

**swiss.ICB4**

Swiss Individual Competence  
Baseline

Version 4.0



**PORTFOLIO-  
MANAGEMENT**

IPMA®

international  
project  
management  
association

**spm.**

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement



## Editorial

<i>Titel</i>	Swiss Individual Competence Baseline (swiss.ICB4) Version 4.0 Domäne Programmmanagement
<i>Herausgeber</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM) Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg, Schweiz
<i>Redaktionsteam</i>	Martin Sedlmayer (Lead) Annette D. Bühler Gabriel N. Gassmann Mike Hubmann Dr. Frank Liebermann Dr. Beatrix Rentsch Hansjürg Rhyner René Schanz Markus Stäuble Jean-Pierre Widmann
<i>Verleger</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM)
<i>ISBN</i>	978-3-9524735-2-8
<i>Ausgabe</i>	swiss.ICB4, 1. Oktober 2016

Dieses Dokument ist die deutschsprachige Fassung der IPMA ICB 4.0 (IPMA Individual Competence Baseline) für die Schweiz und wurde mit Erlaubnis der IPMA<sup>®</sup> (International Project Management Association) übersetzt. Wir bedanken uns bei der IPMA und den beiden Verbänden GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und pma - Projekt Management Austria und allen Mitwirkenden für die Zusammenarbeit.

Das Originaldokument in englischer Fassung steht auf der Website [www.ipma.world](http://www.ipma.world) zum Download. Urheber ist die IPMA<sup>®</sup> (International Project Management Association) mit juristischem Sitz in Zürich.

© 2016, Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) und Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), Glattbrugg  
Printed in Switzerland by Verein Horizonte, Thalwil

Dieses Werk, einschliesslich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verleger 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 Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D, IPMA PPMC, IPMA PMC und IPMA Delta sind eingetragene Marken, die in den meisten Ländern gesetzlich geschützt sind.

## Editorial der internationalen Ausgabe

<i>Title</i>	Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0
<i>Legal address</i>	International Project Management Association (IPMA) c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland
<i>Operational address</i>	International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands
<i>Editorial team</i>	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)
<i>ISBN (pdf):</i>	978-94-92338-01-3
<i>ISBN (print):</i>	978-94-92338-00-6
<i>Edition</i>	Version 4.0, December 1, 2015

© 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.



# Vorwort

Mitten im Auge eines Wirbelsturms herrscht Stille. Ein meteorologisches Phänomen, das wir in unseren Breitengraden kaum kennen. Was wir hierzulande dagegen gut kennen, sind Projektleiterinnen und Projektleiter, die inmitten grösster Turbulenzen Ruhe bewahren und das Projektgeschehen fest im Griff haben. Eine bewundernswerte Leistung aus der faszinierenden Welt der Projekte, Programme und Portfolios.

Wie schaffen diese Menschen das? Wie halten diese Frauen und Männer die Zügel auch im Sturm in der Hand? Ein grosser Schatz an Kompetenzen – an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten – basierend auf breiter Erfahrung, bildet die Grundlage für herausragende Leistungen. Diese Kompetenzen der Menschen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Welt der Projekte. Und genau dies erhebt die IPMA International Project Management Association in ihren Standards zum Kern: Menschen. Sie unterscheidet sich hiermit deutlich von allen anderen Standards und Zertifizierungen im Bereich des Projektmanagements, die sich meist auf Praktiken konzentrieren.

Die nun vorliegende vierte Version der IPMA Individual Competence Baseline wurde am 1. Oktober 2015 auf dem IPMA Weltkongress in Panama City feierlich veröffentlicht. Der Standard wurde unter Schweizer Leitung von einem weltweiten Projektteam in mehrjähriger intensiver Arbeit bereitgestellt. Wir sind stolz, dass die Schweiz und unser Verband die IPMA und das Projektmanagement weltweit weiterhin massgeblich beeinflussen können.

