

DIN ISO 21505

ICS 03.100.40

Einsprüche bis 2015-09-30

Entwurf**Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement –
Leitlinien zu Governance (ISO/DIS 21505:2015);
Text Deutsch und Englisch**

Project, programme and portfolio management –
Guidance on governance (ISO/DIS 21505:2015);
Text in German and English

Directives pour la gouvernance des projets, programmes et portefeuilles
(ISO/DIS 21505:2015);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2015-07-31 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und
Stellungnahme vorgelegt.

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

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal des DIN unter www.entwuerfe.din.de 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/stellungnahme 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 (Hausanschrift: 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 47 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Inhalt

Seite

Nationales Vorwort	4
Einleitung.....	5
1 Anwendungsbereich	6
1.1 Zweck	6
1.2 Ziele	6
1.3 Zielgruppe.....	6
2 Begriffe	6
3 Kontext.....	7
3.1 Governance einer Organisation	7
3.2 Unterschiede zwischen Governance und Management	8
4 Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios	8
4.1 Allgemeines	8
4.2 Wertvorstellungen der Organisation	9
4.3 Grundsätze	9
4.3.1 Grundsatz 1 — Erstellen der Rahmenbedingungen.....	9
4.3.2 Grundsatz 2 — Erkennen von Wertvorstellungen.....	10
4.3.3 Grundsatz 3 — Sicherstellen von Moral und Nachhaltigkeit	10
4.3.4 Grundsatz 4 — Sicherheit, Integrität und Bekanntgabe von Informationen	10
4.3.5 Grundsatz 5 — Respektieren der Rechte von interessierten Parteien.....	11
4.3.6 Grundsatz 6 — Festlegen von Risikomanagementpolitiken	11
4.4 Rahmenbedingungen	11
4.4.1 Zentrale Governance-Schnittstellen	13
4.4.2 Begünstigende Faktoren zur Beeinflussung der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios.....	13
4.4.3 Umsetzung und Aufrechterhaltung des Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios.....	14
4.5 Allgemeines	14
4.6 Projektführungsgremium	14
4.7 Leitlinien	15
4.7.1 Projektmanagementpolitik	15
4.7.2 Risiko	15
4.7.3 Projektentscheidungspunkte	15
4.7.4 Interessierte Parteien	15
4.7.5 Audit, Überprüfung oder Projektsicherung	15
4.7.6 Nachhaltigkeit und gesetzliche Anforderungen	15
4.7.7 Berichterstattung	16
4.8 Rahmenbedingungen	16
5 Steuerung von Programmen	17
5.1 Allgemeines	17
5.2 Programmführungsgremium	17
5.3 Leitlinien	18
5.3.1 Programmmanagementpolitik	18
5.3.2 Risiko	18
5.3.3 Programmentscheidungsunkte.....	18
5.3.4 Interessierte Parteien	18
5.3.5 Audit, Überprüfung oder Programmsicherung.....	18
5.3.6 Nachhaltigkeit und gesetzliche Anforderungen	19

5.3.7	Berichterstattung.....	19
5.4	Rahmenbedingungen.....	19
6	Steuerung von Portfolios.....	20
6.1	Allgemeines	20
6.2	Portfolioführungsgremium	20
6.3	Leitlinien	21
6.3.1	Portfoliomanagementpolitik	21
6.3.2	Risiko	21
6.3.3	Interessierte Parteien	21
6.3.4	Audit, Bewertung oder Portfoliosicherung.....	21
6.3.5	Nachhaltigkeit und gesetzliche Anforderungen.....	22
6.3.6	Berichterstattung.....	22
6.4	Rahmenbedingungen.....	22
	Literaturhinweise.....	23

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (DIN ISO 21505:2015-08) wurde vom Internationalen Technischen Komitee ISO/TC 258 „Project, programme and portfolio management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von ANSI (Vereinigte Staaten) gehalten wird.

Für die deutsche Mitarbeit ist der DIN-Arbeitsausschuss NA 147-00-04 AA „Projektmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen“ (NQSZ) zuständig.

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung des ISO/DIS 21505 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.

Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement — Leitlinien zu Governance

Einleitung

Diese Norm beschreibt den Kontext und bietet Leitlinien für die Rahmenbedingungen und Grundsätze für die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios; ausgehend von Überlegungen zum Vor-Projekt bis zur Post-Projektevaluierung wird die gegenwärtige Praxis reflektiert.

Die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios umfasst unter anderem, jedoch nicht ausschließlich, diejenigen Bereiche der Governance, die sich speziell auf Tätigkeiten in Verbindung mit Projekten, Programmen und Portfolios beziehen. Organisationen dürfen diese Norm für einen, zwei oder alle drei Tätigkeitsbereiche anwenden.

Diese Norm ist für die Anwendung durch jede beliebige Organisation und jede beliebige Gruppe von Organisationen von beliebigen Größe und unabhängig von der Komplexität ihrer Projekte, Programme oder Portfolios vorgesehen.

