu/european-standardization/european-standards/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

nannt, die im Gegensatz zu vorgenannten jedoch keinen eigenen Standard zu Projektmanagement veröffentlicht und deshalb in der weiteren Auflistung nicht berücksichtigt wird. Die in Großbritannien ansässige APM (Association for Project Management) war bis Ende Februar 2025 über 50 Jahre lang Mitglied und Zertifizierer für die IPMA<sup>®</sup>, geht jedoch seitdem mit separaten Standards und Zertifikaten eigene Wege.<sup>82</sup> Darüber hinaus seien die in Liechtenstein ansässige IAPM (International Association of Project Managers<sup>™</sup>) genannt, die eigene Zertifizierungen im Projektmanagement anbietet oder die als Netzwerk agierende GAPPS (Global Alliance for the Project Professions), die regelmäßige Konferenzen zum Projektmanagement organisiert. Im Weiteren aufgeführt werden das DIIR (Deutsche Institut für Interne Revision e. V.), das IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.) und der VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.). Darüber hinaus wird für IT-Projekte der WEIT e. V. vorgestellt, der sich auf die Weiterentwicklung des V-Modell<sup>®</sup> XT<sup>83</sup> fokussiert.

Vielseitige Projekte, Programme und Portfolios werden auch von der öffentlichen Verwaltung umgesetzt. Aus diesem umfassenden Erfahrungsschatz sind ebenfalls Projektmanagement-Standards hervorgegangen. Hier sind insbesondere der schon langjährig verwendete Standard „HERMES“ aus der Schweiz (Schweizerische Eidgenossenschaft) sowie die verschiedenen Projektmanagement-Standards der Europäischen Kommission zu nennen, die unter dem Namen PM<sup>2</sup> frei verfügbar sind und für die sich mit der PM<sup>2</sup>-Alliance eine Zertifizierungs- und Netzwerkorganisation entwickelt hat.

Öffentliche  
Einrichtungen

Auch privatwirtschaftliche Anbieter sind an der Erstellung und Verbreitung von PM-Standards beteiligt. Hier ist insbesondere die Axelos Limited zu erwähnen, die 2021 von der PeopleCert Wisdom Limited übernommen wurde und für den Standard PRINCE2<sup>®</sup> verantwortlich zeichnet.

Privatwirtschaft-  
liche Anbieter

Weiterhin ist eine Reihe von Standards für spezielle Aspekte im Projektmanagement entstanden, die von Organisationen und Trägern mit diesem speziellen Fokus verbreitet werden. Allen voran sind hier agile Projektmanagement-Standards zu nennen:

Anbieter für agiles  
PM

<sup>82</sup> Siehe <https://www.apm.org.uk/news/a-new-era-of-collaboration-apms-strategic-direction-with-ipma/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>83</sup> "V-Modell" ist eine eingetragene Wortmarke der Bundesrepublik Deutschland. Das V-Modell<sup>®</sup> XT ist urheberrechtlich geschützt. Im Dokumententitel der zugehörigen Standards wird das Markenzeichen nicht verwendet.



- Weit verbreitet in diesem Bereich ist der Scrum-Guide, entwickelt durch Ken Schwaber und Jeff Sutherland, der organisationsunabhängig frei verfügbar ist. Für die Zertifizierung nach Scrum stehen diverse Anbieter zur Verfügung, u. a. Scrum.org, betrieben von Ken Schwaber mit der Advanced Development Methods, Inc. oder die nicht-gewinnorientierte Scrum Alliance, Inc.
- Die 2001 im Zuge des Agilen Manifestes für die Softwareentwicklung gegründete Agile Alliance<sup>®</sup> wird seit Anfang 2025 in das PMI als PMI Agile Alliance integriert. An der Entwicklung des Agile Practice Guide des PMI war die Agile Alliance<sup>®</sup> bereits über mehrere Jahre beteiligt<sup>84</sup>.

Neben der Agilität in Projekten widmen sich andere Organisationen in ihren PM-Standards weiteren Teilaspekten. So thematisiert beispielsweise die GPM<sup>®85</sup> (The Global Leader in Sustainable Project Management™) die Nachhaltigkeit im Projektmanagement, während das ICCPM (International Centre for Complex Project Management Ltd.) die Komplexität von Projekten fokussiert.

Anbieter für PM-Fokusthemen

Im Weiteren werden Organisationen als Träger derjenigen Normen und Standards vorgestellt, die Gegenstand der intensiven Recherche waren.<sup>86</sup> Im Zuge der Recherche wurden auch die Markenangaben zu Trägerorganisationen und ihren Standards und Normen recherchiert, siehe Anhang 5.

|                      |                                                                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 1                                                                                                           |
| Organisation         | ANSI (American National Standards Institute, Inc.)                                                          |
| Website              | <a href="https://www.ansi.org/">https://www.ansi.org/</a>                                                   |
| Gründung             | 1918                                                                                                        |
| Sitz                 | Washington, DC, USA                                                                                         |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                          |
| Art                  | Privatwirtschaftliche Organisation, nicht gewinnorientiert (Incorporated, private, non-profit organization) |

ANSI<sup>®</sup>

<sup>84</sup> Über den Zusammenschluss wird auf den jeweiligen Webseiten der Organisationen berichtet, siehe <https://www.pmi.org/about/press-media/2025/agile-alliance-joins-project-management-institute> und <https://www.agilealliance.org/agile-alliance-joins-project-management-institute-pmi/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>85</sup> Green Project Management<sup>®</sup> and GPM<sup>®</sup> are registered trademarks of GPM Global. Sustainable Project Management™ is a pending EU and US Trademark.. Green Project Management<sup>®</sup> and GPM<sup>®</sup> are registered trademarks of GPM Global.

<sup>86</sup> Die Angaben stammen von der jeweils angegebenen Webseite der Institution mit Stand 07.07.2025 soweit nicht anders angegeben.

|              |                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschreibung | Das ANSI ist das nationale Normungsinstitut der USA mit 1.432 Mitgliedern. Mit dem ANSI verbunden sind 234 sogenannte ANSI-Accredited Standards Developers, eine davon ist das PMI. Das ANSI ist Mitglied der ISO. |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## APM

|                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 2                                                                                                                                                                                                                                         |
| Organisation         | APM (Association for Project Management)                                                                                                                                                                                                  |
| Website              | <a href="https://www.apm.org.uk/">https://www.apm.org.uk/</a>                                                                                                                                                                             |
| Gründung             | 1972                                                                                                                                                                                                                                      |
| Sitz                 | Princes Risborough, Großbritannien                                                                                                                                                                                                        |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                         |
| Art                  | Nonprofit-Organisation (Registered Charity, incorporated by Royal Charter)                                                                                                                                                                |
| Beschreibung         | Die APM ist eine gemeinnützige Organisation für Projektmanagement mit Sitz in Großbritannien. Sie hat mehr als 45.000 Mitglieder und über 470 Unternehmenspartner. Die APM ist seit März 2025 kein Mitglied der IPMA® mehr. <sup>87</sup> |

## ASI

|                      |                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 3                                                                                      |
| Organisation         | ASI (Austrian Standards International – Standardisierung und Innovation) <sup>88</sup> |
| Website              | <a href="https://www.austrian-standards.at/">https://www.austrian-standards.at/</a>    |
| Gründung             | 1921                                                                                   |
| Sitz                 | Wien, Österreich                                                                       |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                     |
| Art                  | Verein (Vereinszweck: nicht auf Gewinn gerichtete Organisation)                        |
| Beschreibung         | ASI ist das nationale Normungsinstitut Österreichs. Die ASI ist Mitglied der ISO.      |

Axelos /  
People Cert

|              |                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------|
| Nr.          | 4                                                        |
| Organisation | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited <sup>89</sup> |

<sup>87</sup> Siehe <https://www.apm.org.uk/news/a-new-era-of-collaboration-apms-strategic-direction-with-ipma/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>88</sup> Die ASI wurde als Herausgeber in der Phase der intensiven Recherche hinzugefügt, nachdem im Angebot des DIN auch Normen aus Österreich angezeigt wurden.

<sup>89</sup> Axelos Limited wurde 2021 von der PeopleCert-Gruppe (PeopleCert Wisdom Limited) übernommen (PeopleCert Wisdom Limited 2023). Die Angaben beziehen sich auf die

|                      |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Website              | <a href="https://www.peoplecert.org/">https://www.peoplecert.org/</a>                                                                                                                                                      |
| Gründung             | 2021                                                                                                                                                                                                                       |
| Sitz                 | London, Großbritannien                                                                                                                                                                                                     |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                          |
| Art                  | Privatwirtschaftliche Organisation (Limited)                                                                                                                                                                               |
| Beschreibung         | Axelos/People Cert bieten diverse Standards und Zertifizierungen, insb. auch für das Projektmanagement, an. Eine persönliche Mitgliedschaft (Annual People Cert Plus Membership) ermöglicht den Zugang zu Lernmaterialien. |

|                      |                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 5                                                                                                                                                               |
| Organisation         | BSI (The British Standards Institution)                                                                                                                         |
| Website              | <a href="https://www.bsigroup.com/">https://www.bsigroup.com/</a>                                                                                               |
| Gründung             | 1901                                                                                                                                                            |
| Sitz                 | London, Großbritannien                                                                                                                                          |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                                                                              |
| Art                  | Privatwirtschaftliche Organisation, staatlich teilreguliert (Company incorporated by Royal Charter)                                                             |
| Beschreibung         | Das BSI ist das nationale Normungsinstitut Großbritanniens, das weitere Services anbietet, z. B. Trainings, Beratung oder Audits. Das BSI ist Mitglied der ISO. |

BSI

|                      |                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 6                                                                                                      |
| Organisation         | CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization) <sup>90</sup>                        |
| Website              | <a href="https://www.cenelec.eu/">https://www.cenelec.eu/</a>                                          |
| Gründung             | 1972                                                                                                   |
| Sitz                 | Brüssel, Belgien                                                                                       |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                     |
| Art                  | Verein (Association internationale sans but lucratif, Internationaler gemeinnütziger Verein)           |
| Beschreibung         | Das CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization) ist ein Verbund nationaler Komi- |

CENELEC

PeopleCert-Gruppe. Frühere Gesellschaften der PeopleCert-Gruppe wurden vor mehr als 30 Jahren gegründet, siehe <https://www.peoplecert.org/Investor-Relations>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>90</sup> Zahlenangabe und Rechtsform aus dem Belgischen Unternehmensregister, siehe <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingsps.html?ondernemingsnummer=412958890>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|  |                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | tees mit Fokus auf den Bereich Elektrotechnik. Ca. 80% seiner Arbeitsergebnisse basieren auf Normen der IEC (International Electrotechnical Commission), mit der es intensiv zusammenarbeitet. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Organisation         | DKE (Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik in DIN und VDE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Website              | <a href="https://www.dke.de/de">https://www.dke.de/de</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Gründung             | 1970                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sitz                 | Frankfurt am Main, Deutschland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Art                  | (Geschäftsbereich des VDE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Beschreibung         | Als Geschäftsbereich des VDE bündelt die DKE die elektrotechnische Normung in Deutschland. Die DKE ist zugleich ein Organ des DIN. Ihre Arbeit resultiert in der Ausgabe deutscher Normen (gemeinsam mit DIN) und Sicherheitsbestimmungen (mit VDE) im Bereich der Elektrotechnik. Die DKE ist Mitglied des IEC, des CENELEC und des ETSI (Europäisches Institut für Telekommunikationsnormen). |

DKE

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 8                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Organisation         | DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.)                                                                                                                                                                                                                    |
| Website              | <a href="https://www.diir.de/">https://www.diir.de/</a>                                                                                                                                                                                                                 |
| Gründung             | 1958                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sitz                 | Frankfurt am Main, Deutschland                                                                                                                                                                                                                                          |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Art                  | Verein (eingetragener Verein, gemeinnützig)                                                                                                                                                                                                                             |
| Beschreibung         | Das DIIR ist eine gemeinnützige Fachorganisation im Bereich der Internen Revision mit über 3.000 persönlichen und Firmenmitgliedern. Das DIIR bietet Weiterbildung und Zertifizierung für Interne Revisoren und zur Unterstützung ihrer Arbeit zahlreiche Standards an. |

DIIR

|                      |                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 9                                                     |
| Organisation         | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)            |
| Website              | <a href="https://www.din.de/">https://www.din.de/</a> |
| Gründung             | 1917                                                  |
| Sitz                 | Berlin, Deutschland                                   |
| Normungsorganisation | Ja                                                    |

DIN

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art          | Verein (Eingetragener Verein, gemeinnützig)                                                                                                                                                                                                                             |
| Beschreibung | Das DIN ist das nationale Normungsinstitut Deutschlands mit über 3.900 Mitgliedsunternehmen. Die Arbeit des DIN basiert auf einem Vertrag mit der Bundesrepublik Deutschland. Die vom DIN herausgegebenen Normen tragen das Kürzel „DIN“. Das DIN ist Mitglied der ISO. |

|                      |                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 10                                                                                                                                                                                                                           |
| Organisation         | Europäische Kommission                                                                                                                                                                                                       |
| Website              | <a href="https://pm2.europa.eu/index_en">https://pm2.europa.eu/index_en</a>                                                                                                                                                  |
| Gründung             | 1992 <sup>91</sup>                                                                                                                                                                                                           |
| Sitz                 | Brüssel, Belgien                                                                                                                                                                                                             |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                            |
| Art                  | Organ einer Region                                                                                                                                                                                                           |
| Beschreibung         | Die Europäische Kommission ist das Exekutivorgan der EU. Der Standard PM <sup>2</sup> wird über die PM <sup>2</sup> Alliance, einem gemeinnützigen, in Brüssel ansässigen Verein, verbreitet und zertifiziert. <sup>92</sup> |

Europäische  
Kommission

|                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 11                                                                                                                                                                                                                                  |
| Organisation         | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                                                                                                                                                                 |
| Website              | <a href="https://www.pmprofessions.org/">https://www.pmprofessions.org/</a>                                                                                                                                                         |
| Gründung             | 2003                                                                                                                                                                                                                                |
| Sitz                 | Australien                                                                                                                                                                                                                          |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                   |
| Art                  | k. A. (Netzwerk (non-profit alliance)) <sup>93</sup>                                                                                                                                                                                |
| Beschreibung         | GAPPS ist eine Organisation zur Entwicklung von Open Source-Angeboten für Projektmanagement. Sie verfügt über 49 Mitgliedsorganisationen. Basis der Arbeit sind regelmäßige Tagungen (Thought Leadership Forum, drei Mal pro Jahr). |

GAPPS

<sup>91</sup> Europäische Wirtschaftsgemeinschaft ab 1957, siehe: <https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>92</sup> Die PM<sup>2</sup> Alliance ist eingetragen im belgischen Unternehmensregister als Association sans but lucratif, siehe: <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingsps.html?ondernemingsnummer=741800570>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>93</sup> GAPPS ist als Kooperationspartner der ISO gelistet mit Anschrift in Australien, siehe: <https://www.iso.org/organization/4976392.html>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

## GPM

|                      |                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 12                                                                                                                                                                                                                            |
| Organisation         | GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.)                                                                                                                                                                       |
| Website              | <a href="https://www.gpm-ipma.de/">https://www.gpm-ipma.de/</a>                                                                                                                                                               |
| Gründung             | 1979                                                                                                                                                                                                                          |
| Sitz                 | Nürnberg, Deutschland                                                                                                                                                                                                         |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                             |
| Art                  | Gemeinnützige Organisation (Eingetragener Verein)                                                                                                                                                                             |
| Beschreibung         | Die GPM ist ein gemeinnütziger deutscher Fachverband für Projektmanagement. Sie ist Mitglied der IPMA®. Sie hat über 6.500 Mitglieder (nach IPMA® -Schlüssel) und bisher mehr als 122.000 Zertifikate vergeben. <sup>94</sup> |

## GPM

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Organisation         | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Website              | <a href="https://gpm.org/">https://gpm.org/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Gründung             | 2009                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sitz                 | Fort Wayne, USA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Art                  | Privatwirtschaftliche Organisation (Limited Liability Company)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Beschreibung         | Die in den USA ansässige GPM® bietet Weiterbildung und Zertifizierung mit Fokus auf Nachhaltigkeit im Projektmanagement. Sie hat bisher mehr als 70.000 Zertifikate vergeben. Im April 2025 wurde eine Vereinbarung zur Etablierung eines Joint Ventures mit dem PMI, an dem das PMI die Mehrheit halten soll, geschlossen. Die GPM®-Standards sollen in dieses Joint Venture eingehen. <sup>95</sup> |

## IAPM

|              |                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| Nr.          | 14                                                        |
| Organisation | IAPM (International Association of Project Managers™)     |
| Website      | <a href="https://www.iapm.net/">https://www.iapm.net/</a> |
| Gründung     | 1997                                                      |
| Sitz         | Vaduz, Liechtenstein                                      |

<sup>94</sup> Zahlenangabe erhalten von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. für alle Mitglieder in Deutschland mit Stand 25.02.2025.

<sup>95</sup> Siehe <https://gpm.org/pmigpm>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|                      |                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                          |
| Art                  | Verein (Registered Association, nicht gewinnorientiert)                                                                                    |
| Beschreibung         | Die IAPM ist ein international ausgerichteter Zertifizierungsanbieter für Projektmanagement. Sie hat bisher 7.868 Zertifikate ausgestellt. |

|                      |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 15                                                                                                                                                                                         |
| Organisation         | ICCPM (International Centre for Complex Project Management) Ltd.                                                                                                                           |
| Website              | <a href="https://iccpm.com/">https://iccpm.com/</a>                                                                                                                                        |
| Gründung             | 2007                                                                                                                                                                                       |
| Sitz                 | Deakin, Australien                                                                                                                                                                         |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                          |
| Art                  | Privatwirtschaftliche Organisation, nicht gewinnorientiert (Not-for-profit organisation, limited)                                                                                          |
| Beschreibung         | Das ICCPM bietet Weiterbildung und organisationale sowie persönliche Mitgliedschaften mit Fokus auf komplexe Projekte. Es wurde initiiert durch das australische Verteidigungsministerium. |

ICCPM

|                      |                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 16                                                                                                                                                                                |
| Organisation         | IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.)                                                                                                                         |
| Website              | <a href="https://www.idw.de/">https://www.idw.de/</a>                                                                                                                             |
| Gründung             | 1932                                                                                                                                                                              |
| Sitz                 | Düsseldorf, Deutschland                                                                                                                                                           |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                 |
| Art                  | Verein (Eingetragener Verein, lt. Satzung nicht auf wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet) <sup>96</sup>                                                                 |
| Beschreibung         | Das IDW ist die deutsche Berufsorganisation der Wirtschaftsprüfer. Es bietet Weiterbildung und Interessenvertretung für die 11.782 persönlichen und 1.127 Unternehmensmitglieder. |

IDW

|              |                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Nr.          | 17                                                                    |
| Organisation | IEC (International Electrotechnical Commission)                       |
| Website      | <a href="https://www.iec.ch/homepage">https://www.iec.ch/homepage</a> |
| Gründung     | 1906                                                                  |

IEC

<sup>96</sup> Nach Satzung des IDW vom 14.11.2017 (IDW 2017).

|                      |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sitz                 | Genf, Schweiz <sup>97</sup>                                                                                                                                                                                                      |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                                                                                                                                               |
| Art                  | Verein (Nonprofit-Organisation)                                                                                                                                                                                                  |
| Beschreibung         | Die IEC ist eine internationale Normungsorganisation für Elektrotechnik und verwandte Themengebiete. Mitgliedsorganisation sind nationalen Komitees, wie DKE in Deutschland, OVE in Österreich und Electrosuisse in der Schweiz. |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Organisation         | IPMA <sup>®</sup> (International Project Management Association) <sup>98</sup>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Website              | <a href="https://ipma.world/">https://ipma.world/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Gründung             | 1965                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sitz                 | Zürich, Schweiz (Rechtssitz) (Büro in den Niederlanden)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Art                  | Verein (Association, gemeinnützig)                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Beschreibung         | Die IPMA <sup>®</sup> bietet Entwicklung von Standards und Zertifizierung für Projektmanagement. Sie wird gebildet von ca. 70 nationalen Länderorganisationen, darunter die GPM in Deutschland, die pma in Österreich, die spm in der Schweiz. Die APM in Großbritannien gehört seit 2025 nicht mehr zu den Mitgliedern. |

IPMA<sup>®</sup>

|                      |                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 19                                                                        |
| Organisation         | ISO (International Organization for Standardization)                      |
| Website              | <a href="https://www.iso.org/home.html">https://www.iso.org/home.html</a> |
| Gründung             | 1947                                                                      |
| Sitz                 | Vernier, Schweiz                                                          |
| Normungsorganisation | Ja                                                                        |
| Art                  | Verein (Association) <sup>99</sup>                                        |

ISO

<sup>97</sup> Rechtsform und Sitz nach Register in Genf, siehe Abfrage über <https://app2.ge.ch/ecohrcinternet/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>98</sup> Rechtsform, Gemeinnützigkeit und Sitz nach Register in Zürich, siehe Abfrage über <https://zh.chregister.ch/cr-portal/suche/suche.xhtml> Im Register ist als Eintragungsdatum erst 1980 genannt. Auf der IPMA<sup>®</sup>-Webseite (<https://ipma.world/ipma-governance/history-of-ipma/>) wird jedoch 1965 als Gründungsdatum genannt, zunächst als IMSA (International Management Systems Association), dann Umbenennung zu INTERNET sowie ab 1996 die Firmierung unter IPMA<sup>®</sup>. Letzter Zugriff jeweils am 07.07.2025.

<sup>99</sup> Rechtsform nach Register in Genf unter „Organisation internationale de normalisation (ISO)“, siehe <https://app2.ge.ch/ecohrcinternet/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.



|              |                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschreibung | Die ISO ist eine transnationale Normungsorganisation. Mitglieder sind 173 nationale Normungsorganisationen <sup>100</sup> , u. a. das DIN in Deutschland, das ASI in Österreich, das SNV in der Schweiz sowie das BSI in Großbritannien. |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Organisation         | OVE (Österreichischer Verband für Elektrotechnik)                                                                                                                                                                                                                                            |
| Website              | <a href="https://www.ove.at/">https://www.ove.at/</a>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gründung             | 1883                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sitz                 | Wien, Österreich                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Art                  | Verein (nicht gewinnorientiert)                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Beschreibung         | Der OVE ist die nationale elektrotechnische Normungs- und Zertifizierungsorganisation in Österreich; er ist Mitglied bei CENELEC und IEC. Von der OVE herausgegebene Normen tragen das Kürzel „ÖNORM“. Der OVE hat mehr als 1.600 persönliche Mitglieder und ca. 370 Unternehmensmitglieder. |

OVE

|                      |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 21                                                                                                                                                                                  |
| Organisation         | pma (Projekt Management Austria)                                                                                                                                                    |
| Website              | <a href="https://www.pma.at/de/">https://www.pma.at/de/</a>                                                                                                                         |
| Gründung             | 1973                                                                                                                                                                                |
| Sitz                 | Wien, Österreich                                                                                                                                                                    |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                   |
| Art                  | Verein                                                                                                                                                                              |
| Beschreibung         | Die pma ist eine österreichische Fachvereinigung für Projektmanagement mit ca. 1.300 Mitgliedern. Sie ist Mitglied der IPMA® und bietet entsprechende Zertifizierungsleistungen an. |

pma

|              |                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------|
| Nr.          | 22                                                      |
| Organisation | PMI (Project Management Institute, Inc.)                |
| Website      | <a href="https://www.pmi.org/">https://www.pmi.org/</a> |
| Gründung     | 1969                                                    |
| Sitz         | Newtown Square, USA                                     |

PMI

<sup>100</sup> Siehe <https://www.iso.org/about/members>, Zugriff am 23.07.2025.

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Art                  | Privatwirtschaftliche Organisation (Incorporated)                                                                                                                                                                                                      |
| Beschreibung         | Das PMI ist eine internationale Organisation für Projektmanagement, die z. T. durch die ANSI anerkannte Standards und Zertifizierungen herausbringt. Das PMI hat weltweit über 700.000 Mitglieder sowie bisher mehr als 1,7 Mio. Zertifikate vergeben. |

|                      |                                                                                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 23                                                                                                                                                                   |
| Organisation         | PMI Agile Alliance (vorher Agile Alliance®) <sup>101</sup>                                                                                                           |
| Website              | <a href="https://www.agilealliance.org/">https://www.agilealliance.org/</a>                                                                                          |
| Gründung             | 2025 (2001)                                                                                                                                                          |
| Sitz                 | (Dallas, USA)                                                                                                                                                        |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                    |
| Art                  | Charity (Nicht-gewinnorientiert)                                                                                                                                     |
| Beschreibung         | Die PMI Agile Alliance ist eine weltweit tätige Organisation zum Thema der Agilität. Sie hat über 90.000 Mitglieder. Seit Anfang 2025 ist sie in das PMI integriert. |

PMI Agile Alliance

|                      |                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 24                                                                                                                                                                                                                                    |
| Organisation         | Schweizerische Eidgenossenschaft                                                                                                                                                                                                      |
| Website              | <a href="https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/digitale-transformation-ikt-lenkung/hermes_projektmanagementmethode.html">https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/digitale-transformation-ikt-lenkung/hermes_projektmanagementmethode.html</a> |
| Gründung             | 1815 <sup>102</sup>                                                                                                                                                                                                                   |
| Sitz                 | Bern, Schweiz                                                                                                                                                                                                                         |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                     |
| Art                  | Organ eines Landes                                                                                                                                                                                                                    |
| Beschreibung         | Die Bundeskanzlei der Schweizerischen Eidgenossenschaft insbesondere der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung (DTI), ist Träger des Standards HERMES. DTI befasst sich mit der digitalen Transfor-                         |

Schweizerische  
Eidgenossenschaft

<sup>101</sup> Die Angaben beziehen sich auf die Agile Alliance®. Am 31.12.2024 schloss die 2001 gegründete, nicht-gewinnorientierte Agile Alliance® eine Vereinbarung mit dem PMI®, wodurch die Organisations- und Mitgliedsstrukturen der Agile Alliance® nun unter dem Dach des PMI als PMI Agile Alliance geführt werden. Informationen auf der Organisationswebseite siehe <https://www.agilealliance.org/agile-alliance-joins-project-management-institute-pmi/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>102</sup> Jahreszahl nach Beitritt der Kantone, die den heutigen Außengrenzen der Schweiz entsprechen, siehe <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/politik-geschichte/geschichte-der-schweiz.html>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|  |                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | mation der Schweizer Bundesverwaltung, stellt digitale Dienste zentral zur Verfügung, übernimmt jedoch auch das Controlling von Schlüsselprojekten. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Organisation         | Scrumguides.org                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Website              | <a href="https://scrumguides.org/index.html">https://scrumguides.org/index.html</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gründung             | 2010 <sup>103</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sitz                 | USA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Art                  | Bei scrumguides.org handelt es sich um eine Webseite, die von zwei Privatpersonen herausgegeben wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Beschreibung         | Der Scrum Guide ist eine gemeinsame Entwicklung von Ken Schwaber und Jeff Sutherland und verfügbar auf der Webseite „scrumguides.org“, unabhängig von einer Organisation. Schwaber betreibt seit 2009 für Training und Zertifizierung die Seite „Scrum.org“ mit der Fa. Advanced Development Methods, Inc. in Burlington, USA mit 1.110.763 Zertifizierten. Sutherland betreibt seit 2006 Scrum Inc., Massachusetts, USA, mit Fokus auf Training und Beratung. Die Scrum Alliance, Inc. ist eine Nonprofit-Organisation (Westminster, USA), die seit 2001 agile Praktiken fördert und nach Scrum zertifiziert, wobei alle zwei Jahre eine Re-Zertifizierung stattfinden muss. Bisher wurden 1.876.129 Zertifikate vergeben. |

Scrumguides.org

|                      |                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 26                                                          |
| Organisation         | SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung SNV)                 |
| Website              | <a href="https://www.snv.ch/de/">https://www.snv.ch/de/</a> |
| Gründung             | 1980                                                        |
| Sitz                 | Winterthur, Schweiz <sup>104</sup>                          |
| Normungsorganisation | Ja                                                          |
| Art                  | Verein                                                      |

SNV

<sup>103</sup> Im Jahr 2010 erschien der erste Scrum Guide. Zahlenangaben gemäß Information auf der Webseite der jeweils genannten Organisation, siehe <https://www.scrum.org/>, <https://www.scruminc.com/> sowie <https://www.scrumalliance.org/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>104</sup> Rechtsform und Sitz nach Register in Zürich siehe <https://zh.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?uid=CHE-103.143.725>, letzter Zugriff am: 07.07.2025.

|              |                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschreibung | Die SNV ist das nationale Normungsinstitut der Schweiz mit Sitz in Winterthur. Von der SNV ausgegebene Normen tragen das Kürzel „SN“. Die SNV ist Mitglied in der ISO und im CEN und verfügt über ca. 700 Mitgliedsunternehmen/-institutionen. |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 27                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Organisation         | VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.)                                                                                                                                                                                                                 |
| Website              | <a href="https://www.vde.com/de">https://www.vde.com/de</a>                                                                                                                                                                                                                           |
| Gründung             | 1893                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sitz                 | Frankfurt am Main, Deutschland                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Normungsorganisation | Ja                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Art                  | Verein (Eingetragener Verein, gemeinnützig) <sup>105</sup>                                                                                                                                                                                                                            |
| Beschreibung         | Der VDE ist ein deutscher Verband für Technologie-Beratung, -Zertifizierung, -Prüfung und -Standardisierung. Er verfügt über mehr als 100.000 persönliche und ca. 1.500 organisationale Mitglieder. In Zusammenarbeit mit dem DIN entstehen durch die DKE erarbeitete DIN-VDE-Normen. |

VDE

|                      |                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                  | 28                                                                                                                                                                                                                                   |
| Organisation         | VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.)                                                                                                                                                                                              |
| Website              | <a href="https://www.vdi.de/">https://www.vdi.de/</a>                                                                                                                                                                                |
| Gründung             | 1856                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sitz                 | Düsseldorf, Deutschland                                                                                                                                                                                                              |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                    |
| Art                  | Verein (Eingetragener Verein, gemeinnützig)                                                                                                                                                                                          |
| Beschreibung         | Der VDI ist ein deutscher Fachverband im ingenieur- und naturwissenschaftlichen Bereich mit über 130.000 Mitgliedern. Neben dem VDI e. V. gehören u. a. Verlage, Weiterbildungsanbieter und Innovationsdienstleister zur VDI-Gruppe. |

VDI

|              |                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------|
| Nr.          | 29                                                          |
| Organisation | WEIT e.V.                                                   |
| Website      | <a href="http://weit-verein.de/">http://weit-verein.de/</a> |
| Gründung     | 2009 <sup>106</sup>                                         |

WEIT

<sup>105</sup> Siehe VDE 2003.

