

# Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement



Version 4.0 / Deutsche Fassung

## **Impressum**

Das vorliegende Dokument „Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement“ ist ein Teil der deutschen Fassung der IPMA ICB 4.0 (IPMA Individual Competence Baseline). Es wurde mit Erlaubnis der IPMA® (International Project Management Association) übersetzt. Grundlage der Übersetzung ist die im Februar 2016 veröffentlichte Printversion der ICB 4.0, welche sich aus den drei Domänen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement zusammensetzt.

Das Originaldokument in englischer Fassung ist unter <http://products.ipma.world/> als Download verfügbar. Inhaber des Urheberrechts ist die IPMA® International Project Management Association mit Sitz in Zürich, Schweiz.

Wir bedanken uns bei der IPMA und den beiden Verbänden Swiss Project Management Association (spm) und pma – Projekt Management Austria und allen Mitwirkenden für die Zusammenarbeit.

### **Redaktionsteam**

Prof. Dr. Yvonne Schoper und Anja Viehbacher (leads)  
Walter Eschwei  
Dr. Hannes Griebel  
Wilhelm Mikulaschek  
Dr. David Thyssen  
Reinhard Wagner

### **Layout**

Maša Poljanec (Kroatien)  
Satz: mbon Designabteilung / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

### **Verlag / Herausgeber**

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.  
[info@gpm-ipma.de](mailto:info@gpm-ipma.de)  
[www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

IPMA®, IPMA ICB®, IPMA OCB®, IPMA PMC®, IPMA PPMC®, IPMA Delta®, IPMA Project Excellence Baseline®, IPMA Project Excellence Award® sind geschützte Marken der IPMA in der Schweiz und anderen Ländern.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen in den Teilen Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement verzichtet. Sämtliche Personenbeschreibungen gelten für beide Geschlechter.

1. Auflage, März 2017

© 2017 GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Hauptgeschäftsstelle: Am Tullnaupark 15, 90402 Nürnberg

Hauptstadtrepräsentanz: Hausvogteiplatz 12, 10117 Berlin

**Owner and author of this document:****Legal Address**

International Project Management Association (IPMA)  
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17  
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

**Operational Address**

International Project Management, Association (IPMA),  
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

**Copyright**

©2015 International Project Management Association (IPMA®)  
All rights reserved (including those of translation into other languages).  
No part of this document may be reproduced in any form – by photo print, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated into a machine language without written permission.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D and IPMA Delta are registered trademarks protected by law in most countries.  
IPMA „Individual Competence Baseline“ Version 4.0  
ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3     ISBN (print): 978-94-92338-00-6

**Editorial team (in alphabetical order)**

Peter Coesmans (The Netherlands)  
Marco Fuster (Switzerland)  
Jesper Garde Schreiner (Denmark)  
Margarida Gonçalves (Portugal)  
Sven Huynink (The Netherlands)  
Tim Jaques (The United States of America)  
Vytautas Pugacevskis (Lithuania)  
Martin Sedlmayer (Switzerland) – the leading editor  
Dr. David Thyssen (Germany)  
Alexander Tovb (Russia)  
Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia)  
Michael Young (Australia)

**Graphical Design**

Maša Poljanec (Croatia)

**Proofreading:**

Deborah Boyce (The United Kingdom)



# Vorwort

Einer der wichtigsten Schlüssel für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit liegt in der Kompetenz, Projekte erfolgreich umzusetzen. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. hat die Verbreitung dieser Kompetenz als Vereinszweck in ihrer Satzung verankert. Die deutsche Übersetzung der Individual Competence Baseline Version 4.0 (ICB4) der International Project Management Association (IPMA) bildet die Grundlage für die Qualifizierungs- und Zertifizierungsangebote der GPM.

## **Der Mensch im Fokus**

Es gibt viele Standards am Markt, die auf Basis von Good-Practice-Ansätzen und anhand von Prozessmodellen eine Anleitung geben, wie Projekte erfolgreich durchgeführt werden sollen. Die Individual Competence Baseline (ICB) verfolgt konsequent einen anderen Ansatz: Sie stellt die Handlungskompetenzen der beteiligten Personen in den Mittelpunkt. Getreu dem Motto: Projekte werden von Menschen gemacht.

## **Drei Domänen: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement**

Mit der ICB4 hat die IPMA eine vollständig überarbeitete Version ihres Standards für individuelle Kompetenz veröffentlicht, die sich im Vergleich zu den Vorgängerversionen deutlich unterscheidet. Da in aller Regel nicht nur die Fähigkeit zum Management einzelner Projekte über den Projekterfolg entscheidet, sind nun auch Kompetenzen für ein erfolgreiches Handeln im Programmmanagement und Portfoliomanagement als Standards definiert worden. In diesen drei Standards werden 29 Kompetenzelemente in die drei Kompetenzbereiche Kontext-Kompetenzen („Perspective“), Persönliche und Soziale Kompetenzen („People“) sowie Technische Kompetenzen („Practice“) gruppiert.

Mit neuen Kompetenzen wie zum Beispiel Strategie, Design, Change und Transformation oder Macht und Interessen werden neue Anforderungen an das Management hervorgehoben. Auch aktuelle Trends wie Nachhaltigkeit oder Agilität wurden integriert und betonen die Notwendigkeit, einen Standard wie die ICB4 permanent weiterzuentwickeln.

## **International gültiger Standard**

Die ICB4 ist anders als ihre Vorgänger kein national angepasster Standard, keine National Competence Baseline (NCB), sondern eine 1:1-Übersetzung des weltweit gültigen Standards der International Project Management Association (IPMA). Die IPMA verfügt mit über 60 nationalen Projektmanagementorganisationen über ein weltumspannendes Expertennetzwerk. Die vorliegende deutsche Version der IPMA ICB4 stellt eine harmonisierte Version in der deutschsprachigen D-A-CH-Region dar. Sie wurde zwischen der GPM und ihren Schwesterverbänden pma (Österreich) und spm (Schweiz) abgestimmt.

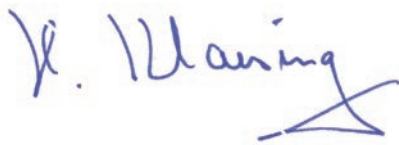
Mit dieser deutschen Übersetzung und dem Engagement zahlreicher ehrenamtlicher Helfer leistet die GPM ihren Beitrag zur globalen Weiterentwicklung im gesamten Feld des Projektmanagements und verdeutlicht ihre Bedeutung für die weltweite PM-Community.

Wir, das Präsidium der GPM, danken all jenen, die an der Entstehung dieses Werkes mitgewirkt haben. Unser besonderer Dank gilt den Mitgliedern der D-A-CH Harmonisierungsgruppe, den ehrenamtlichen Fachkorrektoren und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hauptamt, ohne deren Einsatz die Veröffentlichung einer deutschen Fassung nicht möglich gewesen wäre.

Mit der ICB4 haben wir eine gemeinsame Grundlage für erfolgreiche Kompetenzentwicklung im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement geschaffen. Lassen Sie uns zusammen daran arbeiten, die Professionalisierung weiter voranzutreiben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern wertvolle Einblicke und erfolgreiche Projekte.

Nürnberg, im Dezember 2016



**Prof. Dr.-Ing. Helmut Klausing**  
Präsident  
GPM Deutsche Gesellschaft für  
Projektmanagement e. V.



**Jürgen Engelhardt**  
Vizepräsident  
GPM Deutsche Gesellschaft für  
Projektmanagement e. V.

# Foreword IPMA

The profession of project management is changing rapidly. Organisations have evolved their ability to define and implement new areas of work, with more integration across projects and more focus on the long-term benefits. Therefore, project management is established as the preeminent method for implementing change in the world and project, programme and portfolio managers are leading the way. The professionals of tomorrow will work in distributed environments with overlapping and often conflicting stakeholder interests. They will be shaped by real-time data and performance management tools, challenged with too much information and not enough communication and judged by their ability to deliver products or services that align with short and long-term strategies, to deliver benefits. It is into these increasingly demanding challenges that the IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0 (IPMA ICB®) is introduced.

The IPMA ICB is a global standard that defines the competences required by individuals working in the fields of project, programme and portfolio management. The IPMA ICB builds upon the prior editions and presents new insights and directions for a wider range of purposes. It serves a broad range of audiences, including educators, trainers, practitioners, human resource (HR) professionals and assessors. Within the IPMA 4-Level-Certification system, the IPMA ICB serves also as the baseline for assessments.

The IPMA ICB represents a major advancement for successful and modern project, programme and portfolio management. This version describes three domains of expertise extant in business today – project management, programme management and portfolio management. The IPMA ICB describes individuals who work in these domains, while avoiding role-specific terminology because although a role name may change, the underlying concept remains valid.

The IPMA ICB takes the IPMA Eye of Competence (chapter 3, page 5) into the next generation, with a redefinition of the competence elements (CEs) required by the modern project manager.

29 CEs are organised in three competence areas:

- **People.** People CEs define the personal and interpersonal competences required to succeed in projects, programmes and portfolios;
- **Practice.** Practice CEs define the technical aspects of managing projects, programmes and portfolios;
- **Perspective.** Perspective CEs define the contextual competences that must be navigated within and across the broader environment.

The profession of project management has become a global profession. Organisations frequently engage in projects, programmes and portfolios that cross organisational, regional, national and international borders. The modern manager must work with a wide range of partners outside of their organisation and with a broad array of factors including industry, culture, language, socio-economic status and organisation types. Project management has to be applied taking these contextual facets into consideration and often these broader contexts are seen as the most critical success factor. The IPMA ICB emphasises these challenges.

It took three years to produce this revised version, from defining the business needs, through architectural design, developing the content in a multi-dimensional manner to editing and layout. Four face-to-face workshops a year and a lot of homework took us where we are today. With the IPMA ICB, a new standard is available. But this is far from the end of the journey; in fact it is just the start. The project management community is invited to work with it and provide regular feedback to IPMA so that it can continuously be improved.

We want to thank the project team (Peter Coesmans (The Netherlands), Marco Fuster (Switzerland), Jesper Garde Schreiner (Denmark), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (The Netherlands), Tim Jaques (United States of America), Vytautas Pugacevskis (Lithuania), Dr. David Thyssen (Germany), Alexander Tovb (Russia), Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia), Michael Young (Australia)) and more than 150 experts around the globe – researchers, educators, trainers, HR professionals, certification bodies and many practitioners – who provided valuable feedback during the development, the sounding or the review rounds. To work together across huge distances and multiple time zones – and all on a voluntary basis in addition to individuals' professional and personal lives – is quite an achievement. We are indebted to the effort that all contributors have put into the project and into IPMA.

Thanks, too, for the deep friendship created through our deep debates.  
The IPMA ICB will help us to achieve a world in which all projects succeed.

Reinhard Wagner  
IPMA President

A handwritten signature in blue ink that reads "Reinhard Wagner".

Martin Sedlmayer  
IPMA ICB Project Manager

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "M. Sedlmayer".



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Foreword IPMA	7
Inhaltsverzeichnis	9
<b>1. Einführung</b>	<b>13</b>
<b>2. Zweck und Zielpublikum</b>	<b>17</b>
2.1 Definition von Kompetenz	17
2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche	19
2.3 Entwicklung individueller Kompetenzen	20
<b>3. Die Individual Competence Baseline</b>	<b>28</b>
3.1 Rahmen der ICB4	28
3.2 Struktur der ICB4	30
3.3 Überblick der Kompetenzelemente	33
<b>4. Personen, die im Portfoliomanagement arbeiten</b>	<b>37</b>
4.1 Projektportfolios managen	38
4.2 Kompetenzüberblick	39
4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)	41
4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)	65
4.5 Technische Kompetenzen (Practice)	107
Anhang A: Selbsteinschätzung	159
Anhang B: Übersicht der Kompetenzindikatoren der ICB4	161
Anhang C: Übersicht der Kompetenzindikatoren für Portfoliomanagement	179
Anhang D: 1. Der Ethik-Kodex der GPM 2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct	191



# 1. Einführung





# 1. Einführung

Die IPMA® Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist der weltweite Standard für individuelle Kompetenzen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Die ICB unterstützt dabei die persönliche Entwicklung individueller Kompetenzen durch die Beschreibung einer umfassenden Reihe von Kompetenzelementen für das Führen von und die Mitarbeit in Projekten, Programmen und Projektportfolios.

Die Ziele, die die IPMA mit der ICB verfolgt, sind einfach: die Bereicherung und Verbesserung der individuellen Kompetenzen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie ein Kompetenzinventar, welches, wenn es voll zum Tragen kommt, eine umfassende Beherrschung dieser Managementdomänen darstellt.

Projekte, Programme und Portfolios stehen bei den Veränderungen unserer modernen Welt an erster Stelle. Sie treiben die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Investitionen und Expansionen, Fähigkeiten, die Einführung neuer Strategien und eine neue Generation von Infrastruktur voran. Wir sind uns dessen bewusst, dass Projekte mit Menschen beginnen und enden und dass die Kompetenz bei der Ausführung im Zentrum eines jeden erfolgreichen Projekts steht.

Die Belastung für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, messbare Ergebnisse pünktlich, im Rahmen des Budgets, des festgelegten Leistungsumfangs und bei gleichzeitiger Erfüllung der Qualitätskriterien zu produzieren, war noch nie so hoch wie heute. Der IPMA ICB® Kompetenzstandard unterstützt das Wachstum des Einzelnen und von Organisationen, um sich mit dem steigenden Wettbewerb in Projektumgebungen auseinanderzusetzen. Im IPMA Kompetenzstandard wird ein umfassendes Kompetenzinventar beschrieben, über das der Einzelne verfügen bzw. das dieser entwickeln sollte, um die Arbeiten erfolgreich zu meistern, die sie bei den Projekten, Programmen oder Portfolios erwarten und für die er sich verantwortlich zeichnet.

Die IPMA ICB® ist weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Management von Projekten, Programmen oder Portfolios. Sie beschreibt daher auch nicht die Prozesse oder Schritte, die die Bereiche des Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagements beinhalten. Sie steht neben weiteren globalen Standards, die sich stärker auf die Prozesse konzentrieren. Wir wünschen allen Personen, die die IPMA ICB® verwenden, eine erfolgreiche Reise!



## **2. Zweck und Zielpublikum**







## 2. Zweck und Zielpublikum

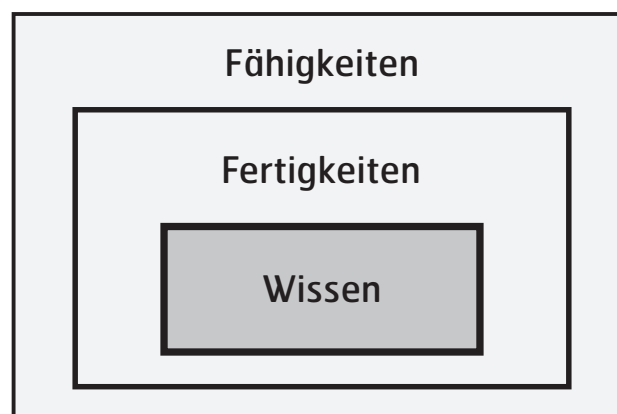
### 2.1 Definition von Kompetenz

Weltweit gibt es viele verschiedene Definitionen des Begriffs „Kompetenz“. Die IPMA ICB® verwendet für die Definition eine einfache Sprache, die von den meisten Experten anerkannt wird, leicht verständlich sein soll und einen Wiedererkennungswert bieten soll. Diese Definition soll andere, bestehende Definitionen nicht schmälern oder ersetzen, sondern einen Leitfaden für Einzelpersonen bieten, die sich verbessern möchten.

**Individuelle Kompetenz** ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

- **Wissen** ist die Gesamtheit an Informationen und Erfahrungen, die ein Einzelner (Individuum) besitzt. Das Konzept eines Gantt-Diagramms zu verstehen kann beispielsweise als Wissen bezeichnet werden.
- **Fertigkeiten** sind spezielle technische Fähigkeiten, mit deren Hilfe eine Person eine Aufgabe ausführen kann. In der Lage zu sein, ein Gantt-Diagramm zu erstellen, kann beispielsweise als Fertigkeit bezeichnet werden.
- **Fähigkeiten** beschreiben die effektive Umsetzung von Wissen und Fertigkeiten in einem bestimmten Kontext. In der Lage zu sein, einen Projektablaufplan zu erstellen und erfolgreich zu steuern kann beispielsweise als Fähigkeit bezeichnet werden.

Diese drei Begriffe sind insofern miteinander verbunden, als das Besitzen einer Fertigkeit ein bestimmtes, relevantes Wissen voraussetzt. Das Besitzen einer Fähigkeit setzt relevante Fertigkeiten und Wissen voraus, zu diesen allerdings noch die praktische Umsetzung auf die richtige Art und Weise und zur richtigen Zeit hinzugefügt wird.



## Wie steht es um Erfahrungen?

Die Erfahrung spielt eine signifikante, jedoch indirekte Rolle für Kompetenzen. Ohne Erfahrung kann Kompetenz weder gezeigt noch verbessert werden. Erfahrung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Wachstum des Einzelnen. Um zugewiesene Rollen erfolgreich auszuführen, müssen Einzelne ausreichend Erfahrung sammeln und so das Potenzial ihrer Kompetenzen ergänzen.

Die neuesten Systeme zur Zertifizierung und Bewertung beurteilen daher nicht nur das Wissen, sondern betrachten die Kompetenz gemeinsam mit der gewonnenen Erfahrung. Die IPMA ICB® als Kompetenzstandard beschreibt jene Faktoren, die einen direkten Bezug zu Kompetenzen haben.

## 2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche

Ziel der IPMA ICB® ist es, eine Vielzahl von Zielgruppen und Anwendungsbereichen zu unterstützen. Sie wurde vor dem Hintergrund dieser Zielgruppen entwickelt und verfasst. Die folgende Tabelle beschreibt die Zielgruppen und möglichen Anwendungsbereiche der IPMA ICB®.

Diese Liste (in alphabetischer Reihenfolge) erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zielgruppe	Möglicher Anwendungsbereich
Assessoren und -innen, Zertifizierungsaus- schüsse, IPMA Mitgliedsgesellschaften (MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugsbasis für Assessments und Zertifizierungen</li> <li>• Ein neuer weltweiter Standard für die Unterstützung der Mitgliedsgesellschaften und die Anwerbung neuer Mitglieder</li> <li>• Neue Assessment- und Schulungsangebote im Bereich Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement</li> </ul>
Anwender und -innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Bezugsbasis für die berufliche Entwicklung</li> <li>• Als Basis für die Beurteilung und Zertifizierung</li> <li>• Um eine gemeinsame Sprache für Anwendergemeinschaften (communities of practice) zu haben</li> <li>• Für die Kompetenzentwicklung eines Teams</li> <li>• Als einfache, verständliche Bezugsbasis</li> <li>• Für Selbstbewertungen</li> </ul>
Berater und -innen, Coaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für alle als zugänglicher internationaler Standard für die Anwendung bei Kunden</li> <li>• Als Plattform für die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungen und Produkte</li> </ul>
Gesellschaften, Regierungen, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als ein einheitlicher, weltweiter Standard für die Durchführung von Projekten</li> <li>• Für Unternehmen, damit sie keine eigenen Kompetenzstandards entwickeln müssen</li> <li>• Als internationale Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung</li> <li>• Als Vorgehen für kompetente Projektmanager und deren Projekterfolg</li> </ul>
Lehrende, Trainer und -innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Aktualisierung des Lehrplans</li> <li>• Als Richtlinien für das Lehren und Trainieren von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement</li> <li>• Als Grundlage für bessere Schulungen, die auf spezifischere Rollen ausgerichtet sind</li> </ul>
Wissenschaftler und -innen und Forschende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als neuer Standard für die Forschungsentwicklung</li> <li>• Als Basis für wissenschaftliche Papers und Konferenzen</li> <li>• Als Plattform für Forschungen im Team</li> </ul>

## 2.3 Entwicklung individueller Kompetenzen

### 2.3.1 Überblick

Die Entwicklung von Kompetenzen ist sowohl eine individuelle Reise als auch ein gesellschaft-liches Bedürfnis. Die IPMA betrachtet Kompetenz heute als eine Funktion des Einzelnen, von Teams und von Organisationen.

- Individuelle Kompetenzen befassen sich mit Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch Erfahrung
- Teamkompetenzen befassen sich mit der kollektiven Leistung Einzelner, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten.
- Organisationale Kompetenzen befassen sich mit der strategischen Leistungsfähigkeit einer eigenständigen Gruppe von Menschen.

Die Motivationstheorie und die aktuelle Forschung zeigen, dass der Einzelne danach strebt, seine Kompetenzen zu verbessern, um in seiner aktuellen Position eine bessere Leistung zu bringen, mehr und interessantere Aufgaben zu erhalten und um die eigenen Karrierechancen zu verbessern. Projekt-, programm- und portfoliobezogene Arbeit basiert auf der Zusammenarbeit mit Teamkollegen aus unterschiedlichen Disziplinen, internen und externen Beteiligten, wie z. B. Kunden und Lieferanten, somit erfolgt die Kompetenzentwicklung in solchen Umgebungen im Kollektiv. Die Projekterfahrung ergänzt die Kompetenzen jedes Einzelnen ebenso wie von Teams, Organisationen sowie Gesellschaftssystemen.

Der Schwerpunkt der vorliegenden IPMA ICB® liegt auf dem Einzelnen. Aus diesem Grund beschäftigt sich dieses Kapitel ausführlich mit der Entwicklung individueller Kompetenzen. Es gibt aber nicht nur den einen Weg, um Kompetenzen zu entwickeln. Es gibt viele Ansätze, die sich gegenseitig beeinflussen können. Die Interaktionen zwischen individueller, kollektiver und organisationaler Kompetenzentwicklung bieten verschiedene Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen gemeinsam mit den verschiedenen Stakeholdergruppen, Vorbedingungen und Anforderungen.

Die IPMA ICB® ist weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Sie ist ein Standard, der die Kompetenzen definiert, die der Einzelne benötigt, um in einer bestimmten Domäne tätig zu sein und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Leser und die Stakeholder sollen ein besseres Verständnis erlangen, welche Kompetenzen benötigt werden und daraus Maßnahmen ableiten, wie diese Kompetenzen erworben, bewertet und entwickelt werden können.

## **2.3.2 Entwicklung individueller, Team- und organisationaler Kompetenzen**

Die Kompetenzentwicklung ist eng verwoben mit den Tätigkeiten im Projekt, Programm oder Portfolio selbst und natürlich auch mit deren Kontext. Teams sind auf die gleiche Art Gesellschaftssysteme wie die sie umgebenden Organisationen, wie es in der IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®), der IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®), etc. dargestellt ist.

Kompetenzentwicklung geschieht dann, wenn Einzelne gemeinsame Tätigkeiten gemäß ihren spezifischen Rollen ausüben und so neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Fähigkeiten erwerben. Sie interagieren mit Dritten und können nach entsprechendem Wissen fragen, Erfahrungen austauschen und/oder sich gegenseitig bei der Ausführung der Tätigkeiten in einem Projekt, Programm oder Portfolio unterstützen. Eine Anwendergemeinschaft ist ein Beispiel für Einzelne, die formell und informell interagieren und gemeinsam ihre Kompetenzen erweitern. Der Einzelne kann eine Anwendergemeinschaft nutzen, um das Lernen durch Diskussionen, Experimente und das Nachdenken über verschiedene praktische Probleme zu ermöglichen. Es ist auch eine Möglichkeit, um Informationen zurück an die übergeordnete Organisation zu leiten, welche die Lessons Learned dann in anderen Projekten nutzen kann.

Organisationen können Anwendergemeinschaften auf Gesellschaftsebene nutzen und die Entwicklung individueller Kompetenzen durch regelmäßige Veranstaltungen ermöglichen. Ein Good Practice ist in vielen Organisationen beispielsweise die Durchführung von Diskussionsrunden für Projektmanager. Bei diesen regelmäßigen Treffen tauschen die Projektmanager Erfahrungen über abgeschlossene oder laufende Projekte aus und sammeln Lessons Learned für zukünftige Projekte. Weitere Informationen zum organisationalen Lernen und zur organisationalen Kompetenzentwicklung sind in der IPMA OCB® enthalten.

### 2.3.3 Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen

Es gibt verschiedene Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen. Typischerweise hängt es von den Vorlieben des Einzelnen oder der Organisation, der Situation und der Verfügbarkeit von Ressourcen ab, welcher Ansatz am besten geeignet ist und dementsprechend gewählt wird.

- **Selbstentwicklung**, z. B. das Lesen von Büchern, Standards, Fallstudien und Artikeln, hilft beim Wissenserwerb, beim Nachdenken über die Anwendung in der Praxis und beim Ableiten von Erkenntnissen. Andere Möglichkeiten der Selbstentwicklung sind das Studieren, das Experimentieren oder das Learning by Doing. Letzteres unterstützt das Sammeln von Erfahrungen in einem bestimmten Kontext oder die Entwicklung bestimmter Fertigkeiten.
- **Peer-Entwicklung**, z. B. gemeinsames Überlegen mit Kollegen über Vorgänge, Fragen nach Feedback zur eigenen Leistung und zu Möglichkeiten, wie diese verbessert werden kann. Lernpartner aus verschiedenen Disziplinen können dazu beitragen, eine Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und die Entwicklung zum Vorteil des Einzelnen zu nutzen, z. B. durch Fragen oder neue Perspektiven, die zur Verfügung gestellt werden.
- **Weiterbildung und Training**, z. B. Teilnahme an Seminaren, Vorlesungen und Schulungseinheiten, in denen Trainer spezielles Know-how vermitteln. Das kann durch Präsentationen, Interaktionen zwischen Teilnehmern und dem Trainer sowie die Verwendung von Fallstudien, Gruppenübungen und Planspielen geschehen. Die Entwicklung individueller Kompetenzen kann von der Zahl der Teilnehmer, dem Mix der verwendeten Methoden und der Dauer der Einheiten abhängen.
- **Coaching und Mentoring**, z. B. Erhalt von Feedback, Hinweisen und Unterstützung durch einen Coach, eine Führungskraft oder einen Mentor bei der Durchführung bestimmter Tätigkeiten oder während der Entwicklung bestimmter Kompetenzen. Typischerweise ist ein Coach, eine Führungskraft oder ein Mentor eine Person mit großer Erfahrung, die keine direkten Antworten gibt, aber den Einzelnen durch Fragen herausfordert, die die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte lenken und das Suchen nach einer passenden Antwort erfordern.
- **Planspiele**, z. B. Entwicklung von Kompetenzen durch fallbasierte Simulationsspiele (Brett- oder Computerspiele), Nachdenken über Interaktionen und Verhaltensweisen Einzelner, die in einer spezifischen Umgebung gezeigt werden. Häufig beinhalten Planspiele und andere Formen des spielbasierten Lernens einen Mix mehrerer Ansätze, z. B. ermöglichen sie Selbstentwicklung kombiniert mit Peer-Entwicklung und Coaching in einer gemeinsamen Trainingsumgebung. Es kann auch hilfreich sein, diese Ansätze angesichts der bereits vorhandenen Erfahrungen, der Entwicklungsstufe des Einzelnen oder der Möglichkeiten, die eine Organisation hat, zu kombinieren.

## 2.3.4 Stakeholder für die Kompetenzentwicklung

Es gibt viele Stakeholder, die bei der Entwicklung individueller Kompetenzen in Betracht gezogen werden sollen. Einschließlich aber nicht beschränkt auf die Folgenden sollen genannt werden:

- **Lehrende und Trainer:** Ihre Rolle besteht vor allem darin, die Entwicklung während der Schulzeit, der Berufsausbildung und der Fortbildung sowie während des Hochschulstudiums zu beginnen.
- **Leitendes Management, Führungskräfte und Leitungen von Fachabteilungen in Organisationen:** Ihre vorrangige Rolle besteht darin, die Ziele für die Entwicklung festzulegen, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Einzelnen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, z. B. indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und Orientierung bieten.
- **Personalabteilung (HR):** Die Rolle dieser Abteilung ist die Definition von Standards z. B. eines Kompetenzmodells und von Kompetenzprofilen für projektbezogene Rollen. Die Personalabteilung plant und steuert alle Aktivitäten hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitern mit passendem Profil. Sie organisiert den Prozess der Kompetenzbeurteilung und alle weiteren Entwicklungsvorgänge.
- **Die Projektmanagement-Abteilung oder das Project Management Office (PMO):** Es definiert die Strategie und die Ziele für alle Projektmanagement-bezogenen Entwicklungsvorgänge, unterstützt die Entwicklung durch Coaching, Mentoring oder Training und ermöglicht die Entwicklung kollektiver oder organisationaler Kompetenzen durch gemeinsame Aktivitäten aller an Projekten und Programmen beteiligten Personen. Externe Experten wie Berater und Coaches können hinzugezogen werden, um die bestehenden Erfahrungen optimal zu nutzen.
- **Normgebende Gremien, Akkreditierungszentren und Zertifizierungsstellen:** Diese setzen die Standards für die individuellen Kompetenzen, legen die Art und Weise fest, wie die Kompetenzen anhand der Standards beurteilt werden, wie Trainer, Coaches und Assessoren arbeiten sollen und welche Kompetenzen sie benötigen, um sich professionell zu verhalten.
- **Assessoren:** Sie beurteilen den Einzelnen anhand eines Standards, identifizieren Stärken bzw. die Lücken zu festgelegten Grenzwerten und Möglichkeiten, um die individuellen Kompetenzen im Rahmen festgelegter Regeln zu entwickeln.

## **2.3.5 Voraussetzungen für eine effektive Kompetenzentwicklung**

Vor dem Beginn der Kompetenzentwicklung sollten mehrere Voraussetzungen betrachtet und wenn möglich erfüllt werden. Zunächst sollten die aktuelle Situation und der Zielzustand der individuellen Kompetenzen bekannt sein und an alle Stakeholder kommuniziert werden. Außerdem sollten ausreichend Erfahrung, z.B. Know-how, Experten, und ausreichend Ressourcen, z.B. Budget oder Zeit, zur Verfügung stehen. Es ist wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der die Entwicklung von Kompetenzen als Mehrwert und als Fortschritt für die Organisation angesehen wird. Dies kann durch eine Unternehmenskultur gezeigt werden, die durch das gute Beispiel der Führungskräfte sowie durch die Atmosphäre, in der die Entwicklungsvorgänge stattfinden, unterstützt wird.

Die Führungsebene sollte gemeinsam mit der Personal- und Projektmanagement-Abteilung oder dem PMO die Vision und die Ziele für die Entwicklung individueller Kompetenzen definieren. Sie legen die Standards, Prozesse und Strukturen für die Entwicklung individueller Kompetenzen fest. Das schließt auch das Assessment der Kompetenzen, die Analyse potenzieller Lücken bei festgelegten Rollen oder Profilen ein (Auflistung ist nicht abschließend). Darüber hinaus wird die Art, wie Entwicklungsvorgänge definiert, zwischen den Stakeholdern vereinbart, geplant, durchgeführt, dokumentiert, überwacht und gesteuert werden mit in Betracht gezogen. Die Auswertung aller Entwicklungsvorgänge sollte die Effektivität, Effizienz und eine kontinuierliche Verbesserung der Kompetenzentwicklung sicherstellen. Einzelne, die ihre Kompetenzen selbst oder in einer Peer-Umgebung entwickeln, sollten ähnlich vorgehen, um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen.

Die IPMA® Individual Competence Baseline ist ein umfassendes Kompetenzinventar, das der Einzelne besitzen oder entwickeln muss, um Projekte, Programme und Portfolios erfolgreich umsetzen zu können. Das generische Modell ist für alle Branchen und Wirtschaftszweige gültig, obwohl die Bedeutung verschiedener Kompetenzen sich je nach Art des Projekts, z.B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung, und Branche, z.B. Baugewerbe, Unternehmensdienstleistungen und Regierungen, deutlich unterscheidet. Dennoch sind alle Kompetenzen für alle Projekte relevant.

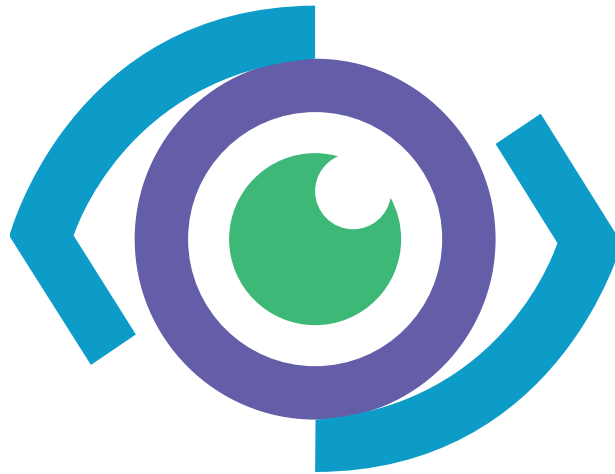
Die IPMA Individual Competence Baseline soll Ihnen ein treuer Begleiter bei Ihrer lebenslangen Entwicklung sein, von der Selbstbeurteilung oder dem externen Assessment des tatsächlichen Kompetenzniveaus über die Definition der gewünschten Entwicklungsschritte bis hin zur Beurteilung von Erfolgen. Sie soll Sie stets auf Ihrem Weg begleiten.



### **3. Die Individual Competence Baseline**







## Eye of Competence

Das „Eye of Competence“ stellt ein komplettes Inventar an Kompetenzen dar, welche Personen, die in Projekten, Programmen und Portfolios arbeiten oder diese leiten, verfügen oder es erwerben sollten.

Die Kompetenzen sind in drei Bereiche unterteilt: Kontext-Kompetenzen, Persönliche und Soziale Kompetenzen und Technische Kompetenzen. Die Kompetenzbereiche fokussieren auf die Kompetenzaspekte und schaffen dadurch den gesamten, ausgeglichenen Einzelnen.



**Kontext-Kompetenzen**  
(Perspective)



**Persönliche und Soziale  
Kompetenzen**  
(People)



**Technische Kompetenzen**  
(Practice)

## 3. Die Individual Competence Baseline

### 3.1 Rahmen der ICB4

Die IPMA Individual Competence Baseline Version 4.0 (IPMA ICB4®) beschreibt die vielen Facetten der Kompetenz. Sie wurde um mehrere zentrale Konzepte gruppiert, unter anderem:

- **Domänen.** Die ICB4 bespricht Kompetenzen nicht hinsichtlich spezifischer Rollen, z. B. Projektmanager, sondern vielmehr hinsichtlich der Domäne, z. B. Personen, die im Projektmanagement arbeiten. Die Überlegung dahinter ist, dass sich Rollen und Rollenbezeichnungen zwischen den Sprachen, Branchen und Ausrichtungen stark unterscheiden. Daher beschreibt die ICB4 Kompetenzen, die wichtig sind für das Projekt-, das Programm- und das Portfoliomanagement. Jede dieser Domänen kann Rollen und Titel beinhalten, die in die allgemeine Kompetenzdomäne passen.
- **Kompetenzbereiche.** Die ICB4 umfasst drei Kompetenzbereiche, die das sogenannte „Eye of Competence“ bilden. Diese Bereiche gelten gleichermaßen für alle drei Domänen (Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement). Die drei Kompetenzbereiche lauten:
  - **Kontext-Kompetenzen (Perspective):** Unter diesem Begriff werden alle Methoden, Werkzeuge und Techniken zusammengefasst, durch die ein Einzelner mit seiner Umgebung interagieren kann sowie die Grundüberlegung, die Menschen, Organisationen und Gesellschaften motiviert, Projekte, Programme oder Portfolios auf den Weg zu bringen.
  - **Persönliche und Soziale Kompetenzen (People):** Sie bestehen aus den Attributen, die ein Einzelner benötigt, um erfolgreich an Projekten, Programmen oder Portfolios mitzuarbeiten oder diese zu leiten.
  - **Technische Kompetenzen (Practice):** Dies umfasst die spezifischen Methoden, Werkzeuge und Techniken, die in Projekten, Programmen oder Portfolios eingesetzt werden, um sie erfolgreich zu verwirklichen.
- **Kompetenzindikatoren (KCI) und Messgrößen.** In jedem Kompetenzbereich gibt es generische Kompetenzelemente (KE), die für alle Domänen zutreffen. Kompetenzelemente enthalten Erkenntnisse und erforderliche Fertigkeiten, um das Kompetenzelement zu meistern. Kompetenzindikatoren (KCI) bieten aussagekräftige Kennzahlen für erfolgreiches Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement für die jeweiligen Domänen. Es existieren Messgrößen, die Leistungspunkte innerhalb der Kompetenzindikatoren detailliert beschreiben.

- **Projekt, Programm, Portfolio.**

- Ein **Projekt** ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen.
- Ein **Programm** wird eingerichtet, um ein strategisches Ziel zu erreichen. Ein Programm ist eine zeitlich begrenzte Organisation mit einander in Beziehung stehender Programmkomponenten, die auf koordinierte Weise gesteuert werden, um die Einführung von Veränderung und die Realisierung von Nutzen zu ermöglichen.
- Ein **Portfolio** besteht aus Projekten und / oder Programmen, die nicht zwingend miteinander in Beziehung stehen, jedoch zusammengeführt werden, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und die strategischen Ziele der Organisation bei gleichzeitiger Minimierung des Portfolio-Risikos zu erreichen.

## 3.2 Struktur der ICB4

Kompetenz im Projektumfeld wird in 29 Kompetenzelemente unterteilt, die jeweils in einen oder mehrere Kompetenzindikatoren unterteilt sind.

- **Kontext-Kompetenzen (Perspective)** (5 Elemente);
- **Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)** (10 Elemente);
- **Technische Kompetenzen (Practice)** (14 Elemente).

Während Projekt- und Programmmanagement temporäre Vorhaben sind, ist das Portfoliomanagement ein andauerndes Vorhaben. Die Kompetenzelemente der ICB4 wurden so strukturiert, dass sie projekt-, programm- und portfolioübergreifend angewendet werden können.



### Kontext-Kompetenzen (Perspective)

Jedes Projekt, Programm und Portfolio wird von externen Einflussgrößen gestartet, angetrieben, unterstützt und bestimmt. Menschen, Organisationen und Gesellschaften fordern Dinge, die sich stark unterscheiden. Im Laufe dieses Vorhabens wird es schwierig zu verstehen, was diejenigen wollten, infolge dessen ein Projekt oder ein Programm in Erwägung gezogen wurde. Es kommt sehr selten vor, dass ein Projekt oder Programm in einem Vakuum durchgeführt wird – es wird von seinem organisationalen, gesellschaftlichen und politischen Kontext beeinflusst.

Die Einflussgrößen für jedes Projekt oder Programm können grob in formelle und explizite Ziele und Bedürfnisse der Organisation und/oder Gesellschaft und in eher informelle Motive und Interessen unterschieden werden.

Ein Beispiel für eine Reihe formeller, expliziter Einflussgrößen für Projekte, Programme und Portfolios ist die Strategie einer Organisation. Die **Strategie (Perspective 1)** verfolgt im Allgemeinen eindeutige Ziele und meist leisten Projekte und Programme einen Beitrag zu diesen Zielsetzungen, während Projekt- und Programmportfolios anhand dieser Ziele priorisiert werden.

Organisationale und externe **Governance, Strukturen und Prozesse (Perspective 2)** schaffen einen formellen Rahmen für ein Projekt, Programm oder Portfolio. Wie stark das Projekt, Programm oder Portfolio von diesem Kontext abhängig oder mit ihm vernetzt ist, stellt einen wichtigen Teil seiner Komplexität dar. Das kann bedeuten, dass sich ein Projekt, Programm oder Portfolio mit veralteten Prozessen oder Strukturen auseinandersetzen muss, die klaren Zielen dienen, als sie eingeführt wurden, in der aktuellen Situation aber schwerfällig und hinderlich sind.

**Compliance, Standards und Regularien (Perspective 3)** enthalten ebenfalls relevante Perspektiven und Einflussgrößen. Sie umfassen relevante Gesetze, Bestimmungen, Standards und Tools, die die Prioritäten, Good Practices und Anforderungen der Organisation, Branche, Gesellschaft oder beruflicher Aufsichtsbehörden widerspiegeln.

Informelle **Macht und Interessen (Perspective 4)** der Personen innerhalb einer Organisation können einen großen Einfluss auf den Erfolg von Projekten, Programmen und Portfolios haben. Dies stellt das informelle und implizite Pendant zur Strategie der Organisation dar. Menschen werden nicht nur von den formellen Regeln und Zielen einer Organisation gelenkt, sondern sie haben auch persönliche Ziele, die sie verfolgen.

**Kultur und Werte (Perspective 5)** einer Organisation (oder Gesellschaft) sind per Definition größtenteils informell und implizit. Natürlich kann eine Organisation versuchen, die informelle

Kultur durch formelle und explizite Leitbilder und Unternehmenswerte zu beeinflussen. Der Großteil der kulturellen Werte bleibt jedoch implizit und informell, obwohl sie alle anderen Kontext-Kompetenzelemente beeinflussen wie zulässige Strategien, Regeln und Vorschriften usw. Die Sitten, Bräuche, Konventionen und Verhaltensweisen einer Organisation oder Gesellschaft zu verstehen, ist daher eine wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Projekts, Programms oder Portfolios.



## Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)

Dieser Kompetenzbereich beschreibt die persönlichen und sozialen Kompetenzen, die der Einzelne benötigt, der im Projekt, Programm oder Portfolio arbeitet, um den Erfolg realisieren zu können.

Alle persönlichen Kompetenzen beginnen mit der Fähigkeit der Selbstreflexion. Am Ende zeigt sich die Kompetenz des Einzelnen darin, dass er die vereinbarten Aufgaben erfolgreich durchführt, wobei erfolgreich zur Zufriedenheit der Stakeholder bedeutet. Zwischen diesen beiden Extremen werden acht weitere Kompetenzelemente definiert.

Grundlegende persönliche Merkmale werden im Abschnitt **Selbstreflexion und Selbstmanagement (People 1)** und **Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (People 2)** beschrieben.

Die Kommunikation mit anderen wird im Abschnitt **Persönliche Kommunikation (People 3)** beschrieben und der Aufbau von Beziehungen in **Beziehungen und Engagement (People 4)**.

Projekte, Programme und Portfolios sind immer stärker auf **Führung (People 5)** angewiesen. Zudem werden zwei spezifische Aspekte der Führungsfähigkeit dargestellt: **Teamarbeit (People 6)** und der Umgang mit **Konflikten und Krisen (People 7)**.

**Vielseitigkeit (People 8)** beschreibt Denkweisen (konzeptionell und ganzheitlich) und Techniken (analytisch und kreativ), konzentriert sich aber besonders auf die Fähigkeit, ein offenes und kreatives Umfeld im Team zu schaffen, in dem jeder optimal arbeiten und mitwirken kann. **Verhandlungen (People 9)** beschreibt, wie Ergebnisse erzielt werden können, die im Interesse des Projekts, Programms oder Portfolios liegen und gleichzeitig für die anderen Parteien akzeptabel sind. Die **Ergebnisorientierung (People 10)** beschreibt die Möglichkeiten, wie der Einzelne sein Team motivieren und lenken kann, um optimale Ergebnisse zu erzielen.



## Technische Kompetenzen (Practice)

Alle kontextuellen Einflüsse und Anforderungen kommen zusammen, wenn die Organisation ein neues Projekt, Programm oder Portfolio ins Leben ruft. Der Einzelne, der im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement arbeitet, muss alle diese Einflüsse und Anforderungen berücksichtigen. Der Einzelne setzt Prioritäten und überträgt diese in ein **Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign (Practice 1)**. Das Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign ist eine „grobe Skizze“, welche die übergeordneten Entscheidungen für das Projekt, Programm oder Portfolio definiert, z. B. Eigenfertigung oder Zukauf, linear oder iterativ, mögliche Optionen für die Beschaffung von Finanzmitteln oder Ressourcen, wie das Projekt, Programm oder Portfolio verwaltet werden soll. In den anderen technischen Kompetenzelementen wird jede dieser grundlegenden Entscheidungen spezifiziert, eingeführt und gesteuert.

**Anforderungen, Nutzen und Ziele (Practice 2)** umfasst die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse und der Ziele sowie deren Priorisierung. **Leistungsumfang und Lieferobjekte (Practice 3)** beschreibt die genauen Grenzen des Projekts, Programms oder Portfolios.

Das Kompetenzelement **Ablauf und Termine (Practice 4)** konzentriert sich auf die Reihenfolge und Planung der Auslieferung. **Organisation, Information und Dokumentation (Practice 5)** beschäftigt sich mit der Organisation des Projekts, Programms oder Portfolios und seinen Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsflüssen. Der Aspekt **Qualität (Practice 6)** beschreibt die Anforderungen und die Organisation der Prozess- und Produktqualität und der entsprechenden Steuerelemente.

Selbstverständlich benötigen Projekte, Programme und Portfolios Menschen, Material und finanzielle Mittel. Zu diesen Beschränkungen zählen **Kosten und Finanzierung (Practice 7)** und (personelle und andere) **Ressourcen (Practice 8)**. Für den Erhalt von Ressourcen ist häufig **Beschaffung (Practice 9)** nötig.

Die Integration und Steuerung aller Vorgänge wird im Kompetenzelement **Planung und Steuerung (Practice 10)** beschrieben. Zusätzlich muss der Einzelne, der das Projekt leitet, die wichtigsten **Chancen und Risiken (Practice 11)** identifizieren, priorisieren und minimieren sowie die **Stakeholder (Practice 12)** bewerten und mit diesen interagieren. Ein weiteres Ergebnis ist der Aspekt der **Change und Transformation (Practice 13)** – Veränderungen und Transformationen in der Organisation, die eine Notwendigkeit für oder ein Bestandteil der Realisierung des Nutzens sind. Schließlich beschreibt die Kompetenz **Projektselektion und Portfoliobalance (Practice 14)** allerdings nur für das Programm- und Portfoliomanagement, wie Komponenten von Programmen und Portfolios ausgewählt, bewertet und in ein Gleichgewicht gebracht werden können.