Das «Auge» der ICB gliedert die individuellen Kompetenzen in drei Bereiche:

- den Umgang mit sich selbst und mit anderen Menschen
- die Beherrschung des Handwerks im Management von Projekten, Programmen und von Portfolios
- den Einbezug und die Gestaltung des Umfelds

Mit der neuen Version 4.0 wurde der besondere Fokus auf den Menschen in der Welt der Projekte und damit die Stärke der ICB weiter ausgebaut. Stärkerer Fokus wurde auch auf den Kontext gelegt, denn kein Projekt, Programm oder Portfolio wird isoliert vom Kontext abgewickelt. Die ICB kennt nun 29 verschiedene Kompetenzen, welche den Menschen, die in der Projektwelt agieren, helfen, die vielfältigen Herausforderungen zu meistern.

Digitalisierung und Globalisierung bescheren uns derzeit in fast allen Bereichen des Lebens grössere Veränderungen. Durch Vernetzung, Innovation und Umwälzungen ist der kompetente Umgang mit Komplexität wichtiger geworden. Agilität ist gefragt. Mit neuen Kompetenzen der ICB4 wie zum Beispiel Design, Change und Transformation und im

Bereich Kontext werden die entsprechenden Kompetenzen von Projektleiterinnen und Projektleiter gestärkt. Dass mit geringen Anpassungen so grosse Trends wie Agilität oder Nachhaltigkeit abgebildet werden konnten, unterstreicht den Wert und zeitlosen Charakter dieses Werks.

An dieser Stelle danken wir allen Projektleiterinnen und Projektleitern die aus diesem facettenreichen Aufgabenspektrum mit dem Blick fürs Wesentliche erfolgreiche Projekte realisieren. All jene, die gar keinen Wirbelsturm aufkommen liessen, möchten wir an dieser Stelle besonders beglückwünschen. Wir hoffen, mit der ICB einen Beitrag zur persönlichen Entwicklung von Menschen im Projektmanagement beitragen zu können.



*Thomas Haas*  
Präsident der spm, Schweizerische  
Gesellschaft für Projektmanagement



*Martin Sedlmayer*  
Projektleiter und leitender Editor  
swiss.ICB4

# Vorwort der internationalen Ausgabe

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. Project management, then, is established as the preeminent method for making change in the world and project, programme, and portfolio managers leading the way. The professionals of tomorrow will work in distributed environments with overlapping and often conflicting stakeholder interests; 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, fourth edition (ICB4) is introduced.

The ICB4 is a global standard that defines the competences required by individuals working in the fields of project, programme and portfolio management. The ICB4 builds upon the prior editions of the ICB, and presents new insights and directions for a wider range of purposes. It serves a broad range of audiences, including educators, trainers, practitioners, HR professionals, and assessors. Within the IPMA 4-Level-Certification system, the ICB4 serves also as the baseline for assessments.

The ICB4 represents a major advancement for successful, 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 ICB4 describes individuals who work in these domains, while avoiding role-specific terminology because despite a role name may change, the underlying concept remains valid.

The ICB4 takes the Eye of Competence 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 CE's define the personal and interpersonal competences required to succeed in projects, programmes and portfolios
- **Practice.** Practice CE's define the technical aspects of managing projects, programmes, and portfolios
- **Perspective.** Perspective CE's 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, socioeconomic status, 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 ICB4 emphasises these challenges.

It took us three years, 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 ICB4, a new standard is available. But it is by far not the end of the journey; in fact, it is a start. The project management community is invited to work with it and provide regular feedback to IPMA for 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 everything on a voluntary basis beside an own professional and private life at home was everything but selfevident. Thanks a lot for the unpayable effort all contributors provided to the project and to IPMA.

And for the deep friendship our profound debates created.

The IPMA ICB will help us to achieve a world in which all projects succeed.



*Reinhard Wagner*  
IPMA President



*Martin Sedlmayer*  
ICB4 Project Manager

# Inhalt

Vorwort	5
Vorwort der internationalen Ausgabe	7
Inhalt	9
Kapitel 1 Einführung	11
Kapitel 2 Zweck und Zielgruppen	13
2.1 Definition von Kompetenz	13
2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche	14
2.3 Die ICB als Grundlage für die Entwicklung individueller Kompetenzen	15
2.4 Die ICB als Grundlage für die Zertifizierung nach IPMA	19
Kapitel 3 Die Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)	21
3.1 Der Rahmen der ICB4	21
3.2 Die Struktur der ICB4	23
Kapitel 4 Das Kompetenzinventar für Personen, die im Portfoliomanagement arbeiten	27
4.1 Portfolios managen	27
4.2 Die Kompetenzen im Überblick	28
4.3 Der Kompetenzbereich Kontext («Perspective»)	31
4.4 Der Kompetenzbereich Menschen («People»)	53
4.5. Der Kompetenzbereich Praktiken («Practice»)	89
Anhänge	
Anhang 1: Stichwortverzeichnis	133
Anhang 2: Ethischer und professioneller Verhaltenskodex	137
Anhang 3: Übersicht über die Kompetenzen und die Kompetenzindikatoren	141
Anhang 4: Referenz zu ISO21504:2012	147
Anhang 5: Selbstbeurteilung	149



