

## DIN 69900 und DIN 69901

# Das ist neu in den deutschen PM-Normen

von Reinhard Wagner

Nach jahrelanger Vorarbeit sind im Januar 2009 die beiden nationalen Normen für das Projektmanagement erschienen: die neue DIN 69900 "Netzplantechnik" sowie die neue DIN 69901 "Projektmanagementsysteme". Letztere hat sogleich viel Aufmerksamkeit erhalten. Die Nachfrage war bereits vor der Veröffentlichung so groß, dass die Norm vom DIN Deutsches Institut für Normung e.V. die Auszeichnung "Norm des Monats Januar 2009" erhalten hat.



**Reinhard Wagner**

Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm., Vorstand für PM-Forschung und Facharbeit der GPM, stellv. Obmann des DIN-Normenausschusses

Kontakt: [r.wagner@GPM-IPMA.de](mailto:r.wagner@GPM-IPMA.de)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

## Standards verbessern die Zielerreichung

Unter Standards versteht man eine einheitliche, in einem definierten Wirkungskreis anerkannte Art und Weise, etwas herzustellen oder durchzuführen. So regeln beispielsweise viele Organisationen die Art und Weise, wie sie Projekte managen in einem spezifischen Projektmanagement-Handbuch. Normen als spezielle Ausprägung von Standards beziehen sich dagegen auf einen breiten Anwenderkreis. So auch die DIN-Normen in Deutschland. Normen sind allseits rechtlich anerkannte, durch ein formelles Normungsverfahren beschlossene, allgemeingültige Regeln. Sie bewegen sich somit auf einem höheren Abstraktionsgrad und geben nicht vor, *wie* etwas getan werden muss, sondern *was* getan werden muss.

Standards und Normen sind aus dem Projektmanagement nicht mehr wegzudenken. Projekte werden heute überwiegend standardisiert durchgeführt. Eine Studie der Technischen Universität Darmstadt aus dem Jahr 2005 belegt dies für Projekte in unterschiedlichsten Branchen und Anwendungsfeldern. Gründe für die Anwendung von Standards sind der Studie zufolge unter anderen die positiven Auswirkungen auf den Projektablauf sowie einer besseren Zielerreichung (beispielsweise hinsichtlich Termine und Kosten). In der Studie wird auch der scheinbare Widerspruch zwischen den für Wiederholertätigkeiten ausgelegten Standards und dem Einmaligkeitscharakter von Projekten adressiert und wie folgt aufgelöst: "Die Anwendung von Standards in Projekten ist deshalb sinnvoll, weil sich die Mehrzahl von Tätigkeiten in Projekten wiederholt. Dies betrifft vor allem PM-Tätigkeiten." (Albrecht, 2005.)

Das DIN Deutsches Institut für Normung e.V. beschäftigt sich gemeinsam mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. seit mehr als 30 Jahren mit der Normung auf dem Gebiet des Projektmanagements (Waschek, 2006). Die erste Projektmanagement-Norm in Deutschland, die DIN 69900 "Netzplantechnik, Begriffe", erschien 1970. Sie enthielt vor allem Begriffsdefinitionen, ebenso wie die meisten anderen Normen, die danach veröffentlicht wurden. In den letzten Jahren hat sich der Bezugsrahmen von Projekten entscheidend verändert – und damit auch die Anforderungen an Projektmanagement-Normen.

## Bedeutung von Standards wächst

In Zeiten der Globalisierung sind Unternehmen zunehmend gezwungen, sich in Richtung ihrer Absatz- und Beschaffungsmärkte zu öffnen. Früher haben Unternehmen Projekte vorwiegend intern durchgeführt, heute müssen sie die Projekte immer stärker mit externen Partnern vernetzen. Dadurch steigt die organisatorische Komplexität und die Bedeutung von Standards wächst (Bild 1).

In vernetzten Projekten verwenden die Partner teilweise sehr unterschiedliche Begriffe, Prozesse, Methoden und Tools. Standards erleichtern es den Beteiligten sich zu verständigen und helfen ihnen dabei, sich über den Projektverlauf hinweg besser zu synchronisieren. Die auf der Szenariotechnik basierende Studie "Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition" der Deutsche Bank Research ([www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de)) fasst diese Entwicklung im Begriff "Projektwirtschaft" zusammen. Darunter versteht man temporäre, über Unternehmensgrenzen hinausgehende, sehr kooperative und oft globale Wertschöpfungsprozesse ("Projekte"). Die Studie beschreibt die Rolle, die den Standards in diesem Szenario zukommt: "In der Projektwirtschaft spielen Standards ganz unterschiedlicher Art eine

zentrale Rolle. Aufgrund der häufig wechselnden Projektpartner ist die Standardisierung von Prozessen in Projekten unabdingbar ... Technologische Schnittstellenstandards sind wichtig, um die projektrelevanten Datenbanken wechselnder Kooperationsteilnehmer effizient zu verknüpfen ..."

