

DIN ISO 21504

ICS 03.100.01

Einsprüche bis 2016-11-23

Entwurf**Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement –
Leitlinien zum Portfoliomanagement (ISO 21504:2015);
Text Deutsch und Englisch**

Project, programme and portfolio management –
Guidance on portfolio management (ISO 21504:2015);
Text in German and English

Management de projets, programmes et portefeuilles –
Directives sur le management de portefeuilles (ISO 21504:2015);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2016-09-23 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal des DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nqsz@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 37 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

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

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

Nationales Vorwort

Diese Deutsche Norm ist die 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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung der ISO 21504 entsprechend der diesbezüglich durch ISO erteilten Erlaubnis beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen ISO-Text.

Da es sich bei dem vorliegenden Dokument um eine unveränderte Übernahme der ISO 21504:2015 in das deutsche Normenwerk handelt, können im Rahmen dieser Entwurfsumfrage keine Einsprüche, die den technischen Inhalt des Dokumentes verändern würden, berücksichtigt werden. Eventuell eingehende Einsprüche solcher Art würden im Rahmen einer zukünftigen Überarbeitung der ISO-Norm als deutsche Stellungnahme im zuständigen deutschen Normungsgremium diskutiert und ggf. weitergereicht werden.

Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement — Leitlinien zum Portfoliomanagement

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 Schaffung von Nutzen 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 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 bei Struktur, Verantwortlichkeiten und Kultur zu berücksichtigen ist;
- b) Bewertung der mit der Einführung des Portfoliomanagement verbundenen Gefahren und Chancen.

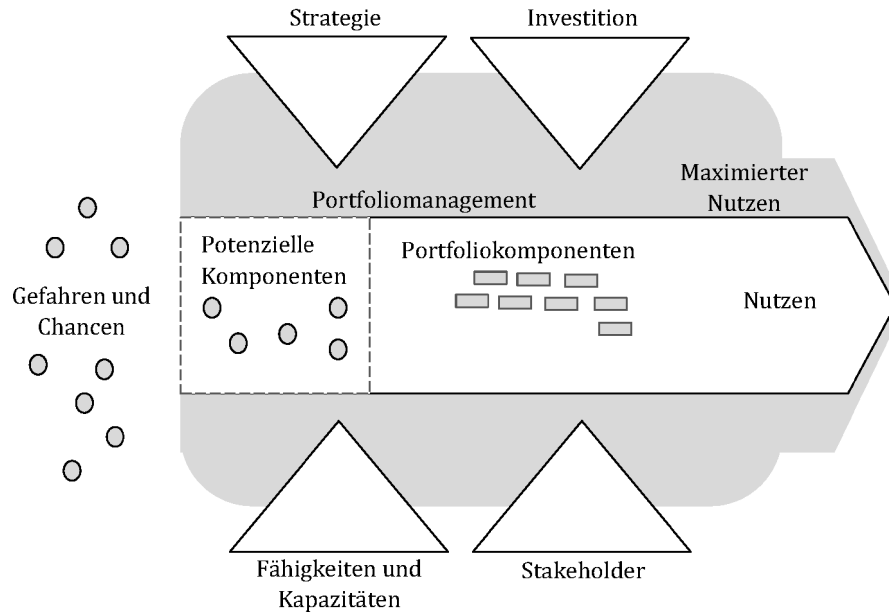


Bild 1 — Darstellung des Portfoliomanagement im Kontext

Wie in Bild 1 veranschaulicht, befasst sich das Portfoliomanagement mit der Notwendigkeit eines konsistenten Ansatzes für das Management von strategisch ausgerichteten Projekten, Programmen, Portfolios und anderen damit zusammenhängenden Arbeiten in einem Organisationsumfeld, das von unterschiedlicher Komplexität und Ungewissheit geprägt sein kann, um

- 1) Investitionen in Portfoliokomponenten auf die Organisationsstrategie abstimmen zu können;
- 2) die Fähigkeit und Kapazität der Organisation zu optimieren;
- 3) den Nutzen von Investitionen zu maximieren;
- 4) die Erwartungen der Stakeholder zu ermitteln und zu steuern;
- 5) Vorgänge bei Portfoliokomponenten und deren Status sichtbar zu machen.