## Kapitel 1

# Einführung

Die «IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)» ist der weltweite Standard für individuelle Kompetenzen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Die ICB unterstützt die persönliche Entwicklung durch die Beschreibung eines kompletten Inventars von Kompetenzen für das Führen von und die Mitarbeit in Projekten, Programmen und Projektportfolios.

Die Ziele, welche die IPMA mit der ICB verfolgt, sind einfach: das Erweitern und Verbessern der Kompetenzen jedes Einzelnen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement einerseits und andererseits das Bereitstellen eines Kompetenzinventars, welches, wenn es voll zum Tragen kommt, eine umfassende Professionalität dieser drei Managementgebiete darstellt.

Projekte, Programme und Portfolios stehen bei den Veränderungen unserer modernen Welt an vorderster Front. Projekte treiben heute die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen voran, sind das Hauptwerkzeug für das geordnete Abwickeln von Investitionen und Expansionen, stellen neue Fähigkeiten bereit, sind das richtige Instrument für die Einführung neuer oder die Anpassung bestehender Strategien und erlauben die effiziente Bereitstellung neuer Generationen von Infrastrukturen.

Jedes Projekt, und sei es noch so technisch, beginnt und endet mit Menschen, deren Kompetenzen bei der erfolgreichen Durchführung im Zentrum stehen. Die Belastung für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, überprüfbare Ergebnisse pünktlich, unter Einhaltung des Budgets sowie des festgelegten Leistungsumfangs zur Realisierung des Nutzens und bei gleichzeitiger Erfüllung der Qualitätskriterien zu produzieren, war noch nie so hoch wie heute.

Der Kompetenzstandard IPMA ICB® unterstützt die Entwicklung jedes Einzelnen und damit auch ganzer Organisationen, um im steigenden Wettbewerb bestehen zu können. Im IPMA-Standard für Individuen wird ein umfassendes Kompetenzinventar beschrieben. Über diese Kompetenzen muss jeder Einzelne verfügen oder sie im Bedarfsfalle entwickeln, um die Arbeiten erfolgreich zu meistern, die in Projekten, Programmen oder Portfolios von ihm erwartet werden und für die er verantwortlich ist. Die ICB ist aber weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Management von Projekten, Programmen oder Portfolios. Sie beschreibt daher weder Methoden noch Werkzeuge für Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement. Die ICB mit dem Fokus auf Kompetenzen steht deshalb gleichberechtigt neben weiteren globalen Richtlinien, die sich stärker auf die Prozesse konzentrieren.

Wir wünschen allen Personen, die die ICB verwenden, eine erfolgreiche persönliche Entwicklungsreise auf dem Weg zum Erfolg!



## Kapitel 2

# Zweck und Zielpublikum

## 2.1 Definition von Kompetenz

Der Begriff «Kompetenz» ist nicht einheitlich definiert, auf der ganzen Welt existieren viele verschiedene Definitionen dieses Begriffs. Die IPMA verwendet eine Definition, die von den meisten Experten anerkannt wird, leicht verständlich ist und einen Wiedererkennungswert in der Welt der Projekte bietet.

**«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 eine Person 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 der effektive Einsatz von Wissen und Fertigkeiten in einem bestimmten Kontext. In der Lage zu sein einen Projektablaufplan mit einem Gantt-Chart zu erstellen und erfolgreich zu steuern, kann beispielsweise als Fähigkeit bezeichnet werden.

Diese drei Begriffe sind insofern miteinander verknüpft, als dass das Besitzen einer Fertigkeit ein bestimmtes, relevantes Wissen, und das Besitzen einer Fähigkeit relevante Fertigkeiten und Wissen voraussetzen. Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sind auf der richtigen Art und Weise im Projektalltag einzusetzen. Kompetenzen haben keinen Selbstzweck, sondern dienen dem Erreichen eines Ziels.