Die Projektmanagement-Normen DIN 69900 und DIN 69901 sind auf diese neuen Herausforderungen der Projektwirtschaft und auf die Anforderungen in der Praxis ausgerichtet.

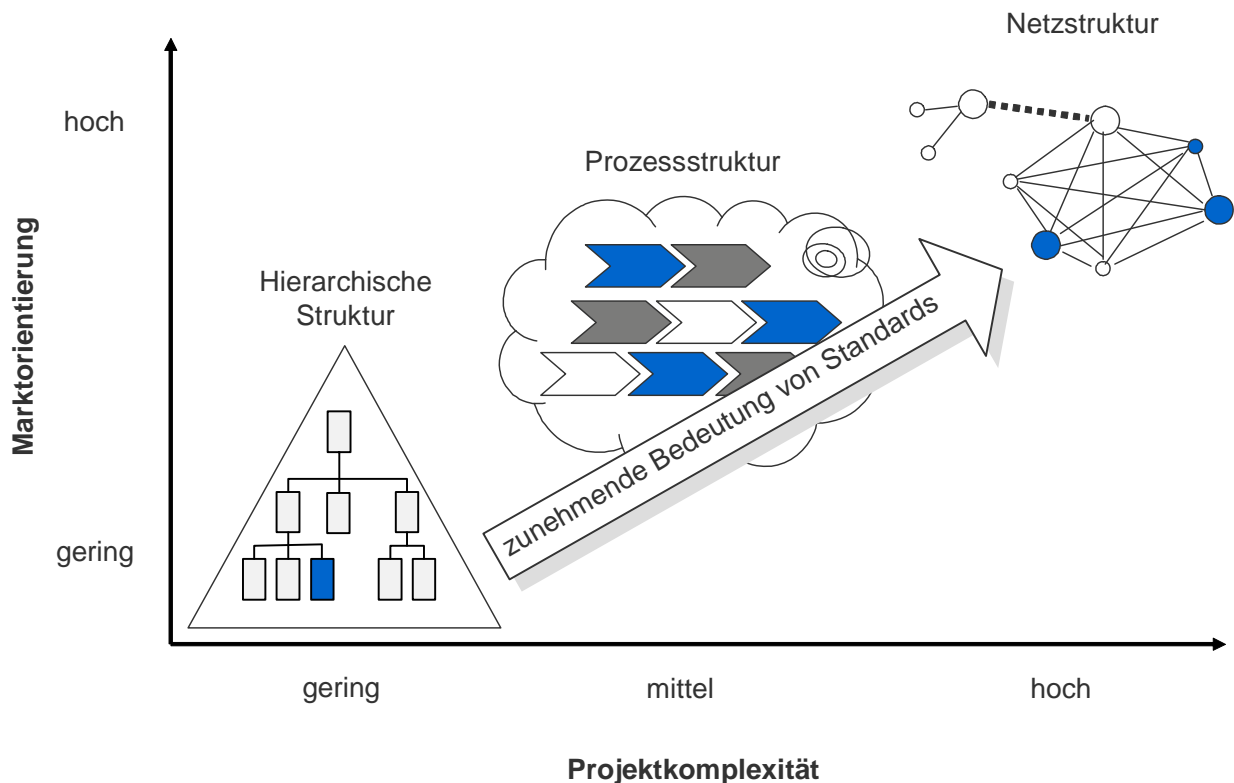


Bild 1: Bei steigender Komplexität wächst die Bedeutung von Standards (Wagner, 2008).

## Die neuen Normen DIN 69900 und DIN 69901

Seit Januar 2009 gelten die neuen Normen DIN 69900 und DIN 69901. Bei ihrer Entwicklung konnte das Normungsteam auf Bewährtem aufbauen: Teile der alten DIN 69904 zur Gestaltung von Projektmanagementsystemen hat das Team in den Teil 1 der neuen DIN 69901 integriert. Auch etliche Begriffsdefinitionen der bisherigen Normen von DIN 69901 bis DIN 69905 konnten übernommen werden. Viele Begriffe sind inzwischen fest im Sprachschatz der Projektmanager verankert, so dass eine Änderung nicht sinnvoll erschien. Ein Beispiel hierfür ist die Begriffsdefinition für ein Projekt als "Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist." Sie ist inzwischen in vielen Veröffentlichungen zum Projektmanagement zu finden. In der neuen DIN 69901 sind alle Begriffsdefinitionen zusammengefasst (Teil 5). Dies ist ein Unterschied zur bisherigen Normenreihe, bei der in jedem Normteil die Begriffe separat aufgelistet waren. Für die Teile 2, 3 und 4 der neuen DIN 69901 gab es hingegen keine Vorlagen in einer der bisherigen Normen. Das Normungsteam hat diese Teile deshalb komplett neu entwickelt.