Die beschriebenen Grundsätze sollten ungeachtet des Kontextes angewendet werden. Des Weiteren sollten Voraussetzungen zur Unterstützung des Portfoliomanagement erfüllt werden, damit das Portfoliomanagement den Nutzen der Organisationsstrategie maximieren kann.

3.2 Übersicht über das Portfoliomanagement

3.2.1 Portfoliomanagement

Das Portfoliomanagement sollte eine Reihe zusammenhängender organisatorischer Prozesse und Methoden umfassen, mit denen eine Organisation Ressourcen für die Erreichung ihrer strategischen Ziele bereitstellt.

Das Portfoliomanagement stimmt die Portfoliokomponenten auf die strategischen Ziele der Organisation, die Werte – wie Nachhaltigkeit und ethische Grundsätze – sowie die Prioritäten der Stakeholder ab. Wie Bild 2 zeigt, kann das Portfoliomanagement auch als kontinuierlicher Entscheidungsprozess dargestellt werden, bei dem die einzelnen Portfoliokomponenten einer Organisation regelmäßig auf ihre Stimmigkeit mit der Organisationsstrategie überprüft wird. Bei diesem Ansatz werden neue Gefahren und Chancen evaluiert, ausgewählt, priorisiert und genehmigt. Portfoliokomponenten können geändert, beschleunigt, verschoben oder beendet werden.



Bild 2 — Darstellung des Portfoliomanagement

3.2.2 Portfoliostruktur

Wie in Bild 3 dargestellt, kann ein Portfolio hierarchisch aufgebaut sein, wobei Portfoliokomponenten einer höheren Stufe aus mehreren Portfoliokomponenten einer niedrigeren Stufe bestehen. Es gibt weitere Beziehungen, z. B. in Bezug auf Ressourcen, Technologien und Kommunikation, die in Bild 3 nicht aufscheinen. Die Portfoliostruktur bietet eine „Momentaufnahme“ der Portfoliokomponenten und spiegelt die strategischen Ziele der Organisation, auf die sie abgestimmt sind, wider.

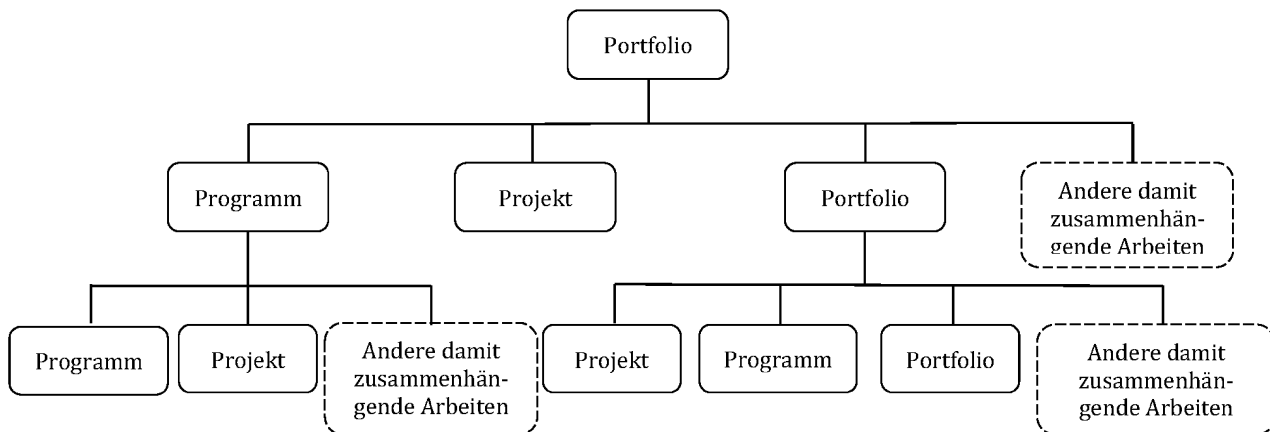


Bild 3 — Beispiel für eine Portfoliostruktur

Die Struktur des Portfolios sollte mindestens zwei Portfoliokomponenten enthalten.