Wie steht es um die Erfahrungen? Warum ist Erfahrung nicht Teil der Definition von Kompetenz? Erfahrung spielt eine signifikante, jedoch nur indirekte Rolle für Kompetenzen. Ohne Erfahrung kann Kompetenz weder nachgewiesen noch erweitert werden. Erfahrung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung jedes Einzelnen. Um zugewiesene Rollen erfolgreich auszuführen, muss ausreichend Erfahrung gesammelt und so das Potenzial an Kompetenzen ergänzt werden. Die neuesten Zertifizierungssysteme und Bewertungsmethoden (auch der IPMA resp. des VZPM) beurteilen daher nicht nur das Wissen, sondern betrachten die Kompetenz gemeinsam mit der gewonnenen Erfahrung. Die ICB – als Kompetenzstandard – beschreibt dagegen jene Faktoren, die einen direkten Bezug zu Kompetenzen haben.

## 2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche

Ziel der ICB ist es, eine Vielzahl von Zielgruppen und Anwendungsbereichen zu unterstützen. Sie wurde vor diesem Hintergrund entwickelt. Die nachstehende Tabelle beschreibt die verschiedenen Zielgruppen und mögliche Anwendungsbereiche. Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zielgruppe	Mögliche Anwendungsbereiche
Öffentlichkeit, Gesellschaft, Regierungen, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein einheitlicher, weltweiter <b>Standard</b> für die erfolgreiche Durchführung von Projekten, Programmen und Portfolios</li> <li>• Effektivere Umsetzung von Projekten und Programmen</li> <li>• Ein solider Weg für kompetente Projekt-, Programm- und Portfoliomanager</li> </ul>
CEOs, Topmanagement von Unternehmen, Institutionen und Not-for-Profit Organisationen (NPO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit eines international <b>anerkannten</b> Kompetenzstandards; Verzicht auf eine aufwändige Eigenentwicklung</li> <li>• <b>Erhöhung des Umsetzungserfolgs</b> von Projekten und Programmen</li> </ul>
Personalabteilung (HR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International anerkannte Grundlage für Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitenden</li> <li>• Solide Basis für die Implementierung eines <b>Karrieremodells</b> innerhalb der Organisation</li> <li>• Basis für Qualifizierung und Beförderungen</li> </ul>
Anwender (Leitende und Mitarbeitende in Projekten, Programmen und Portfolios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugsbasis für die <b>berufliche Weiterentwicklung</b></li> <li>• Gemeinsame Sprache für Anwendergemeinschaften</li> <li>• Kompetenzentwicklung in Teams</li> <li>• Selbstbeurteilungen</li> </ul>
Wissenschaft und Forschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitgemässer <b>Standard für Forschung und Entwicklung</b></li> <li>• Basis für wissenschaftliche Papers und Konferenzen</li> <li>• Plattform für Forschungen im Team</li> </ul>
Universitäten, Fachhochschulen, Dozenten, Trainer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis für einheitliche <b>Curriculae</b></li> <li>• Strukturierung des Lehrplans auf der Basis eines internationalen Standards</li> <li>• Richtlinien für das Lehren von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement</li> <li>• Chance für bessere Ausbildungen, die auf spezifische Rollen ausgerichtet sind</li> </ul>
Coaches, Consultants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugänglicher internationaler Standard für die Anwendung bei Kunden</li> <li>• Plattform für die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungen und Produkte</li> <li>• <b>Assessment- und Schulungsangebote</b> im Bereich Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement</li> </ul>

Zielgruppe	Mögliche Anwendungsbereiche
Mitgliederorganisationen der IPMA (in der Schweiz die spm), Zertifizierungsorganisationen (in der Schweiz der VZPM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine standardisierte, international einheitliche Bezugsbasis für Assessments und <b>Zertifizierungen</b></li> <li>• Ein weltweiter Standard für die einheitliche Unterstützung der Mitgliederorganisationen und die effiziente Eingliederung neuer Länderorganisationen</li> </ul>

## 2.3 Die ICB als Grundlage für die Entwicklung individueller Kompetenzen

### 2.3.1 Überblick

Die Entwicklung von Kompetenzen ist sowohl eine individuelle Reise als auch ein gesellschaftliches Bedürfnis. Die IPMA betrachtet Kompetenz heute als eine Funktion jedes Einzelnen, jedes Teams und jeder Organisation.