### DIN 69900

In der neuen Norm "DIN 69900: Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe" wurden die Teile 1 und 2 der alten DIN 69900 zusammengefasst und aktualisiert. Die neue Norm enthält die 100 wichtigsten Begriffe für die Netzplantechnik, neue Darstellungsformen für die Ablauf- und Terminplanung mit Terminliste, Balkenplan und Netzplan sowie die dazugehörigen Berechnungsformeln. Auch

wenn die Bedeutung der Netzplantechnik heute nicht mehr so groß ist wie noch vor einigen Jahren, ist die Norm relevant für die Qualifizierung sowie für die Anbieter von Projektmanagement-Software.

## DIN 69901

Die neue "DIN 69901: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme" gliedert sich in die Teile 1 bis 5 und ersetzt die bisherige Normenreihe DIN 69901 bis 69905 (Tabelle 1).

Neue DIN 69901 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme		
DIN 69901-1	Grundlagen	
DIN 69901-2	Prozesse, Prozessmodell	Neu entwickelt
DIN 69901-3	Methoden	Neu entwickelt
DIN 69901-4	Daten, Datenmodell	Neu entwickelt
DIN 69901-5	Begriffe	

Tabelle 1: Die fünf Teile der DIN 69901.

### DIN 69901-1: Grundlagen

Im ersten Teil der Norm sind die grundlegenden Konzepte für Projektmanagementsysteme zusammengefasst. Hier werden die üblichen Einsatzziele, der Modellcharakter und die wesentlichen Eigenschaften von Projekten erläutert, außerdem die wechselseitigen Erwartungen von Trägerorganisation und Projektmanagementsystem. Schließlich wird auf die Dokumentation des Projektmanagementsystems eingegangen sowie auf die Regeln zur Festlegung der Projektmanagementprozesse. Der Grundlagenteil ist vor allem für Anwender interessant, die Projektmanagementsysteme einführen oder optimieren und sich mit der grundlegenden Konzeption der DIN 69901 vertraut machen wollen.

### DIN 69901-2: Prozesse, Prozessmodell

DIN 69901-2 ist der umfangreichste Teil der neuen Norm. Hier wird die Prozessorientierung eingeführt und die PM-Prozesse werden in Bezug zu allen Prozessen einer Organisation eingeordnet. Der Zusammenhang zwischen den Prozessen für das Management einzelner Projekte und den Prozessen für das Management von Programmen und Portfolios wird hergestellt, das Prozessmodell ausführlich hergeleitet. Alle Prozesse werden mittels eines einheitlichen Schemas beschrieben. Außerdem werden die Schnittstellen zu Vorgänger- und Nachfolgeprozessen sowie zu den PM-Methoden verdeutlicht.

Das Prozessmodell wurde komplett neu konzipiert, es ist konsistent und bietet eine durchgängige Darstellung der PM-Prozesse für die Abwicklung eines Projekts von der Initialisierung bis zum Abschluss (Obels et al., 2006). Projektmanager können auf Basis dieses Prozessmodells ihre Projektabwicklung planen und steuern. PM-Berater und die für die Ausgestaltung von Projektorganisationen verantwortlichen Manager können das Prozessmodell als "Schablone" für die Einführung oder Optimierung von PM-Systemen verwenden. Auch bei der Qualifizierung wird sich das Modell durchsetzen. Die GPM beispielsweise plant, das Prozessmodell der DIN 69901-2 in das IPMA-4-Level-System zu integrieren.

### DIN 69901-3: Methoden

Auch Teil 3 der Norm ist neu. Mit einem Umfang von zehn Seiten ist dies der kürzeste Teil. Das Normungsteam verzichtete bewusst auf die Normung der zahlreichen Methoden, die sich bereits in der Praxis durchgesetzt haben und in der einschlägigen Literatur ausführlich beschrieben sind. Dargestellt sind nur die wichtigsten Methoden für Aufwandschätzung, Projektcontrolling, Projektvergleich sowie Projektstrukturierung. Sie können bei der Qualifizierung von Projektpersonal sowie bei der Projektabwicklung eingesetzt werden.

### DIN 69901-4: Daten, Datenmodell

Neuland betreten wurde für die Erstellung von Teil 4: Elf Anbieter von PM-Softwareprodukten und ein Team der Universität Osnabrück haben sich wettbewerbsübergreifend zusammengefunden, um ein Datenmodell zu beschreiben, das für die Speicherung und Verarbeitung projektspezifischer Daten verwendet werden kann (Angermeier, 2006). Anwender haben dadurch den Vorteil, dass die Dateien und Softwareprodukte, die sie für ihre Projekte benutzen, besser kompatibel sind. Das ist insbesondere bei unternehmensübergreifenden Projekten hilfreich, bei denen die Partner die Produkte unterschiedlicher Hersteller verwenden. Die Hersteller wiederum haben dank der Norm nun eine gemeinsame Basis für die Spezifikation und Ausgestaltung ihrer PM-Software.