3.2.3 Fähigkeiten und Einschränkungen

Die Portfoliofähigkeit einer Organisation ist ihre Fähigkeit, Ressourcen zur Erreichung strategischer Ziele einzusetzen.

Entscheidungsträgerinnen und -träger sollten feststellen, ob die Arbeiten innerhalb des Portfolios bewältigt werden können. Eine Organisation sollte die Fähigkeiten haben und aufrechterhalten, die nötig sind, um die Organisation im aktuellen Zustand weiterzuführen und die für die Erreichung der strategischen Ziele erforderlichen Veränderungen vorzunehmen.

Einschränkungen von Portfolios können verhindern, dass ein Portfolio die angestrebten strategischen Ziele erreicht, oder können zu einer Änderung oder neuen Priorisierung von strategischen Zielen führen.

Einschränkungen können ihren Ursprung intern oder extern haben. Interne Einschränkungen sollte die Organisation direkt steuern können, während sie externe Einschränkungen nur beeinflussen, erfüllen oder auf sie reagieren kann. Zu den Einschränkungen können Faktoren wie Governance, Ressourcen, soziale Verantwortung, Kultur, Risikotoleranz, Nachhaltigkeit sowie gesetzliche oder regulatorische Anforderungen gehören.

3.2.4 Gefahren und Chancen

Gefahren und Chancen können sich aus der Strategie, aus Kundenanforderungen, der Entwicklung von Angeboten oder internen Verbesserungen ergeben. In einigen Fällen kann die Ermittlung von Gefahren und Chancen Teil des Portfoliomanagement sein. Die Reaktion auf Gefahren und Chancen kann zur Aufnahme von einer oder mehreren neuen Komponenten ins Portfolio oder zur Änderung von einer oder mehreren bestehenden Komponenten führen.

Eine Organisation sollte die Abgrenzung zwischen Strategie und Portfoliomanagement festlegen, damit klar ist, wie diese sich gegenseitig beeinflussen. Die strategischen Ziele sollten bestimmen, welche Gefahren und Chancen angesprochen und priorisiert werden sollten. Gefahren und Chancen können zu einer Neufestlegung der Strategie führen.

3.3 Rollen und Verantwortlichkeiten

3.3.1 Allgemeine Grundsätze

Entscheidungsträgerinnen und -träger sollten von den Eigentümern oder dem Aufsichtsorgan der Organisation ihre Befugnis, Rechenschaftspflicht und Verantwortlichkeit für das Ergreifen von Maßnahmen erhalten. Diese Befugnis sollte für bestimmte Maßnahmen und Entscheidungen erteilt werden und auf das Portfolio und seine Komponenten beschränkt sein. Weitere Rollen und Verantwortlichkeiten sollten gemeinsam mit der Abgrenzung der erteilten Befugnisse festgelegt werden. Das Portfoliomanagement erfordert kompetente Personen, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Führungskräfte und leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Führungskompetenz und Engagement für das Portfoliomanagement zeigen.

3.3.2 Festlegung von Entscheidungsbefugnissen für die Inhalte des Portfolios

Um in der ganzen Organisation eine konsistente Entscheidungsfindung und damit ein effektives Portfoliomanagement zu ermöglichen, sollten Rollen, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Rechenschaftspflichten festgelegt werden. Entscheidungsbefugnisse sollten definiert werden für:

- a) Führungskräfte und leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Festlegung und Evaluierung der Organisationsstrategie und der Geschäftsplanung verantwortlich sind;
- b) Entscheidungsträgerinnen und -träger, die Änderungen an einem Portfolio genehmigen;
- c) Managerinnen und Manager, die innerhalb vereinbarter Grenzen die laufenden Aktivitäten im Rahmen des Portfolios leiten;
- d) Stakeholder, welche die Entscheidungsfindung unterstützen.