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

Die Motivationstheorie und aktuelle Forschungen zeigen, dass der Einzelne danach strebt, seine Kompetenzen zu verbessern, um in seiner aktuellen Position eine bessere Leistung zu erbringen, mehr und interessantere Aufgaben zu erhalten und um die eigenen Karrierechancen zu verbessern. Projekt-, programm- und portfoliobezogene Arbeit basiert auf der Zusammenarbeit mit anderen Personen im Team aus unterschiedlichen Disziplinen, mit internen und externen Beteiligten (wie z.B. Kunden und Lieferanten). Somit erfolgt die Kompetenzentwicklung in diesen Umgebungen im Kollektiv. Die Projekterfahrung ergänzt die Kompetenzen sowohl jedes Einzelnen als auch diejenigen von Teams, Organisationen und Gesellschaftssystemen.

Im Jahr 2013 veröffentlichte die IPMA deshalb einen Standard für organisationale Kompetenzentwicklung, die «IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)», der das Konzept der organisationalen Kompetenz im Projektmanagement veranschaulicht und beschreibt, wie diese Kompetenz entwickelt werden kann.

Im Jahre 2015 folgte die Veröffentlichung des Standards für Teams, die «IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®)», der das Konzept der Excellence im Management von Projekten und Programmen beschreibt. Dieser Standard dient auch als Leitfaden zur Beurteilung der Fähigkeit, in Projekten und Programmen Project Excellence zu erlangen.

Die drei Standards der IPMA für Individuen (IPMA ICB®), Teams (IPMA PEB®) und Organisationen (IPMA OCB®) bilden eine integrierte Einheit als Standards für die Kompetenzentwicklung auf allen drei Ebenen.

Der Schwerpunkt der ICB ist der Einzelne. Aus diesem Grund beschäftigt sich dieses Kapitel ausführlich mit der Entwicklung individueller Kompetenzen. Es gibt aber nicht nur einen Weg, um Kompetenzen zu entwickeln, sondern viele Ansätze, die sich gegenseitig beeinflussen können. Die Interaktionen zwischen individueller, kollektiver und organisationaler Kompetenzentwicklung bieten verschiedene Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen.

Die 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 im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement tätig zu sein und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Alle 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 verwoben mit den Tätigkeiten im Projekt, Programm oder Portfolio und mit dessen Kontext. Teams sind ebenso soziale Systeme wie die sie umgebenden Organisationen. Kompetenzentwicklung ereignet sich dann, wenn Einzelpersonen gemeinsame Tätigkeiten gemäss ihren spezifischen Rollen ausüben und so neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Fähigkeiten erwerben. Sie interagieren mit Dritten und können entsprechendes Wissen nachfragen, Erfahrungen austauschen und/oder sich gegenseitig bei der Ausführung der Tätigkeiten in einem Projekt, Programm oder Portfolio unterstützen. Eine Anwendergemeinschaft ist ein Beispiel für Einzelpersonen, 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 Vorhaben nutzen kann.

Organisationen können «communities of practice» nutzen und die Entwicklung individueller Kompetenzen durch regelmässige Veranstaltungen ermöglichen. Eine Best Practice ist in vielen Organisationen beispielsweise die Durchführung von Diskussionsrunden für Projektmanager. An diesen regelmässigen Treffen tauschen die Projektmanager Erfahrungen über abgeschlossene oder laufende Projekte aus und sammeln Lessons Learned für zukünftige Vorhaben. Weitere Informationen zum organisationalen Lernen und zur organisationalen Kompetenzentwicklung befinden sich in der IPMA OCB\*.