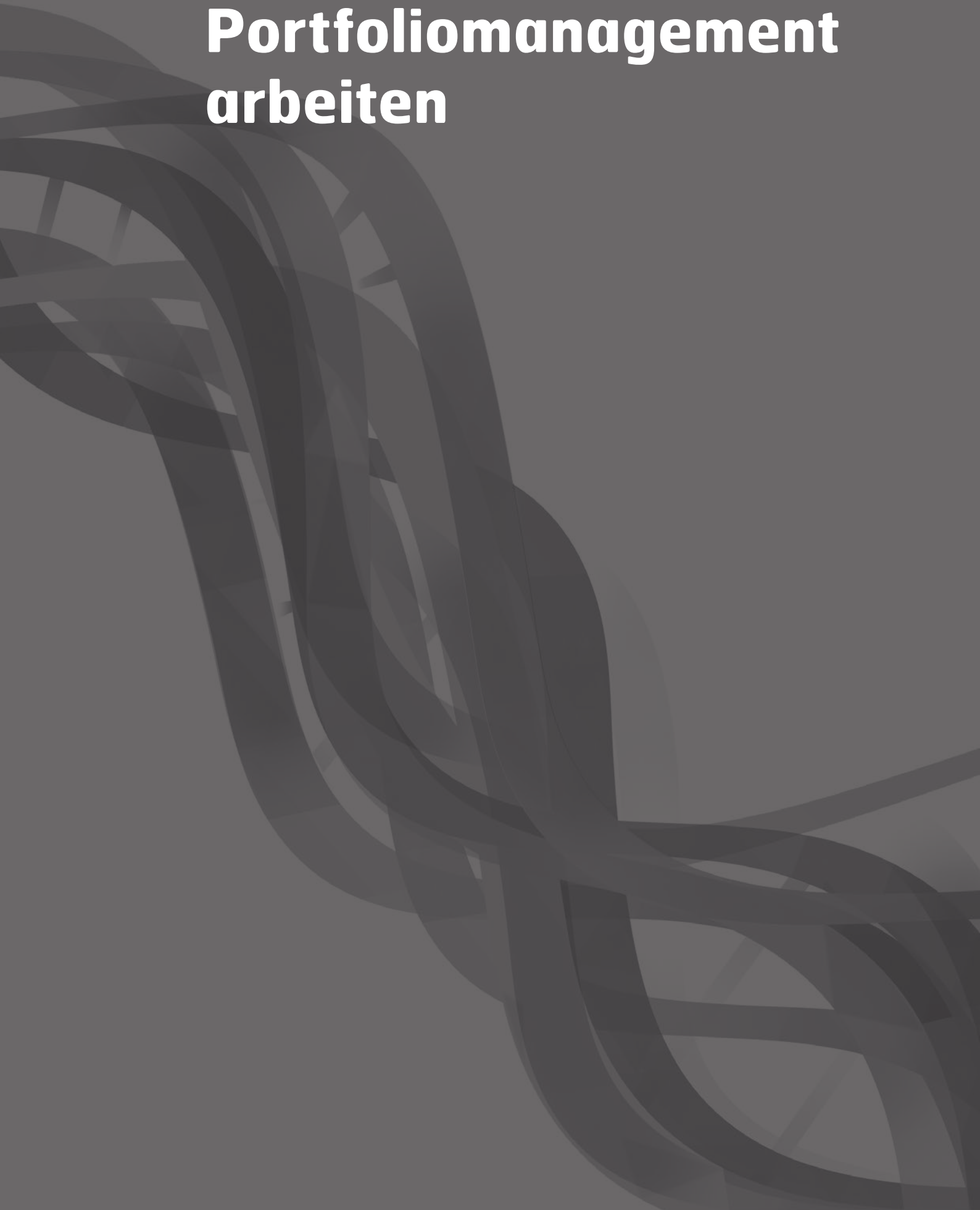
### 3.3 Überblick der Kompetenzelemente

Kompetenzelement	Projektmanagement	Programmmanagement	Portfoliomanagement
<b>Perspective 1:</b> Strategie (Strategy)			S. 42
<b>Perspective 2:</b> Governance, Strukturen und Prozesse (Governance, structures and processes)			S. 47
<b>Perspective 3:</b> Compliance, Standards und Regularien (Compliance, standards and regulations)			S. 52
<b>Perspective 4:</b> Macht und Interessen (Power and interest)			S. 58
<b>Perspective 5:</b> Kultur und Werte (Culture and values)			S. 61

Kompetenzelement	Projektmanagement	Programmmanagement	Portfoliomanagement
<b>People 1:</b> Selbstreflexion und Selbstmanagement (Self-reflection and self-management)			S. 66
<b>People 2:</b> Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (Personal integrity and reliability)			S. 70
<b>People 3:</b> Persönliche Kommunikation (Personal communication)			S. 73
<b>People 4:</b> Beziehungen und Engagement (Relationships and engagement)			S. 77
<b>People 5:</b> Führung (Leadership)			S. 81
<b>People 6:</b> Teamarbeit (Teamwork)			S. 85
<b>People 7:</b> Konflikte und Krisen (Conflicts and crisis)			S. 89
<b>People 8:</b> Vielseitigkeit (Resourcefulness)			S. 93
<b>People 9:</b> Verhandlungen (Negotiation)			S. 98
<b>People 10:</b> Ergebnisorientierung (Results orientation)			S. 102

Kompetenzelement	Projekt- management	Programm- management	Portfolio- management
<b>Practice 1:</b> Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign (Design)			S.108
<b>Practice 2:</b> Anforderungen, Nutzen und Ziele (Requirements, objectives and benefits)			S.112
<b>Practice 3:</b> Leistungsumfang und Lieferobjekt (Scope)			S.115
<b>Practice 4:</b> Ablauf und Termine (Time)			S.118
<b>Practice 5:</b> Organisation, Information und Dokumentation (Organisation and information)			S.120
<b>Practice 6:</b> Qualität (Quality)			S.124
<b>Practice 7:</b> Kosten und Finanzierung (Finance)			S.126
<b>Practice 8:</b> Ressourcen (Resources)			S.129
<b>Practice 9:</b> Beschaffung (Procurement and partnership)			S.132
<b>Practice 10:</b> Planung und Steuerung (Plan and control)			S.135
<b>Practice 11:</b> Chancen und Risiken (Risk and opportunities)			S.139
<b>Practice 12:</b> Stakeholder (Stakeholders)			S.144
<b>Practice 13:</b> Change und Transformation (Change and transformation)			S.149
<b>Practice 14:</b> Projektselektion und Portfoliobalance (Select and balance)			S.152

## **4. Personen, die im Portfoliomanagement arbeiten**





## 4. Personen, die im Portfoliomanagement arbeiten

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist eine umfassende Zusammenstellung von Kompetenzen, die der Einzelne besitzen oder entwickeln muss, um Portfolios erfolgreich managen zu können. Das generische Modell ist für alle Branchen und Wirtschaftszweige gültig. Es empfiehlt oder enthält jedoch keine bestimmten Vorgehensweisen, Methoden oder Tools. Geeignete Methoden und Tools können von einer Organisation festgelegt werden, und der Einzelne sollte aus einer Vielzahl an verfügbaren Vorgehensweisen, Methoden und Tools für eine bestimmte Situation auswählen.

Natürlich unterscheidet sich die Bedeutung der verschiedenen benötigten Kompetenzen je nach Art des zu managenden Portfolios, z. B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung und Branche, z. B. Baugewerbe, Unternehmensdienstleistungen und Regierungen, deutlich. Dennoch sind alle Kompetenzen für alle Portfolios relevant.

## 4.1 Projektportfolios managen

Ein Projektportfolio besteht aus Projekten und/oder Programmen, die nicht zwingend miteinander in Beziehung stehen, jedoch zusammengeführt werden, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und die strategischen Ziele der Organisation bei gleichzeitiger Minimierung des Portfoliorisikos zu erreichen.

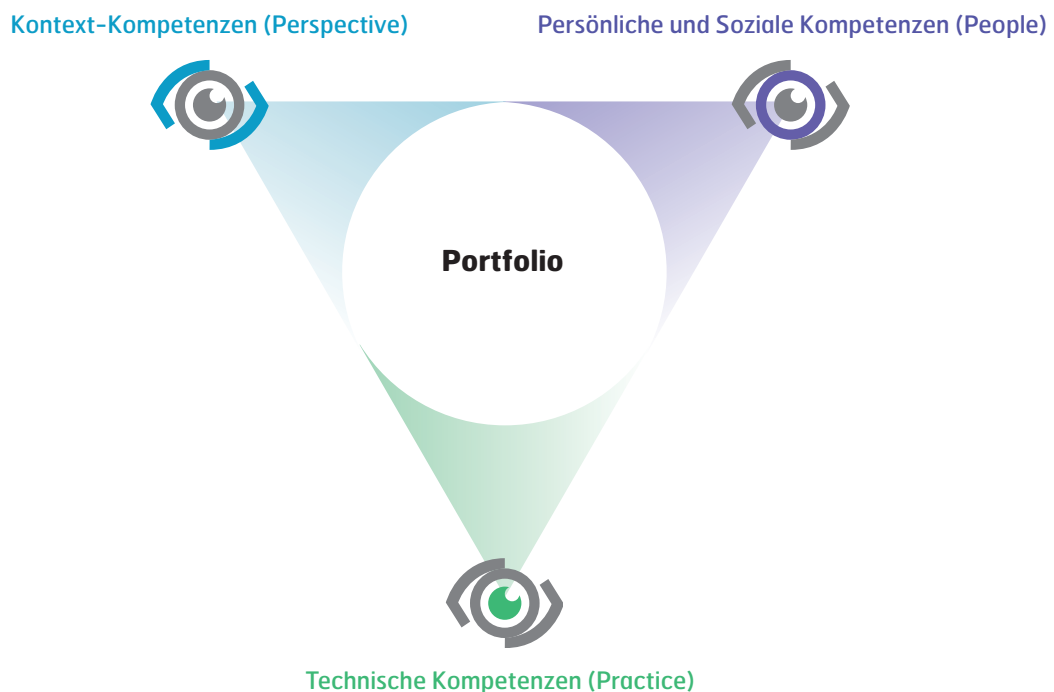
Das Portfolio kann in einem Teil der Organisation eingeführt werden, wie z. B. einem Geschäftsbereich, oder vielleicht im ganzen Unternehmen. Portfolios können aber auch verschachtelt sein, so dass es ein Portfolio für einen Bereich und für das gesamte Unternehmen geben kann. Unabhängig von der Größe und dem Leistungsumfang des Portfolios sowie dem Ort, an dem es in der Organisation entsteht, gibt der Einsatz von Projektportfolios Organisationen die Möglichkeit, ihre Ressourcen optimal zu nutzen und so den strategischen Zweck der Organisation zu erreichen.

Das Projektportfoliomanagement ist ein dynamischer Entscheidungsprozess, in dem neue Projekte und Programme bewertet, ausgewählt, priorisiert und im Kontext bestehender Projekte und Programme innerhalb des Portfolios abgeglichen werden. Das Projektportfoliomanagement verfolgt das Ziel, Projekte mit der Strategie abzustimmen, einen Abgleich unter den verschiedenen Projektarten innerhalb des Portfolios durchzuführen und sicherzustellen, dass das Projektportfolio und die verfügbaren Ressourcen zueinander passen, damit die Organisation einen maximalen Mehrwert aus der Projektinvestitionen ziehen kann.

Das Projektportfoliomanagement ist ein organisationaler Ansatz für das ganzheitliche Management eines Portfolios von Projekten. Projektentscheidungen, vor allem hinsichtlich der Zuweisung von Ressourcen, führen dann zu einer Erhöhung des Gesamtwertes des Portfolios, wenn sie aus der Perspektive des Portfolios und nicht aus der Perspektive eines einzelnen Projekts getroffen werden. Eine Reihe von Prozessen, Methoden und Tools wird in Projektportfoliomanagement-Ansätzen für die Priorisierung, Ressourcenzuweisung und die fortlaufende Umverteilung von Ressourcen in einem Portfolio von Projekten eingesetzt. Hoch leistungsfähige Organisationen nutzen hochrangige Entscheiderteams, um Projekte mit der Strategie abzustimmen, einen Abgleich im Projektportfolio herzustellen und den Wert des Portfolios zu maximieren. Für einen maximalen Erfolg muss das Projektportfoliomanagement auf den Kontext zugeschnitten sein.

## 4.2 Kompetenzüberblick

Das IPMA Eye of Competence ist für die drei Managementdomänen gültig: Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement. Basierend auf dem generischen Modell muss jeder Einzelne bestimmte Kompetenzen besitzen, um ein Portfolio von Projekten und/oder Programmen erfolgreich zu managen. Der Einzelne muss Kontext-Kompetenzen (Perspective) besitzen, die sich mit dem Kontext des Portfolios befassen, Persönliche und Soziale Kompetenzen (People), die persönliche und gesellschaftliche Themen behandeln und Portfoliokompetenzen, welche die spezifischen technischen Kompetenzen (Practice) für das Managen von Portfolios umfassen.



<b>4.3</b>	<b>Kontext-Kompetenzen (Perspective)</b>	<b>41</b>
	Strategie	42
	Governance, Strukturen und Prozesse	47
	Compliance, Standards und Regularien	52
	Macht und Interessen	58
	Kultur und Werte	61



<b>4.4</b>	<b>Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)</b>	<b>65</b>
	Selbstreflexion und Selbstmanagement	66
	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	70
	Persönliche Kommunikation	73
	Beziehungen und Engagement	77
	Führung	81
	Teamarbeit	85
	Konflikte und Krisen	89
	Vielseitigkeit	93
	Verhandlungen	98
	Ergebnisorientierung	102



<b>4.5</b>	<b>Technische Kompetenzen (Practice)</b>	<b>107</b>
	Portfoliodesign	108
	Nutzen und Ziele	112
	Leistungsumfang	115
	Ablauf und Termine	118
	Organisation, Information und Dokumentation	120
	Qualität	124
	Kosten und Finanzierung	126
	Ressourcen	129
	Beschaffung	132
	Planung und Steuerung	135
	Chancen und Risiken	139
	Stakeholder	144
	Change und Transformation	149
	Projektselektion und Portfoliobalance	152





## **4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)**

**Der Kompetenzbereich der Kontext-Kompetenzen befasst sich mit der Umgebung eines Portfolios.**

**Dieser definiert fünf Kompetenzelemente:**

- **Strategie**
- **Governance, Strukturen und Prozesse**
- **Compliance, Standards und Regularien**
- **Macht und Interessen**
- **Kultur und Werte**

## 4.3.1 Strategie (Strategy)

### Definition

Die Kompetenz Strategie definiert, wie Strategien verstanden und mithilfe von Projekten in handhabbare Elemente aufgeteilt werden. Diese Kompetenz definiert dafür ein Leistungsmanagementsystem, in dem Projekte angesichts ihrer Ausrichtung an der Strategie und der Vision betrachtet und gemanagt werden, um sicherzustellen, dass sie möglichst stark mit der Mission und der Nachhaltigkeit der Organisation korrelieren.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie die Strategie und die strategischen Prozesse zu verstehen sind, um damit eine bestimmte Managementperspektive (Projekt, Programm oder Portfolio) zu befähigen ihr Portfolio im Rahmen der kontextuellen Aspekte zu managen.

### Beschreibung

Diese Kompetenz beschreibt die formelle Rechtfertigung der Portfolioziele sowie die Nutzenrealisierung für die langfristigen Ziele der Organisation. Dies umfasst die Disziplin des strategischen Leistungsmanagements, bei dem eine Organisation ihre strategischen Ziele in handhabbare Elemente aufteilt, um:

- nützliche Veränderungen in der Organisationskultur, den Geschäftssystemen und -prozessen herbeizuführen;
- die vereinbarten strategischen Ziele zu etablieren und zu verfolgen,
- Ressourcen zuweisen und priorisieren zu können,
- das Management darüber zu informieren, wenn strategische Ziele verändert werden müssen,
- die kontinuierliche Verbesserung anzuregen.

Strategische Pläne umfassen langfristige Visionen und mittel- oder kurzfristige Strategien und sollten mit der Mission, den Qualitätsrichtlinien und den Unternehmenswerten der Organisation abgestimmt sein. Die Strategiekompetenz umfasst auch den Prozess des Verstehens der organisationalen Umgebung, wodurch der gewünschte Nutzen erzielt und die richtige Auswahl an Projekten und / oder Programmen innerhalb eines Portfolios getroffen wird. Die Abstimmung der Strategie sollte daher die Vision und Strategie der Organisation in Projektziele und Programmnutzen übertragen.

Im Verlauf der Prozesse zur Strategieabstimmung können Einzelne verschiedene Modelle anwenden, um die strategischen Ziele zu verbreiten und zu managen, wie z. B. die Balanced Scorecard, Performance-Matrix, Umfeldanalysen. So bestimmt der Einzelne ein Leistungsmanagementsystem, das normalerweise von kritischen Leistungsvariablen geführt wird, d. h. kritischen Erfolgsfaktoren (KEF; engl. Critical Success Factors (CSF)) und Key Performance Indikatoren (KPI; engl. Key Performance Indicators). Das bedeutet, dass jedes Projekt durch eine Reihe von KEF und KPI gesteuert wird, um die Nachhaltigkeit einer Organisation zu gewährleisten.

### Wissen

- Management der Nutzenrealisierung
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Leistungsindikatoren
- Mission der Organisation
- Vision der Organisation
- Unterschied zwischen Taktik und Strategie
- Diagnostische und interaktive Steuerungssysteme
- Strategisches Leistungsmanagement
- Benchmarking
- Managementkontrollsysteme
- Strategiemodelle

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analyse und Synthese
- Unternehmerisches Denken und Handeln (Entrepreneurship)
- Reflektieren der Ziele der Organisation
- Strategisches Denken
- Nachhaltiges Denken
- Kontextbewusstsein
- Ergebnisorientierung

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 5: Führung
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 11: Chancen und Risiken
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.1.1 Das Portfolio mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt die Mission, Vision und Strategie der Organisation und kann diese in wichtige Prioritäten und Auswahlkriterien für das Portfolio übertragen. Der Einzelne sorgt dafür, dass diese Kriterien mit der Mission, der Qualitätspolitik und den Werten der Organisation übereinstimmen. Wenn die Beziehung zwischen dem Nutzen des Portfolios und dem Zweck der Organisation vage ist, werden regelmäßige Kontrollen durchgeführt, um sicherzustellen, dass der Nutzen aus formellen Strategiedokumenten abgeleitet wurde. Die Abstimmung wird verifiziert und mithilfe diagnostischer Managementkontrollsysteme und formeller Tools, wie z. B. kritischen Erfolgsfaktoren, Erfolgskriterien, Leistungsindikatoren gemessen.

### Messgrößen

- Reflektiert die Mission und die Vision der Organisation
- Richtet das Portfolio an Mission, Vision und Strategie aus durch Einsatz eines spezifischen Managementsystems (Top-down-Ansatz und vordefinierte Ziele);
- Kontrolliert, ob die Ziele und der Nutzen des Portfolios und seiner Komponenten (Projekte und -Programme) mit der Mission, der Vision und der Strategie übereinstimmen
- Entwickelt und führt Messgrößen zur strategischen Angleichung ein
- Überprüft, ob das Portfolio der Organisation Nutzen bringt

#### 4.3.1.2 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen

##### Beschreibung

Der Einzelne kennt den Prozess der Strategieentwicklung der Organisation, der häufig in einem Top-down-Ansatz vom Vorstand/der Geschäftsführung einer Organisation durchgeführt wird. Die gewünschten Strategien werden häufig nicht umgesetzt, da sich das Umfeld verändert und neue Chancen und Risiken auftauchen, während ein bestimmter Weg verfolgt wird. Aus diesem Grund muss der Einzelne nicht nur die festgelegten strategischen Ziele kennen, sondern auch eine Reihe von Tools und Methoden einsetzen, um diese Ziele zu hinterfragen und den Vorstand/die Geschäftsleitung zu beeinflussen, damit die notwendigen Verbesserungen oder Veränderungen durchgeführt werden. Diese Einflüsse werden durch interaktive Steuerungssysteme und die Anwendung eines Bottom-up-Ansatzes gemanagt.

### Messgrößen

- Kennt den Strategieentwicklungsprozess
- Identifiziert neue Chancen und Risiken, die die Strategie verändern könnten
- Motiviert Dritte, die Strategie der Organisation durch Einführung eines interaktiven Steuerungsmanagementsystems zu hinterfragen
- Identifiziert strategische Verbesserungen und kommuniziert diese an die Führungskräfte in der Organisation
- Beeinflusst den Strategieentwicklungsprozess durch Vorschläge zur Veränderung der Strategie

#### 4.3.1.3 Rechtfertigung für das Portfolio entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben, weiterhin bestehen

##### Beschreibung

Der Einzelne kann ein formelles Dokument vorlegen, das die fortlaufende Begründung für den geschäftlichen oder organisatorischen Nutzen des Portfolios darlegt. Diese Begründung sollte die Beziehung zwischen den Komponenten des Portfolios zeigen und sollte die Grundlage für die Erfolgskriterien des Portfolios bilden. Der Einzelne kann die betriebswirtschaftliche Begründung erstellen oder unterstützen, interpretieren, aktualisieren und manchmal (teilweise) realisieren. Die Begründung sollte kein statisches Dokument sein, sondern in regelmäßigen Abständen während der Realisierung aktualisiert und ihre Gültigkeit erneut bewertet werden. Des Weiteren sollte der Einzelne die Konfiguration des Portfolios permanent überwachen oder kontrollieren, um sicherzustellen, dass die Komponenten des Portfolios nach wie vor mit der Strategie der Organisation übereinstimmen.

### Messgrößen

- Entwickelt die betriebswirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben
- Identifiziert die Ziele des Portfolios, um den geplanten Nutzen zu erzielen
- ‚Verkauft‘ die betriebswirtschaftliche und / oder organisationale Begründung, die zum Portfolio geführt haben, gegenüber den Sponsoren und / oder Ownern des Portfolios
- Beurteilt die Begründung für das Portfolio neu und validiert diese, um die dauerhafte Ausrichtung an der Organisationsstrategie sicherzustellen
- Definiert und managt die Portfoliokonfiguration
- Wendet Nutzenrealisierungsmanagement an, um zu prüfen, ob die Portfoliokonfiguration zu den gewünschten Ergebnissen führt
- Analysiert, um festzustellen, ob das Portfolio aufgrund von Redundanz oder überholter strategischer Bedeutung zu beenden ist und ändert die Konfiguration.

#### 4.3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen

##### Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, kritische Erfolgsfaktoren (KEF), die in direkter Beziehung zum Portfolio stehen, zu erkennen, zu definieren, zu interpretieren und zu priorisieren. KEF sind direkt mit den Zielen der Organisation und den geschäftlichen Zielen verbunden. Durch die Realisierung des Portfolionutzens erfüllt die Organisation daher strategische, taktische und operative Ziele und stellt letztendlich den Erfolg der Organisation sicher. Der Einzelne kann sowohl den formellen als auch den informellen Kontext der Faktoren erfassen und ihren Einfluss auf das Endergebnis jeder Komponente identifizieren. Die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren kann sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Portfolios selbst verändern. Personelle Veränderungen im Portfolio und zwischen den Komponenten können diese Faktoren ebenfalls beeinflussen. Aus diesem Grund sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KEF in regelmäßigen Abständen überprüfen und bewerten und – sofern nötig – Veränderungen vornehmen, um den Erfolg zu gewährleisten, selbst, wenn das die Empfehlung zur Folge hat eine Komponente zu streichen.

##### Messgrößen

- Entwickelt und / oder leitet eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren (KEF) für das Portfolio ab, ausgehend von den strategischen Zielen der Organisation.
- Nutzt formelle KEF für die strategische Angleichung
- Erkennt den informellen Kontext der KEF an
- Zieht Kollegen hinzu, um die Organisationsstrategie beim Erarbeiten der KEF zu hinterfragen
- Verwendet die KEF zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung einer Komponente innerhalb des Portfolios
- Bezieht sich auf die KEF des Portfolios im Umgang mit den Stakeholdern und deren Erwartungen
- Verwendet die KEF für die Entwicklung von Anreizen und Anerkennungen, um eine motivierte Kultur zu schaffen
- Beurteilt die Realisierung der KEF in einem höheren strategischen Kontext

#### 4.3.1.5 Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen

##### Beschreibung

Der Einzelne muss in der Lage sein, die spezifischen Leistungsindikatoren (KPI) für jeden KEF zu managen. KPI stehen im Zentrum vieler strategisch performanter Managementsysteme und werden eingesetzt, um die Erfüllung des KEF zu messen und anzuzeigen sowie den Erfolg zu gewährleisten. KPI werden meist entweder von der Organisation vorgegeben oder mithilfe von Best Practices oder Modellen, wie z. B. der Balanced Scorecard, vom Einzelnen entwickelt. KPI können als Frühindikatoren (vor einem strategischen Ereignis oder Meilenstein), Spätindikatoren (nach einem strategischen Ereignis oder einem Meilenstein) oder Echtzeit-Anzeiger verwendet werden. KPI werden für das Portfolio und die Komponenten (Projekte und Programme) identifiziert. Die KPI der Komponenten können sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Portfolios selbst verändern. Personelle Veränderungen sowohl innerhalb von als auch zwischen Komponenten können die KPI ebenfalls beeinflussen. Aus diesem Grund sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KPI in regelmäßigen Abständen überprüfen und bewerten und – sofern nötig – die erforderlichen Veränderungen vornehmen, um den Erfolg weiterhin zu gewährleisten.

KPI sollten weiche Faktoren umfassen, wie Motivation, Kommunikation im Team, persönliche Entwicklung von Teammitgliedern usw., die das strategische Ziel widerspiegeln, u.a. den Nutzen, den man erreichen möchte. Des Weiteren sollten KPI eine Vielzahl anderer Aspekte abdecken, von der Einhaltung bestimmter Governance- und Support-Prozesse (zum Beispiel bei der Entscheidungsfindung, Berichterstattung, Ressourcenbeschaffung und der Verwaltung), dem Erfüllen von Standards und Regularien (Vorschriften), bis hin zur Erfüllung kultureller Normen und Werte, sowohl der Organisation wie auch der übrigen Gesellschaft insgesamt.

##### Messgrößen

- Entwickelt und / oder leitet eine Reihe von KPI für jeden kritischen Erfolgsfaktor ab
- Entscheidet bei der Entwicklung von KPI über den Einsatz von Früh-, Spät- und Echtzeitindikatoren
- Verwendet KPI für das Management der strategischen Leistung
- Verwendet KPI zur Einflussnahme auf die Stakeholder
- Verwendet KPI für die Entwicklung persönlicher Entwicklungspläne
- Verwendet KPI für die Entwicklung eines Anreiz- / Anerkennungssystems
- Beurteilt die Portfoliokonfiguration neu durch den Einsatz von KPI und die Durchführung von Nutzenrealisierungsmanagement

## 4.3.2 Governance, Strukturen und Prozesse (Governance, structures and processes)

### Definition

Die Kompetenz Governance, Strukturen und Prozesse definiert das Verständnis für und die Abstimmung mit den gewachsenen Strukturen, Systemen und Prozessen der Organisation, welche Unterstützung für Portfolios bieten und Einfluss auf ihre Organisation, ihre Einführung und ihr Management haben. Governance, Strukturen und Prozesse einer Organisation können sowohl temporäre Systeme (Projekte und Programme) als auch permanente Systeme, wie Projektportfoliomanagementsysteme, Finanz-/Verwaltungssysteme, Unterstützungssysteme, Berichterstattungssysteme und Entscheidungs- wie auch Auditsysteme umfassen. Manchmal kann der Grund für ein Projekt oder Programm in diesen Systemen selbst liegen, z. B. wenn ein Projekt oder Programm initiiert wird, um Geschäftsprozesse zu verbessern oder neue Systeme einzuführen.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie dem Einzelnen die Möglichkeit gegeben wird, effektiv an Portfolios teilzunehmen und den Einfluss von Governance, Strukturen und Prozessen auf diese zu managen.

### Beschreibung

Strukturen und Prozesse sind wichtige Bestandteile der Governance-Systeme von Organisationen. Eine Abstimmung mit Strukturen und Prozessen bedeutet, die bestehenden Wertsysteme, Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und Richtlinien einer Organisation nutzen zu können, um sicherzustellen, dass Portfolios ihre Ziele und die strategischen Unternehmensziele erreichen. Das Management von Portfolios in Übereinstimmung mit den Strukturen und Prozessen der Organisation erfordert ein grundlegendes Verständnis für die unterschiedlichen Arten von Initiativen und der Funktionsweise einer projektorientierten Organisation sowie des Nutzens, der mit dem Management durch Projekte („Management by Projects“) verbunden ist. Es umfasst die Abstimmung mit permanenten Prozessen, die mit dem Management von Projekten, Programmen und Portfolios zusammenhängen. Die meisten projektorientierten Organisationen besitzen mehrere Arten von Unterstützungsstrukturen und -prozessen für Projekte, Programme und Portfolios. Beispiele für Unterstützungsfunktionen und -prozesse sind Linienfunktionen wie z. B. Personal (HR), Finanzen und Controlling sowie Informationstechnologie (IT). Reife Projektorganisationen können dem Projekt- und Programmmanagement durch ein Projektmanagementoffice (PMO) besonders tatkräftige Unterstützung bieten.

Kompetenz hinsichtlich Strukturen und Prozessen bedeutet auch, die Fähigkeit zu besitzen, Feedback und Lessons Learned aus anderen Portfolios zu überprüfen und anzuwenden. Eine zentrale Herausforderung dabei ist, verpflichtende und optionale Strukturen und Prozesse so einzusetzen, dass eine optimale Wirkung und ein optimaler Nutzen für das Portfolio erzielt werden.

## Wissen

- Grundlegende Prinzipien und Merkmale des Management by Projects
- Grundlagen des Programmmanagements
- Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung
- Formelle Organisation und informelle Zusammenhänge des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements (Mitarbeiter, Linie usw.) in der Organisation
- Governance
- Organisations- und Geschäftstheorie

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Führung
- Berichterstattung, Überwachung und Steuerung
- Kommunikationsplanung und -durchführung
- Design Thinking
- Kontextbewusstsein
- Anerkennung von Werten
- Organisationale Ausrichtung und Kommunikation

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 7: Kosten und Finanzierung
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 9: Beschaffung
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 13: Change und Transformation

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.2.1 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen und anwenden

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt die Konzepte des Portfoliomanagements, kann die Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationsumgebungen erklären, z. B. funktionale, matrix- und projektorientierte Organisation, und weiß, wie man Portfolios optimal auf bestehende Organisationsstrukturen wie Vorstände und Ausschüsse abstimmen kann, um Erfolge zu erzielen. Der Einzelne kennt sich aus in verschiedenen Portfoliomanagement-Konzepten und deren Umsetzung in einer Stammorganisation. Des Weiteren kennt der Einzelne Konzepte für strategisch performante Managementsysteme und weiß, wie diese durch Portfolios und Komponenten eingeführt werden. Dafür kann der Einzelne die Portfoliokriterien, die erforderlichen Beiträge und Ergebnisse definieren sowie die Auswirkungen der verschiedenen Projekte und Programme auf die Ergebnisindikatoren des Portfolios (KPI). Der Einzelne befasst sich mit den Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Projekten und Programmen und weiß, wie sie beim Abgleich des Portfolios berücksichtigt werden. Daher kann der Einzelne verschiedene Zwänge innerhalb des Portfolios erkennen und kann diese Zwänge berücksichtigen, um die Ressourcennutzung



bei Programmen und Projekten innerhalb des Portfolios zu harmonisieren. Der Einzelne managt auch die vertikalen (entlang der Hierarchie) und horizontalen (z. B. mit anderen Projekten oder Portfolios) Kommunikationswege als Teil des allgemeinen Abstimmungsprozesses innerhalb eines Portfolios.

### Messgrößen

- Definiert ein Portfolio und kennt die Prinzipien des Portfoliomanagements
- Definiert die Merkmale eines Portfolios wie Auswahl und Priorisierungskriterien, kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und Leistungsindikatoren (KPI)
- Managt Schnittstellen verschiedener Projekte und Programme innerhalb eines Portfolios, um das Portfolio abzugleichen;
- Managt und hält eine klare Kommunikation innerhalb des Portfolios aufrecht
- Managt die Kommunikationswege zwischen dem Portfolio und den Entscheidungs-gremien sowie den Ausschüssen der Organisation

#### 4.3.2.2 Die Grundlagen des Projekt- und Programmmanagements und deren Einführung kennen und anwenden

### Beschreibung

Der Einzelne kennt die Konzepte von Projekten, Programmmanagement und Management by Projects. Der Einzelne kann die Merkmale und Grundsätze erklären, auf denen das Management by Projects basiert und ein projektorientiertes Umfeld aufbauen sowie ein Portfolio einrichten, das dieses unterstützt. Außerdem kennt der Einzelne das Konzept und die Messung des Reifegrades in projektorientierten Organisationen, das organisationale Kompetenzen für das Management von Projekten, Programmen und Portfolios sowie individuelle Kompetenzen abdeckt.

### Messgrößen

- Erklärt die wichtigsten Konzepte des Projektmanagements
- Erklärt die wichtigsten Konzepte des Programmmanagements
- Erklärt das Konzept des Management by Projects und setzt es praktisch um
- Erkennt und führt das Management by Projects and Programs als entscheidenden Teil der Portfolioorganisation ein
- Erkennt und erklärt den aktuellen Reifegrad einer Organisation hinsichtlich des Portfoliomanagements

#### 4.3.2.3 Das Portfolio mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen

### Beschreibung

Der Erfolg eines Portfolios hängt stark davon ab, dass zur richtigen Zeit, auf der richtigen Ebene der Organisation die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Jede Entscheidung sollte vorbereitet, vorgestellt, akzeptiert, aufgezeichnet, kommuniziert und letztendlich umgesetzt werden. Formelle und informelle Routinen und spezielle Regeln für das Treffen von Entscheidungen, die über die Kompetenzen der Einzelnen hinausgehen, gibt es in jeder Organisation. Dafür benötigt der Einzelne eingehende Kenntnisse über die Struktur der Entscheidungsfindung und deren Prozesse sowie die Fähigkeit, das Portfolio und seine Komponenten (Projekte und Programme) entsprechend zu strukturieren und zu managen. Regelmäßige Berichte zum aktuellen Status sind für das Vertrauen der Stakeholder und

die Nachvollziehbarkeit des Portfolios entscheidend. Verschiedene Stakeholder stellen unterschiedliche Anforderungen an die Berichterstattung (Anforderungen an die Informationen, Art der Lieferung, Häufigkeit der Berichte), die der Einzelne berücksichtigen muss. In der Stammorganisation wird es verschiedene Arten der Qualitätssicherung für Projekte geben (Qualitätssicherung in Bezug auf Systeme, Projekte, Finanzen, Technik, Sicherheit usw.) Der Einzelne muss diese Aspekte zwingend berücksichtigen, wenn er einen Plan zur Qualitätssicherung innerhalb eines entsprechenden Portfolios aufstellt.

### Messgrößen

- Identifiziert die Standardabläufe der Organisation und die Regeln der Entscheidungsfindung, für alle Fälle, die über die eigenen Kompetenzen und Verantwortung hinausgehen
- Richtet die Kommunikation eines Portfolios gemäß der Regeln zur Berichterstattung in der Stammorganisation aus
- Wendet die Standards des Berichtswesens der Stammorganisation im Portfolio an
- Wendet die Qualitätssicherungsstandards der Stammorganisation an
- Überwacht und steuert die Kommunikation innerhalb eines Portfolios und zwischen dem Portfolio und der Organisation

#### 4.3.2.4 Das Portfolio mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen

### Beschreibung

Die Personalabteilung bietet dem Portfolio vielseitige Unterstützung in Bezug auf die Verträge der Teammitglieder, befristete Beschäftigungen, Schulungen, Gehälter, Leistungsanreize sowie Strategien für den Umgang mit Stress, Wohlbefinden und Ethik und für Personen, die neu ins Team kommen oder aus diesem ausscheiden. Das Befolgen der Prozesse und Funktionen der Personalabteilung kann zu einer potenziellen Erhöhung der Verfügbarkeit und Qualität von Ressourcen führen und wird auch dabei helfen, die Kompetenzen zu identifizieren, die von allen Ressourcen benötigt werden. Um die nötige Unterstützung durch die Personalabteilung sicherzustellen, muss der Einzelne gute Beziehungen zu den relevanten Kontaktpersonen aufbauen und pflegen können.

### Messgrößen

- Nutzt HR für die Rekrutierung von Personal mit den erforderlichen Kompetenzen
- Geht bewusst mit der Abgrenzung zwischen der temporären Organisation und dem HR um
- Baut gute Beziehungen zum HR auf und pflegt diese
- Nutzt die Prozesse des HR für Schulung und individuelle Kompetenzentwicklung
- Erklärt die Merkmale des Ressourcenmanagements und deren Wert für das Portfoliomanagement

#### 4.3.2.5 Das Portfolio mit den Finanz- und Controlling-Prozessen und Funktionen in Einklang bringen

### Beschreibung

Die Finanz- und Kontrollfunktion einer Organisation ist häufig als Linienfunktion eingerichtet, die verpflichtende Regeln, Verfahren und Richtlinien für das Management, die Buchhaltung und die Berichterstattung zum Finanzaufwand durch die Organisation zur Verfügung stellt. Die Kenntnis dieser Regeln und das Wissen, wie man sie effektiv und effizient einsetzt, sind entscheidend für den Einzelnen für eine erfolgreiche Förderung, Überwachung und/oder Berichterstattung zu

Finanzthemen des Portfolios und der Komponenten. Die Finanz- und Kontrollfunktion einer Organisation agiert häufig als Unterstützungsfunktion, die eine Vielzahl von Hilfsfunktionen für den Einzelnen bietet, z. B. wie man sich um Finanzmittel bewirbt, diese begründet, managt und darüber berichtet und wie man die Finanzierung managt, verwaltet, verteilt und überwacht. Der Einzelne muss verschiedene Modelle für die Finanzausstattung (öffentlich, privat, Public-Private-Partnerships, Subventionen, Werbung usw.) verstehen, die von der Stammorganisation gebilligt werden. Um die nötige Unterstützung durch die Finanz- und Kontrollfunktion sicherzustellen, kann der Einzelne vom Aufbau und der Pflege von Beziehungen mit den relevanten Kontaktpersonen innerhalb der Finanz- und Kontrollfunktion profitieren.

### **Messgrößen**

- Kennt die Prozesse einer Finanzabteilung und des Controllings
- Unterscheidet zwischen den verpflichtenden und optionalen Instrumenten der Finanzabteilung und des Controllings
- Überwacht und steuert den effektiven und effizienten Einsatz von Regeln, Richtlinien, Prozessen und Werkzeugen in Projekten zum Nutzen des Portfolios
- Kommuniziert und berichtet Finanzstatus und Trends klar und objektiv

### 4.3.3 Compliance, Standards und Regularien (Compliance, standards and regulations)

#### Definition

Die Kompetenz Compliance, Standards und Regularien definiert, wie der Einzelne die externen und internen Einschränkungen in einem bestimmten Bereich wie z. B. einem Land, einem Unternehmen oder einer Branche interpretiert und sie aufeinander abstimmt. Compliance ist der Prozess, um die korrekte Einhaltung bestimmter Normen sicherzustellen. Die Anforderungen der Compliance reichen von freiwillig und informell bis verpflichtend und formell. Standards und Vorschriften beeinflussen und definieren die Art und Weise, wie Portfolios organisiert und gesteuert werden sollen, um durchführbar und erfolgreich zu sein. Standards und Vorschriften gehen mit Anforderungen in Compliance ein, die gesetzliche und rechtliche Vorschriften einschließen, Verträge und Vereinbarungen, geistiges Eigentum und Patente, Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) sowie berufliche Standards.

#### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Anpassung einschlägiger Standards und Regularien innerhalb der Stammorganisation umzusetzen. Es beschreibt weiterhin, wie Anpassungen an relevante Gesetzestexte, Standards und Normen vorgenommen werden und damit sowohl die Organisation als auch die übrige Gesellschaft verbessert werden kann sowie der Zugang der Organisation zu diesen Bereichen.

#### Beschreibung

Portfolios sehen sich neben dem Einfluss der Produktion und der Projektmanagement-Prozesse unterschiedlichen Einschränkungen und Anforderungen gegenüber, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln. Diese Einschränkungen hängen ab von den geografischen, sozialen und fachlichen Besonderheiten des Portfolios und seiner externen Umgebung in Form von Gesetzen, Standards und Vorschriften. In regelmäßigen Abständen während des Lebenszyklus eines Portfolios muss der Einzelne Inhalt und Umfang sowie die Konfiguration des Portfolios (erneut) analysieren und die relevanten Standards und Vorschriften ausfindig machen, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Portfolio haben werden. Die relevanten Standards und Vorschriften sollten als potenzielle Chancen und Risiken betrachtet werden, die gemanagt werden müssen. Die Einhaltung relevanter Standards und Regularien (Compliance) kann die Strukturen, Prozesse und die Kultur der Organisation beeinflussen. In der Domäne des Portfoliomanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, die relevanten Standards zu verstehen und in sein Portfoliomanagement zu integrieren.

Dieses Kompetenzelement schließt das Benchmarking und die Verbesserung der organisationalen Kompetenzen für das Management von Portfolios ein. Die Entwicklung von Kompetenz im Portfoliomanagement ist ein konstanter Prozess, ein Bestandteil der Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung einer Organisation und eine Verpflichtung für jeden Einzelnen. Dazu zählt das Erlernen und Verbessern von Strategien, um die Kultur des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements der Organisation zu beeinflussen. Der Einzelne sollte diese Kompetenz einsetzen, um zu zeigen wie alle Bestandteile und Ebenen des Managementsystems verbessert werden könnten. Durch eine Verbesserung der Kompetenz für das Management von Projektportfolios erhöht die Organisation ihre Fähigkeit, erfolgreiche Portfolios auszuwählen und durchzuführen und so die Nachhaltigkeit der Organisation zu erreichen.

## Wissen

- Rechtsbegriffe und das Verständnis von Vertragsrecht, Handelspraktiken und anderen relevanten Gesetzen
- Rechts- und Regulierungssysteme
- Fachliche und berufliche Regelungen
- Fachlich vorgegebene Standards und Normen, z. B. IPMA Standards
- ISO-Normen, z. B. ISO21500 Leitfaden zum Projektmanagement, ISO21504 Leitfaden zum Portfoliomanagement oder andere Normen der ISO/TC258
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Methoden und -Tools
- Nachhaltigkeitsprinzipien
- Benchmarking-Theorie
- Benchmarking-Tools und -Methoden
- Wissensmanagement
- Ethik-Kodizes
- Geschäftliche Verhaltenskodizes
- Unterschiede zwischen Rechtstheorien

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kritisches Denken
- Benchmarking
- Anpassen von Standards an die jeweilige Organisation
- Kommunizieren von Standards und Vorschriften
- Mit gutem Beispiel vorangehen
- Sorgfalt und Überzeugungskraft
- Systemdenken

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 5: Führung
- People 9: Verhandlungen
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 6: Qualität
- Practice 11: Chancen und Risiken

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.3.1 Die für das Portfolio gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt die gesetzlichen Vorschriften einer Organisation und sollte in der Lage sein, diese in einem Portfolio und den zugehörigen Komponenten (Projekten und Programmen) einzuführen. Des Weiteren weiß der Einzelne, welche Gesetze und Vorschriften (Zivil-, Straf-, Arbeits-, Urheberrecht, usw.) und allgemein bewährte Methoden für das Portfolio und seine Komponenten relevant sind. Der

Einzelne muss dafür sorgen, dass sich die Portfolioorganisation im Rahmen der geltenden Gesetze bewegt und ist in der Lage zu erkennen oder zu ermitteln, welche Projekte/Aktivitäten spezielle rechtliche Anforderungen haben und welche Rechtsgrundsätze gelten.

Des Weiteren ist der Einzelne in der Lage, die Anforderungen von Regulierungsbehörden und ihre Relevanz für das Portfolio zu identifizieren und geeignete Verfahren zur Überprüfung und Inspektion einführen, um die kontinuierliche Compliance sicherzustellen. Das ist besonders wichtig bei Portfolios, die Projekte und Programme umfassen, die in verschiedenen Kulturen und Rechtssystemen operieren.

### Messgrößen

- Kennt den rechtlichen Kontext und dessen Anwendung
- Identifiziert und wendet die relevanten Rechtsvorschriften oder Vorschriften an
- Identifiziert rechtliche Risiken für das Geschäft und holt die Meinung von Experten ein
- Erkennt Aufsichts- und Regulierungsbehörden als Stakeholder an und managt diese entsprechend
- Kontrolliert, ob die Beschaffungswege des Portfolios im Einklang mit den Vorschriften sind
- Überprüft und überwacht, ob sich die Portfolioorganisation an den gesetzlichen Rahmen hält und nimmt notwendige Anpassungen vor

#### 4.3.3.2 Alle für das Portfolio und seine Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten

### Beschreibung

Der Einzelne sollte die Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) kennen und die Bereiche identifizieren können, die für das Portfolio relevant sind. Des Weiteren ist der Einzelne in der Lage, potenzielle SGU-Probleme zu erkennen, die die Verpflichtung externer Experten erforderlich machen, um sie zu beherrschen. Der Einzelne ist in der Lage zu bestimmen, welche Tätigkeiten oder Produkte des Portfolios negative Auswirkungen auf die Mitglieder der Organisation innerhalb des Portfolios haben können und dass die Stakeholder regelmäßige Health Checks durchführen, um zu überprüfen, ob SGU-Schutzmaßnahmen in der gesamten Organisation angewendet wurden.

Der Einzelne ist in der Lage, das Gleichgewicht der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte des Portfolios zu gewährleisten und den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden. Der Einzelne ist zudem in der Lage, Arbeitsschutz- und Sicherheitsrisiken für das Portfolio und seine Komponenten (Projekte oder Programme) zu identifizieren und kann sicherstellen, dass diese angemessen angegangen wurden, um ein kontinuierliches Sicherheitsniveau des Portfolios und der übrigen Organisation zu gewährleisten. Das ist besonders wichtig, wenn das Portfolio in verschiedenen Ländern/Kulturen operiert.

### Messgrößen

- Überwacht, ob die SGU-Vorschriften umgesetzt wurden
- Überprüft, ob SGU-Kontext in den Projekt- und Programmzielen berücksichtigt wurden
- Kontrolliert die Risiken, die sich aus der Implementierung der SGU-Maßnahmen auf das Portfolio ergeben
- Schafft eine sichere und gesunde Umgebung für die Portfolioorganisation
- Wendet SGU-Vorschriften zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Portfolios an
- Stellt sicher, dass die Portfolioorganisation die SGU-Vorgaben einhält

#### **4.3.3.3 Alle für das Portfolio relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten**

##### **Beschreibung**

Der Einzelne ist in der Lage, die Integrität des Portfolios mithilfe von Health Checks sicherzustellen, um festzustellen, ob die relevanten Standards und Vorschriften in der gesamten Organisation angewendet wurden. Des Weiteren implementiert der Einzelne einen Verhaltenskodex in der gesamten Portfolioorganisation, basierend auf der Mission der Organisation, den Unternehmenswerten und der Qualitätspolitik. Manchmal sind das Verhalten und die Handelsbräuche gesetzlich vorgeschrieben. Dann muss der Einzelne Verhaltenskodizes mit einem breiteren rechtlichen Kontext integrieren. Verhaltenskodizes können häufig mit Beschaffungsverfahren kollidieren und bei ungenügender Kenntnis ein hohes Risiko für die Organisation darstellen. Durch die Identifizierung und Integration von Verhaltenskodizes mit einem höheren Regelungskontext und dem Durchführen regelmäßiger Health Checks stellt der Einzelne sicher, dass die Portfolioorganisation integer im gesetzlichen und regulatorischen Rahmen operiert.