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sitz                 | Berlin, Deutschland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Normungsorganisation | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Art                  | Verein                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Beschreibung         | WEIT ist ein Verein zur Weiterentwicklung des V-Modells <sup>®</sup> XT mit Fokus auf juristische Personen als ordentliche Mitglieder. Der Verein bietet für die Fortbildung der Anwender des V-Modells ein Zertifizierungsprogramm an. Mitglieder werden zudem dabei unterstützt, eine eigene Variante basierend auf dem aktuellsten V-Modell <sup>®</sup> XT einzusetzen. |

### 1.4.5 Analyse der identifizierten PM-Normen und -Standards

Im Rahmen der Analyse erfolgt eine Kategorisierung der identifizierten PM-Normen und -Standards. Hierbei soll ein einfaches Kategoriensystem eine grobe Einordnung der PM-Normen und -Standards für einen schnellen Überblick ermöglichen. Die Erstellung des Kategoriensystems erfolgt induktiv mittels einer fachlichen Kodierung in zwei Zyklen auf Basis der Titel der einzelnen PM-Normen und -Standards, die damit die Analyseeinheit bilden<sup>107</sup>.

Induktive  
Kodierung

Der erste Kodierungszyklus basiert auf einer In-Vivo-Kodierung. Hierbei wurden die ermittelten Codes wortgleich aus den Titeln der PM-Normen und -Standards übernommen. Sie sind damit als natürliche Kategorien einzustufen.<sup>108</sup> Tabelle 4 zeigt drei Beispiele für die Kodierung mittels fachlicher In-Vivo-Codes. Wie zu erkennen, stellen die angegebenen Codes ein Wort oder eine kurze Wortfolge des originalen Titeltexes dar.<sup>109</sup>

First Cycle Coding

| Nr. | Titel PM-Norm/-Standard                                            | Codes                                                                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9   | P3O <sup>®110</sup> Portfolio, Programme and Project Office (2021) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolio</li> <li>• Programme</li> <li>• Project Office</li> </ul> |

**Tabelle 4**  
Beispiele für In-Vivo-Codes

<sup>106</sup> Vereinsgründung laut Handelsregister, siehe Abfrage unter: <https://www.handelsregister.de/>, letzter Zugriff am: 07.07.2025.

<sup>107</sup> Vgl. Mayring 2023, S. 60.

<sup>108</sup> Nach Kuckartz/Rädiker 2022, S. 57.

<sup>109</sup> Nach Saldaña 2021, S. 137.

<sup>110</sup> P3O<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

| Nr. | Titel PM-Norm/-Standard                                                                          | Codes                                                                                                                                         |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46  | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 3.1 (2025) <sup>111</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustainability</li> <li>• Project Management</li> </ul>                                              |
| 67  | ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Earned value management</li> <li>• project ... management</li> <li>• programme management</li> </ul> |

Als Datensätze für die Kodierung dienen die in Anhang 4 genannten Titel der PM-Normen und -Standards. Da für die Charakterisierung der PM-Normen und -Standards ein fachliches Kategoriensystem entwickelt werden soll, werden Eigenbezeichnung (Standard, Framework etc.), Institution, zeitliche Aspekte und Angabe der Version bzw. Auflage beim Kodieren nicht berücksichtigt.<sup>112</sup> Die Kodierung wurde von den beiden Verfassern getrennt vorgenommen und dann im Konsens konsolidiert. Hierbei wurden die Codes sprachlich ins Deutsche übersetzt<sup>113</sup> und begrifflich vereinheitlicht, vgl. Tabelle 5.

Vorgehen beim Kodieren

| Nr. | Titel PM-Norm/-Standard                                                           | Codes                                                                                                                                  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9   | P3O® Portfolio, Programme and Project Office (2021)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt Office</li> <li>• Portfolio Office</li> <li>• Programm Office</li> </ul>              |
| 46  | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 3.1 (2025) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeit</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul>                                        |
| 67  | ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Earned Value Management</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Programmmanagement</li> </ul> |

**Tabelle 5**  
Codes nach Konsolidierung

<sup>111</sup> The GPM P5 Standard For Sustainability in Project Management™ is copyrighted and may only be used with written consent.

<sup>112</sup> Etwaige Auslassungen werden mit „...“ gekennzeichnet. Jeder Code beginnt in einer neuen Zeile.

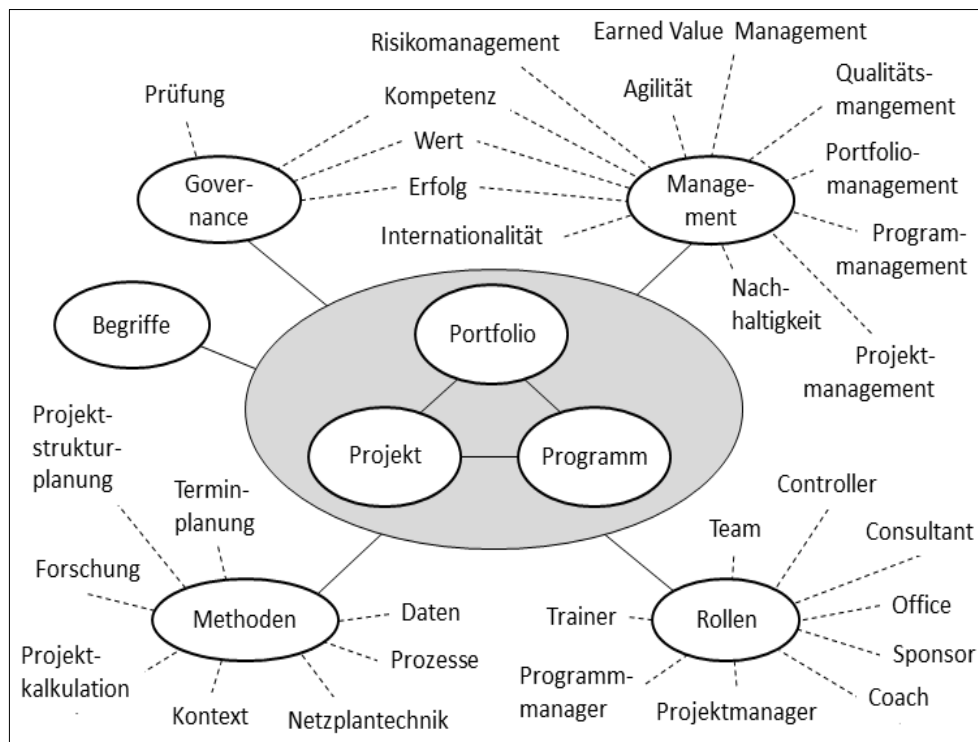
<sup>113</sup> Soweit der englische Begriff nicht in die deutsche Fachsprache übernommen wurde, was z. B. beim „Earned Value Management“ der Fall ist.

Das Ergebnis der In-Vivo-Kodierung wurde im Rahmen des zweiten Zyklus durch ein Focused Coding<sup>114</sup> überarbeitet. Die Zielsetzung besteht in der Bildung einer inhaltlich begründeten Gruppierung der im ersten Zyklus identifizierten Codes, wobei vor allem die aussagekräftigsten, häufigsten Codes im Vordergrund stehen.<sup>115</sup> Hierbei musste für eine korrekte Zuordnung von Kategorien mitunter auf die Beschreibungen der jeweiligen PM-Normen und -Standards (insb. auf Webseiten der jeweiligen Trägerorganisationen) oder sogar die Originaldokumente zugegriffen werden.<sup>116</sup>

Im Ergebnis wurden die Codes in ein thematisch strukturiertes Kategoriensystem überführt, Abbildung 3.

Second Cycle  
Coding

Kategoriensystem



**Abbildung 3**  
Kategoriensystem  
für PM-Normen  
und -Standards

„Projekt“, „Programm“ und „Portfolio“ bilden die drei zentralen Kategorien mit der größten Aussagekraft. Allen drei Kategorien lassen sich auf einer zweiten Ebene Subkategorien zuordnen, die jeweils Aspekte darstellen, die

<sup>114</sup> Saldaña weist darauf hin, dass ein Focused Coding insbesondere auf ein In Vivo Coding folgt, vgl. Saldaña 2021, S. 303

<sup>115</sup> Vgl. ebd.

<sup>116</sup> Die verwendeten Texte dienen somit der Interpretation des Titels der PM-Norm bzw. des PM-Standards und der ermittelten Codes. Sie stellen insofern erklärendes Material im Rahmen der inhaltsanalytischen Technik der Explikation dar, nach Mayring 2023, S. 89.

für Projekte, Programme und Portfolios gleichermaßen gelten. So kommen jeweils spezifische Methoden zur Anwendung und die Akteure nehmen verschiedene Rollen wahr. Weiterhin erfordern Projekte, Programme und Portfolios sowohl eine jeweilige Governance als auch ein jeweiliges Management. Diesen vier Subkategorien sind wiederum auf einer dritten Ebene verschiedene Subkategorien zugeordnet. Beispielsweise ergeben sich in der Subkategorie „Management“ hinsichtlich der drei zentralen Kategorien jeweils ein Projekt-, ein Programm- und ein Portfoliomanagement, aber auch ein Qualitäts- oder ein Risikomanagement. Die Subkategorien „Management“ und „Governance“ teilen sich die drei Kategorien „Wert“, „Erfolg“ und „Kompetenz“, d. h. diese Kategorien werden in den PM-Normen und -Standards sowohl aus Governance- als auch aus Managementsicht behandelt. In der Subkategorie „Rollen“ werden einzelne explizite Rollen aufgeführt, in der Subkategorie „Methoden“ sind einzelne in den PM-Normen und -Standards behandelte Methoden, wie z. B. die Termin- oder die Projektstrukturplanung, zu finden.

Dieses Kategoriensystem wird zum Abschluss des zweiten Kodierungszyklus auf die ausgewählten PM-Normen und -Standards angewendet. Hierbei wird jeweils der hierarchische Pfad eingehalten. Jede Zuordnung von Kategorien nimmt ihren Ausgangspunkt von den drei übergeordneten Kategorien „Projekt“, „Portfolio“ oder „Programm“, bzw. einer Kombination dieser drei Kategorien. Sodann folgen die Subkategorien und deren Subkategorien. Für die in Tabelle 4 genannten Beispiele ergibt sich folgendes Resultat, s. Tabelle 6:

| Nr. | Titel PM-Norm/-Standard                                                           | Codes                                                                                                                                    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9   | P3O® Portfolio, Programme and Project Office (2021)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolio</li> <li>• Programm</li> <li>• Projekt</li> <li>• Rollen</li> <li>• Office</li> </ul> |
| 46  | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 3.1 (2025) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt</li> <li>• Management</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul> |

**Tabelle 6**  
Beispielhafte Zuordnung zu Kategorien



| Nr. | Titel PM-Norm/-Standard                                                    | Codes                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 67  | ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt</li> <li>• Programm</li> <li>• Management</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Programmmanagement</li> <li>• Earned Value Management</li> </ul> |

Die den Normen und Standards zugeordneten Kategorien gehen in die jeweiligen Beschreibungen ein.

#### 1.4.6 Systematische Erfassung der relevanten PM-Normen und -Standards

Jede letztlich ausgewählte PM-Norm und jeder ausgewählte PM-Standard wird zum Zwecke einer systematischen Erfassung mittels einer festgelegten Beschreibungsstruktur dargestellt. Diese leitet sich im Wesentlichen aus den In- und Exklusionskriterien ab. Grundlegende Information ist der vollständige Titel einer Norm bzw. eines Standards. Der Kern der Beschreibung stellt eine inhaltliche Zusammenfassung der Norm bzw. des Standards dar (IK1 und EK1). Entsprechend der vorgenommenen Kontextanalyse wird zudem die Trägerorganisation angegeben (IK4).<sup>117</sup> In diesem Zusammenhang werden auch der Entstehungszeitpunkt bzw. die zeitliche Gültigkeit als sinnvolle Informationen angesehen.<sup>118</sup> Insofern wird entsprechend der Exklusionskriterien 4 und 6 erfasst, in welcher aktuellen Version die Norm bzw. der Standard vorliegt und bei Normen teilweise auch, in welchem Status sich diese befinden. Weitere Angaben der Beschreibung beziehen sich auf den Umfang der Norm bzw. des Standards als Element des Exklusionskriteriums der formalen Qualität (EK2). Hinsichtlich der Verfügbarkeit (IK) wird ein Link zur Webseite der Trägerorganisation bzw. mehrerer Trägerorganisationen angegeben. Damit ist gleichzeitig auch die Datenherkunft dokumentiert.

Beschreibungsstruktur

Tabelle 7 zeigt die Beschreibung für die DIN EN 62198\*VDE 0050-6. Die Nummer (8) verweist auf die Position in Anhang 4. Die Auflistung der Ka-

Beispiel für Beschreibungsstruktur

<sup>117</sup> Hierbei wird auf die Nummerierung in Abschnitt 1.4.4 verwiesen.

<sup>118</sup> Nach Schmidt 2017, S. 460.

tegorien resultiert aus der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Analyse der PM-Normen und -Standards.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                      | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Titel                    | DIN EN 62198*VDE 0050-6 – Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden (IEC 62198:2013); Deutsche Fassung EN 62198:2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Träger-organisa-tion(en) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)</li> <li>• IEC (International Electrotechnical Commission)</li> <li>• VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version         | DIN EN 62198:2014-08, VDE 0050-6:2014-08                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                   | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Umfang                   | 47 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Inhalt                   | In der DIN EN 62198 wird ein systematischer Ansatz für die Risiko-beherrschung in Projekten beschrieben. Es wird ein Risikomanage-mentrahmen dargestellt, der implementiert, überwacht, überprüft und kontinuierlich zu verbessern ist. Im Detail wird ein Projektrisi-komanagementprozess beschrieben, der die Schritte Kommunika-tion und Konsultation, Festlegen des Kontextes, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und -bewältigung, Überwachung und Überprüfung sowie Aufzeichnung und Berichterstattung beinhaltet. |
| Link                     | a) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-en-62198/207337712">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-en-62198/207337712</a><br>b) IEC-Webseite: <a href="https://webstore.iec.ch/en/publication/6586">https://webstore.iec.ch/en/publication/6586</a><br>c) VDE-Webseite: <a href="https://www.vde-verlag.de/normen/0090045/din-en-62198-vde-0050-6-2014-08.html">https://www.vde-verlag.de/normen/0090045/din-en-62198-vde-0050-6-2014-08.html</a>                                                     |
| Kategorien               | Projekt – Management – Risikomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Tabelle 7**  
DIN EN 62198\*VDE 0050-6 als Beispiel

### 1.4.7 Dokumentation und Verbreitung

Als kennzeichnend für einen qualitativen Ansatz ist „der Anspruch auf Herstellung von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses“.<sup>119</sup> Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde bisher in diesem Kapitel die Methodik umfangreich dargelegt, so dass es möglich ist, die einzelnen Schritte der Studie zu verstehen und zu bewerten. Initial wurde eine Nachvollziehbarkeit des Vorgehens bereits durch die Präregistrierung

Dokumentation

<sup>119</sup> Steinke 2022, S. 324.

unterstützt. Diese wurde auf der Open Science Platform (OSF) vorgenommen.<sup>120</sup> Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt in zwei Formaten:

- **Arbeitspapier:** Die Arbeitsergebnisse sind im vorliegenden Arbeitspapier in der Reihe „SIMAT-Arbeitspapiere“<sup>121</sup> dokumentiert.
- **Präsentation:** Die Ergebnisse werden in einem Präsentationsformat zur Nutzung im Rahmen von Lehrveranstaltungen zum Projektmanagement in deutscher und englischer Sprache aufbereitet. Zudem wird eine Excel-Übersicht erstellt, die ein leichtes Selektieren der PM-Normen und -Standards ermöglicht.

Arbeitspapier

Präsentation

Die Verbreitung der Ergebnisse folgt einem Open-Science- bzw. Access-Ansatz, um die Ergebnisse breit zugänglich zu machen. Hierzu unterliegt die Nutzung des erstellten Arbeitspapiers einer CC BY-SA 4.0-Lizenz.<sup>122</sup> Zum einen werden das Arbeitspapier und die Präsentation über ECONSTOR, den vom „ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft“ betriebenen Dokumentenserver für wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur, verbreitet.<sup>123</sup> Dokumente und Daten auf Econstor werden zudem auf der RePEc-Datenbank repliziert. Weiterhin werden die Daten von Econstor automatisch an Suchmaschinen, wie Google, Google Scholar und BASE, und an Datenbanken, wie WorldCat, OpenAire und EconBiz, übermittelt.<sup>124</sup> Zum anderen erfolgt die Verbreitung auf der Plattform des akademischen sozialen Netzwerkes „ResearchGate“. Hier wurde bereits die Präregistrierung als „Research Proposal“ erfasst und abgerufen.<sup>125</sup> Die Kommunikation der Ergebnisse über ResearchGate dient neben der nationalen insbesondere auch der internationalen Verbreitung.

Verbreitung als  
Open Access

---

<sup>120</sup> Siehe Klotz/Marx 2024.

<sup>121</sup> Siehe <https://www.econstor.eu/dspace/escollectionhome/10419/60007>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>122</sup> Siehe <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>123</sup> Vgl. Ohly/Stahl/Weber 2022, S. 62.

<sup>124</sup> Nach <https://www.econstor.eu/about>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>125</sup> Siehe [https://www.researchgate.net/publication/386906250\\_Project\\_Management\\_Standards](https://www.researchgate.net/publication/386906250_Project_Management_Standards), letzter Zugriff am 07.07.2025.

## 2 Normen für Projektmanagement

### 2.1 Überblick

Im Folgenden werden die 37 ausgewählten PM-Normen im Einzelnen entsprechend der definierten Beschreibungsstruktur<sup>126</sup> dargestellt. Die Auflistung wird in vier Gruppen gegliedert: ANSI-Normen, BSI-Normen, DIN-Normen und ISO-Normen, s. Tabelle 8.

| Gruppe    |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Anzahl |
|-----------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1         | ANSI-Normen <sup>127</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ANSI/PMI 08-002-2024</li> <li>• ANSI/PMI 08-003-2017</li> <li>• ANSI/PMI 19-2006-2019</li> <li>• ANSI/PMI 99-001-2021</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4      |
| 2         | BSI-Normen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BS 6079:2019</li> <li>• BS 10102-2:2020</li> <li>• BS 202002:2023</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3      |
| 3         | DIN-Normen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIN EN 62198*VDE 0050-6</li> <li>• DIN 69900:2009-01</li> <li>• DIN 69901-1:2009-01</li> <li>• DIN 69901-2:2009-01</li> <li>• DIN 69901-3:2009-01</li> <li>• DIN 69901-4:2009-01</li> <li>• DIN/TS 69901-4:2025-02</li> <li>• DIN 69901-5:2009-01</li> <li>• DIN 69909-3:2015-11</li> <li>• DIN 69909-4:2015-11</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIN EN 12973:2020-05</li> <li>• DIN ISO 10006:2020-10</li> <li>• DIN ISO 21500:2024-12</li> <li>• DIN ISO 21502:2024-12</li> <li>• DIN ISO 21503:2020-12</li> <li>• DIN ISO 21503:2025-03</li> <li>• DIN ISO 21504:2017-09</li> <li>• DIN ISO 21504:2025-04</li> <li>• DIN ISO 21505:2018-01</li> </ul> | 19     |
| 4         | ISO-Normen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 10006:2017</li> <li>• ISO 21500:2021</li> <li>• ISO 21502:2020</li> <li>• ISO 21503:2022</li> <li>• ISO 21504:2022</li> <li>• ISO 21505:2017</li> </ul>                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 21506:2024</li> <li>• ISO 21508:2018</li> <li>• ISO 21511:2018</li> <li>• ISO 21512:2024</li> <li>• ISO/DIS 21513</li> </ul>                                                                                                                                                                        | 11     |
| Insgesamt |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 37     |

**Tabelle 8**  
Zuordnung der Normen

<sup>126</sup> Siehe Abschnitt 1.4.6.

<sup>127</sup> Die hier genannten ANSI-Normen umfassen nur die vom PMI publizierten Standards bzw. Auszüge aus diesen mit eigener Listung unter ANSI/PMI-Nummerierung. Die ANSI listet in ihrem Webshop darüber hinaus weitere Werke des PMI®.

## 2.2 ANSI-Normen

Eine derjenigen Organisationen, die vom ANSI als SDO (Standards Developing Organization) anerkannt sind, ist das Project Management Institute (PMI).<sup>128</sup> Hierdurch gelten vier der vom PMI publizierten Standards bzw. Auszüge aus diesen als US-amerikanische Norm (ANSI Standard) mit eigener Listung unter ANSI/PMI-Nummerierung. Darunter befindet sich auch der vom PMI herausgegebene „Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide), der seit der Ausgabe 2017 einen separaten Teil „The Standard for Project Management“ als ANSI-Norm ausweist. Weitere PM-orientierte Standards des PMI sind auf der ANSI-Website zum Erwerb verfügbar, allerdings ist der Status der PMI®<sup>129</sup>-Standards als Norm nicht immer eindeutig erkennbar.

Die vier ANSI-Normen werden vom PMI selbst als „Standards“ bezeichnet. Es werden somit nur der zusammen mit dem PMBOK® Guide veröffentlichte Standard für Projektmanagement, die Standards für Programm- und Portfoliomanagement sowie für Earned Value Management beschrieben.

PMI als SDO

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Titel                  | ANSI/PMI 99-001-2021, The Standard for Project Management (published with A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide))                                                                                                                                                                   |
| Trägerorganisation(en) | ANSI (American National Standards Institute) (Standards Developing Organization: Project Management Institute (PMI))                                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | Seventh Edition 2021 (August 2021)                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell <sup>130</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Umfang                 | 67 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inhalt                 | Mit der Fokussierung auf 12 Handlungsgrundsätze für das Projektmanagement stellt der Standard für Projektmanagement den Beitrag der Projekte zur Wertschöpfung der Organisation und ihrer Stakeholder unabhängig von Projektart oder Umsetzungsansatz (z. B. adaptiv, hybrid, plan-basiert) in den Mittelpunkt. |

The Standard for Project Management

<sup>128</sup> Siehe die Listung des PMI [https://www.standardsportal.org/usa\\_en/resources/sdo.aspx](https://www.standardsportal.org/usa_en/resources/sdo.aspx), letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>129</sup> PMI® is a registered mark of PMI. (Die Markenangabe erfolgt nur bei direktem Produktbezug.).

<sup>130</sup> Die achte Ausgabe des PMBOK® Guide ist Anfang 2025 in der Entwicklung, siehe <https://www.pmi.org/standards/about#nav-3>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Link       | PMI-Webseite:<br>a) englische Version: <a href="https://www.pmi.org/standards/pmbok">https://www.pmi.org/standards/pmbok</a><br>b) deutsche Version: <a href="https://pmi.bookstore.ipgbook.com/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge--pmbok---guide-----seventh-edition-and-the-standard-for-project-management--german--products-9781628256956.php">https://pmi.bookstore.ipgbook.com/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge--pmbok---guide-----seventh-edition-and-the-standard-for-project-management--german--products-9781628256956.php</a> |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | ANSI/PMI 08-002-2024, The Standard for Program Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | ANSI (American National Standards Institute) (Standards Developing Organization: Project Management Institute (PMI))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Aktuelle Version       | Fifth Edition 2024 (März 2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Umfang                 | 247 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Inhalt                 | The Standard for Program Management richtet sich auf das Programmmanagement, das die effektive und effiziente Koordination verschiedener Projekte sicherstellen soll, um einen übergreifenden Nutzen für die Organisation zu gewährleisten. Acht Handlungsgrundsätze bilden den Mittelpunkt, u. a. zu Stakeholdern, Führung, Veränderung und Risiko. Nach einer Einführung in Programmmanagement werden sechs Handlungsbereiche erörtert: (1) die Einbeziehung von Programm-Stakeholdern, (2) die strategische Ausrichtung, (3) Programm-Governance, (4) der Programm-Lebenszyklus, (5) das Programm-Benefit-Management sowie neu ab der fünften Ausgabe (6) der Aspekt der Zusammenarbeit. Programmaktivitäten werden in drei Programm-Phasen beschrieben: Definition, Umsetzung, Abschluss. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/program-management-fifth-edition">https://www.pmi.org/standards/program-management-fifth-edition</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

The Standard for  
Program  
Management

|                        |                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 3                                                                                                                    |
| Titel                  | ANSI/PMI-08-003-2017, The Standard for Portfolio Management                                                          |
| Trägerorganisation(en) | ANSI (American National Standards Institute) (Standards Developing Organization: Project Management Institute (PMI)) |
| Aktuelle Version       | Fourth Edition 2017 (November 2017)                                                                                  |
| Status                 | aktuell                                                                                                              |

The Standard for  
Portfolio  
Management

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umfang     | 189 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 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. Fokussierend auf die strategische Gesamtausrichtung des Portfolios wird Portfoliomanagement entlang des Portfolio-Lebenszyklus thematisiert. Den Kern bildet die Darstellung von sechs Wissensgebieten, die zum Portfolio-Erfolg beitragen. Herauszuheben sind die eigenen Wissensgebiete zur Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten und Kapazitäten sowie zur Ausrichtung auf die Schaffung eines strategischen Mehrwertes. |
| Link       | PMI-Webseite:<br><a href="https://www.pmi.org/standards/for-portfolio-management">https://www.pmi.org/standards/for-portfolio-management</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kategorien | Portfolio – Management – Portfoliomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Titel                  | ANSI/PMI 19-2006-2019, The Standard for Earned Value Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Trägerorganisation(en) | ANSI (American National Standards Institute) (Standards Developing Organization: Project Management Institute (PMI))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aktuelle Version       | First Edition 2020 (Februar 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 150 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Inhalt                 | The Standard for Earned Value Management (EVM) stellt die EVM-Methode zur ganzheitlichen Beurteilung des Projektfortschritts und der Projektleistung in planbasierten, agilen und hybriden Projektumgebungen vor. Der Standard ist als Vertiefung zum PMBOK® Guide (Sixth Edition, 2017) zu verstehen, dessen Prozessgruppen für das Projektmanagement (Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling, Closing) zur Strukturierung des Standards dienen. Im Anhang findet sich ein umfassendes Beispiel für EVM aus der Baubranche. |
| Link                   | PMI-Webseite:<br><a href="https://www.pmi.org/standards/earned-value-management">https://www.pmi.org/standards/earned-value-management</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kategorien             | Projekt – Management – Earned Value Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

The Standard for  
Earned Value  
Management

## 2.3 BSI-Normen

Die britische Normungsorganisation ist die „British Standards Institution“ (BSI). Sie hat – ebenso wie das DIN – zahlreiche ISO-Normen als nationale

BSI-Normen

Normen übernommen. Darüber hinaus gibt das BSI drei eigenständige projektbezogene Normen heraus.

BS 6079

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | BS 6079:2019 Project management. Principles and guidance for the management of projects                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Trägerorganisation(en) | BSI (British Standards Institution)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aktuelle Version       | BS 6079:2019, veröffentlicht am 31.05.2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Umfang                 | 72 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Inhalt                 | Die BS 6079 legt Grundsätze und Leitlinien für die Beauftragung, Finanzierung und Überwachung sowie für das Management von Projekten fest. Sie beinhaltet begriffliche Grundlagen und richtet sich auf Konzepte, Projektorganisation, Grundsätze des Projektmanagements, Projektleitung, Rollen und Verantwortlichkeiten, Projektlebenszyklus, Beauftragung und Abschluss eines Projekts, Liefermanagement und Kompetenzen. Die BS 6079 ist ein Leitfaden für die höheren Führungskräfte, Projektpraktiker und alle Personen, die mit Projektteams zu tun haben. |
| Link                   | BSI-Webseite: <a href="https://knowledge.bsigroup.com/products/project-management-principles-and-guidance-for-the-management-of-projects">https://knowledge.bsigroup.com/products/project-management-principles-and-guidance-for-the-management-of-projects</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

BS 10102-2

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Titel                  | BS 10102-2 Big data – Guidance on data-intensive projects                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Trägerorganisation(en) | BSI (British Standards Institution)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | BS 10102-2:2020, veröffentlicht am 30.11.2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Umfang                 | 20 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | Die BS 10102-2 bietet eine Anleitung für die Durchführung datenintensiver Projekte. Hierzu gibt sie Hinweise zur Definition von Projektzielen, zum Datenprojektmanagement, zu Projektrollen und Verantwortlichkeiten, Governance und Compliance, zur Zusammenarbeit mit Partnern, Lieferanten, Technologieanbietern, Anwendern und anderen Dritten sowie zum Projektabschluss. |
| Link                   | BSI-Webseite: <a href="https://knowledge.bsigroup.com/products/big-">https://knowledge.bsigroup.com/products/big-</a>                                                                                                                                                                                                                                                          |



|            |                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------|
|            | <a href="#">data-guidance-on-data-intensive-projects</a>    |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Methoden – Daten |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | BS 202002 Applying benefits management on portfolios, programmes and projects. Guide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Trägerorganisation(en) | BSI (British Standards Institution)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Aktuelle Version       | BS 202002:2023, veröffentlicht am 31.12.2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Umfang                 | 68 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Inhalt                 | Der BS 202002 beinhaltet Grundsätze und Leitlinien für das Nutzenmanagement in Bezug auf Projekte, Programme und Portfolios. Er richtet sich damit an die oberste Leitung sowie an Sponsoren und Manager von Projekten, Programmen und Portfolios. Es wird ein Zyklus mit den Phasen Nutzenidentifizierung, -planung, -realisierung und -review beschrieben. Die Ausführungen betreffen auch Aspekte der Governance, der Stakeholder-Einbindung und des Risikomanagements. |
| Link                   | BSI-Webseite:<br><a href="https://knowledge.bsigroup.com/products/applying-benefits-management-on-portfolios-programmes-and-projects-guide-1">https://knowledge.bsigroup.com/products/applying-benefits-management-on-portfolios-programmes-and-projects-guide-1</a>                                                                                                                                                                                                       |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

BS 202002

## 2.4 DIN-Normen

In der Gruppe der DIN-Normen sind sowohl vom DIN selbst entwickelte, als auch diejenigen Normen enthalten, die vom DIN von einer anderen Normungsorganisation (ISO, CEN) übernommen und/oder in Kooperation mit einer anderen Fachorganisation entwickelt wurden. Ein Beispiel hierfür ist die ursprünglich vom IEC stammende, als europäische Norm (EN) übernommene und letztlich gemeinsam mit dem VDE herausgegebene DIN EN 62198\*VDE 0050-6.