### DIN 69901-5: Begriffe

Teil 5 enthält 110 Definitionen für die Begriffe, die in den Teilen 1 bis 4 verwendet wurden. Viele Begriffsdefinitionen wurden von den bisherigen Normen übernommen, einige wurden neu hinzugefügt, manche Be-

griffe wurden aktualisiert. Begriffe, die in der Projektarbeit nicht mehr verwendet werden, wurden gestrichen. Neu ist, dass neben den deutschen Begriffen auch ihre englischen Entsprechungen aufgeführt sind. Teil 5 kann als Grundlage für die praktische Arbeit in Projekten dienen, für die Qualifizierung sowie für die Ausgestaltung organisationsweiter PM-Standards.

## Prozessorientierung: Leichtere Synchronisation von Aktivitäten

Unser beruflicher Alltag ist heute stark von Prozessen geprägt. Ein Prozess ist ein Bündel von Aktivitäten, das Eingaben in Ergebnisse verwandelt. Der Ressourceneinsatz, der für diese Transformation nötig ist, sollte möglichst effektiv und effizient sein. Erschwert wird diese Aufgabe häufig durch die Vielzahl von internen und externen Beteiligten und die oft parallel laufenden Aktivitäten. ISO 9000 trug stark zur Verbreitung des Konzepts der Prozessorientierung bei. Hier heißt es: "Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden." (DIN, 2000.)

Auch in der Projektarbeit wird die Zusammenarbeit immer komplexer. Man muss räumliche, sprachliche, zeitliche und kulturelle Grenzen überwinden ("Projektwirtschaft"). Um die Lieferbeziehungen in Projekten zu koordinieren, ist es notwendig, die Organisationsformen so zu entwickeln, dass eine flexible, grenzüberschreitende Vernetzung der Beteiligten möglich wird sowie die Synchronisation der vielfältigen Aktivitäten. Das Konzept des prozessorientierten Projektmanagements (Wagner, 2008) ist einer der wichtigsten Trends im Projektmanagement. Inzwischen wird es bei zahlreichen branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards berücksichtigt (z.B. beim PMBOK® Guide oder bei PRINCE2™).

### Prozesshaus der neuen DIN 69901

Konsequente Prozessorientierung ist eines der wichtigsten Merkmale der neuen DIN 69901. Die PM-Prozesse werden von der Initialisierung bis zum Abschluss eines Projekts abgebildet und ins Verhältnis gesetzt zu den sonstigen Prozessen einer Organisation, z.B. den Führungs-, Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozessen.

Damit wird ein Rahmen für die Synchronisation arbeitsteiliger Prozesse in Organisationen vorgegeben. Projektmanagement erfüllt hier eine integrative Funktion und dient als Schnittstelle zwischen den internen Beteiligten sowie zu den externen Partnern (Querschnittsfunktion). Der Kritik, dass die neue Norm nur einen Rahmen, aber keine konkreten Handlungsempfehlungen liefere (Heilwagen/Triest, 2008), muss entgegengehalten werden, dass eine Norm kein Lehrbuch und keine Schulungsunterlage ist. Eine



Bild 2: Prozesshaus der DIN 69901-2 (Quelle: DIN 69901-2, 2009).

Norm beschreibt *was* zu tun ist, das *Wie* der Ausführung bleibt dem Handelnden (z.B. dem Projektmanager oder den Ausbildern in Lehre und Qualifizierung) überlassen. Der Rahmen ist so gefasst, dass er abhängig von den jeweiligen organisations- oder projektspezifischen Anforderungen flexibel ausgestaltet werden kann.

### Verknüpfung von Projektmanagement und Multi-Projektmanagement

Das Prozessmodell der DIN 69901-2 verdeutlicht die organisatorische Verknüpfung zwischen dem Management einzelner Projekte und dem Multi-Projektmanagement (Management von Programmen und Portfolios), außerdem behandelt es die Verknüpfung der jeweiligen Prozesse. Diese Verknüpfung erfolgt durch Freigabeprozesse an den Phasenübergängen der einzelnen Projekte. Das Normungsteam hat bewusst darauf verzichtet, die Beschreibungen für das Multi-Projektmanagement detailliert darzustellen. In einem weiteren Normungsprojekt soll das Management von Programmen und Portfolios eingehender beschrieben werden.