##### **Messgrößen**

- Identifiziert das Vertragsrecht und faire Handelspraktiken
- Identifiziert verschiedene Beschaffungsmethoden und zugehörige Richtlinien
- Identifiziert und reflektiert ethische Grundsätze, definiert geeignete Verhaltenskodizes innerhalb der Portfolioorganisation und führt sie ein
- Erhält die berufliche Integrität aufrecht, indem die Anwendung des Verhaltenskodex in der gesamten Organisation sichergestellt wird
- Überwacht und bearbeitet Verstöße gegen die Verhaltenskodizes innerhalb der Portfolioorganisation

#### **4.3.3.4 Für das Portfolio relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten**

##### **Beschreibung**

Der Einzelne ist in der Lage, die Auswirkungen des Portfolios auf Umwelt und Gesellschaft zu bewerten. Im Rahmen der Ausübung seiner Verantwortlichkeiten sucht, empfiehlt und ergreift der Einzelne Maßnahmen, um negative Auswirkungen zu kompensieren und zu begrenzen. Der Einzelne befolgt (oder übertrifft) Richtlinien und Vorschriften zur nachhaltigen Entwicklung, die von der Organisation oder der übrigen Gesellschaft vorgegeben werden und ist in der Lage, eine tragfähige Balance zwischen dem Bedarf der Gesellschaft, den Auswirkungen auf die Umwelt und die Wirtschaft zu schaffen. Der Einzelne berücksichtigt dabei, dass sich Nachhaltigkeitsaspekte, Maßnahmen und Einstellungen in verschiedenen Ländern und Kulturen häufig unterscheiden.

##### **Messgrößen**

- Identifiziert die sozialen und ökologischen Auswirkungen des Portfolios
- Definiert und kommuniziert die Nachhaltigkeitsziele für das Portfolio und seine Ergebnisse
- Stimmt die Portfolioziele mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation ab
- Stellt im Portfolio ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Gesellschaft, der Umwelt und der Ökonomie (Menschen, Planet, Profit) her
- Fördert die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien



#### 4.3.3.5 Für das Portfolio relevante professionelle Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln

##### Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, wichtige berufliche Standards zu identifizieren und regelmäßig zu überprüfen, ob das Portfolio in Übereinstimmung mit ihnen operiert und geeignete Tools, Methoden und Praktiken nutzt, wie z. B. erfolgreiche Methoden für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Dabei kennt der Einzelne die Natur und die Besonderheiten des Portfoliogeschäfts. Der Einzelne beachtet, dass bewährte Verfahren meist eine Kombination aus weltweit führenden Standards und den von der Organisation selbst entwickelten Tools und Methoden sind. Daher versucht der Einzelne stets, das beste Rezept für das Portfoliomanagement zu finden, indem er höchste berufliche Standards anwendet und eine eigene Entwicklung für den Managementansatz startet. Der Einzelne beteiligt sich mit Due Diligence – Projekten an externen Bewertungen, wie z. B. dem IPMA Project Excellence Award® oder dem IPMA Delta® Assessment, um den aktuellen Reifegrad der Organisation zu identifizieren und die weiteren Schritte zur Verbesserung dieser Reife zu definieren.

##### Messgrößen

- Identifiziert und legt die relevanten beruflichen und fachlichen Standards fest, die im Portfolio und seinen Komponenten angewendet werden sollen
- Managt die Risiken, die sich aus der Anwendung der Standards im gesamten Portfolio ergeben
- Führt ein Benchmarking der aktuellen Praktiken des Portfoliomanagements mit bewährten Verfahren durch
- Beteiligt sich an externen Beurteilungen der Praktiken und des Reifegrads des Portfoliomanagements der Organisation
- Identifiziert Schritte für weitere Verbesserungen
- Initiiert die Entwicklung individueller Standards
- Verbreitet das neu erworbene Know-how in der gesamten Organisation
- Überprüft, ob Verbesserungen / Entwicklungen in der Portfolioorganisation angewandt werden

#### 4.3.3.6 Die Portfoliomanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern

##### Beschreibung

Die Kompetenz, das Portfoliomanagement zu benchmarken, ist ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung durch den Vergleich der Portfoliomanagementprozesse der Organisation mit den Prozessen, die als bewährte Praktiken identifiziert wurden. Der Einzelne strebt danach, Portfoliomanagementkompetenz zu entwickeln. Einzelpersonen sind ebenfalls in der Lage, die bestimmenden Prozesse und Strukturen zu identifizieren und zu benchmarken, die den Portfoliomanagementprozess unterstützen.

Bewährte Methoden sind häufig jene Verfahrensweisen, die in Weltklasse-Organisationen angewendet werden. Im Normalfall sind diese Organisationen die Top-Performer im Portfoliomanagement und haben anerkannte internationale Auszeichnungen für das Projektmanagement erhalten. Der Benchmarking-Prozess erfüllt den Zweck, die Leistung der Organisation zu verbessern, indem das Know-how einer überlegenen Organisation erworben wird. Organisationale Benchmarks folgen häufig einem Stufenmodell für die Reife oder die Kompetenzen von Organisationen, das definiert, welche Strukturen, Prozesse, Methoden und individuellen Fertigkeiten eine Organisation erfüllen muss, um einen gewissen Reifegrad oder eine bestimmte



Kompetenzklasse zu erreichen. Das Benchmarking kann auf interner Basis erfolgen, z. B. gegen unterschiedliche Projekte innerhalb einer Organisation, auf wettbewerbsorientierter Basis, z. B. gegen einen direkten Mitbewerber, oder auf funktioneller oder generischer Basis, z. B. gegen eine Organisation, die kein Mitbewerber im gleichen Markt oder der gleichen Branche ist. Einzelpersonen sollten immer versuchen, ihre Fähigkeiten im Betreiben und Managen von Portfolios und dessen Komponenten so zu verbessern, dass sie die strategischen Ziele der Organisation unterstützen. Letztlich sollte der Einzelne auch kontinuierlich überprüfen, ob vorab definierte Verbesserungen in der gesamten Organisation integriert werden.

### **Messgrößen**

- Identifiziert und beurteilt die relevanten fehlerhaften Bereiche der Organisationskompetenz im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
- Setzt relevante Benchmarks für die mangelhaften Bereiche
- Identifiziert die Benchmarking-Bezugsbasis und Good Practices
- Führt Benchmarks gegen Good Practice durch
- Identifiziert und integriert Maßnahmen für die erforderlichen Verbesserungen
- Überwacht und kontrolliert die Umsetzung der identifizierten Maßnahmen um und bewertet den entstandenen Nutzen
- Verbreitet das neu erworbene Know-how in der gesamten Organisation
- Überprüft, ob die erkannten Verbesserungen in der gesamten Organisation angewandt werden

## 4.3.4 Macht und Interessen (Power and interest)

### Definition

Die Kompetenz Macht und Interessen definiert, wie der Einzelne informelle persönliche und Gruppeninteressen erkennt und die daraus resultierende Politik und Machtausübung versteht. Dieses Kompetenzelement definiert, wie Personen, die an Portfolios beteiligt sind, verstehen sollten, wie informelle Einflüsse (die aus Ambitionen und Interessen der Einzelnen oder der Gruppe entstehen und durch die persönlichen oder Gruppenbeziehungen verändert werden) mit dem Portfoliokontext in Verbindung stehen. Diese informellen Einflüsse unterscheiden sich von den formellen Interessen (wie sie z. B. in einer geschäftlichen Ausrichtung veröffentlicht werden), die von der Strategie der Organisation oder von Standards, Vorschriften, usw. abweichen.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Techniken zur Ausübung von Macht und Interessen anzuwenden, um die Stakeholder zufriedenzustellen und die vereinbarten Ergebnisse innerhalb des vereinbarten Rahmens zu liefern.

### Beschreibung

Macht ist die Fähigkeit, das Verhalten anderer zu beeinflussen. Ein großer Teil des Einflusses entsteht durch informelle Macht, das heißt jenen Teil der Macht, der nicht in formelle Rollen, Strukturen und Prozesse „gegossen“ ist. Dieser informelle Aspekt der Macht wird häufig von persönlichen Ambitionen und Interessen angetrieben. Stakeholder haben gewöhnlich auch persönliche Ambitionen und Interessen und werden häufig versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen, um die Prozesse und / oder Ergebnisse des Programms ihren Interessen entsprechend zu beeinflussen. Diese Aktionen können dem Portfolio helfen oder es behindern. Das Verständnis für die informellen persönlichen Interessen und die daraus resultierende Politik sowie die Fähigkeit, diese zu beeinflussen, ist entscheidend, um den Erfolg des Projekts, Programms oder Portfolios zu ermöglichen.

Neben kulturellen Aspekten und Werten hat jede Person ihren eigenen Stil und ihre eigene Persönlichkeit. Der individuelle Ansatz beeinflusst die Art und Weise wie Macht ausgeübt wird. In der Domäne des Portfoliomanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, ausreichenden Einfluss auszuüben, um den Erfolg des Portfolios zu realisieren. Der Einzelne muss eventuell auch die Interessen der wichtigsten Stakeholder verstehen und priorisieren.

Interesse ist der Reiz eines bestimmten Themas oder eines gewünschten Ergebnisses, zum Beispiel ein gewisser Wunsch für oder gegen eine Sache, eine Situation, eine Position, ein Ergebnis oder eine Meinung. Menschen versuchen oft, ihre Interessen durchzusetzen, indem sie ihren Einfluss geltend machen. Interesse wird häufig durch formelle und informelle Beziehungen ausgeübt, was zu einer Einflussnahme durch eine Gruppe führen kann. Gruppen können aus informellen Gruppen von Kollegen und Freunden bestehen, oder aus formellen Strukturen wie Abteilungen, Räten und Ausschüssen. In formellen Gruppen sollte darauf geachtet werden, die formelle Rolle und Macht vom informellen Einfluss zu unterscheiden, der aus anderen Machtquellen stammen kann. Beispiele für informelle Macht sind die Macht durch Identifikation oder Expertenwissen.

### Wissen

- Formelle Organisation (Mitarbeiter, Linie usw.) und informelle Strukturen
- Entscheidungsprozesse und informelle Entscheidungen
- Formelle und informelle Macht und Einfluss
- Unterschied zwischen Macht und Autorität

- Einflussbereich
- Interessensquellen
- Compliance
- Überzeugungskraft
- Konformität
- Machtbasen
- Projektpsychologie
- Organisationskultur und Entscheidungsfindung
- Theorien zu Macht und Einfluss

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Verstehen psychologischer Prozesse
- Erkennen und Nutzen von Einfluss
- Nutzen von Macht, wenn angemessen
- Persönliches und organisationales Wertebewusstsein
- Verständnis für die langfristigen Interessen der Stakeholder
- Empathie

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 2: Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 4: Beziehungen und Engagement
- People 5: Führung
- People 9: Verhandlungen
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.4.1 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und seiner Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden

#### Beschreibung

Menschen haben Ziele und Ambitionen, zum Beispiel Karriereziele, oder den Wunsch die Gesellschaft oder sich selbst zu verbessern. Sie haben auch Interessen, die mit diesen Ambitionen in Verbindung stehen und beeinflussen die Interessen, die sie im Portfolio und den Komponenten haben sowie deren Erfolg. Ein Teil ihrer Ambitionen und Interessen wird mit ihrer aktuellen formellen Position übereinstimmen, d. h. die Durchführung der Aufgaben, die sie formell erledigen müssen, kann ihnen helfen, ihre Ambitionen und Interessen zu realisieren. Dann wiederum können ihre Ambitionen und Interessen die formellen Interessen ihrer formellen Position übersteigen (oder diesen sogar widersprechen). Die Fähigkeit, die Ambitionen und persönlichen Interessen von Menschen zu erkennen (Stakeholder, Teammitglieder oder Kollegen) ist oft nötig, um mit ihnen effektiv und effizient arbeiten zu können.

### Messgrößen

- Erkennt und beurteilt die persönlichen Ambitionen und Interessen relevanter Einzelpersonen oder Personengruppen
- Erkennt und beurteilt die Unterschiede zwischen persönlichen und organisationalen Interessen und Zielen

#### 4.3.4.2 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und seine Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden

### Beschreibung

Informeller Einfluss muss von formellem Einfluss unterschieden werden, wie in organisationalen Dokumenten und Prozessen festgelegt. Menschen können aus vielen verschiedenen Gründen und auf viele verschiedene Arten Einfluss haben. Neben der legitimen Macht durch eine Position in einer Organisation, z. B. von Abteilungsleitern, CEOs, Richtern und Lehrern, gibt es zahlreiche weitere Machtbasen, die Einzelne nutzen, zum Beispiel Überzeugung (Macht durch Zwang), Anreize und Strafen (Macht durch Belohnung), Verbindungen (Macht durch Vorbildfunktion) oder Wissen (Macht durch Wissen). Auch Beziehungen sind eine starke Grundlage für Macht. Die Einflussnahme auf Entscheidungen durch persönliche Beziehungen ist eine gängige und oft effektive Vorgehensweise. Es gibt häufig einen deutlichen Unterschied in der Fähigkeit von Personen oder Gruppen, bestimmte Arten von Entscheidungen, oder Entscheidungen, die in einem bestimmten Fachgebiet oder Teil der Organisation getroffen werden, zu beeinflussen (Einflussbereich). Dieser Unterschied wird als „Einflussbereich“ bezeichnet. Jede Person oder Gruppe hat ihren eigenen Einflussbereich und es ist wichtig diesen zu kennen.

### Messgrößen

- Erkennt und schätzt den Einfluss, die Macht und den Wirkungsbereich bestimmter Personen in verschiedenen Umgebungen ein
- Erkennt Gruppenzugehörigkeiten und Beziehungen zum Portfolio

#### 4.3.4.3 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Portfolios einsetzen

### Beschreibung

Jede Person ist einzigartig und handelt und arbeitet auf ihre ganz persönliche Art und Weise. Der Stil wird auch durch kulturelle Faktoren beeinflusst, wie im Abschnitt „Kultur und Werte“ beschrieben. Verschiedene Menschen können die gleichen Ambitionen und / oder Interessen haben, aber dennoch ihren Einfluss unterschiedlich ausüben. Andere Menschen legen möglicherweise das gleiche Verhalten oder den gleichen Stil an den Tag, haben jedoch unterschiedliche Ambitionen und / oder Interessen. Der Einzelne muss die Unterschiede bei der Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen auf effiziente und effektive Weise anerkennen.

### Messgrößen

- Identifiziert und erkennt die Unterschiede zwischen Verhaltensweise und Persönlichkeit
- Identifiziert und erkennt die Unterschiede zwischen kulturellen Aspekten und Persönlichkeit

## 4.3.5 Kultur und Werte (Culture and values)

### Definition

Die Kompetenz Kultur und Werte definiert die Herangehensweise des Einzelnen, um Kultur und Werte der Organisation und der übrigen Gesellschaft zu beeinflussen, in der das Portfolio angesiedelt ist. Es umfasst auch die Erkenntnis des Einzelnen, der an einem Portfolio mitwirkt oder dieses leitet, welche Folgen diese kulturellen Einflüsse auf das Portfolio haben und wie dieses Wissen in das Management des jeweiligen Portfolios einfließen kann. Kultur kann definiert werden als eine Reihe von Verhaltensweisen innerhalb einer Gemeinschaft und die Bedeutung, die die einzelnen Mitglieder dieser Gemeinschaft ihnen beimessen. Werte können definiert werden als eine Reihe von Konzepten, die die Grundlage für die Handlungen der Mitglieder der Gemeinschaft bilden. Explizite Definitionen von Werten können Ethik-Kodizes umfassen. Viele Organisationen beschreiben in ihrer Strategie auch explizit Unternehmenswerte.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, den Einfluss interner und externer kultureller Aspekte auf den Portfolioansatz, die Portfolioziele, die Prozesse, die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse und der vereinbarten Ergebnisse zu erkennen und zu integrieren.

### Beschreibung

Organisationen sind soziale Systeme, in denen das persönliche Verhalten in einen sozialen Kontext gemeinsamer Werte, Visionen, Normen, Symbole, Überzeugungen, Gewohnheiten, Ziele usw., kurz gesagt in eine gemeinsame Kultur eingebettet ist. Diese Kultur hat formelle, eindeutige Ursprünge und Aspekte (wie das Leitbild der Organisation und die Unternehmenswerte) sowie informelle, eher implizite Aspekte (wie Überzeugungen, gängige Praktiken, usw.). Darüber hinaus agiert jede Organisation in einer Gesellschaft, die ebenfalls eine bestimmte Kultur (und möglicherweise Subkulturen) besitzt. Alle diese kulturellen Aspekte beeinflussen die Art und Weise wie Menschen innerhalb dieser Gesellschaft oder Organisation miteinander und mit allen weiteren internen und externen Stakeholdern interagieren. Portfolios sind wichtige Bestandteile der Stammorganisation(en), deren ihre interne Kultur mit externen Kulturen (externe Anpassung und interne Integration) abgestimmt sein muss. In der Domäne des Portfoliomanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, das Portfolio mit der bestehenden Kultur und den Werten der Organisation abzustimmen. In einem multikulturellen Portfolio muss der Einzelne möglicherweise mit mehreren verschiedenen Normen für Kultur und Werte umgehen.

Die Ausrichtung von Kultur und Werten hat für jene Portfolios eine noch größere Bedeutung, die sich über mehrere Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen erstrecken und so eine multikulturelle Umgebung bilden. Während des gesamten Lebenszyklus eines Portfolios muss der Einzelne die relevante(n) Kultur(en) im internen und externen Kontext des Portfolios und der Organisation würdigen. Der Einzelne muss die Portfoliokultur an diese Gegebenheiten anpassen (und dies regelmäßig überprüfen), um die Ziele auf möglichst effizientem und effektivem Weg zu erreichen. Sofern verfügbar, können Forschungsergebnisse, interne und externe Standards, Regularien und Richtlinien, z. B. Governance-Prinzipien, Verhaltenskodizes für die Abstimmung der Kulturen verwendet werden. Lessons Learned aus Projekten oder Programmen können verwendet werden, die Abstimmung der Kultur in Zukunft zu verbessern.

### Wissen

- Relevante kulturelle Merkmale, Werte, Normen und zulässiges Verhalten
- Mission und Vision der Organisation

- Leitbilder
- Unternehmenswerte und Unternehmenspolitik
- Qualitätspolitik
- Ethik
- Unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz CSR)
- Umweltfreundliches Projektmanagement
- Theorien über Kultur

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Wertebewusstsein
- Kulturbewusstsein
- Respekt gegenüber anderen Kulturen und Werten
- Fähigkeit, sich an verschiedene kulturelle Umgebungen anzupassen und in ihnen zu arbeiten
- Umgang mit Fragen, die sich aus einem kulturellen Zusammenhang ergeben
- Brücken bauen zwischen unterschiedlichen Kulturen und Werten, um die Ziele des Projekts, des Programms und des Portfolios zu erreichen

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 6: Qualität
- People 2: Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 4: Beziehungen und Engagement

## Kompetenzindikatoren

### 4.3.5.1 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen

#### Beschreibung

Alle Portfolios sind in einer Gesellschaft angesiedelt (manchmal auch in mehreren). Die Werte und die ungeschriebenen Gesetze einer Gesellschaft können einen starken Einfluss darauf haben, wie kommuniziert wird und wie Entscheidungen getroffen werden. Sie können auch einen Einfluss darauf haben, wie Verstöße gegen die allgemeine Norm beurteilt und behandelt werden. Sie können die Arbeitszeit festlegen oder beeinflussen, sowie wie, wann, wo und mit wem Informationen ausgetauscht, Büroräume geteilt und Mahlzeiten eingenommen werden können usw. Der Einzelne benötigt ausreichend praktisches Wissen über die kulturelle Grundlage, die Werte und Normen der Gesellschaft oder der Gesellschaften, in denen das Portfolio und seine Komponenten stattfinden. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Portfolio wahrzunehmen, sie beim Ansatz zu berücksichtigen und regelmäßig zu überprüfen.

#### Messgrößen

- Kennt und berücksichtigt die kulturellen Werte, Normen und Anforderungen einer Gesellschaft
- Kennt, berücksichtigt und versteht die Auswirkungen kultureller Werte, Normen und Anforderungen auf das Portfolio

- Arbeitet gemäß den kulturellen Anforderungen und den Werten der Gesellschaft, ohne dabei die eigenen Werte aufs Spiel zu setzen.

#### **4.3.5.2 Das Portfolio und dessen Komponenten mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen**

##### **Beschreibung**

Alle Portfolios müssen mit den Werten der Organisation in Einklang gebracht und den formellen kulturellen Regeln und Anforderungen verbundener Abteilungen oder unterstützender Einheiten folgen. Dies gilt auch für die Kultur der Komponenten (Projekte oder Programme) und strategischer Entscheidungsgremien. Manchmal werden die unterstützten Werte schriftlich in einem oder mehreren Dokumenten festgehalten, z. B. Leitbild, Qualitätspolitik, Unternehmenswerte. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Portfolio und die Komponenten zu erkennen und diese beim Ansatz zu berücksichtigen. Außerdem muss der Einzelne sicher sein, dass das Portfolio die nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützt, zu der auch die unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz: CSR) zählt. Die CSR ist ein Steuerelement für die Erfüllung behördlicher und anderer Vorschriften, beruflicher Standards und weiterer ethischer und internationaler Normen. Durch die unternehmerische Sozialverantwortung unterstützt eine Organisation den positiven Einfluss der eigenen Tätigkeit auf Umwelt, Verbraucher, Mitarbeiter, lokale Gemeinschaften, Stakeholder und alle anderen Mitglieder der Gesellschaft.

##### **Messgrößen**

- Erkennt und respektiert die formellen Normen und Anforderungen der Organisation
- Erkennt und respektiert die Werte und die Mission der Organisation
- Arbeitet entsprechend der Qualitätspolitik der Organisation und wendet sie entsprechend an
- Erkennt die Auswirkungen der formellen Normen, Anforderungen, Werte, Mission und Qualitätspolitik des Portfolios
- Handelt nachhaltig durch Ausübung der sozialen Verantwortung der Organisation

#### **4.3.5.3 Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen**

##### **Beschreibung**

Alle Portfolios und ihre Komponenten sind mit einer Organisation (oder mehreren) und deren informeller Kultur verbunden. Während die formellen Aspekte einer Organisationskultur einen signifikanten Einfluss haben können, können auch viele weitere Aspekte die Kultur oder die Subkulturen einer Organisation beeinflussen. Diese schließt Architektur, Möblierung, Kleiderordnung und Bürowitze ein. Annahmen sind tief verankerte, meist unbewusste Verhaltensweisen, wie z. B. die Art und Weise wie Menschen miteinander sprechen und umgehen (einschließlich Untergebene und Manager), wie Probleme und Herausforderungen gelöst werden und wie die Toleranz für Fehler oder Fehlverhalten ist. Alle diese Punkte entstehen aus dem historischen und kulturellen Hintergrund der Organisation, ihrer Mitarbeiter und Manager. Der Einzelne sollte die kulturelle Basis der Organisation(en) analysieren, für die und in denen das Portfolio und seine Komponenten stattfinden. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Portfolio wahrzunehmen und diese beim Ansatz für das Portfolio zu berücksichtigen.

### Messgrößen

- Erkennt, analysiert und respektiert die informelle Kultur und die Werte der Organisation(en)
- Erkennt und respektiert die Auswirkungen der informellen Kultur und der Werte der Organisation auf das Portfolio
- Arbeitet in Übereinstimmung mit den informellen Werten und Normen der Organisation



## **4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)**

**Der Bereich „Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)“ behandelt die persönlichen und sozialen Kompetenzen des Einzelnen.**

**Dieser definiert zehn Kompetenzelemente:**

- **Selbstreflexion und Selbstmanagement**
- **Persönliche Integrität und Verlässlichkeit**
- **Persönliche Kommunikation**
- **Beziehungen und Engagement**
- **Führung**
- **Teamarbeit**
- **Konflikte und Krisen**
- **Vielseitigkeit**
- **Verhandlungen**
- **Ergebnisorientierung**

## 4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement (Self-reflection and self-management)

### Definition

Die Kompetenz Selbstreflexion ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Verhaltensweisen, Vorlieben und Werte sowie deren Einfluss zu erkennen, zu reflektieren und zu verstehen.

Selbstmanagement ist die Fähigkeit, sich persönliche Ziele zu setzen, den Fortschritt zu überprüfen und anzupassen und die tägliche Arbeit systematisch zu erledigen. Es schließt den Umgang mit sich verändernden Bedingungen und den erfolgreichen Umgang mit Stress ein.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement dient dazu, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, sein Verhalten zu kontrollieren und zu lenken, indem er den Einfluss der eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte erkennt. Dies ermöglicht einen effektiven und effizienten Einsatz der persönlichen Ressourcen und führt zu einer positiven Energie bei der Arbeit und einem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit.

### Beschreibung

Die uns eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte leiten unsere Entscheidungen und unser Handeln. Wer sich dessen bewusst ist und über die Auswirkungen auf das eigene Verhalten, erhält die Möglichkeit, sich selbst zu führen. Das Nachdenken über die eigenen Werte und Verhaltensweisen, das Einholen von Feedback und das Bewusstsein für die individuelle, natürliche, erste Reaktion eröffnet die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu ändern und zu verbessern. In der Lage zu sein, die erste Reaktion zu kontrollieren unterstützt konsistentes Verhalten, Entscheiden, Kommunikation und die Führung anderer. Ein systematischer und disziplinierter Ansatz bei der täglichen Arbeit erfordert ein effektives Zeitmanagement, um priorisierte Ziele zu erreichen. Eine Steigerung der Effizienz bei der Arbeit bedeutet nicht, mehr und härter zu arbeiten, sondern gibt dem Einzelnen die Möglichkeit, Ergebnisse zu erreichen, die zu mehr Zufriedenheit und Motivation führen. Der Einzelne arbeitet eigenständig und unabhängig von externen Einflüssen und nutzt die Chancen, die Lessons Learned anzuwenden.

### Wissen

- Techniken zur Reflexion und Selbstanalyse
- Stressmanagement für sich selbst und andere
- Entspannungstechniken und -methoden
- Arbeitstempo
- Feedback-Regeln und -Techniken
- Priorisierungstechniken
- Persönliches Zeitmanagement
- Fortschrittskontrollen
- Zielformulierung, z. B. SMART-Methode
- Effektivitätstheorien

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Bewusstsein über eigene Arbeitsweisen und Vorlieben
- Bewusstsein über Umstände, die zu persönlichen Ablenkungen führen
- Selbstbetrachtung und Selbstanalyse

- Selbstbeherrschung im Sinne von Kontrollieren der Emotionen und Konzentrieren auf die Aufgaben, insbesondere bei Provokationen
- Selbstmotivation
- Delegieren von Aufgaben
- Stecken sinnvoller und authentischer individueller Ziele
- Durchführen regelmäßiger Fortschritts- und Zielkontrollen
- Umgang mit Fehlern und Misserfolg

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte

## **Kompetenzindikatoren**

### **4.4.1.1 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren**

#### **Beschreibung**

Um die persönlichen Werte und Leidenschaften zu identifizieren und zu reflektieren, muss der Einzelne zunächst seine persönlichen Meinungen, Standpunkte, Ideale und ethischen Werte kennen und reflektieren. Dies ist die Grundlage für konsequente Entscheidungen und Handlungen.

Die persönliche Erfahrung hat einen großen Einfluss darauf wie der Einzelne Situationen und Menschen wahrnimmt und interpretiert. Die persönliche Erfahrung, wie die Welt funktioniert und wie Menschen sich verhalten, beeinflusst das eigene Denken und Handeln. Durch das Verstehen der eigenen Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse kann der Einzelne identifizieren, warum seine Interpretation möglicherweise von der Wahrnehmung anderer abweicht und kann so die Auswirkungen der Voreingenommenheit mildern. Das Gegenteil ist es, den Einfluss der Erfahrung zu negieren und zu erwarten, dass alle Menschen die „Realität“ genauso wahrnehmen wie man selbst.

#### **Messgrößen**

- Reflektiert die eigenen Werte
- Nutzt die eigenen Werte und Ideale in Entscheidungsprozessen
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien und die persönlichen Bedürfnisse
- Formuliert und diskutiert die eigene Erfahrung
- Relativiert die eigene Erfahrung im jeweils relevanten Kontext
- Nutzt die eigene Erfahrung, um Hypothesen über Menschen und Situationen aufzustellen

### **4.4.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlicher Stärken und Schwächen aufbauen**

#### **Beschreibung**

Sich seiner selbst bewusst zu sein, bedeutet auch, die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren. Der Einzelne weiß, was er gut kann und was er gerne tut und welche Aufgaben an andere delegiert oder anderen überlassen werden sollten. Die eigenen Talente aber auch die eigenen Grenzen zu kennen, schafft ein Gefühl der Selbstachtung. Der Einzelne zeigt Selbstvertrauen, indem er sich

auf die eigenen Urteile und Fähigkeiten verlässt. Das Gegenteil wäre, sich andauernd Sorgen um die eigene Person oder Persönlichkeit zu machen, die eigenen Talente und Potenziale anzuzweifeln und zu überreagieren, wenn andere die persönlichen Schwächen ausnutzen.

### Messgrößen

- Identifiziert die eigenen Stärken, Talente, Grenzen und Schwächen
- Setzt die eigenen Stärken, Talente und Leidenschaften wirksam ein
- Identifiziert Möglichkeiten zur Überwindung persönlicher Schwächen und Einschränkungen
- Erhält auch in Stresssituationen die Kommunikation aufrecht
- Akzeptiert Rückschläge, ohne dabei das Selbstvertrauen zu verlieren

#### 4.4.1.3 Persönlichen Motivation identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren

### Beschreibung

Kennt der Einzelne seine persönliche Motivation, kann er sich persönliche Ziele stecken, die ihm die Richtung vorgeben und Energie freisetzen. Der Einzelne weiß, was ihn antreibt und kann das in persönliche Ziele umwandeln. Der Einzelne behält die Kontrolle über seine Emotionen, auch wenn er provoziert wird. Das Gegenteil ist „mit dem Strom zu schwimmen“, das Leben so zu nehmen wie es kommt und es nicht in eine bestimmte Richtung lenken zu wollen. Die einmal gesteckten Ziele ermöglichen ein ausgezeichnetes Vorgehen, auf die Aufgaben fokussiert zu bleiben. Der Einzelne sollte in der Lage sein, sich trotz Unterbrechungen auf Aufgaben konzentrieren zu können und ist sich der Umstände bewusst, die zu Ablenkung führen. Der Einzelne vermeidet das Aufschieben und Vertagen, das sowohl für den Einzelnen als auch für das Team Stress bedeutet. Dazu zählt auch die Anwendung von Priorisierungstechniken. Fokussiert zu bleiben umfasst auch die Fähigkeit, mit der täglichen Arbeit zu beherrschen sowie Kommunikation und Beziehungen zu gestalten.

### Messgrößen

- Zeigt Kenntnis der eigenen Motivationen
- Setzt persönliche und berufliche Ziele und Prioritäten
- Wählt Aktivitäten aus, die zu den persönlichen Zielen beitragen
- Benennt persönliche Ablenkungsmuster
- Reflektiert sich selber regelmäßig, um den Fokus auf die Ziele aufrecht zu erhalten
- Liefert persönliche Commitments rechtzeitig
- Konzentriert sich trotz Ablenkungen oder Unterbrechungen auf die Aufgaben
- Gibt sich selbst die Richtung vor oder sucht in unsicheren Situationen nach Klärung

#### **4.4.1.4 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren**

##### **Beschreibung**

Keine Situation gleicht der anderen. Was in einer Situation funktioniert oder funktioniert hat, mag in einer anderen Situation nicht funktionieren. Der Einzelne versucht daher, Situationen und Menschen zu „lesen“ und passt das Verhalten an die speziellen Umstände an, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen und die eigenen Ziele zu erreichen. Durch die Auswahl einer persönlichen Organisation und die Steuerung der eigenen Ressourcen zeigt der Einzelne die Fähigkeit, verschiedene Aufgaben effektiv und effizient zu priorisieren und ins Gleichgewicht zu bringen. Die Verschwendung von Zeit, Geld und Energie wird durch klare Verantwortlichkeiten und die Konzentration auf Aufgaben, die einen Mehrwert bringen, vermieden. Der Einzelne teilt die Arbeitsbelastung ein, um zu viel Stress zu vermeiden und berücksichtigt den persönlichen Bedarf an Ruhe und Erholung, wenn möglich und notwendig.

##### **Messgrößen**

- Plant und erfasst die eigene Arbeitszeit
- Priorisiert konkurrierende Anforderungen
- Sagt „nein“, wenn es der Situation angemessen ist
- Setzt Ressourcen ein, um die Liefsergebnisse zu maximieren
- Passt die sprachliche Ausdrucksweise der Situation an
- Entwickelt für die Situation angemessene Taktiken

#### **4.4.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen**

##### **Beschreibung**

Der Einzelne konzentriert sich auf das kontinuierliche Lernen und ist stets bemüht, die Qualität seiner Arbeit, Handlungen und Entscheidungen zu verbessern. Das Annehmen von Feedback und das Suchen von Beratung ermöglichen die persönliche Entwicklung und das persönliche Lernen. Wenn der Einzelne die Wahrnehmung und Sichtweisen anderer versteht und nutzt, einschließlich kritischer Beobachtungen und Bemerkungen, können die eigenen Standpunkte und Verhaltensweisen in Frage gestellt und verbessert werden. Das Gegenteil ist, sich nicht zu verändern, Feedback als Kritik zu sehen, keine Kritik anzunehmen und sich zu weigern, die eigene Verhaltensweise zu ändern. Der Einzelne versucht sich weiterzuentwickeln, indem er geäußerte Kritik und Feedback als Wachstumschancen begreift und nutzt.

##### **Messgrößen**

- Nutzt Fehler und schlechte Ergebnisse als Impuls für Lernaktivitäten
- Nutzt Feedback als Chance für die persönliche Entwicklung
- Sucht Beratung
- Misst die eigene Leistung
- Fokussiert sich auf die ständige Verbesserung der eigenen Arbeit und eigenen Kompetenzen

## 4.4.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (Personal integrity and reliability)

### Definition

Um den Nutzen aus Portfolios zu erzielen, müssen zur Erledigung der Arbeit zahlreiche persönliche Verpflichtungen eingegangen werden. Der Einzelne muss persönliche Integrität und Zuverlässigkeit an den Tag legen, da ein Fehlen dieser Qualitäten ein Scheitern der gewünschten Ergebnisse zur Folge haben kann. Persönliche Integrität bedeutet, dass der Einzelne gemäß seiner eigenen moralischen und ethischen Werte und Prinzipien handelt. Zuverlässigkeit bedeutet, verlässlich zu handeln, entsprechend der Erwartungen und / oder des vereinbarten Verhaltens.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne befähigt wird, einheitliche Entscheidungen zu treffen, konsequent zu handeln und sich in Portfolios konsequent zu verhalten. Persönliche Integrität erzeugt ein vertrauensvolles Umfeld, in dem andere sich sicher fühlen und das sie zuversichtlich macht. So wirkt der Einzelne auch auf andere in seinem Umfeld.

### Beschreibung

Integrität und Zuverlässigkeit bauen auf der widerspruchsfreien Werten, Emotionen, Handlungen und Ergebnissen auf, indem man sagt was man tut, und tut was man sagt. Ethischer Standards und moralischer Prinzipien als Handlungs- und Entscheidungsgrundlage zusammen mit dem Übernehmen von Verantwortung für individuelle Handlungen und Entscheidungen ermöglichen und fördern Vertrauen. Der Einzelne ist eine Person, auf die man sich verlassen kann.

### Wissen

- Ethik-Kodizes / empfohlene Praktiken
- Soziale Gerechtigkeit und Prinzipien zu Nachhaltigkeit
- Persönliche Werte und moralische Standards
- Ethiken
- Allgemeingültige Rechte
- Nachhaltigkeit

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Entwicklung von Vertrauen und Aufbau von Beziehungen
- Einhalten der eigenen Standards unter Druck und gegen Widerstände
- Korrigieren und Anpassen der persönlichen Verhaltensweisen

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.2.1 Ethische Werte auf alle Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden

#### Beschreibung

Der Einzelne sollte seine eigenen Werte kennen, da diese Werte die Grundlage für widerspruchsfreie Entscheidungen und Handlungen sind. Zum Verständnis der Werte zählt auch die Fähigkeit, Meinungen und Positionen zu verschiedenen Themen zu äußern. Der Einzelne kommuniziert seine Prinzipien und zeigt so wofür er steht. Der Einzelne gibt anderen ein Gefühl der Sicherheit, da er in seinen Entscheidungen und Handlungen berechenbar ist. Der Einzelne ist in der Lage, Widersprüche zu identifizieren und die Gründe für den Konflikt zwischen Aussagen und Handlungen zu erklären.

#### Messgrößen

- Kennt und reflektiert die eigenen Werte
- Nutzt eigene Werte und Ideale, um Entscheidungen zu gestalten
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien

### 4.4.2.2 Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern

#### Beschreibung

Die Nachhaltigkeit zu fördern bedeutet, sich auf die Langlebigkeit von Lösungen zu konzentrieren, auch bei der Ausführung zeitlich begrenzter Aufgaben. Bei der Nachhaltigkeit geht es nicht allein um soziale Gerechtigkeit, Umweltschutz oder wirtschaftliche Ergebnisse. Nachhaltigkeit ist die Betrachtung der langfristigen Ergebnisse und Auswirkungen des Verhaltens. Der Einzelne besitzt die Fähigkeit, das große Ganze zu überblicken und sich entsprechend zu verhalten.

#### Messgrößen

- Thematisiert Nachhaltigkeitsaspekte bei Lösungen proaktiv
- Berücksichtigt und bezieht langfristige Ergebnisse in die Lösung mit ein

### 4.4.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen

#### Beschreibung

Verantwortung übernehmen bedeutet, dass der Einzelne bei seinen Entscheidungen und Handlungen berücksichtigt, dass er selbst für die Konsequenzen verantwortlich ist – in positiver wie negativer Hinsicht. Der Einzelne hält Entscheidungen und Vereinbarungen ein, die mit anderen erarbeitet wurden. Der Einzelne fühlt sich für den Erfolg des Teams verantwortlich, stellvertretend für alle Projektbeteiligten.

#### Messgrößen

- Übernimmt die volle Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen
- Übernimmt sowohl für positive als auch für negative Ergebnisse die Verantwortung
- Trifft Entscheidungen und hält Vereinbarungen ein
- Arbeitet an persönlichen Defiziten, die dem Erfolg im Wege stehen

#### **4.4.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren**

##### **Beschreibung**

Widerspruchsfreiheit bedeutet, dass der Einzelne dafür sorgt, dass Worte, Verhalten und Taten übereinstimmen. Durch die Anwendung der gleichen Leitlinien in allen Handlungen, Entscheidungen und der Kommunikation wird sein Verhalten berechenbar und in positiver Weise wiederholbar. Widerspruchsfreiheit schließt Flexibilität bei der Überarbeitung von Plänen nicht aus, wenn Änderungsbedarf besteht oder eine Anpassung an besondere Situationen notwendig ist.

##### **Messgrößen**

- Zeigt Übereinstimmung von Worten und Taten
- Verwendet ähnliche Ansätze zur Lösung ähnlicher Probleme
- Passt das persönliche Verhalten dem Kontext der Situation an

#### **4.4.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen**

##### **Beschreibung**

Der Einzelne führt Aufgaben gründlich und sorgfältig aus. Das inspiriert andere, zu vertrauen, Zusagen zu machen und Vereinbarungen zu treffen. Der Einzelne wird als jemand gesehen, dem andere vertrauen. Die Arbeitsergebnisse werden von anderen als beständig hochwertig beurteilt.

##### **Messgrößen**

- Erledigt Arbeitsaufträge sorgfältig und gründlich
- Erwirbt sich Vertrauen durch das termingerechte Abliefern vollständiger und genauer Arbeit



### 4.4.3 Persönliche Kommunikation (Personal communication)

#### Definition

Die Kompetenz „Persönliche Kommunikation“ umfasst den Austausch der richtigen Informationen, die präzise und lückenlos an alle Beteiligten übermittelt werden.

#### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, in unterschiedlichen Situationen mit verschiedenen Zielgruppen und über verschiedene Kulturen hinweg effizient und effektiv zu kommunizieren.

#### Beschreibung

Die persönliche Kommunikation beschreibt die wichtigsten Aspekte einer effektiven Kommunikation. Sowohl der Inhalt als auch die Art zu kommunizieren (Tonfall, Informationskanal und -menge) müssen klar verständlich auf die Zielgruppe ausgerichtet sein. Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Botschaften verstanden wurden, indem er der Zielgruppe aktiv zuhört und Feedback einholt. Der Einzelne fördert eine offene und ehrliche Kommunikation und ist in der Lage, unterschiedliche Kommunikationsmittel einzusetzen (Präsentationen, Meetings, schriftliche Formulare usw.) und kennt ihren Nutzen und ihre Grenzen.

#### Wissen

- Unterschiede zwischen Information und Botschaft
- Verschiedene Kommunikationsmethoden
- Unterschiedliche Fragetechniken
- Feedback-Regeln
- Moderation
- Präsentationstechniken
- Kommunikationskanäle und -stile
- Rhetorik
- Merkmale der Körpersprache
- Kommunikationstechnologien und -techniken

#### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Nutzen verschiedener Kommunikationswege und -stile für eine effektive Kommunikation
- Aktiv zuhören
- Fragetechniken
- Empathie
- Präsentations- und Moderationstechniken
- Effektiver Einsatz von Körpersprache

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.3.1 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen

#### Beschreibung

Eindeutige Informationen weiterzugeben bedeutet, die Informationen so zu strukturieren und zu übersetzen, dass der Empfänger sie verstehen und verwenden kann. Der Einzelne muss eine logisch und strukturiert kommunizieren, um das Verständnis zu überprüfen. Der Einzelne muss die Bestätigung erhalten, dass der Informationsempfänger die Botschaft wie beabsichtigt verstanden hat. Das bedeutet, sich auf den Empfänger zu konzentrieren, nicht auf die Information selbst und, wenn nötig, nach Bestätigung zu fragen.

#### Messgrößen

- Strukturiert Informationen abhängig von der Zielgruppe und der Situation logisch
- Verwendet in der Kommunikation passende Bilder, Geschichten, Metaphern, o.ä.
- Verwendet eine leicht verständliche Sprache
- Setzt öffentliche Reden und Präsentationen sinnvoll ein
- Führt Coachings und Schulungen durch
- Leitet und moderiert Besprechungen
- Nutzt Visualisierung, Körpersprache und Intonation, um Botschaften zu unterstützen und zu betonen

### 4.4.3.2 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern

#### Beschreibung

Eine offene Kommunikation zu moderieren und zu fördern bedeutet, andere aktiv einzuladen einen Beitrag zu leisten und ihre Meinung zu relevanten Themen zu äußern. Dazu ist eine vertrauensvolle Atmosphäre nötig, damit die Menschen ihre Ideen und Meinungen äußern können, ohne zurückgewiesen, bestraft oder ausgelacht zu werden. Es sollte klargestellt werden wann und wie andere Personen die Freiheit haben und/oder dazu aufgefordert werden Ideen, Emotionen und/oder Meinungen zu äußern und wann dies weniger angemessen ist. In letzteren Situationen sollten die Personen und ihre Beiträge dennoch respektvoll behandelt werden.

Zuhören und Feedback geben bedeutet, Chancen zu nutzen, um Meinungen kennenzulernen und auszutauschen. Der Einzelne hat ein aufrichtiges Interesse an den Sichtweisen anderer und schafft einen offenen und informellen Rahmen für Feedback. Der Einzelne sorgt dafür, dass die Menschen und ihre Meinungen geschätzt werden.

### Messgrößen

- Schafft eine offene und respektvolle Atmosphäre
- Hört aktiv und geduldig zu, bestätigt, was gehört wurde, wiederholt das Gehörte in eigenen Worten und stellt sicher, dass es richtig verstanden wird
- Unterbricht nicht und fängt nicht zu sprechen an, während andere reden
- Ist offen und zeigt ernsthaftes Interesse an neuen Ideen
- Bestätigt, dass die Botschaft / Information verstanden wurde oder bittet, wenn nötig, um Erklärung, Beispiele und / oder Details
- Stellt klar wann, wo und wie Ideen, Emotionen und Meinungen willkommen sind
- Stellt klar, wie mit Ideen und Meinungen umgegangen wird

#### 4.4.3.3 Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen

### Beschreibung

Der Einzelne wählt eine angemessene Art der Kommunikation für das Zielpublikum. Der Einzelne besitzt die Fähigkeit, auf verschiedenen Ebenen und Kanälen zu kommunizieren. Formelle oder informelle, neutrale oder emotionale Kommunikation sollte abgewogen werden, ebenso wie die Frage, ob eine schriftliche, mündliche oder visuelle Kommunikation am besten geeignet ist.

### Messgrößen

- Wählt geeignete Kommunikationsarten und -kanäle abhängig von der Zielgruppe aus
- Kommuniziert entsprechend
- Überwacht und steuert die Kommunikation
- Verändert die Kommunikationsarten und -kanäle, abhängig von der jeweiligen Situation

#### 4.4.3.4 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren

### Beschreibung

Ein virtuelles Team besteht aus Personen, die in verschiedenen Zeitzonen, an verschiedenen Orten und in verschiedenen Organisationen arbeiten. Die Kommunikation in virtuellen Teams ist eine Herausforderung, da sich nicht alle Mitglieder in der gleichen Umgebung und / oder Organisation befinden und sie über verschiedene Organisationen, Städte, Länder und Kontinente verteilt sein können.

Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern virtueller Teams ist häufig asynchron und nicht persönlich und findet mithilfe moderner Kommunikationstechnologie statt. Die Kommunikationsverfahren müssen Aspekte wie Sprache, Kanal, Inhalt und Zeitzonen beachten.

### Messgrößen

- Nutzt moderne Kommunikationstechnologie wie beispielsweise Webinare, Telekonferenzen, Chats oder Cloud-Computing
- Definiert eindeutige Kommunikationsprozesse und -verfahren und erhält diese aufrecht
- Fördert den Zusammenhalt und die Teambildung

#### 4.4.3.5 Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden

##### Beschreibung

Die Arbeit in Projekten und Programmen kann oft stressig sein. In der Lage zu sein, Situationen, Probleme und sogar die eigene Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, ist eine wichtige Fähigkeit. Humor gibt den Menschen die Möglichkeit, ein Gefühl für den Kontext zu entwickeln – eine Möglichkeit, um zu beurteilen, wie gut, schlecht oder wichtig etwas im Vergleich zu anderen Dingen ist. Der Abbau von Spannungen durch Humor fördert häufig die Kooperation und das Treffen von Entscheidungen. Humor ist ein wirkungsvolles Werkzeug, um Spannungen in Situationen abzubauen, in denen Konflikte drohen. Wenn Humor richtig eingesetzt wird, zum richtigen Zeitpunkt und respektvoll, kann er die Kommunikation fördern.