Diese Norm ist dafür vorgesehen, Personen in Führungsgremien und auf Vorstands- und Geschäftsleitungsebene von Organisationen dabei zu unterstützen, ihre Führungsaufgaben im Hinblick auf Führung, regulatorische, treuhänderische und ethische Pflichten bei Projekten, Programmen und Portfolios in deren Organisationen zu erfüllen.

Weltweite Studien über das Scheitern von Projekten und Programmen ergaben Daten, die die Schlussfolgerung stützen, dass eine gemeinsame Grundursache das Scheitern der Governance-Strukturen war. Das Scheitern führt oftmals zu beträchtlichen Verlusten, einschließlich Verlusten von Geld und anderen Ressourcen, sowie zum Verlust von Chancen.

Dieses Dokument bezieht sich auf die Steuerung von Projekten, die auch als Projekt-Governance bezeichnet werden kann. Ebenso gilt dies für die Steuerung von Programmen und die Steuerung von Portfolios, unabhängig vom Gebrauch im Singular oder im Plural.

Die Einhaltung der in dieser Leitfaden-Norm festgelegten Grundsätze durch Organisationen für eine gute Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios sollte zu folgenden Ergebnissen führen:

- verbesserte Rechenschaftspflicht und transparentere Entscheidungsfindung;
- verbesserte Interaktion mit interessierten Parteien;
- Verringerung von Risiken des Scheiterns;
- erhöhte Wahrscheinlichkeit nachhaltige Ergebnisse und einen nachhaltigen Nutzen zu erreichen;
- verbesserte Kommunikation; und
- verbessertes Verständnis von Werten, Moral und Leitprinzipien.

1 Anwendungsbereich

1.1 Zweck

Der Zweck dieser Norm ist es:

- den Kontext, in dem die Steuerung der Projekte, Programme und Portfolios durchgeführt wird, zu beschreiben; und
- Leitlinien für die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios bereitzustellen.

ANMERKUNG Portfolio wird in der gesamten Norm im Sinne des Gesamtbestands der Projekte und Programme verwendet.

1.2 Ziele

Das Ziel dieser Norm ist es, Leitlinien für Diejenigen bereitzustellen, die an der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios beteiligt sind.

1.3 Zielgruppe

Die Hauptzielgruppe dieser Norm setzt sich aus Führungsgremien und Vorstands- und Geschäftsleitungsmitgliedern zusammen, die Entscheidungen im Hinblick auf Projekte, Programme und Portfolios treffen oder beeinflussen.

Diese Norm ist außerdem dafür vorgesehen, Leitlinien für leitende Angestellte und Manager bereitzustellen, die Portfolios, Programme und Projekte leiten, wie zum Beispiel Sponsoren, Lenkungsausschüsse und Portfoliohalter. Außerdem gilt sie für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sowie für die interessierten Parteien, die an der Umsetzung von Projekten, Programmen und Portfolios beteiligt sind. Zu den anderen Zielgruppen, die möglicherweise Interesse an diesem Thema besitzen, gehören Diejenigen, die in Projekten, Programmen und Portfolios beraten, informieren, unterstützen oder arbeiten.

Auditoren dürfen diese Norm anwenden, um die Praktiken einer Organisation innerhalb des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements zu verifizieren.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1 Steuerung Governance

Maßnahme oder Art und Weise der Verwaltung einer Organisation durch Beeinflussen und Regulieren der Führung und Steuerung von Handlungsweisen und Belangen anderer

2.2 Governance-Rahmen

Strukturen, begünstigende Faktoren und Schnittstellen, mit denen die Governance der Organisation arbeitet

2.3 Organisation

Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre Ziele zu erreichen; sie umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaften, Konzerne, Firmen, Unternehmen, Behörden, Handelsgesellschaften, Wohltätigkeitsorganisationen, Institutionen oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat

2.4

Nutzen

erkennbarer Gewinn, Vorteil oder positive Auswirkung

2.5

interessierte Partei

Person, Gruppe oder Organisation, die an einem beliebigen Aspekt einer Entscheidung, Tätigkeit oder eines Ergebnisses interessiert ist, ihn beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

2.6

Wertvorstellung

grundsätzliche Meinung, die sich auf einem ethischen und moralischen Rahmen gründet, und die dazu verwendet wird, richtig von falsch, gut von böse sowie gerecht und fair von ungerecht und unfair abzugrenzen und zu definieren

2.7

Führungsgremium

Person, Gruppe oder Entität, die für die Leistung und Konformität einer Organisation verantwortlich ist

2.8

Wert

Wertigkeit, Nützlichkeit, Wichtigkeit oder Brauchbarkeit einer Anlage oder einer Entität

2.9

verantwortungsvoller Umgang

aufmerksamer und rücksichtsvoller Umgang mit einer Angelegenheit, die jemandem anvertraut wurde

3 Kontext

3.1 Governance einer Organisation

Die Governance einer Organisation liefert die Rahmenbedingungen und die Grundsätze, mit denen die Organisation geführt und gesteuert wird. Führungsgremien sowie Vorstand und Geschäftsleitung müssen die Governance innerhalb ihrer Organisation verstehen und anwenden, um Rechenschaftspflicht und Leistung zu erreichen. Die Governance einer Organisation basiert auf den organisationsspezifischen Prioritäten und erstreckt sich über die unterschiedlichen, gelegentlich zueinander im Widerspruch stehenden Interessen von Anteilseignern und interessierten Parteien.