DIN-Normen

|       |                                                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.   | 8                                                                                                                              |
| Titel | DIN EN 62198*VDE 0050-6 – Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden (IEC 62198:2013); Deutsche Fassung EN 62198:2014 |

DIN EN 62198\*  
VDE 0050-6

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trägerorganisation(en) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)</li> <li>• IEC (International Electrotechnical Commission)</li> <li>• VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informations-technik e. V.)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | DIN EN 62198:2014-08, VDE 0050-6:2014-08                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Umfang                 | 47 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inhalt                 | In der DIN EN 62198*VDE 0050-6 wird ein systematischer Ansatz für die Risikobeherrschung in Projekten beschrieben. Es wird ein Risikomanagementrahmen dargestellt, der implementiert, überwacht, überprüft und kontinuierlich zu verbessern ist. Im Detail wird ein Projektrisikomanagementprozess beschrieben, der die Schritte Kommunikation und Konsultation, Festlegen des Kontextes, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und -bewältigung, Überwachung und Überprüfung sowie Aufzeichnung und Berichterstattung beinhaltet. |
| Link                   | a) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-en-62198/207337712">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-en-62198/207337712</a><br>b) IEC-Webseite: <a href="https://webstore.iec.ch/en/publication/6586">https://webstore.iec.ch/en/publication/6586</a><br>c) VDE-Webseite: <a href="https://www.vde-verlag.de/normen/0090045/din-en-62198-vde-0050-6-2014-08.html">https://www.vde-verlag.de/normen/0090045/din-en-62198-vde-0050-6-2014-08.html</a>                                                            |
| Kategorien             | Projekt – Management – Risikomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

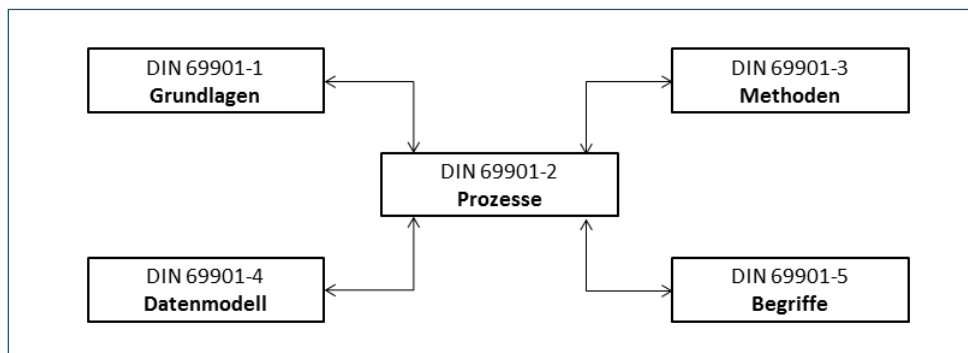
Im Vergleich der vom DIN herausgegebenen Normen stellen die Normen der Normenreihe DIN 69900f. die ältesten Normen des DIN zum Projektmanagement dar.

|                        |                                                                                                                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 9                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | DIN 69900 Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe<br>Titel (englisch): Project management – Project network techniques; Descriptions and concepts |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                 |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2009-01                                                                                                                                                            |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                    |
| Umfang                 | 30 Seiten                                                                                                                                                                  |
| Inhalt                 | Die Norm DIN 69900 richtet sich auf die Netzplantechnik. Hierzu definiert sie die verwendeten Begriffe und beschreibt grund-                                               |

DIN 69900

|            |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | legend die Ablauf- und Terminplanung. Für diese werden die drei Darstellungsmöglichkeiten Terminliste, Balkenplan und Netzplan genannt. Die Darstellung der Netzplantechnik mit ihren grundlegenden Elementen und Verfahren bildet den Schwerpunkt der Norm. |
| Link       | DIN-Webseite:<br><a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69900/113428266">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69900/113428266</a>                                                                                                                       |
| Kategorien | Projekt – Methoden – Netzplantechnik – Begriffe                                                                                                                                                                                                              |

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



**Abbildung 4**  
Struktur der  
DIN 69901<sup>131</sup>

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.

|                        |                                                                                                                                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 10                                                                                                                                                                        |
| Titel                  | DIN 69901-1 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen<br>Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 1: Fundamentals |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2009-01                                                                                                                                                           |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                   |
| Umfang                 | 10 Seiten                                                                                                                                                                 |

DIN 69901-1

<sup>131</sup> Nach DIN 69901-1, S. 4.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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       | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-1/113428320?SearchID=923253987">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-1/113428320?SearchID=923253987</a>                                                                                                                                    |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Titel                  | DIN 69901-2 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell<br>Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 2: Processes, process model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2009-01                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 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 insgesamt 59 PM-Prozesse verortet, gegliedert nach 4 Initialisierungsprozessen, 15 Definitionsprozessen, 16 Planungsprozessen, 15 Steuerungsprozessen und 9 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                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-2/113428357?SearchID=923255959">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-2/113428357?SearchID=923255959</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Methoden – Prozesse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

DIN 69901-2

|       |                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.   | 12                                                                                                                                       |
| Titel | DIN 69901-3 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden<br>Titel (englisch): Project management – Project management |

DIN 69901-3

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | systems – Part 3: Methods                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2009-01                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Umfang                 | 10 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | Die in der DIN 69901-3 beschriebenen Projektmanagementmethoden sind in vier Gruppen gegliedert: Methoden der Aufwandschätzung, 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                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-3/113431309">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-3/113431309</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Methoden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Titel                  | DIN 69901-4 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell<br>Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 4: Data, data model                                                                                                                                         |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2009-01                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 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                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-4/113428732?SearchID=929339983">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-4/113428732?SearchID=929339983</a>                                                                                                                                                 |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Methoden – Daten                                                                                                                                                                                                                                                                   |

DIN 69901-4

|                        |                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 14                                                                                                                                                                                       |
| Titel                  | DIN/TS 69901-4 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell<br>Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 4: Data, data model |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2025-02                                                                                                                                                                          |
| Status                 | Entwurf                                                                                                                                                                                  |
| Umfang                 | 47 Seiten                                                                                                                                                                                |
| Inhalt                 | In diesem Entwurf wurde die DIN 69901-4:2009-01 lediglich redaktionell überarbeitet und unverändert als „Technische Spezifikation“ (TS) übernommen.                                      |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/vornorm-entwurf/din-ts-69901-4/386740087">https://www.dinmedia.de/de/vornorm-entwurf/din-ts-69901-4/386740087</a>                      |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Methoden – Daten                                                                                                                              |

DIN/TS 69901-4  
Entwurf

|                        |                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 15                                                                                                                                                                            |
| Titel                  | DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe<br>Titel (englisch): Project management – Project management systems – Part 5: Concepts           |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2009-01                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                       |
| 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.                     |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-5/113428752?SearchID=929346612">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69901-5/113428752?SearchID=929346612</a> |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Begriffe                                                                                                                           |

DIN 69901-5

Die DIN 69909 richtet sich auf das Multiprojektmanagement. Früher bestand die Norm aus vier Teilen. Die ersten beiden Teile der Norm, die DIN

DIN 69909

69909-01 und die DIN 69909-02, wurden Anfang 2025 ersatzlos zurückgezogen und stellen damit keine aktuellen Normen mehr dar.

## DIN 69909-3

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | DIN 69909-3 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 3: Methoden<br>Titel (englisch): Multi-Project Management – Management of project portfolios, programmes and projects – Part 3: Methods                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2015-11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Umfang                 | 13 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Die DIN 69909-3 beschreibt Methoden des Multiprojektmanagements. Als Methoden werden Analysen zu Abhängigkeiten von Projekten, zur Auswahl und Prioritätensetzung für Projekte und Programme sowie das Nutzenmanagement vorgestellt. Weiterhin behandelt werden das Ressourcen- und das Risikomanagement. Darüber hinaus wird eine Methode zur Erreichung von Synergien durch das Multiprojektmanagement beschrieben. Alle Methoden werden begründet und erläutert samt einer Nennung geeigneter Werkzeuge. |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69909-3/240026163">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69909-3/240026163</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Methoden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## DIN 69909-4

|                        |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 17                                                                                                                                                                                                                                         |
| Titel                  | DIN 69909-4 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen<br>Titel (englisch): Multi-Project Management – Management of project portfolios, programmes and projects – Part 4: Roles |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                                                                                 |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2015-11                                                                                                                                                                                                                            |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                    |
| Umfang                 | 10 Seiten                                                                                                                                                                                                                                  |
| Inhalt                 | Die DIN 69909-4 beschreibt die Rollen, die auf unterschiedlichen                                                                                                                                                                           |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Ebenen im Multiprojektmanagement erforderlich sind und erläutert sowohl Rollen als auch Gremien. Drei Rollen (Sponsor, Experte, Realisierungsverantwortlicher) werden unterschieden und in einer Matrix von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) dargestellt. Zudem wird die Rolle des Multiprojektmanagement-Prozessverantwortlichen beschrieben. |
| Link       | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69909-4/240029738">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-69909-4/240029738</a>                                                                                                                                                                                                                            |
| Kategorien | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Rollen                                                                                                                                                                                                                                                |

Vom DIN übernommene Europäische Normen sind im Bereich des Projektmanagements bisher eher die Ausnahme. Neben der eingangs beschriebenen DIN EN 62198\*VDE 0050-6 liegt eine weitere vom DIN übernommene projektbezogene EN-Norm vor, die sich auf das Value Management bezieht.

## DIN EN 62198

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Titel                  | DIN EN 12973 Value Management;<br>Deutsche Fassung EN 12973:2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Aktuelle Version       | DIN EN 12973:2020-05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang                 | 81 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Inhalt                 | Die DIN EN 12973 richtet sich auf Value Management, welches grundsätzlich als unternehmensweites Konzept positioniert wird. Allerdings geht die Norm für das Value Management auch von einem projektbasierten Ansatz aus. Aus Sicht des Top-Managements werden ausgehend von der Wertkultur und der Strategie der Organisation spezifische Beiträge für Portfolios und für Programme erörtert. Als Methoden des Value Managements werden Wertanalyse, Funktionenanalyse und -kosten, funktionale Leistungsbeschreibung und Design to Cost bzw. Objectives behandelt. |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-en-12973/293807594">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-en-12973/293807594</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kategorien             | Projekt – Management – Wert                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Es folgen Normen, die von der International Organization for Standardization (ISO) herausgegeben und vom DIN – ggf. als Europäische Norm – über-

## DIN ISO-Normen



nommen werden. Bisher wurden sechs ISO-Normen des Projektmanagements als deutsche Norm übernommen: die DIN ISO 10006, die DIN ISO 21500, die DIN ISO 21502, die DIN ISO 21503, die DIN ISO 21504 und die DIN ISO 21505. Die beiden letztgenannten Normen liegen auch als Entwürfe vor, mit denen eine Übernahme der jeweiligen aktuellen ISO-Normen erfolgt. Die ausführliche Beschreibung erfolgt unter der ISO-Norm.

|                        |                                                                                                                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 19                                                                                                                                                            |
| Titel                  | DIN ISO 10006 Qualitätsmanagement - Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (ISO 10006:2017)                                                           |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 10006:2020-10                                                                                                                                         |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                       |
| Umfang                 | 44 Seiten                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 10006 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 10006:2017 "Quality management – Guidelines for quality management in projects" dar. |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-10006/325635779">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-10006/325635779</a>                   |
| Kategorien             | Projekt – Management – Qualitätsmanagement                                                                                                                    |

DIN ISO 10006

|                        |                                                                                                                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 20                                                                                                                                                            |
| Titel                  | DIN ISO 21500 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte (ISO 21500:2021)                                                             |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21500:2024-12                                                                                                                                         |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                       |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21500 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 21500:2021 „Project, programme and portfolio management – Context and concepts" dar. |
| Umfang                 | 38 Seiten                                                                                                                                                     |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21500/383901173">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21500/383901173</a>                   |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Methode – Kontext                                |

DIN ISO 21500

|                        |                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 21                                                                                                                                                                      |
| Titel                  | DIN ISO 21502 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Projektmanagement (ISO 21502:2020)                                                           |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                              |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21502:2024-12                                                                                                                                                   |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                 |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21502 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 21502:2020 „Project, programme and portfolio management – Guidance on project management“ dar. |
| Umfang                 | 128 Seiten                                                                                                                                                              |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21502/383903737">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21502/383903737</a>                             |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                |

DIN ISO 21502

|                        |                                                                                                                                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 22                                                                                                                                                                        |
| Titel                  | DIN ISO 21503 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2017)                                                            |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21503:2020-12                                                                                                                                                     |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21503 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 21503:2017 „Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management“ dar. |
| Umfang                 | 30                                                                                                                                                                        |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21503/328312228">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21503/328312228</a>                               |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement                                                                                                                                |

DIN ISO 21503

|       |                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.   | 23                                                                                                             |
| Titel | DIN ISO 21503 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2022) |

DIN ISO 21503  
Entwurf

|                        |                                                                                                                                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21503:2025-03                                                                                                                                                     |
| Status                 | Entwurf                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21503 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 21503:2022 „Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management“ dar. |
| Umfang                 | 47                                                                                                                                                                        |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm-entwurf/din-iso-21503/389351358">https://www.dinmedia.de/de/norm-entwurf/din-iso-21503/389351358</a>               |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement                                                                                                                                |

|                        |                                                                                                                                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr                     | 24                                                                                                                                                                        |
| Titel                  | DIN ISO 21504 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2015)                                                           |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                                |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21504:2017                                                                                                                                                        |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21504 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 21504:2015 „Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management“ dar. |
| Umfang                 | 21                                                                                                                                                                        |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21504/275961418">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21504/275961418</a>                               |
| Kategorien             | Portfolio – Management – Portfoliomanagement                                                                                                                              |

DIN ISO 21504

|                        |                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr                     | 25                                                                                                              |
| Titel                  | DIN ISO 21504 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2022) |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                      |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21504:2025                                                                                              |
| Status                 | Entwurf                                                                                                         |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21504 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung                                                |

DIN ISO 21504  
Entwurf

|            |                                                                                                                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | der ISO 21504:2022 „Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management“ dar.                                                    |
| Umfang     | 43                                                                                                                                                          |
| Link       | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm-entwurf/din-iso-21504/389571611">https://www.dinmedia.de/de/norm-entwurf/din-iso-21504/389571611</a> |
| Kategorien | Portfolio – Management – Portfoliomanagement                                                                                                                |

|                        |                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 26                                                                                                                                                              |
| Titel                  | DIN ISO 21505 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017)                                                           |
| Trägerorganisation(en) | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                                                                                                      |
| Aktuelle Version       | DIN ISO 21505:2018                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Die DIN ISO 21505 stellt die inhaltlich unveränderte Übersetzung der ISO 21505:2012 "Project, programme and portfolio management – Guidance on governance" dar. |
| Umfang                 | 46 Seiten                                                                                                                                                       |
| Link                   | DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21505/275795379">https://www.dinmedia.de/de/norm/din-iso-21505/275795379</a>                     |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Governance                                                                                                                     |

DIN ISO 21505

## 2.5 ISO-Normen

In diese Gruppe werden alle Normen der International Organization for Standardization, die sich auf Projektmanagement beziehen, aufgelistet.

ISO-Normen

|                        |                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 27                                                                                                                                                                                   |
| Titel                  | ISO 10006 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects<br>Titel (deutsch): Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                 |
| Aktuelle Version       | ISO 10006:2017-11                                                                                                                                                                    |
| Status                 | ISO: Publication stage 90.93 (International Standard confirmed)<br>2023-03-06                                                                                                        |

ISO 10006

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umfang     | 34 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt     | Die ISO 10006 beschreibt umfangreich grundlegende Konzepte für das Qualitätsmanagement in Projekten als Ergänzung der Projektmanagement Norm ISO 21500:2012. Begriffliche Grundlage sind die in der Qualitätsnorm ISO 9000:2015 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-, umfanga-, zeit-, kosten-, kommunikations-, risiko- und beschaffungsbezogene Prozesse. Insgesamt umfasst das Prozessmodell 27 Prozesse. Abschließend befasst sich die Norm mit dem Lernen aus Projekten. |
| Link       | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/70376.html">https://www.iso.org/standard/70376.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-10006/283360884">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-10006/283360884</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kategorien | Projekt – Management – Qualitätsmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Die ISO 21500 „Guidance on project management“ war bei Erscheinen im Jahr 2012 die erste internationale Norm für das Projektmanagement. Im Ergebnis der seit 2017 erfolgten Überarbeitung durch das TC258 entstanden die beiden Normen ISO 21500:2021 „Project, programme and portfolio management – Context and concepts“ sowie ISO 21502:2020 „Guidance on project management“<sup>132</sup>.

|                        |                                                                                                                                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 28                                                                                                                                                                  |
| Titel                  | ISO 21500 Project, programme and portfolio management – Context and concepts<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                |
| Aktuelle Version       | ISO 21500:2021-03                                                                                                                                                   |
| Status                 | ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published)<br>2021-03-16                                                                                       |
| Umfang                 | 12 Seiten                                                                                                                                                           |
| Inhalt                 | Die ISO 21500 stellt den Kontext und übergreifende Konzepte für die Normen zu Projekten, Programmen und Portfolios dar. Sie gibt                                    |

ISO 21500

<sup>132</sup> Vgl. Heydenreich 2021.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | einen Überblick über die ISO-Normen mit Projektbezug, erläutert deren Vorteile und Verwendung. Dazu ordnet sie Projekte, Programme und Portfolios als Mittel der Strategieumsetzung in Organisationen ein.                                               |
| Link       | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/75704.html">https://www.iso.org/standard/75704.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21500/338052770">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21500/338052770</a> |
| Kategorien | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Methode – Kontext                                                                                                                           |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 29                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Titel                  | ISO 21502 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfolio-Management – Leitlinien zum Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | ISO 21502:2020-12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Status                 | ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published) 2020-12-22                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Umfang                 | 52 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Inhalt                 | Die ISO 21502 beschreibt Konzepte und Methoden des Managements von Einzelprojekten mit phasenbasiertem Ansatz. Dazu werden Kontext, Governance und Projektlebenszyklus kurz umrissen. Die Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement werden erläutert und es wird auf die Einführung und Weiterentwicklung von formalisiertem Projektmanagement eingegangen. Unter der Bezeichnung „Integriertes Projektmanagement“ stellt die ISO 21502 die Prozesse von der Vorprojektphase über Projektstart, -controlling, -koordination, -überwachung, -abschluss/-abbruch bis hin zu Aktivitäten der Nachprojektphase vor. Den umfassendsten Teil und damit den Fokus bilden die Projektmanagementmethoden, die im „Integrierten Projektmanagement“ zur Anwendung kommen. |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/74947.html">https://www.iso.org/standard/74947.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21502/334145134">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21502/334145134</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## ISO 21502

|       |                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------|
| Nr.   | 30                                                      |
| Titel | ISO 21503 Project, programme and portfolio management – |

## ISO 21503

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Guidance on programme management<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfolio-Management – Leitlinien zum Programmmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | ISO 21503:2022-02                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published) 2022-02-08                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang                 | 17 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Inhalt                 | Die ISO 21503 beschreibt Programme und deren Management für diverse Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor. Die Norm legt relevante Begriffe und Konzepte des Programmmanagements fest und definiert diese. Neben einer generellen Einführung zu Programmen werden Voraussetzungen, Rollen und Verantwortlichkeiten definiert. Der Abschnitt zum Management von Programmen fokussiert die Einrichtung von Programmen, deren strategische Integration in der Organisation, das Management von Programmen sowie deren Abschluss. Dazu werden Praktiken beispielsweise zu Risiko-, Stakeholder-, Benefit- und Qualitätsmanagement vorgestellt. |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/82868.html">https://www.iso.org/standard/82868.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21503/351729741">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21503/351729741</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 31                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | ISO 21504 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfolio-Management – Leitlinien zum Portfoliomanagement                                                                                                              |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Aktuelle Version       | ISO 21504:2022-02                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Status                 | ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published) 2022-02-08                                                                                                                                                                                                                                  |
| Umfang                 | 15 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Die ISO 21504 beinhaltet Leitlinien für das Portfoliomanagement von Projekten und Programmen. Nach der begrifflichen Einordnung werden Prinzipien und Voraussetzungen für das Portfoliomanagement beschrieben. Die vorgestellten Methoden des Managements von Portfolios fokussieren die Auswahl von Kompo- |

ISO 21504

|            |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | nenten, die strategische Einbindung, die Beurteilung des Portfolioerfolgs sowie die Optimierung.                                                                                                                                                         |
| Link       | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/82867.html">https://www.iso.org/standard/82867.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21504/351729730">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21504/351729730</a> |
| Kategorien | Portfolio – Management – Portfoliomanagement                                                                                                                                                                                                             |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 32                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Titel                  | ISO 21505 Project, programme and portfolio management – Guidance on governance<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfolio-Management – Leitlinien zum Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aktuelle Version       | ISO 21505:2017-03                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Status                 | ISO: Publication stage 90.93 (International Standard confirmed)<br>2022-09-06                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Umfang                 | 20 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inhalt                 | Die ISO 21505 gibt nach einer allgemeinen Einführung zu Governance in der Organisation und in Projekten, Programmen und Portfolios detaillierte Beschreibungen für jeden dieser drei Governance-Ansätze. Die Governance für Projekte, Programme und Portfolios wird jeweils in gleichem Aufbau beschrieben, insbesondere Gremien, Leitlinien, Richtlinien, Risiko, Stakeholder, Kontrollen, Compliance, Nachhaltigkeit sowie Berichtswesen. Über ein einheitliches Rahmenwerk, das die drei Ebenen Projekte, Programme und Portfolios integriert, wird der gesamtorganisatorische Kontext dargestellt. |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/63578.html">https://www.iso.org/standard/63578.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21505/273896058">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21505/273896058</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

ISO 21505

Es folgen diejenigen projektbezogenen ISO-Normen, die bisher nicht vom DIN übernommen wurden.

|       |                                                                                                                                                |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.   | 33                                                                                                                                             |
| Titel | ISO 21506 Project, programme and portfolio management – Vocabulary<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Vokabular |

ISO 21506



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | ISO 21506:2024-11                                                                                                                                                                                                                                        |
| Status                 | ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published) 2024-10-23                                                                                                                                                                               |
| Umfang                 | 10 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                |
| Inhalt                 | Die ISO 21506 bietet eine Grundlage für die Regelung des projektbezogenen Sprachgebrauchs. Sie definiert von der „100 % rule“ bis zu „work package“ 100 Begriffe für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.                                    |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/87900.html">https://www.iso.org/standard/87900.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21506/386108496">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21506/386108496</a> |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Begriffe                                                                                                                                    |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 34                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | ISO 21508 Earned value management in project and programme management<br>Titel (deutsch): Earned Value Management (EVM) im Projekt- und Programmmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Aktuelle Version       | ISO 21508:2018-04                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | ISO: Publication stage 90.92 (International Standard to be revised) 2023-09-29                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Umfang                 | 25 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | Die ISO 21508 zeigt Zielsetzungen und Berechnungsmethoden des Earned Value Managements (EVM) auf. Erläutert wird ein Prozess aus 11 Schritten, um EVM einzusetzen, von der notwendigen Planung bis hin zu Ergebnismessung und Veränderungsmanagement. Behandelt werden Überprüfungen der Projekte mittels EVM, hierbei zugrunde gelegte Leistungskriterien und das EVM-System selbst. Im Anhang finden sich detaillierte Erläuterungen zu EVA-Berechnungsmethoden, zur Erweiterung via Earned-Schedule-Analyse sowie zum Zusammenspiel mit weiteren Prozessen. |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/63582.html">https://www.iso.org/standard/63582.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21508/289942024">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21508/289942024</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

ISO 21508

|            |                                                                                                    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorien | Projekt – Programm – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Earned Value Management |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 35                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | ISO 21511 Work breakdown structures for project and programme management<br>Titel (deutsch): Projektstrukturpläne für Projekt- und Programmmanagement                                                                                                                                                                          |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Aktuelle Version       | ISO 21511:2018-05                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | ISO: Publication stage 90.92 (International Standard to be revised) 2023-09-29 <sup>133</sup>                                                                                                                                                                                                                                  |
| Umfang                 | 23 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | Die ISO 21511 beschreibt den Projektstrukturplan (PSP) für Projekte und Programme. Verschiedene Konzepte werden vorgestellt. Zur Erstellung spielen neben einzelnen Elementen insbesondere die Beziehungen in der Struktur eine Rolle. Die Norm bietet eine Argumentation zum Nutzen des PSP und eine Anleitung zur Kontrolle. |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/69702.html">https://www.iso.org/standard/69702.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21511/290940677">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21511/290940677</a>                                                                       |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Methoden – Projektstrukturplanung                                                                                                                                                                                                                   |

ISO 21511

|                        |                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 36                                                                                                                                                                                                                              |
| Titel                  | ISO 21512 Project, programme and portfolio management – Earned value management implementation guidance<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zur Einführung des Earned Value Management |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | ISO 21512:2024-08                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | ISO: Publication stage 60.60 (International Standard published)                                                                                                                                                                 |

ISO 21512

<sup>133</sup> Für die ISO 21511 liegt ein Entwurf vor, der sich seit dem 26.08.2024 jedoch erst in stage 20.00 (New project registered in TC/SC work programme) befindet.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | 2024-06-26                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Umfang     | 139 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt     | Die ISO 21512 beinhaltet einen Leitfaden für die Implementierung eines Earned Value Managements auf der Grundlage der ISO 21508. Die Norm gibt einen Überblick über das Thema EVM. Darauf basierend wird ein Implementierungsprozess mit 11 Schritten beschrieben. Weitere Ausführungen richten sich auf die Durchführung von Überprüfungen des EVM, die Analyse der Kosten und |
|            | Termine im Rahmen der Leistungsmessung und die Integration mit anderen Praktiken des Projekt- oder Programmmanagements (z. B. Risikomanagement, Terminplanung, Governance, agile Entwicklung).                                                                                                                                                                                  |
| Link       | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/63584.html">https://www.iso.org/standard/63584.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21512/383780905">https://www.dinmedia.de/de/norm/iso-21512/383780905</a>                                                                                                                        |
| Kategorien | Projekt – Programm – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Methoden – Earned Value Management                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 37                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | ISO/DIS 21513 Project, programme and portfolio management – Guidance on post-project and programme evaluation<br>Titel (deutsch): Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitfaden zur Nachbewertung für die Projekt- und Programmverwaltung                                                                                         |
| Trägerorganisation(en) | ISO (International Organization for Standardization)                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Aktuelle Version       | ISO 21513:2025-05                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Status                 | ISO: Under development stage 40.20 (DIS ballot initiated: 12 weeks)) 2025-02-04                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Umfang                 | 139 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Inhalt                 | Die ISO/DIS 21513 enthält Grundsätze und Anleitungen für die Evaluierung von Projekten und Programmen nach deren Abschluss. Das Ziel ist festzustellen, was funktioniert hat und was nicht. Gleichzeitig soll eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung gefördert werden. Die Anwendung der Norm trägt zum organisationalen Lernen bei. |
| Link                   | a) ISO-Webseite: <a href="https://www.iso.org/standard/63585.html">https://www.iso.org/standard/63585.html</a><br>b) DIN-Webseite: <a href="https://www.dinmedia.de/de/norm-entwurf/iso-dis-21513/392303208">https://www.dinmedia.de/de/norm-entwurf/iso-dis-21513/392303208</a>                                                            |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                           |

ISO/DIS 21513

### 3 Standards für Projektmanagement

Im Folgenden werden die 54 ausgewählten PM-Standards im Einzelnen entsprechend der definierten Beschreibungsstruktur<sup>134</sup> dargestellt. Die Auflistung der Standards wird in vier Gruppen gegliedert. Die Standards der drei PM-Organisationen mit den meisten identifizierten Standards, s. Tabelle 2, werden jeweils in einem eigenen Abschnitt beschrieben. Die Standards der restlichen Trägerorganisationen werden dann gemeinsam in einem Abschnitt dargestellt, alphabetisch nach Trägerorganisation sortiert.

#### 3.1 PMI®-Standards (PMBOK® Guide etc.)

Das Project Management Institute (PMI) unterscheidet auf seiner Webseite zwischen „Standards“ und „Practice Guides & Resources“. Die dort gelisteten „Standards“ wurden als ANSI-Normen anerkannt, weshalb sie im entsprechenden Kapitel zu den PM-Nomen vorgestellt werden.<sup>135</sup> Eine Besonderheit bildet der Standard für Projektmanagement (ANSI-Norm), der gemeinsam mit dem PMBOK® Guide publiziert wird. Letzterer wird hier unter den PMI-Standards separat vorgestellt. Der PMBOK® Guide wurde in der siebten Auflage neben Englisch in mehrere Sprachen übersetzt. Die achte Ausgabe des PMBOK® Guides ist Anfang 2025 in der Entwicklung. Ebenso ist ein Standard zur Nutzung künstlicher Intelligenz im Projekt- bzw. Multiprojektmanagement in Vorbereitung.<sup>136</sup> Im April 2025 vereinbarte das PMI eine Mehrheitsbeteiligung an einem neuen Joint Venture mit Green Project Management® (GPM®), in das die bisherigen Standards des GPM® übergehen.<sup>137</sup> Entsprechende Standards werden im Folgenden noch separat unter der GPM® aufgeführt, zum Teil beim PMI bereits unter „Standards“ genannt.

Neben den bei der ANSI gelisteten Normen führt das PMI weitere Werke im Abschnitt „Practice Guides & Resources“. Darunter finden sich Veröffentlichungen mit Bezeichnungen als „Standard“, „Practice Standard“ oder auch „Practice Guide“, beispielsweise zum Projektmanagement-Office oder zu

PMI / PMBOK®  
Guide

<sup>134</sup> Siehe Abschnitt 1.4.6.