##### Messgrößen

- Wechselt den Blickwinkel in der Kommunikation
- Reduziert Spannungen durch den Einsatz von Humor

## 4.4.4 Beziehungen und Engagement (Relationships and engagement)

### Definition

Persönliche Beziehungen bilden die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit, persönlichen Einsatz und das Engagement anderer. Dazu zählen Eins-zu-Eins-Beziehungen sowie die Einrichtung eines ganzen Beziehungsnetzwerks. Zeit und Aufmerksamkeit müssen in den Aufbau dauerhafter und stabiler Beziehungen mit Einzelpersonen investiert werden. Die Fähigkeit, starke Beziehungen aufzubauen wird vor allem durch soziale Kompetenzen wie Empathie und Vertrauen, Zuversicht und Kommunikationsfähigkeiten angetrieben. Gemeinsame Visionen und Ziele mit anderen Personen und im Team zu teilen, motiviert andere, sich für Aufgaben und die gemeinsamen Ziele zu engagieren.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement dient dazu, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, persönliche Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten sowie zu verstehen, dass die Fähigkeit, sich gemeinsam zu engagieren, eine Voraussetzung ist für die Zusammenarbeit, das Engagement und letztendlich die erfolgreiche Arbeit.

### Beschreibung

Persönliche Beziehungen werden von einem ernsthaften Interesse für andere Menschen ausgelöst. Um eine Beziehung aufzubauen sind immer zwei Seiten nötig. Es geht um den Aufbau von Eins-zu-Eins-Beziehungen sowie das Schaffen und Unterstützen sozialer Netzwerke. In beiden Situationen muss der Einzelne in der Lage sein, offen mit anderen zu interagieren. Wenn die Beziehungen einmal aufgebaut wurden, müssen sie durch das Zeigen von Vertrauen, respektvolles Miteinander und eine offene Kommunikation gepflegt und verbessert werden. Kulturelle Unterschiede können das Interesse und die Attraktivität steigern, aber auch die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse, die die Qualität von Beziehungen gefährden können. Wenn persönliche Beziehungen bestehen, ist es wesentlich einfacher, andere zu motivieren, wenn die eigenen Visionen, Ziele und Aufgaben enthusiastisch kommuniziert werden. Eine weitere Möglichkeit, um andere zu motivieren und sie zu verpflichten ist, sie aktiv in Diskussionen, Entscheidungen und Handlungen einzubinden. Im Allgemeinen tendieren Menschen dazu, sich leichter für Ziele und Aufgaben zu engagieren, wenn sie vorab gefragt werden.

### Wissen

- Intrinsische Motivation
- Motivationstheorien
- Umgang mit Widerständen
- Werte, Traditionen, individuelle Anforderungen unterschiedlicher Kulturen
- Netzwerktheorien

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Einsatz von Humor, um das Eis zu brechen
- Angemessene Arten der Kommunikation
- Respektvolle Kommunikation
- Respekt gegenüber anderen und Bewusstsein für die ethnische und kulturelle Vielfalt
- Vertrauen auf die eigene Intuition

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.4.1 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen

#### Beschreibung

Persönliche Beziehungen einzugehen und zu entwickeln bedeutet, Chancen zu suchen und zu nutzen, um mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Der Einzelne zeigt Interesse an Menschen und ist bereit, sich mit ihnen zu engagieren. Der Einzelne nutzt Möglichkeiten und Situationen, um persönliche und berufliche Kontakte zu knüpfen und aufrecht zu erhalten. Der Einzelne ist präsent, verfügbar, offen für den Dialog und bleibt aktiv in Kontakt. Der Einzelne ist präsent und für die Teammitglieder, Auftraggeber, Kunden oder andere Stakeholder greifbar. Der Einzelne handelt aufmerksam, würdigt andere und hält sie auf dem Laufenden.

#### Messgrößen

- Sucht aktiv nach Möglichkeiten und Situationen, um neue Kontakte zu knüpfen
- Zeigt Interesse daran, neue Menschen kennenzulernen
- Setzt Humor kulturspezifisch ein, um das Eis zu brechen
- Ist präsent, verfügbar und offen für den Dialog
- Bleibt aktiv in Kontakt, baut eine Routine für gegenseitige Treffen auf
- Hält andere auf dem Laufenden

### 4.4.4.2 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen

#### Beschreibung

Das Aufbauen von, Fördern von und Teilnehmen an sozialen Netzwerken hat verschiedene Ausprägungen. Auf der ersten Ebene schließt sich der Einzelne an, leistet einen Beitrag und vernetzt sich mit anderen interessanten und/oder nützlichen Personen. Dadurch werden neue Beziehungen aufgebaut. Auf der zweiten Ebene baut der Einzelne neue, eigene Netzwerke und Kreise auf und schafft so neue Kommunikationsabläufe zwischen den Beteiligten. Der Einzelne handelt also als Moderator oder Kommunikationsdrehscheibe. Auf der nächsten Ebene der sozialen Vernetzung werden Dritten die eigenen Beziehungen zur Verfügung gestellt. Das heißt, Beziehungen zwischen anderen zu ermöglichen, zu stärken und aufzubauen, die auch dann aufrechterhalten werden, wenn der Einzelne nicht eingebunden ist.

#### Messgrößen

- Nimmt an sozialen Netzwerken teil und leistet eigene Beiträge
- Schafft und moderiert soziale Netzwerke
- Organisiert Ereignisse für das Networking
- Unterstützt Networking

#### 4.4.4.3 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen

##### Beschreibung

Empathie zeigen bedeutet, ernsthaftes Interesse und Teilnahme an anderen Personen und ihrem Wohlbefinden zu zeigen. Der Einzelne hört anderen aufmerksam zu und stellt das Verständnis sicher, indem er klärende oder Detailfragen stellt. Der Einzelne erkennt Emotionen, die von anderen ausgedrückt oder möglicherweise gerade erlebt werden. Der Einzelne geht auf ein diese Emotionen ein und reagiert auf sie in verständnisvoller oder mitfühlender Weise. Der Einzelne bietet Unterstützung an, auch wenn nicht danach gefragt wird.

##### Messgrößen

- Hört aktiv zu
- Gibt anderen das Gefühl, gehört zu werden
- Stellt klärende Fragen
- Bezieht sich auf die Probleme anderer und bietet Hilfe an
- Macht sich mit den Werten und Standards anderer vertraut
- Reagiert angemessen und zeitnah

#### 4.4.4.4 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern

##### Beschreibung

Jemandem zu vertrauen bedeutet, an dessen zukünftige Handlungen oder Entscheidungen zu glauben und von den positiven Absichten überzeugt zu sein. Der Einzelne hat keine versteckte Agenda, sondern teilt Informationen mit anderen. Der Einzelne akzeptiert, dass das Zeigen von Vertrauen eine Investition mit ungewissem Ausgang ist. Der Einzelne nimmt andere mit ihren Talenten und Meinungen ernst und erkennt an, dass der Erfolg auch von ihren Handlungen und ihrem Engagement abhängt. Um eine optimale Teamleistung zu erreichen, ist es entscheidend, die Motivation der Teammitglieder zu verstehen. Dazu muss der Einzelne Zeit mit den Personen verbringen, um zu verstehen wer sie sind und was in ihnen vorgeht. Der Einzelne sollte bedenken, dass die Werte, Erfahrungen und Ziele der anderen sich sehr stark von seinen eigenen unterscheiden können. Respektvoll zu handeln bedeutet, andere zu respektieren und so zu behandeln, wie er auch selbst gerne behandelt werden würde. Der Einzelne nimmt andere ernst und schätzt ihre Meinung, ihre Arbeit und ihre Person, unabhängig von Geschlecht, Rasse, sozialem Status oder Hintergrund. Die kulturelle Vielfalt wird respektiert. Der Einzelne berücksichtigt Verhaltenskodizes als Leitlinien für Entscheidungen und Verhaltensweisen.

##### Messgrößen

- Verlässt sich auch auf mündliche Zusagen
- Weist den Teammitgliedern Aufgaben auf der Basis von Vertrauen zu
- Erwartet von anderen, dass sie entsprechend der gemeinsamen Werte und Vereinbarungen handeln
- Delegiert Arbeit, ohne jeden einzelnen Schritt zu überwachen und zu kontrollieren
- Fragt andere nach ihren Ideen, Wünschen und Sorgen
- Erkennt und respektiert Unterschiede zwischen Menschen
- Begrüßt die Bedeutung der beruflichen und persönlichen Vielfalt

#### 4.4.4.5 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen

##### Beschreibung

Eine Vision und Ziele zu teilen bedeutet, eine positive und enthusiastische Einstellung für eine bestimmte Aufgabe, einen Prozess oder ein Ziel anzuerkennen und an den Tag zu legen und gleichzeitig realistischen Optimismus zu zeigen. Um andere zu inspirieren, werden eine ambitionierte und trotzdem eindeutige Vision, realistische Ziele und die Fähigkeit benötigt, dass die betroffenen Personen sich der Sache „verpflichten“. Selbstverpflichtung ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Inspiration wird häufig durch eine gemeinsame Vision erreicht – eine Sicht auf die Zukunft, an die die Menschen glauben können und an der sie gerne teilhaben wollen. Diese Vision kann entweder explizit (sogar schriftlich festgehalten) oder implizit sein. Die Vision dient als Motivator für den Wandel.

Menschen zu motivieren und dazu zu bringen sich zu engagieren, bedeutet, dafür zu sorgen, dass sie sich persönlich für ein gutes Ergebnis verantwortlich fühlen. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen – indem sie um Rat gebeten werden, ihnen die Verantwortung für eine Aufgabe übertragen wird oder sie in Entscheidungen einbezogen werden. Der Einzelne sollte die Fertigkeiten und Erfahrungen seiner Kollegen optimal nutzen. Das bedeutet, dass Personen entsprechend ihrer Möglichkeiten, zum bestehenden Wissen etwas hinzuzufügen, an Entscheidungen beteiligt werden sollten. Das gleiche gilt für das Teilen von Informationen, da dies das Commitment steigern kann. Der Einzelne muss sich aber auch der Gefahren der Informationsflut bewusst sein. Jedes Teammitglied hat seine eigenen Aufgaben und in manchen Fällen ist es besser, nur so viele Informationen wie nötig mitzuteilen.

##### Messgrößen

- Denkt positiv und verhält sich entsprechend
- Kommuniziert Vision, Ziele und Ergebnisse klar und eindeutig
- Lädt zur Diskussion und Kritik an Vision, den Zielen und Ergebnissen ein
- Beteiligt andere an Planung und an Entscheidungsprozessen
- Fordert Commitment ein
- Nimmt Beiträge der einzelnen Personen ernst
- Sorgt für ein gemeinsames Commitment aller, um den Erfolg sicher zu stellen



## 4.4.5 Führung (Leadership)

### Definition

Führung (Leadership) bedeutet, eine Richtung vorzugeben und Einzelpersonen und Gruppen anzuleiten. Die Kompetenz umfasst die Fähigkeit, passende Führungsstile in unterschiedlichen Situationen einzusetzen. Neben dem Zeigen von Führungskompetenz für das eigene Team muss der Einzelne auch vom Senior Management und weiteren Stakeholdern als Führungskraft für das Portfolio angesehen werden.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, zu führen, eine Richtung vorzugeben und andere zu motivieren, um die individuelle und die Teamleistung zu verbessern.

### Beschreibung

Eine Führungskraft muss verschiedene Führungsstile kennen und entscheiden, welcher Stil für die eigene Persönlichkeit, das Portfolio, das angeleitete Team und andere Stakeholder in verschiedenen Situationen angemessen ist. Der eingesetzte Führungsstil umfasst Handlungsmuster, Kommunikationsarten, Einstellungen zu Konflikten, Möglichkeiten, um das Verhalten von Teammitgliedern zu steuern, Entscheidungsprozesse und den Umfang und die Art der delegierten Aufgaben. Führungsfähigkeit ist während des gesamten Lebenszyklus des Portfolios wichtig und gewinnt zunehmend an Bedeutung, wenn Veränderungen notwendig sind oder es Unsicherheiten zu einem bestimmten Vorgehen gibt.

### Wissen

- Führungsmodelle
- Individuelles Lernen
- Kommunikationstechniken
- Coaching
- Sinn stiften und Sinn geben
- Entscheidungsfindung (im Konsens, demokratisch / mehrheitlich, als Kompromiss, autoritär, etc.)

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Bewusstsein für die eigene Person
- Fertigkeiten für das Zuhören
- Emotionale Stärke
- Fähigkeit einen Wertekatalog auszudrücken
- Umgang mit Fehlern und Scheitern
- Weitergeben von Werten
- Schaffen eines Teamgeistes
- Methoden und Techniken für Kommunikation und Führung
- Management virtueller Teams

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Alle Technischen Kompetenzelemente
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.5.1 Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen

#### Beschreibung

Die Initiative ergreifen bedeutet, die Tendenz und die Fähigkeit zu haben, unaufgefordert zu handeln, einschließlich dem Liefern eines Vorschlags oder eines Ratschlags, die Führung zu übernehmen und/oder zu geben oder zu helfen, ohne zunächst dazu aufgefordert zu werden. Die Initiative zu ergreifen, erfordert die Fähigkeit, vorzudenken und sowohl mögliche Situationen wie auch mögliche Lösungen zu berücksichtigen.

Die Initiative zu ergreifen, erhöht den eigenen Einfluss und die eigene Sichtbarkeit. Andererseits besteht das Risiko, Einfluss oder Status zu verlieren, wenn die Initiative nicht erwünscht ist oder zu einem schlechten Ergebnis führt. Es sollten daher immer zunächst alle Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden, bevor er eine Initiative startet.

#### Messgrößen

- Schlägt Handlungen vor oder führt diese aus
- Bietet unaufgefordert Hilfe oder Ratschläge an
- Denkt und handelt zukunftsorientiert, d. h. denkt einen Schritt voraus
- Wägt Initiative und Risiko ab

### 4.4.5.2 Ownership übernehmen und Commitment zeigen

#### Beschreibung

Verantwortung übernehmen bedeutet, persönliches Engagement an den Tag zu legen. Diese Verpflichtung gegenüber den Portfoliozielen lässt die Menschen an den Wert des Portfolios glauben. Der Einzelne handelt unternehmerisch, indem er die volle Verantwortung für den Prozess übernimmt und Möglichkeiten für Verbesserungen erkennt. Der einzelne überwacht kontinuierlich die Prozesse und Ergebnisse, um die richtigen Gelegenheiten für das Eingreifen und das Vornehmen von Verbesserungen zu finden und eröffnet Möglichkeiten zu lernen.

#### Messgrößen

- Lebt Verantwortung und Engagement in Verhalten, Ausdrucksweise und Haltung vor
- Spricht positiv über das Portfolio
- Zieht andere an und erzeugt Enthusiasmus für das Portfolio
- Legt Messgrößen und Leistungsindikatoren ein
- Sucht nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Portfolioprozesse
- Fördert Lernen

#### **4.4.5.3 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern**

##### **Beschreibung**

Die Richtung vorgeben, Coaching und Mentoring anbieten bedeutet, Menschen und Teams anzuleiten und zu unterstützen sowie Bedingungen zu schaffen, die die Motivation der Menschen für ihre Aufgaben erhöhen. Coaching und Mentoring konzentrieren sich auf eine Verbesserung der Fähigkeiten und der Eigenständigkeit von Teammitgliedern. Die Richtung vorgeben bedeutet, sie bei ihren Tätigkeiten anzuleiten. Der Einzelne schafft und kommuniziert daraus persönliche und gemeinsame Ziele und Handlungen und agiert danach. Der Einzelne schafft und teilt eine Vision, die das Portfolio anführt. Die Richtung vorgeben, Coaching und Mentoring anzubieten, erfordert die Fähigkeit, in anspruchsvollen und unklaren Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Der Einzelne muss außerdem wissen wann und in welche Richtung Coaching und Mentoring benötigt werden und in welcher Form sie durchgeführt werden sollen. Manchmal ist es besser, einen Vorschlag oder eine Entscheidung eine Zeit lang zurückzuhalten, um die Eigenständigkeit und Kreativität von Teams und Einzelpersonen zu fördern.

##### **Messgrößen**

- Bietet Beratung für Personen und Teams an
- Coacht und bietet Mentoring für Teammitglieder an, um deren Kompetenzen weiterzuentwickeln
- Entwickelt Vision und Werte und führt gemäß diesen Prinzipien
- Stimmt die individuellen Ziele mit den gemeinsamen Zielen ab und beschreibt, wie diese erreicht werden können

#### **4.4.5.4 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen**

##### **Beschreibung**

Macht und Einfluss ausüben bedeutet, als Führungskraft sichtbar zu sein und anderen die Möglichkeit zu eröffnen zu folgen. Dafür muss er die Bedürfnisse von Kollegen, Untergebenen, Auftraggebern und anderen Beteiligten verstehen, auf sie eingehen und die Erwartungen und Meinungen dieser Gruppen beeinflussen. Einfluss ausüben bedeutet auch, die Handlungen anderer in eine bestimmte Richtung zu lenken, unabhängig davon, ob er die Weisungsbefugnis besitzt oder nicht. Eine Führungsperson formt aktiv Sichtweisen und schafft durch Worte und Taten eine bestimmte Wahrnehmung von Situationen, Ergebnissen und Beziehungen. Manchmal muss Macht eingesetzt werden, um Ergebnisse zu erzielen oder Stillstand zu überwinden. In anderen Situationen ist ein einfaches, gut platziertes Wort möglicherweise wesentlich wirkungsvoller. Der offene Einsatz von Macht kann Unmut auslösen oder zu Gegenkräften führen. Eine Führungskraft sollte daher genau wissen, wann welche Art von Macht einzusetzen ist und auf welche Art und Weise. Der Einsatz und die Effektivität von Macht und Einfluss stehen immer in einem engen Zusammenhang mit der Kommunikation. Eine Führungskraft sollte die Möglichkeiten und Grenzen aller Kommunikationsarten und -kanäle kennen.

##### **Messgrößen**

- Setzt unterschiedliche Arten von Einfluss und Macht ein
- Setzt Einfluss und/oder Macht rechtzeitig ein
- Wird von den Stakeholdern als LeiterIn des Portfolios oder Teams wahrgenommen

#### 4.4.5.5 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen

##### Beschreibung

Entscheidungen zu treffen bedeutet, in der Lage zu sein eine Vorgehensweise aus mehreren verschiedenen Alternativen auswählen zu können. Entscheidungen werden häufig auf Grundlage unvollständiger oder sogar widersprüchlicher Informationen getroffen und mit unsicheren Konsequenzen. Das Treffen von Entscheidungen ist eine bewusste Auswahl aus einer Reihe von Alternativen, von denen diejenige gewählt wird, die am besten auf die Ziele ausgerichtet ist. Entscheidungen sollten auf der Grundlage einer Analyse der Fakten getroffen werden und die Sichtweisen und Meinungen anderer einschließen.

Manchmal ist die Qualität der Informationen so schlecht, dass Entscheidungen intuitiv getroffen werden. Das Überprüfen und die Bereitschaft, frühere Entscheidungen auf Grundlage neuer Informationen zu verändern, ist ein wichtiger Teil der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen müssen häufig von anderen getroffen werden, z. B. von Linienmanagern, Lenkungsausschüssen. Die Führungskraft übt ihren Einfluss aus, damit diese Personen die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt treffen.

##### Messgrößen

- Geht angemessen mit Unsicherheit um
- Fordert rechtzeitig und auf angemessene Weise zur Meinungsäußerung und Diskussion auf, bevor Entscheidungen getroffen werden
- Erklärt die Gründe für Entscheidungen
- Beeinflusst Entscheidungen von Stakeholdern durch das Anbieten von Analysen und Interpretationen
- Kommuniziert die Entscheidung und die Absicht klar
- Überprüft und verändert Entscheidungen aufgrund neuer Fakten
- Reflektiert frühere Situationen, um die Entscheidungsprozesse zu verbessern

## 4.4.6 Teamarbeit (Teamwork)

### Definition

Bei der Kompetenz Teamarbeit geht es darum, Menschen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Teams sind Gruppen von Menschen, die zusammenarbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Portfolioteams sind meist interdisziplinär. Experten aus verschiedenen Bereichen arbeiten zusammen, um komplexe Ergebnisse zu realisieren. Bei der Teamarbeit geht es darum, ein produktives Team aufzubauen indem es geformt, unterstützt und geführt wird. Die Kommunikation und die Beziehungen im Team zählen zu den wichtigsten Aspekten der erfolgreichen Teamarbeit.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die richtigen Teammitglieder auszuwählen, die Ausrichtung des Teams zu fördern und ein Team effektiv zu leiten.

### Beschreibung

Die Teamarbeit deckt den gesamten Lebenszyklus von Teams ab. In der ersten Phase werden die richtigen Teammitglieder ausgewählt. Anschließend muss das Team aufgebaut, unterstützt und gelenkt werden. Wenn die Teammitglieder und das Team als Ganzes im Portfolioverlauf in ihren jeweiligen Aufgaben immer reifer werden, können sie diese Aufgaben selbstständiger ausführen und erhalten folglich mehr Verantwortung.

Die Teambildung erfolgt häufig mithilfe von Treffen, Workshops und Seminaren, an denen die Person, die das Portfolio leitet, die Teammitglieder und manchmal auch weitere Stakeholder teilnehmen. Teamgeist (d. h. Menschen dazu zu bringen gut zusammenzuarbeiten) kann erreicht werden durch individuelle Motivation, das Setzen von Zielen für das Team, gesellschaftliche Ereignisse, unterstützende Strategien und anderes. Probleme können aufgrund technischer oder wirtschaftlicher Schwierigkeiten auftreten oder durch andere stressige Situationen ausgelöst werden. Sie können auch aufgrund von Unterschieden bei Kultur und Bildung, unterschiedliche Interessen und / oder Arbeitsweisen sowie großen räumlichen Distanzen zwischen den Teammitgliedern auftreten. Die Person, die das Team leitet, muss das Team als auch seine Mitglieder während des gesamten Lebenszyklus des Portfolios kontinuierlich weiterentwickeln. Während der Arbeit am Portfolio sollte die Leistung der Teammitglieder regelmäßig von der Person, die das Team leitet, in Rücksprache mit dem Linienmanager, überprüft werden, um den Bedarf für Entwicklung, Coaching und Training zu ermitteln und damit umzugehen. Liegt die Leistung eines Teammitglieds unter dem geforderten Standard, müssen unter Umständen Abhilfemaßnahmen ergriffen werden. Während der gesamten Lebensspanne eines Teams sollte persönliches Engagement gefördert, die Bildung von Netzwerken angeregt, eine produktive Arbeitsumgebung bereit gestellt und Kommunikation und Beziehungen gefördert werden.

### Wissen

- Projekt-, Programm- und Portfolioorganisation
- Rollenmodell in Teams
- Team-Lebenszyklus-Modelle

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Interviewtechniken
- Aufbau und Pflege von Beziehungen
- Fördern können

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 10: Planung und Steuerung

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.6.1 Das Team zusammenstellen und entwickeln

#### Beschreibung

Um erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten, müssen die richtigen Ressourcen für das Team ausgewählt werden. Neben der Tatsache, dass die Personen über die nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen müssen, muss die Person, die das Team leitet, ebenfalls darauf achten, dass die „Chemie“ zwischen den ausgewählten Teammitgliedern stimmt, um gemeinsam als Team arbeiten zu können. Bevor das ausgewählte Team die Arbeit aufnehmen kann, müssen die Mitglieder ein Verständnis für sich als Team entwickeln. Die Rolle der Person, die das Team leitet, besteht darin, die individuelle Motivation in Teamleistung zu übertragen. Die Mitglieder müssen mehr voneinander und den bevorstehenden Aufgaben erfahren. Die Teambildung ist eine fortlaufende Aufgabe, aber mit zunehmender Reife des Teams verändern sich die Aufgaben der Person, die das Team leitet, entsprechend.

#### Messgrößen

- Berücksichtigt individuelle Kompetenzen, Stärken, Schwächen und Motivation bei der Entscheidung über Annahme ins Team, Rollen und Aufgaben im Team
- Verdeutlicht Ziele und schafft eine gemeinsame Vision
- Legt Teamziele, Agenda und Fertigstellungskriterien fest
- Verhandelt gemeinsame Normen und Regeln für das Team
- Motiviert die Einzelnen und schafft ein Teambewusstsein

### 4.4.6.2 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern

#### Beschreibung

Die Zusammenarbeit anregen bedeutet, die Teammitglieder aktiv zu beeinflussen, damit sie zusammenarbeiten und mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen, ihrer Meinung, ihren Ideen und Bedenken einen positiven Beitrag für die festgelegten Ziele leisten. Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten sind eine unvermeidbare Folge dieses Vorgangs, aber solange die Person, die das Team leitet, dafür sorgt, dass eine produktive und respektvolle Atmosphäre herrscht, können die Teammitglieder davon

ausgehen, dass die Konflikte zu einer besseren Leistung führen. Sobald einzelne Teammitglieder damit anfangen, die Zusammenarbeit durch eine spaltende oder kontraproduktive Rolle zu stören, muss die Person, die das Team leitet, dies korrigieren und in extremen Fällen das Teammitglied ersetzt. Die Teamleitung kann den Aufbau von Netzwerken durch physische und virtuelle Aktivitäten anregen, bei denen die Teammitglieder ihr Wissen austauschen und sich gegenseitig motivieren und inspirieren.

### Messgrößen

- Schafft Gelegenheiten für Diskussionen unter den Teammitgliedern
- Fragt nach Meinungen, Vorschlägen und Bedenken der Teammitglieder, um die Leistung zu verbessern
- Teilt Erfolge mit dem / n Team(s)
- Fördert die Zusammenarbeit mit Menschen innerhalb und außerhalb des Teams
- Ergreift angemessene Maßnahmen, wenn die Zusammenarbeit im Team gefährdet ist
- Verwendet Tools für die Zusammenarbeit

#### 4.4.6.3 Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder unterstützen, ermöglichen und überprüfen

### Beschreibung

Zur Teamentwicklung gehört die kontinuierliche Entwicklung des Teams sowie die Motivation der Mitglieder, neues Wissen und neue Fertigkeiten zu erwerben. Die Person, die das Team leitet, hat die Aufgabe, diese Lernbemühungen zu unterstützen, zu ermöglichen und zu überprüfen sowie Möglichkeiten für den Austausch von Wissen zwischen den Teammitgliedern, mit anderen Teams und der Organisation außerhalb des Portfolios zu schaffen.

### Messgrößen

- Fördert kontinuierliches Lernen und das Teilen von Wissen
- Nutzt Techniken zur Förderung der Entwicklung des Teams und der Teammitglieder
- Bietet Möglichkeiten für Seminare und Workshops an (inner- und außerbetrieblich)
- Plant und fördert Veranstaltungen zu Lessons Learned
- Stellt den Teammitgliedern Zeit und Gelegenheit zur Selbstentwicklung zur Verfügung

#### 4.4.6.4 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken

### Beschreibung

Verantwortung erzeugt Einbindung. Die Person, die das Team leitet, verbessert die Einbindung – und das individuelle und kollektive Empowerment – indem sie Aufgaben und Probleme an Teams oder Teammitglieder delegiert. Abhängig von ihrer Reife können die delegierten Aufgaben herausfordernd, schwierig und wichtig sein. Das Ergebnis der Aufgaben, die an Teams oder Einzelpersonen delegiert wurden, sollte gemessen werden und Feedbackrunden für das Team angeboten werden, um den Lernerfolg sicherzustellen.

### Messgrößen

- Delegiert Aufgaben, wenn und wo dies angemessen ist
- Empowert Einzelpersonen und Teams durch Delegieren von Verantwortung
- Erläutert Leistungskriterien und -erwartungen

- Stellt Berichtsstrukturen auf Teamebene bereit
- Führt Feedback-Runden auf individueller und Teamebene durch

#### 4.4.6.5 Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen

##### Beschreibung

Die Person, die das Team leitet, sorgt dafür, dass die Auswirkungen von Fehlern und Irrtümern auf die Ergebnisse, Prozesse und den Erfolg des Portfolios möglichst geringgehalten werden. Der Einzelne ist sich dessen bewusst, dass Fehler jederzeit passieren können und versteht und akzeptiert, dass Menschen Fehler machen. Der Einzelne analysiert Fehler und fördert das Lernen aus Fehlern. Irrtümer und Fehler werden als Plattform für Veränderungen und Verbesserungen genutzt, damit die Fehlerwahrscheinlichkeit in Zukunft sinkt.

In manchen Fällen kann die Person, die das Team leitet, sogar Verhaltensweisen fördern, die die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöhen, z. B. wenn das Portfolio innovative Ansätze benötigt, um Probleme und Schwierigkeiten zu überwinden. Selbst in diesem Fall sorgt die Person, die das Team leitet dafür, dass die finalen Ergebnisse, Prozesse und der Portfolioerfolg nicht negativ beeinflusst werden. Der Einzelne sucht nach den Ursachen für Fehler und ergreift effektive Maßnahmen um sicherzustellen, dass sich die gleichen Fehler nicht wiederholen.

##### Messgrößen

- Vermeidet, soweit möglich, negative Auswirkungen von Fehlern auf den Portfolioerfolg
- Ist sich bewusst, dass Fehler passieren und akzeptiert, dass Menschen Fehler machen
- Geht mit Fehlern und deren Verursachern konstruktiv um
- Analysiert und diskutiert Fehler, um Verbesserungspotenziale in den Prozessen zu ermitteln
- Hilft den Teammitgliedern, aus ihren Fehlern zu lernen



## 4.4.7 Konflikte und Krisen (Conflict and crisis)

### Definition

Die Kompetenz „Konflikte und Krisen“ umfasst das Abmildern und Lösen von Konflikten und Krisen durch eine hohe Aufmerksamkeit für das Umfeld und die Fähigkeit, eine Abhilfe für Meinungsverschiedenheiten zu erkennen und anzubieten. Konflikte und Krisen können Ereignisse und Situationen, Konflikte aufgrund des Charakters, Stresslevels und andere potenzielle Gefahren einschließen. Der Einzelne muss mit diesen Szenarien angemessen umgehen und einen Lernprozess für zukünftige Konflikte und Krisen anregen.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, effektive Maßnahmen zu ergreifen, wenn eine Krise oder ein Konflikt aufgrund gegensätzlicher Interessen / inkompatibler Persönlichkeiten auftritt.

### Beschreibung

Konflikte können zwischen zwei oder mehr Personen und/oder Parteien entstehen. Sehr häufig untergräbt ein Konflikt ein gutes Arbeitsumfeld und kann negative Auswirkungen auf die beteiligten Parteien haben. Eine Krise kann sich zu einem Konflikt auswachsen, oder das Ergebnis einer plötzlichen, abrupten oder einschneidenden Veränderung einer Situation sein, die die Realisierung der Portfolioziele zu vereiteln droht, entweder in direkter oder indirekter Weise. In solchen Momenten ist eine schnelle Reaktion notwendig und es ist eine qualifizierte Einschätzung nötig, um die Krise zu bewerten, Szenarios für deren Lösung zu definieren, das Portfolio zu retten und zu entscheiden, ob das Problem eskaliert werden soll und bis auf welche Ebene in der Organisation es weitergetragen werden soll.

Die Fähigkeit, potenzielle Konflikte und Krisen zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren erfordert ein Verständnis für die grundlegenden Mechanismen. Der Einzelne kann zahlreiche Mittel einsetzen, um auf potenzielle und tatsächliche Konflikte und Krisen zu reagieren, zum Beispiel in der Zusammenarbeit, mit Kompromissen, durch Vorbeugung, Überzeugung, mit Eskalation oder den Einsatz von Macht. Jedes Mittel dient dazu ab, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen herzustellen. Die Transparenz und Integrität des Einzelnen, der als Vermittler zwischen den Konfliktparteien fungiert, hilft bei der Suche nach akzeptablen Lösungen. Manchmal können Konflikte jedoch nicht innerhalb des Teams oder Portfolios gelöst werden, sondern es muss eine unabhängige Partei hinzugezogen werden, die vermittelt oder eine Entscheidung trifft.

### Wissen

- (De-) Eskalationstechniken
- Kreativitätstechniken
- Moderationstechniken
- Szenario-Techniken
- Konfliktphasen-Modelle
- Wert von Konflikten bei der Teambildung
- Krisenpläne
- Worst-Case-Szenarien

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Diplomatische Fertigkeiten
- Verhandlungsfertigkeiten, einen Kompromiss finden
- Moderationsfertigkeiten
- Überzeugungskraft
- Rhetorische Fertigkeiten
- Analytische Fertigkeiten
- Widerstandsfähigkeit gegen Stress

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 11: Chancen und Risiken

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.7.1 Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern

#### Beschreibung

Ein Bewusstsein, für potenzielle Konflikte und Krisen zu haben, bedeutet, aufmerksam und achtsam für Situationen zu sein, die zu Meinungsverschiedenheiten führen können. Mögliche Konflikte werden im Idealfall identifiziert und verhindert bzw. in einer frühen Phase bewältigt, bevor sie sich ausdehnen. Ein Bestandteil der Prävention ist es, Konfliktthemen vorzugreifen, Teammitglieder mit gegensätzlichen Charakteren oder Interessen in getrennten Teams zu belassen und / oder konfliktgefährdete Punkte an bestimmte Personen zu delegieren. Stress ist ein häufiger Faktor für potenzielle Konflikte und Krisen, da die Menschen leichter reizbar sind, wenn sie unter Druck stehen. Der Einzelne, der das Team leitet, sollte daher in der Lage sein, den individuellen Stresslevel von Personen zu erkennen, zu bewerten und zu senken.

#### Messgrößen

- Analysiert potenziell stressige Situationen
- Lässt konfliktäre Charaktere und Interessen in verschiedenen Aufgabenbereichen und / oder Teams arbeiten
- Delegiert konfliktanfällige Themen an die dafür geeigneten Personen
- Führt vorbeugende Maßnahmen ein
- Führt stressreduzierende Maßnahmen durch
- Reflektiert stressige Situationen im Team

#### 4.4.7.2 Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen

##### Beschreibung

Konflikte durchlaufen mehrere Phasen, wie von zahlreichen Theorien definiert. Diese Phasen können in drei große Kategorien eingeteilt werden:

- Latent (potenziell, schlummernd, aber noch nicht sichtbar oder erkannt).  
Treten auf, wenn Einzelpersonen oder Gruppen Differenzen haben, die den einen oder anderen belasten, die Differenzen jedoch nicht groß genug sind, um eine Seite zum Handeln zu bewegen, um die Situation zu verändern
- Entstehend (sichtbar aber noch immer rational). Kann vorkommen, wenn ein „auslösendes Ereignis“ eintritt, zum Beispiel eine offene Meinungsverschiedenheit zu einem Thema. Dieses Thema ist entweder der wahre Grund für den Konflikt oder ein Vorwand für einen anderen Interessens- oder Charakterkonflikt. Wenn der Konflikt entsteht, sprechen die Beteiligten noch miteinander und können vernünftige Lösungen diskutieren.
- Eskaliert (offener Konflikt). In dieser Phase streiten die Parteien offen und emotional miteinander und sind nicht in der Lage oder gewillt, weitere Lösungen ruhig und vernünftig zu besprechen. Andere Menschen tendieren dazu Partei zu ergreifen, oder sie werden dazu gedrängt. In manchen Situationen können rechtliche Schritte ergriffen oder in Betracht gezogen werden.

Krisen erreichen hingegen sofort die dritte Stufe, ohne erkennbare Zwischenschritte. Sie sind jedoch häufig nicht das Ergebnis von Konfliktsituationen, sondern entstehen durch ein plötzlich auftretendes oder entdecktes Problem – das Auftreten eines erheblichen Risikos, ein externes Ereignis mit großen Auswirkungen usw. Die Kunst des Konflikt- und Krisenmanagements liegt darin, die Ursachen und Konsequenzen zu bewerten und zusätzliche Informationen für den Entscheidungsprozess zu erhalten, um mögliche Lösungen zu definieren. Konflikte und Krisen können verschiedenste Gründe haben, von sachlichen Meinungsverschiedenheiten bis hin zu Konflikten aufgrund des Charakters. Außerdem können ihre Ursachen außerhalb des Portfolios oder sogar außerhalb der Organisation liegen. Abhängig von den Gründen können unterschiedliche Lösungen möglich sein. Krisen können auch anhand ihrer potenziellen Auswirkungen unterschieden werden. Abhängig von der jeweiligen Stufe können verschiedene Ansätze gewählt werden, um den Konflikt oder die Krise abzuschwächen, zu lösen oder zu eskalieren.

##### Messgrößen

- Ordnet die jeweilige Situation einer Konfliktphase zu
- Analysiert die Ursachen für einen Konflikt oder eine Krise
- Analysiert potenzielle Auswirkungen eines Konflikts oder einer Krise
- Wählt aus verschiedenen Ansätzen für die Bewältigung von Konflikten oder Krisen aus

#### 4.4.7.3 Konflikte und Krisen und / oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln

##### Beschreibung

Häufig muss das Konflikt- und Krisenmanagement vor dem Hintergrund erfolgen, dass Personen und/oder Gruppen verärgert oder in Panik sind. Der Einzelne muss die Informationen in kürzester Zeit zusammentragen, die Optionen abwägen, auf eine positive und wenn möglich synergetische

Lösung abzielen und vor allem ruhig bleiben und die Kontrolle behalten. Unter diesen Umständen sind Gelassenheit und ein gutes Urteilsvermögen wichtige Eigenschaften. In Krisensituationen ist die Fähigkeit, entschlossen zu handeln, besonders wichtig. Zu den potenziellen Mitteln für die Lösung von Konflikten zählen Zusammenarbeit, Kompromisse, Vorbeugung und der Einsatz von Macht. Der Einsatz jedes Mittel hängt davon ab, wie ein Gleichgewicht zwischen den eigenen Interessen und denen der anderen erreicht werden kann. Gemeinschaftliches Konfliktmanagement erfordert die Bereitschaft aller Parteien, Kompromisse zu schließen. In frühen Konfliktphasen kann der Einzelne als Moderator/Schlichter auftreten – zumindest wenn er nicht direkt betroffen ist. Der Einzelne bringt die Konfliktparteien zusammen und ermöglicht die Kommunikation, ohne zu stark zu urteilen. In späteren Phasen können der Einsatz von Macht, die Eskalation an das höhere Management, professionelle Mediation und / oder rechtliche Schritte mögliche Optionen darstellen.

### Messgrößen

- Spricht Themen offen an
- Schafft eine Atmosphäre für konstruktive Auseinandersetzungen
- Wählt aus und wendet die richtige Methode zur Bewältigung des Konflikts oder der Krise an
- Ergreift, wenn angemessen, Disziplinarmaßnahmen oder rechtliche Schritte

#### 4.4.7.4 Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern

### Beschreibung

Wenn ein Konflikt gelöst wurde ist es wichtig, im Umfeld wieder ein Gefühl der Harmonie und des Gleichgewichts herzustellen. Das Lernen, aus Konflikten und Krisen anzuregen, bedeutet, dass der Einzelne, der das Portfolioteam leitet, die Ursprünge und Gründe eines Konflikts auf der Metaebene hinterfragen kann. Des Weiteren kann der Einzelne zwischen Zufällen im Umfeld und den wahren Gründen eines Konflikts oder einer Krise unterscheiden, aus ihnen lernen und das Team dazu auffordern, das Gleiche zu tun, um in Zukunft besser mit ähnlichen Situationen umgehen zu können.

### Messgrößen

- Stellt die Teamumfeld wieder her
- Motiviert das Team, den eigenen Anteil im Konflikt zu erkennen und daraus zu lernen
- Motiviert das Team, die eigene Rolle am Konflikt zu erkennen und daraus zu lernen
- Nutzt Konflikte in einer positiven Art, um sich weiterzuentwickeln
- Stärkt den Zusammenhalt im Team und die Stabilität gegenüber potenziellen zukünftigen Konflikten und Krisen

## 4.4.8 Vielseitigkeit (Resourcefulness)

### Definition

Die Kompetenz Vielseitigkeit definiert die Fähigkeit, verschiedene Techniken und Denkweisen für die Definition, Analyse, Priorisierung, die Suche nach Alternativen für den Umgang mit oder die Lösung von Herausforderungen und Problemen anzuwenden. Das erfordert häufig originelles und einfallsreiches Denken und Handeln und regt die Kreativität von Einzelnen und die kollektive Kreativität des Teams an. Vielseitigkeit ist nützlich, wenn Risiken, Chancen, Probleme und Schwierigkeiten auftreten.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, mit Unsicherheiten, Problemen, Veränderungen, Einschränkungen und stressigen Situationen effektiv umzugehen, indem stetig nach neuen, besseren und effektiveren Ansätzen und/oder Lösungen gesucht wird.

### Beschreibung

Vielseitigkeit beschreibt die optimale Nutzung der Dinge, die einem zur Verfügung stehen. Es geht nicht nur darum, etwas Neues zu schaffen, sondern auch existierende Dinge besser, schneller oder günstiger zu machen. Der Einzelne akquiriert fähige Ressourcen und fördert den Einfallsreichtum bzw. die Vielseitigkeit im Team, um Ideen anzuregen, zu bewerten und umzusetzen, die dem Prozess, den Ergebnissen und Zielen nutzen können. Ideen müssen dem Team häufig „verkauft“ werden, bevor sie auf Akzeptanz stoßen. Eine Teamatmosphäre, die offen für Kreativität und Innovation ist, ist eine Voraussetzung für die Akzeptanz. Andere Mitglieder des Teams werden sich für die Idee einsetzen und sie ausarbeiten, damit sie auf breitere Akzeptanz stößt.

Vielseitigkeit ist eine der wichtigsten Kompetenzen für den Portfolioerfolg. Vielseitigkeit hilft, Probleme zu überwinden und motiviert das Team, gemeinsam aus einer Idee eine umsetzbare Lösung zu erarbeiten. Kreativität muss im Team behutsam eingesetzt werden, damit der Fokus auf die Realisierung der vereinbarten Ergebnisse des Projekts, Programms oder Portfolios nicht verloren geht. Konzeptionelle und analytische Techniken sind von entscheidender Bedeutung für den Umgang mit der Informationsflut, der sich viele Portfolios und Organisationen gegenübersehen. Die richtigen Informationen rechtzeitig extrahieren, präsentieren oder über sie berichten zu können, ist entscheidend für den Erfolg.

### Wissen

- Techniken, um die Sichtweisen anderer zu erhalten
- Konzeptionelles Denken
- Abstraktionstechniken
- Strategische Denkweisen
- Analytische Techniken
- Konvergentes und divergentes Denken
- Kreativitätsmethoden
- Innovationsprozesse und -techniken
- Problemlösungsmethoden
- Laterales Denken
- Systemdenken
- Synergetisches und ganzheitliches Denken
- Szenarioanalyse
- SWOT-Techniken

- PESTEL-Analyse
- Kreativitätstheorien
- Brainstorming-Techniken, z. B. laterales Denken
- Konvergierende Techniken (komparative Analyse, Gesprächstechniken)

### **Fertigkeiten und Fähigkeiten**

- Analytische Fertigkeiten
- Moderation von Diskussionen und Gruppenarbeitssitzungen
- Auswahl geeigneter Methoden und Techniken, um Informationen zu kommunizieren
- Unkonventionelles Denken – neue Wege, um Dinge zu erledigen
- Fähigkeit, sich einen unbekannten zukünftigen Zustand vorstellen können
- Belastbar sein
- Umgang mit Fehlern und Misserfolgen
- Identifizieren und Erkennen unterschiedlicher Perspektiven

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 11: Chancen und Risiken

## **Kompetenzindikatoren**

### **4.4.8.1 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen**

#### **Beschreibung**

Der Einzelne schafft eine Arbeitsumgebung, in der die Menschen gerne ihr Wissen weitergeben und Ideen und Meinungen beitragen. Um Kreativität und Innovation anzuregen und zu unterstützen, muss der Einzelne offen sein für originelle und einfallsreiche Wege, um Hindernisse zu überwinden. Dazu zählen neue Produkte, Prozesse oder Verfahren oder die Überarbeitung bestimmter Aufgaben oder Rollen und Verantwortlichkeiten. Der Einzelne kann anderen das Gefühl vermitteln, dass sie dazu eingeladen sind, sich zu äußern, damit das Portfolio von ihren Beiträgen, Vorschlägen, Ideen und Bedenken profitieren kann. Das ist notwendig, um das Wissen und die Erfahrung Dritter zu nutzen. Da in einem Portfolio immer Spezialisten aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenarbeiten, ist die Offenheit wichtig. Die meisten der Teammitglieder haben ein Fachgebiet, in dem Sie mehr wissen als der Einzelne, der das Portfolio leitet. Die Beziehungen im Team bauen auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Zuverlässigkeit auf. Der Einzelne, der das Portfolio leitet, sollte seine Kollegen daher regelmäßig um Beiträge bitten und den Willen zeigen, ihre Ideen zu verstehen und gegebenenfalls zu übernehmen. Natürlich hat alles seine Zeit und seinen Platz und der Einzelne sollte daher klarstellen, wann der richtige Zeitpunkt für kreative Beiträge ist und wann nicht.

### Messgrößen

- Ermutigt Menschen, ihr Wissen weiterzugeben und ihre Meinung zu äußern
- Fördert und unterstützt Kreativität, wenn angemessen
- Nutzt und fördert originelle und einfallsreiche Wege zur Überwindung von Hindernissen
- Holt Meinungen von Anderen ein und zeigt den Willen, ihre Ideen zu berücksichtigen und/oder zu übernehmen
- Berücksichtigt die Sichtweisen von Anderen

#### 4.4.8.2 Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren

### Beschreibung

Jedes Portfolio ist einzigartig. Dies erfordert die Fähigkeit zur Abstraktion und Konzeptualisierung. Dabei wird das jeweilige Thema (sei es ein Ergebnis, ein Plan, eine Anforderung, ein Risiko, eine Situation oder ein Problem) analysiert und in kleinere Teile aufgeteilt, die dann in neue und umsetzbare Ideen integriert werden. Der Einzelne muss konzeptionell Denken und fähige Teammitglieder sinnvoll einsetzen. Konzeptionelles Denken bedeutet auch, zu berücksichtigen, dass Probleme häufig mehrere Ursachen haben, die zueinander in einem allgemeinen Kontext in Beziehung stehen und dass verschiedene Arten der Problemlösung unterschiedliche Auswirkungen auf andere Teile haben, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Portfolios.