Der Governance-Rahmen einer Organisation wird durch das umfangreichere Governance-Umfeld beeinflusst. Diejenigen Governance-Elemente einer Organisation, die sich mit Projekten, Programmen und Portfolios beschäftigen, sollten so ausgelegt sein, dass sie die Grundsätze und Wertvorstellungen einer Organisation unterstützen und den Nutzen optimieren, der durch den Ressourceneinsatz in Projekten, Programmen und Portfolios entsteht.

Der Zusammenhang zwischen der Governance einer Organisation und der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios ist in Bild 1 dargestellt.

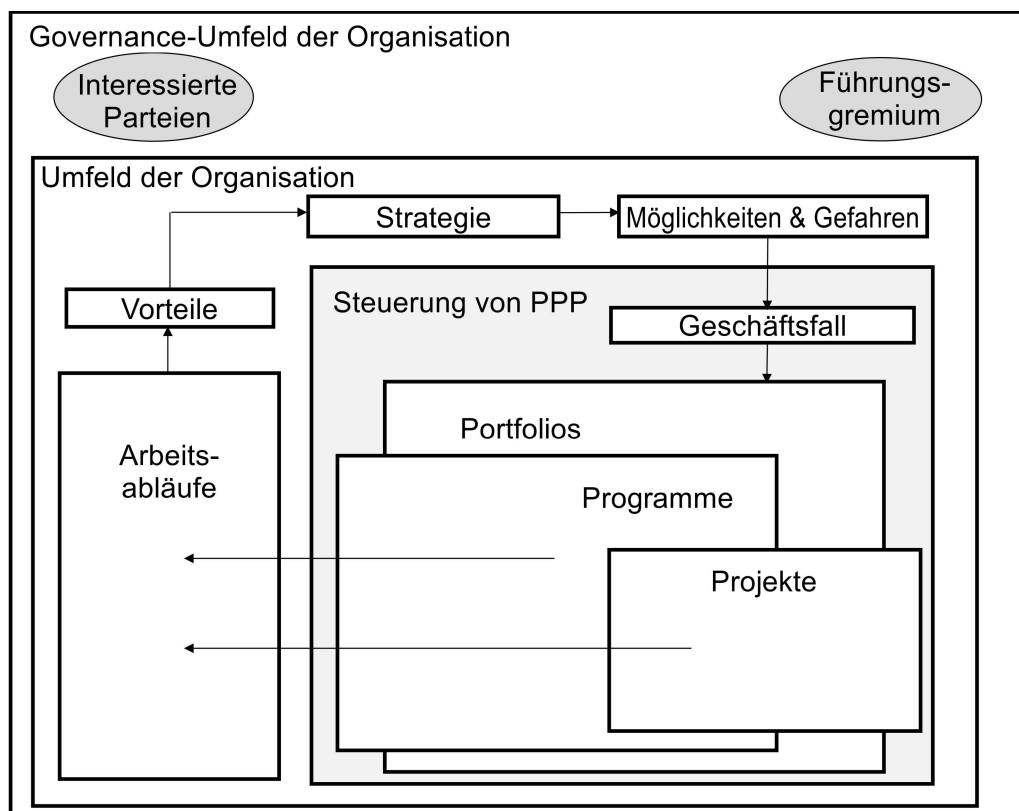


Bild 1 — Zusammenhang zwischen der Governance einer Organisation und der Governance von Projekten, Programmen und Portfolios (PPP)

ANMERKUNG Bild 1 bezieht sich auf „Projekte, Programme und Portfolios“, dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Organisation alle drei auch ausführt.

3.2 Unterschiede zwischen Governance und Management

Governance beschäftigt sich mit dem Schaffen von Zielen, Grundsätzen und Politiken einer Organisation. Management beschäftigt sich mit der Ausführung dieser Grundsätze und Politiken, um die Ziele zu erreichen.

Governance-Funktionen und Management-Funktionen können auf verschiedenen Ebenen der Organisation durchgeführt werden.

Obwohl Governance und Management sich voneinander unterscheiden, verfügen alle Ebenen der Governance und des Managements über eine Mitverantwortung daran, aktiv am Erreichen von Zielen einer Organisation mitzuarbeiten. Eine erfolgreiche, wechselseitige Kommunikation fördert das Erreichen dieser Ziele. Eine Hauptverantwortlichkeit des Führungsgremiums besteht darin, eine aktive Rolle bei der Mitgestaltung der Organisationskultur einzunehmen, die hierfür benötigt wird.