### 2.3.3 Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen

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

- **Selbstentwicklung:** Das Lesen von Büchern, Standards, Fallstudien und Artikeln beispielsweise hilft beim Erwerb von Wissen, beim Nachdenken über die Anwendung in der Praxis und beim entsprechenden 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:** Gemeinsames Überlegen mit Kollegen wie die Dinge laufen, 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 gegenseitigen Vorteil zu nutzen, z.B. durch die gestellten Fragen oder die Einblicke, die zur Verfügung gestellt werden.
- **Weiterbildung und Training:** Teilnahme an Seminaren, Vorlesungen, Schulungseinheiten und ähnlichem, in denen der Trainer spezifisches Know-how vermittelt. Das kann durch Präsentationen, Interaktionen zwischen den Teilnehmenden und dem Trainer sowie durch die Verwendung von Fallstudien, Gruppenübungen und Planspielen geschehen. Die Entwicklung individueller Kompetenzen hängt von der Anzahl der Teilnehmenden, dem Mix der verwendeten Methoden und der Dauer der Einheiten ab.
- **Coaching und Mentoring:** Erhalt von Feedback, Ideen 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, welche keine direkten Antworten gibt, aber den Einzelnen durch Fragen herausfordert, die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte lenkt und das Suchen nach einer passenden Antwort erfordert.
- **Planspiele:** Entwicklung von Kompetenzen durch fallbasierte Simulationsspiele (Brett- oder Computerspiele), Nachdenken über Interaktionen und Verhaltensweisen Einzelner, die in einer solchen Umgebung präsentiert 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 den Möglichkeiten, die eine Organisation in ihrer jeweiligen Situation hat, zu kombinieren.

### 2.3.4 Stakeholder der Kompetenzentwicklung

Es gibt viele Stakeholder, die bei der Entwicklung individueller Kompetenzen beachtet werden müssen, einschliesslich, aber nicht nur, die nachstehenden:

- **Lehrende und Trainer:** Ihre Rolle besteht vor allem darin, für den Beginn der Entwicklung während der Schulzeit, der Berufsausbildung und der Weiterbildung sowie während des Hochschulstudiums zu sorgen.
- **Leitendes Management, Führungskräfte und Leiter von Fachabteilungen in Organisationen:** Ihre vorrangige Rolle besteht darin, die Ziele für die Entwicklung festzulegen, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Einzelpersonen in ihrer Entwicklung zu unterstützen, z.B. indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und Orientierung bieten.
- **Personalabteilung (HR):** Ihre Rolle ist die Definition von Standards, z.B. eines Kompetenzmodells, und von Kompetenzprofilen für projektbezogene Rollen. Sie plant und steuert alle Aktivitäten hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitenden mit passendem Profil. Sie organisiert den Prozess der Kompetenzbeurteilung und alle weiteren Entwicklungsvorgänge.

- **PM-Abteilung oder PMO:** Definiert die Strategie und die Ziele für alle PM-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 Consultants und Coaches können hinzugezogen werden, um die vorhandenen Erfahrungen optimal zu nutzen.
- **Normgebende Gremien, Akkreditierungszentren und Zertifizierungsstellen:** Diese setzen Standards, legen die Art und Weise fest wie Kompetenzen anhand von Standards beurteilt werden, wie Trainer, Coaches und Assessoren arbeiten sollen und welche Kompetenzen sie benötigen, um sich professionell verhalten zu können.
- **Assessoren:** Sie beurteilen die Einzelpersonen anhand eines Standards, identifizieren Stärken, 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 verschiedene Voraussetzungen betrachtet und, wenn möglich, auch erfüllt werden. Zunächst sollten die aktuelle Situation und der Zielzustand der individuellen Kompetenzen bekannt sein und an alle relevanten Stakeholder kommuniziert werden. Ausserdem sollten ausreichend Fachkompetenzen (z.B. Know-how, Experten) und Ressourcen (z.B. Budget, 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 entsprechenden Führungskräfte sowie die Atmosphäre, in der die Entwicklungsvorgänge stattfinden, gestützt wird.

Das leitende Management sollte gemeinsam mit der Personal- und PM-Abteilung oder dem PMO eine Vision und Ziele für die Entwicklung individueller Kompetenzen formulieren. Sie legen Standards, Prozesse und Strukturen für die Entwicklung individueller Kompetenzen fest, einschliesslich aber nicht beschränkt auf das Assessment der Kompetenzen, die Analyse potenzieller Lücken und die Art, wie Entwicklungsvorgänge definiert, zwischen den Stakeholdern vereinbart, geplant, durchgeführt, dokumentiert, überwacht und gesteuert werden. Eine Auswertung aller Entwicklungsvorgänge stellt die Effektivität, die Effizienz und eine kontinuierliche Verbesserung sicher. Einzelpersonen, 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 Portfolio und Branche deutlich unterscheidet. Dennoch sind alle Kompetenzen für alle Portfolios relevant.