### Messgrößen

- Nutzt oder fördert konzeptionelles Denken
- Ist sich bewusst, dass Probleme oft mehrere Ursachen und Lösungen mehrere Auswirkungen haben
- Wendet systemisches Denken an

#### 4.4.8.3 Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren

### Beschreibung

Der Einzelne, der das Portfolioteam leitet, ist in der Lage, komplexe Situationen oder Probleme zu analysieren (oder die Analyse dieser zu delegieren) und Lösungen und Alternativen zu finden. Der Einzelne kann außerdem wertvolle Informationen und Trends aus komplexen Datenreihen analysieren und ableiten und die Ergebnisse verständlich präsentieren oder darlegen. Gute analytische Fertigkeiten zu haben, bedeutet, über verschiedene Methoden zu verfügen, die tatsächlichen Ursachen eines Problems zu erkennen und die richtigen Maßnahmen für dessen Lösung einzuführen oder vorzuschlagen.

### Messgrößen

- Wendet unterschiedliche Analysetechniken an
- Analysiert Probleme, um Ursachen und mögliche Lösungen zu finden
- Analysiert komplexe Daten und extrahiert daraus relevante Informationen
- Berichtet und präsentiert Schlussfolgerungen, Zusammenfassungen und Trends von Daten klar und verständlich

#### 4.4.8.4 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden

##### Beschreibung

Kreative Techniken sollten eingesetzt werden, um Lösungen zu identifizieren. Diese Techniken können in „divergierende“ und „konvergierende“ Techniken unterschieden werden. Wenn Probleme im Portfolio oder in seinen Komponenten auftreten, muss der Einzelne, der das Team leitet, beurteilen, ob ein kreativer Lösungsansatz geeignet ist oder nicht. Wenn ein kreativer Ansatz gewählt wird, muss der Einzelne entscheiden welche Methoden angewandt werden.

Ist das Problem oder der Sachverhalt definiert (möglicherweise mithilfe von konzeptionellem Denken und/oder Analysetechniken), folgt eine divergierende kreative Phase, um mögliche Lösungen zu sammeln. Eine „Brainstorming“-Sitzung, in der sich die Mitglieder des Portfolioteams und andere Mitarbeiter der Organisation, die möglicherweise in der Lage sind einen Beitrag zu leisten, treffen und ihre Ideen festhalten, kann eine gute Option sein. Weitere häufig verwendete Techniken sind das Erstellen von Mind-Maps, Storyboards oder die Visualisierung. Unabhängig davon welche Methode für die Suche nach einer kreativen Lösung eingesetzt wird, muss das Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, müssen Tools, Wissen, gesunder Menschenverstand, Intuition und Erfahrung kombiniert und angewendet werden.

In der folgenden, mehr analytischen und konvergierenden Phase werden mögliche Lösungen und deren Auswirkungen auf das bestehende Problem oder den Sachverhalt analysiert. Zu den konvergierenden Techniken zählen die gewichtete Auswahl, die Kräftefeldanalyse usw. Die vielversprechendsten Ideen werden dann weiter ausgearbeitet und schließlich die besten Konzepte/Lösungen ausgewählt.

##### Messgrößen

- Nutzt Kreativitätstechniken
- Wendet divergierende Techniken an
- Wendet konvergierende Techniken an
- Bezieht unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen mit ein
- Identifiziert Abhängigkeiten

#### 4.4.8.5 Ganzheitliche Sicht auf das Portfolio und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern

##### Beschreibung

Eine ganzheitliche Sichtweise zu fördern, bedeutet, die aktuelle Situation zum gesamten Kontext des Portfolios in Beziehung zu setzen, wie zum Beispiel den Unternehmensstrategien und zeitgleich laufenden Aktivitäten, Projekten oder Programmen. Der Einzelne, der das Portfolioteam leitet, nutzt unterschiedliche Perspektiven, um Situationen zu beurteilen und mit ihnen umzugehen. Der Einzelne kennt die Bedeutung von Details und kann diese vom Gesamteindruck unterscheiden. Der Einzelne versteht die Verbindung zwischen der Situation und ihrem Kontext und kann Entscheidungen basierend auf einer Vielzahl von Einflüssen, Interessen oder Möglichkeiten treffen oder unterstützen. Der Einzelne kann anderen diese ganzheitliche Sichtweise erklären, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Portfolios.



### **Messgrößen**

- Zeigt ganzheitliches Denken und kann Zusammenhänge, das „big picture“, erklären
- Nutzt unterschiedliche Perspektiven, um die aktuelle Situation zu analysieren und mit ihr umzugehen
- Stellt Verbindungen zwischen dem Portfolio und seinem größeren Zusammenhang her

## 4.4.9 Verhandlungen (Negotiation)

### Definition

Die Kompetenz Verhandlungen definiert den Prozess zwischen zwei oder mehr Parteien, um ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen zu schaffen, eine gemeinsame Einigung und Verpflichtung zu erzielen und gleichzeitig eine positive Arbeitsbeziehung aufrechtzuerhalten. Die Verhandlung umfasst formelle und informelle Prozesse wie Kaufen, Mieten oder Verkaufen wie auch Prozesse hinsichtlich Anforderungen, Budget und Ressourcen in Portfolios.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, durch den Einsatz von Verhandlungstechniken zufriedenstellende Einigungen mit Dritten zu erzielen.

### Beschreibung

Einigungen basieren auf Positionen, die die Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten zufriedenstellen werden. Verhandlungen können politisch oder geschäftlich sein und haben häufig das Schließen von Kompromissen zur Folge, mit denen keine der Parteien besonders zufrieden ist. Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen beinhalten häufig Emotionen, Gefühle und Fakten, wodurch es schwierig sein kann, das Gesamtbild zu erkennen. Der Verhandlungsprozess wird häufig durch die relative Macht der Beteiligten beeinflusst sowie durch situationsbedingte Faktoren, die als „Einfluss“ bezeichnet werden können.

Verhandlungsführer müssen diese Aspekte untersuchen und Vermutungen zu ihnen anstellen, wenn keine vollständigen Informationen zur Verfügung stehen. Eine erfolgreiche Verhandlung wird durch die Entwicklung einer Reihe von Optionen erleichtert, von denen jede das Potenzial besitzt, die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen. Bei Verhandlungen können verschiedene Techniken, Taktiken und Strategien eingesetzt werden.

### Wissen

- Verhandlungstheorien
- Verhandlungstechniken
- Verhandlungstaktiken
- Verhandlungsphasen
- BATNA ((best alternative to a negotiated agreement): Beste Alternativoption zu einer ausgehandelten Einigung)
- Vertragsvorlagen und -arten
- Rechtliche und regulatorische Bestimmungen für Verträge und Vereinbarungen
- Analyse kultureller Aspekte und Taktiken

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Identifizieren der gewünschten Ergebnisse
- Durchsetzungsvermögen und Motivation, die gewünschten Ergebnisse zu erreichen
- Empathie
- Geduld
- Überzeugungskraft
- Aufbauen und Erhalten von Vertrauen und positiven Arbeitsbeziehungen

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 9: Beschaffung
- Practice 10: Planung und Steuerung

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.9.1 Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren

#### Beschreibung

Die Prioritäten der an den Verhandlungen beteiligten Parteien zu verstehen ist eine Voraussetzung, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erreichen. Die Person, die an den Verhandlungen teilnimmt oder diese leitet, sollte über alle verfügbaren Mittel und Wege zunächst harte und weiche Fakten zu den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen aller Beteiligten zusammentragen. Eine Analyse dieser Informationen sollte die Prioritäten und die Lücken für weitere Untersuchungen aufzeigen. Über die Prioritäten anderer Beteiligter müssen häufig Vermutungen angestellt werden.

#### Messgrößen

- Kennt und reflektiert die eigenen Interessen, Bedürfnisse und Zwänge
- Sammelt und dokumentiert relevante harte und weiche Fakten zu den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen aller beteiligten Parteien
- Analysiert und dokumentiert verfügbare Informationen, um die eigenen Prioritäten sowie wahrscheinliche Prioritäten anderer beteiligten Parteien zu identifizieren

### 4.4.9.2 Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen

#### Beschreibung

Der Einzelne identifiziert Kompromisse, Optionen und alternative Verhandlungslösungen. Diese werden während den Vorbereitungen für die Verhandlungen entwickelt und können während der Verhandlungen modifiziert werden, wenn neue Chancen auftauchen und sich die Situation verändert. Die Kompromisse, Optionen und Alternativen sollten auf die Interessen der Verhandlungspartner abgestimmt werden, damit sie im Verhandlungsprozess verwertbar sind. Eine beste Alternativoption (BATNA) sollte ebenfalls identifiziert werden, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt.

#### Messgrößen

- Identifiziert Kompromisse, Optionen und alternative Lösungen auf Basis der Analyse der Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten aller beteiligten Parteien
- Schlägt die richtige Option zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Art und Weise vor

#### 4.4.9.3 Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen abgestimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist

##### Beschreibung

Die Verhandlungsstrategie konzentriert sich darauf, was nach Meinung des Einzelnen für ein erfolgreiches Ergebnis entscheidend ist. Vor Beginn der Verhandlungen muss der Einzelne sich für die Strategie, Techniken und Taktiken entscheiden, die ihn in die Lage versetzen werden, ein optimales Ergebnis für das Portfolio zu erreichen. Die Strategie kann von Faktoren wie dem Machtverhältnis zwischen den Parteien, dem Umfang dessen was auf dem Spiel steht, den finanziellen Bedingungen, der Politik, kulturellen Aspekten und den Fähigkeiten der Verhandlungsführer abhängen. Die gewählte Strategie sollte den Interessen des Portfolios angemessen sein und den Beziehungen der beteiligten Stakeholder nicht schaden. Der Einzelne sollte auch sekundäre Strategien berücksichtigen, die sich mit „Was wäre wenn“-Szenarien befassen.

Zur Strategie gehört auch, festzulegen, wer die Verhandlungsführer sein werden und wie ihr genaues Mandat lautet (Umfang und Inhalt der Verhandlungen, Freiheiten, Rollen und Verantwortlichkeiten). In manchen Fällen kann auch die andere Partei und/oder der Inhalt und Umfang der Verantwortlichkeiten gewählt werden (mit wem worüber verhandelt wird). Diese Option sollte sorgsam abgewogen werden, da die Entscheidung später negative oder positive Auswirkungen haben kann.

##### Messgrößen

- Identifiziert mögliche Verhandlungsstrategien, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen
- Identifiziert Nebenstrategien und alternative Optionen, um „Was wäre wenn“-Szenarien anzugehen
- Entscheidet sich für eine Verhandlungsstrategie und erklärt, warum diese gewählt wurde
- Analysiert und wählt Verhandlungstechniken und -taktiken, um die gewünschte Verhandlungsstrategie zu unterstützen
- Identifiziert die Schlüsselparteien, die an den Verhandlungen teilnehmen und artikuliert deren Mandat deutlich

#### 4.4.9.4 Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen

##### Beschreibung

Eine Einigung wird durch Verhandlungen erreicht, bei denen die identifizierten Strategien, Tools und Taktiken eingesetzt werden, ohne die anderen Beteiligten zu verprellen. Verhandlungen können über einen längeren Zeitraum stattfinden und können verschiedene Phasen durchlaufen. Eine zufriedenstellende Einigung ist dann erreicht, wenn alle Beteiligten recht mit dem Ergebnis zufrieden sind, ihren Verpflichtung nachkommen, der Meinung sind, dass die anderen Parteien fair verhandelt haben, sich respektiert fühlen und erneut verhandeln werden. Wenn keine Einigung erzielt werden kann oder die möglichen Ergebnisse nicht akzeptabel sind, wird die BATNA eingeführt.

Diese bestmögliche Lösung ist häufig eine Option, die nachhaltig ist und die besten langfristigen Ergebnisse für alle Beteiligten bietet. Es kann spezielle Situationen geben, in denen dies nicht möglich oder wünschenswert ist und die einen Kompromiss erfordern, um das gewünschte Ergebnis des Einzelnen zu erzielen. In vielen Situationen werden die vereinbarten Ergebnisse für die Zukunft dokumentiert.

### Messgrößen

- Setzt in Verhandlungen Techniken und Taktiken ein, die in den jeweiligen Umständen angemessen sind, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen
- Verhandelt, um eine nachhaltige Einigung zu erreichen
- Beweist Geduld und Engagement, um eine nachhaltige Einigung zu erreichen
- Wählt die beste gemeinsame Alternativoption (BATNA) aus, wenn das Erreichen einer nachhaltigen Einigung nicht möglich ist
- Dokumentiert die Verhandlungsergebnisse

#### 4.4.9.5 Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen

### Beschreibung

Der Einzelne, der das Portfolio leitet, strebt beständig danach, die Prozesse und vereinbarten Ergebnisse schneller, besser und/oder günstiger zu realisieren. Das bedeutet, dass der Einzelne wachsam auf günstige Möglichkeiten achten muss, um dieses Ziel zu erreichen. Je nach Situation kann dies zum Beispiel bedeuten, nach neuen Lieferanten zu suchen oder alte Vereinbarungen neu zu verhandeln, nach neuen Möglichkeiten zu suchen, neuen Kunden Dienstleistungen anzubieten, bessere Konditionen mit Stakeholdern zu verhandeln oder Teams oder Teammitglieder einzuladen, Aufgaben früher, besser und/oder günstiger zu realisieren.

Verhandlungen finden statt, nachdem die neuen Gelegenheiten identifiziert wurden. Der gewünschte Zustand sollte im besten Interesse des Portfolios und der Organisation betrachtet werden. Ist der Organisation mit der aktuellen Situation am besten gedient oder dann, wenn man sich um eine Verbesserung bemüht? Bei diesen Überlegungen ist sich der Einzelne bewusst, dass auch Verhandlungen Zeit und Einsatz erfordern und dass die aktuellen Beziehungen zu den Verhandlungspartnern beeinflusst werden können.

### Messgrößen

- Sucht nach Möglichkeiten, um die vereinbarten Ergebnisse früher, besser und/oder günstiger zu liefern
- Wägt Alternativen zur aktuellen Situation und den Vereinbarungen ab
- Berücksichtigt den Einfluss von Alternativen auf die aktuellen Beziehungen

## 4.4.10 Ergebnisorientierung (Results orientation)

### Definition

Ergebnisorientierung bedeutet, dass der Einzelne den kritischen Fokus auf die Ergebnisse des Portfolios behält. Der Einzelne priorisiert die Mittel und Ressourcen, um Probleme, Herausforderungen und Hindernisse zu überwinden, damit das optimale Ergebnis für alle beteiligten Parteien sichergestellt werden kann. Die Ergebnisse werden bei Diskussionen stets in den Vordergrund gestellt, und das Team strebt nach diesen Ergebnissen. Ein kritischer Aspekt der Ergebnisorientierung ist die Produktivität, die als eine Kombination von Effektivität und Effizienz gemessen wird. Der Einzelne muss Ressourcen effizient planen und einsetzen, um die vereinbarten Ergebnisse zu erreichen und effektiv zu sein.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne sich auf die vereinbarten Ergebnisse konzentrieren und danach streben kann, das Portfolio zum Erfolg zu führen.

### Beschreibung

Der Großteil der Arbeit im Verlauf von Portfolios fällt für die Definition und das Managen von Aufgaben und das Lösen kleinerer und größerer Probleme an. In dieser Definition müssen wiederholt Entscheidungen getroffen werden, über Prioritäten, Zuteilung, einzusetzende Techniken usw. Die Ergebnisorientierung erleichtert diese Entscheidungen durch die Definition eines grundlegenden Kriteriums: „Wird die aktuelle Arbeit die gewünschten Ergebnisse realisieren oder den Prozess schneller, günstiger und/oder besser machen?“

Ergebnisorientierung bedeutet, die Aufmerksamkeit des Einzelnen und des Teams auf Hauptziele zu lenken und das optimale Ergebnis für alle Beteiligten zu erreichen. Der Einzelne muss dafür sorgen, dass die vereinbarten Ergebnisse alle relevanten Stakeholder zufriedenstellen. Das gilt auch für alle Änderungen, die im Portfolioverlauf vereinbart wurden. Während er seine Aufmerksamkeit auf die Ergebnisse lenkt, muss der Einzelne dennoch auf eventuelle ethische, rechtliche oder ökologische Probleme achten und darauf reagieren, wenn sich diese auf das Portfolio auswirken. Zur Ergebnisorientierung zählt auch, den Fokus des Teams und der relevanten Stakeholder darauf zu lenken, die erwünschten Ergebnisse zu liefern, Probleme zu identifizieren, Techniken für die Suche nach den Ursachen einzusetzen und Lösungen zu finden und umzusetzen. Um die Ergebnisse zu liefern, die von relevanten Stakeholdern gefordert und mit ihnen vereinbart wurden, muss der Einzelne herausfinden, was die einzelnen Akteure des Portfolios für sich selbst vom Portfolio erwarten. Der Einzelne muss den Einsatz und die Entwicklung der Teammitglieder steuern und dabei ihre Erwartungen berücksichtigen.

### Wissen

- Organisationstheorien
- Effizienzprinzipien
- Effektivitätsprinzipien
- Produktivitätsprinzipien

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Delegieren
- Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Unternehmergeist
- Integration sozialer, technischer und ökologischer Aspekte

- Gespür für organisatorische Besonderheiten
- Erwartungsmanagement
- Identifizieren und Bewerten alternativer Optionen
- Kombiniert „die Sicht aus der Vogelperspektive“ mit der Aufmerksamkeit für wichtige Details
- (Gesamt-) Nutzenanalyse

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 1: Strategie
- Practice 1: Portfoliodesign
- Practice 2: Nutzen und Ziele
- Practice 6: Qualität
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 11: Chancen und Risiken
- Practice 12: Stakeholder

## **Kompetenzindikatoren**

### **4.4.10.1 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Portfolioerfolg und die Ziele der Organisation evaluieren**

#### **Beschreibung**

Der Einzelne wird in all seinem Tun vom Ziel der erfolgreichen Umsetzung, des Portfolios geleitet. Das Ziel untermauert alle Entscheidungen und Handlungen des Einzelnen. Jede Entscheidung kann später negative oder positive Auswirkungen haben und muss somit sorgsam abgewogen werden. Der Einzelne beurteilt neue Entwicklungen nach den folgenden Kriterien: „Wird dies das Ziel oder Ergebnis realisieren (oder bedrohen), oder den Prozess schneller, günstiger und/oder besser machen und so zu mehr Erfolg verhelfen?“

#### **Messgrößen**

- Betrachtet die Ziele und vereinbarten Ergebnisse des Portfolios als federführend für alle Aktivitäten
- Formuliert eigene Ziele auf Basis der Ziele und Ergebnisse
- Leitet die Strategie des Portfolios von den Zielen ab
- Beurteilt alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihres Einflusses auf den Portfolioerfolg

### **4.4.10.2 Bedürfnisse und Mittel auf einander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren**

#### **Beschreibung**

Jede Entscheidung hat zur Folge, dass Mittel (Ressourcen, Geld, Zeit, Aufmerksamkeit) für bestimmte Aktionen (Aufgaben, Entscheidungen, Fragen, Probleme usw.) auf Basis der wahrgenommenen Bedürfnisse zugewiesen oder abgelehnt werden. Um die Vergabe von Mitteln zu optimieren, muss der Einzelne sich ein klares Bild von den Prioritäten des Portfolios machen. Auf dieser Grundlage muss der Einzelne die unterschiedlichen Bedürfnisse priorisieren und die Zuweisung von Mitteln ausgleichen,

basierend auf den Prioritäten. Das kann bedeuten, dass (jetzt) keine Aufmerksamkeit oder Mittel für erkannte Herausforderungen oder Probleme zur Verfügung gestellt werden, da der Einzelne entscheidet, dass andere Bedürfnisse eine höhere Priorität haben.

### Messgrößen

- Bewertet und priorisiert die unterschiedlichen Bedürfnisse
- Erklärt, warum bestimmte Aktionen höher priorisiert werden
- Nutzt die Ergebnisorientierung als Mittel, um „nein“ zu sagen und zu erklären warum

#### 4.4.10.3 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrechterhalten

### Beschreibung

Eine gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung sicherstellen, bedeutet, das Team mit allen erforderlichen Mitteln auszustatten und Ablenkungen zu beschränken, damit sich das Team auf eine effiziente Arbeitsweise konzentrieren kann. Der Einzelne, der ein Portfolio leitet, fungiert als Filter und Puffer zwischen der Umgebung und den Teammitgliedern, um die Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten aufzufangen, die den Fortschritt und die Ergebnisorientierung stören könnten. Außerdem unterstützt der Einzelne das Team mit der nötigen Infrastruktur und den nötigen Ressourcen.

### Messgrößen

- Schirmt das Team vor ungewünschten Störungen ab
- Schafft gesunde, sichere und stabile Arbeitsbedingungen
- Definiert klar abgegrenzte und umsetzbare Arbeitspakete
- Stellt die erforderlichen Ressourcen und die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung

#### 4.4.10.4 Das Portfolio, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und sie „verkaufen“

### Beschreibung

Der Einzelne, der ein Portfolio leitet, muss als Botschafter und Anwalt für das Portfolio auftreten und allen betroffenen Parteien das Warum, Wie und Was (Ziele, Ansatz, Prozesse und vereinbarte Ergebnisse) erklären. Das Promoten verstärkt die Ergebnisorientierung, indem es die Ergebnisse und die Notwendigkeit für die Ergebnisse verdeutlicht. Dies kann durch regelmäßige Berichte und Einbeziehung der Stakeholder geschehen, wird aber genauso häufig durch formelle und informelle Kommunikation und Marketing erzielt und reicht von Gesprächen beim Kaffeetrinken mit Teammitgliedern bis hin zu formellen Präsentationen. Dieses Marketing oder „Verkaufen“ des Portfolios ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation des Einzelnen, der es leitet. Der Einzelne sollte auch die Teammitglieder, den / die Eigner und andere dazu einladen, das Projekt zu bewerben.

### Messgrößen

- Verteidigt und wirbt für die Ziele, Herangehensweise, Prozesse und die vereinbarten Ergebnisse
- Sucht nach Möglichkeiten und Orten, das Portfolio zu promoten
- Lädt andere ein, sich am Marketing für das Portfolio zu beteiligen



#### 4.4.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

##### Beschreibung

Die Nagelprobe für jeden Einzelnen, der ein Portfolio leitet, ist, ob er in der Lage ist, das Versprochene zu liefern und zu realisieren und Ergebnisse zu bekommen. Diese Qualität erfordert einen klaren Ressourcenplan, geplante Ergebnisse, einen festen Glauben an die persönliche und die Team-Leistungsfähigkeit, um Hindernisse und Probleme zu überwinden sowie den übergeordneten Wunsch, zu liefern.

Der Einzelne weiß, dass Effektivität nicht mit Effizienz zu verwechseln ist. Effektivität ist die Realisierung der geplanten Ziele, z.B. die vereinbarten Ergebnisse im Rahmen der festgelegten Termine, des Budgets, der Qualität, zu realisieren, wohingegen Effizienz bedeutet, dies mit möglichst geringem Kosten- und Zeitaufwand (zum Beispiel gemessen anhand einer Gegenüberstellung der geplanten und der tatsächlichen Mitarbeiterzahl) zu erreichen. Dafür muss der Einzelne ständig nach Möglichkeiten suchen, um die vereinbarten Ergebnisse schneller, günstiger oder besser zu realisieren. Letztlich muss der Einzelne in der Lage sein, Menschen für die Sache zu begeistern und gleichzeitig das geplante Produktivitätsniveau aufrechtzuerhalten und wissen, was der Einzelne in einer bestimmten Situation und Organisation tun kann und was nicht (und damit durchkommt) und was politisch angemessen ist.

##### Messgrößen

- Differenziert die Konzepte von Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Plant und gewährleistet Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Setzt Dinge um
- Fokussiert sich auf und realisiert kontinuierliche Verbesserungen
- Denkt in Lösungen, nicht in Problemen
- Überwindet Widerstände
- Erkennt Grenzen beim Erreichen der Ergebnisse und geht diese Defizite an



## **4.5 Technische Kompetenzelemente (Practice)**

**Der Kompetenzbereich der Technischen Kompetenzen beschäftigt sich mit den Kernportfoliokompetenzen.**

**Dieser definiert vierzehn Kompetenzelemente:**

- **Portfoliodesign**
- **Nutzen und Ziele**
- **Leistungsumfang**
- **Ablauf und Termine**
- **Organisation, Information und Dokumentation**
- **Qualität**
- **Kosten und Finanzierung**
- **Ressourcen**
- **Beschaffung**
- **Planung und Steuerung**
- **Chancen und Risiken**
- **Stakeholder**
- **Change und Transformation**
- **Projektselektion und Portfoliobalance**

## 4.5.1 Portfoliodesign (Portfolio design)

### Definition

Die Kompetenz „Portfoliodesign“ definiert, wie die Bedürfnisse, Wünsche und Einflüsse der Organisation(en) interpretiert und gewichtet werden und in das übergeordnete Portfoliodesign übertragen werden, um die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen. Abgeleitet aus diesem externen Kontext erstellt das Design („Kohle-Skizze“) – einen Entwurf oder eine Gesamtarchitektur wie das Portfolio eingerichtet, angelegt und gemanagt werden soll. Dieser berücksichtigt Ressourcen, Finanzmittel, Ziele der Stakeholder, Nutzen und Veränderungen der Organisation, Chancen und Risiken, Governance, Lieferung sowie Prioritäten und Notfälle. Da sich alle externen Faktoren und Erfolgskriterien (und / oder die Wahrnehmung für deren Relevanz) häufig im Verlauf verändern, muss das Design in regelmäßigen Abständen bewertet und, wenn nötig, angepasst werden.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, alle kontextuellen und sozialen Aspekte erfolgreich zu integrieren und den vorteilhaftesten Ansatz für einen Portfoliolenbenszyklus abzuleiten, um aktive Beteiligung und Erfolg sicherzustellen.

### Beschreibung

Das Portfoliodesign befasst sich mit der Entwicklung, Einführung und Aufrechterhaltung eines Ansatzes, der den Zielen der Organisation am besten dient und alle formellen und informellen Faktoren berücksichtigt, welche die Ziele und den Erfolg oder das Scheitern des jeweiligen Portfolios unterstützen oder behindern. Das Design umfasst auch die Berücksichtigung von Absicht, Governance, Strukturen und Prozessen, relevanten Standards und Regularien, kulturellen Aspekten sowie persönlichen und Gruppeninteressen in der Organisation (oder den Organisationen) und der übrigen Gesellschaft. Bei der Auswahl des Ansatzes spielen die Lessons Learned aus anderen Portfolios innerhalb der Organisation, der Branche oder von außerhalb und die Besonderheiten dieses Portfolios ebenfalls eine wichtige Rolle.

Das Portfoliodesign befasst sich mit zahlreichen Aspekten, einschließlich Governance und Entscheidungsfindung, Berichterstattung und Ressourcen sowie dem Erfüllen von Standards und Regularien und der Einhaltung kultureller Normen und Werte (innerhalb der Organisation und der übrigen Gesellschaft). Aspekte wie der wahrgenommene Nutzen, Motivation, Kommunikation mit dem Team und den Stakeholdergruppen usw. müssen auch berücksichtigt werden. Die deutliche und klare Definition dieser Ziele, Faktoren und Kriterien ist eine wichtige Anforderung von Beginn an und auch während der Durchführung des Portfolios. Diese Aktivität führt zu einer sorgfältig situationsbezogenen, übergeordneten Skizze, die später in bestimmte Maßnahmen übertragen wird, die zum Erfolg des Portfolios führen sollen. Der gewählte Ansatz umfasst auch die Management- und Steuerungsphilosophie. Die Architektur spiegelt Rhythmus, Balance und Verpflichtung wider und gibt die Richtung für zugrundeliegende Komponenten und ihren Platz im Portfolio vor. Dabei werden auch die Zusammenhänge zwischen Projekten und Programmen im Portfolio berücksichtigt und miteinander verknüpft, um ein strategisches Ziel der Organisation zu erreichen.

Die Wahl des Ansatzes und der Designaktivitäten müssen erfolgen, bevor mit den Planungen, der Organisation und der Durchführung des Portfolios begonnen wird. Des Weiteren sollte der gewählte Ansatz während des Portfoliolenbenszyklus regelmäßig „überdacht“ und geprüft werden, da sich die Umstände sowohl innerhalb des Portfolios als auch im größeren Kontext ändern können.

## Wissen

- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgskriterien
- Lessons Learned
- Benchmarking
- Komplexität
- Projekt-, Programm- und Portfolioerfolg
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Erfolg
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Tools
- Führungsstile
- Wissensmanagement
- Strategie
- Leistungsmanagement
- Bestimmte Methoden für den Geschäftszweig und den Kontext
- Organisationsmodelle, z. B. Kontingenztheorie
- Theory of Change

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kontext- und Wertebewusstsein
- Einrichtung der Ziele
- Systemdenken
- Ergebnisorientierung
- Verbesserungen durch / Aufnahme von Lessons Learned
- Strukturelle Dekomposition
- Analyse und Synthese

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Alle Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.1.1 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen

#### Beschreibung

Erfolgskriterien sind Messgrößen, die Stakeholder verwenden, um den Erfolg des Projektportfolios zu bewerten und zu beurteilen. Diese Kriterien können sowohl formell als auch informell sein. Formelle Kriterien befassen sich mit den erklärten Ergebnissen des Portfolios. Um diese Ergebnisse in den vereinbarten Rahmenbedingungen zu erreichen, z. B. strategische, taktische und operative Ziele, ist ein Teil, aber eben nur ein Teil des Erfolgs. Informelle Kriterien, mit deren Hilfe die Stakeholder das Ergebnis oder die Leistung bewerten, sind ebenfalls von Bedeutung. Diese Kriterien beinhalten möglicherweise die wahren Gründe, warum das Portfoliomanagement eingeführt, unterstützt oder

vereitelt wird. Erfolgskriterien befassen sich auch mit der Interaktion mit dem größeren Kontext – persönlichen oder Gruppeninteressen, die vom Management des Portfolios oder seinen Ergebnissen beeinflusst werden. Der Einzelne sammelt, erkennt, priorisiert und nutzt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien für das Portfolio. Nicht nur die formellen Kriterien, sondern auch die informellen müssen vom Einzelnen ernst genommen werden, da sie einen deutlichen Einfluss auf den Willen der Beteiligten haben, das Portfolio zu unterstützen und mit ihm zusammenzuarbeiten und somit direkten Einfluss auf seinen Erfolg zu haben. Die Erfolgskriterien spielen eine wichtige Rolle für die Definition des Ansatzes.

Erfolgsfaktoren sind Elemente, die Einzelne einbeziehen können, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Erfolgskriterien zu erfüllen und ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen. Diese Faktoren können aus sehr unterschiedlichen Quellen stammen und verschiedene Formen annehmen. Sie reichen vom Einsatz (oder der Vermeidung) bestimmter Tools, Methoden oder Techniken, bis hin zur Auswahl bestimmter Ressourcen, der Einrichtung der Organisation, Phasen, Berichterstattung, Kommunikationsmittel und -stile sowie Qualitätsmethoden usw. Im Lauf der Zeit kann sich die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren und -kriterien verändern, aufgrund kontextueller oder sozialer Aspekte oder der Dynamik des Portfoliomanagements selbst. Aus diesem Grund überprüft und bewertet der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der Erfolgskriterien in regelmäßigen Abständen und nimmt – sofern nötig – die erforderlichen Veränderungen am Ansatz vor, um den Erfolg zu erzielen.

### Messgrößen

- Identifiziert, evaluiert und priorisiert die Einflüsse aus jeder der fünf Kontext-Kompetenzen, die für das Portfolio erfolgsrelevant sind
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Einflüsselemente
- Evaluiert und priorisiert Erfolgskriterien aus jeder der fünf Kontext-Kompetenzen
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien
- Kennt und nutzt relevante Erfolgsfaktoren
- Beurteilt die Relevanz der Erfolgskriterien und -faktoren regelmäßig neu

#### 4.5.1.2 Lessons Learned aus und mit anderen Portfolios und deren Komponenten überprüfen, anwenden und austauschen

### Beschreibung

Lessons Learned werden aus anderen Portfolios gesammelt (meist aus der übrigen Gesellschaft, einschließlich Forschung und Benchmarks) und relevante Lessons werden im Portfolio angewendet. In regelmäßigen Abständen bewertet der Einzelne (mit dem Team und den relevanten Stakeholdern) den Ansatz und sammelt Lessons Learned aus der Arbeit im Portfoliomanagement, die dann an das Management der Organisation weitergegeben werden und soweit möglich auch an die Welt außerhalb der Organisation(en). Außerdem sorgt der Einzelne dafür, dass die relevanten Lessons Learned aus den Projekten und Programmen des Portfolios gesammelt werden, zwischen den Komponenten ausgetauscht und, wenn möglich, eingesetzt werden. Das ist besonders in den frühen Phasen von Komponenten wichtig, während deren Einrichtung. Der Einzelne kennt und nutzt die verschiedenen Methoden und Tools für die Verteilung von Lessons Learned in der Organisation (strategisches Projektbüro, Wissensbasis, internes soziales Netzwerk usw.).

### Messgrößen

- Würdigt und sammelt Lessons Learned aus früheren Portfolio-Zyklen
- Nutzt relevante Lessons Learned
- Kennt und nutzt Forschung und Benchmarking-Methoden für die Verbesserung der Leistung des Portfolios
- Identifiziert Lessons Learned und gibt diese weiter

## 4.5.2 Nutzen und Ziele (Benefits)

### Definition

Diese Kompetenz definiert das „Warum“ – welche Ziele erreicht werden müssen, welcher Nutzen realisiert werden muss und welche Anforderungen durch den Stakeholder erfüllt werden müssen. Sie werden von den Bedürfnissen, Erwartungen, Anforderungen und strategischen organisationalen Zielen der Stakeholder abgeleitet.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Beziehung zwischen den Ergebnissen zu erkennen, die die Stakeholder erreichen wollen und denen, die das Portfolio und seine Komponenten erfüllen werden.

### Beschreibung

Der Einzelne wird auf viele Definitionen für Ziele, Nutzen, Einflüsse, Arbeitsergebnisse, Wert, Anforderungen, Ergebnis und Wirkung stoßen und wie sie zueinander in Beziehung stehen. Sie alle haben eine unterschiedliche Sichtweise (und manchmal verschiedene Ebenen) auf die Brücke zwischen dem, was die Stakeholder erreichen wollen und dem, was das Projekt oder Programm liefern wird. Der Einzelne ist sich dieser Tatsache bewusst und wird, zum Zweck des Portfolios, eindeutig definieren was benötigt wird, um die Fragen „warum, wie, was, wann, wer, wo und für wen...“ zu beantworten. Der Einzelne wird einen Prozess mit allen Stakeholdern einleiten, um eine gute Definition zu erarbeiten, was das Portfolio und seine Komponenten für sie erreichen wird. Diese muss dann in eindeutig definierte Ergebnisse und Leistungen übertragen werden, die dann wiederum an die Stakeholder kommuniziert werden, um die Erwartungen zu definieren und zu managen. Dieser Prozess wird iterativ durchgeführt. Es wird zu Veränderungen der Sichtweisen der Stakeholder und der Ergebnisse und Leistungen kommen, was regelmäßige Aktualisierungen notwendig macht. Dieser Prozess wird daher zu Beginn ausgeführt und in regelmäßigen Abständen wiederholt. Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fertigkeiten sind von entscheidender Bedeutung. Um einen Abgleich zwischen den Stakeholdern zu erreichen, werden häufig Workshops anstelle von Einzelgesprächen durchgeführt. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder müssen eruiert und priorisiert werden, um eindeutig zu definieren, was das Portfolio realisieren muss und aus welchen Gründen. Im Fall von Portfolios werden die Bedürfnisse und Anforderungen von Stakeholdern eruiert und priorisiert. Diese dienen dann als Beiträge für die Entscheidung, welche Komponenten von der Organisation übernommen werden müssen, angesichts dessen, was sie erreichen will.

Der Nutzen kann finanzieller und nicht finanzieller Natur sein. Nicht finanzieller Nutzen umfasst alle Vorteile, die nicht einfach als Geldwert ausgedrückt werden können. Dazu zählen möglicherweise Verbesserungen der Kundenzufriedenheit, eine Steigerung des Verbraucherbewusstseins oder eine bessere Gesundheit. Der Nutzen kann auch in materiell und immateriell unterschieden werden. Nutzen ist häufig eine materielle Verbesserung des Geschäfts, die die strategischen Ziele einer Organisation unterstützt und sicherstellt. Was für manche einen Nutzen mit positivem Wert darstellt, kann einen negativen Nutzen (Nachteil) für andere bedeuten. Diese Aspekte so abzugleichen, dass das Portfolio Ergebnisse erzielt, die für alle Stakeholder einen Nutzen bieten, ist einer der zentralen Aspekte im Portfoliomanagement. Ein Portfolio umfasst Projekte und Programme, von denen jedes mehrfache Einsatzmöglichkeiten und / oder mehrfachen Nutzen bietet und jedes Lieferobjekt oder Ergebnis einer Komponente einen Beitrag leistet. Folglich wird häufig die Entwicklung eines Nutzenplans oder einer Nutzenkette (manchmal als Nutzenstrukturplan bezeichnet) benötigt, die zeigt, wie jede Komponente zum Erreichen des allgemeinen Nutzens beiträgt, der auf Portfolioebene ausgearbeitet wurde.



### Wissen

- Temporäre und permanente Organisation
- Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder
- Erfolgskriterien
- Projekt- und Programmaufträge
- Projekt- und Programmauftraggeber (Owner)
- Einsatzfähigkeit, Zweckmäßigkeit
- Werte-Management
- Abnahmekriterien
- Nutzenabbildung
- Zielanalyse
- Strategische Ausrichtung

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Unternehmensstrategie
- Beziehungen der Stakeholder
- Erfassung von Wissen
- Moderation von Workshops
- Führen von Interviews
- Zielformulierung, z. B. SMART-Methode
- Synthese und Priorisierung

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.2.1 Hierarchie der Organisationsziele definieren und entwickeln

#### Beschreibung

Ein Portfolio misst ständig, ob die Komponenten (Projekte und Programme) in einem ausgeglichenen Verhältnis zu dem stehen, was die Organisation erreichen möchte. Diese Ziele der Organisation werden eruiert und priorisiert. Wenn nötig werden die Ziele der Organisation weiter heruntergebrochen, um sicherzustellen, dass sie einfacher gemessen oder in eine zeitliche Abfolge gebracht werden können, die zwischen kurzfristigen und mittelfristigen Zielen unterscheidet. Diese werden dann an die relevanten Stakeholder kommuniziert und verpflichtend festgelegt. Die organisationalen Ziele und der Beitrag, den das Portfolio zum Erreichen dieser Ziele leistet, können in jeder Auswahlrunde neu bewertet werden. Die Runden können monatlich, vierteljährlich oder jährlich stattfinden.

### Messgrößen

- Definiert eine priorisierte Reihe von organisationalen Zielen für das Portfolio
- Etabliert eine Gruppe von Zielen, die kurz- und langfristig erreicht werden müssen
- Erreicht das Commitment für diese Gruppen von Zielen
- Identifiziert die wichtigsten Prioritäten für die Zieleauswahl basierend auf den Zielen der Organisation

## 4.5.3 Leistungsumfang (Scope)

### Definition

Der Leistungsumfang definiert den spezifischen Fokus oder den Inhalt des Portfolios und der Komponenten. Dieser beschreibt die Ergebnisse, die Leistung und den Nutzen und damit die Arbeit, die zur Erzeugung erforderlich ist. Es beschäftigt sich auch mit dem Pendant: der Beschreibung dessen, was nicht im Portfolio enthalten oder Teil des Portfolios ist. Im Wesentlichen beschreibt der Leistungsumfang die Grenzen des Portfolios. Aus einer Portfoliomanagement-Perspektive liegt das Interesse darauf, sicherzustellen, dass die Konfiguration des Leistungsumfangs aller Komponenten aufrechterhalten wird und das Portfolio ausgeglichen bleibt.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Einblicke in die Grenzen von Inhalt und Umfang des Portfolios zu bekommen und diesen Leistungsumfang zu managen sowie zu verstehen, wie der Leistungsumfang Entscheidungen bezüglich des Managements und der Durchführung der Projekte und Programme beeinflusst (und davon beeinflusst wird), damit das Portfolio ausgeglichen bleibt.

### Beschreibung

Der Leistungsumfang umfasst den Prozess des Verstehens, Definierens und Steuerns der spezifischen Inhalte aller Portfoliokomponenten. Der Leistungsumfang definiert alle Grenzen, die oft von entscheidender Bedeutung sind, um zu verstehen und zu entscheiden, ob etwas Teil des Portfolios ist oder nicht. Im Fall von Portfolios bewegt sich der Leistungsumfang auf zwei getrennten Ebenen. Die erste Ebene ist die Portfolio-Ebene, die den Leistungsumfang des Portfolios definiert als Ergebnis des Auswahlprozesses der Projekte und Programme. Die zweite Ebene ist die Projekt- und Programmebene, deren Leistungsumfang die Definition der Lieferobjekte aus Projekten oder Programmen, die Erstellung einer den Leistungsumfang festlegenden Struktur definiert (Projektstrukturplan) und, daraus abgeleitet, die Definition von Arbeitspaketen umfasst.

Der Leistungsumfang umfasst auch die Entwicklung von dessen Konfigurations-Controlling, um das kontinuierliche Management des Leistungsumfangs sicherzustellen. Die meisten Portfolios finden in einer dynamischen Umgebung statt und folglich ist auch der Leistungsumfang nicht statisch. Um die dauerhafte Relevanz für die Stammorganisation sicherzustellen, wird ein nachhaltiger Leistungsumfang durch kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der (wichtigsten) Stakeholder aufrechterhalten.

### Wissen

- Konfigurationsmanagement
- Hierarchische und nicht hierarchische Strukturen
- Planungspakete
- Definition von Inhalt und Umfang (mit Ausschlüssen)
- Scope Creeping
- Einschränkungen
- Design und Controlling-Methoden für Lieferobjekte
- Projektstrukturplan (PSP)
- Produktstrukturplan / Objektstrukturplan
- Arbeitspakete
- Projektstrukturplan-Lexikon

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Konfiguration des Leistungsumfangs
- Priorisierung von Projekten und Ressourcen
- Festlegen eines Projektstrukturplans
- Festlegen eines Produktstrukturplans
- Verwenden eines Projektstrukturplan-Lexikons
- Agiles Management des Leistungsumfangs des Portfolios

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.3.1 Leistungsumfang des Portfolios etablieren und aufrechterhalten

#### Beschreibung

Der Leistungsumfang eines Portfolios wird durch seine Projekte und Programme definiert. Jedes Portfolio besitzt einen Schwerpunktbereich, der vom Management definiert wird. Dieser Schwerpunktbereich kann unterschiedlich definiert sein: z. B. funktional (bspw. alle Marketingprojekte oder -programme), geografisch (alle Projekte oder Programme für, in oder in Verbindung mit einer geografischen Region, oder einfach alle Projekte und Programme innerhalb einer Abteilung oder Organisation. Schnittstellen mit anderen Programmen oder Projekten außerhalb des Schwerpunktbereichs können jedoch die Grenzen des Leistungsumfangs eines Portfolios verwischen. Dazu zählen Konsequenzen ausgelöst durch Portfolios außerhalb dieses Schwerpunktbereichs (z. B. Ansprüche auf Ressourcen, Auswirkungen derer Ergebnisse). Der Einzelne muss in der Lage sein diese Konsequenzen zu beurteilen und den vereinbarten Leistungsumfang des Portfolios sicherzustellen.

#### Messgrößen

- Identifiziert und hält den Leistungsumfang des Portfolios aufrecht
- Beurteilt und managt die Schnittstellen mit anderen Portfolios
- Passt den Leistungsumfang an, wenn nötig, um effektiv zu bleiben

#### 4.5.3.2 Konfiguration des Leistungsumfangs der Programme und Projekte überwachen und steuern

##### Beschreibung

Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs hilft Defizite, Fehler und ungewolltes Scope Creeping in Komponenten zu minimieren. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs soll sicherstellen, dass der Leistungsumfang mit den vereinbarten Bedürfnissen und Anforderungen der Stakeholder abgestimmt ist. Die Komponenten agieren in einem dynamischen Umfeld mit vielen Schnittstellen. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs ist meist ein kontinuierlicher Vorgang. Das Portfoliomanagement speist Änderungen des Leistungsumfangs in den Ausgleichsprozess des Portfolios ein. Das kann dazu führen, dass Komponenten vorübergehend gestoppt oder abgebrochen werden.

##### Messgrößen

- Beurteilt und managt die Konfiguration des Leistungsumfangs der Komponenten
- Definiert Rollen und weist Verantwortlichkeiten für das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs zu
- Nimmt, wenn nötig, Anpassungen am Leistungsumfang von Projekten oder Programmen vor, um die Effektivität zu gewährleisten

## 4.5.4 Ablauf und Termine (Time)

### Definition

Die Kompetenz „Ablauf und Termine“ umfasst die Identifizierung und Strukturierung aller Komponenten eines Portfolios (Projekte und Programme) in zeitlicher Reihenfolge, um die Durchführung zu optimieren.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, alle Komponenten zu definieren, die für die Lieferung der vereinbarten Ergebnisse der Projekte und Programme des Portfolios notwendig sind, in eine zeitliche Abfolge zu bringen, zu optimieren, zu überwachen und zu steuern.

### Beschreibung

Das Ziel der Zeitplanung ist, zu bestimmen, welche Komponenten wann ausgeführt werden müssen, um die Durchführung zu optimieren. Angesichts der Tatsache, dass Portfolios darauf ausgerichtet sind, strategische organisationale Ziele zu erreichen, basieren die Zeitpläne für Portfoliokomponenten auf kurz- und langfristigen Zielen mit einem festgelegten Zeitraum, in dem sie zu erreichen sind. Ein Ablauf- und Terminplan für ein Portfolio enthält die wichtigsten Meilensteine und Abhängigkeiten aller Projekte und Programme innerhalb des Portfolios.

### Wissen

- Planungsansätze
- Schätzmethoden und -techniken
- Ressourcenabgleich
- Methoden zur Ablauf- und Terminplanung, z. B. Balkenterminplan, PERT, Kanban-Diagramme
- Ressourcenzuweisung
- Netzplantechnik
- Bezugsbasen
- Planung des kritischen Pfads
- Timeboxing
- Phasen
- Meilensteine
- Fast Modelling und Prototyping
- Iterativer / agiler Entwicklungsprozess oder nach dem Spiral-Modell

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Aktivitäten in Arbeitspaketen definieren
- Abhängigkeiten definieren
- Zeitliche Abfolge von Komponenten festlegen
- Aktive Ressourcen und Dauer abschätzen

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien

- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.4.1 Entscheidungszyklus für das Portfolio einführen

#### Beschreibung

Das Management eines Portfolios und der verbundenen Auswahlprozesse für Projekte und Programme erfolgt in einem regelmäßigen Zyklus von Treffen und Entscheidungspunkten. Der Auswahlzyklus kann monatlich, vierteljährlich oder jährlich stattfinden, häufig in Abstimmung mit dem Planungszyklus der Organisation. Die Komponenten können im Laufe des folgenden Jahres geliefert werden, je nach Art der Geschäftstätigkeit oder der Organisation, vielleicht mit einem Ausblick auf mehrere Jahre. Das Portfolio wird auch Kontrollpunkte im aktuellen Lieferzyklus festlegen, um sicherzustellen, dass das gesamte Projektportfolio auf dem richtigen Weg ist, dass Ressourcen korrekt zugewiesen sind und Korrekturen vorgenommen werden, wenn nötig.