4 Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios

4.1 Allgemeines

Die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios sollte auf den Wertvorstellungen und Grundsätzen der Organisation oder der Organisationen basieren, die für die Arbeit verantwortlich ist/sind. Die Wertvorstellungen und Grundsätze sollten sich auch an der Kultur und den Wertvorstellungen anderer Organisationen, die an der Arbeit beteiligt sind, und der Gemeinden, in denen die Organisation agiert, orientieren und sollten die geltenden vertraglichen, gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen erfüllen. Diese Wert-

vorstellungen und Grundsätze sollten in den Governance-Rahmen für Projekte, Programme und Portfolios und in dessen Regeln und Verfahren aufgenommen werden. Der Governance-Rahmen für Projekte, Programme und Portfolios sollte fester Bestandteil des Governance-Rahmens einer Organisation sein und sich problemlos in alle Projekte, Programme und Portfolios der Organisation integrieren lassen. Die Gesamt-Governance der Organisation sollte das effektive und effiziente Management von Projekten, Programmen und Portfolios unterstützen und ermöglichen.

4.2 Wertvorstellungen der Organisation

In dieser Norm umfasst der Begriff der Wertvorstellungen einer Organisation sowohl die dokumentierten als auch die implizierten Wertvorstellungen, die Verhaltensstandards schaffen und beeinflussen, die von den Mitgliedern der Organisation als wichtig erachtet werden und in der Gesellschaft allgemein anerkannt sind. Die Wertvorstellungen einer Organisation sollten widerspiegeln, was ethisch vertretbar und wertvoll für die interessierten Parteien der Organisation ist.

Soweit angemessen, sollte das Führungsgremium außerdem erwägen, die Wertvorstellungen verwandter oder angeschlossener Organisationen und anderer zentraler interessierter Parteien, die an der Arbeit beteiligt sind, teilweise oder vollständig zu übernehmen, wenn diese Wertvorstellungen für die Dauer des Projekts oder Programms rechtmäßig übernommen werden können. Dennoch sollten die Wertvorstellungen, die durch die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios zum Ausdruck gebracht werden, mit den Wertvorstellungen der Organisation vereinbar bleiben und sich mit ihnen decken.

4.3 Grundsätze

Grundsätze sind die grundlegenden Politiken und Praktiken, die vom Führungsgremium einer Organisation verabschiedet wurden, um deren Wertvorstellungen zu unterstützen und deren Ziele zu erreichen. Für die Anwendung dieses Abschnitts darf das Führungsgremium die Gruppe, Entität, Einheit oder Person sein, die für die Leistung und Konformität der Organisation verantwortlich ist, oder eine Stelle auf niedrigerer Ebene, die für die Umsetzung der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios in einem Teil der Organisation zuständig ist. Das Führungsgremium sollte die folgenden Grundsätze bei der Gestaltung und Umsetzung seines Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios berücksichtigen.

4.3.1 Grundsatz 1 — Erstellen der Rahmenbedingungen

Die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios sollte den Rahmen bilden, der für eine Organisation notwendig ist, um deren Projekte, Programme und Portfolios in Übereinstimmung mit den Wertvorstellungen und Anforderungen der Organisation und in Übereinstimmung mit geltenden gesetzlichen Verpflichtungen, behördlichen Anforderungen und Normen zu initiieren, zu planen, zu lenken, zu überwachen und zu bewerten.

Das Führungsgremium sollte die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht haben für:

- a) die Sicherstellung, dass die Leistung von Projekten, Programmen und Portfolios im Einklang mit den Zielen, Politiken und Wertvorstellungen der Organisation steht;
- b) die Entwicklung, Umsetzung und Aufrechterhaltung des Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios, einschließlich Folgendem:
 - Festlegen von Governance-Rollen und Governance-Verantwortlichkeiten, und
 - Festlegen von Leitlinien, die sicherstellen sollten, dass entsprechend geeignete Personen für die Führungspositionen und für die Durchführung der Arbeiten ernannt werden.
- c) die Förderung einer erfolgreichen, wechselseitigen Kommunikation zwischen allen Governance- und Management-Entitäten;
- d) die Sicherstellung einer deutlichen Trennung der Governance-Rolle von der regulierten Management-Rolle;

- e) die Sicherstellung, dass die Governance-Ziele durch effektive und effiziente Beaufsichtigung, unterstützt durch geeignete Rahmen und Kontrollsysteme, ordnungsgemäß umgesetzt werden;
- f) die Sicherstellung der Übereinstimmung mit dessen Governance-Zielen und Wertvorstellungen durch die angemessene Durchführung von unabhängigen Audits, durch Sicherungs- und Berichterstattungsprozesse und durch andere Beaufsichtigungsmechanismen.