<sup>135</sup> Das PMI® führt unter den Standards zusätzlich die Dokumente The PMI Guide to Business Analysis und den GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management v3.1 auf, siehe <https://www.pmi.org/standards>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>136</sup> Siehe <https://www.pmi.org/standards/about#nav-3>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>137</sup> Siehe <https://gpm.org/pmigpm>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

Governance in Projekten, Programmen oder Portfolios.<sup>138</sup>

PMBOK® Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 76                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Titel                  | A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide, 7. Auflage (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Aktuelle Version       | 7. Auflage (August 2021) <sup>139</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Umfang                 | 250 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Der PMBOK® Guide verlässt in der 7. Auflage den prozess- und planbasierten Ansatz früherer Ausgaben. Mit der Fokussierung auf 12 Handlungsgrundsätze für das Projektmanagement stellt er den Beitrag der Projekte zur Wertschöpfung der Organisation und ihrer Stakeholder in den Mittelpunkt. Dieser erste Teil ist als ANSI-Norm ausgewiesen. Der zweite Teil, der eigentliche PMBOK® Guide, beschreibt Empfehlungen für acht Leistungsbereiche sowie die Anpassung des Projektmanagement-Vorgehens an die Erfordernisse des konkreten Projektes. Ausgewählte theoretische Modelle, Methoden und Artefakte werden kompakt vorgestellt. Eine weitere grundlegende Neuerung ist die gleichwertige Berücksichtigung planbasierter, adaptiver und hybrider Projektmanagement-Ansätze, die beispielsweise im Leistungsbereich „Entwicklungsansatz und Lebenszyklus“ erläutert werden. |
| Link                   | PMI-Webseite:<br>a) englische Version: <a href="https://www.pmi.org/standards/pmbok">https://www.pmi.org/standards/pmbok</a><br>b) deutsche Version: <a href="https://pmi.bookstore.ipgbook.com/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge--pmbok---guide-----seventh-edition-and-the-standard-for-project-management--german--products-9781628256956.php">https://pmi.bookstore.ipgbook.com/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge--pmbok---guide-----seventh-edition-and-the-standard-for-project-management--german--products-9781628256956.php</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                        |                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------|
| Nr.                    | 77                                                  |
| Titel                  | Project Management Offices: A Practice Guide (2025) |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                  |
| Aktuelle Version       | 2025 (Februar 2025)                                 |

Project Management Offices: A Practice Guide

<sup>138</sup> Siehe <https://www.pmi.org/standards#Standards>, letzter Zugriff am 07.07.2025.<sup>139</sup> Die achte Ausgabe des PMBOK® Guides ist Anfang 2025 in der Entwicklung, siehe <https://www.pmi.org/standards/about#nav-3>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Status     | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Umfang     | 331 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inhalt     | Der Practice Guide richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende in Project Management Offices (PMO) sowie an Beratende in diesem Umfeld. Dabei setzt der Practice Guide auf Prinzipien wie Kundenfokus, Agilität und kontinuierliche Verbesserung. Dazu werden Hinweise zum Wertbeitrag von PMOs gegeben und nötige Kompetenzen in diesen Organisationseinheiten diskutiert. |
| Link       | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/pmo">https://www.pmi.org/standards/pmo</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Rollen – Office                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 78                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Titel                  | The Standard for Organizational Project Management (2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | 2018 (Juni 2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Umfang                 | 91 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | The Standard for Organizational Project Management (OPM) ist ein Leitfaden, der vor allem Organisationen ohne einheitlichen Projektmanagementansatz oder solche, die ihr bestehendes Rahmenwerk verbessern möchten, unterstützt. Der Standard integriert Betrachtungen des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements zur Umsetzung von Strategie und Zielen einer Organisation. Neben Einführungen zu Projekt- und Multiprojektmanagement werden auch Rollen und Organisationseinheiten, Wissensmanagement, Kompetenzen sowie Reifegradmodelle vorgestellt. <sup>140</sup> |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/organizational-project-management">https://www.pmi.org/standards/organizational-project-management</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

The Standard for  
Organizational Project  
Management

<sup>140</sup> Der Standard bezieht sich auf den PMBOK® Guide Version 6, dieser liegt derzeit in einer aktuelleren Version vor siehe <https://www.pmi.org/standards/organizational-project-management>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

Practice Standard  
for Project  
Estimating

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 79                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | Practice Standard for Project Estimating – Second Edition (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aktuelle Version       | 2. Auflage (Januar 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Umfang                 | 150 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | Der Standard befasst sich mit Schätzungen in Projekten und zeigt dabei Fallbeispiele auf. Neben nötigen Voraussetzungen für die Schätzung werden verschiedene Schätztechniken vorgestellt, beispielsweise quantitative und qualitative Methoden. Ebenso werden kurz Potenziale zum Einsatz von Machine Learning (ML) und künstlicher Intelligenz angesprochen. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/for-estimating">https://www.pmi.org/standards/for-estimating</a>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kategorien             | Projekt – Methoden – Projektkalkulation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Practice Standard  
for Scheduling

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 80                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Titel                  | Practice Standard for Scheduling – Third Edition (2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aktuelle Version       | 3. Auflage (Juni 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Umfang                 | 100 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inhalt                 | Dieser Standard vertieft das Thema Terminplanung, das bereits im PMBOK® Guide berücksichtigt wird. Verschiedene Herangehensweisen zur Terminplanung in Projekten werden erläutert und wesentliche Begriffe erklärt. Es werden Methoden, wie der kritische Pfad und Netzplantechnik, die kritische Kette, Puffer durch Dreipunktschätzung, Rolling Wave Planning und Monte-Carlo-Simulation, beschrieben. Ergänzend wird der Einsatz adaptiver Projektmanagementansätze für die Terminplanung behandelt. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/scheduling-third-edition">https://www.pmi.org/standards/scheduling-third-edition</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kategorien             | Projekt – Methoden – Terminplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Practice Standard  
Work Breakdown  
Structures

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 81                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Titel                  | Practice Standard Work Breakdown Structures – Third Edition (2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | 3. Auflage (Juli 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Umfang                 | 100 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Inhalt                 | Der Standard fokussiert die Methode der Planung der Projektstruktur mittels Projektstrukturplan (PSP), englischsprachig Work Breakdown Structure (WBS). Die 3. Auflage zeigt neben der Anwendung in planbasierten Projektumgebungen auch die Nutzung in agilen, iterativen oder inkrementellen Projektlebenszyklen auf. Dabei werden verschiedene Praktiken zur Zerlegung der Projektaufgabe vorgestellt und Praxisbeispiele gegeben. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/work-breakdown-structures-third-edition">https://www.pmi.org/standards/work-breakdown-structures-third-edition</a>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kategorien             | Projekt – Methoden – Projektstrukturplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Risk Management in  
Portfolios, Programs,  
and Projects: A  
Practice Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 82                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Titel                  | Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide – First Edition (2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | 1. Auflage (September 2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Umfang                 | 160 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Inhalt                 | Der Standard wurde erstmalig als Practice Guide aufgelegt, in vorherigen Versionen erschien das Dokument zum Risikomanagement unter dem Titel „The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects“. Grundlagen des Risikomanagements werden auf den Ebenen des Unternehmens, von Portfolios, Programmen und Projekten vorgestellt. Eine durchgehende Fallstudie veranschaulicht Methoden und Konzepte des Risikomanagements im Projekt- und Multiprojektkontext. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/risk-management-in-portfolios">https://www.pmi.org/standards/risk-management-in-portfolios</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Risikomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 83                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Titel                  | Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | 2016 (Januar 2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Umfang                 | 122 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inhalt                 | Der Standard unterstützt die kohärente Gestaltung von Portfolio-, Programm- und Projektgovernance im Rahmen einer unternehmensübergreifenden Governance für projektbezogene Aufgaben (Organizational Project Management Governance). Darüber hinaus werden für jede Governance-Ebene (Portfolio, Programm, Projekt) Rollen, Funktionen und Prozesse beschrieben. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/governance">https://www.pmi.org/standards/governance</a>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 84                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Titel                  | Process Groups: A Practice Guide (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Aktuelle Version       | 2022 (November 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Umfang                 | 370 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Inhalt                 | Der Standard richtet sich vorwiegend an Projektumgebungen, in denen mit planbasiertem Projektmanagement gearbeitet wird. In fünf Prozessgruppen (Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Steuerung sowie Abschluss) werden insgesamt 49 Prozesse vorgestellt. Diese werden jeweils mit Input, Techniken und Methoden sowie Outputs präsentiert. Damit werden Elemente als Einzelstandard veröffentlicht, die bereits in Teilen im PMBOK® Guide in der 6. Auflage vorhanden waren und durch die Verschlinkung und Neuausrichtung der 7. Auflage dort nicht mehr enthalten sind. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/process-groups">https://www.pmi.org/standards/process-groups</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Prozesse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Process Groups: A Practice Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 85                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Titel                  | Agile: Praxis – Ein Leitfaden (PMI) (2018)<br>Englisch: Agile Practice Guide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Trägerorganisation(en) | PMI (Project Management Institute)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | 01.04.2018 (deutsche Fassung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Umfang                 | 210 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Inhalt                 | Der Praxisleitfaden des Project Management Institute zum agilen Projektmanagement wurde zusammen mit der Agile Alliance <sup>®</sup> entwickelt. Er versteht sich nicht als agile Methode, sondern stellt verschiedene agile Ansätze zusammen, die situationsbezogen eingesetzt werden können. Der Standard richtet sich vor allem an Projektleitungen, die ihren planbasierten Ansatz hin zu einem agilen Ansatz entwickeln möchten. |
| Link                   | PMI-Webseite: <a href="https://www.pmi.org/standards/agile">https://www.pmi.org/standards/agile</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Agilität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### 3.2 IPMA<sup>®</sup>/GPM-Standards (Individual Competence Baselines)

Die „IPMA Individual Competence Baseline<sup>®</sup> – IPMA ICB<sup>®</sup>“ wird vom Projektmanagement-Verband IPMA<sup>®</sup> (International Project Management Association) herausgegeben. Die IPMA<sup>®</sup> bietet dazu einen vierstufigen Zertifizierungsrahmen an. In der IPMA<sup>®</sup> sind über 70 nationale Projektmanagement-Organisationen vertreten, die die Zertifizierung national umsetzen.<sup>141</sup> Die deutsche IPMA<sup>®</sup>-Mitgliedsorganisation ist die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., die zusätzlich ein Basiszertifikat anbietet. Die GPM veröffentlicht den Standard „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4)“, der Grundlage der persönlichen Zertifizierung nach IPMA ICB<sup>®</sup> ist.

Standards der  
IPMA<sup>®</sup> und der  
GPM

<sup>141</sup> Zahlenangabe siehe <https://ipma.world/about-us/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 66                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Titel                  | IPMA Individual Competence Baseline für Projektmanagement (IPMA ICB®)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | IPMA® (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | Version 4.0 / Deutsche Fassung (nach GPM), 1. aktualisierte Auflage (2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Umfang                 | 216 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Inhalt                 | <p>Die IPMA ICB® für Projektmanagement ist eine umfassende Beschreibung der für Projektmanagement erforderlichen Kompetenzen. Es wird ein Kompetenzmodell mit drei Kompetenzfeldern für das Projektmanagement beschrieben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontextkompetenzen (5 Kompetenz-Elemente),</li> <li>• persönliche und soziale Kompetenzen (10 Kompetenz-Elemente),</li> <li>• technische Kompetenzen (13 Kompetenz-Elemente),</li> </ul> <p>Neben einer Erläuterung des Kompetenz-Elements werden jeweils notwendiges Wissen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten gelistet. Kompetenzindikatoren beschreiben die Elemente detailliert und machen die Ausprägung der Kompetenz messbar. Die technischen Kompetenzelemente umfassen die Methoden und Techniken insbesondere zu Projektorganisation, -planung und -steuerung. Die Verhaltens-Kompetenzelemente richten sich auf die Persönlichkeitsentwicklung, die soziale Kompetenz und Führungsfähigkeiten. Die Kontext-Kompetenzelemente adressieren die Einbettung eines Projektes in die Gesamtstrategie, u. a. samt Governance- und Compliance-Aspekten. Die Kompetenz-Elemente sind einheitlich über alle drei Ebenen – Projekt, Programm (siehe Standard Nr. 67), Portfolio (siehe Standard Nr. 68) – strukturiert, jedoch passend zur Ebene interpretiert. Das 29. Kompetenz-Element (Projektselektion und Portfoliobalance) adressiert ausschließlich das Multiprojektmanagement.</p> <p>Die in der IPMA ICB® beschriebenen Kompetenzen bilden gleichzeitig die Grundlage für die Kompetenzprofile, die für vier verschiedene Qualifikationsstufen im Rahmen der IPMA®-Personenzertifizierung geprüft werden. Die IPMA ICB® stellt damit eine „hervorragende Basis zur individuellen Kompetenzentwicklung“ in den verschiedenen Kompetenzfeldern dar.<sup>142</sup></p> |
| Link                   | GPM-Webseite: <a href="https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Wissen/standard-icb4-projektmanagement-deutsch.pdf">https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Wissen/standard-icb4-projektmanagement-deutsch.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

<sup>142</sup> Thyssen/Sedlmayer/Fuster 2016, S. 25.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 67                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Titel                  | IPMA Individual Competence Baseline für Programmmanagement (IPMA ICB®)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | IPMA® (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Aktuelle Version       | Version 4.0 / Deutsche Fassung (nach GPM), 1. Auflage (2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Umfang                 | 210 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Inhalt                 | Dieser Standard adressiert die 29 Kompetenz-Elemente der Individual Competence Baseline für die Ebene des Programmmanagements. Ähnlich strukturiert wie die IPMA ICB® für Projektmanagement (Standard Nr. 66), werden Kontextkompetenzen, persönliche und soziale Kompetenzen sowie technische Kompetenzen für das Management von Programmen anhand von Definitionen, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten erläutert und mit Kompetenzindikatoren detailliert beschrieben. |
| Link                   | GPM-Webseite: <a href="https://www.gpm-ipma.de/publikationen/publikationsuebersicht/informationen-zur-publikation/individual-competence-baseline-programmmanagement">https://www.gpm-ipma.de/publikationen/publikationsuebersicht/informationen-zur-publikation/individual-competence-baseline-programmmanagement</a>                                                                                                                                                      |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement – Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

IPMA Individual Competence Baseline für Programmmanagement

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 68                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Titel                  | IPMA Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement (IPMA ICB®)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | IPMA® (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Version 4.0 / Deutsche Fassung (nach GPM), 1. Auflage (2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Umfang                 | 196 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Dieser Standard adressiert die 29 Kompetenz-Elemente der Individual Competence Baseline für die Ebene des Portfoliomanagements. Ähnlich strukturiert wie die IPMA ICB® für Projektmanagement (Standard Nr. 66) und Programmmanagement (Standard Nr. 67) werden Kontextkompetenzen, persönliche und soziale Kompetenzen sowie technische Kompetenzen für das Management von Portfolios anhand von Definitionen, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten erläutert und mit Kompetenzindikatoren detailliert beschrieben. Die Selektion von Projekten und Programmen des |

IPMA Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Portfolios in Abgleich mit der Organisationsstrategie erhält besonderes Gewicht auf dieser Ebene des Multiprojektmanagements.                                                                                                                                                                                           |
| Link       | GPM-Webseite: <a href="https://www.gpm-ipma.de/publikationen/publikationsuebersicht/informationen-zur-publikation/individual-competence-baseline-portfoliomanagement">https://www.gpm-ipma.de/publikationen/publikationsuebersicht/informationen-zur-publikation/individual-competence-baseline-portfoliomanagement</a> |
| Kategorien | Portfolio – Management – Portfoliomanagement – Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 69                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Titel                  | IPMA Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects (IPMA OCB <sup>®143</sup> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Trägerorganisation(en) | IPMA <sup>®</sup> (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | Version 1.1 (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang                 | 112 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Inhalt                 | Die IPMA OCB <sup>®</sup> adressiert die verantwortlichen Stellen in Organisationen, die förderliche Rahmenbedingungen schaffen, in denen Projekte, Programme und Portfolios als operative Instrumente zur Erreichung strategischer Ziele eingesetzt werden. Dazu werden in der IPMA OCB <sup>®</sup> fünf Kompetenzen beschrieben: die organisationsweite Einrichtung und kontinuierliche Verbesserung von (1) Governance- und (2) Management-Prinzipien für Projekte, Programme und Portfolios, der Abgleich und die Verzahnung von Prozessen, Strukturen und Kultur zwischen temporären und nicht-temporären Organisationsformen (3), die Koordination und Entwicklung der Ressourcen (4) und Personen (5), die in Projekten, Programmen oder Portfolios eingesetzt werden. Ebenso enthält die IPMA OCB <sup>®</sup> Möglichkeiten der Bewertung der organisationalen Projektkompetenz sowie ein Rahmenwerk zu deren Entwicklung. |
| Link                   | pma-Webseite: <a href="https://www.pma.at/de/service/downloads">https://www.pma.at/de/service/downloads</a> (unter IPMA Delta <sup>®144</sup> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Governance – Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

IPMA Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects

<sup>143</sup> IPMA OCB<sup>®</sup> is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

<sup>144</sup> IPMA Delta<sup>®</sup> is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 70                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Titel                  | Individual Competence Baseline Reference Guide ICB4 for PMO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Trägerorganisation(en) | IPMA® (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Umfang                 | 79 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Inhalt                 | Der Standard beschreibt Kompetenzen von Personen in Organisationsstrukturen, die Projekte, Programme und Portfolios unterstützen, hier als Project Management Office (PMO) bezeichnet. Die wesentlichen PMO-Aktivitäten werden in der Standardisierung, der Unterstützung der Administration und Umsetzung sowie der Überwachung und dem Reporting von Projektaktivitäten gesehen. PMO-Mitarbeitende nehmen dabei auch eine beratende Rolle ein. Die Kompetenzfelder orientieren sich an der IPMA ICB® für Projektmanagement mit Kontextkompetenzen (5 Kompetenz-Elemente), persönlichen und sozialen Kompetenzen (10 Kompetenz-Elemente) sowie technischen Kompetenzen (13 Kompetenz-Elemente) und werden aus Sicht des PMO mit Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Kompetenzindikatoren beleuchtet. |
| Link                   | pma-Webseite: <a href="https://www.pma.at/files/downloads/1078/anhang-13-ipma-icb4pmo122023digital-1.pdf">https://www.pma.at/files/downloads/1078/anhang-13-ipma-icb4pmo122023digital-1.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Kompetenz – Rollen – Office                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Individual Competence Baseline Reference Guide for PMO

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 71                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide for Consultants, Coaches and Trainers (IPMA ICB4CCT®)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Trägerorganisation(en) | IPMA® (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 128 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Inhalt                 | Der Standard richtet sich an Personen, die Dienstleistungen im Rahmen von Projektorientierung erbringen: im Bereich der Beratung, des Coachings und des Trainings. Für diese drei Berufsdomänen wurden in der Anlehnung an die IPMA ICB® für Projektmanagement drei Kompetenzbereiche ermittelt: Kontextkompetenzen, persönliche und soziale Kompetenzen sowie technische Kompetenzen. Die Basiskompetenzen bilden die Kompetenz- |

IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide for Consultants, Coaches and Trainers

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | elemente der IPMA ICB <sup>®</sup> ab. Diese werden dann um gemeinsame Kompetenzen für die drei Berufsdomänen ergänzt und um spezifische Kompetenzen jeweils für Beratung, Coaching oder Training erweitert. So unterscheidet sich beispielsweise das Kompetenz-Element im Bereich persönliche und soziale Kompetenzen: für Training und Beratung besteht es aus „Guidance“, für Coaching jedoch aus „Facilitation“. Die Kompetenzelemente werden mit Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Kompetenzindikatoren vorgestellt. |
| Link       | pma-Webseite: <a href="https://www.pma.at/de/service/downloads">https://www.pma.at/de/service/downloads</a> (unter ICB & pm baseline)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kategorien | Projekt – Rollen – Consultant – Coach – Trainer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 72                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Trägerorganisation(en) | IPMA <sup>®</sup> (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | Version 2.3 (2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 52 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Der IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World beschreibt, wie die 28 Kompetenzelemente der ICB4 in einer agilen Projektumgebung interpretiert werden können. Dazu werden die 28 Kompetenzelemente in den drei Kompetenzbereichen (Kontextkompetenzen, persönliche und soziale Kompetenzen, technische Kompetenzen) in einen agilen Kontext gestellt und an diesen angepasst. Das trifft auch auf die Formulierungen der entsprechenden Kompetenzindikatoren zu. |
| Link                   | IPMA <sup>®</sup> -Webseite: <a href="https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2018/10/IPMA-ICB-Agile-2018-10-09_Web_mediemarket.pdf">https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2018/10/IPMA-ICB-Agile-2018-10-09_Web_mediemarket.pdf</a>                                                                                                                                                                                                              |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Kompetenz – Agilität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

IPMA Reference  
Guide ICB4 in an  
Agile World

Die International Project Management Association gibt neben kompetenzbasierten Projektmanagement-Standards auch die prüfungsorientierte IPMA Project Excellence Baseline<sup>®</sup> (IPMA PEB<sup>®</sup>) heraus. Diese basiert auf dem IPMA<sup>®</sup> Project Excellence Model (IPMA PEM), dessen Ursprünge bereits in den 1990er Jahren von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projekt-

IPMA Project  
Excellence  
Baseline<sup>®</sup>

management e. V. entwickelt wurden<sup>145</sup>. Dieses Modell zur Bewertung von Projekten findet seit vielen Jahren für den jährlichen IPMA Project Excellence Award<sup>®146</sup> Anwendung.<sup>147</sup> Die IPMA Project Excellence Baseline<sup>®</sup> wird von der IPMA<sup>®</sup> sowohl für externe Assessments als auch für interne Projektvergleiche empfohlen; sie sei geeignet für Analysen sowohl vor Projektstart, während der Projektumsetzung als auch nach Projektabschluss.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 73                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Titel                  | IPMA Project Excellence Baseline <sup>®</sup> for Achieving Excellence in Projects and Programmes (IPMA PEB <sup>®</sup> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Trägerorganisation(en) | IPMA <sup>®</sup> (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Umfang                 | 113 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Inhalt                 | Die IPMA PEB <sup>®</sup> beschreibt eine Vorgehensweise, um Exzellenz von Projekten und Programmen in drei wesentlichen Themenbereichen<br>(1) Menschen & Zweck,<br>(2) Prozesse & Ressourcen sowie<br>(3) Projektergebnisse<br>aus verschiedenen Perspektiven zu bewerten sowie die Rahmenbedingungen für Exzellenz zu identifizieren und zu schaffen. Im Anhang der IPMA PEB <sup>®</sup> wird das zu Grunde liegende Modell zur Beurteilung der Exzellenz (IPMA PEM) beschrieben. Dieses beinhaltet pro Themenbereich zwei bis vier Kriterien mit Indikatoren, anhand derer eine Einstufung der Exzellenz zwischen 0 und 100% möglich ist. Dabei fokussiert die Bewertung der Themenbereiche 1 und 2 die kontinuierliche Verbesserung der genutzten Ansätze, Themenbereich 3 die Stakeholderzufriedenheit und die Projektergebnisse auch als Benchmark für andere. |
| Link                   | IPMA <sup>®</sup> -Webseite: <a href="https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf">https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Kategorien             | Projekt – Programme – Management – Governance – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

IPMA Project Excellence Baseline<sup>®</sup>  
for Achieving Excellence in Projects  
and Programmes

<sup>145</sup> Siehe [https://www.gpm-blog.de/fileadmin/user\\_upload/ueberuns/Awards/DPEA/PE\\_Broschuere\\_web.pdf](https://www.gpm-blog.de/fileadmin/user_upload/ueberuns/Awards/DPEA/PE_Broschuere_web.pdf), letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>146</sup> IPMA Project Excellence Award<sup>®</sup> is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

<sup>147</sup> Siehe <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/peb/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 74                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | IPMA Research Evaluation Baseline (IPMA REB <sup>®</sup> )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Trägerorganisation(en) | IPMA <sup>®</sup> (International Project Management Association)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Umfang                 | 62 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Der Standard bildet die Grundlage für die IPMA <sup>®</sup> Research Awards und die Auszeichnung von Beiträgen auf IPMA <sup>®</sup> -Forschungskonferenzen. Neben Forschenden zählen auch Studierende und Fördermittelgeber zu Adressaten des Standards. Zentrales Element der IPMA REB <sup>®</sup> ist das IPMA <sup>®</sup> Research Evaluation Model (REM), das Forschungsarbeiten im Bereich von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement bewerten soll. Forschungsproblem, -prozess und -ergebnis werden anhand von Kriterien (bspw. Relevanz, Komplexität, Originalität) ebenso bewertet wie die Exzellenz des Forschenden, die zum Teil unterschieden wird nach Seniorität (bspw. Reputation oder Teamführung). |
| Link                   | IPMA <sup>®</sup> -Webseite: <a href="https://awards.ipma.world/wp-content/uploads/2022/10/IPMA_REB_web.pdf">https://awards.ipma.world/wp-content/uploads/2022/10/IPMA_REB_web.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Portfolio – Management – Projektmanagement – Programmmanagement – Portfoliomanagement – Methoden – Forschung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

IPMA Research  
Evaluation  
Baseline

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 56                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Titel                  | Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4) – Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement in zwei Bänden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Trägerorganisation(en) | GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aktuelle Version       | 1. Auflage (2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Umfang                 | 1.701 Seiten (in zwei Bänden)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Inhalt                 | Der Standard „PM4“ orientiert sich an der ICB 4 der IPMA <sup>®</sup> . In den ersten beiden Kapiteln werden der Ansatz des kompetenzbasierten Projektmanagements sowie bereichsübergreifende Kompetenzen adressiert, bspw. Normen und Standards im Projektmanagement. Die weiteren drei Kapitel sind nach den Kompetenzbereichen der ICB 4 gegliedert: Kontext-Kompetenz (Perspective), persönliche und soziale Kompetenz (People) sowie technische Kompetenz (Practice). Dabei nehmen die Ausführungen zu technischen |

Kompetenz-  
basiertes Projekt-  
management  
(PM4)

|            |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Kompetenzen komplett Band 2 des „PM4“ ein. Im Gegensatz zur ICB 4 fokussiert „PM4“ das Projektmanagement und nicht das Programm- und Portfoliomanagement. Die 39 Kapitel des Buches wurden von 42 Autorinnen und Autoren verfasst.            |
| Link       | GPM-Webseite: <a href="https://www.gpm-ipma.de/know_how/publikationen/gpm_buecher/kompetenzbasiertes_projektmanagement_pm4.html">https://www.gpm-ipma.de/know_how/publikationen/gpm_buecher/kompetenzbasiertes_projektmanagement_pm4.html</a> |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Kompetenz                                                                                                                                                                                          |

### 3.3 Axelos Ltd. / PeopleCert Wisdom Ltd. (PRINCE2®, MoP®, MSP® etc.)

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 wurde später das Unternehmen Axelos Ltd., ein Joint Venture, an dem das Cabinet Office der britischen Regierung beteiligt war. Axelos wurde 2021 von der PeopleCert-Gruppe übernommen, die auf Zertifizierungen spezialisiert ist.

PRINCE2®

Für weitere bisher von Axelos herausgegebene Standards, wie MSP®<sup>148</sup> (Managing Successful Programmes) zum Programmmanagement, MoP®<sup>149</sup> (Portfolio Management), aber auch Standards außerhalb des Projektmanagements, wie ITIL®<sup>150</sup> (IT-Service-Management), ist der Wechsel der Trägerorganisation ebenso relevant. Die Standards zum Projekt- und Multiprojektmanagement werden von der neuen Trägerorganisation PeopleCert als PRINCE2®-Portfolio präsentiert, z. B. P3O® als „PRINCE2 Project, Programme, Portfolio Office Management“.<sup>151</sup> Die Beschreibungen zu den einzelnen Standards sind nun als Trainingsunterlagen im Rahmen der Zertifizierung durch PeopleCert- oder teilweise über den (digitalen) Buchhandel zu beziehen.

PRINCE2®-Portfolio

<sup>148</sup> MSP® is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

<sup>149</sup> MoP® is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

<sup>150</sup> ITIL® is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

<sup>151</sup> Siehe <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 43                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Titel                  | Managing Successful Projects with PRINCE2®, 7. Auflage (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aktuelle Version       | 7. Auflage (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Umfang                 | 344 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | <p>PRINCE2® versteht sich als prozessbasierter Projektmanagement-Ansatz, mit dem Projekte aller Art maßgeschneidert und skalierbar durchgeführt werden können. Die wesentlichen Prozesse sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung eines Projektes,</li> <li>• Lenkung eines Projektes,</li> <li>• Initiierung eines Projektes,</li> <li>• Steuerung der Phasen,</li> <li>• Management der Produktlieferung,</li> <li>• Management der Phasenübergänge,</li> <li>• Abschluss eines Projektes<sup>152</sup>.</li> </ul> <p>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. Sieben grundlegende Prinzipien müssen von allen Projekten verfolgt werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Fortlaufende Überprüfung der Projektrechtfertigung,</li> <li>(2) kontinuierliches Lernen,</li> <li>(3) definierte Rollen und Verantwortlichkeiten,</li> <li>(4) Phasenmanagement,</li> <li>(5) Management by Exception,</li> <li>(6) Fokus auf Projektergebnisse (Produkte) sowie</li> <li>(7) individuelle Anpassung der Methode an die Projektumgebung.</li> </ol> |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2">https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>152</sup> Deutsche Übersetzung der Prozesse siehe <https://dieprojektmanager.com/prince2-7-grundprinzipien-themen-prozesse/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 44                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | Directing Successful Projects with PRINCE2®, 6. Auflage (2018)                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | 6. Auflage (2018)                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                        |
| Umfang                 | 236 Seiten                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | Dieses Werk zu PRINCE2® richtet sich explizit an Führungskräfte des Senior Managements und fokussiert insbesondere die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitglieder des Projektleitungsausschusses.                                        |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2">https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-2</a> |
| Kategorien             | Projekt – Governance – Erfolg                                                                                                                                                                                                                  |

Directing Successful Projects with PRINCE2®

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 41                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | MSP® Managing Successful Programmes, 5. Aufl. (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | 5. Auflage (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Umfang                 | 224 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | MSP® soll als Rahmenwerk Organisationen helfen, Programme für umfassende Veränderungen effizient und nutzenorientiert umzusetzen. Das Rahmenwerk setzt sich aus jeweils sieben Grundsätzen, Themen und Prozessen zusammen. Für jeden Themenbereich werden Dokumente und Rollen erläutert. Der inkrementelle Programm-Lebenszyklus beschreibt sieben Prozesse, für die jeweils eine Matrix mit Verantwortlichkeiten präsentiert wird. In der fünften Auflage illustrieren vier Fallbeispiele die Anwendung des MSP® Rahmenwerkes in der Praxis. |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/products/msp-certification-family">https://www.peoplecert.org/products/msp-certification-family</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

MSP® Managing Successful Programmes

## MoP® Management of Portfolios

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 39                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Titel                  | MoP® Management of Portfolios (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Aktuelle Version       | 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang                 | 144 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Inhalt                 | MoP® richtet sich vor allem an das Top-Management und Portfolio-Manager, aber auch an Personen, die durch Projekte und Programme die Planung und Umsetzung von strategischen Veränderungen verantworten. Der Standard zeigt den Nutzen von Portfoliomanagement auf. Hierzu werden Prinzipien, Techniken und Praktiken beschrieben. Als wichtig für die Erreichung strategischer Ziele wird die Abgrenzung vom Tagesgeschäft des Unternehmens betont. |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/products/mop-certification-family">https://www.peoplecert.org/products/mop-certification-family</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Kategorien             | Portfolio – Management – Portfoliomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## M\_o\_R® The Management of Risk

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Titel                  | M_o_R® <sup>153</sup> The Management of Risk, 4. Aufl. (2022)                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aktuelle Version       | 4. Auflage (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Umfang                 | 202 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inhalt                 | M_o_R® unterstützt bei der Identifikation, der Bewertung und dem Management von Risiken auf strategischer, Programm-, Projekt- und operativer Ebene. Als übergreifender Ansatz für das Risikomanagement basierend auf Prozessen und Prinzipien ist der Standard abgestimmt mit der internationalen Norm ISO 31000:2009. |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/products/mor-certification-family">https://www.peoplecert.org/products/mor-certification-family</a>                                                                                                                                                            |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Management – Risikomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>153</sup> M\_o\_R® is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 42                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Titel                  | P3O® Portfolio, Programme and Project Office (2021)                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Umfang                 | 222 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | P3O® zeigt auf, wie Unternehmen Unterstützungsstrukturen für Portfolios, Programme und Projekte aufbauen und dauerhaft implementieren können. Dieser Ansatz für Projekt- bzw. Multiprojekt-Offices ist abgestimmt auf die weiteren Standards von Axelos/ PeopleCert PRINCE2®, MSP® und M_o_R®. |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/products/p3o-certification-family">https://www.peoplecert.org/products/p3o-certification-family</a>                                                                                                                                   |
| Kategorien             | Portfolio – Programm – Projekt – Rollen – Office                                                                                                                                                                                                                                               |

P3O® Portfolio,  
Programme and  
Project Office

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Titel                  | PRINCE2 Agile® <sup>154</sup> (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Aktuelle Version       | Version 2 (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang                 | 334 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Inhalt                 | PRINCE2 Agile® kombiniert agile Methoden mit dem grundlegenden Standard PRINCE2® (siehe Standard Nr. 43), um flexible, anpassungsfähige Ergebnisse zu erzielen. Dabei werden verschiedene agile Ansätze vorgestellt, u. a. Scrum, Kanban und Lean. Anpassungs- und Skalierungsmöglichkeiten werden ebenso fokussiert wie ein agiles Mindset und Führung in agilen Projektumgebungen. |
| Link                   | PeopleCert-Webseite: <a href="https://www.peoplecert.org/Frameworks-Professionals/PRINCE2-Agile-Framework">https://www.peoplecert.org/Frameworks-Professionals/PRINCE2-Agile-Framework</a>                                                                                                                                                                                           |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Agilität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

PRINCE2 Agile®

<sup>154</sup> PRINCE2 Agile® is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

### 3.4 Sonstige PM-Standards

Der “APM Body of Knowledge” wird von der im Jahr 1972 gegründeten Association for Project Management (APM) veröffentlicht.