#### Messgrößen

- Bestimmt den Entscheidungszyklus des Portfolios und wendet ihn an
- Verbindet das Portfoliomanagement mit den regelmäßigen Besprechungen
- Identifiziert die wichtigsten Entscheidungspunkte für Komponenten
- Identifiziert und managt Abhängigkeiten zwischen allen Komponenten

## 4.5.5 Organisation, Information und Dokumentation (Organisation and information)

### Definition

Die Kompetenz „Organisation, Information und Dokumentation“ umfasst die Definition, Einführung und das Management der temporären Projekt- oder Programmorganisation und der permanenten Organisation des Portfolios. Eindeutige und allgemein vereinbarte Beschreibungen der Grenzen zwischen den permanenten und den temporären Organisationen sind wichtig. Organisation, Information und Dokumentation umfasst außerdem die Definitionen der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen effektiven Informationsaustausch für die temporäre oder permanente Organisation. Dieses Kompetenzelement beinhaltet auch die Erstellung und Speicherung von Dokumentation, Strukturen für die Berichterstattung und die allgemeinen projekt-, programm- oder portfoliointernen Kommunikationsabläufe.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, eine hochleistungsfähige temporäre Organisation (Projekt oder Programm) oder permanente Organisation (Portfolio) zu gewährleisten, wozu auch die untrennbare Verbindung von Organisationsstruktur und Kommunikationsprozessen zählt.

### Beschreibung

Projekte und Programme sind temporär, während das Portfolio als permanente Funktion innerhalb einer bestehenden Organisation aufgebaut wird, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Ein Ziel einer temporären Organisation ist die Fertigstellung von Aufgaben und die Lieferung der erwarteten Ergebnisse. Ein weiteres Ziel der temporären Organisation ist das Erfüllen des höheren Zwecks des Projekts oder Programms und den Erfolg des Portfolios sicherzustellen. Die permanente Portfolioorganisation analysiert und steuert kollektiv die gegenwärtigen und zukünftigen Komponenten auf Basis zahlreicher Merkmale, um die operativen und finanziellen Ziele einer Organisation optimal zu erreichen. Für ein Portfolio können Ziele auf iterativer Basis festgelegt werden und verbleiben nicht in einem festgelegten Zustand.

Die Kompetenz Organisation, Information und Dokumentation umfasst das Personal und die verbundenen Kommunikationsprozesse. Des Weiteren umfasst die Organisation Rollen, die durch Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Autoritätsebenen innerhalb der Organisation repräsentiert werden und ebenso zwischen der Portfolioorganisation und den Organisationseinheiten, in die das Portfolio integriert ist. Beziehungen und Koalitionen zwischen Mitgliedern des Portfolios und Stakeholdern in der Stammorganisation oder dem Umfeld des Portfolios sind ebenfalls Teil der Kompetenz Organisation, Information und Dokumentation. Interne Information, Dokumentation und Kommunikation ist eng mit dem Management der Organisation verknüpft und umfasst die Identifizierung von Informationsbedürfnissen, den Aufbau erforderlicher Prozesse und Informationsstrukturen sowie letztendlich die Überwachung des internen und externen Informationsflusses.

### Wissen

- Organisationsmodelle
- Entscheidungsmodelle
- Projektstrukturplan als Grundlage für die Projektorganisation



- Dokumentenmanagementsysteme
- Informations- und Dokumentationssysteme
- Informations- und Kommunikationsplanung
- Regulatorische Anforderungen
- Informationssicherheit
- Vereinbarungen zur Projekt- und Portfolio-Governance

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Dritte einbeziehen und überzeugen
- Organisation mit Personal ausstatten
- Techniken zum Delegieren von Aufgaben
- Management von Schnittstellen zu anderen Bereichen der Organisation
- Einsatz von Produktivitätssoftware im Büro
- Techniken zur Vorbereitung offizieller Dokumente
- Planung des Informationsmanagements

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 6: Teamarbeit
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.5.1 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt die enge Verbindung zwischen Information und Organisation und weiß, dass bestimmte Informationsbedürfnisse auch den Bedarf für bestimmte Organisationsstrukturen bestimmen können. So liegt beispielsweise bei Organisationen, die ein Outsourcing mit einem oder mehreren virtuellen Teams betreiben, die Notwendigkeit für ein hohes Maß an Information auf der Hand. Es muss sorgfältig darauf geachtet werden, wer welche Informationen erhält – eine Informationsüberflutung einzelner Personen muss unbedingt vermieden werden. Im Allgemeinen sollten interessierte Kreise nur die Informationen in geeigneter Form erhalten, die sie brauchen. Der Einzelne muss den Bedarf an formeller und informeller Information/Dokumentation unterscheiden können. Die Kenntnis der unternehmenseigenen Strukturen und Prozesse wird automatisch einen Teil der formellen Information und Dokumentation umreißen (Spezifikationen, Pläne, Budgets, Berichte und mehr). Es liegt in der Verantwortung des Einzelnen, zu gewährleisten, dass der Informations- und Organisationsbedarf definiert wird.

### Messgrößen

- Beurteilt und dokumentiert den Informations- und Dokumentationsbedarf des Portfolios und seiner Komponenten
- Etabliert unterschiedliche Arten der Kommunikation, einschließlich formeller und informeller
- Bestimmt die Merkmale des Portfolios und seiner Komponenten, welche die Bedürfnisse der Organisation beeinflussen

#### 4.5.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Portfolio und seinen Komponenten definieren

### Beschreibung

Der Einzelne kann die permanente (Portfolio) und die temporäre (Projekte und Strukturen) Organisation auf unterschiedliche Art und Weise strukturieren und ist sich über den Einfluss von Governance und kontextuellen Eigenschaften wie z. B. Strategie, Strukturen und Prozesse, Macht und Interesse, Standards und Vorschriften, Kultur und Werte bewusst. Genutzte Technologien, erwartete Lösungen, erforderliche Kompetenzen und der geografische Standort des Teilnehmers werden ebenfalls einen großen Einfluss auf das Design und die Organisationsstruktur haben. Der Einzelne kennt die Vor- und Nachteile verschiedener Strukturen und ist auch in der Lage, die temporäre Organisation zu gestalten, mit Personal auszustatten und einzuführen. Wenn nötig, werden ein angemessener Governance-Rahmen und eine Governance-Struktur für das Portfolio eingerichtet sowie für alle Komponenten. Als Teil dieses Rahmens werden Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert und Entscheidungsbefugnisse und Delegationsebenen ebenfalls identifiziert.

### Messgrößen

- Erklärt die grundsätzlichen Möglichkeiten, eine dauerhafte (Portfolio-) Organisation zu strukturieren
- Erklärt, wie die dauerhafte (Portfolio-) Organisation mit der temporären Organisation (Projekte und Programme) interagiert
- Konzipiert und entwickelt einen Governance-Rahmen und -Strukturen
- Definiert die Verantwortlichkeiten der Schlüsselpersonen im Portfolio und in all seinen Komponenten
- Identifiziert Beziehungen und Schnittstellen zu den Corporate-Governance-Regelungen
- Identifiziert und dokumentiert die Unterschiede der Befugnisse der Linienorganisation und denen des Portfolios sowie den Komponenten

#### 4.5.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen

### Beschreibung

Der Einzelne weiß, wie Kommunikationsprozesse, inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten einzurichten sind, einschließlich aller Regeln und Richtlinien, welche internen Informationen wie und wann kommuniziert werden müssen. Zusätzlich werden passende Systeme und Methoden zur Unterstützung der Governance-Regeln eingeführt. Die Fähigkeit, redundante Informationen zu begrenzen und/oder zu verhindern, ist ein wichtiges Erfolgskriterium für den Aufbau effizienter Informationsprozesse. Die Informationen müssen konsistent und eindeutig sein. Informationsinfrastrukturen umfassen die Systeme, Mittel und Methoden, die für die Dokumentation, Speicherung und Kommunikation der internen Informationen erforderlich sind. Informationsinfrastrukturen und IT sind in einer modernen Organisation untrennbar verbunden und folglich ist es wichtig, die IT-Systeme und -Richtlinien der Organisation zu kennen.

### Messgrößen

- Erklärt Zweck und Inhalt von Informationsprozessen
- Kommuniziert interne Informationen
- Stellt sicher, dass redundante Informationen begrenzt und / oder verhindert werden
- Erklärt den Nutzen unterschiedlicher Arten von Meetings
- Erklärt, was eine Kommunikationsstruktur umfasst
- Führt Planungs- und Control-Mechanismen ein, z. B. Dokumentation der wichtigsten Entscheidungen

#### 4.5.5.4 Organisation des Portfolios und seiner Komponenten implementieren, überwachen und anpassen

### Beschreibung

Der Einzelne weiß, wie er die Organisation der Komponenten steuern muss, einschließlich Einführung, Überwachung und Aufrechterhaltung aller temporären Organisationen. Einführung bedeutet, die zu Beginn definierte Organisationsstruktur einsatzfähig zu machen und dafür zu sorgen, dass sie funktioniert. Die Einführung umfasst jedoch auch Änderungen an der Organisation, sofern nötig.

Der Bedarf, Änderungen an der temporären Organisation vorzunehmen, sollte im Verlauf der Komponenten (Projekte und Programme) vorausgesehen werden. Jede vorgegebene Struktur einer Organisation ist nur für begrenzte Zeit gültig. Besonders Veränderungen an den kontextuellen Faktoren, wie z. B. Strategie und / oder Macht und Interesse, neigen dazu, sich auf die temporäre Organisation auszuwirken und erfordern Veränderungen oder kleine Anpassungen. Durch die fortlaufende Überwachung der Umgebung muss der Einzelne den Änderungsbedarf der temporären Organisation aktiv ins Auge fassen.

### Messgrößen

- Führt neue Organisationsstrukturen zum effizienten Management von Ressourcen ein
- Überwacht die Organisation einschließlich der beteiligten Rollen
- Passt bei Bedarf die Organisation einschließlich der beteiligten Rollen an

## 4.5.6 Qualität (Quality)

### Definition

Qualität in einem Portfoliokontext beruht auf zwei maßgebenden Einflussgrößen. Einerseits geht es um die Qualität des Prozesses, also die Art und Weise, in welcher die Komponenten organisiert werden, sowie um die Entwicklung, Einführung und Prüfung von Standards für das Qualitätsmanagement in Komponenten. Andererseits geht es bei Qualität um das Management, die Sicherung und Kontrolle der Qualität von Ergebnis und Leistung jeder Komponente. Qualität umfasst das gesamte Portfolio.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen bzw. der zu liefernden Produkte sowie des Lieferprozesses festzulegen und zu managen und Qualität als unerlässliches Instrument für das Management der Nutzenrealisierung zu erkennen.

### Beschreibung

Qualität in Projekten, Programmen und Portfolios ist einerseits das Sicherstellen der angemessenen Qualität von gelieferten (Teil-)Dienstleistungen oder Produkten an Projekte. Andererseits geht es um die Gewährleistung der ordnungsgemäßen Einführung von Qualitätsprozessen in das gesamte Portfolio und dessen Komponenten. Um sicherzustellen, dass Qualitätsprozesse ordnungsgemäß eingeführt sind, sollte ein Standard festgelegt werden. Für gewöhnlich beruhen diese auf den Qualitätsmethoden der Organisationen hinter dem Portfolio, sei es als Auftraggeber oder als Lieferant, die anschließend auf den tatsächlichen Bedarf des Portfolios zugeschnitten und letztendlich eingeführt, gemessen und angepasst werden. In einem Portfoliokontext liegt der Schwerpunkt darauf, sicherzustellen, dass die Qualität der Ergebnisse von allen Komponenten eingehalten wird.

### Wissen

- Validierung und Verifizierung
- Prozessqualitätsmanagementtechniken, z. B. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Produktqualitätsmanagement
- Qualitätsmanagementstandards, z. B. TQM, EFQM, Theory of Constraints, Deming-Zyklus
- Organisationale Tools zur Qualitätsanalyse
- Standardabläufe
- Umsetzung von Richtlinien
- Testdesign
- Verwendung von Indikatoren
- Inspektionsmethoden und -techniken
- Risk-Based-Testing
- Prüftechniken, z. B. automatisiertes Prüfen
- Kontinuierliche Integration
- Softwareanwendung zur Durchführung von Umgang mit und dem Management von Tests und Mängeln

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Verständnis des Qualitätsmanagements und seiner Auswirkungen auf Portfolios und Menschen
- Einführen eines Standards (Prozess und Personen)
- Entwicklung und Anpassung eines Standards

- Korrektur der Verhaltensweisen von Menschen und der Gruppe mit einer breiten Vielfalt an Maßnahmen
- Entwickeln und Ausführen von Qualitätsplänen
- Durchführen von Qualitätssicherungsverfahren
- Durchführen von Qualitätsaudits und interpretieren ihrer Ergebnisse
- Ausarbeiten von Prüfplänen

### **Zugehörige Kompetenzelemente**

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 6: Teamarbeit
- People 8: Vielseitigkeit
- People 10: Ergebnisorientierung

## **Kompetenzindikatoren**

### **4.5.6.1 Qualität im Portfolio und dessen Komponenten sicherstellen**

#### **Beschreibung**

Auf der Grundlage der Qualitätsverfahren der Organisationen und der Lieferanten wird ein Qualitätsansatz für das Portfolio ausgewählt und in allen Komponenten eingeführt. Dieser sollte zweckgemäß und relativ einfach einzuführen sein. Die Anpassung, Integration und Einführung erfordert, mit mehreren Organisationen (oder Teilen von Organisationen) zusammenzuarbeiten, von denen jede ihre eigene Arbeitsweise bevorzugt. Im Anschluss an die Einführung müssen regelmäßige Prüf- und Optimierungsverfahren durchgeführt werden, um die Zweckmäßigkeit auf lange Sicht zu gewährleisten. Da Qualität Menschen betrifft und nicht nur Prozesse, ist ein besonderes Augenmerk auf das Qualitätsbewusstsein zu richten.

#### **Messgrößen**

- Beurteilt, adaptiert und integriert die von Organisationen verwendeten Qualitätsstandards
- Führt Qualitätsprozesse im Portfolio und dessen Komponenten ein
- Führt regelmäßige Beurteilungen der eingeführten Prozesse durch und optimiert diese bei Bedarf
- Führt Qualitätsbewusstsein in das Portfolio und dessen Komponenten ein, damit alle Beteiligten wissen, welche Qualität gefordert ist
- Führt regelmäßige Bewertungen des Qualitätsbewusstseins durch und trifft bei Bedarf korrektive Maßnahmen

## 4.5.7 Kosten und Finanzierung (Finance)

### Definition

Zur Kompetenz „Kosten und Finanzierung“ gehören sämtliche Tätigkeiten zur Schätzung, Planung, Beschaffung, Verwendung und Kontrolle finanzieller Ressourcen, sowohl die Zuflüsse als auch die Abflüsse des Portfolios und aller Komponenten. Daher beinhalten Kosten und Finanzierung sowohl das Kostenmanagement (Abflüsse, häufig bezogen auf ein Budget), die Beschaffung von Fördermitteln (externe Zuflüsse in die Organisation) oder die Kapitalbeschaffung (innerhalb der Organisation beschaffte Zuflüsse), die zum Erreichen der Portfolio-Ergebnisse und für die erfolgreiche Fertigstellung aller Komponenten erforderlich sind.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, sicherzustellen, dass das Portfolio und alle Komponenten jederzeit über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen, dass die finanziellen Ziele aller Komponenten erfüllt werden können, und dass der Finanzierungsstatus überwacht, in einem Bericht festgehalten, berichtet und für angemessenes Management der Finanzressourcen genutzt wird.

### Beschreibung

Zunächst muss der Einzelne die zur Ausführung des Portfolios benötigten Kosten einschätzen, also die verfügbaren Budgets definieren. Des Weiteren muss der Einzelne Maßnahmen im Zusammenhang mit der Art und Weise der Finanzierung bzw. finanzielle Förderung der Projekte, Programme und Portfolios treffen. Folglich muss der Einzelne wissen, wie hoch die geplanten (bzw. erwarteten) und tatsächlichen Kosten der Projekte und Programme sind, und wie sie mit dem Fortschritt der verrichteten Arbeit und den erreichten Zielen im Zusammenhang stehen.

Zusätzlich müssen innerhalb der Portfolioorganisation Kostenmanagementsysteme festgelegt werden. Diese werden eingesetzt, um den Finanzierungsstatus zu überwachen und eine Einschätzung der zu erwartenden Finanz- und Leistungsergebnisse bereitzustellen, damit der Einzelne fundierte Entscheidungen treffen kann. Der Einzelne muss wissen, wie hoch die vertraglich vereinbarte und die erwartete finanzielle Förderung ist. Auf diese Weise kann der Einzelne die Leistungsindikatoren nutzen, um die zukünftige Leistung des Portfolios zu prognostizieren, und falls kostenbezogene Verstöße gemeldet werden, hält er diese gemäß der Organisation und Governance des Portfolios in einem Bericht fest und unterbreitet geeignete Abhilfepläne. Der Begriff „Kapitalbeschaffung“ wird verwendet, wenn eine Organisation das Portfolio intern finanziert; der Begriff „Förderung (Fördermittelschaffung)“ wird verwendet, wenn die Organisation die Mittel für das Portfolio von externen Quellen, z. B. über Kredite, Partnergesellschaften, bezieht.

Für das Portfolio und jede Komponente ist die ordnungsgemäße Verwaltung des Mittelflusses bezüglich der Ausgaben und Einnahmen eine grundlegende Voraussetzung. Die Mittelzu- und -abflüsse müssen regelmäßig berechnet und bewertet werden, damit die angemessenen Maßnahmen getroffen werden können, um ausreichende Finanzressourcen zu gewährleisten. Das Finanzmanagementsystem muss in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung und anderen relevanten Teilen der Stammorganisation ausgearbeitet und eingeführt werden.

## Wissen

- Grundlagen der Finanzbuchhaltung (Zahlungsfluss, Kontenrahmen, Kostenstrukturen)
- Kostenschätzungsmethoden, z. B. Schätzungen eines oder mehrerer Experten (Delphi-Methode), historische Daten, Analogien, Aufwandsmodelle, parametrische Schätzungen (Funktionspunkt-Methode), Dreipunktschätzung
- Kostenkalkulationstechniken, z. B. direkte / indirekte Berechnung, Prozesskostenrechnung
- Design-to-Cost / Zielkostenrechnung
- Prozesse und Governance für das Kostenmanagement
- Methoden zur Überwachung und Steuerung von Aufwendungen
- Leistungsindikatoren (Earned Value)
- Berichterstattungsvorgaben
- Prognoseverfahren (linear, parametrisch, Scrum-Velocity-Analyse)
- Finanzierungsoptionen
- Fördermittelquellen
- Konzepte und Begriffe des Finanzmanagements, z. B. (jedoch nicht beschränkt auf) Zahlungsfluss, Aktiva-Passiva-Verhältnis, Anlagenrendite, Rentabilitätswerte
- Situative Ansätze
- Einschlägige Übereinkommen, Vereinbarungen, Gesetze und Vorschriften, einschließlich (jedoch nicht begrenzt auf) Besteuerung, Währungsaustausch, bilaterale oder regionale Handelsabkommen, internationale Handelsbedingungen, Bestimmungen der Welthandelsorganisation

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analytische Fertigkeiten
- Überzeugende Argumentation und Verhandlung mit Sponsoren
- Szenario-Techniken
- Auslegung und Bekanntgabe der tatsächlichen Kostenlage
- Ausarbeitung von Finanzprognosen und -modellen
- Schreibfertigkeiten
- Präsentationsfähigkeiten
- Lesen von Geschäftsberichten
- Auslegung von Finanzdaten und Trendermittlung
- Finanzmanagement-Ansatzanalyse
- Aufstellung eines Portfoliobudgets
- Festlegung von Rahmenbedingungen für die Kostenschätzung der Ressourcen im Portfolio
- Leitung und Genehmigung von Kostenstrategien und Kostenmanagementplänen
- Ausarbeitung und langfristige Umsetzung von Kostenmanagementsystemen
- Durchführung von Analysen, Bewertung von Optionen und Einleitung von Maßnahmen angesichts von Projekt- oder Programmkostenschwankungen

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.7.1 Portfoliobudget festlegen und erstellen

#### Beschreibung

Auf der Grundlage der zum Portfolio gehörenden Komponenten und der von der Portfolioorganisation selbst geplanten und ausgeführten Tätigkeiten wird regelmäßig (normalerweise einmal im Jahr) ein Portfoliobudget aufgestellt. Das Budget und die ihm zugrundeliegenden Annahmen sind regelmäßig zu überwachen, um einerseits Änderungen innerhalb der Projekte und Programme zu berücksichtigen, und andererseits, um die Annahmen zu untermauern, die es dem Einzelnen ermöglichen, Unschärfe im Budget zu reduzieren.

#### Messgrößen

- Erstellt das Portfoliobudget für den entsprechenden Zeitrahmen, z. B. einjährig, halbjährig
- Entwickelt Budgetszenarien auf der Grundlage der aktuellen und zukünftigen Komponenten
- Überwacht den Ertrag der Budgetausgaben

### 4.5.7.2 Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Portfolio und dessen Komponenten entwickeln, einrichten und aufrechterhalten

#### Beschreibung

Ein finanzielles Governance-System muss aufgestellt, aufrechterhalten oder entwickelt werden, um sicherzustellen, dass jederzeit ein Überblick über die Finanzlage und die finanzielle Leistung des Portfolios verfügbar ist. Der Einzelne muss sicherstellen, dass jedes Projekt und jedes Programm innerhalb des entsprechenden Portfolios entweder die vorgeschriebenen Finanzmethoden und -instrumente zur Überwachung, Kontrolle und Berichterstattung der finanziellen Leistung verwendet oder an die besonderen Bedürfnisse des Portfolios angepasst wird. Darüber hinaus muss der Einzelne dafür sorgen, dass jede Komponente durch die Genehmigungsverfahren der Organisation (falls vorhanden) bewilligt wurde. Des Weiteren sollte der Einzelne Leistungsmanagement-Indikatoren ausarbeiten, pflegen, weiterentwickeln und steuern, um die Beziehungen zwischen Projekten und Programmen zu überwachen, z. B. Earned Value oder Critical-Chain-Berichterstattung. Das Leistungsmanagementsystem sollte in einer engen Verbindung zu den Buchhaltungs- und Controllingprozessen der Organisation stehen.

#### Messgrößen

- Definiert und pflegt die Portfolio-Governance für das Finanzmanagement
- Bricht finanzielle Leistungsindikatoren auf die unteren Ebenen herunter
- Integriert die finanziellen Leistungsindikatoren in die Strukturen und Prozesse der Stammorganisation
- Entwickelt entsprechende Standards für Berichterstattung, Überwachung und Entscheidungsfindung



## 4.5.8 Ressourcen (Resources)

### Definition

Die Kompetenz „Ressourcen“ umfasst die Definition, Beschaffung, Kontrolle und Entwicklung von Ressourcen, die zum Erzielen der Portfolioergebnisse erforderlich sind. Ressourcen umfassen Personal, Know-how, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Tools und andere Vermögenswerte, die zur zielgerichteten Durchführung der Tätigkeiten erforderlich sind. Zu diesem Kompetenzelement gehören die Festlegung einer Strategie zur Beschaffung und Nutzung der Ressourcen, um ein möglichst gutes Portfolioergebnis zu erzielen, die Optimierung der Ressourcennutzung angesichts der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie deren kontinuierliche Überwachung und Kontrolle derselben.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, sicherzustellen, dass die benötigten Ressourcen verfügbar sind und nach Bedarf zugewiesen werden, um die Ziele zu erreichen.

### Beschreibung

Zum Erreichen ihrer Ziele sind die Projekte und Programme in einem Portfolio auf Ressourcen angewiesen. Das Ressourcenmanagement besteht darin, geeignete Maßnahmen zu treffen, um diese Ressourcen zu definieren und zu beschaffen. Die Zuweisung von Ressourcen muss in der Planungsphase vorbereitet und im Laufe des gesamten Lebenszyklus der Portfoliokomponenten regelmäßig überwacht und optimiert werden. Der Einzelne stellt sicher, dass das Personal über die notwendigen Kompetenzen verfügt und die geeigneten Informationen, Tools und Schulungen erhalten hat, um die zugewiesenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Da sich der Ressourcenbedarf und die Verfügbarkeit von Ressourcen aus kontrollierbaren und nicht beherrschbaren Gründen ständigen Änderungen unterworfen sind, ist die Mittelbeschaffung ein kontinuierlicher bzw. regelmäßiger Prozess. Die Verfügbarkeit von Ressourcen ist die größte Einschränkung in Projekten und Programmen und muss nicht nur zum Zeitpunkt der Auswahl, sondern auch kontinuierlich als Teil des Portfolios berücksichtigt werden. Dazu müssen Prognosen bezüglich Projekt- und Programmressourcen erstellt und mit der aktuellen Ressourcen-Situation innerhalb der Organisation verglichen werden. Eine Portfolio-Ressourcenstrategie wird auf der Grundlage von Trends, Prognosen und den aktuellen Kapazitäten entwickelt. Anschließend werden Pläne ausgearbeitet, um sicherzustellen, dass die Komponenten über die erforderlichen Ressourcen verfügen, wenn sie benötigt werden. Wenn Lücken zu schließen sind, kann die Einstellung neuer Mitarbeiter oder das Hinzuziehen externer Partner (z. B. Auftragnehmer oder Berater) erforderlich sein.

### Wissen

- Methoden zur Ressourcenzuweisung
- Ressourcenbewertung
- Ressourcennutzungsberechnungen und Erfassungstechniken
- Strategisches Personalmanagement
- Beschaffungsverfahren
- Angebots- und Nachfragekonzepte
- Kompetenzmanagement
- Arbeitskräfteplanung
- Training

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Ressourcenplanung, -zuweisung und -management
- Aufstellung einer Portfolio-Ressourcenprognose
- Entwicklung einer portfolioweiten Kompetenzmatrix, in welcher die derzeit verfügbaren Ressourcen und ihre Kompetenzen aufgezeigt sind
- Priorisierung und Zuweisung von Ressourcen unter Berücksichtigung miteinander konkurrierender Prioritäten

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 5: Führung
- People 6: Teamarbeit
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.8.1 Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um Komponenten des Portfolios (Programme und / oder Projekte) liefern zu können

#### Beschreibung

In der strategischen Ressourcenplanung ist festgelegt, wer für welchen Teil der Ressourcendefinition, -zuweisung, -entwicklung, -verteilung und -entlastung verantwortlich ist. Die Verantwortlichkeiten können beim Programmmanager, den einzelnen Organisationen, den Ressourcenmanagern oder den Komponenten liegen. Selbstverständlich muss die strategische Ressourcenplanung mit der Zeitplanung abgeglichen werden. Der Einzelne arbeitet einen Plan aus, organisiert und bewertet diesen und passt ihn bei Bedarf an Änderungen an.

#### Messgrößen

- Ermittelt die für das Programm und Projekt erforderlichen Ressourcenanforderung auf der Grundlage der Ressourcenplanung
- Legt die Bezugsbasis für bestehende und beantragte Ressourcen fest
- Überprüft und analysiert die Ressourcenkapazität der Organisation und ermittelt Trends
- Entwickelt eine Portfolio-Ressourcenstrategie, um Komponenten-Ressourcenpläne zu informieren
- Koordiniert dies mit den Portfoliomanagement-Prozessen

### 4.5.8.2 Menge der benötigten und verfügbaren Ressourcen identifizieren, um das Portfolio und seine Komponenten zu führen

#### Beschreibung

Die benötigte und verfügbare Anzahl an Projekt- und Programm-Mitarbeitern wird ermittelt sowie jegliche Lücken zwischen Ressourcennachfrage und -angebot. Des Weiteren wird ein Plan aufgestellt,

um sicherzustellen, dass alle Projekte und Programme innerhalb des Portfolios mit den angemessenen Ressourcen ausgestattet sind, um innerhalb der geplanten Fristen liefern zu können.

### Messgrößen

- Erfasst und koordiniert die Verfügbarkeit von Personal und die Nutzung von Informationen
- Beurteilt die Stärken und Schwächen des Personals und integriert diese in die Mitarbeiterentwicklungspläne der Organisation
- Ermittelt und untersucht Ressourcenlücken und -konflikte

#### 4.5.8.3 Fähigkeiten der für die Komponenten des Portfolios benötigten Ressourcen ermitteln

### Beschreibung

Die Fähigkeiten und Erfahrungen aller Projekt- und Programm-Mitglieder sind zu bewerten, um den aktuellen Status zu bestimmen. In diesem Rahmen werden die Bedürfnisse des Portfolios bewertet und Lücken zwischen den vorhandenen und benötigten Fähigkeiten und Erfahrungen ermittelt. Es werden Pläne ausgearbeitet, um diese Lücken zu schließen. Die dazu entwickelten Strategien können das Hinzuziehen von Beratern oder Auftragnehmern, Schulungen, Coaching und Mentoring oder die Übernahme neuer Mitarbeiter umfassen.

### Messgrößen

- Erfasst und koordiniert Fähigkeiten und Erfahrungen
- Entwickelt Pläne und führt ein zur Lösung der ermittelten Ressourcenengpässe und zum Schließen der Lücken bei den Fähigkeiten

## 4.5.9 Beschaffung (Procurement and partnership)

### Definition

Die Beschaffung ist ein Vorgang, bei dem Güter und/oder Dienstleistungen von externen Parteien eingekauft oder bezogen werden. Dazu gehören alle Prozesse von der Einkaufsplanung über den Einkaufsvorgang bis hin zur Vertragsverwaltung. Da sich die Beschaffung hauptsächlich an Lieferanten außerhalb der Stammorganisation richtet, werden Ressourcen (Personal, Werkzeuge, Materialien und Teillieferungen) beschafft, die innerhalb der Organisation nicht verfügbar sind. Dieses Kompetenzelement umfasst zudem das Auswählen bzw. Einschlagen der optimalen Beschaffungswege in Übereinstimmung mit der langfristigen Zielsetzung des Kunden, jedoch auch der Organisation, z. B. Partnerschaft, Joint Ventures. Diese Wege bieten den Vorteil, Finanzierung, Fachwissen usw. zu teilen, bergen jedoch auch das Risiko, auf dem Markt zu scheitern.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, von den ausgewählten Lieferanten oder Partnern den größtmöglichen Nutzen zu erzielen und somit einen möglichst hohen Mehrwert für den Käufer und die Organisation zu erbringen.

### Beschreibung

Durch den Beschaffungsprozess haben Organisationen die Möglichkeit, die erforderlichen Ressourcen, welche diese Organisationen nicht besitzen oder selbst produzieren, zu erwerben (mindestens in den benötigten Mengen). Die Beschaffungsrichtlinien der Organisation werden häufig von übergeordneten Strukturen festgelegt. Wenn die Aspekte der Beschaffung einen maßgebenden Anteil eines Programms einnehmen oder wenn es mehrere Beschaffungskomponenten gibt, sollte der Beschaffungsvorgang in einem Beschaffungsplan dokumentiert werden, der mindestens Folgendes beinhaltet:

- Zu verwendende Vertragstypen
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Lieferantenauswahlverfahren
- Vorschriften zur Vergabe von Unteraufträgen.

Das Beschaffungsmanagement wird entweder von dem für die Komponenten verantwortlichen Einzelnen ausgeführt, an Experten oder spezialisierte Abteilungen, z. B. an die Rechts- oder Finanzabteilung, übertragen, vom auf Programmebene Zuständigen für organisationsweite Beschaffung und strategische Partnerschaften geleitet oder sogar von der Portfolioebene selbst beeinflusst. Strategische Überlegungen wie Nachhaltigkeit, Lebenszykluskosten und der reduzierte Mehraufwand durch die Entwicklung positiver Beziehungen zu Lieferanten, Partnern oder Käufern und die damit verbundenen Risiken müssen ebenfalls in Betracht gezogen werden. Für jede zu beschaffende Komponente umfasst der grundlegende Prozess die Ermittlung der Bedürfnisse, die Festlegung potenzieller Lieferanten oder Partner, die Einholung technischer und finanzieller Angebote, die Auswahl eines bevorzugten Lieferanten oder Partners und die Verhandlung einer Vereinbarung mit dem bevorzugten Lieferanten, den Einkauf sowie die Vertragsverwaltung. Das Inventar, Abgänge und andere relevante Funktionen werden oftmals der indirekten Beschaffung zugeordnet. Der jeder Phase gewidmete Arbeitsaufwand sollte der Größe und Komplexität der beschafften Komponente entsprechen. Ein Austausch von Gütern oder Dienstleistungen zwischen Einheiten derselben Rechtsperson kann in einigen Fällen als Beschaffung angesehen werden. In diesen Fällen sollte die Beschaffung so behandelt werden, als würde sie zwischen unabhängigen Parteien stattfinden, und daher demselben Maß an Kontrolle unterzogen werden.

Im Falle von Portfolios besteht ein Weg zur Sicherstellung von Ressourcen in einem Netzwerk aus Stakeholdern und Organisationen im Schließen formeller Partnerschaften auf der Grundlage formeller Vereinbarungen. Entweder sind diese Partnerschaften bereits vorhanden (aufgrund strategischer Entscheidungen der Organisation(en) oder früherer gemeinsamer Projekte) oder müssen als Teil des Portfolios definiert und organisiert werden.

### Wissen

- Beschaffungsstrategien
- Make-or-Buy-Analyse
- Lieferantenentwicklungsmethoden
- Organisatorische Beschaffungspolitik, -verfahren und -praktiken
- Beschaffungsmethoden, z. B. Leistungsanfrage (Request for Information, RFI), Aufforderung zur Angebotsabgabe (Request for Proposal, RFP), Preisanfrage (Request for Quotation, RFQ)
- Vertragstypen, z. B. Festpreis, nach Aufwand, Selbstkostenerstattungsvertrag
- Prozesse, Methoden und Instrumente des Nachforderungsmanagements
- Ausschreibungsverfahren und -praktiken
- Juristische Kenntnisse für Verträge
- Vertragsbedingungen und -bestimmungen
- Lieferkettenmanagement

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Taktisches Know-how
- Präsentationsfähigkeit
- Vertragsverwaltung

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 4: Beziehungen und Engagement
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.9.1 Beschaffungssystem für das Portfolio aufrechterhalten und lenken

#### Beschreibung

Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Portfolioorganisation bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen integer ist. Daher muss ein Beschaffungs-Governance-System eingerichtet werden, das jederzeit eine vollständige Übersicht über die innerhalb des Portfolios genutzten Beschaffungswege zur Verfügung stellt. Der Einzelne muss sicherstellen, dass jedes Projekt und jedes Programm innerhalb des entsprechenden Portfolios, die vorgeschriebene Beschaffungsmethoden verwendet und sich an interne (organisationsspezifischen Bestimmungen) und externe (Vorschriften) Regeln hält. Des Weiteren muss der Einzelne sicherstellen, dass jede Komponente von der zuständigen Funktion der Organisation (Prozesse) genehmigt wurde. Obgleich die Beschaffung häufig auf der Projektebene stattfindet und vom Projektteam geleitet werden sollte, kann es erforderlich sein, dass bestimmte beschaffungsbezogene Entscheidungen auf der Portfolioebene getroffen werden, z. B. die Entwicklung von Synergien innerhalb des Portfolios durch das Zusammenlegen von Beschaffungswegen. Der Einzelne sollte ein System einführen, das ihm ermöglicht, diese Entscheidungen nachzuverfolgen und zu beeinflussen. Des Weiteren koordiniert, entwickelt und steuert der Einzelne den Beschaffungsprozess, indem er die Verpflichtungen überwacht, die sich aus den Projekten und Programmen ergeben, z. B. durch die Festlegung von zeitlichen Meilensteinen und/oder Aufgaben für wichtige Beschaffungen innerhalb des Portfolios.

#### Messgrößen

- Definiert und erhält die Governance der Beschaffung im Portfolio aufrecht
- Überprüft die Beschaffungswege im Portfolio auf Kompatibilität mit den internen und externen Vorschriften
- Beurteilt die Besonderheiten der beschafften Güter und Dienstleistungen und empfiehlt Partnerschaftsmodelle, z. B. Joint Ventures, langfristige Partnerschaften

## 4.5.10 Planung und Steuerung (Plan and control)

### Definition

Anhand des Designs werden alle Elemente in einem ausgewogenen Plan zusammengeführt, dessen Ausführung überwacht wird. Basierend auf den Änderungen, die sich im Portfolio, seinen Komponenten (Projekte und Programme) bzw. dessen Kontext ergeben, wird der Plan selbstständig regelmäßig aktualisiert. Die Steuerung wird ebenfalls regelmäßig angepasst und verbessert, sodass der Einzelne die Kontrolle behält.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, sich einen ausgewogenen und ganzheitlichen Überblick über das Management eines Portfolios zu verschaffen und aufrechtzuerhalten. Die Aufrechterhaltung von Ausgewogenheit, Einheitlichkeit und Leistung ist von grundlegender Bedeutung für das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse.

### Beschreibung

In der Kompetenz „Planung und Steuerung“ laufen alle Informationen zusammen und Entscheidungen werden vorbereitet bzw. getroffen. Viele Prozesse und Aktivitäten werden in den anderen Kompetenzelementen ausführlich beschrieben (und gemanagt). In diesem Kompetenzelement werden sie gemeinsam betrachtet und gemanagt, wie in dem durch das Design festgelegten Architekturdokument vorgeschrieben. Der grundlegende, zyklische Prozess läuft folgendermaßen ab: planen, ausführen, beobachten, Plan bzw. Ausführung anpassen.

Vom Gesichtspunkt des Portfoliomanagements her liegt der Fokus auf Planung und Monitoring. Informationen müssen gesammelt und zusammengeführt werden, die Organisation und ihre Teams müssen ausgewählt und Entscheidungen müssen getroffen werden. Der Einzelne muss entscheiden, wie er den Aufwand des Portfoliomanagements planen und messen bzw. wie er das Portfolio managen wird. Hierzu gehört die Wahl des richtigen Führungsstils, wie viel und was delegiert werden soll, usw. Alle diese Punkte werden in einer oder mehreren Entscheidungsdokumenten festgelegt (Vision, Roadmap, Plan, usw.), die besprochen und abgestimmt werden.

Sobald das Portfolio erstellt ist, sollten auch die Monitoringprozesse bereit sein. Anhand dieser Prozesse werden regelmäßig Informationen gesammelt zu Fortschritt, Finanzierung und Verwendung der Ressourcen im Vergleich zu Bezugsbasis, Einhaltung der Qualitäts- und anderer Standards, Zufriedenheit der Stakeholder, usw. Dabei ist eine regelmäßige Berichterstattung (sowohl von niedrigeren Ebenen an den Portfoliomanager als auch vom Portfoliomanager an die Stakeholder) ein wesentlicher Bestandteil dieser Kompetenzen. Um den Lernprozess stetig voranzutreiben, sollte zudem der aufgebrachte Managementaufwand regelmäßig bewertet werden. Ausgehend von diesen Informationen können Änderungen erforderlich werden. Ein im Voraus festgelegter, transparenter Prozess des Änderungsmanagements ist ein weiteres grundlegendes Element des Portfoliocontrollings. Nach ordnungsgemäßem Abschluss jedes Portfoliozyklus sollte eine Auswertung stattfinden und ein Bericht erstellt werden, in dem der Portfoliostatus, die Ergebnisse, Erfolge sowie die aus dem Portfolio gewonnenen Erkenntnisse festgehalten werden.

## Wissen

- Phasen-/Stufenübergänge
- Berichterstattung
- Portfoliobüro
- Deming-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)
- Änderungsantrag
- Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)
- Management by Exception (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)
- Lessons Learned (Bericht über gewonnene Erkenntnisse)
- Phasen-/Stufen-/Sprint-/Freigabe-Planung
- Entscheidung bezüglich Finanzmitteln und Make-or-Buy
- Abweichungsbericht
- Problembereiche
- Projekt- und Programmmanagement-Pläne
- Entlastung
- Entscheidungsbefugnis

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Besprechungen zur Fortschrittskontrolle
- Änderungsmanagement
- Berichterstattung
- Verhandlung von Änderungsanträgen
- Problemmanagement
- Fertigstellungswertanalyse
- Meilenstein-Trend-Analyse-Diagramme

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspektiven 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 7: Konflikte und Krisen
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen



## Kompetenzindikatoren

### 4.5.10.1 Das Portfoliosystem einrichten

#### Beschreibung

Im Allgemeinen werden Portfolios auf zwei Arten aufgebaut – „bottom up“ oder „top-down“. Beim Ansatz „von unten nach oben“ (Bottom-Up) werden bereits aktive Komponenten zusammengefasst und der damit verbundene Nutzen hinzugefügt. „Von oben nach unten“ (Top-Down) werden sie in einer Anfangsarchitektur per Design erstellt und zwar in der Analysephase des Portfolios anhand der prognostizierten Ziele. Teil dieser Aufbauphase des Portfolios ist es, die erforderliche Programminfrastruktur einzurichten. Dies kann Büroräume, Technologie-Infrastruktur, ein Portfoliomanagement- oder Verwaltungsteam und alle unterstützenden Richtlinien, Verfahren, Tools oder Systeme umfassen.

#### Messgrößen

- Analysiert den Ansatz zur Erstellung des Portfolios (Bottom-Up, Top-Down, Kombination)
- Identifiziert die (möglichen) Komponenten (Projekte und Programme)
- Identifiziert und entwickelt die Portfolio-Infrastruktur
- Entwickelt den Plan zur Kontrolle des Portfolios

### 4.5.10.2 Portfoliozyklus einrichten und aufrechterhalten

#### Beschreibung

Der Einzelne muss entscheiden, wie er den Aufwand des Portfoliomanagements planen und messen bzw. wie er den Portfoliozyklus managen wird. Das Portfolio muss regelmäßig hinsichtlich des Status und des Fortschritts der Komponenten aktualisiert werden. Deshalb sollten die Monitoringprozesse eingerichtet sein, um regelmäßig Informationen zu Fortschritt, Finanzen und die Verwendung von Ressourcen zu sammeln, um diese mit der Bezugsbasis, Qualitäts- und anderen Standards sowie der Zufriedenheit der Stakeholder und Ähnlichem abzugleichen. Zusätzlich wird ein Kontrollplan für die Messung der KPI entwickelt und eingeführt.

In Organisationen, die häufig mit Portfolios arbeiten, sind diese Grundelemente gewöhnlich in Handbüchern oder portfoliospezifischen Anleitungen festgehalten. Um den Lernprozess stetig voranzutreiben, sollte zudem der aufgebrachte Managementaufwand regelmäßig bewertet werden. Ausgehend von diesen Informationen können Änderungen erforderlich werden. Ein im Voraus festgelegter, transparenter Änderungsmanagement-Prozess ist ein weiteres grundlegendes Element des Portfoliocontrollings. Nach ordnungsgemäßem Abschluss jedes Portfoliozyklus sollte eine Auswertung stattfinden und ein Bericht erstellt werden, in dem der Portfoliostatus, die Ergebnisse, Erfolge sowie die gewonnenen Erkenntnisse festgehalten werden.

#### Messgrößen

- Organisiert Management und Controlling des Portfolioprozesses
- Definiert die Leistungen für den / die folgenden Zyklus / Zyklen
- Managt den Zyklus des Portfoliocontrollings

### 4.5.10.3 Über das Portfolio Bericht erstatten

#### Beschreibung

Die regelmäßige Berichterstattung ist ein wesentlicher Bestandteil des Portfoliomanagements. Die Berichterstattung bietet Informationen und Kommunikation über den Portfoliostatus in der aktuellen sowie vorherigen Phasen und eine Prognose für die Entwicklungen der aktuellen Phase. Die Berichterstattung umfasst sowohl regelmäßige mündliche als auch schriftliche Statusaktualisierungen und Prognosen. Die Berichterstattung beinhaltet ebenfalls Finanzprüfungen des Portfolios. Ist der Einzelne und/oder das Team sehr erfahren, kann es für die Stakeholder ausreichend und akzeptabel sein, dass nur in Ausnahmefällen Bericht erstattet wird. Das bedeutet, dass nur über wichtige Vorgänge Bericht erstattet wird und keine ständigen Meldungen zu Status bzw. Aktualisierungen erfolgen.

#### Messgrößen

- Definiert einen Zeitplan und eine Struktur für die Berichterstattung (was, wann, wie oft, wie, usw.)
- Gibt in regelmäßigen Abständen allgemeine Fortschrittsberichte heraus
- Gibt in regelmäßigen Abständen allgemeine Prognoseberichte heraus

## 4.5.11 Chancen und Risiken (Risk and opportunity)

### Definition

„Chancen und Risiken“ umfassen die Identifikation, die Analyse, die daraus resultierende Planung sowie die Einführung und Steuerung der Chancen und Risiken von Projekten, Programmen und Portfolios. Das Management von Chancen und Risiken versetzt Entscheidungsträger in die Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen, Handlungen zu priorisieren und zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu unterscheiden. Das Management von Chancen und Risiken ist ein fortlaufender Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Portfolios erstreckt und bei Entscheidungen von Schlüsselfragen des Portfolios regelmäßig überprüft wird. Auch bei der Auswahl von Projekten und Programmen spielen Risiken eine Schlüsselrolle.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Chancen und Risiken zu verstehen und diese effektiv zu managen, Reaktionen und Gesamtstrategien eingeschlossen.

### Beschreibung

Chancen (positive Auswirkungen) und Risiken (negative Auswirkungen) werden immer im Zusammenhang mit den Portfoliozielen betrachtet, bzw. mit deren Konsequenzen auf die Realisierung derselben. In einem ersten Schritt ist es empfehlenswert zu erwägen, welche Gesamtstrategien dem Management von Chancen und Risiken am besten dienen würden, immer mit Blick auf die Unternehmensstrategien und das Portfolio. Danach wird der Prozess des Managements von Chancen und Risiken zunächst durch die Identifikation und Analyse der Chancen und Risiken geprägt, gefolgt von der Entwicklung und Einführung eines Reaktionsplans, der die beabsichtigten und geplanten Handlungen für den Umgang mit identifizierten Chancen und Risiken abdeckt. Dabei sollte der Reaktionsplan den allgemeinen gewählten Chancen- und Risikostrategien entsprechend entwickelt und eingeführt werden. Der Einzelne ist dafür zuständig, die Teammitglieder einzubeziehen und dafür zu sorgen, dass das Team den Prozess des Chancen- und Risikomanagements respektiert; das Team auf Chancen und Risiken aufmerksam zu machen; die anderen Stakeholder und, wenn nötig, die entsprechenden Fachexperten in den Prozess mit einzubeziehen. Eine Schlüsselrolle spielen die Risiken auch beim Auswahlprozess von Projekten und Programmen für das Portfolio. Wenn ein Portfolio „ausgeglichen“ ist, wird das Gesamtrisiko für alle vorgegebenen Projekte oder Programme minimiert.