4.3.2 Grundsatz 2 — Erkennen von Wertvorstellungen

Durch die effektive und effiziente Governance von Projekten, Programmen und Portfolios werden die Governance-Ziele einer Organisation unterstützt, indem sie die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht übernimmt, um die Wertschaffung für interessierte Parteien zu erleichtern. Das Führungsgremium sollte die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht haben für:

- a) die Sicherstellung des Vorhandenseins und der Aufrechterhaltung eines geeigneten Rahmens für die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios;
- b) die Sicherstellung, dass Mitglieder des Führungsgremiums und delegierte Governance-Entitäten für Projekte, Programme und Portfolios über das geeignete Kompetenzniveau, Befugnisse, Erfahrung und die Ressourcen verfügen, die notwendig sind, um ihre Governance-Verantwortung wahrzunehmen;
- c) die Sicherstellung der fortlaufenden Verbesserung des Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios;
- d) die Sicherstellung des effektiven verantwortungsvollen Umgangs und des effizienten Ressourceneinsatzes;
- e) die Sicherstellung, dass effektive und effiziente Systeme für das Management von Projekten, Programmen und Portfolios vorhanden sind;
- f) die Sicherstellung, dass effektive und effiziente Konformitäts- und Beaufsichtigungssysteme vorhanden sind.

4.3.3 Grundsatz 3 — Sicherstellen von Moral und Nachhaltigkeit

Die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios sollte die Selbstverpflichtung der Organisation hinsichtlich Integrität, ethischer Wertevorstellungen und Nachhaltigkeit widerspiegeln. Das Führungsgremium sollte die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht haben für:

- a) die Sicherstellung, dass die Wertvorstellungen und Politiken einer Organisation bei der Governance und beim Management von Projekten, Programmen und Portfolios zum Einsatz kommen;
- b) die Forderung nach einer Organisationskultur aus Vertrauen, Ehrlichkeit und angemessener Transparenz und Offenheit;
- c) die Forderung nach angemessenen Verhaltensweisen, um die soziale Verantwortung und Nachhaltigkeitswerte der Organisation aufrechtzuerhalten.

4.3.4 Grundsatz 4 — Sicherheit, Integrität und Bekanntgabe von Informationen

Im Zuge der Durchführung und des Managements ihrer Projekte, Programme und Portfolios werden von der Organisation Informationen erstellt, bezogen, eingeholt, verwendet und anderweitig verarbeitet und weitergegeben. Das Führungsgremium sollte die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht haben für:

- a) die Sicherstellung, dass Politiken entwickelt und umgesetzt werden, die ein Gleichgewicht zwischen dem Bedarf an Zugang zu Informationen und an Transparenz und dem Bedarf an Vertraulichkeit und an Sicherheit schaffen;

- b) die Sicherstellung der Integrität und Verfügbarkeit von Informationen, die erforderlich sind, um die Organisation zu lenken und Projekte, Programme und Portfolios zu leiten;
- c) die Sicherstellung, dass den Entscheidungsträgern aktuelle, einschlägige, transparente und zuverlässige Informationen zur Verfügung gestellt werden.

4.3.5 Grundsatz 5 — Respektieren der Rechte von interessierten Parteien

Die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios spiegelt die Selbstverpflichtung der Organisation wider, die Wichtigkeit der Rechte der interessierten Parteien anzuerkennen, zu schützen und zu ermitteln, wobei alle interessierten Parteien gleich behandelt werden. Das Führungsgremium sollte die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht haben für:

- a) die Berücksichtigung der Interessen aller interessierten Parteien und die Beibehaltung eines Gleichgewichts zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen, zwischen einzelnen und gemeinschaftlichen Zielsetzungen und zwischen unterschiedlichen interessierten Parteien, das im Einklang mit dem allumfassenden Ansatz der Organisation steht;
- b) dem Erstellen und Aufrechterhalten einer Kultur, die die transparente Kommunikation mit den interessierten Parteien fördert;
- c) die Sicherstellung, dass Politiken entwickelt und umgesetzt werden, um Konflikte auf faire, effektive und effiziente Weise zu lösen.

4.3.6 Grundsatz 6 — Festlegen von Risikomanagementpolitiken

Das Führungsgremium sollte sicherstellen, dass Politiken für das Management von Projekt-, Programm- und Portfoliorisiken entwickelt und umgesetzt werden und dass die Politiken im Einklang mit den übergeordneten Risikomanagementpolitiken und -verfahren der jeweiligen Organisation stehen. Das Führungsgremium sollte die Gesamtverantwortung und die Rechenschaftspflicht haben für:

- a) die Sicherstellung, dass geeignete Risikomanagementpraktiken und -vorgehensweisen vorhanden sind;
- b) die Sicherstellung, dass Prozesse vorhanden sind, mit denen die Chancen und Bedrohungen innerhalb des Projekts, Programms und Portfolios angemessen ausgeglichen werden;
- c) die Sicherstellung, dass ein Risikoüberwachungs- und -bewertungssystem vorhanden ist, das die gesamte Risikoexposition, die durch Projekte, Programme oder Portfolios hervorgerufen wird, innerhalb der Risikotoleranz der Organisation hält;
- d) die Sicherstellung, dass eindeutig festgelegte Kriterien für die zeitnahe Risikoeskalation und die Eskalation von Problemen vorliegen.