### Unterscheidung von Projektmanagement- und Projektphasen

Das Prozessmodell der DIN 69901-2 unterscheidet zwischen Projekt- und Projektmanagementphasen: "Projektphasen unterteilen den Projektlebenszyklus in zeitlich zusammenhängende Abschnitte und spie

geln so den Projektverlauf mit den inhaltlichen Aktivitäten aus Sicht der jeweiligen Organisation wider. Abhängig von den Anforderungen der jeweiligen Projektart, Branche oder Organisation können diese Aktivitäten unterschiedlich unterteilt werden. Die Phaseneinteilung auf der Ebene des Projektmanagements orientiert sich hingegen an den logisch zusammenhängenden Aktivitäten des Projektmanagements.

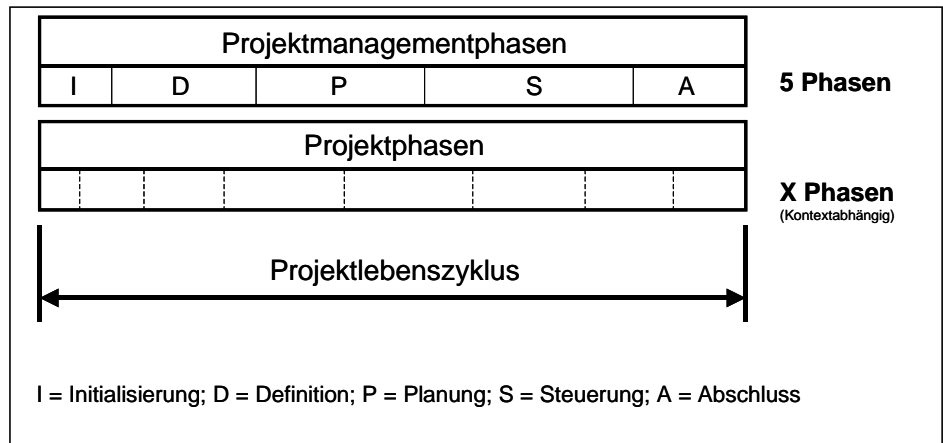


Bild 3: DIN 69901-2 unterscheidet zwischen Projekt- und Projektmanagementphasen.

Die Norm unterscheidet die fünf Projektmanagementphasen 'Initialisierung', 'Definition', 'Planung', 'Steuerung' und 'Abschluss' (Bild 3).

Das Projektmanagementphasen-Modell der DIN 69901 mit seinen 5 Phasen ist ein universelles Modell, das über verschiedene Projektarten und Branchen hinweg gilt, und das auf alle Projekte direkt angewendet werden kann. Die Projektphasen hingegen repräsentieren die spezifischen fachlichen, inhaltlichen Aspekte von Projekten in unterschiedlichen Branchen oder Unternehmen. Abhängig vom Kontext eines Projekts werden unterschiedliche Projektphasen definiert und auf die Erfordernisse der Projektart zugeschnitten. Somit wird die DIN 69901 ihrem Anspruch an Universalität und Kompatibilität gerecht. Sie kann in den unterschiedlichsten Bereichen, Organisationen und Branchen eingesetzt werden, sie kann flexibel an andere Prozessmodelle angepasst werden und synchronisiert Aktivitäten und Beteiligte in Projekten.

### Projektmanagement-Prozesse flexibel anpassen

Das Prozessmodell der DIN 69901 umfasst insgesamt 59 Projektmanagement-Prozesse. Diese sind horizontal einer von fünf Projektmanagement-Phasen und vertikal einer von elf Prozessuntergruppen – in alphabetischer Reihenfolge – zugeordnet (Bild 4). In der Prozess-Untergruppe "Ablauf und Termine" beispielsweise