### Wissen

- Strategien für das Management von Chancen und Risiken
- Notfallpläne, Ausweichpläne
- Vorsorgereserven (Kosten und Dauer)
- Erwarteter monetärer Wert
- Qualitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Quantitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Reaktionsstrategien und -pläne für Chancen und Risiken
- Risiko-Identifikations-Techniken und -Tools
- Szenario-Planung
- Sensitivitätsanalyse
- SWOT-Analyse – Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)
- Risikopotenzial, Risikobereitschaft, Risikoscheue und Risikotoleranz

- Projekt- oder Programmrisiken und geschäftliche Chancen und Risiken
- Restrisiko
- Wahrscheinlichkeit, Auswirkungen und Nähe von Chancen und Risiken
- Risikoeigner
- Risikoregister
- Quellen von Risiken und Chancen

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Identifikationstechniken für Chancen und Risiken
- Analysetechniken für Chancen und Risiken
- Entwicklung von Reaktionsplänen für Chancen und Risiken
- Einführung, Überwachung und Steuerung von Reaktionsplänen für Chancen und Risiken
- Einführung, Überwachung und Steuerung von übergreifenden Strategien für das Management von Chancen und Risiken
- Monte Carlo-Analyse
- Entscheidungsbäume, z. B. die Ishikawa-Analyse

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 4: Macht und Interessen
- People 5: Führung
- People 7: Konflikte und Krisen
- People 8: Vielseitigkeit

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.11.1 Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren

#### Beschreibung

Der Einzelne entwirft, entwickelt und führt Risikomanagementrichtlinien ein, die von Komponenten verwendet werden, um sicherzustellen, dass Chancen und Risiken über den ganzen Portfoliolenbenszyklus hinweg konsequent und systematisch gemanagt werden.

Die Risikomanagementrichtlinien umfassen das Festlegen der Methoden zur Identifikation, Kategorisierung, Analyse, Bewertung und Behandlung von Risiken, und sollten mit der Risikomanagementpolitik der Organisation sowie internationalen, nationalen bzw. Industriestandards verknüpft werden. In den Risikomanagementrichtlinien wird zudem beschrieben, wer für die Handhabung welcher Chancen und Risiken zuständig ist, und welche Eskalationswege bestehen (aufwärts, abwärts, seitwärts).

### Messgrößen

- Identifiziert mehrere mögliche Risikomanagementmodelle
- Entwickelt eine Risikomanagementstruktur in Übereinstimmung mit den Organisationsrichtlinien und / oder internationalen Standards
- Gewährleistet die konsequente Anwendung der Risikomanagementstruktur

#### 4.5.11.2 Chancen und Risiken identifizieren

### Beschreibung

Der Einzelne ist verantwortlich für die fortlaufende Aufgabe der Identifikation aller Quellen von Chancen und Risiken sowie der Einbeziehung anderer in diesen Prozess. Es bestehen diverse Quellen von Chancen und Risiken, sowohl portfoliointern als auch extern. Der Einzelne kann verschiedene Techniken und Quellen verwenden, um die Chancen und Risiken zu identifizieren, z. B. aus von anderen Portfolios gewonnenen Erkenntnissen, Literatur, Aufbaustrukturen von Chancen und Risiken und interaktiven Sitzungen mit Teammitgliedern, Stakeholdern und Fachexperten. Beim Identifikationsprozess geht es nicht nur darum, die Risiken zu identifizieren, sondern auch um die Chancen, beispielsweise die Lieferobjekte kostengünstiger herzustellen, die Komponenten zu beschleunigen bzw. das Projekt weniger anfällig für Risiken oder einfach qualitativ zu verbessern. Da sich die Einflüsse aus der Umgebung mit der Zeit ändern, sollte die Identifikation der Chancen und Risiken ein stetig fortlaufender Prozess sein.

### Messgrößen

- Kennt und nutzt verschiedene Quellen zur Identifikation potentieller Chancen und Risiken
- Identifiziert Chancen und Risiken
- Dokumentiert Chancen und Risiken in einem Register

#### 4.5.11.3 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren

### Beschreibung

Der Einzelne ist für die fortlaufende Aufgabe der Analyse von identifizierten Chancen und Risiken zuständig. Die Analyse der Chancen und Risiken kann qualitativ und quantitativ ausgeführt werden. Der beste Ansatz besteht in der Anwendung beider Vorgehensweisen sowie darin, sowohl Risiken als auch Chancen regelmäßig neu zu bewerten. Die qualitative Analyse umfasst eine eingehendere Beurteilung der Quellen der identifizierten Risiken und / oder Chancen und befasst sich zudem mit Bedingungen und Auswirkungen. Ein Beispiel ist die Szenario-Planung.

Die quantitative Analyse befasst sich mit Wahrscheinlichkeiten und Schätzungen und übersetzt zudem wahrscheinliche Auswirkungen in messbare Maßnahmen. Die quantitative Analyse liefert Zahlenwerte zur Messung der zu erwartenden Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken. Die Monte Carlo-Analyse und Entscheidungsbäume sind Beispiele für wirkungsvolle Risikobewertungstechniken.

### Messgrößen

- Bewertet Chancen und Risiken qualitativ
- Bewertet Chancen und Risiken quantitativ
- Erstellt und interpretiert einen Entscheidungsbaum für Chancen und Risiken

#### 4.5.11.4 Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren

##### Beschreibung

Der Einzelne ist verantwortlich für den fortlaufenden Prozess der Auswahl und Einführung optimaler Reaktionen auf jegliche identifizierte Risiken oder Chancen. Dieser Prozess beinhaltet die Analyse verschiedener Reaktionsmöglichkeiten und die anschließende Auswahl der optimalen bzw. geeigneten Lösung.

Für jedes Risiko kommen folgende Handlungsoptionen in Frage:

- Vermeiden des Risikos, indem er entscheidet, die Aktivität, die das Risiko verursacht, nicht zu starten bzw. diese nicht fortzusetzen
- Das Risiko eingehen oder sogar noch erhöhen, um eine Chance wahrzunehmen
- Entfernen der Risikoquelle
- Ändern der Wahrscheinlichkeit
- Ändern der Konsequenzen
- Teilen des Risikos mit einer anderen Partei bzw. anderen Parteien (darunter Verträge und Risikofinanzierung)
- Eingehen des Risikos basierend auf einer fundierten Entscheidung
- Vorbereitung und Einführung eines Notfallplans

Für die Chancen gelten ähnliche Handlungsoptionen:

- Ausräumen der Unsicherheit, indem er die Chance definitiv umsetzt (ausnutzen)
- Übergabe der Verantwortung an einen Dritten, der am besten dazu in der Lage ist, diese zu handhaben (teilen)
- Erhöhen der Wahrscheinlichkeit und / oder Auswirkungen, indem man die wesentlichen Chancentreiber identifiziert und maximiert (verbessern)
- Keine besonderen Maßnahmen ergreifen, um die Chance zu nutzen (ignorieren)

Nicht annehmbare Risiken und zu verfolgende Chancen erfordern einen angemessenen Reaktionsplan. Häufig besteht selbst nach der Einführung von Reaktionsplänen noch ein Restrisiko, das gemanagt werden muss.

##### Messgrößen

- Erklärt verschiedene Hilfsmittel und Methoden für die Einführung einer gewählten, übergreifenden Strategie für den Prozess des Chancen- und Risikomanagements
- Evaluiert Maßnahmen für Chancen und Risiken
- Evaluiert alternative Hilfsmittel und Methoden für die Umsetzung der Maßnahmen
- Nimmt für die Einführung der Maßnahmen Einfluss auf den Ressourcenplan und die erforderlichen Kompetenzen
- Führt einen Maßnahmenplan für Chancen und Risiken ein und kommuniziert diesen

#### **4.5.11.5 Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen**

##### **Beschreibung**

Nachdem angemessene Reaktionspläne für Chancen und Risiken eingeführt wurden (dazu kann die Ernennung eines Risikoeigners für bestimmte oder alle Risiken gehören), müssen die Chancen und Risiken überwacht werden. Dabei sollten die Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit des jeweils gewählten Reaktionsplans regelmäßig neu bewertet werden. Die Wahrscheinlichkeiten und/oder Auswirkungen der Chancen und Risiken können sich ändern, neue Informationen können verfügbar werden, neue Chancen und Risiken können sich ergeben, sodass die jeweiligen Reaktionspläne nicht mehr angemessen sind. Die übergreifenden Strategien müssen möglicherweise auch evaluiert werden. Tatsächlich handelt es sich beim Risiko- und Chancenmanagement nicht nur um einen periodischen Prozess, er sollte vielmehr fortlaufend eingesetzt werden, da alle Handlungen einen Risikofaktor bergen können.

##### **Messgrößen**

- Überwacht und steuert die Einführung und Umsetzung eines Aktionsplans für Chancen und Risiken
- Kommuniziert die Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit der gewählten Maßnahmen

## 4.5.12 Stakeholder (Stakeholders)

### Definition

Die Kompetenz „Stakeholder“ umfasst die Identifikation, die Analyse, das Einbeziehen und das Managen der Einstellungen und Erwartungen aller relevanten Stakeholder. Als Stakeholder betrachtet werden können alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Portfolio beteiligt sind, dieses beeinflussen, davon beeinflusst werden oder an der Durchführung bzw. dem Ergebnis desselben interessiert sind. Dazu gehören können Auftraggeber, Kunden und Anwender, Auftragnehmer / Unterauftragnehmer, Bündnisse und Partnerschaften sowie andere Projekte, Programme und Portfolios. Zu den Verpflichtungen der Stakeholder gehört es, das Portfolio kontinuierlich zu überarbeiten, es zu überwachen sowie ihren Interessen am Portfolio bzw. ihres Einflusses auf das Portfolio entsprechend zu handeln. Außerdem kann unter die Verpflichtungen der Stakeholder fallen, strategische Bündnisse einzugehen, die organisatorischen Möglichkeiten und Mittel schaffen, bei denen sowohl Vor- als auch Nachteile geteilt werden.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Interessen, den Einfluss und die Erwartungen der Stakeholder zu verstehen, sowie die Stakeholder einzubeziehen und ihre Erwartungen effektiv zu managen.

### Beschreibung

Die Beteiligung der Stakeholder ist ein fortlaufender Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Portfolios hinzieht. Stakeholder sind die Partner für und durch die das Portfolio erfolgreich sein wird. Die Erwartungen, Bedürfnisse und Vorstellungen der Stakeholder schaffen die Notwendigkeit und bilden die Basis für das Programm. Das Geld und die Ressourcen der Stakeholder sind notwendige Beiträge, und die Stakeholder nutzen die Ergebnisse.

Es gibt verschiedene Formen und Gruppierungen von Stakeholdern (höheres Management, Anwender, Auftragnehmer, Partner, Interessenvertretungen, usw.), die über unterschiedliche Einstellungen, Interessen und Einfluss verfügen. Davon ausgehend hat jeder Stakeholder bzw. jede Stakeholder-Gruppe andere Informationsanforderungen. Daher ist eine Beteiligungsstrategie (häufig in einem Kommunikationsplan festgehalten) von grundlegender Bedeutung. Diese Strategie kann mit einem Fokus auf formelle und informelle Kommunikationskanäle ausgeführt werden oder auch anhand von Beteiligungsformen wie Bündnissen, Kollaborationen oder Netzwerken. Bündnisse werden gewöhnlich durch einen schriftlichen Vertrag festgehalten und formalisiert, beispielsweise durch einen Bündnisvertrag, oder durch die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft. Kooperationspartner stammen häufig aus getrennten Bereichen innerhalb einer Organisation oder können eine oder mehrere verschiedene Organisationen umfassen. Netzwerke verfügen über keine klare Machtstruktur und bilden deshalb ein Kräftefeld, mit dem sich eine Zusammenarbeit schwieriger gestaltet.

Während der Durchführung der Beteiligungsstrategie sollte die Stakeholder-Umgebung konstant auf Änderungen hin überwacht werden, um so eine kontinuierliche Abstimmung und Verbesserung zu gewährleisten.



## Wissen

- Stakeholder-Interessen
- Stakeholder-Einfluss
- Beteiligungsstrategien
- Kommunikationsplan
- Kooperationsvertragsarten
- Beobachten der externen Umgebung im Hinblick auf soziale, politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen

## Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Stakeholder-Analyse
- Verständnis kontextueller Zwänge
- Demonstration strategischer Kommunikationsfähigkeiten
- Erwartungsmanagement
- Formelle und informelle Kommunikation
- Präsentationsfertigkeiten
- Fähigkeit, Beziehungen zu entwickeln, um potentielle Mitarbeiter zu identifizieren
- Kontextbewusstsein
- Motivationstechniken
- Konfliktbewältigung

## Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Alle Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 4: Beziehungen und Engagement
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit

# Kompetenzindikatoren

## 4.5.12.1 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren

### Beschreibung

Der Einzelne identifiziert alle für das Portfolio relevanten Personen, Gruppen und Organisationen. Zunächst muss der Einzelne die Einstellung aller Stakeholder (Gruppe) analysieren und herausfinden, auf welchen Gründen diese Einstellung basiert (Interesse des Stakeholders am Ergebnis oder Prozess). Zudem muss der Einzelne wissen, welche positive bzw. negative Wirkung (Einfluss) dieser Stakeholder (Gruppe) möglicherweise auf das Portfolio oder die Komponenten haben könnte. Ihr Interesse kann verschiedene Ursprünge haben, beispielsweise, weil sie die Lieferobjekte der Portfoliokomponente verwenden wollen oder müssen, oder weil sie um knappe Ressourcen oder das Budget konkurrieren. Sie können also groß oder klein und positiv oder negativ sein.

Der Einfluss der Stakeholder kann zudem größer oder kleiner sein und sich in einem oder mehreren Bereichen konzentrieren (wie beispielsweise seine Fähigkeit, Finanzierung, Einsatzmittel, Büroräume und -ausstattung, Priorität, Zugang zu bewilligen oder zurückzuhalten). Im Laufe des

Lebenszyklus des Portfolios erhält der Einzelne eine aktive Analyse der Portfoli Umgebung aufrecht, um neue, veränderte Interessen und Einflüsse der Stakeholder zu identifizieren. Diese Änderungen im Stakeholder-Umfeld können das Ergebnis von Änderungen der Portfoliokomponenten selbst sein (z. B. der Übergang von der Design- zur Durchführungsphase). Häufiger sind sie jedoch das Ergebnis von Änderungen im Kontext des Portfolios (organisatorische Änderungen, Personaländerungen im Management, wirtschaftliche Änderungen, neue Vorschriften, usw.). Der Einzelne analysiert die Relevanz dieser Änderungen für das Portfolio.

### Messgrößen

- Identifiziert die wichtigsten Stakeholderkategorien
- Identifiziert und benennt die verschiedenen Interessen der Stakeholder
- Identifiziert und bewertet den Einfluss der Stakeholder
- Identifiziert die relevanten Änderungen im oder in der Umgebung des Portfolios
- Analysiert die Konsequenzen von Änderungen für das Portfolio
- Ergreift Maßnahmen, um die Stakeholder zu beeinflussen

## 4.5.12.2 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten

### Beschreibung

Der Einzelne erstellt eine Stakeholderstrategie, wie die verschiedenen Stakeholder in das Portfolio sowie dessen Strategie und Ziele einbezogen, auf dem Laufenden gehalten und eingebunden werden können. Für jeden Stakeholder (bzw. jede Gruppe von Stakeholdern) kann hierfür ein unterschiedlicher Ansatz angewendet werden, je nach deren Interesse und Einfluss. Zum besseren Management können Stakeholder mit ähnlichen Interessen und ähnlichem Einfluss in Gruppen zusammengefasst werden. Die Stakeholderstrategie wird häufig in einem Kommunikationsplan festgehalten, der für jeden Stakeholder (bzw. jede Gruppe) das Warum, das Was, das Wann (und wie häufig) und das Wie (durch welchen Kommunikationskanal) beschreibt, sowie Wer kommunizieren sollte und mit welchem Detaillierungsgrad.

Das Was ist dabei wesentlich. Die Nachricht sollte auf die spezifischen Erwartungen der Stakeholder ausgerichtet sein, sowie darauf, jeden Stakeholder dazu zu verpflichten, das Portfolio zu unterstützen (bzw. es wenigstens nicht zu behindern). Der Kommunikationsplan ist von zentraler Bedeutung für das Erwartungsmanagement. Dieses kann zusammengefasst werden als der Aufwand des Einzelnen, die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder derart zu beeinflussen, dass diese erwarten und zu schätzen lernen, was (und wann) das Portfolio liefern kann und wird, und dass sie nicht aufgrund falscher Erwartungen über Projektfortschritt und -ergebnis enttäuscht werden. Natürlich gehören zu jeder Kommunikation zwei Seiten, deshalb sollte sorgsam betrachtet werden, ob und wie die gesendete Nachricht empfangen wurde. Zudem sollten Feedback und weitere eingehende Kommunikation fortgeschrieben werden. Da sich die Umstände ändern können, sollte der Kommunikationsplan regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Potentielle Allianzen werden entwickelt und potentielle Mitarbeiter werden identifiziert. Der Nutzen und die Ergebnisse der potentiellen Partnerschaft oder Allianz werden für alle Beteiligten identifiziert. Eine Beziehung mit den potentiellen Mitarbeitern wird aufgebaut und entwickelt.

### Messgrößen

- Beschreibt die Bedeutung einer Stakeholderstrategie
- Erstellt einen Kommunikationsplan
- Erklärt das Warum, Was, Wann, Wie, Wer sowie den erforderlichen Detaillierungsgrad des Kommunikationsplans für einen bestimmten Stakeholder bzw. eine bestimmte Stakeholder-Gruppe
- Passt den Kommunikationsplan und/oder die -strategie den sich verändernden Umständen an
- Erklärt die Gründe für eine Änderung des Kommunikationsplans
- Identifiziert und evaluiert die Chancen möglicher Allianzen und Partnerschaften
- Identifiziert und evaluiert potentielle Mitarbeiter

#### 4.5.12.3 Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen

##### Beschreibung

In Portfolios und fast allen Komponenten gehören Führungskräfte und Auftraggeber zu den wichtigsten Stakeholdern. Häufig ist die Geschäftsleitung der Finanzgeber (Budget) und/oder kann über die Ressourcen, Priorität der Anforderungen, Definition des Leistungsumfangs, usw. entscheiden. Für diese primären Stakeholder ist das Erwartungsmanagement deshalb von größter Bedeutung. Die Verpflichtung und das Vertrauen der Geschäftsleitung, des höheren Managements und/oder des/der Auftraggeber(s) sind von großem Nutzen, sowohl für den Erfolg des Portfolios und seiner Komponenten als auch für dessen Management. Deshalb sollten eine gute Arbeitsbeziehung und eine offene Kommunikation aufgebaut werden.

Manchmal sind die verschiedenen Rollen in einer Person vereint. Häufiger ist es jedoch so, dass verschiedene Personen eine oder mehrere dieser Rollen erfüllen. Dabei haben sie alle ihre eigenen Erwartungen, Interessen und Einflüsse. Abhängig vom Portfolio, den Komponenten und dem Kontext können Geschäftsleitung und/oder Auftraggeber ihren Teil zum Stakeholder-Management beitragen und als Botschafter fungieren, da sie häufig über den Status und die Verbindungen verfügen, die dem einzelnen Manager fehlen.

##### Messgrößen

- Bindet das Management und/oder Auftraggeber ein
- Managt die Erwartungen der Projektleitung, des höheren Managements und/oder des/der Auftraggeber(s)
- Setzt Geschäftsführung und/oder Auftraggeber als Botschafter ein

#### 4.5.12.4 Nutzer, Partner und Lieferanten einbinden, um ihre Kooperation und Commitment zu erreichen

##### Beschreibung

Bei Portfolios und jeder Komponente ist die frühe und eingehende Einbeziehung der Anwender eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Anwender (bzw. deren Repräsentanten) können Informationen liefern bezüglich ihrer Bedürfnisse und Anforderungen sowie dazu, wie das Ergebnis verwendet werden wird. Dies ist häufig von grundlegender Bedeutung für die Definition der Komponenten und deren Lieferobjekte. Zudem können Anwender (bzw. Anwendergruppen) Ressourcen bereitstellen. Lieferanten können das Portfolio oder eine Komponente mit Ressourcen, Fachkenntnissen, Teilprodukten, usw. unterstützen. Dabei sollte darauf geachtet werden, die besten Anbieter zu wählen,

insbesondere, wenn die Fachkenntnisse, Ressourcen und/oder Teilprodukte nur von außerhalb der Organisation bezogen werden können und dafür formelle Verträge abgeschlossen werden müssen. Partner sind Personen, Gruppen oder Organisationen, die zusammenarbeiten, um gemeinsam einen Teil des Portfolioergebnisses zu liefern, oder sie können einen größeren Beitrag zum Erreichen der Portfolioziele leisten. Diese Partner haben sich möglicherweise ausschließlich für eine bestimmte Komponente zusammengetan oder können auch auf einer dauerhafteren Bündnisgrundlage zusammenarbeiten. Partner können auch andere Manager sein, mit denen das Tempo oder die Lieferobjekte des Portfolios abgestimmt werden müssen, um den Nutzen für die Organisation zu optimieren. Verfügt das Portfolio über einen Lenkungsausschuss, so sind ein oder mehrere Senior-Anwender (Anwender-Repräsentanten) und Senior-Lieferanten (Lieferanten-Repräsentanten) Teil dieses Ausschusses. Anwender und andere Stakeholder können zudem Teil eines Sounding Boards sein, das die Geschäftsleitung oder den Lenkungsausschuss berät. Der Einzelne muss bereits zu Beginn des Portfolios den Fokus auf diese Stakeholder-Gruppen richten und seinen Einfluss darauf verwenden, die richtigen Benutzer-Repräsentanten und Lieferanten auswählen.

### Messgrößen

- Bindet Anwender ein und fordert deren Commitment für das Portfolio und dessen relevanten Komponenten ein
- Fordert das Commitment von Lieferanten für das Portfolio und dessen relevante Komponenten ein
- Kooperiert mit Partnern, um das optimale Ergebnis für die Organisation zu erzielen

## 4.5.12.5 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden

### Beschreibung

Als Teil der Stakeholderstrategie können Netzwerke und Allianzen eingeführt werden. Diese können sowohl formell als auch informell sein. Wenn sie formell sind, werden Vereinbarungen ausgehandelt und dokumentiert, und ein Plan für die laufende Zusammenarbeit wird entwickelt und umgesetzt. Als Teil dieses Plans werden Leistungsmaßstäbe identifiziert und eine Ausstiegsstrategie entwickelt.

Alle Netzwerke und Allianzen sollten mehrfach evaluiert und, wenn nötig, verbessert werden. Allianzen können wie vereinbart beendet werden, oder weil die formelle Arbeitsbeziehung nicht länger von Nutzen für die beteiligten Organisationen oder Stakeholder ist. Es kommt sehr häufig vor, dass eine Organisation mit den gleichen Partnern eine Allianz für zukünftige neue Projekte eingehen will, deshalb muss eine formelle Arbeitsbeziehung äußerst sorgfältig abgewickelt werden. Netzwerke sind eher informell und werden im Allgemeinen über den Lebenszyklus eines Projekts hinweg aufrechterhalten bzw., im Falle eines Portfolios, über einen bestimmten Zeitrahmen.

### Messgrößen

- Verhandelt und dokumentiert die Kooperationsvereinbarungen
- Entwickelt einen Kooperationsplan und führt diesen ein
- Entwickelt und evaluiert Erfolgsmaßstäbe
- Erhält wichtige Partnerschaftsvereinbarungen aufrecht
- Beendet alle formellen Vertragsvereinbarungen

### 4.5.13 Change und Transformation (Change and transformation)

#### Definition

Neu entwickelte Fähigkeiten sind nur von Nutzen, wenn sie auch angewandt und von den entsprechenden Organisationen und Empfängern unterstützt werden. Change (Veränderung, Verbesserung einer aktuellen Situation unter Beachtung der Vergangenheit) und Transformation (aus neuen Situationen entstehende Entwicklung, basierend auf einer Zukunftsvision) liefern die Prozesse, Tools und Techniken, die den Einzelnen und Organisationen dabei helfen können, erfolgreiche Übergänge hinsichtlich Personal und Organisation vorzunehmen, die in der Annahme und Verwirklichung von Change resultieren.

#### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Gesellschaften, Organisationen und Einzelnen dabei zu helfen, ihre Organisation derart zu verändern oder umzugestalten, dass sie die erwarteten Vorteile und Ziele erreichen.

#### Beschreibung

Portfolios werden organisiert, um Verbesserungen zu erreichen. In vielen Fällen werden diese Verbesserungen nicht nur durch Lieferung eines Ergebnisses erreicht, sondern erfordern zudem kleine oder große Veränderungen im Verhalten der Organisation. Normalerweise hat niemand etwas gegen Veränderung, es will nur niemand verändert werden. Diese Ablehnung kann man beispielsweise erfolgreich angehen, indem man Unterstützung anbietet, diesen Widerstand anspricht und das nötige Wissen und die Fähigkeit entwickelt, die Veränderung einzuführen. Eine strategische Veränderung umfasst zudem die Einflussnahme auf eine führende Koalition und andere psychologische und psychosoziale Interventionen. Bei einem guten Changemanagement fühlen sich die Beteiligten in den Veränderungsprozess (Changeprozess) eingebunden und werden nutzbringend zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und die entsprechenden Ergebnisse liefern.

Die Transformation wird dann zur Realität, basierend auf einer Vision, wenn das Verhalten verändert wird, weil der Wille besteht, Dinge anders zu machen. Soll heißen, die Transformation wird von Visionen geleitet und hängt weitgehend von der Stärke der jeweiligen Vision und der Bereitschaft der diese Vision teilenden Personen ab, sich tatsächlich mit voller Kraft dafür einzusetzen. Das Ausmaß des für ein Portfolio benötigten Change- und Transformationsmanagements hängt dabei weitgehend davon ab, inwieweit das tägliche Leben der Einzelnen und Gruppen davon betroffen wird, sowie von Aspekten wie Kultur, Wertesystem und in der Vergangenheit erlebte Veränderungen. In erster Linie geschehen Change und Transformation nicht „explizit“ und laufen nicht als linearer Prozess ab. Der Einzelne muss die Effektivität der Veränderungen regelmäßig kontrollieren und bewerten und die Change- bzw. Transformationsstrategie dementsprechend anpassen. Zudem muss der Einzelne die Veränderungskapazitäten und -fähigkeiten der Einzelnen, Gruppen bzw. Organisationen berücksichtigen, um ihnen erfolgreich bei der Anpassung oder Umgestaltung (Transformation) helfen zu können.

Aus Portfolios gehen üblicherweise neue Fähigkeiten hervor. Nur wenn diese Fähigkeiten jedoch auch eingesetzt werden, können ein Mehrwert erzeugt und Nutzen erzielt werden. Organisation- oder Geschäftsveränderungen beeinflussen oder verändern häufig Prozesse, Systeme, Organisationsstrukturen und Arbeitsrollen, in erster Linie beeinflussen sie jedoch das Verhalten der Menschen. Veränderungen können recht klein sein oder eine komplette Umgestaltung

erfordern. Manchmal können sie sogar eine störende Wirkung haben, was bedeutet, dass besondere Fertigkeiten benötigt werden, um sie zu bewerkstelligen.

### Wissen

- Lernstile für Einzelne, Gruppen und Organisationen
- Managementtheorien für Veränderungen in Organisationen
- Auswirkungen von Veränderung auf Einzelne
- Persönliche Techniken für das Veränderungsmanagement
- Gruppendynamiken
- Wirkungsanalyse
- Akteursanalyse
- Motivationstheorie
- Theory of Change

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analyse der Veränderungskapazität und -fähigkeit von Einzelnen, Gruppen oder Organisationen
- Interventionen aufgrund des Verhaltens von Einzelnen und Gruppen
- Umgang mit dem Widerstand gegenüber Veränderung

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 4: Macht und Interesse
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.13.1 Auswirkungen von Veränderung (Change) auf das Portfolio beurteilen und einschätzen

#### Beschreibung

Sowohl Organisationen als auch Personen verfügen über eine begrenzte Kapazität, Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung. Dies wird unter anderem beeinflusst durch den Erfolg vorheriger Veränderungen, Stress und Druck, das Verständnis für diese spezielle Veränderung, Kultur und Atmosphäre sowie den jeweiligen positiven bzw. negativen Ausblick. Zudem kann es einen Widerstand gegen die vorgeschlagene Änderung geben, offen oder verdeckt, der die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen negativ beeinflusst. In vielen Fällen kommt der Widerstand nicht von den Personen, die direkt von dieser Änderung betroffen sind, sondern von deren Managern. Die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist nicht feststehend, sondern wird sowohl von internen als auch externen Faktoren beeinflusst. Das Portfolio selbst liefert keine Veränderung. Es wird jedoch von Änderungen beeinflusst, weshalb der Einzelne die möglichen Auswirkungen auf das Portfolio bewerten und überprüfen muss.

### Messgrößen

- Analysiert die Anpassungsfähigkeit an notwendige Veränderungen auf der Basis von vorherigen erfolgreichen bzw. erfolglosen Veränderungen in der Organisation
- Beurteilt mögliche Bereiche des Widerstands gegen die Veränderung
- Erkennt und beeinflusst Umstände, die die Anpassungsfähigkeit verbessern können

#### 4.5.13.2 Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Portfolio und seine Komponenten entwickeln

### Beschreibung

Der Einzelne entwickelt eine Veränderungsstrategie (bzw. diese entsteht und der Einzelne stellt sie zusammen), um die projizierten Veränderungen oder Umgestaltungen umzusetzen. Diese berücksichtigt die Fähigkeit zur Veränderung bzw. die Bereitschaft zur Umgestaltung. Der Plan zur Umgestaltung wird von Einzelnen und Gruppen entwickelt und validiert, die er betrifft. Changes und Transformation geschehen nicht über Nacht, sondern benötigen normalerweise eine Weile, bevor sie einen Mehrwert erzielen.

### Messgrößen

- Identifiziert Transformationsstrategien
- Arbeitet mit anderen zusammen, um Strategien zu validieren
- Dokumentiert Strategien

#### 4.5.13.3 Den Changeprozess aufrechterhalten

### Beschreibung

Sobald eine Veränderung veranlasst wurde, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um die Veränderung zu bewahren. Dafür sollte der Einzelne kontinuierlich beobachten und beurteilen, welche Aktivitäten zu der gewünschten Veränderung beitragen. Erfolgreiche Aktivitäten werden dann in der Datenbank für gewonnene Erkenntnisse dokumentiert.

### Messgrößen

- Überwacht den Widerstand gegen Veränderung und thematisiert diesen
- Führt ausgewählte Interventionen durch
- Leitet oder organisiert Workshops und Training
- Passt regelmäßig den Veränderungs- oder Transformationsplan an, um gewonnene Erkenntnisse und Veränderungen im Portfolio einzuführen



## 4.5.14 Projektselektion und Portfoliobalance (Select and balance)

### Definition

Bei der Kompetenz „Projektselektion und Portfoliobalance“ wird der Fokus auf die Bewertung, Auswahl und Leistungsüberwachung von Projekten und Programmen innerhalb des Portfolioumfangs gelegt sowie auf den Abgleich des Portfolios. Das bedeutet, dass garantiert werden soll, dass das Portfolio als Ganzes den optimalen Nutzen für die Organisation schafft.

### Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, alle Projekte und Programme innerhalb des Portfolioumfangs anhand eindeutiger Kriterien zu priorisieren, auszuwählen und erneut zu bewerten. Die Erhaltung von Ausgewogenheit, Konsistenz und Leistungsfähigkeit ist entscheidend, um die entsprechenden Leistungen und Ergebnisse zu erzielen.

### Beschreibung

Dieses Kompetenzelement steht im Zentrum des Managements von Komponenten (Projekte und Programme) des Portfolios. Der Prozess von Auswahl (Selektion) und Abgleich (Balance) umfasst die Auswahl von Projekten und Programmen auf einer zyklischen Grundlage, um sicherzustellen, dass das Portfolio abgeglichen bleibt.

Die Auswahl von Projekten und Programmen ist ein stetig fortlaufender und iterativer Prozess, bei dem das Portfolio sowohl mit neuen als auch mit bereits bestehenden Projekten und Programmen belegt wird und die abgeschlossenen aus dem Portfolio entfernt werden. Einige Projekte und Programme werden möglicherweise abgebrochen oder „auf Eis gelegt“. Das bedeutet, dass sie zwar weiterhin Teil des Portfolios, jedoch nicht „aktiv“ sind. Der Auswahlvorgang selbst kann in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, beispielsweise ein- oder zweimal pro Jahr (bis zu vierteljährlich), unter Berücksichtigung der wechselnden Bedürfnisse und Prioritäten der Organisation. Der Auswahlprozess kann mit dem Budgetprozess der Organisation verbunden werden oder getrennt davon ablaufen. Angebote oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen für neue Projekte und Programme können zur Prüfung und Auswahl vorgeschlagen werden. Diese Angebote werden daraufhin geprüft, um sicherzustellen, dass sie sich mit den Bedürfnissen und Prioritäten der Organisation decken. Einschränkungen wie Zeit, Kosten und Ressourcenverfügbarkeit werden auch berücksichtigt. Der Auswahlprozess selbst kann auch dazu führen, dass bestehende Projekte und Programme „auf Eis gelegt“, direkt gestrichen oder mit einer niedrigeren Priorität eingestuft werden.

Nach Genehmigung werden die Projekte und Programme mit dem genehmigten Initiierungsprozess gestartet, der durch ein Portfoliomanagement-Office verwaltet oder gemanagt werden kann. Der Abgleich eines Portfolios (Portfolio-Balance) besteht darin, sicherzustellen, dass das Portfolio die projizierten organisationalen Ziele auf die richtige Art und Weise und im Einklang mit den korrekten organisationalen Prioritäten liefert. Es handelt sich um den Prozess der Fortschrittskontrolle von Komponenten und deren Auswirkungen, die sie auf die Organisation und die Erzielung der Organisationsziele haben. Anhand dieser Kontrolle wird die zukünftige Leistung vorhergesagt. Wenn erforderlich, werden dem Entscheidungsgremium Änderungen am Portfolio vorgelegt. Mögliche Änderungen können folgende Maßnahmen umfassen: Komponenten verlangsamen oder beschleunigen, strategische Ressourcen von einer Komponente zu einer anderen verlagern bzw. Komponenten komplett stoppen (manchmal vorübergehend). Dieser Prozess wird regelmäßig durchgeführt, üblicherweise monatlich.



Auch wenn es sich hierbei um einen geplanten, für gewöhnlich stabilen Prozess handelt, können sich plötzliche Änderungen ergeben, hauptsächlich aufgrund einer abrupten Änderung der Prioritäten bzw. des Organisationsumfelds. In diesen Fällen muss das gesamte Portfolio neu bewertet und bestätigt werden.

### Wissen

- Konzepte von Angebot und Nachfrage
- Analysemethoden und -techniken, darunter:
  - Kosten-Nutzen-Analyse
  - Quantitative Analyse
  - Mehrkriterienanalyse
  - Szenario-Planung
  - Wahrscheinlichkeitsanalyse
  - Grafische Analysemethoden
- Präsentation mehrdimensionaler und komplexer Informationen auf eine kreative Art und Weise, darunter:
  - Blasendiagramme
  - Dreidimensionale Grafiken
  - Balanced Scorecard-Matrix
  - Paarweiser Vergleich
- Geschäftsvorgänge und Durchführbarkeitsstudien
- Analyse der Finanzinformationen und Trendanalyse
- Qualitäts- und ständige Verbesserung
- Prozessverbesserung
- Metriken und Leistungsindikatoren als Managementtools

### Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Fortschrittskontrolle
- Änderungsmanagement
- Berichterstattung
- Verhandlung
- Start-up-Workshop
- Auftaktbesprechung
- Mapping der Anordnungsbeziehungen
- Kapazitätsanalyse für:
  - Personal
  - Finanzen
  - Wertanlagen
- Analysetechniken für Risiken und Chancen, z. B.:
  - SWOT
  - PESTEL
  - Kernkompetenz-Analyse
  - Szenario-Planung
- Entscheidungsfindungsmodelle und -strategien
- Fähigkeit, die bevorzugte Portfolio-Mischung der Organisation festzulegen
- Fähigkeit, Kompromisse einzugehen, wenn es keine perfekte Lösung gibt
- Fähigkeit, mehrere Kriterien anzuwenden, um Managemententscheidungen zu treffen

- Angemessene Leistungsindikatoren erstellen, verwenden und anwenden
- Projekt- und Programmnutzen identifizieren und dokumentieren
- Projekt- und Programmleistung basierend auf Informationen auf hohem Niveau festlegen

### Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 7: Konflikte und Krisen
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.14.1 Programme, Projekte oder Ideen identifizieren, die in das Portfolio aufgenommen werden könnten

#### Beschreibung

Projekte und Programme werden identifiziert, indem sie zunächst in einer Liste festgehalten und diese dann regelmäßig aktualisiert wird. Diese Liste kann Ideen, Projekt- und Programmvorschläge oder Projekte und Programme in verschiedenen Phasen ihres Liefer-Lebenszyklus umfassen. Zudem können die Projekte und Programme als inaktiv oder in Wartestellung aufgeführt werden. Abhängigkeiten zwischen Projekten und Programmen werden abgebildet, um den daraus resultierenden geschäftlichen Nutzen zu ermitteln. Obligatorische Projekte und Programme werden identifiziert und dem Projektportfolio hinzugefügt, wenn erforderlich.

#### Messgrößen

- Führt eine Erhebung durch, um alle Ideen zu identifizieren und zu erfassen, vorgeschlagene, geplante, aktive oder inaktive Projekte und Programme in der Organisation
- Erfasst und dokumentiert Probleme und deren Status
- Führt Bestandsaufnahmen durch und überprüft diese mit geeigneten Personen / Teams

### 4.5.14.2 Komponenteneigenschaften analysieren

#### Beschreibung

Alle Projekte und Programme werden analysiert, um ihre Durchführbarkeit, ihr Ressourcen-, Zeit- und Kostenprofil zu bestimmen. Anhand der Analyse wird außerdem nach Wechselwirkungen gesucht und festgelegt, wie jedes einzelne Programm und Projekt mit den strategischen und den übrigen Zielen abgestimmt ist. Die Attraktivität von Projekten und Programmen wird dabei anhand ihrer Risiken, ihres projizierten Nutzens und ihrer Wirtschaftlichkeitsbewertung (Business Impact Assessments, BIA) beurteilt. Sind der Nutzen und die betrieblichen Auswirkungen nicht eindeutig oder definierbar, kann eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben werden, um die Kapitalausstattung festzulegen. Obligatorische Projekte und Programme, die mit der Notwendigkeit verbunden sind, rechtliche, regulatorische oder Compliance-Anforderungen umzusetzen, werden identifiziert, um in das Portfolio

aufgenommen zu werden. Bewertung und Priorisierung der Projekte und Programme konzentrieren sich darauf, dass sie auf die Bedürfnisse und Prioritäten der Organisation abgestimmt sind. Projekte und Programme werden verglichen und priorisiert. Das Portfolio wird zudem daraufhin untersucht, ob keine doppelten Projekte und Programme vorliegen. Darüber hinaus wird geprüft, wie die Projekte und Programme möglicherweise beigestellt werden können, mit Empfehlungen für eine Gruppierung und Clustering zur Verbesserung der Effizienz.

### Messgrößen

- Erfasst Informationen zu Komponentenschnittstellen, auftretenden Risiken, Ressourcen- und Kostenanforderungen sowie Geschäftsnutzen und die jeweiligen Zeitpläne
- Zeichnet Abhängigkeiten zwischen Projekten und Programmen auf
- Identifiziert obligatorische Projekte und Programme und markiert diese für die Aufnahme ins Portfolio
- Führt eine Vergleichsanalyse durch, um die bestgeeignetsten Projekte und Programme für eine Finanzierung durch die Organisation zu bestimmen
- Stellt sicher, dass Projekte und Programme anhand einer Vergleichsanalyse priorisiert sind
- Analysiert Projekte und Programme, die ähnlichen geschäftlichen Nutzen und ähnliche Ergebnisse liefern, um Doppelungen zu eliminieren und Synergien zu nutzen
- Gruppiert verwandte Projekte in einem Programm, um sicherzustellen, dass Nutzeneffekte erzielt werden

#### 4.5.14.3 Programme und Projekte anhand der Portfolioprioritäten priorisieren

### Beschreibung

Die jeweilige Organisation legt die Kriterien fest, anhand derer die Projekte und Programme priorisiert werden. Diese Kriterien können Risiken, Projektgröße, Projekttyp oder strategische Wichtigkeit umfassen. Die Prioritäten können im Laufe der Zeit aufgrund der Bedürfnisse der Organisation, marktbedingter Veränderungen oder Änderungen der strategischen Ziele überprüft und entsprechend geändert werden. Die Kriterien für die Priorisierung der Projektportfolio-Bewertung werden mit den leitenden Stakeholdern vereinbart. Projekte und Programme werden dann auf der Grundlage dieser Kriterien mit einer Rangordnungsliste der zu erstellenden Komponenten priorisiert. Diese Liste der Komponenten wird daraufhin in die Prozesse der Ressourcen- und Finanzmittelbeschaffung sowie die Auswahlprozesse eingespeist, um sicherzustellen, dass diese Faktoren berücksichtigt werden. Projekt- und Programmmanager sind außerdem in der Lage, auf der Grundlage der organisationalen Priorisierungskriterien kritische Erfolgsfaktoren und KPI festzulegen.

### Messgrößen

- Identifiziert, dokumentiert und überprüft Methoden und Kriterien, um sich ändernden organisationalen Prioritäten für der Priorisierung von Programmen und Projekten Rechnung zu tragen
- Stellt eine Einigung mit führenden Stakeholdern hinsichtlich der Priorisierungskriterien für das Portfolio sicher
- Unterstützt den Review- und Priorisierungsprozess durch Entscheider
- Unterstützt die Ressourcen-, Finanzmittelbeschaffungs- sowie die Auswahlprozesse
- Priorisiert die Programme und Projekte auf Basis ihrer Ausrichtung und ihrem Nutzenbeitrag zu den strategischen organisationalen Zielen

#### 4.5.14.4 Überblick über die Leistungen der Komponenten sicherstellen

##### Beschreibung

Der Einzelne muss das Portfolio managen und einen Überblick über die innerhalb des Portfolios vorgenommenen Programme und Projekte erstellen. Dabei ist es wichtig, dass er sich des Status und Fortschritts (Zeitplan und Budget) der Komponenten sowie möglicher Risiken bewusst ist. Auf Empfehlung des Einzelnen können Komponenten überprüft bzw. bestimmte Komponenten in Wartestellung gebracht, abgebrochen oder in ihrem Leistungsumfang modifiziert werden, wenn sie ihre festgelegten Ziele oder ihren Nutzen nicht mehr erfüllen. Diese Empfehlungen sollten von Zeit zu Zeit in den Projekt-Auswahlprozess einbezogen werden.

##### Messgrößen

- Stimmt das Portfolio anhand geeigneter Überprüfungspunkte im Portfolio-Prüfzyklus ab
- Erfasst und überprüft qualitative und quantitative Daten, um die Projekt- und Programmleistung gegenüber den entsprechenden Plänen zu bestimmen
- Überwacht das Portfolio, um sicherzustellen, dass die Programme und Projekte ihre wesentlichen Ziele erfüllen und den Nutzen bringen
- Identifiziert und markiert Projekte und Programme für eine weitergehende Untersuchung, wenn diese die geplante Leistung nicht erfüllen
- Identifiziert und empfiehlt Änderungen an Komponenten im Portfolio

#### 4.5.14.5 Zukünftige Portfolioleistung analysieren und prognostizieren

##### Beschreibung

Um das Portfolio zu managen, muss der Einzelne dessen zukünftige Leistung analysieren und vorhersagen. Dabei kann es sich um einen fortlaufenden Prozess handeln, mit dem Zweck, dem oberen Management Bericht zu erstatten, oder Teil der täglichen Managementaufgaben in der Organisation sein. Teil des Managements des Portfolio-Leistungsumfangs ist, den Wert und den Beitrag zu strategischen Prioritäten regelmäßig zu bewerten, um bestimmen zu können, ob die Komponenten innerhalb des Portfolios die beabsichtigten Ergebnisse liefern, und um sicherzustellen, dass das gesamte Portfolio ausgewogen und strategisch abgestimmt bleibt. Der Einzelne kann zudem gewonnene Erkenntnisse identifizieren und Empfehlungen in die Prozesse der Komponentenidentifikation, -priorisierung oder -auswahl einspeisen.

##### Messgrößen

- Überprüft und verbessert Projekt-Identifikations- und Genehmigungsprozesse
- Beurteilt den Wert des Portfolios und den Beitrag zu strategischen Prioritäten durch Überwachung und Messung der Leistungsindikatoren
- Identifiziert gewonnene Erkenntnisse und ordnet diese den Prozessen der Projektauswahl, -priorisierung und des Portfolioausgleichs zu

#### 4.5.14.6 Portfolioentscheidungen vorbereiten und herbeiführen

##### Beschreibung

Der Einzelne identifiziert und dokumentiert die Methoden, die für die Auswahl der Projekte und Programme verwendet werden sollten, unter Berücksichtigung der für die Organisation erwünschten Mischung. Diese Mischung kann auf Risiken, technischen Domänen und/oder anderen Kriterien

beruhen. Alle obligatorischen Projekte, z.B. Compliance oder Gesetzesänderung, werden identifiziert und zum Portfolio hinzugefügt, unabhängig von ihrer Rangfolge oder ihrer Priorität. Dabei kann es sein, dass einige Projekte und Programme nicht genehmigt oder komplett abgelehnt werden. Bestehende Projekte oder Programme können gestrichen oder vorübergehend gestoppt werden. Empfehlungen, dass bestimmte Komponenten in das Portfolio aufgenommen werden sollten, werden zur Genehmigung an die entsprechende Stelle weitergeleitet, z. B. Senior Management, Investitionsausschuss. Sobald Projekte und Programme genehmigt wurden, werden die entsprechenden Finanzmittel und Ressourcen zugeteilt. Die Entscheidungen der für die Genehmigung zuständigen Stelle werden den Stakeholdern mitgeteilt, um Kenntnis und Klarheit zu garantieren.