4.4 Rahmenbedingungen

Es sollte ein Governance-Rahmen für Projekte, Programme und Portfolios etabliert werden, um die Maßnahmen zu bestimmen, mit denen die Organisation die maßgeblichen organisatorischen Governance-Werte und -Grundsätze im Management von Projekten, Programmen und Portfolios anwendet und aufrechterhält. Der Governance-Rahmen sollte die Strukturen, Grenzen, Schnittstellen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten enthalten, die für die Umsetzung und Aufrechterhaltung der Governance-Werte und -Grundsätze notwendig sind, wie in Bild 2 dargestellt.

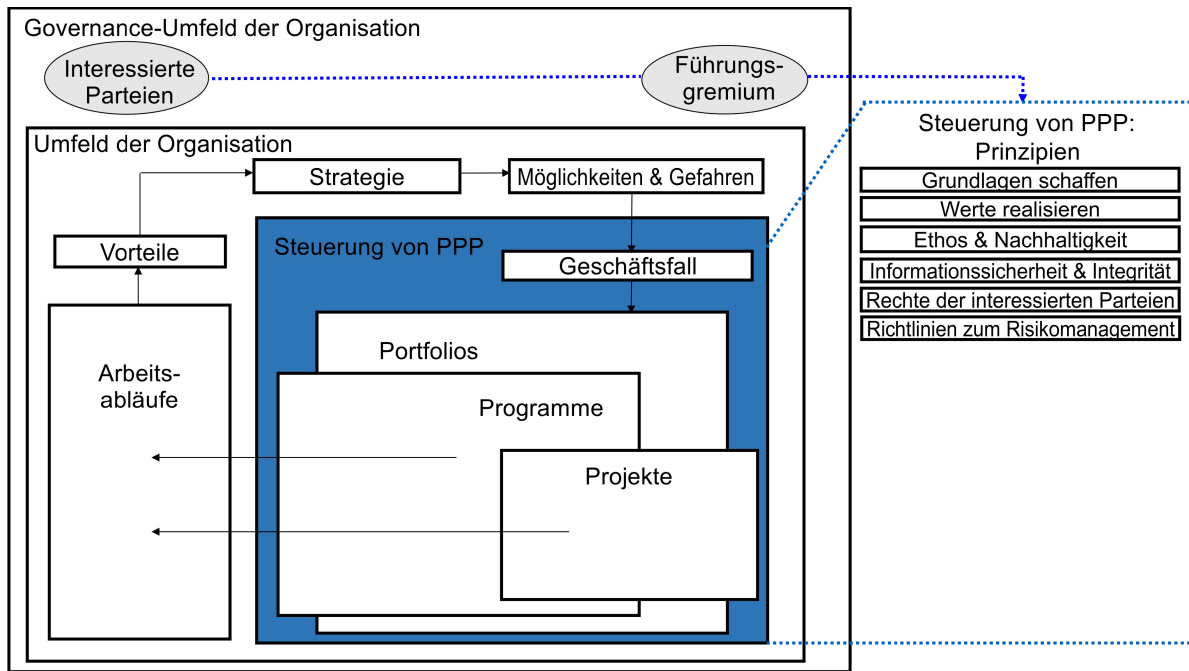


Bild 2 — Governance-Rahmen für Projekte, Programme und Portfolios (PPP)

Der Governance-Rahmen für Projekte, Programme und Portfolios sollte einfach, solide und flexibel sein und regelmäßig überprüft werden. Ein solcher Governance-Rahmen sollte:

- die angemessene Interpretation, Übernahme und Anwendung der maßgeblichen Wertvorstellungen und Grundsätze einer Organisation sicherstellen;
- die zentralen Governance-Schnittstellen festlegen, die benötigt werden, um die effektive und effiziente Ausübung von Governance-Praktiken für Projekte, Programme und Portfolios zu erleichtern, zu entwickeln und zu unterstützen;
- sicherstellen, dass die begünstigenden Faktoren vorhanden sind, die erforderlich sind, um die effektive und effiziente Ausübung von Governance-Praktiken für Projekte, Programme und Portfolios zu erleichtern und zu unterstützen;
- Führungseinheiten oder -entitäten als Erweiterung und als Untergruppe des gesamten Governance-Rahmens der Organisation festlegen, erstellen und unterstützen, die die Anforderungen der Projekte, Programme und Portfolios erfüllen.

Um eine effektive und effiziente Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios abzuliefern, sollten die benötigten Governance-Funktionen und -Verantwortlichkeiten für jede Einheit oder Entität in einem den Erfordernissen der Organisation entsprechenden Umfang deutlich festgelegt und zugeteilt werden.

Während das Führungsgremium die gesamte Rechenschaftspflicht für die Steuerung behält, dürfen einige der Funktionen und Verantwortlichkeiten, die für die Ausübung der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios erforderlich sind, auf leitende Angestellte oder organisatorische Einheiten oder Entitäten unter der Aufsicht und Lenkung der leitenden Angestellten übertragen werden. Der Umfang, bis zu dem diese Governance-Funktionen, -Rollen und -Verantwortlichkeiten übertragen werden dürfen, hängt von den maßgeblichen geltenden Gesetzen und Verordnungen sowie von den Anforderungen des Führungsgremiums ab. Das Führungsgremium sollte über den Vorstandsvorsitzenden oder eine vergleichbare Vorstands- und Geschäftsführungsebene eng mit den leitenden Angestellten zusammenarbeiten, um die delegierten Governance-Rollen und -Verantwortlichkeiten eindeutig zu formulieren sowie die Entscheidungsfindung, die Beaufsichtigung und die Beteiligungs- und Interventionspunkte festzulegen, die vom Führungsgremium beibehalten werden.