3.4 Einbeziehung und Management von Stakeholdern

Stakeholder sollten einbezogen und gemanagt werden. Zu den Stakeholdern können die Personen zählen, die an der Strategie- und Geschäftsplanung, am Projekt- und Programmmanagement und in Projekt- oder Programmmanagement-Offices mitarbeiten. Über einen vereinbarten Prozess sollten weitere Stakeholder identifiziert und analysiert werden.

4 Voraussetzungen für das Portfoliomanagement

4.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Voraussetzungen, die eine Organisation für die Einführung und Aufrechterhaltung des Portfoliomanagement erfüllen sollte. Bei der Behandlung dieser Voraussetzungen sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- a) Beurteilung des positiven und negativen Nutzens für die Organisation;
- b) Bewertung positiver oder negativer Auswirkungen auf die Organisation – sowohl interner als auch externer;
- c) Aufbau und Umsetzungsbereitschaft.

4.2 Rechtfertigung des Portfoliomanagement

Das Portfoliomanagement erfordert, dass Ressourcen eingesetzt werden. Für diese Investition sollte es eine Rechtfertigung geben. Darin sollten die Notwendigkeit, der Nutzen und die Kosten der Investition sowie die Ausrichtung auf ein oder mehrere strategische Ziele beschrieben werden. Die formellen Gründe für die Darlegung dieser Rechtfertigung können sich von Organisation zu Organisation unterscheiden.

4.3 Rahmen des Portfoliomanagement

Der Rahmen des Portfoliomanagement sollte jene Mittel definieren, durch die eine Organisation bestimmt und entscheidet, welche Komponenten im Portfolio vorrangig behandelt, welche in das Portfolio aufgenommen bzw. aus ihm entfernt werden.

Der Rahmen sollte auch bestimmen, wie diesen Komponenten Ressourcen zugewiesen werden.

4.4 Arten von Portfoliokomponenten

Die Organisation sollte festlegen, welche Arten von Arbeiten als Portfoliokomponenten aufgenommen werden oder ausgeschlossen sind und anhand welcher Kriterien diese bestimmt werden. Dazu sollte Folgendes gehören:

- a) Arten von Projekten;
- b) Arten von Programmen;
- c) andere Portfolios;
- d) sonstige damit zusammenhängende Arbeiten.

4.5 Kriterien für die Auswahl und Priorisierung von Portfoliokomponenten

Kriterien für die Auswahl und Priorisierung von Portfoliokomponenten sollten festgelegt und verifizierbar sein. Diese Kriterien sollten definierten Portfoliozielen entsprechen, die auf die Organisationsstrategie abgestimmt sind. Des Weiteren sollten diese Kriterien auch die Werte, Grundsätze, andere Vorgaben der Organisation sowie den angestrebten Nutzen widerspiegeln.

Die Definition und die Dokumentation dieser Kriterien sollten zum Ausdruck bringen, dass:

- a) ausgewählte Portfoliokomponenten die Organisation bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele und bei der Verwirklichung eines konkreten Nutzens unterstützen;

- b) eine Methode vorhanden ist, um zu evaluieren, inwieweit das Portfolio mit dem tolerierten Risiko im Einklang steht;
- c) das Portfolio ausgewogen ist;
- d) eine strukturierte und konsistente Methode für die Evaluierung und Abstimmung der Mischung von Portfoliokomponenten angewendet wird;
- e) für Vergleichbarkeit unter den verschiedenartigen Portfoliokomponenten gesorgt ist.

4.6 Abstimmung mit Organisationsprozessen und -systemen

Die Portfoliomanagement-Prozesse und -Systeme sollten mit den folgenden Organisationsprozessen und -systemen abgestimmt sein:

- a) Prozesse und Systeme der Leistungsberichterstattung;
- b) Prozesse und Systeme des Ressourcenmanagements;
- c) Prozesse und Systeme des Risikomanagements;
- d) Prozesse und Systeme des Finanzmanagements;
- e) Prozesse und Systeme des Projekt- und Programmmanagements;
- f) Kommunikationsmethoden und -zyklen;
- g) Geschäftsplanung und -systeme.

