

DIN ISO 21504

ICS 03.100.01

**Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement –
Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2015)**

Project, programme and portfolio management –
Guidance on portfolio management (ISO 21504:2015)

Management de projets, programmes et portefeuilles –
Directives sur le management de portefeuilles (ISO 21504:2015)

Gesamtumfang 21 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich.....	7
2 Begriffe	7
3 Grundsätze des Portfoliomanagement	7
3.1 Notwendigkeit und Kontext des Portfoliomanagement.....	7
3.2 Übersicht über das Portfoliomanagement	8
3.2.1 Portfoliomanagement.....	8
3.2.2 Portfoliostuktur	9
3.2.3 Fähigkeiten und Einschränkungen	9
3.2.4 Gefahren und Chancen.....	10
3.3 Rollen und Verantwortlichkeiten.....	10
3.3.1 Allgemeine Grundsätze	10
3.3.2 Festlegung von Entscheidungsbefugnissen für die Inhalte des Portfolios	10
3.4 Einbeziehung und Management von Stakeholdern	10
4 Voraussetzungen für das Portfoliomanagement	11
4.1 Allgemeines	11
4.2 Begründung des Portfoliomanagement	11
4.3 Framework des Portfoliomanagement.....	11
4.4 Arten von Portfoliokomponenten	11
4.5 Kriterien für die Auswahl und Priorisierung von Portfoliokomponenten	11
4.6 Abstimmung mit Organisationsprozessen und -systemen.....	12
4.7 Sichtbarkeit des Portfolio.....	12
4.8 Aufbau der Berichterstattung über die Leistung des Portfolio	13
4.9 Verbesserung des Portfoliomanagement	13
4.10 Portfolio-Governance.....	13
5 Management von Portfolios.....	13
5.1 Allgemeines	13
5.2 Definition des Portfolios	14
5.3 Ermittlung potenzieller Portfoliokomponenten.....	14
5.4 Festlegung des Portfolioplans.....	14
5.5 Bewertung und Auswahl von Portfoliokomponenten	15
5.5.1 Allgemeines	15
5.5.2 Bewertung des aktuellen Stands.....	15
5.5.3 Auswahl von Portfoliokomponenten	15
5.6 Validierung der Abstimmung des Portfolios auf strategische Ziele	16
5.6.1 Allgemeines	16
5.6.2 Abstimmung mit strategischen Zielen.....	16
5.6.3 Aufrechterhaltung der Abstimmung mit Risikotoleranz, Ressourcenkapazität und Fähigkeiten	16
5.6.4 Dokumentation und Evaluierung der Ergebnisse von Abstimmungsmaßnahmen.....	17
5.7 Evaluierung und Berichterstattung über die Portfolioleistung	17
5.7.1 Allgemeines	17
5.7.2 Festlegen der Messbasis für die Leistungsfähigkeit des Portfolios	17

5.7.3	Management der Portfolioleistung	17
5.7.4	Berichterstattung über die Portfolioleistung	18
5.7.5	Management der Nutzenintegration	18
5.8	Ausgewogenheit und Optimierung des Portfolios	18
5.8.1	Allgemeines	18
5.8.2	Optimierung der Portfoliokomponenten	19
5.8.3	Erhaltung des Portfolios	19
5.8.4	Ressourcenoptimierung	19
5.8.5	Management von Risiken im Portfolio	20
5.8.6	Controlling von Änderungen im Portfolio	20
Anhang A (informativ) Governance von Portfolios		21

Nationales Vorwort

Dieses Dokument ist die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 21504:2015, die im Technischen Komitee ISO/TC 258 „*Project, programme and portfolio management*“ erarbeitet wurde.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-04 AA „Projektmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ). Die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 21504:2015 wurde vom Österreichischen Normungsinstitut (ASI) angefertigt und unverändert übernommen.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

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

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen, sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

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

Einleitung

Diese Internationale Norm bietet Leitlinien zu den Grundsätzen für das Management von Projekt- und Programmportfolios. Üblicherweise unterstützt das Management eines Projekt- und Programmportfolios die Strategien einer Organisation zur Nutzenstiftung für die Organisation.

Diese Internationale Norm richtet sich an:

- a) Führungskräfte und leitende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die für die Festlegung und Umsetzung der Organisationsstrategie und Geschäftsplanung verantwortlich sind;
- b) Entscheidungsträger und -trägerinnen, die für die Auswahl, Genehmigung und Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios zuständig sind;
- c) Teams und Einzelpersonen, die mit der Durchführung und dem Management der Projekt- und Programmportfolios betraut sind;
- d) Projekt- und Programmmanager und -managerinnen sowie andere Stakeholder.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm enthält Leitlinien zu den Grundsätzen für das Management von Projekt- und Programmportfolios. Sie ist für Organisationen jeglicher Art und Größe, einschließlich staatlicher oder privater Organisationen, in allen Sektoren relevant.

Die in dieser Internationalen Norm festgelegten Leitlinien sollten an das konkrete Projekt- und Programmportfolio angepasst werden.

Diese Internationale Norm enthält keine Leitlinien für das Projektmanagement, Programmmanagement oder das allgemeine Geschäftsportfoliomanagement (z. B. Finanzportfoliomanagement).

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe. Der Lesbarkeit halber wird Portfolio im gesamten Dokument der Begriff Portfolio für Projekt- und Programmportfolio verwendet.

2.1

Portfolio

(en: portfolio)

Summe der Portfoliokomponenten, die zusammengefasst werden, um ihr Management im Hinblick auf die vollständige oder teilweise Erreichung der strategischen Ziele einer Organisation zu erleichtern

2.2

Portfoliokomponente

(en: portfolio component)

Projekt, Programm, Portfolio oder andere damit zusammenhängende Arbeiten

2.3

Portfoliomanager/-managerin

(en: portfolio manager)

Person oder Organisation, die für die Anwendung des Portfoliomanagement auf ein Portfolio verantwortlich zeichnet und von einem Portfoliomanagementteam unterstützt werden kann

2.4

strategische Abstimmung

(en: strategic alignment)

Ergebnis der Auswahl und Anpassung von Portfoliokomponenten im Hinblick auf die Erreichung der strategischen Ziele einer Organisation

3 Grundsätze des Portfoliomanagement

3.1 Notwendigkeit und Kontext des Portfoliomanagement

Aus den strategischen Zielen sowie anderen Überlegungen einer Organisation, wie z. B. zu den Bereichen Markt oder Finanzen, leitet sich die Entscheidung ab, ob ein Portfoliomanagement umgesetzt werden soll. Dabei hängt der Kontext der einzelnen Organisation beispielsweise von folgenden Erwägungen ab:

- a) Evaluierung der Auswirkungen, die eine Einführung von Portfoliomanagement in der Organisation hat, wobei auch die Fähigkeit der Organisation zu Veränderungen an der Struktur, den Verantwortlichkeiten und der Kultur zu berücksichtigen ist;
- b) Bewertung der mit der Einführung des Portfoliomanagement verbundenen Gefahren und Chancen.