4.4.1 Zentrale Governance-Schnittstellen

Die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios findet innerhalb des gesamten Governance-Rahmens einer Organisation statt, der üblicherweise sowohl die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios enthält als auch die Steuerung von Abläufen und anderen Funktionen; somit bildet die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios einen festen Bestandteil des gesamten Governance-Rahmens einer Organisation. Das Führungsgremium sollte die Verantwortlichkeiten und Befugnisse festlegen, die auf jede der Einheiten oder Entitäten zu übertragen sind, die die Governance-Struktur für Projekte, Programme und Portfolios bilden. Außerdem sollte das Führungsgremium die Übergangsstellen oder Übergabestellen zwischen Entitäten, die für die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios verantwortlich sind, und anderen Entitäten innerhalb der Organisation bestimmen.

Die Schnittstelle zwischen der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios und anderen Governance-Funktionen wird durch den Fluss von Informationen, Ressourcen und Anforderungen zwischen der Organisation und Projekten, Programmen und Portfolios gebildet. Inputs für Projekte, Programme und Portfolios sind sowohl strategische Aspekte einer Organisation als auch Chancen, Bedrohungen und Anforderungen, die es verlangen können, dass Projekte oder Programme mitsamt den anderen Erfordernissen und Chancen, die während der Betriebsabläufe und der üblichen Geschäftsfunktionen der Organisation erkannt wurden, durchgeführt werden. Outputs der Projekte, Programme und Portfolios sind die von den Management- und Governance-Funktionen der Organisation genutzte Informationen, praktische Erfahrungen (Lessons Learned) und Ergebnisse, die benötigt werden, um Veränderungen zu erleichtern und Nutzen zu ziehen. Dieser Fluss schafft drei wesentliche Governance-Schnittstellen, die, soweit zutreffend, innerhalb des gesamten Governance-Rahmens der Organisation definiert werden müssen:

- a) die Schnittstelle zwischen der Steuerung einer Organisation und der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios;
- b) die Schnittstelle zwischen der Steuerung von Geschäftsabläufen, aus denen Ideen und Anforderungen hervorgehen, und der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios, um den Punkt festzulegen, an dem die Governance-Verantwortung übertragen wird;
- c) die Schnittstelle zwischen der Steuerung der Organisation, die die Outputs nutzt, die durch Projekte und Programme geliefert wurden, um Nutzen zu ziehen, und der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios, um den Punkt festzulegen, an dem die Governance-Verantwortung übertragen wird.

Der Governance-Rahmen und dessen Schnittstellen sollten pragmatisch, solide und flexibel gestaltet sein.

4.4.2 Begünstigende Faktoren zur Beeinflussung der Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios

Die Gestaltung des Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios sollte die Fähigkeiten der Organisation und die Art und Weise, wie sie Projekte, Programme und Portfolios unterstützt, berücksichtigen.

Bei der Umsetzung, Aufrechterhaltung und Verbesserung des Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios sollten die folgenden Faktoren und Bedingungen in Betracht gezogen werden:

- a) der Governance-Rahmen der Organisation und der regulatorische Kontext der interessierten Parteien;
- b) die Art und Weise auf die Management-Rollen und -Verantwortlichkeiten und die Governance-Rollen und -Verantwortlichkeiten festgelegt und zugeordnet werden;
- c) die Bereitschaft von Personen innerhalb der Organisation, die Grundsätze und Wertvorstellungen der Organisation zu verstehen und zu unterstützen und zur Steuerung der Organisation beizutragen.
- d) der strategische Plan und die strategischen Planungsprozesse der Organisation.

Um die Entwicklung des Governance-Rahmens der Organisation und die Governance von Projekten, Programmen und Portfolios zu ermöglichen, muss die Organisation die notwendige Unterstützung, Ressourcen und Wissen bereitstellen oder akquirieren.

4.4.3 Umsetzung und Aufrechterhaltung des Governance-Rahmens für Projekte, Programme und Portfolios

Die Umsetzung und Aufrechterhaltung der Politiken und Prozesse für die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios innerhalb einer Organisation sollten Folgendes umfassen:

- a) Festlegen des Governance-Rahmens;
- b) Vergleichen von derzeitigen lokal, länderspezifisch und international bewährten Verfahrensweisen mit den in dem derzeitigen Governance-Rahmen für Projekte, Programme und Portfolios festgelegten und angewendeten Verfahrensweisen;
- c) Identifizierung des Änderungsbedarfs und wie festgestellte Lücken geschlossen und jegliche Redundanzen beseitigt werden;
- d) Anwenden eines kontinuierlichen Verbesserungskreislaufs.