4.7 Sichtbarkeit des Portfolio

Ein Managementsystem sollte festgelegt und eingerichtet werden, um Aufmerksamkeit für das Portfolio zu schaffen und relevante Informationen für die Entscheidungsträgerinnen und -träger bereitzustellen. Das Managementsystem sollte Statusangaben und eine Übersicht zu folgenden Elementen liefern:

- a) Portfoliokomponenten;
- b) Ressourcenmanagement;
- c) Abstimmung mit strategischen Zielen und dem sonstigen angestrebten Nutzen;
- d) Status und Verwirklichung des Nutzens;
- e) aktuelles Risiko durch das Portfolio für die gesamte Organisation.

Das Managementsystem sollte:

- 1) die Berichterstattung über das Portfolio ermöglichen;
- 2) die Abstimmung und Koordinierung mit bestehenden Prozessen und Systemen sicherstellen;
- 3) für die Sichtbarkeit ausgewählter und potenzieller Portfoliokomponenten sorgen.

4.8 Aufbau der Berichterstattung über die Leistung des Portfolio

Der Aufbau und die Methode für eine Berichterstattung samt Messkriterien sollten zur Überwachung der Erreichung der Ziele des Portfolios und der Organisationsstrategie festgelegt werden. Dies sollte die Berichterstattung für das Portfolio insgesamt und für jede einzelne Komponente umfassen, um:

- a) Entscheidungen zu ermöglichen und zeitgerecht auf Leistungsabweichungen aufmerksam zu machen;
- b) die Organisation in die Lage zu versetzen, strategisch-finanzielle Prognosen und die Verwirklichung des Nutzens laufend zu verbessern;
- c) Termine, Kosten, inhaltliche Beiträge, Nutzen, Risiken sowie die Bereitstellung von Ressourcen verfolgen zu können;
- d) den Berichterstattungszyklus mit dem Entwicklungszyklus der Portfoliokomponenten abzustimmen;
- e) den Berichterstattungszyklus in die von der Organisation verwendeten Prozesse im Projekt- oder Programmlebenszyklus zu integrieren;
- f) eine wiederholte Berichterstattung über das Portfolio und Fortschritte bei der Erreichung des Nutzens zu ermöglichen;
- g) über den Status des Risikopotentials des Portfolios für die Organisation zu berichten.

4.9 Verbesserung des Portfoliomanagement

Die Organisation sollte die Tauglichkeit, Angemessenheit, Wirksamkeit und Effizienz des Portfoliomanagement laufend verbessern.

Die Organisation sollte:

- a) die Wirksamkeit der Rahmenbedingungen für das Portfoliomanagement evaluieren;
- b) umzusetzende Verbesserungen bestimmen und priorisieren.

4.10 Portfolio-Governance

Die Mittel zur Steuerung sollten festgelegt werden. Dazu können Vorgaben, rechtliche Erwägungen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, Verfahren, Werte, Grundsätze und andere Leitlinien der Organisation gehören.

Anhang A bietet weitere Informationen zu diesem Thema.

5 Management von Portfolios

5.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt beschreibt, was im Regelbetrieb von Portfoliomanagement zu tun ist. Das Portfoliomanagement sollte als kontinuierlicher, nahtloser Mechanismus zur Abstimmung von Portfolios mit strategischen Zielen, zur Maximierung des Nutzens, zur Erfüllung von Verpflichtungen und zum Treffen von Entscheidungen auf der Grundlage von zeitnahen und genauen Daten dienen.

Um ein Portfolio effizient aufzubauen und zu verwalten, sollten Portfoliokomponenten laufend ermittelt, evaluiert, ausgewählt und genehmigt werden, und es sollte über den Status und die Leistung des Portfolios regelmäßig Bericht erstattet werden.