### Messgrößen

- Identifiziert und dokumentiert den idealen Mix aus Projekten und Programmen für das Portfolio
- Wählt basierend auf dem genehmigten Auswahlansatz mögliche Programme und Projekte für deren Aufnahme in das Portfolio aus
- Bereitet Empfehlungen für die Auswahl von Projekten und Programmen für deren Genehmigung vor
- Teilt den Stakeholdern die Ergebnisse der Auswahl von Projekten und Programmen mit



# Anhang A:

## Selbsteinschätzung

Zur Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen eignet sich gut das sechsstufige Schema für kognitive Ziele nach Bloom. Eine untere Stufe ist immer in den oberen Stufen enthalten: So setzt Analysefähigkeit die Anwendung komplexerer Denkprozesse voraus, und in der Analyse ist die Fähigkeit zum Verstehen eingeschlossen.

- Stufe 1 Wissen (Knowledge): Erinnern von Allgemeinem (Theorien, konkrete Einzelheiten, terminologisches Wissen, einzelne Fakten), Erinnern von Mustern, Prozessen, Methoden, Kategorien, Kriterien, Bewusstmachen von geeignetem Material, minimales Neuordnen
- Stufe 2 Verständnis (Comprehension): einfachste Ebene des Begreifens, einfache Zusammenhänge sehen, Bescheid wissen, worüber gesprochen wird, den Stoff benutzen (ohne ihn mit anderen Materialien in Beziehung zu setzen, oder seine umfassendste Bedeutung erkennen), übersetzen, eigene Worte verwenden, interpretieren, extrapolieren, Gelerntes wird auch in einem anderen Zusammenhang erkannt
- Stufe 3 Anwendung (Application): Gebrauch und Umsetzung von eindimensionalen Lerninhalten in eine neue und konkrete Situation
- Stufe 4 Analyse (Analysis): Zerlegen von komplexeren Sachverhalten in grundlegende Elemente und Teile, Identifizieren von Elementen, ordnende Prinzipien und (explizite und implizite) Strukturen oder Hierarchien klarmachen, Erkennen von Zusammenhängen, Beziehungen zwischen den Elementen deutlich machen, Diagnosen erstellen, Fallstudien
- Stufe 5 Synthese (Synthesis): Zusammenfügen von Elementen und Teilen zu einem neuen Ganzen, Entwickeln, Herstellen einer neuen Struktur, eines Plans, Einflechten von gemachten Erfahrung, Hypothesen entwickeln, vernetzen, fachübergreifend optimieren
- Stufe 6 Beurteilung (Evaluation): Bewerten, Auswerten, Beurteilen einer Lösung, eines Modells, eines Verfahrens im Hinblick auf seine Zweckmäßigkeit, Funktionstüchtigkeit, Stimmigkeit, Qualität, logische Fehler entdecken und begründen

		Wissen	Verständnis	Anwendung	Analyse	Synthese	Beurteilung
Perspective	Strategie						
	Governance, Strukturen und Prozesse						
	Compliance, Standards und Regularien						
	Macht und Interessen						
	Kultur und Werte						
People	Selbstreflexion und Selbstmanagement						
	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit						
	Persönliche Kommunikation						
	Beziehungen und Engagement						
	Führung						
	Teamarbeit						
	Konflikte und Krisen						
	Vielseitigkeit						
	Verhandlungen						
	Ergebnisorientierung						
Practice	Portfoliodesign						
	Nutzen und Ziele						
	Leistungsumfang und Lieferobjekte						
	Ablauf und Termine						
	Organisation, Information u. Dokumentation						
	Qualität						
	Kosten und Finanzierung						
	Ressourcen						
	Beschaffung						
	Planung und Steuerung						
	Chancen und Risiken						
	Stakeholder						
	Change und Transformation						
	Projektselektion und Portfoliobalance						



# **Anhang B: Übersicht der Kompetenzindikatoren der IPMA ICB4**

Die nachfolgend aufgeführte Übersicht der Kompetenzindikatoren bezieht sich auf das Original.  
Die Kapitelnummern und Seitenverweise entsprechen daher der englischen Fassung.

Projectmanagement		Programmmanagement		Portfoliomanagement	
4.3.	Perspective	39	5.3.	Perspective	161
4.3.1.	Strategy	40	5.3.1.	Strategy	162
4.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	41	5.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	163
4.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	42	5.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	164
4.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	42	5.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	164
4.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	43	5.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	165
4.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	43	5.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	165
4.3.2.	Governance, structures and processes	45	5.3.2.	Governance, structures and processes	167
4.3.2.1.	Know the principles of project management and the way they are implemented	46	5.3.2.1.	Know the principles of programme management and the way they are implemented and apply	168
4.3.2.2.	Know and apply the principles of programme management and the way they are implemented	46	5.3.2.2.	Know and apply the principles of project management and the way they are implemented	169
4.3.2.3.	Know and apply the principles of portfolio management and the way they are implemented	47	5.3.2.3.	Know the principles of portfolio management and the way they are implemented	169
6.3.	Perspective	285	6.3.	Perspective	285
6.3.1.	Strategy	286	6.3.1.	Strategy	286
6.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	287	6.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	287
6.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	288	6.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	288
6.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	288	6.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	288
6.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	289	6.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	289
6.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	289	6.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	289
6.3.2.	Governance, structures and processes	291	6.3.2.	Governance, structures and processes	291
6.3.2.1.	Know the principles of portfolio management and the way they are implemented and apply	292	6.3.2.1.	Know the principles of portfolio management and the way they are implemented and apply	292
6.3.2.2.	Know and apply the principles of project and programme management and the way they are implemented	293	6.3.2.2.	Know and apply the principles of project and programme management and the way they are implemented	293
6.3.2.3.	Align the portfolio with the organisation's reporting and decision-making structures and quality management processes	293	6.3.2.3.	Align the portfolio with the organisation's reporting and decision-making structures and quality management processes	293

4.3.2.4.	Supporting functions	47	5.3.2.4.	Supporting functions	170	6.3.2.4.	Align the portfolio with human resource processes and functions	294
4.3.2.5.	Align the project with the organisation's decision-making and reporting structures and quality requirements	48	5.3.2.5.	Align the programme with the organisation's decision-making and reporting structures and quality management processes	170	6.3.2.5.	Align the portfolio with finance and control processes and functions	294
4.3.2.6.	Align the project with human resource processes and functions	48	5.3.2.6.	Align the programme with human resource processes and functions	171			
4.3.2.7.	Align the project with finance and control processes and functions	49	5.3.2.7.	Align the programme with finance and control processes and functions	171			
4.3.3.	Compliance, standards and regulation	50	5.3.3.	Compliance, standards and regulation	172	6.3.3.	Compliance, standards and regulation	295
4.3.3.1.	Identify and ensure that the project complies with all relevant legislation	51	5.3.3.1.	Identify and ensure that the programme and each component within it complies with all relevant legislation	173	6.3.3.1.	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant legislation	296
4.3.3.2.	Identify and ensure that the project complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	52	5.3.3.2.	Identify and ensure that the programme and each component complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	174	6.3.3.2.	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	297
4.3.3.3.	Identify and ensure that the project complies with all relevant codes of conduct and professional regulation	52	5.3.3.3.	Identify and ensure that the programme and each component within it complies with all relevant codes of conduct and professional regulations	174	6.3.3.3.	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant codes of conduct and professional regulation	297
4.3.3.4.	Identify and ensure that the project complies with relevant sustainability principles and objectives	52	5.3.3.4.	Identify and ensure that the programme complies with relevant sustainability principles and objectives	175	6.3.3.4.	Identify and ensure that the portfolio complies with, relevant sustainability principles and objectives	298
4.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the project	53	5.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the programme	175	6.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the portfolio	298
4.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational project management competence	53	5.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational programme management competence	176	6.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational portfolio management competence	299

4.3.4	Power and interest	55	5.3.4.	Power and interest	178	6.3.4.	Power and interest	301
4.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the project	56	5.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the programme	179	6.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the portfolio	302
4.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the project	56	5.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the programme	180	6.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the portfolio	303
4.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the project	57	5.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the programme	180	6.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the portfolio	303
4.3.5.	Culture and values	58	5.3.5.	Culture and values	181	6.3.5.	Culture and values	304
4.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the project	59	5.3.5.1.	Assess the culture and values of society and their implications for the programme	182	6.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the portfolio	305
4.3.5.2.	Align the project with the formal culture and corporate values of the organisation	60	5.3.5.2.	Align the programme with the formal culture and corporate values of the coordinating organisations	183	6.3.5.2.	Align the portfolio with the formal culture and corporate values of the organisation	306
4.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the project	60	5.3.5.3.	Assess the implications of informal culture and values of the coordinating organisations	183	6.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the portfolio	306
4.4.	People	61	5.4.	People	184	6.4.	People	307
4.4.1.	Self-reflection and self-management	62	5.4.1.	Self-reflection and self-management	185	6.4.1.	Self-reflection and self-management	308
4.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	63	5.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	186	6.4.1.1.	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	309

4.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	63	5.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	186	6.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	309
4.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	64	5.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	187	6.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	310
4.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	64	5.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	187	6.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	310
4.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	65	5.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	188	6.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	311
4.4.2.	Personal integrity and reliability	66	5.4.2.	Personal integrity and reliability	189	6.4.2.	Personal integrity and reliability	312
4.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	66	5.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	190	6.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	312
4.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	67	5.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	190	6.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	313
4.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	67	5.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	190	6.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	313
4.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	67	5.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	191	6.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	313
4.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	68	5.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	191	6.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	314
4.4.3.	Personal communication	69	5.4.3.	Personal communication	192	6.4.3.	Personal communication	315

4.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding	70	5.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding	193	6.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding	316
4.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	70	5.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	193	6.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	316
4.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	71	5.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	194	6.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	317
4.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	71	5.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	194	6.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	317
4.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	71	5.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	194	6.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	317
4.4.4.	Relationships and engagement	72	5.4.4.	Relationships and engagement	195	6.4.4.	Relationships and engagement	318
4.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	73	5.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	196	6.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	319
4.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	73	5.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	196	6.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	319
4.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	73	5.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	196	6.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	319
4.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	74	5.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	197	6.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	320
4.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	74	5.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	197	6.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	320

4.4.5.	Leadership	76			6.4.5.	Leadership	322
4.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	77			6.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	323
4.4.5.2.	Take ownership and show commitment	77			6.4.5.2.	Take ownership and show commitment	323
4.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	77			6.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	323
4.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	78			6.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	324
4.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	78			6.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	324
4.4.6.	Teamwork	80			6.4.6.	Teamwork	326
4.4.6.1.	Select and build the team	81			6.4.6.1.	Select and build the team	327
4.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	81			6.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	327
4.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	82			6.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	328
4.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	82			6.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	328
5.4.5.	Leadership	199			5.4.5.	Leadership	199
5.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	200			5.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	200
5.4.5.2.	Take ownership and show commitment	200			5.4.5.2.	Take ownership and show commitment	200
5.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	200			5.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	200
5.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	201			5.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	201
5.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	201			5.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	201
5.4.6.	Teamwork	203			5.4.6.	Teamwork	203
5.4.6.1.	Select and build the team	204			5.4.6.1.	Select and build the team	204
5.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	204			5.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	204
5.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	205			5.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	205
5.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	205			5.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	205

4.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	82	5.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	205
4.4.7.	Conflict and crisis	84	5.4.7.	Conflict and crisis	207
4.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	85	5.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	208
4.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	85	5.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	208
4.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	86	5.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	209
4.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	86	5.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	209
4.4.8.	Resourcefulness	88	5.4.8.	Resourcefulness	211
4.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	89	5.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	212
4.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	90	5.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	213
4.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	90	5.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	213
4.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	90	5.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	213



4.4.8.5	Promote a holistic view of the project and its context to improve decision-making	91
4.4.9.	Negotiation	92
4.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	93
4.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	93
4.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	93
4.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	94
4.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	94
4.4.10.	Results orientation	96
4.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on project success and the objectives of the organisation	97
4.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	97
4.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	98
5.4.8.5.	Promote a holistic view of the programme and its context to improve decision-making	214
5.4.9.	Negotiation	215
5.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	216
5.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	216
5.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	216
5.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	217
5.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	217
5.4.10.	Results orientation	219
5.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on programme success and the objectives of the organisation	220
5.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	220
5.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	221
6.4.8.5.	Promote a holistic view of the portfolio and its context to improve decision-making	337
6.4.9.	Negotiation	338
6.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	339
6.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	339
6.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	339
6.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	340
6.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	340
6.4.10.	Results orientation	342
6.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on portfolio success and the objectives of the organisation	343
6.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	343
6.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	344

4.4.10.4.	Promote and 'sell' the project, its processes and outcomes	98	5.4.10.4.	Promote and 'sell' the programme, its processes and outcomes	221	6.4.10.4.	Promote and 'sell' the portfolio, its processes and outcomes	344
4.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	98	5.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	221	6.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	344
<b>4.5.</b>	<b>Practice</b>	<b>100</b>	<b>5.5.</b>	<b>Practice</b>	<b>223</b>	<b>6.5.</b>	<b>Practice</b>	<b>346</b>
4.5.1.	Project design	101	5.5.1.	Programme design	224	6.5.1.	Portfolio design	347
4.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	102	5.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	225	6.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	348
4.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other projects	103	5.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other programmes and components	226	6.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other portfolios	349
4.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach	104	5.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach	227			
4.5.1.4.	Select and review the overall project management approach	104	5.5.1.4.	Create a programme vision	227			
4.5.1.5.	Design the project execution architecture	104	5.5.1.5.	Create and adapt a change strategy	228			
			5.5.1.6.	Select and tailor the overall programme management approach	228			
			5.5.1.7.	Design the programme execution architecture	229			

		5.5.1.8. Design a programme delivery strategy	229		
		5.5.2. Benefits and objectives	230	6.5.2. Benefits	350
		5.5.2.1. Define and develop the goals and benefits hierarchy	231	6.5.2.1. Define and develop the organisational goals hierarchy	351
		5.5.2.2. Identify and, if possible, quantify the programme benefits	232		
		5.5.2.3. Develop the benefits realisation strategy	232		
		5.5.2.4. Define components, their outcomes and their interfaces	233		
		5.5.2.5. Monitor benefit achievement	233		
		5.5.3. Scope	234	6.5.3. Scope	353
		5.5.3.1. Define the programme scope	235	6.5.3.1. Establish and maintain the scope of the portfolio	354
		5.5.3.2. Define the scope structure of the programme	235	6.5.3.2. Control scope configuration of projects and programmes	354
		5.5.3.3. Manage the scope of the components	236		

4.5.3.4.	Establish and maintain scope configuration	111	5.5.3.4.	Establish and maintain scope configuration	236	6.5.4.	Time	356
4.5.4.	Time	112	5.5.4.	Time	237	6.5.4.1.	Establishes the portfolio decision-making cycle	357
4.5.4.1.	Define / Establish the activities required to deliver the project	113	5.5.4.1.	Sequence programme components and create a tranching roadmap	238			
4.5.4.2.	Determine the work effort and duration of activities	113	5.5.4.2.	Manage the consistency of the tranches	238			
4.5.4.3.	Decide on schedule and stage approach	113	5.5.4.3.	Manage the transitions of tranches	239			
4.5.4.4.	Sequence project activities and create a schedule	114						
4.5.4.5.	Monitor progress against the schedule and make any necessary adjustments	114						
4.5.5.	Organisation and information	115	5.5.5.	Organisation and information	240	6.5.5.	Organisation and information	358
4.5.5.1.	Assess and determine the needs of stakeholders relating to information and documentation	116	5.5.5.1.	Design and implement programme governance framework and rules	241	6.5.5.1.	Assess and determine the needs of stakeholders relating to information and documentation	359
4.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the project	116	5.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the programme	242	6.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the portfolio and component projects and programmes	360
4.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flow	117	5.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flows	242	6.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flow	360

4.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the project	117	5.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the programme	243	6.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the portfolio and component projects and programmes	361
4.5.6.	Quality	119	5.5.6.	Quality	244	6.5.6.	Quality	362
4.5.6.1.	Develop, monitor the implementation of, and revise a quality management plan for the project	120	5.5.6.1.	Ensure quality throughout the programme	245	6.5.6.1.	Ensure quality throughout portfolio component projects and programmes	363
4.5.6.2.	Review the project and its deliverables to ensure that they continue to meet the requirements of the quality management plan	120	5.5.6.2.	Organise quality assurance of the programme	245			
4.5.6.3.	Verify the achievement of project quality objectives and recommend any necessary corrective and / or preventive actions	121						
4.5.6.4.	Plan and organise the validation of project outcomes	122						
4.5.6.5.	Ensure quality throughout the project	122						
4.5.7.	Finance	123	5.5.7.	Finance	246	6.5.7.	Finance	364
4.5.7.1	Estimate project costs	124	5.5.7.1.	Determine the programme funding and financing strategy	247	6.5.7.1.	Determine and establish the portfolio budget	365
4.5.7.2.	Establish the project budget	125	5.5.7.2.	Determine and establish the programme budget	248	6.5.7.2.	Develop, establish and govern a financial performance and reporting system for the portfolio	366
4.5.7.3.	Secure project funding	125	5.5.7.3.	Develop, establish and govern a funding and financial management framework	248			

4.5.7.4.	Develop, establish and maintain a financial management and reporting system for the project	126	5.5.7.4.	Distribute programme funds based on the needs of components and funding conditions	248	
4.5.7.5.	Monitor project financials in order to identify and correct deviations from the project plan	126	5.5.7.5.	Provide reports to funding and financing bodies	249	
4.5.8.	Resources	128	5.5.8.	Resources	250	6.5.8. Resources 367
4.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver the project	129	5.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver the programme	251	6.5.8.1. Develop strategic resource plan to deliver portfolio component projects and programmes 368
4.5.8.2.	Define the quality and quantity of resources required	129	5.5.8.2.	Define the quality and quantity of resources required	251	6.5.8.2. Identify the quantity of required and available resources for running portfolio component projects and programmes 368
4.5.8.3.	Identify the potential sources of resources and negotiate their acquisition	130	5.5.8.3.	Identify the potential sources of resources and negotiate their availability	252	6.5.8.3. Identify the skills of the required resources for running portfolio component projects and programmes 369
4.5.8.4.	Allocate and distribute resources according to defined need	130	5.5.8.4.	Allocate and distribute resources according to defined need	252	
4.5.8.5.	Evaluate resource usage and take any necessary corrective actions	131	5.5.8.5.	Evaluate resource usage	253	
4.5.9.	Procurement	132	5.5.9.	Procurement and partnership	254	6.5.9. Procurement and partnership 370
4.5.9.1.	Agree on procurement needs, options and processes	133	5.5.9.1.	Maintain and govern the procurement system for the programme	255	6.5.9.1. Maintain and govern the procurement system for the portfolio 371
4.5.9.2.	Contribute to the evaluation and selection of suppliers and partners	134	5.5.9.2.	Develop partnerships	256	

4.5.9.3.	Contribute to the negotiation and agreement of contractual terms and conditions that meet project objectives	134	5.5.9.3.	End partnerships	256		
4.5.9.4.	Supervise the execution of contracts, address issues and seek redress where necessary	135					
4.5.10.	Plan and control	136	5.5.10.	Plan and control	257	6.5.10.	Plan and control
4.5.10.1.	Start the project and develop and get agreement on the project management plan	137	5.5.10.1.	Establish the programme	258	6.5.10.1.	Establish the portfolio system
4.5.10.2.	Initiate and manage the transition to a new project phase	138	5.5.10.2.	Manage the interfaces and synergies between components	259	6.5.10.2.	Establish and maintain the portfolio cycle
4.5.10.3.	Control project performance against the project plan and take any necessary remedial actions	138	5.5.10.3.	Measure, evaluate the status of components, and influence their progress	259	6.5.10.3.	Report on the portfolio
4.5.10.4.	Report on project progress	139	5.5.10.4.	Provide direction to the component managers	260		
4.5.10.5.	Assess, get agreement on, and implement project changes	139	5.5.10.5.	Finalise the programme	260		
4.5.10.6.	Close and evaluate a phase or the project	140					
4.5.11.	Risk and opportunity	141	5.5.11.	Risk and opportunity	261	6.5.11.	Risk and opportunity
4.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	142	5.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	262	6.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework

4.5.11.2.	Identify risks and opportunities	142	5.5.11.2.	Identify risks and opportunities	263	6.5.11.2.	Identify risks and opportunities	378
4.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	143	5.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	263	6.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	378
4.5.11.4.	Select strategies and implement response plan to address risks and opportunities	143	5.5.11.4.	Select strategies and implement response plans to address risks and opportunities	263	6.5.11.4.	Select strategies and implement treatment plans to address risks and opportunities	378
4.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	144	5.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	264	6.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	379
4.5.12.	Stakeholders	145	5.5.12.	Stakeholders	265	6.5.12.	Stakeholders	380
4.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	146	5.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	266	6.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	381
4.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	147	5.5.12.2.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	267	6.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	382
4.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	147	5.5.12.3.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	267	6.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	382
4.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	148	5.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	268	6.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	383
4.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	148	5.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	268	6.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	383
4.5.13.	Change and transformation	150	5.5.13.	Change and transformation	270	6.5.13.	Change and transformation	385



4.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	151	5.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	271	6.5.13.1.	Assess and review the impacts of changes affecting the portfolio	386
4.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	152	5.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	271	6.5.13.2.	Develop change or transformation strategy for the portfolio	386
4.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	152	5.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	272	6.5.13.3.	Sustain the change process	387
4.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	153	5.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	272			
			5.5.14.	Select and balance	274	6.5.14.	Select and balance	388
			5.5.14.1.	Analyse the characteristics of components	275	6.5.14.1.	Identify programmes or projects or ideas that could be included in the portfolio	390
			5.5.14.2.	Prioritise components based on the programme's priorities	276	6.5.14.2.	Analyse the characteristics of programmes and projects	390
			5.5.14.3.	Analyse and predict the future performance of the programme	276	6.5.14.3.	Prioritise programmes and projects based on the organisation's priorities	391
			5.5.14.4.	Prepare and facilitate programme decisions	277	6.5.14.4.	Programme and project delivery oversight	391
						6.5.14.5.	Analyse and predict the future performance of a portfolio	392
						6.5.14.6.	Prepare and facilitate portfolio decisions	392



# **Anhang C:**

## **Übersicht der Kompetenzindikatoren für Portfoliomanagement**

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Kompetenzindikatoren der Domäne „Portfoliomanagement“. Die Kapitelnummern entsprechen der englischen bzw. der deutschen Fassung.

6.3 Perspective	4.3 Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
6.3.1 Strategy	4.3.1 Strategie
6.3.1.1 Align with organisational mission and vision	4.3.1.1 Das Portfolio mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen
6.3.1.2 Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	4.3.1.2 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen
6.3.1.3 Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	4.3.1.3 Rechtfertigung für das Portfolio entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben, weiterhin bestehen
6.3.1.4 Determine, assess and review critical success factors	4.3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen
6.3.1.5 Determine, assess and review key performance indicators	4.3.1.5 Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
6.3.2 Governance, structures and processes	4.3.2 Governance, Strukturen, Prozesse
6.3.2.1 Know the principles of portfolio management and the way they are implemented and apply	4.3.2.1 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen und anwenden
6.3.2.2 Know and apply the principles of project and programme management and the way they are implemented	4.3.2.2 Die Grundlagen des Projekt- und Programmanagements und deren Einführung kennen und anwenden
6.3.2.3 Align the portfolio with the organisation's reporting and decision-making structures and quality management processes	4.3.2.3 Das Portfolio mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen
6.3.2.4 Align the portfolio with human resource processes and functions	4.3.2.4 Das Portfolio mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen
6.3.2.5 Align the portfolio with finance and control processes and functions	4.3.2.5 Das Portfolio mit den Finanz- und Controlling-Prozessen und Funktionen in Einklang bringen
6.3.3 Compliance, standards and regulation	4.3.3 Compliance, Standards und Regularien
6.3.3.1 Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant legislation	4.3.3.1 Die für das Portfolio gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

6.3.3.2	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	4.3.3.2	Alle für das Portfolio und seine Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten
6.3.3.3	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant codes of conduct and professional regulation	4.3.3.3	Alle für das Portfolio relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten
6.3.3.4	Identify and ensure that the portfolio complies with, relevant sustainability principles and objectives	4.3.3.4	Für das Portfolio relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
6.3.3.5	Assess, use and develop professional standards and tools for the portfolio	4.3.3.5	Für das Portfolio relevante professionelle Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln
6.3.3.6	Assess, benchmark and improve the organisational portfolio management competence	4.3.3.6	Die Portfoliomanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern
<b>6.3.4</b>	<b>Power and interest</b>	<b>4.3.4</b>	<b>Macht und Interessen</b>
6.3.4.1	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the portfolio	4.3.4.1	Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und seiner Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden
6.3.4.2	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the portfolio	4.3.4.2	Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und seine Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden
6.3.4.3	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the portfolio	4.3.4.3	Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Portfolios einsetzen
<b>6.3.5</b>	<b>Culture and values</b>	<b>4.3.5</b>	<b>Kultur und Werte</b>
6.3.5.1	Assess the culture and values of the society and their implications for the portfolio	4.3.5.1	Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen
6.3.5.2	Align the portfolio with the formal culture and corporate values of the organisation	4.3.5.2	Das Portfolio und dessen Komponenten mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen
6.3.5.3	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the portfolio	4.3.5.3	Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen

6.4 People	4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)
6.4.1 Self-reflection and self-management	4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement
6.4.1.1 Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	4.4.1.1 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren
6.4.1.2 Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	4.4.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlicher Stärken und Schwächen aufbauen
6.4.1.3 Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	4.4.1.3 Persönliche Motivation identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren
6.4.1.4 Organise personal work depending on the situation and own resources	4.4.1.4 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren
6.4.1.5 Take responsibility for personal learning and development	4.4.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen
6.4.2 Personal integrity and reliability	4.4.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
6.4.2.1 Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	4.4.2.1 Ethische Werte auf alle Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden
6.4.2.2 Promote the sustainability of outputs and outcomes	4.4.2.2 Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern
6.4.2.3 Take responsibility for own decisions and actions	4.4.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen
6.4.2.4 Act, take decisions and communicate in a consistent way	4.4.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren
6.4.2.5 Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	4.4.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen
6.4.3 Personal communication	4.4.3 Persönliche Kommunikation
6.4.3.1 Provide clear and structured information to others and verify their understanding	4.4.3.1 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen

6.4.3.2	Facilitate and promote open communication	4.4.3.2	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern
6.4.3.3	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	4.4.3.3	Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen
6.4.3.4	Communicate effectively with virtual teams	4.4.3.4	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren
6.4.3.5	Employ humour and sense of perspective when appropriate	4.4.3.5	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden
6.4.4	Relationships and engagement	4.4.4	Beziehungen und Engagement
6.4.4.1	Initiate and develop personal and professional relationships	4.4.4.1	Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen
6.4.4.2	Build, facilitate and contribute to social networks	4.4.4.2	Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen
6.4.4.3	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	4.4.4.3	Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen
6.4.4.4	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	4.4.4.4	Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen oder Bedenken zu äußern
6.4.4.5	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	4.4.4.5	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
6.4.5	Leadership	4.4.5	Führung
6.4.5.1	Initiate actions and proactively offer help and advice	4.4.5.1	Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen
6.4.5.2	Take ownership and show commitment	4.4.5.2	Ownership übernehmen und Commitment zeigen
6.4.5.3	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	4.4.5.3	Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern
6.4.5.4	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	4.4.5.4	Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen

6.4.5.5	Make, enforce and review decisions	4.4.5.5	Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen
6.4.6	Teamwork	4.4.6	Teamarbeit
6.4.6.1	Select and build the team	4.4.6.1	Das Team zusammenstellen und entwickeln
6.4.6.2	Promote cooperation and networking between team members	4.4.6.2	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern
6.4.6.3	Support, facilitate and review the development of the team and its members	4.4.6.3	Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder unterstützen, ermöglichen und überprüfen
6.4.6.4	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	4.4.6.4	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
6.4.6.5	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	4.4.6.5	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen
6.4.7	Conflict and crisis	4.4.7	Konflikte und Krisen
6.4.7.1	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	4.4.7.1	Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern
6.4.7.2	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	4.4.7.2	Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen
6.4.7.3	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	4.4.7.3	Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln
6.4.7.4	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	4.4.7.4	Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern
6.4.8	Resourcefulness	4.4.8	Vielseitigkeit
6.4.8.1	Stimulate and support an open and creative environment	4.4.8.1	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
6.4.8.2	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	4.4.8.2	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren



6.4.8.3	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	4.4.8.3	Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren
6.4.8.4	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	4.4.8.4	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden
6.4.8.5	Promote a holistic view of the portfolio and its context to improve decision-making	4.4.8.5	Ganzheitliche Sicht auf das Portfolio und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern
6.4.9	Negotiation	4.4.9	Verhandlungen
6.4.9.1	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	4.4.9.1	Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren
6.4.9.2	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	4.4.9.2	Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen
6.4.9.3	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	4.4.9.3	Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen abgestimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist
6.4.9.4	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	4.4.9.4	Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen
6.4.9.5	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	4.4.9.5	Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen
6.4.10	Results orientation	4.4.10	Ergebnisorientierung
6.4.10.1	Evaluate all decisions and actions against their impact on portfolio success and the objectives of the organisation	4.4.10.1	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Portfolioerfolg und die Ziele der Organisation evaluieren
6.4.10.2	Balance needs and means to optimise outcomes and success	4.4.10.2	Bedürfnisse und Mittel auf einander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren
6.4.10.3	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	4.4.10.3	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrechterhalten
6.4.10.4	Promote and 'sell' the portfolio, its processes and outcomes	4.4.10.4	Das Portfolio, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und sie „verkaufen“
6.4.10.5	Deliver results and get acceptance	4.4.10.5	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

6.5 Practice	4.5 Technische Kompetenzen (Practice)
6.5.1 Portfolio design	4.5.1 Portfoliodesign
6.5.1.1 Acknowledge, prioritise and review success criteria	4.5.1.1 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen
6.5.1.2 Review, apply and exchange lessons learned from and with other portfolios	4.5.1.2 Lessons Learned aus und mit anderen Portfolios und deren Komponenten überprüfen, anwenden und austauschen
6.5.2 Benefits	4.5.2 Nutzen und Ziele
6.5.2.1 Define and develop the organisational goals hierarchy	4.5.2.1 Hierarchie der Organisationsziele definieren und entwickeln
6.5.3 Scope	4.5.3 Leistungsumfang
6.5.3.1 Establish and maintain the scope of the portfolio	4.5.3.1 Leistungsumfang des Portfolios etablieren und aufrechterhalten
6.5.3.2 Control scope configuration of projects and programmes	4.5.3.2 Konfiguration des Leistungsumfangs der Programme und Projekte überwachen und steuern
6.5.4 Time	4.5.4 Ablauf und Termine
6.5.4.1 Establishes the portfolio decision-making cycle	4.5.4.1 Entscheidungszyklus für das Portfolio einführen
6.5.5 Organisation and information	4.5.5 Organisation, Information und Dokumentation
6.5.5.1 Assess and determine the needs of stakeholders relating to information and documentation	4.5.5.1 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen
6.5.5.2 Define the structure, roles and responsibilities within the portfolio and component projects and programmes	4.5.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Portfolio und seinen Komponenten definieren
6.5.5.3 Establish infrastructure, processes and systems for information flow	4.5.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen

6.5.5.4	Implement, monitor and maintain the organisation of the portfolio and component projects and programmes	4.5.5.4	Organisation des Portfolios und seiner Komponenten implementieren, überwachen und anpassen
6.5.6	Quality	4.5.6	Qualität
6.5.6.1	Ensure quality throughout portfolio component projects and programmes	4.5.6.1	Qualität im Portfolio und dessen Komponenten sicherstellen
6.5.7	Finance	4.5.7	Kosten und Finanzierung
6.5.7.1	Determine and establish the portfolio budget	4.5.7.1	Portfoliobudget festlegen und erstellen
6.5.7.2	Develop, establish and govern a financial performance and reporting system for the portfolio	4.5.7.2	Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Portfolio und dessen Komponenten entwickeln, einrichten und aufrechterhalten
6.5.8	Resources	4.5.8	Ressourcen
6.5.8.1	Develop strategic resource plan to deliver portfolio component projects and programmes	4.5.8.1	Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um Komponenten des Portfolios (Programme und/oder Projekte) liefern zu können
6.5.8.2	Identify the quantity of required and available resources for running portfolio component projects and programmes	4.5.8.2	Menge der benötigten und verfügbaren Ressourcen identifizieren, um das Portfolio und seine Komponenten zu führen
6.5.8.3	Identify the skills of the required resources for running portfolio component projects and programmes	4.5.8.3	Fähigkeiten der für die Komponenten des Portfolios benötigten Ressourcen ermitteln
6.5.9	Procurement and partnership	4.5.9	Beschaffung
6.5.9.1	Maintain and govern the procurement system for the portfolio	4.5.9.1	Beschaffungssystem für das Portfolio aufrechterhalten und lenken
6.5.10	Plan and control	4.5.10	Planung und Steuerung
6.5.10.1	Establish the portfolio system	4.5.10.1	Das Portfoliosystem einrichten
6.5.10.2	Establish and maintain the portfolio cycle	4.5.10.2	Portfoliozyklus einrichten und aufrechterhalten

6.5.10.3	Report on the portfolio	4.5.10.3	Über das Portfolio Bericht erstatten
6.5.11	Risk and opportunity	4.5.11	Chancen und Risiken
6.5.11.1	Develop and implement a risk management framework	4.5.11.1	Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren
6.5.11.2	Identify risks and opportunities	4.5.11.2	Chancen und Risiken identifizieren
6.5.11.3	Assess the probability and impact of risks and opportunities	4.5.11.3	Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren
6.5.11.4	Select strategies and implement treatment plans to address risks and opportunities	4.5.11.4	Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren
6.5.11.5	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	4.5.11.5	Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen
6.5.12	Stakeholders	4.5.12	Stakeholder
6.5.12.1	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	4.5.12.1	Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren
6.5.12.2	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	4.5.12.2	Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten
6.5.12.3	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	4.5.12.3	Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen
6.5.12.4	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	4.5.12.4	Nutzer, Partner und Lieferanten einbinden, um ihre Kooperation und Commitment zu erreichen
6.5.12.5	Organise and maintain networks and alliances	4.5.12.5	Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden
6.5.13	Change and transformation	4.5.13	Change und Transformation
6.5.13.1	Assess and review the impacts of changes affecting the portfolio	4.5.13.1	Auswirkungen von Veränderung (Change) auf das Portfolio beurteilen und einschätzen

6.5.13.2	Develop change or transformation strategy for the portfolio	4.5.13.2	Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Portfolio und seine Komponenten entwickeln
6.5.13.3	Sustain the change process	4.5.13.3	Den Changeprozess aufrechterhalten
6.5.14	Select and balance	4.5.14	Projektselektion und Portfoliobalance
6.5.14.1	Identify programmes or projects or ideas that could be included in the portfolio	4.5.14.1	Programme, Projekte oder Ideen identifizieren, die in das Portfolio aufgenommen werden könnten
6.5.14.2	Analyse the characteristics of programmes and projects	4.5.14.2	Komponenteneigenschaften analysieren
6.5.14.3	Prioritise programmes and projects based on the organisation's priorities	4.5.14.3	Programme und Projekte anhand der Portfolioprioritäten priorisieren
6.5.14.4	Programme and project delivery oversight	4.5.14.4	Überblick über die Leistungen der Komponenten sicherstellen
6.5.14.5	Analyse and predict the future performance of a portfolio	4.5.14.5	Zukünftige Portfolioleistung analysieren und prognostizieren
6.5.14.6	Prepare and facilitate portfolio decisions	4.5.14.6	Portfolioentscheidungen vorbereiten und herbeiführen



## **Anhang D:**

- 1. Der Ethik-Kodex der GPM**
- 2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct**

# 1. Der Ethik-Kodex der GPM

## **Präambel**

Bei ihrer Berufsausübung beeinflussen Projektmanager die Lebensqualität jedes einzelnen Menschen in der Gesellschaft. Wegen dieses weitreichenden Einflusses müssen Projektmanager ihre Handlungen und Entscheidungen an den Grundwerten ausrichten:

Verantwortung, Kompetenz und Integrität.

Die Einhaltung der moralisch-ethischen Handlungsmaximen ist Wertmaßstab aller Tätigkeiten der Projektmanager.

In diesem Bewußtsein fordert die GPM als Fach- und Berufsverband von allen Projektmanagern, und im erweiterten Sinn von allen im Projektmanagement tätigen Personen, die Einhaltung des folgenden Ethik-Kodexes:

## **Verantwortung**

Jeder Projektmanager räumt dem Gemeinwohl sowie der Gesundheit und Sicherheit jedes einzelnen Menschen hohe Priorität ein. Er trachtet nach Verbesserung der Lebensverhältnisse und der Umweltqualität. Weltoffenheit und Toleranz gegenüber anderen Kulturen bestimmen seine Haltung.

Der Projektmanager richtet seine Handlungen und Entscheidungen zielorientiert auf den Projekterfolg aus, den er für seinen Auftraggeber sicherzustellen hat. Das Vertrauen seines Auftraggebers und der anderen Projektbeteiligten achtet er als hohes Gut.

Durch seine Handlungen und Entscheidungen wird der Projektmanager dem Ansehen des Berufsstandes gerecht. Da Projekterfolg auf Teamarbeit basiert, berücksichtigt er die Interessen der Teammitglieder, der übrigen Projektbeteiligten und der Berufskollegen.

## **Kompetenz**

Der Projektmanager betreibt nur Projekte, deren Komplexität und Folgen er im Wesentlichen überschaut. Er wägt kritisch Alternativen ab, um gesellschaftlichen Werten gerecht zu werden. Er achtet auf seine Handlungsfreiheit und orientiert seine Entscheidungen am Gemeinwohl.

Der Projektmanager strebt ein Optimum an Wirtschaftlichkeit an. Um die geforderten Funktionen und Qualitäten, Termine und Kosten zu sichern, wendet er Methoden, Verfahren und Systeme nach dem neuesten Wissensstand an. Er übernimmt nur Aufgaben, die seiner Erfahrung und Sachkunde entsprechen. Rechtzeitig ergreift er Maßnahmen, um Projektstörungen abzuwenden. Über Zielkonflikte und Projektprobleme berichtet er offen und wahrheitsgetreu.

Um seine eigenen Fähigkeiten zu verbessern und um auf dem neuesten Wissensstand zu bleiben, bildet sich der Projektmanager ständig weiter. Entsprechend eröffnet er auch Teammitgliedern und Mitarbeitern die Möglichkeiten zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung und Ausbildung. Bei sich selbst, bei Teammitgliedern und bei den übrigen Projektbeteiligten achtet er auf faire Kooperation und auf sachliche Kritik. Gleichzeitig nimmt er Teammitglieder und Projektbeteiligte vor unberechtigter Kritik in Schutz. Sein Verhalten ist stets sachlich und auf Ausgleich bedacht.



**Integrität**

Der Projektmanager beachtet die Gesetze und die allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werte, wo immer er auf der Welt tätig wird. Bei seinen Handlungen und Entscheidungen strebt er stets danach, Schaden vom Wohlergehen der Gesellschaft abzuwehren. Er ist bereit, Rechenschaft für sein Tun abzulegen.

Bei all seinen Handlungen und Entscheidungen bewahrt sich der Projektmanager seine Unabhängigkeit und Neutralität und ist loyaler Sachwalter seines Auftraggebers. Er hält die Vertraulichkeit von Informationen ein und schützt die Urheberrechte. Jede Form unlauterer Beeinflussung lehnt er strikt ab. Gleichzeitig verzichtet er selbst auf jede unlautere Interessenbeeinflussung.

Der Projektmanager übernimmt die volle Verantwortung für seine Handlungen und Entscheidungen. Seine berufliche Position ist auf eigene Leistungen gegründet. Er tritt nicht in unfairer oder unlauterer Weise mit anderen in Wettbewerb.

Mit der Einhaltung dieser Grundsätze bestimmt jeder einzelne Projektmanager und der gesamte Berufsstand seinen Rang und seine gesellschaftliche Anerkennung.

## **2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct**

We welcome the diverse origins of ethical norms – secular and religious alike – and seek to treat difference with respect. We sign the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct to demonstrate adherence to fundamental principles that must guide all our professional conduct and practice.

### **1. To Whom the Code Applies.**

The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct consists of norms that professionals and practitioners should follow, including:

- 1.1. Anyone working for or within IPMA, whether in a volunteer capacity or as paid staff.
- 1.2. Anyone working for or within a member of IPMA that has adopted the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
- 1.3. Anyone working for or within an organisation that has adopted the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
- 1.4. Anyone working for or within a project and / or a programme that has adopted the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
- 1.5. Anyone that has signed the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct (e.g. on a voluntary basis or through an IPMA certification).

### **2. Our Professional Ethics.**

We acknowledge that the integrity of our profession and practice is protected and sustained by our reputation.

- 2.1. Whenever possible, we avoid real or perceived conflicts of interest, and disclose them to affected parties when they do exist.
- 2.2. We reject all forms of bribery.

- 2.3. We do not participate in projects, programmes or project portfolios which cannot succeed without compromising the principles laid out in this code.
- 2.4. We strive to maintain and improve upon our professional competences and we take on only projects that we are appropriately qualified to manage.
- 2.5. We are realistic and truthful in our bidding procedures and we expect the same from our business partners.
- 2.6. We make reasonable forecasts and provide truthful and accurate reports.
- 2.7. We make realistic contracts, honour our contractual obligations and deliver results accordingly.

### **3. Commitments to Project Owners and Stakeholders.**

We value our clients, project owners and stakeholders and are especially mindful of the duties owed to them.

- 3.1. We respect confidentiality and only release and / or discuss confidential information with people who are entitled to the information.
- 3.2. In our stakeholder engagement we remain conscious of the possible consequences our work may have for other interested parties and strive to minimize any negative impact.
- 3.3. We are on our guard against any biases and unethical influences.
- 3.4. We take reasonable precautions to protect ourselves and our teams against illegal activity and we report any criminal intent or actions to the appropriate authorities.
- 3.5. We keep project owners and stakeholders appropriately updated at all times.
- 3.6. We encourage our clients to critically reflect on their expectations and the ethical implications of the project outcome.

### **4. Commitments to Co-workers and Employees.**

- 4.1. We hire people who are well-suited for our projects, programmes and project portfolios, based on their background and experience.
- 4.2. We ensure the highest level of health and safety measures and we provide a healthy and safe working environment.
- 4.3. We do not participate in projects, programmes or project portfolios that require unsustainable overwork or harmful working conditions.
- 4.4. We provide training, protective equipment or other methods necessary to ensure a safe working environment.
- 4.5. If our projects, programmes or project portfolios require that housing facilities are provided, we ensure our employees have access to reasonable privacy and personal hygiene facilities.
- 4.6. When we encounter challenges deriving from social and cultural differences, we deal with them in a cultural sensitive way.
- 4.7. We honour the rights of individuals within our teams to celebrate their culture and customs to the extent that it does not inappropriately undermine the morale and mission of our team.

- 4.8. We do not make use of child labour, forced or bonded labour, or demand illegal overtime.
- 4.9. We do not accept any form of mental or physical punishment, including any kind of harassment or bullying.
- 4.10. We do not condone any form of sexual harassment and take precautions to prevent it taking place.
- 4.11. We do not prevent workers from associating freely with a workers' association or group of their choosing, or from engaging in collective negotiations.
- 4.12. We pay at least the legal minimum wage or the local industry standard, if higher than minimum wage, and compensate fairly for overtime.
- 4.13. We do not discriminate on the basis of gender, ethnicity, religion, sexual orientation, age or on any other arbitrary grounds.

## **5. Responsibility towards the Wider Society.**

We strive to understand the cultures we work in, find common ground and establish mutual respect.

- 5.1. We do not participate in undermining or harming local communities, societies and economies.
- 5.2. We comply with the relevant laws and regulations of the country or countries we are working in.
- 5.3. We remain neutral and do not take a political stance in conflict situations.
- 5.4. We accept social responsibility and seek to develop our professional practices accordingly.
- 5.5. We uphold and promote high ethical standards even when working under the influence of companies, corporations, institutions or governments whose practices or policies are morally lacking.

## **6. Sustainability and the Natural Environment.**

We strive to minimize possible damaging effects to the environment, which may come about as a consequence of our projects, programmes and project portfolios.

- 6.1. We promote awareness of environmental responsibility among our teams, within our organisations and in society.
- 6.2. We think long-term with regard to the environment and strive for sustainable development.
- 6.3. We do what we can to reduce waste and emissions to air, ground and water and encourage the recycling of materials and used products.
- 6.4. We handle, store and dispose of hazardous waste in an environmentally safe manner.
- 6.5. We use resources efficiently in our projects and programmes and avoid waste.

## **7. Our Educational Mission.**

- 7.1. We raise awareness of the values and principles portrayed in our Code of Ethics and Professional Conduct among our teams.
- 7.2. We incorporate what we know about technology, science and management of projects, programmes and project portfolios to develop the people with whom we work.

## International Project Management Association Die Individual Competence Baseline, Version 4.0

Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sind heute mit größeren und komplexeren Herausforderungen denn je konfrontiert. In den Bereichen Maschinenbau und Bauwesen, der Informationstechnologie oder auch Pharma- und Weltraumforschung, um nur ein paar zu nennen, ist der Bedarf an hochqualifizierten Führungskräften in der Projektwelt von herausragender Bedeutung.

Die IPMA Individual Competence Baseline Version 4.0 (IPMA ICB®) stellt ein umfassendes Inventar individueller Kompetenzen dar, das beispielsweise für Karriereentwicklung, Zertifizierung, Training, Weiterbildung, Beratung oder Forschung genutzt werden kann. Die ICB4 zeigt auf, welche Kompetenzen für die erfolgreiche Durchführung von Projekten, Programmen und Portfolios benötigt werden. Dieser Standard eröffnet zahlreiche Wege, sich Kompetenzen in Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement anzueignen. Er soll einzelnen Personen dabei helfen, Wege zu finden, um ihre individuellen Entwicklungsziele zu erreichen.

Dieser Standard wurde unter Mitwirkung von über 150 Spezialisten und Vordenkern aus den über 60 IPMA-Mitgliedsverbänden entwickelt. Mit der Veröffentlichung eines weltweit gültigen Standards für individuelle Kompetenzen in den drei Domänen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement nimmt die IPMA einmal mehr eine führende Rolle ein. Das Ziel der IPMA ist es, dass sowohl Organisationen und Teams wie auch Individuen diesen Standard als hilfreiches Werkzeug nutzen können. Er soll dazu beitragen, dass in einer immer komplexer werdenden Welt das Management von Projekten, Programmen und Portfolios effektiver und effizienter wird.

Für eine Welt, in der jedes Projekt erfolgreich wird!