APM

APM Body of Knowledge

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 38                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Titel                  | APM Body of Knowledge, 8. Auflage (2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | APM (Association for Project Management)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Aktuelle Version       | 8. Auflage (2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Umfang                 | 580 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Inhalt                 | <p>Der APM Body of Knowledge setzt einen Fokus auf Projekte als Instrumente zur Umsetzung von Veränderungen. Nach einer Einführung zur strategischen Verankerung werden fünf Gebiete beleuchtet, bei denen teils auch die Multiprojektebene betrachtet wird:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Kontext (Portfoliostrategie, Nachhaltigkeit, Finanzmanagement, Business Cases, Projektlebenszyklus und Governance),</li> <li>(2) Veränderungsvorbereitung (Benefits- und Wissensmanagement, Beschaffung, Prüfung und Review, organisationale Voraussetzungen für Projektarbeit, Überführung von Projektergebnissen in die Linie),</li> <li>(3) Personen und Verhaltensweisen (Stakeholder Management, Führung, Konflikt- und Teammanagement sowie Diversität und Compliance),</li> <li>(4) Umsetzung (bspw. Anforderungs- und Qualitätsmanagement, Planung, Controlling, Risiko- und Vertragsmanagement) sowie</li> <li>(5) Nutzung von Künstlicher Intelligenz und Datenanalyse.</li> </ol> |
| Link                   | APM-Webseite: <a href="https://bookshop.apm.org.uk/products/apm-body-of-knowledge-8th-edition">https://bookshop.apm.org.uk/products/apm-body-of-knowledge-8th-edition</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kategorien             | Projekt – Portfolio – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

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

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 46                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 – Standard zur Prüfung von Projekten, Definitionen und Grundsätze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.), DIIR-Arbeitskreis Projektrevision DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e. V.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aktuelle Version       | Version 3.0 (September 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 35 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Der DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 stellt Leitlinien für die Prüfung des Projektmanagementsystems in Organisationen mit fünf Prüfzielen (Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Zukunftssicherung) auf. Dabei umfasst der Prüfungsumfang Projekte, Programme, Portfolios aber auch Projekt Management Offices. 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. Kombiniert mit (an den PMBOK® Guide angelehnten) Projektphasen wird ein "Project Audit Universe" in je einer Matrix für agile und klassische Projekte mit jeweiligen Prüfgegenständen vorgestellt. Neben der deutschen liegt auch eine englische Fassung des Standards vor. |
| Link                   | DIIR-Standards-Webseite:<br><a href="https://www.diir.de/fachwissen/standards/">https://www.diir.de/fachwissen/standards/</a><br>Download des Standards:<br><a href="https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR_Revisionsstandard_Nr._4_V_3.0_Sept_2019.pdf">https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR_Revisionsstandard_Nr._4_V_3.0_Sept_2019.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Kategorien             | Projekt – Programme – Portfolio – Governance – Prüfung – Begriffe – Rollen – Office                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Die Europäische Kommission hat den Standard PM<sup>2</sup> veröffentlicht, den sie seit dem Jahr 2007 zur Umsetzung ihrer zahlreichen Projekte entwickelt und intern getestet hat. Der Standard wurde der Öffentlichkeit 2016 zunächst als „Open Edition“ – auch OpenPM<sup>2</sup> – verfügbar gemacht. Seit 2018 wird PM<sup>2</sup> außerhalb der Europäischen Kommission durch die gemeinnützige PM<sup>2</sup> Alliance weiterentwickelt, die Personen und Organisationen als Mitglieder aufnimmt. Durch die PM<sup>2</sup> Alliance werden seit 2019 auch Zertifizierungen und Trainings angeboten, spezielle Trainingsprogramme durch die Europäische Kommission sind jedoch Mitarbeitenden der EU-Institutionen vorbe-

EU



halten.<sup>155</sup> Der PM<sup>2</sup> Standard für Projektmanagement wurde 2021 um Standards zum Programmmanagement und 2022 zum Portfoliomanagement ergänzt. Ebenso ist ein PM<sup>2</sup> Guide für agile (Teil-)Projektumgebungen vorhanden. Im Jahr 2024 startete zudem ein Erasmus-finanziertes Projekt unter Beteiligung der PM<sup>2</sup> Alliance, um das Thema Nachhaltigkeit in den PM<sup>2</sup> Standard zu integrieren.<sup>156</sup>

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 47                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Titel                  | PM <sup>2</sup> Project Management Methodology - Guide 3.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Trägerorganisation(en) | Europäische Kommission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Aktuelle Version       | Version 3.1 (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Umfang                 | 141 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | <p>PM<sup>2</sup> beschreibt vier wesentliche Elemente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Rollen und Verantwortungen,</li> <li>(2) Projektlebenszyklus mit Phasenfreigaben,</li> <li>(3) Prozesse,</li> <li>(4) Artefakte.</li> </ol> <p>Das Rollenmodell berücksichtigt die Integration in das operative Geschäft. Die vier Phasen (Initiierung, Planung, Umsetzung und Abschluss) sowie die kontinuierliche Kontrolle werden mit ihren Einzelprozessen und zugehörigen Dokumenten und Techniken sowie Verantwortlichkeiten beschrieben. Persönliche Einstellungen werden definiert (PM<sup>2</sup> Mindset), um die Effizienz der Methode zu erhöhen (z. B. Fokus auf Wertschöpfung). Im Anhang wird die Verwendung von PM<sup>2</sup> in Bezug auf Agilität, Programm- und Portfoliomanagement sowie der Bezug auf Nachhaltigkeit und Datenschutz skizziert. Ebenso werden verschiedene Projektmanagement-Techniken kurz erläutert. Es sind zusätzlich Templates für die wesentlichen Artefakte erhältlich.</p> |
| Link                   | <p>PM<sup>2</sup>-Webseite der Europäischen Kommission:<br/> <a href="https://pm2.europa.eu/">https://pm2.europa.eu/</a></p> <p>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich:<br/> <a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/97cc2f12-c648-11ee-95d9-01aa75ed71a1">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/97cc2f12-c648-11ee-95d9-01aa75ed71a1</a> (neben Englisch auch auf Italienisch, Polnisch, Portugiesisch und Spanisch verfügbar)</p> <p>PM<sup>2</sup>-Dokumente und Templates: <a href="https://pm2.europa.eu/pm2-">https://pm2.europa.eu/pm2-</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

PM<sup>2</sup> – Project  
Management  
Methodology  
Guide

<sup>155</sup>Siehe <https://www.pm2alliance.eu/history-of-pm2/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>156</sup>Siehe <https://spm2.eu/project-partners/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|            |                                                                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <a href="#">artefacts_en</a><br>PM <sup>2</sup> Alliance: <a href="https://www.pm2alliance.eu/">https://www.pm2alliance.eu/</a> |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                        |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 48                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Titel                  | PM <sup>2</sup> Programme Management Guide 1.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | Europäische Kommission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Umfang                 | 54 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Inhalt                 | <p>PM<sup>2</sup> Programme Management beschreibt vier wesentliche Elemente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Rollen und Verantwortungen,</li> <li>(2) Phasenbasierter Programm-Lebenszyklus,</li> <li>(3) Prozesse,</li> <li>(4) Artefakte.</li> </ol> <p>Der Standard für Programmmanagement orientiert sich stark am PM<sup>2</sup>-Standard für Projektmanagement. Die vier Phasen des Programms (Initiierung, Planung, Umsetzung und Abschluss) sowie die kontinuierliche Kontrolle werden mit ihren Einzelprozessen und zugehörigen Dokumenten und Techniken sowie Verantwortlichkeiten beschrieben. Die Umsetzungsphase wird in Stufen eingeteilt, um Benefits aus dem Programm sukzessive zu liefern. Das PM<sup>2</sup> Mindset wird im Programm ergänzt um einen Fokus auf Benefits für die Organisation und gezieltes Veränderungsmanagement. Es sind zusätzlich Templates für die wesentlichen Artefakte erhältlich.</p> |
| Link                   | <p>PM<sup>2</sup>-Webseite der Europäischen Kommission:<br/> <a href="https://pm2.europa.eu/">https://pm2.europa.eu/</a></p> <p>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich:<br/> <a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/66d131c9-8b8c-11eb-b85c-01aa75ed71a1/language-en">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/66d131c9-8b8c-11eb-b85c-01aa75ed71a1/language-en</a></p> <p>PM<sup>2</sup> Programme Management-Dokumente und Templates:<br/> <a href="https://pm2.europa.eu/pm2-pgm-artefacts_en">https://pm2.europa.eu/pm2-pgm-artefacts_en</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

PM<sup>2</sup> – Programme Management Guide

PM<sup>2</sup> – Portfolio Management Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 49                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | PM <sup>2</sup> Portfolio Management Guide 1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trägerorganisation(en) | Europäische Kommission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | Version 1.5 (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 59 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | <p>Der PM<sup>2</sup> Portfolio Management Guide beschreibt abgestimmt mit den Guides für PM<sup>2</sup> Projekt- bzw. Programmmanagement folgende Elemente auf der Portfolio-Ebene:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Rollen und Verantwortungen,</li> <li>(2) Prozesse,</li> <li>(3) Artefakte.</li> </ol> <p>Neben dem Governance-Modell stehen die Zusammenstellung und Umsetzung des Portfolios unterstützt durch kontinuierliches Stakeholdermanagement im Mittelpunkt. Abschließend werden ausgewählte Techniken im Portfoliomanagement kurz vorgestellt.</p> |
| Link                   | <p>PM<sup>2</sup>-Webseite der Europäischen Kommission:<br/> <a href="https://pm2.europa.eu/">https://pm2.europa.eu/</a><br/> Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich:<br/> <a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6b94ceb-d4c2-11ec-a95f-01aa75ed71a1">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6b94ceb-d4c2-11ec-a95f-01aa75ed71a1</a></p>                                                                                                                                                                                  |
| Kategorien             | Portfolio – Management – Portfoliomanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

PM<sup>2</sup> Agile Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Titel                  | PM <sup>2</sup> -Agile Guide 3.0.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Trägerorganisation(en) | Europäische Kommission                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aktuelle Version       | Version 3.0.1 (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Umfang                 | 107 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Inhalt                 | <p>Der PM<sup>2</sup> Agile Guide stellt einen agilen Ansatz vor allem für IT-Projekte vor, die mit den weiteren PM<sup>2</sup> Standards konform ist und so über verschiedenartige Projekte eine organisationsübergreifende Koordinierung ermöglichen soll. Der Guide definiert dazu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Rollen und Verantwortungen,</li> <li>(2) Einbindung in den PM<sup>2</sup> Projektlebenszyklus,</li> <li>(3) Kernthemen,</li> </ol> |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | (4) Agile Ereignisse,<br>(5) Agile Artefakte,<br>(6) Agiles Glossar,<br>(7) Agile Werkzeuge und Techniken.<br>Die Kernthemen (bspw. Lean UX, Architektur, Software-Konfigurationsmanagement) und weitere Elemente (bspw. Rolle Architecture Owner) lassen einen deutlichen Bezug zu Software-Entwicklungsprojekten erkennen.                                                          |
| Link       | PM <sup>2</sup> -Webseite der Europäischen Kommission:<br><a href="https://pm2.europa.eu/">https://pm2.europa.eu/</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich:<br><a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ed85debf-decc-11eb-895a-01aa75ed71a1">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ed85debf-decc-11eb-895a-01aa75ed71a1</a> |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Agilität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Im Folgenden werden die ausgewählten Standards der Global Alliance for the Project Professions (GAPPS) vorgestellt. Zum Standard Nr. 51 sei anzumerken, dass Vorarbeiten zu diesem Standard gemeinsam mit dem ICCPM (International Centre for Complex Project Management) in Australien vorgenommen wurden, bevor GAPPS und ICCPM darauf aufbauend eigene Standards (GAPPS unter Nr. 51 sowie ICCPM unter Nr. 63) in Bezug auf komplexe Projektumgebungen veröffentlicht haben.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 51                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | GAPPS A Guiding Framework for Leadership in Complexity                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Version 4.01 (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 55 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Der GAPPS-Standard „A Guiding Framework for Leadership in Complexity“ richtet sich an Führungskräfte in komplexen Projektkontexten. Dazu werden Kompetenzen aus fünf Kompetenzbereichen identifiziert: Systemisches Denken, Selbstmanagement, Handlungsrahmen setzen (strategisches, nachhaltiges Management, Daten- und Wissensmanagement), Umgang mit volatilem Umfeld sowie Kollaboration. Für jedes Kompetenzfeld werden drei bis fünf Kompetenzelemente genannt, mit Leistungskriterien konkretisiert und vertiefend mit Hintergrundinformationen erläutert. |
| Link                   | GAPPS-Webseite: <a href="https://www.pmprofessions.org/download-tools">https://www.pmprofessions.org/download-tools</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

GAPPS A Guiding Framework for Leadership in Complexity

|            |                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|            | Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich. |
| Kategorien | Projekt – Management – Kompetenz                                                 |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 52                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Titel                  | GAPPS A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trägerorganisation(en) | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | Version 1.2 (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang                 | 59 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Inhalt                 | Personen im Programmmanagement sind Zielgruppe dieses GAPPS-Standards. Acht Kompetenzbereiche werden aufgeführt. Die Kompetenzbereiche Führung, Stakeholder-Einbindung, Programmentwicklung, Nutzenmanagement, und Programmfortschritt gelten für alle Typen von Programmmanagern. Die weiteren drei Bereiche (Change Management, Vertragsmanagement und Allianzen mit externen Partnern) richten sich nach dem sechsstufigen Verantwortungsumfang der Programmleitung. Die Komplexität des Programms bietet eine weitere Detaillierung des nötigen Kompetenzniveaus, hier in drei Komplexitätsstufen nach der Aitken-Carnegie-Duncan-Komplexitätsbeurteilung. Die acht Kompetenzbereiche werden in zwei bis sechs Kompetenzelemente gegliedert und mit Leistungskriterien und vertiefenden Beschreibungen versehen. |
| Link                   | GAPPS-Webseite: <a href="https://www.pmprofessions.org/download-tools">https://www.pmprofessions.org/download-tools</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kategorien             | Programm – Rollen – Programmmanager – Management – Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

GAPPS A Framework  
for Performance  
Based Competency  
Standards for Program  
Managers

|                        |                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 53                                                                                          |
| Titel                  | GAPPS A Guiding Framework for Terms of Reference for the Governance of Temporary Endeavours |
| Trägerorganisation(en) | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                         |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2022)                                                                          |
| Status                 | aktuell                                                                                     |

GAPPS A Framework  
for Terms of Reference  
for the Governance  
of Temporary  
Endeavours

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umfang     | 16 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Inhalt     | Der GAPPS-Standard bietet eine Vorlage, um Aufgaben und Verantwortlichkeiten für Governance-Organen für Projekte, Programme oder sonstige zeitbegrenzte Initiativen festzuhalten. Solche Organe könnten bspw. der Projektleitungsausschuss oder eine Steering Group sein. Die Vorlage gibt Bereiche vor, um die Gründung, die Mitglieder, Rollen und Verantwortlichkeiten, Meetingformate, Entscheidungsstrukturen und Dokumentation zu definieren. Das Dokument enthält Erläuterungen zu den zu definierenden Bereichen, um entsprechend des jeweiligen Gremiums diese Vorlage anzupassen. |
| Link       | GAPPS-Webseite: <a href="https://www.pmprofessions.org/download-tools">https://www.pmprofessions.org/download-tools</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kategorien | Projekt – Programm – Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 54                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Titel                  | GAPPS A Guiding Framework for Project Controls                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Trägerorganisation(en) | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Aktuelle Version       | Version 0.02 (2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Umfang                 | 37 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Inhalt                 | Das GAPPS-Rahmenwerk für die Projektsteuerung definiert sechs Kompetenzbereiche für Projekt-Controller bzw. andere die Projektleitung unterstützende Rollen (z. B. Cost Engineer, Planer, Risikomanager). Kompetenz wird in folgenden Bereichen erwartet: Kontext, Prozesse, Planung mit Baselines, Steuerung, persönliche und soziale Anforderungen sowie, bei entsprechender Verantwortung, auch Teammanagement. Diese Bereiche werden mit jeweils zwei bis sechs Kompetenzelementen, zugehörigen Leistungskriterien und Erläuterungen weiter detailliert. |
| Link                   | GAPPS-Webseite: <a href="https://www.pmprofessions.org/download-tools">https://www.pmprofessions.org/download-tools</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kategorien             | Projekt – Rollen – Controller                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

GAPPS A Guiding  
Framework for Project  
Controls

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 55                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | GAPPS A Guiding Framework for Project Sponsors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trägerorganisation(en) | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Version 1.1 (2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 30 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt                 | Für Projektauftraggeber (Project Sponsors) beschreibt der Standard „GAPPS A Guiding Framework for Project Sponsors“ drei Kompetenzbereiche: Rechenschaftspflicht für das Projekt übernehmen, die Projektleitung und das Projekt unterstützen, bspw. durch Ressourcenbeschaffung, Entscheidungen oder dem Geben von Feedback. Die Rolle des Projektauftraggebers wird als Rolle eines Individuums definiert, das in der Stammorganisation diese Funktion neben weiteren Verantwortlichkeiten übernimmt. Pro Bereich werden drei bis vier Kompetenzelemente definiert, die mit Leistungskriterien und weitergehenden Erläuterungen versehen werden. |
| Link                   | GAPPS-Webseite: <a href="https://www.pmprofessions.org/download-tools">https://www.pmprofessions.org/download-tools</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kategorien             | Projekt – Rollen – Sponsor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Einen Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit im Projektmanagement haben insbesondere die unter Green Project Management<sup>®</sup> oder GPM<sup>®</sup> herausgegebenen Standards, die nachfolgend vorgestellt werden. Der Übergang der GPM<sup>®</sup> Standards in das gemeinsam mit der Mehrheitsbeteiligung des Project Management Institute (PMI) geplanten Joint Ventures wurde im April 2025 bekannt gegeben.<sup>157</sup> Auch der PM<sup>2</sup> Standard wird seit 2024 in einem EU-Projekt mit einer Fokussierung auf das Thema Nachhaltigkeit erweitert<sup>158</sup>, ebenso hat die IPMA<sup>®</sup> einen Reference Guide ICB4 on Sustainable Project Management herausgegeben<sup>159</sup>.

<sup>157</sup> Siehe <https://gpm.org/pmigpm>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>158</sup> Siehe <https://spm2.eu/project-partners/>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>159</sup> Siehe <https://www.gpm-ipma.de/veranstaltungen/detail/nachhaltigkeit-im-projektmanagement-mehr-erfolg-fuer-alle-beteiligten-va004953>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 57                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Titel                  | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Trägerorganisation(en) | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™) (sowie PMI seit April 2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Version 3.1 (2025)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Umfang                 | 96 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Inhalt                 | Der GPM® P5™ Standard stellt Auswirkungen von Projekten in den Mittelpunkt und betrachtet dabei sowohl die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen inklusive Produktlebenszyklus als auch die Nachhaltigkeit während der Projektumsetzung als Prozess. Ausgerichtet auf die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (UN Sustainable Development Goals) werden drei Kategorien an Auswirkungen betrachtet: (1) Mensch, (2) Umwelt, (3) Wohlstand. Empfehlungen für nachhaltige Praktiken werden für das Projektteam für die identifizierten Handlungsfelder gegeben. Zudem bietet der Standard Hinweise zur Messbarkeit, Dokumentation und Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen für die Berichterstattung (bspw. Environmental, Social and Governance (ESG)). |
| Link                   | GPM®-Webseite: <a href="https://gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard">https://gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Nachhaltigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

The GPM® P5™  
Standard for  
Sustainability in  
Project Management

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 58                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Titel                  | The GPM® Sustainability Competence Standard                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Trägerorganisation(en) | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aktuelle Version       | Version 2.1 (2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Umfang                 | 46 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Inhalt                 | Der Standard definiert Kompetenzen für zwei verschiedene Rollen von Personen, die zum Thema Nachhaltigkeit arbeiten: „Führungskraft für Nachhaltigkeit“ (Sustainability Leader) sowie „Nachhaltige Projektleitung“ (Sustainable Project Manager). Beide Rollen werden mit Kompetenzen auf jeweils zwei Ebenen ausgestaltet und durch die GPM® entsprechend zertifiziert. Während Themen wie Führung, Stakeholder oder Nachhaltigkeit in Einkaufsprozessen |

The GPM®  
Sustainability  
Competence Standard



|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | für alle Rollen und Ebenen gelten, kommen im Projektumfeld die Kompetenzbereiche Projektdesign und -steuerung hinzu. Jeder Kompetenzbereich wird definiert und mit Indikatoren versehen. Dazu werden jeweils nötiges Wissen und Fähigkeiten gelistet.                                        |
| Link       | GPM®-Webseite: <a href="https://gpm.org/standards-and-publications/the-gpm-sustainability-competence-standard">https://gpm.org/standards-and-publications/the-gpm-sustainability-competence-standard</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich. |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Nachhaltigkeit – Kompetenz – Rollen – Projektmanager                                                                                                                                                                                              |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 59                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Titel                  | Sustainable Project Management; The GPM® Practice Guide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Trägerorganisation(en) | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | 3. Auflage (2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Umfang                 | 209 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inhalt                 | Nachhaltigkeit wird in der 3. Auflage des Standards weiterentwickelt hin zu einem Fokus auf Regeneration, d. h., mit Projekten eine positive Auswirkung auf Umwelt und soziale Systeme zu bewirken. Zunächst werden Grundlagen zu Nachhaltigkeit mit entsprechenden Modellen und deren Anwendbarkeit im Projektumfeld gelegt. Der zweite Teil des Buches widmet sich der Methodik PRISM™ <sup>160</sup> (PProjects integrating Sustainable Methods) <sup>161</sup> , die spezifische Elemente (z. B. Nachhaltigkeitsmanagementplan), aber auch allgemeine Projektmanagementtechniken (z. B. Earned Value Management, Projektstrukturplan, Netzplantechnik) entlang eines Projektlebenszyklus-Modells erläutert. Governance, Veränderungsmanagement und Systems Thinking werden ebenso betrachtet wie Wert- und Nutzenmanagement. Zum Abschluss werden weiterführende Standards des Projektmanagements und für Nachhaltigkeitsaspekte (bspw. Qualitätsmanagement, Circular Economy) vorgestellt. |
| Link                   | GPM®-Webseite: <a href="https://gpm.org/standards-and-publications/sustainable-project-management---the-gpm-practice-guide">https://gpm.org/standards-and-publications/sustainable-project-management---the-gpm-practice-guide</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Nachhaltigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Sustainable Project Management; The GPM® Practice Guide

<sup>160</sup> PRISM™ is copyrighted and may only be used with written consent.

<sup>161</sup> Siehe <https://gpm.org/standards-and-publications/projects-integrating-sustainable-methods>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

Von der IAPM – International Association of Project Managers<sup>TM162</sup> werden drei Standards vorgestellt: für traditionelles, agiles oder internationales Projektmanagement. Die Standards bilden die Grundlage für die Zertifizierung durch die IAPM.

Project Manager's  
Guide (IAPM)

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 60                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Titel                  | Project Manager's Guide (IAPM)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Trägerorganisation(en) | IAPM (International Association of Project Managers <sup>TM</sup> )                                                                                                                                                                                                                                |
| Aktuelle Version       | Version 14.06.2024                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Umfang                 | - (Webseite)                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inhalt                 | Der Standard gliedert sich in drei Teile. Zunächst werden Aspekte des Projektmanagements mit einem starken Fokus auf Techniken der Projektplanung vorgestellt. Teil zwei betrachtet Aspekte von Selbstmanagement, Teamarbeit und Führung. Ein dritter Teil zeigt Zertifizierungsmöglichkeiten auf. |
| Link                   | IAPM-Webseite: <a href="https://www.iapm-cert.net/documents/pmg-de/">https://www.iapm-cert.net/documents/pmg-de/</a><br>Der Standard ist kostenfrei als Webversion abrufbar.                                                                                                                       |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                                           |

Agile Project  
Manager's Guide  
(IAPM)

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 61                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Titel                  | Agile Project Manager's Guide (IAPM)                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | IAPM (International Association of Project Managers <sup>TM</sup> )                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aktuelle Version       | Version 08.03.2024                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Umfang                 | - (Webseite)                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Inhalt                 | Dieser Standard betrachtet Techniken aus drei agilen Rahmenwerken und Methoden: Scrum, Kanban und Extreme Programming (XP). In einem zweiten Abschnitt wird analog zum Standard für traditionelles Projektmanagement (Standard Nr. 60) auf Team-bildung, Motivation, Konflikt- und Stressmanagement fokussiert, |

<sup>162</sup> IAPM – International Association of Project Managers<sup>TM</sup> ist eine geschützte Marke: Nr. DE-302010069188.3/35, Nr. EU-009539354.

|            |                                                                                                                                                                                |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | während der dritte Teil auf Zertifizierung abzielt.                                                                                                                            |
| Link       | IAPM-Webseite: <a href="https://www.iapm-cert.net/documents/apmg-de/">https://www.iapm-cert.net/documents/apmg-de/</a><br>Der Standard ist kostenfrei als Webversion abrufbar. |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Agilität                                                                                                                            |

IAPM International  
Project Management  
Guide

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 62                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Titel                  | IAPM International Project Management Guide                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trägerorganisation(en) | IAPM (International Association of Project Managers™)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Aktuelle Version       | Version 2.0 (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Umfang                 | 88 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Inhalt                 | Der Standard betrachtet das Projektmanagement im internationalen Kontext, so zum Beispiel Projekte mit internationalen Auftraggebern, Projektleitung im Ausland als Expatriate, virtuelle, internationale Projektteams oder auch lokale Teams aus verschiedenen Kulturkreisen. Nach Einführungen zu internationalen Kompetenzen und kulturellen Unterschieden wird auf verschiedene Bereiche des Projektmanagements eingegangen (bspw. Risiko-, Konflikt- oder Qualitätsmanagement). Am Ende werden Kurzbeschreibungen zu ausgewählten Ländern vorgestellt. |
| Link                   | IAPM-Webseite: <a href="https://www.iapm-cert.net/documents/international-pm-guide-de.pdf">https://www.iapm-cert.net/documents/international-pm-guide-de.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Internationalität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Das ICCPM (International Centre for Complex Project Management) wurde auf Initiative von verschiedenen Verteidigungsministerien unter der Leitung von Australien gegründet. Der vorgestellte Standard widmet sich jedoch ausdrücklich komplexen Projekten unabhängig von einer bestimmten Branche. Die Global Alliance for the Project Professions (GAPPS) war unterstützend bei der Erstellung des kompetenzbasierten Standards von 2017 bis 2019 beteiligt, bevor beide Organisationen darauf aufbauend eigene Standards (hier Nr. 63 sowie Nr. 51) in Bezug auf komplexe Projektumgebungen veröffentlicht haben.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 63                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Titel                  | Complex Project Leadership Competency Standards                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Trägerorganisation(en) | ICCPM (International Centre for Complex Project Management)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Aktuelle Version       | Version 1.0 (2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Umfang                 | 58 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inhalt                 | Der Standard richtet sich an Personen, die in komplexem Projektumfeld Führungsaufgaben übernehmen. Fünf Kompetenzbereiche zu systemischem Denken und Handeln, strategischer Ausrichtung, Zusammenarbeit mit Stakeholdern, Führung und Governance werden mit ihren jeweiligen Kompetenzelementen und deren Leistungskriterien beschreiben und in späteren Kapiteln umfassend erläutert. |
| Link                   | ICCPM-Webseite: <a href="https://iccpm.com/complex-project-leadership-competency-standards/">https://iccpm.com/complex-project-leadership-competency-standards/</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, eine Anmeldung ist erforderlich.                                                                                                                                |
| Kategorien             | Projekt – Management – Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

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 n. F. 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.<sup>163</sup>

|                        |                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 64                                                                                  |
| Titel                  | IDW PS 850 n. F. Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie |
| Trägerorganisation(en) | IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.)                           |
| Aktuelle Version       | Stand: 24.01.2022                                                                   |

<sup>163</sup> Nach IDW PS 850 n. F., Tz. 1.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Status     | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Umfang     | 22 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Inhalt     | Der IDW PS 850 n. F. richtet sich auf die Prüfung der für die Buchführung bestehenden Ordnungsmäßigkeits-, Sicherheits- und Kontrollanforderungen in IT-Projekten. 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. In der neuen Fassung von 2022 erfolgte ausschließlich die verpflichtende Anpassung an die International Standards on Auditing (ISA [DE]), jedoch keine weitere inhaltliche Überarbeitung. <sup>164</sup> |
| Link       | IDW-Webseite: <a href="https://shop.idw-verlag.de/Neufassung-des-IDW-Pruefungsstandards-Projektbegleitende-Pruefung-bei-Einsatz-von-Informationstechnologie-IDW-PS-850-n.F.-01.2022/20625">https://shop.idw-verlag.de/Neufassung-des-IDW-Pruefungsstandards-Projektbegleitende-Pruefung-bei-Einsatz-von-Informationstechnologie-IDW-PS-850-n.F.-01.2022/20625</a>                                                                                                                                                                                                                  |
| Kategorien | Projekt – Governance – Prüfung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 65                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Titel                  | IDW EPS 850 n. F. – Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Projektbegleitende Prüfung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aktuelle Version       | Stand: 07.03.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Status                 | Entwurf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Umfang                 | 37 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | Die Entwurfsfassung des Prüfungsstandards sieht Hinweise für Prüfungen von Projekten im Allgemeinen vor und stellt somit eine Änderung zum bisher auf IT-Projekte fokussierenden bisherigen Standard dar (Nr. 64). Zielsetzung ist die Identifikation von Projektrisiken durch eine Wirtschaftsprüfung. Die Vorgehensweise, Verpflichtungen und Berichtspflichten der Wirtschaftsprüfung werden als Anforderungen genannt und mit zusätzlichen Erläuterungen versehen. Beispielsweise werden Elemente des Projektmanagements in verschiedenen Phasen beschrieben unter Berücksichtigung agiler, sequentieller oder gemischter Vorgehensmodelle. Voraussichtlich bis Ende September 2025 sind Änderungsvorschläge zur Entwurfsfassung möglich. |

IDW EPS 850 n. F.