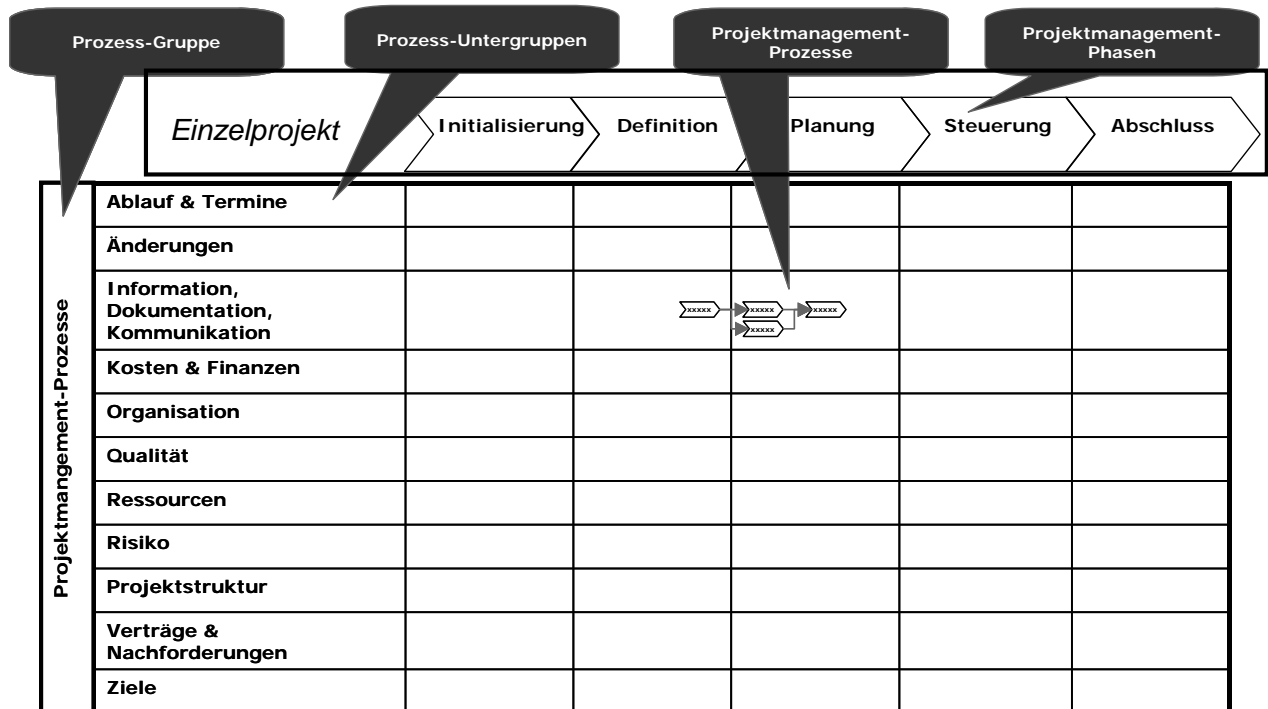


Bild 4: Aufbau des Prozessmodells der DIN 69901-2 (Quelle: DIN 69901-2, 2009).

beispielsweise werden alle Projektmanagement-Prozesse abgebildet, die den Ablauf oder die Termine im Projekt betreffen. In der PM-Phase "Definition" ist das u.a. der Prozess "Meilensteine definieren", in der PM-Phase "Planung" der Prozess "Terminplan erstellen". Der Clou beim Prozessmodell der DIN 69901 ist, dass nicht immer alle Prozesse durchlaufen werden müssen. Die Prozesse können flexibel angepasst werden. So sind nur 14 Prozesse als „Mindeststandard“ verbindlich, alle anderen können je nach Bedarf genutzt oder auch weggelassen werden. Eine individuelle Lösung für die Projektabwicklung kann damit gefunden und so der Aufwand für das Projektmanagement gesenkt werden.

### Projektablauf in "Schwimmbahn"-Diagrammen

Die DIN 69901-2 stellt die Abhängigkeiten zwischen den Projektmanagement-Prozessen in den einzelnen Phasen grafisch dar, eng angelehnt an die im Qualitätsmanagement üblichen Darstellungen von Prozessabläufen. Bild 5 zeigt einen Ausschnitt aus diesen Darstellungen, die man oft als "Schwimmbahn"-Diagramme bezeichnet.