Sobald die übergreifenden Wertvorstellungen, Grundsätze und Rahmenbedingungen für die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios etabliert worden sind, müssen eindeutige Anforderungen an jede Disziplin erstellt werden. Die Abschnitte 5, 6 und 7 enthalten Leitlinien für die Erarbeitung von spezifischen Anforderungen an die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios.

4.5 Allgemeines

Die Steuerung von Projekten umfasst die Grundsätze, die Verantwortlichkeiten der Führungsgremien, die Leitlinien und die Rahmenbedingungen, mit denen eine Organisation ihre Projekte leitet und lenkt. Diese dürfen von Prozessen, Verfahren und Normen unterstützt werden, sofern diese den Governance-Anforderungen entsprechen.

Die Steuerung von Projekten sollte mit der Gesamt-Governance der Organisation und, soweit angemessen, mit der Steuerung von Programmen und Portfolios im Einklang stehen. Einige Projekte können mehrere Organisationen einbeziehen, die einen separaten spezifischen Governance-Rahmen erfordern, der die Steuerung der jeweiligen beteiligten Organisationen berücksichtigen sollte.

Angesichts der Grundsätze, die für die Steuerung von Projekten, Programmen und Portfolios aufgelistet sind (siehe Abschnitt 4), werden in 5.2 bis 5.4 die spezifischen Verantwortlichkeiten des Projektführungsgremiums, die Leitlinien und die Rahmenbedingungen für die Festlegung und Aufrechterhaltung der Steuerung für jedes Projekt beschrieben, die in Verbindung mit den Leitlinien für die Steuerung von Programmen und Portfolios, soweit zutreffend, betrachtet werden sollten.

4.6 Projektführungsgremium

Das Projektführungsgremium, wie z. B. ein Projektlenkungsausschuss, ein Gremium aus Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsleitung, ein einzelner Geschäftsführer, ein Sponsor oder ein anderes Gremium zur Geschäftsaufsicht, sollte festgelegt werden und seine Befugnisse vom Führungsgremium der Organisation erhalten.

Die Verantwortlichkeiten des Projektführungsgremiums sollten unter anderem Folgendes umfassen:

- a) Angleichung der Steuerung des Projekts an die Steuerung der Organisation;
- b) Pro-aktive Beteiligung am Projektmanagementteam und dessen Unterstützung beim Erreichen der Projektziele;
- c) Bestimmen und, soweit angemessen, Delegieren von Entscheidungsbefugnissen;
- d) Unterstützung der Entscheidungsfindung innerhalb des Projekts;

- e) Bereitstellen der Steuerung basierend auf ethischen Grundlagen;
- f) Bereitstellen der erforderlichen Kapazitäten und Fähigkeiten, um die Interessen des Projekts, der Organisation und der beteiligten interessierten Parteien zu bedienen;
- g) Bereitstellen eines geeigneten und zeitnahen Zugriffs auf Ressourcen und finanzielle Mittel für das Projekt;
- h) Sicherstellen, dass das Projekt gerechtfertigt und an die Organisationsstrategie angepasst ist;
- i) Unterstützung und Kommunikation der Projektvorstellung, -ausrichtung und -ziele;
- j) Einführen einer Risikomanagementpolitik im Einklang mit den Risikopolitiken der Organisation und Überwachung ihrer Einhaltung;
- k) Reaktion auf den Fortschrittsbericht, Risikobeurteilungen, Audit, Überprüfungs- und Sicherungsberichte;
- l) Einführen einer Vergütungspolitik.

4.7 Leitlinien

4.7.1 Projektmanagementpolitik

Es wird eine Projektmanagementpolitik entwickelt, die die Ziele des Projektmanagementaufwands, die Projektmanagementgrundsätze der Organisation und Rechenschaftspflichten für das Projektmanagement festlegt.

4.7.2 Risiko

Ein Projektrisiko sollte innerhalb der Toleranzgrenzen einer Organisation bewältigt und den zentralen interessierten Parteien mitgeteilt werden.

4.7.3 Projektentscheidungspunkte

Definierte Entscheidungs- und Berechtigungspunkte sollten im Projektlebenszyklus bei Stage Gates oder Quality Gates festgelegt werden.

4.7.4 Interessierte Parteien

Das berechnete Interesse, die Erwartungen und das Zusammenspiel der am Projekt interessierten Parteien sollten berücksichtigt werden. Leitlinien für die Beziehungen zu und die Teilnahme von zentralen interessierten Parteien sollten bereitgestellt werden.

4.7.5 Audit, Überprüfung oder Projektsicherung

Es sollte ein internes oder externes Projektaudit, eine Überprüfung oder ein Sicherungsprozess stattfinden.

4.7.6 Nachhaltigkeit und gesetzliche Anforderungen

Für das Projekt sollten, soweit erforderlich, die Gesundheits-, Schutz-, Sicherheits-, Rechts- und Nachhaltigkeitsanforderungen und -interessen (z. B. wirtschaftliche, umweltbezogene und soziale) festgelegt und angewendet werden.