<sup>164</sup> Siehe <https://www.idw.de/idw/idw-aktuell/neue-go-a-idw-ps-850-n-f-01-2022-und-idw-ps-880-n-f-01-2022-mit-anpassungen-an-isa-de.html>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

|            |                                                                                                                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Link       | IDW-Webseite: <a href="https://www.idw.de/IDW/IDW-Verlautbarungen/IDW-PS/IDW-EPS-850-n-F-03-2025.pdf">https://www.idw.de/IDW/IDW-Verlautbarungen/IDW-PS/IDW-EPS-850-n-F-03-2025.pdf</a> |
| Kategorien | Projekt – Governance – Prüfung                                                                                                                                                          |

Die österreichische Mitgliedsorganisation der IPMA<sup>®</sup>, die pma (Projekt Management Austria), stellt mit dem Standard pm baseline eine eigene Zusammenstellung von Methoden und Techniken für das Projekt-, aber auch für das Programmmanagement vor.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 75                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Titel                  | pm baseline 3.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Trägerorganisation(en) | pma (Projekt Management Austria)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Aktuelle Version       | Version 3.1 (2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Umfang                 | 120 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inhalt                 | Neben der ICB4 der IPMA <sup>®</sup> stellt die pm baseline 3.1 die Grundlage für Zertifizierungen der pma/IPMA <sup>®</sup> dar. Im Standard pm baseline 3.1 werden Methoden und Wissens Elemente zum Management von Projekten, Programmen und von projektorientierten Organisationen vorgestellt. Zum Abschluss wird der Zusammenhang der Abschnitte des Standards mit der ICB4 sowie zur ISO 21500:2012 hergestellt. |
| Link                   | pma-Webseite: <a href="https://www.pma.at/de/service/downloads">https://www.pma.at/de/service/downloads</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich, im Abschnitt ICB & pm baseline.                                                                                                                                                                                                                          |
| Kategorien             | Projekt – Programm – Management – Projektmanagement – Programmmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

pm baseline

Das schweizerische Pendant zum deutschen V-Modell<sup>®</sup> 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 privatwirtschaftlichen 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.<sup>165</sup>

HERMES 2022  
Referenzhandbuch

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 86                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Titel                  | HERMES 2022 Referenzhandbuch – Projektmanagement – Ergebnisorientierte Projektmanagementmethode für verschiedene Arten von Projekten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Trägerorganisation(en) | Schweizerische Eidgenossenschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2022, 1. Aufl. 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Umfang                 | 200 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Inhalt                 | <p>HERMES eignet sich für Projektaufgaben in verschiedenen Einsatzbereichen. Diese werden durch sogenannte Szenarien abgebildet. HERMES 2022 unterstützt sowohl klassisches und agiles Vorgehen in der Lösungsentwicklung, die in ein hybrides Phasenmodell für das Projektmanagement integriert werden. Einheitlich sind die Phasen der Initialisierung, des Abschlusses, und der Umsetzung. Die Umsetzung wird beim klassischen Vorgehensmodell in drei weitere Phasen unterteilt (Konzept, Realisierung, Einführung). Spezifische Module (bspw. Projektsteuerung, Projektführung, Projektgrundlagen) werden für fünf Standardszenarien (bspw. Dienstleistung/Produkt Entwicklung, IT-Adaption, Organisationsanpassung) bereitgestellt und enthalten Aufgaben und Ergebnisse der spezifischen Phasen.</p> <p>Da die Methode in ihrer Ganzheit für größere komplexe Vorhaben geeignet ist, wird eine Anpassungsmöglichkeit durch sogenanntes „Sizing“ angeboten. Dazu können in der digitalen Version des Standards bestimmte Projektangaben u. a. zu Budget und Laufzeit gemacht werden und somit die Module und ihr Aufgabenumfang entsprechend der Projektwertigkeit reduziert werden. Ebenfalls ist in der digitalen Ausgabe die Möglichkeit eines individuellen Zugschnitts des Projekts vorgesehen (Tailoring).</p> <p>Der Standard bietet detaillierte Beschreibungen von Ergebnissen (bspw. Änderungsantrag), Aufgaben (bspw. Projektabbruch entscheiden oder Projektmanagementplan erarbeiten) und Rollen samt Projektorganisation. Hier wird insbesondere die Kompatibilität zwischen Projekt- und Stammorganisation adressiert, die durch das Zusammenwirken von Auftraggeber, Projektleitung und</p> |

<sup>165</sup> Siehe [https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/digitale-transformation-ikt-lenkung/hermes\\_projektmanagementmethode.html](https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/digitale-transformation-ikt-lenkung/hermes_projektmanagementmethode.html) sowie [https://www.projektmagazin.de/artikel/hermes-der-schweizer-standard-fuer-ikt-projekte-im-ueberblick\\_1079835](https://www.projektmagazin.de/artikel/hermes-der-schweizer-standard-fuer-ikt-projekte-im-ueberblick_1079835), letzter Zugriff am 07.07.2025.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Anwendervertretung gewährleistet werden muss. Am Ende findet sich ein viersprachiger Vokabelteil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Link       | <p>HERMES-Webseite:<br/> <a href="https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/methodenueberblick.html">https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/methodenueberblick.html</a></p> <p>Download: <a href="https://res.cloudinary.com/adminch/image/private/s--z9rxftP--/v1719949760/Bundespublikationen/104_500_d.pdf">https://res.cloudinary.com/adminch/image/private/s--z9rxftP--/v1719949760/Bundespublikationen/104_500_d.pdf</a></p> <p>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich.</p> <p>HERMES ist ebenso als Webversion abrufbar, auf der der Umfang der Methode an das Projekt angepasst werden kann (Sizing): <a href="https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/szenarien/benutzerdefiniertes-szenario/sizing.html">https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/szenarien/benutzerdefiniertes-szenario/sizing.html</a>.</p> <p>Um die Methode individuell anzupassen, kann digital ein Tailoring für benutzerdefinierte Szenarien vorgenommen werden: <a href="https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/szenarien/benutzerdefiniertes-szenario/tailoring.html">https://www.hermes.admin.ch/de/projektmanagement/szenarien/benutzerdefiniertes-szenario/tailoring.html</a></p> |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 87                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Titel                  | HERMES Programmmanagement – Anhang zum Referenzhandbuch – Ergebnisorientierte Programmmanagementmethode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | Schweizerische Eidgenossenschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Umfang                 | - (Webseite)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inhalt                 | <p>Dieser Standard ergänzt HERMES 2022 um das Programmmanagement. Phasen (Programminitialisierung, -durchführung, -abschluss) und Meilensteine im Programm bilden die Grundlage. Der Standard diskutiert ausführlich Organisationsformen und Rollen in Programmen. Vier Module werden mit Aufgaben und Ergebnissen beschrieben: Programmsteuerung, Programmkoordination oder -führung, Programmgrundlagen. Ergebnisse sind bspw. Checklisten, die auch als Vorlagen zum Download bereitstehen.</p> |
| Link                   | <p>HERMES-Webseite:<br/> <a href="https://www.hermes.admin.ch/de/programmmanagement/methode/nelemente.html">https://www.hermes.admin.ch/de/programmmanagement/methode/nelemente.html</a></p> <p>Der Standard ist kostenfrei als Webversion abrufbar.</p>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Kategorien             | Programm – Management – Programmmanagement – Erfolg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

HERMES  
 Programm-  
 management



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 88                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Titel                  | HERMES Agiler Leitfaden – Projektmanagement – Erweiterung zum Referenzhandbuch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Trägerorganisation(en) | Schweizerische Eidgenossenschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aktuelle Version       | Ausgabe 2022, 1. Auflage 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Umfang                 | 14 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inhalt                 | Dieser HERMES Standard erläutert die Unterscheidung zwischen Projektmanagement und dem Entwicklungsmanagement. Letzteres kann klassisch, agil oder hybrid erfolgen, das Projektmanagement jedoch nur klassisch oder hybrid. Es wird dabei in jedem Fall von einer planbasierten Phase der Initialisierung ausgegangen. Der Agile Leitfaden erläutert das Zusammenspiel von Rollen in Entwicklungs- und Projektmanagement und gibt Hinweise für die Abwägung, ob ein agiles oder klassisches Vorgehensmodell für die Lösungsentwicklung gewählt werden sollte. |
| Link                   | HERMES-Webseite:<br><a href="https://www.hermes.admin.ch/Resources/Persistent/8/d/3/0/8d30f0f7fa7cba1e78e046c3d5076187e7681e72/HERMES_PjM2022_Agil_DE.pdf">https://www.hermes.admin.ch/Resources/Persistent/8/d/3/0/8d30f0f7fa7cba1e78e046c3d5076187e7681e72/HERMES_PjM2022_Agil_DE.pdf</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich.                                                                                                                                                                                                                |
| Kategorien             | Projekt – Management – Projektmanagement – Agilität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Adaptive und hybride Vorgehensweisen wurden mittlerweile in diverse Standards integriert bzw. wurden Ergänzungen zu agilem oder hybridem Vorgehen herausgegeben (z. B. PMBOK<sup>®</sup>, HERMES, PM<sup>2</sup>). In der Fachliteratur wird der „The Scrum Guide™“, entwickelt von Ken Schwaber und Jeff Sutherland, als agiler Projektmanagement-Standard bezeichnet, derzeit in Version 2020.<sup>166</sup>

|                        |                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 89                                                                                    |
| Titel                  | The Scrum Guide™ / Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln |
| Trägerorganisation(en) | Scrumguides.org                                                                       |

<sup>166</sup> Siehe *Timinger* 2024, S. 29

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktuelle Version | 2020 ( November 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Status           | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Umfang           | 18 Seiten (deutsche Fassung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhalt           | The Scrum Guide™ adressiert als Rahmenwerk für die Entwicklung von Lösungen für komplexe Probleme. Er definiert fünf Werte (Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt, Mut), Rollen (Scrum Master, Product Owner, Developer), Ereignisse (Sprint, Sprint Planning, Review, Retrospective, Daily Scrum), Artefakte und grundlegende Regeln, die den Rahmen für eine agile Projektumsetzung geben. Eine iterative Herangehensweise in kleinen Schritten mit regelmäßigem Feedback soll das Risiko minimieren und die Wertschöpfung für die Nutzer erhöhen. |
| Link             | Scrum-Webseite: <a href="https://scrumguides.org/index.html">https://scrumguides.org/index.html</a><br>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich. Das Original wird in Englisch herausgegeben und wurde in viele weitere Sprachen übersetzt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Kategorien       | Projekt – Management – Projektmanagement – Agilität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Der VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.) adressiert branchenunabhängig Teamarbeit im Rahmen von Wertanalyse und Value Management in Projektvorhaben.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 90                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Titel                  | VDI-MT 2807 – Teamarbeit – Anwendung in Wertanalyse-/Value-Management-Projekten                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trägerorganisation(en) | VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aktuelle Version       | 2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Umfang                 | 37 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Inhalt                 | Die Richtlinie VDI-MT 2807 richtet sich an Führungskräfte von Wertanalyse- und Value-Management-Projekten. Der Standard adressiert vor allem die Arbeit in interdisziplinären Teams und trägt Erfahrungen und Hinweise zu Gruppendynamik, Zielfindung und Teamumfeld, Qualifikation und Moderation sowie fortlaufende Teamförderung und -führung zusammen. |

VDI-MT 2807 –  
Teamarbeit

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Link       | VDI-Webseite: <a href="https://www.vdi.de/richtlinien/details/vdi-mt-2807-teamarbeit-anwendung-in-wertanalyse-value-management-projekten">https://www.vdi.de/richtlinien/details/vdi-mt-2807-teamarbeit-anwendung-in-wertanalyse-value-management-projekten</a> |
| Kategorien | Projekt – Management – Wert – Rollen – Team                                                                                                                                                                                                                     |

Das V-Modell<sup>®</sup> wurde erstmals 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<sup>®</sup> XT ("XT" steht für "eXtreme Tailoring") erfolgte in enger Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschung und öffentlicher Hand. Diese gründeten den Verein WEIT e. V., der das V-Modell<sup>®</sup> XT kontinuierlich weiterentwickelt. Das V-Modell<sup>®</sup> XT liegt auch in einer Version als „V-Modell<sup>®</sup> XT Bund“ (Version 2.4, Juni 2024)<sup>167</sup> für die Bundesbehörden vor.

V-Modell<sup>®</sup>

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                    | 91                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Titel                  | V-Modell XT – Das deutsche Referenzmodell für Systementwicklungsprojekte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Trägerorganisation(en) | WEIT e. V. – Verein zur Weiterentwicklung des V-Modell <sup>®</sup> XT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aktuelle Version       | Version 2.4 (März 2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Status                 | aktuell                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Umfang                 | 365 Seiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Inhalt                 | Das V-Modell <sup>®</sup> XT versteht sich als generischer Vorgehensstandard für IT-Projekte, insb. Systementwicklungsprojekte. Es beinhaltet als Leitfaden ein Vorgehensmodell zur Planung und Durchführung von Projekten, wobei standardisierte Vorgehensweisen mit definierten Kontrollpunkten und Aktivitäten mit zugehörigen Ergebnissen sowie verantwortlichen Rollen kombiniert werden. Die Regelung der Verantwortlichkeiten umfasst insbesondere auch die Kooperation zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber. Für verschiedene Projekttypen kann die Vorgehensweise angepasst werden (Tailoring). Das Modell integriert Themen der IT-Sicherheit in die Projektarbeit. In der Version 2.4 wurden u. a. Themen zu Barrierefreiheit und Ergonomie überarbeitet. |

V-Modell<sup>®</sup> XT

<sup>167</sup> Siehe [https://www.cio.bund.de/Webs/CIO/DE/digitaler-wandel/Architekturen\\_und\\_Standards/V\\_modell\\_xt/V\\_modell\\_xt\\_bund/v\\_modell\\_xt\\_bund-node.html](https://www.cio.bund.de/Webs/CIO/DE/digitaler-wandel/Architekturen_und_Standards/V_modell_xt/V_modell_xt_bund/v_modell_xt_bund-node.html), letzter Zugriff am 07.07.2025.

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Link       | <p>Webseite des Beauftragten der Bundesregierung für Informations-<br/>technik: <a href="https://www.cio.bund.de/Webs/CIO/DE/digitaler-wandel/Achitekturen_und_Standards/V_modell_xt/v_modell_xt_links_und_downloads/v_modell_xt_links_und_downloads_node.html">https://www.cio.bund.de/Webs/CIO/DE/digitaler-wandel/Achitekturen_und_Standards/V_modell_xt/v_modell_xt_links_und_downloads/v_modell_xt_links_und_downloads_node.html</a></p> <p>Webseite des WEIT e. V.: <a href="http://weit-verein.de/">http://weit-verein.de/</a></p> <p>V-Modell® XT 2.4: <a href="https://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Releases/2.4/Dokumentation/V-Modell-XT-Gesamt.pdf">https://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Releases/2.4/Dokumentation/V-Modell-XT-Gesamt.pdf</a></p> <p>Der Standard ist kostenfrei als PDF erhältlich.</p> |
| Kategorien | Projekt – Management – Projektmanagement – Methoden – Prozesse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 4 Bewertung und Ausblick

In den Kapiteln 2 und 3 wurden insgesamt 37 PM-Normen und 54 PM-Standards beschrieben. Hiervon befinden sich lediglich vier PM-Normen und zwei PM-Standards<sup>168</sup> noch in der Entwurfsphase.

Bei Normen – insbesondere bei ISO-Normen mit der Statusangabe – ist wegen des öffentlichen, formalisierten Verfahrens leichter feststellen, ob sich diese in der Entwurfsphase befinden. Tabelle 9 enthält die derzeit als Entwurf vorliegenden PM-Normen.<sup>169</sup>

PM-Normen im Entwurf

| Nr. | Norm (Titel)                                                                                                    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14  | DIN/TS 69901-4 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell                        |
| 22  | DIN ISO 21503 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2022)  |
| 25  | DIN ISO 21504 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2022) |
| 37  | ISO/DIS 21513 Project, programme and portfolio management – Guidance on post-project and programme evaluation   |

**Tabelle 9**  
In der Entwurfsphase befindliche PM-Normen

Wie zu sehen ist, befinden sich vor allem Normen zum Programm- und Portfoliomanagement in der Entwurfsphase.

Ob für einen Standard ein Entwurf für eine nächste Version vorliegt, ist eine Information, die von der betreffenden Trägerorganisation im Gegensatz zu den Normungsinstitutionen nur im Ausnahmefall veröffentlicht wird. Da bei den Standards aufgrund der geschäftlichen Interessen der Trägerorganisationen grundsätzlich eine größere Dynamik herrscht, ist davon auszugehen, dass sich deutlich mehr PM-Standards in einer Entwurfsphase befinden, als nur die zwei in Tabelle 10 enthaltenen Standards.

PM-Standards im Entwurf

<sup>168</sup> Der IDW EPS 850 n. F. ist ausdrücklich als Entwurf gekennzeichnet. Der GAPPS-Standards liegt in der Version 0.02, was hier als Entwurf gewertet wird. Weitere Ankündigungen von Weiterentwicklungen wie bspw. die 8. Auflage des PMBOK® Guide werden nicht berücksichtigt, da noch kein Entwurf veröffentlicht wurde.

<sup>169</sup> Die Nummern in Spalte 1 verweisen auf die Nummerierung in Anhang 4.

| Nr. | Standard (Titel)                                                                                   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 54  | GAPPS A Guiding Framework for Project Controls                                                     |
| 65  | IDW EPS 850 n. F. – Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Projektbegleitende Prüfung |

**Tabelle 10**

In der Entwurfsphase  
befindliche PM-Stan-  
dards

Hiermit sind die erste und zweite Forschungsfrage beantwortet. Die dritte Forschungsfrage richtete sich auf die inhaltlichen Schwerpunkte der PM-Normen und -Standards. Diese Frage lässt sich anhand der den Normen und Standards zugeordneten Kategorien beantworten. Eine erste quantitative Analyse in Bezug auf die Häufigkeit der Kategorien<sup>170</sup> zeigt auf, wie viele der Normen und Standards dem Projekt-, Programm- und/oder Portfoliomanagement zuzuordnen sind. Insgesamt beziehen sich

Schwerpunkte der  
PM- Normen und  
-Standards

- 47 Normen und Standards auf Projektmanagement,
- 22 auf Programmanagement und
- 16 auf Portfoliomanagement.

Dass der Schwerpunkt auf Projektmanagement liegt, ist nicht weiter überraschend. Die Auswertung der weiteren Kategorien ergibt deutlich geringere inhaltliche Bezüge. Immerhin kommen die Kategorien

- Kompetenz (11),
- Rollen (11) und
- Governance (10)

noch auf zehn und mehr Normen und Standards. Agile Standards haben ihren Platz gefunden (7), während Nachhaltigkeit ein sich gerade entwickelnder Fokus ist. Die hier anzufindenden drei Standards sind allesamt der GPM<sup>®</sup> (The Global Leader in Sustainable Project Management<sup>TM</sup>) zuzuschreiben. Hierzu sind weitere Entwicklungen zu erwarten. So wird derzeit die Integration von Nachhaltigkeit in den Standard PM<sup>2</sup> diskutiert sowie eine Empfehlung der IPMA<sup>®</sup> mit dem Reference Guide ICB4 on Sustainable Project Management für das Thema gegeben. Weitere Themen, die in jeweils vier PM-Normen und -Standards zu finden sind, betreffen das Risikomanagement und das Projekt Management Office.

<sup>170</sup> Vgl. Mayring 2022, S. 86.

Insgesamt lässt sich eine Vielzahl an Standards und Normen im Bereich des Projekt- und Multiprojektmanagements ausmachen. Diese Vielfalt bildet eine enorme Wissensbasis für heutige und künftige Projektleitungen, bietet Orientierung, gute Praktiken und gesammeltes Erfahrungswissen. Jedoch gilt es, einen Überblick über verfügbare Dokumente zu bewahren und für den Einzelfall geeignete Standards und Normen auszuwählen. Zu diesem Zweck soll das vorliegende Arbeitspapier einen Beitrag leisten. Die derzeit viel diskutierte Transformation von Organisationen und die damit verbundenen Projekte, Programme und Portfolios werden auch in Zukunft diverse Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften im Projekt- und Multiprojektmanagement abverlangen. So nehmen Projektmanagement-Offices mit sehr unterschiedlich gestalteten Verantwortungsbereichen eine tragende Rolle ein, die bereits in einigen Standards aufgegriffen wird. Insofern wird das Themengebiet Projektmanagement auch in Zukunft eher an Relevanz gewinnen. Wie bisher wird die dafür vorhandene Wissensbasis von dynamischer Anpassung bspw. der Methoden, Techniken, Vorgehensmodelle von einem breiten Austauschprozess zur Entwicklung von Standards und Normen in der Fachcommunity profitieren. Durch diese Dynamik ist das vorliegende Arbeitspapier als Querschnittsstudie zu verstehen, die die Verfügbarkeit der Dokumente als Momentaufnahme dokumentiert.

Die gewählte methodische Vorgehensweise zur Beschreibung der Normen und Standards birgt Beschränkungen. Grundlegende Limitationen ergeben sich aus den In- und Exklusionskriterien. Vor allem bei den Standards könnten bei einer weniger begrenzten Auslegung der Kriterien weitere Dokumente als Standard klassifiziert und in die Analyse einbezogen werden. Ebenso könnten branchenspezifische Dokumente weitere Erkenntnisse bieten oder andere Sprachvarianten zusätzliche Perspektiven aufzeigen. Weiterhin bildet die Studie keinen zeitlichen Entwicklungsverlauf der Themengebiete in Normen und Standards ab, aus dem sich ggf. weitere Trends ableiten ließen. Durch die Dynamik der Entwicklung und Aktualisierung der Normen und Standards nimmt zudem die Gültigkeit ihrer Darstellung im Zeitablauf ab.

Zur Sicherstellung der Qualität der vorliegenden Arbeit wurde dem Kriterium der Nachvollziehbarkeit<sup>171</sup> gefolgt, das als spezifisches Gütekriterium

---

<sup>171</sup> Siehe Abschnitt 1.4.7.

qualitativer Forschung einzustufen ist.<sup>172</sup> Zentral sind hierbei die Transparenz und Dokumentation des Forschungsprozesses,<sup>173</sup> wobei die Dokumentation der Erhebungsmethodik, der Informationsquellen und der erhobenen Daten zu den Normen und Standards im Vordergrund stehen. In Bezug auf die Erhebungsmethodik wurden kodifizierte Verfahren<sup>174</sup> der Dokumentenanalyse, der systematischen Literaturanalyse und der qualitativen Inhaltsanalyse eingesetzt.<sup>175</sup> Einen weiteren Aspekt der Nachvollziehbarkeit bildet die Intersubjektivität, die sich sowohl auf das Vorgehen als auch die Ergebnisse richtet. So wurden i. S. einer „Expertengültigkeit“<sup>176</sup> andere Forschende als Peers einbezogen, sei es bei Vorstellung von Vorhaben, Vorgehen und Resultaten oder beim Review einzelner Zwischenergebnisse. Die getrennte Kodierung und die darauf folgende konsensuale Erstellung des Kategoriensystems durch beide Autoren kann als (minimale) „Investigator Triangulation“ bezeichnet werden, bei der durch den Einsatz mehrerer Forschender subjektive Einflüsse Einzelner ausgeglichen werden.<sup>177</sup>

Zukünftige Forschungsmöglichkeiten liegen in der Ausweitung der Datenbasis auf branchenspezifische Standards und auf weitere sprachliche Varianten. Darüber hinaus könnte eine vertiefte qualitative Inhaltsanalyse der Gesamtinhalte der Normen und Standards als Querschnitts-, aber auch als Längsschnittstudie weitere Erkenntnisse liefern. Ebenso bietet die Untersuchung der Verwendung der Normen und Standards in der Unternehmenspraxis, in Anwendungsfällen in der Verwaltung oder anderen Organisationen ein wichtiges Forschungsfeld. Eine Untersuchung zum Einsatz dieser Dokumente in der Lehre an Schulen und Hochschulen könnte weitere Erkenntnisse zur Verbreitung liefern.

Weiterführende  
Forschung

<sup>172</sup> Nach *Steinke 2022*, S. 324ff..

<sup>173</sup> Siehe *ebd.*, S. 324; *Flick 2022*, S. 543

<sup>174</sup> Vgl. *Steinke 2022*, S. 326.

<sup>175</sup> Siehe Abschnitt 1.4.

<sup>176</sup> *Flick 2022*, S. 538.

<sup>177</sup> Nach *ebd.*, S. 541.



## Anhang 1: Ergebnis der Vorabrecherche

| Nr. | PM-Norm/-Standard                                                                                      | Anzahl | IK erfüllt |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| 1   | ANSI Standard 99-001-2017                                                                              | 1      | ☑          |
| 2   | APM Body of Knowledge                                                                                  | 1      | ☑          |
| 3   | BS 6079-1                                                                                              | 2      | ☑          |
| 4   | BS 6079-2                                                                                              | 1      | ☑          |
| 5   | BS 6079-3                                                                                              | 1      | ☑          |
| 6   | BS 6079-4                                                                                              | 1      | ☑          |
| 7   | Capability Maturity Modell Integration (CMMI)                                                          | 3      | ☒ IK 5     |
| 8   | Complex Project Leadership Competency Standards                                                        | 1      | ☑          |
| 9   | DIN 69900                                                                                              | 4      | ☑          |
| 10  | DIN 69901                                                                                              | 8      | ☑          |
| 11  | DIN 69909                                                                                              | 4      | ☑          |
| 12  | DIN ISO 21500                                                                                          | 3      | ☑          |
| 13  | Extreme Programming (XP)                                                                               | 1      | ☒ IK 2, 4  |
| 14  | GAPPS A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers | 1      | ☑          |
| 15  | Guidebook Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M)                                 | 1      | ☑          |
| 16  | HERMES                                                                                                 | 1      | ☑          |
| 17  | IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)                                                        | 10     | ☑          |
| 18  | IPMA Individual Competence Baseline for Consultants, Coaches and Trainers (IPMA ICB4CCT®)              | 2      | ☑          |
| 19  | IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)                                                    | 3      | ☑          |
| 20  | IPMA Project Excellence Baseline® for Achieving Excellence in Projects and Programmes (IPMA PEB®)      | 3      | ☑          |
| 21  | ISO 9000                                                                                               | 1      | ☒ IK 1     |
| 22  | ISO 10006                                                                                              | 4      | ☑          |
| 23  | ISO 10007                                                                                              | 1      | ☒ IK 1     |
| 24  | ISO 15504                                                                                              | 1      | ☒ IK 1     |
| 25  | ISO 21500                                                                                              | 10     | ☑          |
| 26  | ISO 21502                                                                                              | 1      | ☑          |
| 27  | ISO 21503                                                                                              | 2      | ☑          |
| 28  | ISO 21504                                                                                              | 4      | ☑          |
| 29  | ISO 21505                                                                                              | 1      | ☑          |
| 30  | ISO/AWI TR 21506 Vocabulary for Project, Programme and Portfolio Management                            | 1      | ☑          |
| 31  | ISO 31000                                                                                              | 1      | ☒ IK 1     |
| 32  | ITIL®                                                                                                  | 2      | ☒ IK 1     |

| Nr.   | PM-Norm/-Standard                                                            | Anzahl | IK erfüllt |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| 33    | KANBAN                                                                       | 1      | ☒ IK 2/4   |
| 34    | Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4)                                   | 1      | ☑          |
| 35    | Management of Portfolios (MoP®)                                              | 2      | ☑          |
| 36    | Managing Successful Programmes (MSP®)                                        | 2      | ☑          |
| 37    | PM <sup>2</sup>                                                              | 2      | ☑          |
| 38    | PMA pm baseline Project Management Austria                                   | 1      | ☑          |
| 39    | PMI PMBOK® Guide                                                             | 13     | ☑          |
| 40    | PMI The Standard for Portfolio Management                                    | 1      | ☑          |
| 41    | PMI The Standard for Programme Management                                    | 1      | ☑          |
| 42    | PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 <sup>®178</sup> ) | 1      | ☒ IK 5     |
| 43    | Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)            | 1      | ☒ IK 5     |
| 44    | Portfolio, Programme and Project Office (P3O®)                               | 1      | ☑          |
| 45    | PRINCE2®                                                                     | 12     | ☑          |
| 46    | Project Manager`s Guide                                                      | 1      | ☑          |
| 47    | Scaled Agile Framework <sup>®179</sup> (SAFe <sup>®</sup> ) <sup>180</sup>   | 1      | ☒ IK 1     |
| 48    | Scrum                                                                        | 5      | ☑          |
| 49    | Software Process Improvement and Capability dEtermination (SPICE)            | 2      | ☒ IK 1     |
| 50    | The Agile Manifesto                                                          | 2      | ☒ IK 2, 4  |
| 51    | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management               | 1      | ☑          |
| 52    | VDI Richtlinie 6600                                                          | 1      | ☑          |
| 53    | V-Modell® XT                                                                 | 1      | ☑          |
| Summe |                                                                              | 134    |            |

<sup>178</sup> OPM3® is a registered mark of PMI.