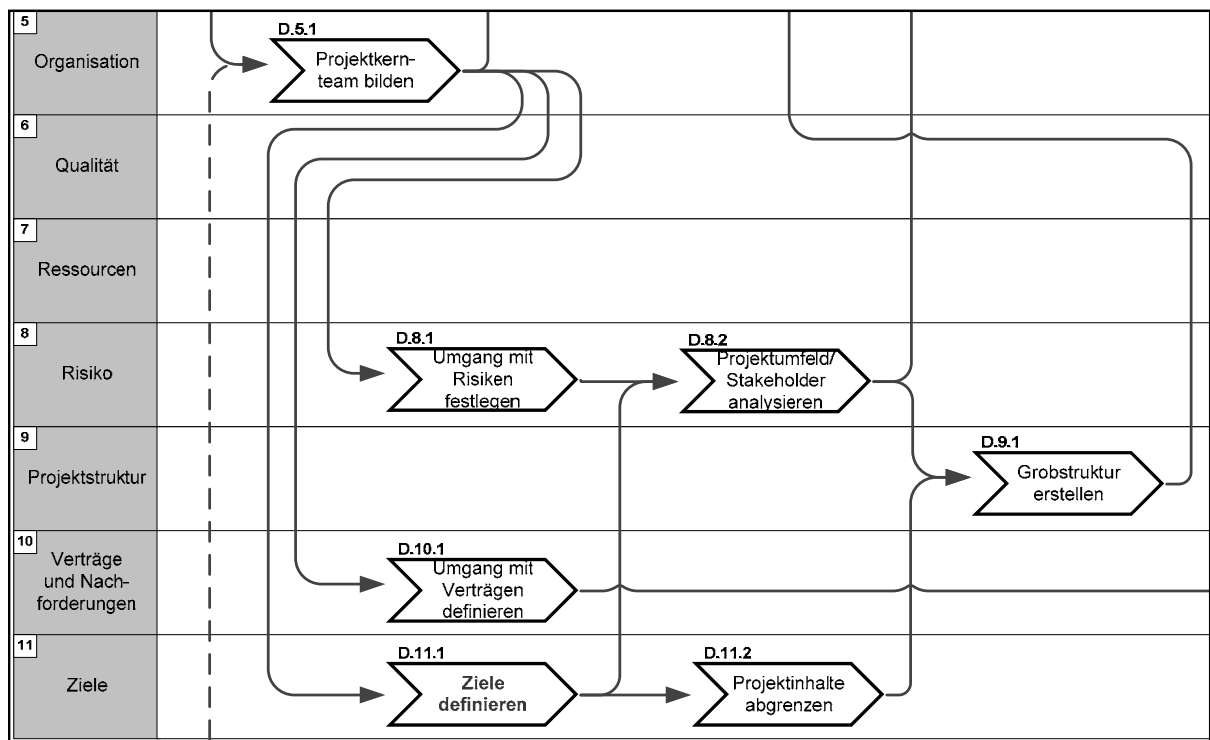


Bild 5: Ausschnitt aus dem Prozessablauf der Definitionsphase (Quelle: DIN 69901-2, 2009).

Auf eine vollständige Darstellung aller Abhängigkeiten wurde bewusst verzichtet, um die Übersichtlichkeit der Diagramme zu erhalten und die Verständlichkeit zu verbessern. Besonders zu betonen ist, dass es in dem dargestellten Ablauf auch zahlreiche Möglichkeiten für Rücksprünge geben kann, z.B. von einem Prozess in der PM-Phase "Steuerung" zu einem Prozess in der PM-Phase "Planung". Diese Rücksprünge wurden nicht vollständig aufgeführt.

Wesentliche Vorteile dieser Darstellungsform sind:

1. Die Beteiligten können sich über den gesamten Projektverlauf hinweg besser orientieren.
2. Die Gesamtzusammenhänge sind didaktisch besser aufbereitet.

### In Arbeit: Die ISO 21500

Im Herbst 2007 startete die ISO International Standardisation Organisation ein Normungsprojekt für die zukünftige ISO 21500 "A Guide for Project Management", die 2012 erscheinen soll. Das ISO-Projekt verlief parallel zu den Arbeiten an den nationalen Normen und erhielt in vielen Ländern von Anfang an große Aufmerksamkeit. Die ISO 21500 ersetzt die nationalen Normen zwar nicht, wird als übergeordneter Standard aber einen großen Einfluss auf die nationalen Normungsbemühungen haben. Auch die beiden großen

Projektmanagement-Fachverbände, die International Project Management Association (IPMA) und das Project Management Institute (PMI) tragen dazu bei, mit der ISO 21500 zukünftig ein international einheitliches Verständnis bezüglich des Managements von Projekten zu erreichen. Die IPMA ist als Beobachterin direkt vertreten, das PMI ist über einzelne nationale Vertreter indirekt beteiligt.

Deutschland unterstützt die Arbeiten für die neue ISO 21500 mit vier Experten des nationalen Normenausschusses. Diese waren maßgeblich an den Arbeiten zu den deutschen Normen beteiligt und können ihre Erfahrungen auf internationaler Ebene einbringen. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil auch die ISO 21500 dem prozessorientierten Ansatz folgt. Das Prozessmodell der ISO 21500 gilt als das zentrale Element der Norm und wird im Wesentlichen auf den Ansätzen der DIN 69901-2 und dem PMBoK® Guide basieren.

## Eigene Projektmanagementsysteme ableiten

Bei der Ausgestaltung von Projektmanagement-Standards wird in Unternehmen und anderen Organisationen das Rad oft immer wieder neu erfunden. Hier sollen die neuen DIN-Normen für das Projektmanagement Abhilfe schaffen. Aus der DIN 69901 kann eine Organisation ein eigenes Projektmanagementsystem ableiten.

Dafür müssen zuerst die Anforderungen an das Projektmanagement ermittelt werden. Danach können aus dem Prozessmodell der DIN 69901-2 die Prozesse ausgewählt werden, die diese Anforderungen erfüllen. Im nächsten Schritt wird mit den Prozessbeschreibungen der Norm ein projekt- oder organisationspezifischer Standard aus Prozessen zusammengestellt. Diese Prozesse können dann noch synchronisiert werden mit den Führungs-, Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozessen der Organisation sowie den Prozessen externer Partner. Der prozessorientierte Standard kann schließlich noch um die Methoden oder das Datenmodell erweitert werden, die in der Norm beschrieben sind, oder um beides. Der prozessorientierte Ansatz der DIN 69901 erleichtert es, das Projektmanagement im Qualitätsmanagement-System einer Organisation zu verankern.

Die neuen Normen bieten eine sehr gute Ausgangsbasis für die übergreifende Zusammenarbeit von Organisationen in Projekten. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis der verwendeten Begriffe, Prozesse und Freigabepunkte, so dass Reibungsverluste vermieden werden und die Effizienz in der Projektabwicklung steigt. Diese Vorteile werden vor allem für Organisationen und Branchen mit einer großen Zahl von Schnittstellen in Projekten wichtig sein. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie. Die Fachgruppe "Projektmanagement Automotive" der GPM und der ProSTEP iViP-Verein werden eine Empfehlung für die Anwendung der Normen in der Automobilindustrie erarbeiten. Der ProSTEP iViP-Verein ist auf das "Collaborative Project Management" spezialisiert (Plischke/Vettermann, 2007). Gewiss werden weitere Initiativen in anderen Branchen folgen.

Das Prozessmodell bietet nicht zuletzt eine gute Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Einmal eingeführt, kann die Organisation auf Basis eines prozessorientierten Standards ihren Reifegrad im Projektmanagement regelmäßig überprüfen, bewerten und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen umsetzen. Für die Bewertung des Reifegrades können bewährte Reifegradmodelle verwendet werden wie z.B. SPICE (Frick, 2007) oder CMMI (Schulz, 2007). Die GPM wird im Herbst 2009 ein eigenes Reifegradmodell für Projektmanagementsysteme in Organisationen herausbringen, das auf Basis der DIN-Prozesse erstellt wurde. Dieses Modell wird sicherlich zur weiteren Verbreitung der neuen Normen beitragen.

## Fazit

Neue Anforderungen in der Projektarbeit machten die Neugestaltung der deutschen Projektmanagement-Normen notwendig. Mit der prozessorientierten Ausrichtung der DIN 69901 folgt die Normung einem Trend, der vor allem durch die vernetzte Zusammenarbeit in der "Projektwirtschaft" angetrieben wird. Das Prozessmodell der neuen Norm nützt dabei nicht nur Organisationen in Deutschland, sondern fördert auch im internationalen Kontext das Verständnis und die Zusammenarbeit in Projekten.

## Literatur

- Albrecht, I.: Anwendung von Standards in Projekten – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitspapier Nr. 17. TU Darmstadt. 2005
- Waschek, G.: Projektmanagement-Normung in Deutschland. Wie alles begann – und wo wir heute sind. In: projektMANAGEMENT aktuell, 01/2006, S. 37-39

- Wagner, R.: Standards im Projektmanagement – Fluch oder Segen? In: Dorn, K.; Fitzsimons, C.J., Frick, A.; Kerber, G.; Marré, R.; Wagenhals, K. (Hrsg.): Innovationen durch Projektmanagement – oder?! Heidelberg, dpunkt.verlag, 2008, S. 107-118
- Studie "Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition" der Deutsche Bank Research, [www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de)
- Obels, M.; Roeschlein, R.; Staiger, M.; von Schneyder, W.; Wagner, R.; Waschek, G.: Die neue Projektmanagement-Norm – prozessorientiert, integriert und praxisnah. In: projektMANAGEMENT aktuell, 02/2006, S. 41-44
- Angermeier, G.: Der Entwurf für die neue deutsche Projektmanagement-Norm, Projekt Magazin, Ausgabe 10/2006
- DIN: ISO 9000:2000 Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe. Beuth, Berlin, 2000
- Wagner, R.: Prozessorientiertes Projektmanagement. In: Gessler, M.; Campana, C. Gemünden, H. G.; Lange, D.; Mayer, P.E. (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen. 32. Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung. Köln, TÜV Media, 2008
- DIN 69901-2: 2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Teil 2: Prozesse, Prozessmodell. Beuth, Berlin, 2009
- Heilwagen, A.; Triest, S.: Die neue DIN 69901: Änderungen, Chancen und Grenzen, Projekt Magazin, Ausgabe 10/2008
- Plischke, D.; Vettermann, S.: Automobil-Hersteller und Zulieferer: Neue CPM-Empfehlung für eine optimierte Kooperation, Projekt Magazin, Ausgabe 12/2007
- Frick, R.-P.: Prozessbewertung und -verbesserung mit SPICE, Projekt Magazin, Ausgabe 9/2007
- Schulz, K.: CMMI – die Reifeprüfung für IT-Projektmanagement, Projekt Magazin, Ausgabe 15/2007

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/archiv> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.