<sup>179</sup> Scaled Agile Framework® is a registered word mark of Scaled Agile, Inc.

<sup>180</sup> SAFe® gilt als ein Rahmenwerk zur Skalierung agiler Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban (vgl. *Timinger* 2024, S. 218), fokussiert dabei jedoch nicht die Projektarbeit, sondern organisationale Fragen des Gesamtunternehmens.

## Anhang 2: Websites der recherchierten Normungs- und PM-Fachorganisationen

| Nr. | Organisation                                                                             | Website                                                                                                                                             | Nr. PM-Norm/-Standard <sup>181</sup> |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1   | ANSI (American National Standards Institute)                                             | <a href="http://www.ansi.org">www.ansi.org</a>                                                                                                      | 1                                    |
| 2   | APM (Association for Project Management)                                                 | <a href="https://www.apm.org.uk">https://www.apm.org.uk</a>                                                                                         | 2                                    |
| 3   | Austrian Standards International**                                                       | <a href="https://www.austrian-standards.at/">https://www.austrian-standards.at/</a>                                                                 | -                                    |
| 4   | Axelos Limited                                                                           | <a href="https://www.axelos.com/">https://www.axelos.com/</a>                                                                                       | 32, 35, 36, 43-45                    |
| 5   | BSI (The British Standards Institution)                                                  | <a href="https://knowledge.bsigroup.com/">https://knowledge.bsigroup.com/</a>                                                                       | 3-6                                  |
| 6   | CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization)**                      | <a href="https://www.cencenelec.eu/">https://www.cencenelec.eu/</a>                                                                                 | -                                    |
| 7   | DKE (Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik in DIN und VDE)** | <a href="https://www.dke.de/de">https://www.dke.de/de</a>                                                                                           | -                                    |
| 8   | DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.)*                                    | <a href="https://www.diir.de/">https://www.diir.de/</a>                                                                                             | -                                    |
| 9   | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                               | <a href="https://www.dinmedia.de/de">https://www.dinmedia.de/de</a>                                                                                 | 9-12                                 |
| 10  | Europäische Kommission                                                                   | <a href="https://pm2.europa.eu/index_en">https://pm2.europa.eu/index_en</a>                                                                         | 37                                   |
| 11  | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                      | <a href="https://www.pmprofessions.org/">https://www.pmprofessions.org/</a>                                                                         | 14                                   |
| 12  | GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.)                                  | <a href="https://www.gpm-ipma.de/ueber-die-gpm/ipma">https://www.gpm-ipma.de/ueber-die-gpm/ipma</a>                                                 | 34                                   |
| 13  | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™)                              | <a href="https://gpm.org/">https://gpm.org/</a>                                                                                                     | 51                                   |
| 14  | IAPM (International Association of Project Managers™)                                    | <a href="https://www.iapm.net/en/start/">https://www.iapm.net/en/start/</a>                                                                         | 46                                   |
| 15  | ICCPM (International Centre for Complex Project Management)                              | <a href="https://iccpm.com/complex-project-leadership-competency-standards/">https://iccpm.com/complex-project-leadership-competency-standards/</a> | 8                                    |
| 16  | IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.)*                               | <a href="https://www.idw.de/idw/">https://www.idw.de/idw/</a>                                                                                       | -                                    |
| 17  | IEC (International Electrotechnical Commission)**                                        | <a href="https://www.iec.ch/homepage">https://www.iec.ch/homepage</a>                                                                               | -                                    |
| 18  | IPMA® (International Project                                                             | <a href="https://ipma.world/">https://ipma.world/</a>                                                                                               | 17-20                                |

<sup>181</sup> Nummerierung bezieht sich auf Anhang 1.

| Nr. | Organisation                                                            | Website                                                                                                                                                                                                                             | Nr. PM-Norm/-Standard <sup>181</sup> |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|     | Management Association)                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |                                      |
| 19  | ISO (International Organization for Standardization)                    | <a href="https://www.iso.org/home.html">https://www.iso.org/home.html</a>                                                                                                                                                           | 21-31                                |
| 20  | OVE (Österreichischer Verband für Elektrotechnik)**                     | <a href="https://www.ove.at/">https://www.ove.at/</a>                                                                                                                                                                               | -                                    |
| 21  | pma (Projekt Management Austria)                                        | <a href="https://www.pma.at/de/">https://www.pma.at/de/</a>                                                                                                                                                                         | 38                                   |
| 22  | PMI (Project Management Institute)                                      | <a href="https://www.pmi.org">https://www.pmi.org</a>                                                                                                                                                                               | 39-42                                |
| 23  | PMI Agile Alliance**                                                    | <a href="https://www.agilealliance.or">https://www.agilealliance.or</a>                                                                                                                                                             | -                                    |
| 24  | Schweizerische Eidgenossenschaft                                        | <a href="https://www.hermes.admin.ch/hermes5/de/projektmanagement/verstehen/ubersicht-hermes/methodenubersicht.html">https://www.hermes.admin.ch/hermes5/de/projektmanagement/verstehen/ubersicht-hermes/methodenubersicht.html</a> | 16                                   |
| 25  | Scrumguides.org                                                         | <a href="https://scrumguides.org/index.html">https://scrumguides.org/index.html</a>                                                                                                                                                 | 48                                   |
| 26  | SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung SNV)**                           | <a href="https://www.snv.ch/de/">https://www.snv.ch/de/</a>                                                                                                                                                                         | -                                    |
| 27  | VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.)** | <a href="https://www.vde.com/de">https://www.vde.com/de</a>                                                                                                                                                                         | -                                    |
| 28  | VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.)                                 | <a href="https://www.vdi.de/">https://www.vdi.de/</a>                                                                                                                                                                               | 52                                   |
| 29  | WEIT e. V. – Verein zur Weiterentwicklung des V-Modell® XT              | <a href="http://weit-verein.de/">http://weit-verein.de/</a>                                                                                                                                                                         | 53                                   |

\* Organisation wurde aus den Voraufgaben übernommen.

\*\* Organisation wurde in Phase der intensiven Recherche ergänzt.<sup>182</sup>

<sup>182</sup> Die PMAJ (Project Management Association of Japan) wurde aus der Liste der Trägerorganisationen entfernt, da letzte Einträge auf der Webseite von 2022 auf keine aktuelle Aktivität schließen lassen (siehe <https://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>, letzter Zugriff am 07.07.2025). Im Zuge der Prüfung der Exklusionskriterien wurde der zugehörige Standard nicht weiter inkludiert.

### Anhang 3: Liste der identifizierten PM-Normen und -Standards

| Nr. | Organisation                                                | Dokument (Titel)                                                                                                             | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 1   | ANSI (American National Standards Institute) <sup>183</sup> | ANSI/PMI 99-001-2021, The Standard for Project Management <sup>184</sup>                                                     | ●    |          |           |
| 2   |                                                             | ANSI/PMI 08-002-2024, The Standard for Program Management                                                                    | ●    | ●        |           |
| 3   |                                                             | ANSI/PMI-08-003-2017, The Standard for Portfolio Management                                                                  | ●    | ●        |           |
| 4   |                                                             | ANSI/PMI 19-2006-2019, The Standard for Earned Value Management                                                              | ●    | ●        |           |
| 5   | APM (Association for Project Management)                    | APM Body of Knowledge, 8. Auflage (2025)                                                                                     |      | ●        |           |
| 6   | Austrian Standards International                            | ÖNORM ISO 10006 Qualitätsmanagement – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (ISO 10006:2017)                        | ●    |          | EK6       |
| 7   |                                                             | ÖNORM ISO 21500:2023-04-01 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte (ISO 21500:2021)               | ●    |          | EK6       |
| 8   |                                                             | ÖNORM ISO 21502:2023-04-01 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Projektmanagement (ISO 21502:2020)   | ●    |          | EK6       |
| 9   |                                                             | ÖNORM ISO 21503:2020-04-15 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2017)  | ●    |          | EK6       |
| 10  |                                                             | ÖNORM ISO 21504:2017-04-15 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2015) | ●    |          | EK6       |
| 11  |                                                             | ÖNORM ISO 21505:2018-01-15 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017)           | ●    |          | EK6       |
| 12  |                                                             | ÖVE/ÖNORM EN 62198 Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden (IEC 62198:2013)                                      | ●    |          | EK6       |

<sup>183</sup> Das ANSI führt mit Stand 07.07.2025 19 verschiedene Dokumente des Content Providers PMI im Webshop <https://webstore ansi.org/search/find?st=PMI&v=5&cp=1&f1=Standard&f2=2&f3=102>. Im Folgenden werden nur solche als ANSI-Norm geführt, die eine ANSI/PMI-Kennzeichnung tragen.

<sup>184</sup> Die ANSI-Nummerierung wird auf dem Titel der Publikation des PMI genannt. Im ANSI-Webshop wird der PMBOK® Guide als Ganzes unter der Nummerierung PMI PMBOK-2021 geführt. In der Printausgabe des PMBOK® Guide bildet der ANSI-Standard einen separaten Abschnitt.

| Nr. | Organisation                                     | Dokument (Titel)                                                                                                                                | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 13  | Axelos Limited /<br>PeopleCert Wisdom<br>Limited | MoP <sup>®</sup> Management of Portfolios (2021)                                                                                                |      | ●        |           |
| 14  |                                                  | MoV <sup>®185</sup> Management of Value (2021)                                                                                                  |      | ●        | EK2       |
| 15  |                                                  | M_o_R <sup>®</sup> The Management of Risk, 4. Aufl. (2022)                                                                                      |      | ●        |           |
| 16  |                                                  | MSP <sup>®</sup> Managing Successful Programmes, 5. Aufl. (2020)                                                                                |      | ●        |           |
| 17  |                                                  | P3O <sup>®</sup> Portfolio, Programme and Project Office (2021)                                                                                 |      | ●        |           |
| 18  |                                                  | Managing Successful Projects with PRINCE2 <sup>®</sup> , 7. Auflage (2023)                                                                      |      | ●        |           |
| 19  |                                                  | Directing Successful Projects with PRINCE2 <sup>®</sup> , 6. Auflage (2018)                                                                     |      | ●        |           |
| 20  |                                                  | PRINCE2 Agile <sup>®</sup> Version 2 (2021)                                                                                                     |      | ●        |           |
| 21  |                                                  | An Executive Guide to PRINCE2 Agile <sup>®</sup> (2020)                                                                                         |      | ●        | EK3       |
| 22  | BSI (The British Standards Institution)          | BS 6079:2019 Project management. Principles and guidance for the management of projects                                                         | ●    |          |           |
| 23  |                                                  | BS 6079-1:2010 Project management – Principles and guidelines for the management of projects                                                    | ●    |          | EK6       |
| 24  |                                                  | BS 6079-2:2000 Project management – Vocabulary                                                                                                  | ●    |          | EK6       |
| 25  |                                                  | BS 6079-3:2000 Project management – Guide to the management of business related project risk                                                    | ●    |          | EK6       |
| 26  |                                                  | BS PD 6079-4:2006 Project management – Guide to project management in the construction industry                                                 | ●    |          | EK1, 7    |
| 27  |                                                  | BS EN 62198 Managing risk in projects – Application guidelines                                                                                  | ●    |          | EK6       |
| 28  |                                                  | BS EN 9200:2004 Programme management – Guidelines for project management specification                                                          | ●    |          | EK1       |
| 29  |                                                  | BS EN 9223-100:2018 Programme Management – Configuration Management – A guide for the application of the principles of configuration management | ●    |          | EK1       |
| 30  |                                                  | BS EN 9223-101:2018 Programme Management – Configuration Management – Configuration identification                                              | ●    |          | EK1       |
| 31  |                                                  | BS EN 9223-102:2018 Programme Management. Configuration Management – Configuration status accounting                                            | ●    |          | EK1       |
| 32  |                                                  | BS ISO 10006:2017 Quality management. Guidelines for quality management in projects                                                             | ●    |          | EK6       |

<sup>185</sup> MoV<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved.

| Nr. | Organisation                                                                           | Dokument (Titel)                                                                                                               | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 33  |                                                                                        | BS 10102-2:2020 Big data – Guidance on data-intensive projects                                                                 | ●    |          |           |
| 34  |                                                                                        | BS ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management. Context and concepts                                            | ●    |          | EK6       |
| 35  |                                                                                        | BS ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management. Guidance on project management                                  | ●    |          | EK6       |
| 36  |                                                                                        | BS ISO 21503:2022 Project, programme and portfolio management. Guidance on programme management                                | ●    |          | EK6       |
| 37  |                                                                                        | BS ISO 21504:2022 Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management                                | ●    |          | EK6       |
| 38  |                                                                                        | BS ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management. Guidance on governance                                          | ●    |          | EK6       |
| 39  |                                                                                        | BS ISO 21506:2024 Project, programme and portfolio management - Vocabulary                                                     | ●    |          | EK6       |
| 40  |                                                                                        | BS ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management                                                  | ●    |          | EK6       |
| 41  |                                                                                        | BS ISO 21511:2018 Work breakdown structures for project and programme management                                               | ●    |          | EK6       |
| 42  |                                                                                        | BS ISO 21512:2024 Project, programme and portfolio management. Earned value management implementation guidance                 | ●    |          | EK6       |
| 43  |                                                                                        | BS 202002:2023 Applying benefits management on portfolios, programmes and projects. Guide                                      | ●    |          |           |
| 44  | CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization)                      | EN 62198:2014 Managing risk in projects – Application guidelines                                                               | ●    |          | EK6       |
| 45  | DKE (Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik in DIN und VDE) | P DIN EN IEC 62198 (VDE 0050-6) Risikomanagement für Projekte - Anwendungsleitfaden 2025                                       | ●    |          | EK6       |
| 46  | DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.)                                   | DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 – Standard zur Prüfung von Projekten, Definitionen und Grundsätze, Version 3.0, 2019               |      | ●        |           |
| 47  | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                             | DIN EN 62198*VDE 0050-6 - Risikomanagement für Projekte - Anwendungsleitfaden (IEC 62198:2013); Deutsche Fassung EN 62198:2014 | ●    |          |           |
| 48  |                                                                                        | DIN 69900:2009-01 Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe                                             | ●    |          |           |
| 49  |                                                                                        | DIN 69901-1:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen                                          | ●    |          |           |

| Nr. | Organisation | Dokument (Titel)                                                                                                                          | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 50  |              | DIN 69901-2:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell                                        | ●    |          |           |
| 51  |              | DIN 69901-3:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden                                                       | ●    |          |           |
| 52  |              | DIN 69901-4:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell                                             | ●    |          |           |
| 53  |              | DIN/TS 69901-4:2025-02 –Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell                                         | ●    |          |           |
| 54  |              | DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe                                                               | ●    |          |           |
| 55  |              | DIN 69909-1:2013-03 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen              | ●    |          | EK4       |
| 56  |              | DIN 69909-2:2013-03 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell | ●    |          | EK4       |
| 57  |              | DIN 69909-3:2015-11 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 3: Methoden                | ●    |          |           |
| 58  |              | DIN 69909-4:2015-11 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen                  | ●    |          |           |
| 59  |              | DIN EN 12973:2020-05 Value Management; Deutsche Fassung EN 12973:2020                                                                     | ●    |          |           |
| 60  |              | DIN ISO 10006:2020-10 Qualitätsmanagement – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (ISO 10006:2017)                               | ●    |          |           |
| 61  |              | DIN ISO 21500:2024-12 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte (ISO 21500:2021)                                 | ●    |          |           |
| 62  |              | DIN ISO 21502:2024-12 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Projektmanagement (ISO 21502:2020)                     | ●    |          |           |
| 63  |              | DIN ISO 21503:2020-12 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2017)                    | ●    |          |           |
| 64  |              | DIN ISO 21503:2025-03 – Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2022)                  | ●    |          |           |



| Nr. | Organisation                                                | Dokument (Titel)                                                                                                              | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 65  |                                                             | DIN ISO 21504:2017-09 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2015)       | ●    |          |           |
| 66  |                                                             | DIN ISO 21504:2025-04 – Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2022)     | ●    |          |           |
| 67  |                                                             | DIN ISO 21505:2018-01 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017)                 | ●    |          |           |
| 68  | Europäische Kommission                                      | PM <sup>2</sup> Project Management Methodology – Guide 3.1 (2021)                                                             |      | ●        |           |
| 69  |                                                             | PM <sup>2</sup> Programme Management Guide 1.0 (2021)                                                                         |      | ●        |           |
| 70  |                                                             | PM <sup>2</sup> Portfolio Management Guide 1.5 (2022)                                                                         |      | ●        |           |
| 71  |                                                             | PM <sup>2</sup> -Agile 3.0.1 (2021)                                                                                           |      | ●        |           |
| 72  | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)         | GAPPS A Guiding Framework for Leadership in Complexity, V4.01 (2021)                                                          |      | ●        |           |
| 73  |                                                             | GAPPS A Framework for Performance Bases Competency Standards for Program Managers, v1.2 (2011)                                |      | ●        |           |
| 74  |                                                             | GAPPS A Framework for Performance Bases Competency Standards for Global Level 1 und 2 Project Managers (2007)                 |      | ●        | EK7       |
| 75  |                                                             | GAPPS A Guiding Framework for Terms of Reference for the Governance of Temporary Endeavours, V1.0 (2022)                      |      | ●        |           |
| 76  |                                                             | GAPPS A Guiding Framework for Project Controls, V0.02 (2019)                                                                  |      | ●        |           |
| 77  |                                                             | GAPPS A Guiding Framework for Project Sponsors, V1.1 (2017)                                                                   |      | ●        |           |
| 78  | GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.)     | Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4) – Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement in zwei Bänden (2019) |      | ●        |           |
| 79  | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™) | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 3.1 (2025) <sup>186</sup>                              |      | ●        |           |
| 80  |                                                             | The GPM® Sustainability Competence Standard, Version 2.1 (2024)                                                               |      | ●        |           |
| 81  |                                                             | Sustainable Project Management; The GPM® Practice Guide, 3. Aufl. (2024)                                                      |      | ●        |           |

<sup>186</sup> Der Standard wird zusätzlich unter den Standards auf der Webseite des PMI gelistet.

| Nr. | Organisation                                                | Dokument (Titel)                                                                                                                                         | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 82  | IAPM (International Association of Project Managers™)       | IAPM Project Manager`s Guide, Version 2024-06-14                                                                                                         |      | ●        |           |
| 83  |                                                             | IAPM Agile Project Managers' Guide, Version 2024-03-08                                                                                                   |      | ●        |           |
| 84  |                                                             | IAPM International Project Management Guide 2.0 (2020)                                                                                                   |      | ●        |           |
| 85  | ICCPM (International Centre for Complex Project Management) | Complex Project Leadership Competency Standards, Version 1.0 (2023)                                                                                      |      | ●        |           |
| 86  | IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.)   | IDW PS 850 n. F. Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie, Stand: 24.01.2022                                                   |      | ●        |           |
| 87  |                                                             | IDW EPS 850 n. F. – Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Projektbegleitende Prüfung, Stand: 07.03.2025                                    |      | ●        |           |
| 88  | IEC (International Electrotechnical Commission)             | IEC 62198:2013 Managing risk in projects – Application guidelines                                                                                        | ●    |          | EK6       |
| 89  | IPMA® (International Project Management Association)        | IPMA Individual Competence Baseline für Projektmanagement (IPMA ICB®) (Version 4.0 / Deutsche Fassung) (nach GPM), 1. akt. Auflage (2017) <sup>187</sup> |      | ●        |           |
| 90  |                                                             | IPMA Individual Competence Baseline für Programmmanagement (IPMA ICB®) (Version 4.0 / Deutsche Fassung) (nach GPM), 1. Auflage (2017)                    |      | ●        |           |
| 91  |                                                             | IPMA Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement (IPMA ICB®) (Version 4.0 / Deutsche Fassung) (nach GPM), 1. Auflage (2017)                   |      | ●        |           |
| 92  |                                                             | IPMA Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects (IPMA OCB®) (Version 1.1) (2016)                               |      | ●        |           |
| 93  |                                                             | IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide ICB4 for PMO (Version 1.0) (2023)                                                                    |      | ●        |           |
| 94  |                                                             | IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide for Consultants, Coaches and Trainers (IPMA ICB4CCT®) (2018)                                         |      | ●        |           |
| 95  |                                                             | IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World (Version 2.3) (2018)                                                                                         |      | ●        |           |

<sup>187</sup> In der englischsprachigen Originalausgabe der IPMA Individual Competence Baseline® (IPMA ICB®) von 2015 sind die Abschnitte für Project, Programme and Portfolio Management in einem Dokument enthalten. Für die vorliegende Analyse werden – auch aus Gründen der Verfügbarkeit – die deutschsprachigen Ausgaben der GPM verwendet, ansonsten die englischen Originalausgaben des Standards.

| Nr. | Organisation                                         | Dokument (Titel)                                                                                                       | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 96  |                                                      | IPMA Project Excellence Baseline® for Achieving Excellence in Projects and Programmes (IPMA PEB®) (Version 1.0) (2016) |      | ●        |           |
| 97  |                                                      | IPMA Research Evaluation Baseline (IPMA REB®) (Version 1.0) (2022)                                                     |      | ●        |           |
| 98  | ISO (International Organization for Standardization) | ISO 10006:2017 Quality management -- Guidelines for quality management in projects                                     | ●    |          | EK6       |
| 99  |                                                      | ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts                                      | ●    |          | EK6       |
| 100 |                                                      | ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management                            | ●    |          | EK6       |
| 101 |                                                      | ISO 21503:2022 Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management                          | ●    |          |           |
| 102 |                                                      | ISO 21504:2022 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management                          | ●    |          |           |
| 103 |                                                      | ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management – Guidance on governance                                    | ●    |          | EK6       |
| 104 |                                                      | ISO 21506:2024 Project, programme and portfolio management – Vocabulary                                                | ●    |          |           |
| 105 |                                                      | ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management                                             | ●    |          |           |
| 106 |                                                      | ISO 21511:2018 Work breakdown structures for project and programme management                                          | ●    |          |           |
| 107 |                                                      | ISO 21512:2024 Project, programme and portfolio management – Earned value management implementation guidance           | ●    |          |           |
| 108 |                                                      | ISO/DIS 21513 Project, programme and portfolio management – Guidance on post-project and programme evaluation          | ●    |          |           |
| 109 | OVE (Österreichischer Verband für Elektrotechnik)    | OVE EN IEC 62198 Managing risk in projects – Application guidelines (IEC 56/2017/CDV)                                  | ●    |          | EK6       |
| 110 | PMAJ (Project Management Association of Japan)       | Guidebook Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M) (2016)                                          |      | ●        | EK2       |
| 111 | pma (Projekt Management Austria)                     | pm baseline, Version 3.1 (2018)                                                                                        |      | ●        |           |

| Nr. | Organisation                                      | Dokument (Titel)                                                                                              | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 112 | PMI (Project Management Institute) <sup>188</sup> | A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide, 7. Auflage (2021) <sup>189</sup>            |      | ●        |           |
| 113 |                                                   | The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017)                                                 | ●    | ●        | EK6       |
| 114 |                                                   | The Standard for Program Management – Fifth Edition (2024)                                                    | ●    | ●        | EK6       |
| 115 |                                                   | The Standard for Earned Value Management (2020) <sup>190</sup>                                                | ●    | ●        | EK6       |
| 116 |                                                   | Project Management Offices: A Practice Guide (2025)                                                           |      | ●        |           |
| 117 |                                                   | The Standard for Organizational Project Management (2018)                                                     |      | ●        |           |
| 118 |                                                   | Practice Standard for Project Estimating – Second Edition (2020)                                              |      | ●        |           |
| 119 |                                                   | Practice Standard for Scheduling – Third Edition (2019)                                                       |      | ●        |           |
| 120 |                                                   | Practice Standard Work Breakdown Structures – Third Edition (2019)                                            |      | ●        |           |
| 121 |                                                   | Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide – First Edition (2024) <sup>191</sup> |      | ●        |           |
| 122 |                                                   | Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide (2016)                                     |      | ●        |           |
| 123 |                                                   | Practice Standard for Project Configuration Management (2007)                                                 |      | ●        | EK7       |
| 124 |                                                   | Process Groups: A Practice Guide (2022)                                                                       |      | ●        |           |
| 125 | PMI Agile Alliance                                | Agile: Praxis – Ein Leitfaden (PMI) (2018)                                                                    |      | ●        |           |

<sup>188</sup> In der Auflistung finden sich diejenigen Publikationen, die das PMI als Standard, Practice Standard oder Practice Guide bezeichnet und die einen auf der Webseite <https://www.pmi.org/standards> ersichtlichen Bezug zum Projektmanagement aufweisen, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>189</sup> Die Überarbeitung für die 8. Auflage des PMBOK® Guides erfolgt 2025, u. a. mit öffentlicher Konsultation von April bis Juni 2025. Siehe <https://www.pmi.org/standards/about>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>190</sup> Als Veröffentlichungsdatum des Standards wird von ANSI 2019, von PMI jedoch Februar 2020 angegeben. Siehe <https://www.pmi.org/standards/earned-value-management>, letzter Zugriff am 07.07.2025.

<sup>191</sup> Der Standard hatte in vorherigen Versionen den Titel „The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects“.

| Nr. | Organisation                                                          | Dokument (Titel)                                                                                                                                                  | Norm | Standard | Exklusion |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| 126 | Schweizerische Eidgenossenschaft                                      | HERMES 2022 Referenzhandbuch – Projektmanagement – Ergebnisorientierte Projektmanagementmethode für verschiedene Arten von Projekten, Ausgabe 2022, 1. Aufl. 2023 |      | ●        |           |
| 127 |                                                                       | HERMES Programmmanagement – Anhang zum Referenzhandbuch – Ergebnisorientierte Programmmanagementmethode, Ausgabe 2022                                             |      | ●        |           |
| 128 |                                                                       | HERMES Agiler Leitfaden – Projektmanagement – Erweiterung zum Referenzhandbuch, Ausgabe 2022, 1. Auflage 2022                                                     |      | ●        |           |
| 129 |                                                                       | HERMES One                                                                                                                                                        |      | ●        | EK2       |
| 130 | SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung SNV)                           | SN EN 62198:2014 Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden                                                                                              | ●    |          | EK6       |
| 131 | Scrumguides.org                                                       | Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln (2020) <sup>192</sup>                                                                          |      | ●        |           |
| 132 | VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.) | VDE 0050-6:2014-08 – Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden (IEC 62198:2013)                                                                         | ●    |          | EK6       |
| 133 | VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.)                               | VDI 6600 Blatt 1 – Projektingenieur – Berufsbild (2006)                                                                                                           |      | ●        | EK7       |
| 134 |                                                                       | VDI 6600 Blatt 2 Projektingenieur – Anforderungsprofil an die Qualifizierung (2008)                                                                               |      | ●        | EK7       |
| 135 |                                                                       | VDI-MT 2807 – Teamarbeit – Anwendung in Wertanalyse-/Value-Management-Projekten                                                                                   |      | ●        |           |
| 136 | WEIT e. V. – Verein zur Weiterentwicklung des V-Modell® XT            | V-Modell XT – Das deutsche Referenzmodell für Systementwicklungsprojekte, Version 2.4 (2024)                                                                      |      | ●        |           |
| 137 |                                                                       | V-Modell XT – Bund Das Referenzmodell für Systementwicklungsprojekte in der Bundesverwaltung, Version: 2.4 (2024)                                                 |      | ●        | EK1       |

<sup>192</sup> Der Scrum Guide selbst nennt keinen ausschließlichen Projektbezug, wird aber in der Literatur unter Standards und Normen im Projektmanagement (vgl. *Timinger 2024*, S. 29) oder als Rahmenwerk für agiles Projektmanagement (vgl. *Dechange 2024*, S. 268) geführt.

## Anhang 4: Auswahl der PM-Normen und -Standards

### (A) Normen

| Nr. | Norm (Titel)                                                                                                                   | Auswahl |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1   | ANSI/PMI 99-001-2021, The Standard for Project Management                                                                      |         |
| 2   | ANSI/PMI 08-002-2024, The Standard for Program Management                                                                      |         |
| 3   | ANSI/PMI 08-003-2017, The Standard for Portfolio Management                                                                    |         |
| 4   | ANSI/PMI 19-2006-2019, The Standard for Earned Value Management                                                                |         |
| 5   | BS 6079:2019 Project management. Principles and guidance for the management of projects                                        |         |
| 6   | BS 10102-2:2020 Big data – Guidance on data-intensive projects                                                                 |         |
| 7   | BS 202002:2023 Applying benefits management on portfolios, programmes and projects. Guide                                      |         |
| 8   | DIN EN 62198*VDE 0050-6 - Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden (IEC 62198:2013); Deutsche Fassung EN 62198:2014 |         |
| 9   | DIN 69900:2009-01 Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe                                             |         |
| 10  | DIN 69901-1:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen                                          |         |
| 11  | DIN 69901-2:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell                             |         |
| 12  | DIN 69901-3:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden                                            |         |
| 13  | DIN 69901-4:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell                                  |         |
| 14  | DIN/TS 69901-4:2025-02 – Entwurf Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell                     |         |
| 15  | DIN 69901-5:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe                                            |         |
| 16  | DIN 69909-3:2015-11 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 3: Methoden     |         |
| 17  | DIN 69909-4:2015-11 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen       |         |
| 18  | DIN EN 12973:2020-05 Value Management; Deutsche Fassung EN 12973:2020                                                          |         |
| 19  | DIN ISO 10006:2020-10 Qualitätsmanagement – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (ISO 10006:2017)                    |         |
| 20  | DIN ISO 21500:2024-12 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte (ISO 21500:2021)                      |         |
| 21  | DIN ISO 21502:2024-12 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Projektmanagement (ISO 21502:2020)          |         |

| Nr. | Norm (Titel)                                                                                                                      | Auswahl |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 22  | DIN ISO 21503:2020-12 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2017)            |         |
| 23  | DIN ISO 21503:2025-03 – Entwurf Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Programmmanagement (ISO 21503:2022)  |         |
| 24  | DIN ISO 21504:2017-09 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2015)           |         |
| 25  | DIN ISO 21504:2025-04 – Entwurf Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2022) |         |
| 26  | DIN ISO 21505:2018-01 Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017)                     |         |
| 27  | ISO 10006:2017 Quality management -- Guidelines for quality management in projects                                                |         |
| 28  | ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts                                                 |         |
| 29  | ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management                                       |         |
| 30  | ISO 21503:2022 Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management                                     |         |
| 31  | ISO 21504:2022 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management                                     |         |
| 32  | ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management – Guidance on governance                                               |         |
| 33  | ISO 21506:2024 Project, programme and portfolio management – Vocabulary                                                           |         |
| 34  | ISO 21508:2018 Earned value management in project and programme management                                                        |         |
| 35  | ISO 21511:2018 Work breakdown structures for project and programme management                                                     |         |
| 36  | ISO 21512:2024 Project, programme and portfolio management – Earned value management implementation guidance                      |         |
| 37  | ISO/DIS 21513 Project, programme and portfolio management – Guidance on post-project and programme evaluation                     |         |

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | Norm unverändert     |
|  | Norm aktualisiert    |
|  | Norm neu aufgenommen |

**(B) Standards**

| Nr. | Norm (Titel)                                                                                                                  | Auswahl |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 38  | APM Body of Knowledge, 8. Auflage (2025)                                                                                      |         |
| 39  | MoP® Management of Portfolios (2021)                                                                                          |         |
| 40  | M_o_R® The Management of Risk, 4. Aufl. (2022)                                                                                |         |
| 41  | MSP® Managing Successful Programmes, 5. Aufl. (2020)                                                                          |         |
| 42  | P3O® Portfolio, Programme and Project Office (2021)                                                                           |         |
| 43  | Managing Successful Projects with PRINCE2®, 7. Auflage (2023)                                                                 |         |
| 44  | Directing Successful Projects with PRINCE2®, 6. Auflage (2018)                                                                |         |
| 45  | PRINCE2 Agile® (2021)                                                                                                         |         |
| 46  | DIIR Prüfungsstandard Nr. 4 – Standard zur Prüfung von Projekten, Definitionen und Grundsätze (2019)                          |         |
| 47  | PM² Project Management Methodology – Guide 3.1 (2023)                                                                         |         |
| 48  | PM² Programme Management Guide 1.0 (2021)                                                                                     |         |
| 49  | PM² Portfolio Management Guide 1.5 (2022)                                                                                     |         |
| 50  | PM²-Agile 3.0.1 (2021)                                                                                                        |         |
| 51  | GAPPS A Guiding Framework for Leadership in Complexity, V4.01 (2021)                                                          |         |
| 52  | GAPPS A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers, v1.2 (2011)                                |         |
| 53  | GAPPS A Guiding Framework for Terms of Reference for the Governance of Temporary Endeavours, V1.0 (2022)                      |         |
| 54  | GAPPS A Guiding Framework for Project Controls, V0.02 (2019)                                                                  |         |
| 55  | GAPPS A Guiding Framework for Project Sponsors, V1.1 (2017)                                                                   |         |
| 56  | Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4) – Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement in zwei Bänden (2019) |         |
| 57  | The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management Version 3.1 (2025)                                             |         |
| 58  | The GPM® Sustainability Competence Standard, Version 2.1 (2024)                                                               |         |
| 59  | Sustainable Project Management; The GPM® Practice Guide, 3. Aufl. (2024)                                                      |         |
| 60  | IAPM Project Manager's Guide, Version 2024-06-14                                                                              |         |
| 61  | IAPM Agile Project Managers' Guide, Version 2024-03-08                                                                        |         |
| 62  | IAPM International Project Management Guide 2.0 (2020)                                                                        |         |
| 63  | Complex Project Leadership Competency Standards, Version 1.0 (2023)                                                           |         |
| 64  | IDW PS 850 n. F. Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie, Stand: 24.01.2022                        |         |
| 65  | IDW EPS 850 n. F. – Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Projektbegleitende Prüfung, Stand: 07.03.2025         |         |



| Nr. | Norm (Titel)                                                                                                                                                          | Auswahl |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 66  | IPMA Individual Competence Baseline für Projektmanagement (IPMA ICB <sup>®</sup> ) (Version 4.0 / Deutsche Fassung) (nach GPM), 1. akt. Auflage (2017) <sup>193</sup> |         |
| 67  | IPMA Individual Competence Baseline für Programmmanagement (IPMA ICB <sup>®</sup> ) (Version 4.0 / Deutsche Fassung) (nach GPM), 1. Auflage (2017)                    |         |
| 68  | IPMA Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement (IPMA ICB <sup>®</sup> ) (Version 4.0 / Deutsche Fassung) (nach GPM), 1. Auflage (2017)                   |         |
| 69  | IPMA Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects (IPMA OCB <sup>®</sup> ) (Version 1.1) (2016)                               |         |
| 70  | IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide ICB4 for PMO (Version 1.0) (2023)                                                                                 |         |
| 71  | IPMA Individual Competence Baseline Reference Guide for Consultants, Coaches and Trainers (IPMA ICB4CCT <sup>®</sup> ) (2018)                                         |         |
| 72  | IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World (Version 2.3) (2018)                                                                                                      |         |
| 73  | IPMA Project Excellence Baseline <sup>®</sup> for Achieving Excellence in Projects and Programmes (IPMA PEB <sup>®</sup> ) (Version 1.0) (2016)                       |         |
| 74  | IPMA Research Evaluation Baseline (IPMA REB <sup>®</sup> ) (Version 1.0) (2022)                                                                                       |         |
| 75  | pm baseline, Version 3.1 (2018)                                                                                                                                       |         |
| 76  | A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK <sup>®</sup> Guide, 7. Auflage (2021)                                                                       |         |
| 77  | Project Management Offices: A Practice Guide (2025)                                                                                                                   |         |
| 78  | The Standard for Organizational Project Management (2018)                                                                                                             |         |
| 79  | Practice Standard for Project Estimating – Second Edition (2020)                                                                                                      |         |
| 80  | Practice Standard for Scheduling – Third Edition (2019)                                                                                                               |         |
| 81  | Practice Standard Work Breakdown Structures – Third Edition (2019)                                                                                                    |         |
| 82  | Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide – First Edition (2024) <sup>194</sup>                                                         |         |
| 83  | Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide (2016)                                                                                             |         |
| 84  | Process Groups: A Practice Guide (2022)                                                                                                                               |         |
| 85  | Agile: Praxis – Ein Leitfaden (PMI) (2018)                                                                                                                            |         |
| 86  | HERMES 2022 Referenzhandbuch – Projektmanagement – Ergebnisorientierte Projektmanagementmethode für verschiedene Arten von Projekten, Ausgabe 2022, 1. Aufl. 2023     |         |

<sup>193</sup> In der englischsprachigen Originalausgabe der IPMA Individual Competence Baseline<sup>®</sup> (IPMA ICB<sup>®</sup>) von 2015 sind die Abschnitte für Project, Programme and Portfolio Management in einem Dokument enthalten. Für die vorliegende Analyse werden die deutschsprachigen Ausgaben der GPM betrachtet. Zusätzlich gibt es eine österreichische Fassung.

<sup>194</sup> Der Standard hatte in vorherigen Versionen den Titel „The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects“.

| Nr. | Norm (Titel)                                                                                                          | Auswahl |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 87  | HERMES Programmmanagement – Anhang zum Referenzhandbuch – Ergebnisorientierte Programmmanagementmethode, Ausgabe 2022 |         |
| 88  | HERMES Agiler Leitfaden – Projektmanagement – Erweiterung zum Referenzhandbuch, Ausgabe 2022, 1. Auflage 2022         |         |
| 89  | Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln (2020)                                             |         |
| 90  | VDI-MT 2807 – Teamarbeit – Anwendung in Wertanalyse-/Value-Management-Projekten                                       |         |
| 91  | V-Modell XT – Das deutsche Referenzmodell für Systementwicklungsprojekte, Version 2.4 (2024)                          |         |

|  |                          |
|--|--------------------------|
|  | Standard unverändert     |
|  | Standard aktualisiert    |
|  | Standard neu aufgenommen |

## Anhang 5: Markenrechte

Die Markenrechte der Trägerorganisationen wurden im Zeitraum 18.03.-09.04.2025 durch Suche auf den Webseiten der Organisationen mittels Suchfunktion bzw. im Medienbereich und den Frequently Asked Questions ermittelt. Ein ggf. erforderlicher Erläuterungstext zur Marke wird bei erstmaliger Markennennung im Text (ab Kapitel 1) in einer Fußnote aufgeführt. Weiterführende Markenrechte können bestehen.

| Nr. | Organisation                                                             | Markenangaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | ANSI (American National Standards Institute)                             | Der Kurzname ANSI wird im Dokument genutzt. Weiterführende Regelungen zu Nutzung des Kurznamens, von ANSI <sup>®</sup> oder dem ANSI-Logo finden sich hier: <a href="https://www ansi.org/resource-center/logo-use">https://www.ansi.org/resource-center/logo-use</a> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2   | APM (Association for Project Management)                                 | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3   | ASI (Austrian Standards International – Standardisierung und Innovation) | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4   | Axelos Limited / PeopleCert Wisdom Limited                               | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– PRINCE2<sup>®</sup> – "PRINCE2<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– PRINCE2 Agile<sup>®</sup> – "PRINCE2 Agile<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– ITIL<sup>®</sup> – "ITIL<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– M_o_R<sup>®</sup> – "M_o_R<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– P3O<sup>®</sup> – "P3O<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– MSP<sup>®</sup> – "MSP<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– MoV<sup>®</sup> – "MoV<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> <li>– MoP<sup>®</sup> – "MoP<sup>®</sup> is a (registered) Trade Mark of Axelos Limited. All rights reserved."</li> </ul> <p>Weiterführende Angaben unter:<br/> <a href="https://www.axelos.com/legal/copyright-and-trade-marks">https://www.axelos.com/legal/copyright-and-trade-marks</a> </p> |

| Nr. | Organisation                                                                           | Markenangaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5   | BSI (The British Standards Institution)                                                | Der Kurzname BSI wird im Dokument genutzt.<br>Weiterführende Angaben unter: <a href="https://www.bsigroup.com/en-GB/legal/bsi-logos/">https://www.bsigroup.com/en-GB/legal/bsi-logos/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6   | CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization)                      | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7   | DKE (Deutsche Kommission Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik in DIN und VDE) | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8   | DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.)                                   | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9   | DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.)                                             | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 10  | Europäische Kommission                                                                 | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11  | GAPPS (Global Alliance for the Project Professions)                                    | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12  | GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.)                                | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13  | GPM® (The Global Leader in Sustainable Project Management™)                            | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Green Project Management® and GPM® are registered trademarks of GPM Global.</li> <li>- Sustainable Project Management™ is a pending EU and US Trademark.</li> <li>- PRISM™, The GPM P5 Standard For Sustainability in Project Management™, GPM-b™, GPM-m™, -PSM3™ &amp; GPM360°™ are copyrighted and may only be used with written consent</li> </ul> <p>Auf dem Buchtitel sowie auf der Webseite des PMI, das den Standard führt, wird wie folgt angegeben: GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management v3.1. Diese Version wird hier verwendet.</p> <p>Weiterführende Angaben unter: <a href="https://gpm.org/logo-use">https://gpm.org/logo-use</a></p> |

| Nr. | Organisation                                                     | Markenangaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14  | IAPM (International Association of Project Managers™)            | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:</p> <p>IAPM - International Association of Project Managers™ ist eine geschützte Marke: Nr. DE-302010069188.3/35, Nr. EU-009539354.</p> <p>Weiterführende Angaben unter: <a href="https://www.iapm.net/de/start/">https://www.iapm.net/de/start/</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 15  | ICCPM (International Centre for Complex Project Management) Ltd. | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 16  | IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.)        | Keine Angaben zur Verwendung eventueller Wortmarken gefunden. Weiterführende Angaben zur Logonutzung unter: <a href="https://www.idw.de/idw/globale-elemente/footer/logoverwendung/">https://www.idw.de/idw/globale-elemente/footer/logoverwendung/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 17  | IEC (International Electrotechnical Commission)                  | Keine Angaben zur Verwendung eventueller Wortmarken gefunden. Weiterführende Angaben zur Logonutzung unter: <a href="https://www.iec.ch/media-resources">https://www.iec.ch/media-resources</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 18  | IPMA (International Project Management Association)              | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:</p> <p>The following marks are registered trademarks of IPMA in Switzerland and other countries:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IPMA®</li> <li>- IPMA ICB®</li> <li>- IPMA OCB®</li> <li>- IPMA PMC®</li> <li>- IPMA PPMC®</li> <li>- IPMA Delta®</li> <li>- IPMA Project Excellence Baseline®</li> <li>- IPMA Project Excellence Award®</li> </ul> <p>In addition, IPMA owns the following trademarks; we have used them globally for up to 10 years: Project Excellence™</p> <p>Zahlreiche weitere Begriffe werden auf der IPMA®-Webseite zwar nicht unter den Markenangaben gelistet, aber von der IPMA selbst in Texten mit Markenzeichen geschrieben (bspw. IPMA ICB4CCT®, IPMA Level D®, IPMA Level C®, IPMA Level B®, IPMA Level A®, IPMA Individual Competence Baseline®, IPMA Organisational Competence Baseline®, IPMA ICB4®, IPMA Research Evaluation Baseline®, IPMA PEB®, IPMA REB®). In diesen Fällen wird im vorliegenden Dokument das Markenzeichen ohne Kommentar in der Fußnote verwendet. In der Bezeichnung der Standards</p> |

| Nr. | Organisation                                         | Markenangaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                      | <p>werden in diesem Arbeitspapier nur Markenzeichen angegeben, die in der IPMA-Markenliste stehen bzw. für Abkürzungen der Standards.</p> <p>Weiterführende Angaben unter:<br/> <a href="https://ipma.world/ipma-governance/trademarks/">https://ipma.world/ipma-governance/trademarks/</a> sowie<br/> <a href="https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/">https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 19  | ISO (International Organization for Standardization) | <p>Der Kurzname ISO wird im Dokument genutzt. Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:</p> <p>We, the International Organization for Standardization, own the registered trademarks for our short name, "ISO": ISO<sup>®</sup></p> <p>Do refer to ISO standards with their full reference, e.g., "ISO 9001:2015".</p> <p>Die Nutzung des Kurznamens ISO durch Nichtmitglieder ist möglich.</p> <p>Weiterführende Angaben unter:<br/> <a href="https://www.iso.org/iso-name-and-logo.html">https://www.iso.org/iso-name-and-logo.html</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 20  | OVE (Österreichischer Verband für Elektrotechnik)    | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 21  | pma (Projekt Management Austria)                     | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 22  | PMI (Project Management Institute, Inc.)             | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen: Always use the Registered<sup>®</sup> symbol after the PMI trademark or service mark, but not after PMI's company.</p> <p>The following are PMI registered marks:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– CAPM<sup>®</sup></li> <li>– Certified Associate in Project Management (CAPM)<sup>®</sup></li> <li>– PfMP<sup>®</sup></li> <li>– Portfolio Management Professional (PfMP)<sup>®</sup></li> <li>– PgMP<sup>®</sup></li> <li>– Program Management Professional (PgMP)<sup>®</sup></li> <li>– PMI-ACP<sup>®</sup></li> <li>– PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)<sup>®</sup></li> <li>– PMI-PBA<sup>®</sup></li> <li>– PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)<sup>®</sup></li> <li>– PMI-RMP<sup>®</sup></li> <li>– PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)<sup>®</sup></li> </ul> |

| Nr. | Organisation                                             | Markenangaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– PMI-SP<sup>®</sup></li> <li>– PMI Scheduling Professional (PMI-SP)<sup>®</sup></li> <li>– PMP<sup>®</sup></li> <li>– Project Management Professional<sup>®</sup></li> <li>– Project Management Professional (PMP)<sup>®</sup></li> <li>– OPM3<sup>®</sup></li> <li>– PMBOK<sup>®</sup></li> <li>– PMI<sup>®</sup> (when referring to specific products or services)</li> <li>– PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE<sup>®</sup></li> </ul> <p>The following are PMI marks:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Construction Professional in Built Environment Projects (CPBEP)<sup>™</sup></li> <li>– Disciplined Agile<sup>®</sup> Scrum Master (DASM)</li> <li>– Disciplined Agile<sup>®</sup> Senior Scrum Master (DASSM)</li> <li>– Disciplined Agile<sup>®</sup> Value Stream Consultant (DAVSC)</li> <li>– Disciplined Agile<sup>®</sup> Coach (DAC)</li> <li>– Agile Hybrid Project Pro<sup>™</sup></li> </ul> <p>Weiterführende Angaben unter:<br/> <a href="https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/press-media/list-of-marks.pdf?rev=89546f7b956f412c8575032fc0454d27">https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/press-media/list-of-marks.pdf?rev=89546f7b956f412c8575032fc0454d27</a> </p> |
| 23  | PMI Agile Alliance (vorher Agile Alliance <sup>®</sup> ) | <p>Durch den Zusammenschluss der Agile Alliance<sup>®</sup> mit dem PMI zur PMI Agile Alliance sind keine aktuellen Angaben zu Markenrechten vorhanden. In diesem Dokument wird für die alleinstehende Nennung der Agile Alliance<sup>®</sup> die Markenangabe verwendet, jedoch nicht für die PMI Agile Alliance.</p> <p>Weiterführende Informationen unter:<br/> <a href="https://www.pmi.org/about/press-media/2025/agile-alliance-joins-project-management-institute">https://www.pmi.org/about/press-media/2025/agile-alliance-joins-project-management-institute</a> </p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 24  | Scaled Agile, Inc.                                       | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:<br/>         You may use the registered word marks SAFe<sup>®</sup> and Scaled Agile Framework<sup>®</sup> only to refer to Scaled Agile, Inc.'s SAFe methodology and offerings.</p> <p>Weiterführende Angaben unter:<br/> <a href="https://support.scaledagile.com/en/articles/9791354-general-content-usage-faqs-and-the-permission-request-form?language=en_US">https://support.scaledagile.com/en/articles/9791354-general-content-usage-faqs-and-the-permission-request-form?language=en_US</a> </p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Nr. | Organisation                                                           | Markenangaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25  | Schweizerische Eidgenossenschaft                                       | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 26  | Scrumguides.org                                                        | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 27  | SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung SNV)                            | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 28  | VDE (Verband der Elektrotechnik Elektronik Informations-technik e. V.) | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 29  | VDI (Verein Deutscher Ingenieure e. V.)                                | Keine Angaben gefunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 30  | WEIT e. V.                                                             | <p>Folgende Markenangaben mit Bezug zu diesem Arbeitspapier sind zu berücksichtigen:</p> <p>Die Bundesrepublik Deutschland ist Inhaberin sämtlicher Nutzungsrechte am Logo "V-Modell XT". Im Standard wird das Markenzeichen im Titel nicht verwendet. Im Text des Standards „V-Modell XT – Das deutsche Referenzmodell für Systementwicklungsprojekte, Version 2.4“ ist notiert: "V-Modell" ist eine eingetragene Wortmarke der Bundesrepublik Deutschland. Das V-Modell® XT ist urheberrechtlich geschützt.</p> <p>In diesem Dokument wird die Schreibweise der Trägerorganisation übernommen: V-Modell® XT mit Ausnahme der Nennung als Teil des Standardtitels</p> <p>Weiterführende Angaben unter: <a href="https://weit-verein.de/">https://weit-verein.de/</a> sowie <a href="https://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Infomaterial/Lizenz_Logo.pdf">https://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Infomaterial/Lizenz_Logo.pdf</a></p> |



## Quellenangaben

### *Akremit 2022*

Akremit, Leila: Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden, 2022, S. 405-424

### *BAIT 2024*

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin): Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT), Rundschreiben 10/2017 (BA) in der Fassung vom 16.12.2024, online unter:  
[https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl\\_rs\\_1710\\_ba\\_BAIT.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_1710_ba_BAIT.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (letzter Zugriff: 14.02.2025)

### *Bergmann/Garrecht 2021*

Bergmann, Rainer; Garrecht, Martin: Organisation und Projektmanagement, 3., aktualisierte und erweiterte Aufl., Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2021

### *Cresswell/Cresswell 2018*

Cresswell, John W.; Cresswell, J. David: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5th Ed., Sage, Thousand Oaks, 2018

### *Dechange 2024*

Dechange, André: Projektmanagement – schnell erfasst, 2., aktualisierte und ergänzte Aufl., Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2024

### *DIN EN 45020*

DIN EN 45020:2007-03 – Normung und damit zusammenhängende Tätigkeiten – Allgemeine Begriffe (ISO/IEC Guide 2:2004), DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2007

### *Europäische Union 2012*

Europäische Union: Verordnung (EU) Nr. 1025/2012 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. Oktober 2012 zur europäischen Normung, 2012

### *Flick 2021*

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 10. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2021

### *Flick 2022*

Flick, Uwe: Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden, 2022, S. 533-547

### *GPM 2025*

Schneider, Christoph; Wald, Andreas; Braun, Timo; Staudigl, Simon: Gehalt und Karriere im Projektmanagement 2024, Reihe GPM Science, Hrsg.: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., UVK Verlag, Tübingen 2025

*Heydenreich 2021*

Heydenreich, Norman: Die neuen ISO Standards 21 500 „Projekt-, Programm und Portfoliomanagement – Kontext und Konzepte“ sowie 21 502 „Projektmanagement“, In: Projektmanagement Aktuell, Jg. 32 (2021), Nr. 4, S. 60-62

*Hjørland 2012*

Hjørland, Birger: Methods for evaluating information sources: An annotated catalogue, Journal of Information Science, Volume 38, Issue 3, <https://doi.org/10.1177/01655515124391>

*Hübner o. J.*

Hübner, Raimo: PM Standards and Guidelines, online: <https://www.projekt-atlas.de/pm-standards-and-guidelines/> (letzter Zugriff am 16.02.2025)

*IDW 2017*

IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.: Satzung, Baden-Baden, 14.11.2017

*IDW PS 850 n. F.*

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) (Hg.): IDW PS 850 n. F. – Projektbegleitende Prüfung bei Einsatz von Informationstechnologie, Stand 02.09.2008, Düsseldorf

*IPMA 2018*

International Project Management Association (IPMA<sup>®</sup>): IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World, Version 2.3, Zürich

*Kitchenham 2007*

Kitchenham, Barbara; Charters, Stuart M.: Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Version 2.3 vom 09.07.2007, EBSE Technical Report EBSE-2007-01, 2007

*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

*Klotz 2023*

Klotz, Michael: IT-Compliance. In: Ernst Tiemeyer (Hg.): Handbuch IT-Management – Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis, 7. Auflage, München: Hanser 2023, S. 866-913

*Klotz/Marx 2022*

Klotz, Michael; Marx, Susanne: Projektmanagement-Normen und -Standards. In: SIMAT Arbeitspapiere. Hrsg. von Michael Klotz. 3., überarb. und erw. Aufl. Stralsund: Hochschule Stralsund, SIMAT Stralsund Information Management Team, Nr. 41, 2022

*Klotz/Marx 2024*

Klotz, Michael; Marx, Susanne: Project Management Standards, Open Science Framework, 06.02.2024, <https://osf.io/vp7nz>, Stand: 11.12.2024

*Komus 2015*

Komus, Ayelt: Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – eine evidenzbasierte Studie, Version 1.02 vom 29.05.2015, Hochschule Koblenz, online:  
<https://s7d0732fd5714cd8c.jimcontent.com/download/version/1692213677/module/10176395586/name/Projektbericht-EFinPM-Interessenten-Version-v1.02-2015-05-29.pdf> (letzter Zugriff am 14.02.2025)

*Kuckartz/Rädiker 2022*

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 5. Aufl., Beltz, Weinheim Juventa 2022

*Kuster et al. 2022*

Kuster, Jürg; Bachmann, Christian; Hubmann, Mike; Lippmann, Robert; Schneider, Patrick: Handbuch Projektmanagement. Agil - klassisch – hybrid, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2022

*Mayring 2023*

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 7. Aufl., Beltz, Weinheim, 2023

*Mayring 2022*

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, 13., aktualisierte Aufl., Beltz, Weinheim, 2022

*Meyer/Reher 2020*

Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef: Projektmanagement. Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, 2., überarbeitete Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, Heidelberg, 2020

*Niedziella 2022*

Niedziella, Wolfgang: Wie funktioniert Normung – Eine Einführung in die nationale, europäische und internationale elektrotechnische Normung, 3. Aufl., VDE Verlag Berlin 2022

*Ohly/Stahl/Weber 2022*

Ohly, Peter H.; Stahl, Lena-Luise; Weber, Karsten: Informationsquellen und Informationsaustausch. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden, 2022, S. 51-67

*Patzak/Rattay 2018*

Patzak, Gerold; Rattay, Günter: Projektmanagement – Projekte, Projektportfolios, Programmen und projektorientierte Unternehmen. 7. Auflage, Wien: Linde 2018

*PeopleCert Wisdom Limited 2023*

PeopleCert Wisdom Limited: Audited Consolidated Annual Report and Financial Statements 31 December 2023, London, 2023

*Rietz/Roeschlein 2019*

Rietz, Steffen und Roeschlein, Ralf: 2.5 Normen und Standards im Projektmanagement. In: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (Hg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4): Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement, Band 1, Nürnberg: GPM Gesellschaft für Projektmanagement e. V. 2019, S. 182-215

*Saldaña 2021*

Saldaña, Johnny: The Coding Manual for Qualitative Researchers, 4<sup>th</sup> ed., Sage, Los Angeles 2021

*Salheiser 2022*

Salheiser, Axel: Natürliche Daten: Dokumente. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden, 2022, S. 1507-1522

*Schmidt 2017*

Schmidt, Werner: Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan; Matiaske, Wenzel; Rosenbohm, Sophie (Hg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung, Springer Gabler, Wiesbaden 2017, S. 443-466

*Steinke 2022*

Steinke, Ines: Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 14. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2022, S. 319-331

*Timinger 2024*

Timinger, Holger: Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg, 2. Aufl., Wiley, Weinheim, 2024

*Thyssen/Sedlmayer/Fuster 2016*

Thyssen, David; Sedlmayer, Martin; Fuster, Marco: ICB4 – Kompetenzstandard für Projekte, Programme und Portfolios. In Projektmanagement Aktuell, Jg. 27 (2016), Nr. 1, S. 25-29

*Uludağ et al. 2021*

Uludağ, Ö., Putta, A., Paasivaara, M., Matthes, F.: Evolution of the Agile Scaling Frameworks. In: Gregory, P.; Lassenius, C.; Wang, X.; Kruchten, P. (Hg.): Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2021, Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 419. Springer, Cham, 2021, S. 123-139

*VDE 2003*

VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.: Satzung, Offenbach am Main, 01. Januar 2003

*Wolff 2022*

Wolff, Stephan: Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 14. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2022, S. 502-513

## Verzeichnis der SIMAT-Arbeitspapiere

| AP        | Datum   | Autor(en)                           | 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<br>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 Projektmanagement-software – 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                                                                                               |

| AP        | Datum   | Autor(en)                                   | Titel                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|---------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                                                                                                                                                                                          |
| 08-16-030 | 08.2016 | M. Klotz                                    | ISO/IEC 3850x – Die Normenreihe zur IT-Governance                                                                                                                                                                                                                |
| 09-17-031 | 09.2017 | S. Marx                                     | Project Management Practice in Interreg Projects – Reflective Analysis and Recommendations                                                                                                                                                                       |
| 09-17-032 | 11.2017 | S. Marx                                     | Knowledge Management in Interreg Cross-Border Cooperation – a Project Perspective                                                                                                                                                                                |
| 10-18-033 | 11.2018 | M. Klotz / S. Marx                          | Projektmanagement-Normen und -Standards, 2. Auflage                                                                                                                                                                                                              |
| 11-19-034 | 08.2019 | M. Klotz                                    | IT-Compliance nach COBIT® 2019                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11-19-035 | 09.2019 | I. Sulk / P. Hagen / M. Klotz               | Kontrollanforderungen an ein ERP/Cloud-System und Umsetzung in automatisierte Kontrollen                                                                                                                                                                         |
| 12-20-036 | 03.2020 | S. Marx / M. Klotz                          | Earned-Value-Analyse – Einführung und Beispiele                                                                                                                                                                                                                  |
| 12-20-037 | 04.2020 | M. Kenter / C. Bülow / M. Weber / L. Kennes | Lebensqualität in Vorpommern-Rügen – Ein Vergleich mit ausgewählten Metropolen und Vergleichsstädten Deutschlands                                                                                                                                                |
| 12-20-038 | 05.2020 | S. Marx / M. Klotz                          | Hackathons in Museums – Recommendations from an International Event Series                                                                                                                                                                                       |
| 13-21-039 | 03.2021 | M. Naybzadeh                                | Standards und Zertifizierungen für Cloud-Services                                                                                                                                                                                                                |
| 13-21-040 | 11.2021 | M. Kenter / C. Bülow / L. Kennes            | Die Unternehmenslandschaft in Mecklenburg-Vorpommern im Vergleich zu anderen Regionen Deutschlands – Eine empirische Studie repräsentativer Landkreise aus allen 16 Bundesländern Deutschlands in Bezug auf ausgewählte Kennzahlen in Verbindung mit Unternehmen |
| 14-22-041 | 07.2022 | M. Klotz / S. Marx                          | Projektmanagement-Normen und -Standards, 3. Auflage                                                                                                                                                                                                              |
| 16-24-042 | 08.2024 | M. Klotz                                    | Persönliches Informationsmanagement – Grundlagen einer effektiven Informationsnutzung                                                                                                                                                                            |
| 16-24-043 | 11.2024 | M. Klotz / L.-E. Pissors                    | KI-Normen und -Standards – Unterstützung für die Gestaltung der KI-Governance                                                                                                                                                                                    |
| 17-25-044 | 07.2025 | M. Klotz / S. Marx                          | Normen und -Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, 4. Auflage                                                                                                                                                                                |