Die IPMA Individual Competence Baseline soll Ihnen ein treuer Begleiter Ihrer lebenslangen Entwicklung sein, von der Selbstbeurteilung und/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.

## 2.4. Die ICB als Grundlage für die Zertifizierung nach IPMA

Als Standard kann die ICB der IPMA für das Assessment jedes Einzelnen dienen. Auch Organisationen können die ICB als Grundlage für interne Assessments nutzen. Schon das systematische Auseinandersetzen mit diesem Standard und dem Vornehmen einer Selbstbeurteilung kann für Menschen, die in Projekten, Programmen oder Portfolios arbeiten, einen wesentlichen Mehrwert generieren, weil daraus bereits Entwicklungspotenziale abgeleitet werden können.

Wirkungsvoller ist allerdings, diesem Eigenbild ein Fremdbild gegenüber zu stellen. Eine Möglichkeit dazu ist der Abgleich mit den Experten der IPMA anhand des einheitlich definierten und weltweit praktizierten Vier-Level-Zertifizierungssystems (4LC).

### 2.4.1 Universelles IPMA-Zertifizierungssystem

Die einzelnen Levels wurden aus typischen Funktionen, Tätigkeiten, Zuständigkeiten und Anforderungen der Praxis abgeleitet. Das Zertifizierungssystem umfasst für die vier Levels verschiedene Schritte zur Beurteilung der Kompetenz der KandidatInnen. Diese Beurteilungsschritte werden für die IPMA Levels A, B, C und D spezifisch angewendet.

### 2.4.2 Allgemeines Zertifizierungsschema

Der Inhalt des Zertifizierungsschemas richtet sich ausschliesslich nach der ICB. Es werden 80% der 28 Kompetenzen (für Projektmanagement) respektive 29 Kompetenzen (für Programm- und Portfoliomanagement) überprüft. Für die Zertifizierung wird zusätzlich zum Wissen, zu den Fertigkeiten und zu den Fähigkeiten die Erfahrung der KandidatInnen beigezogen.

Die Anforderungen an die Kompetenz sind vom jeweiligen Zertifizierungslevel abhängig. Die Kompetenz nimmt normalerweise vom IPMA Level D zum Level A zu. Die Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die gemachte Erfahrung werden zwischen IPMA Level D und A vertieft – von der blossen Kenntnis der Fakten über die Fähigkeit, Methoden anzuwenden und zu bewerten bis hin zur Kompetenz, neue Methoden zu entwickeln und zu erweitern, beispielsweise von einer einzelnen zu verschiedenen Arten von Projekten, Programmen oder Portfolios.

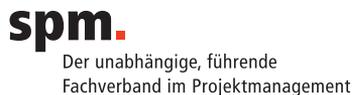
Für alle IPMA-Levels der Zertifizierung werden die gleichen Kompetenzen beurteilt. Der Unterschied liegt im Komplexitätsgrad des Umfelds und damit im Niveau der Fragen, welche die AssessorInnen stellen, und im Niveau der von den KandidatInnen erwarteten Situationen und Antworten. Manche Situationen können vorwiegend anhand einer einzelnen Kompetenz beurteilt werden. Dabei beschreiben die KandidatInnen,

- welche Situation sie als Ausgangslage angetroffen und welches Ziel sie mit der Wahl ihrer eigenen Aktionen verfolgt haben.
- welches ihre Aufgaben und Zuständigkeiten im Gebiet der entsprechenden Kompetenz waren und welche anderen beteiligten Personen was bearbeitet und entschieden haben.
- welche Aktivitäten sie geplant und durchgeführt haben.
- welche Ergebnisse sie erzielt haben, wie diese beurteilt wurden und welche Lehren sie daraus gezogen haben.

Komplexe Situationen werden unter gleichzeitiger Berücksichtigung mehrerer Kompetenzen beurteilt. Weisen die KandidatInnen im Verlaufe ihrer Zertifizierung nach, dass sie in 80% der 29 Kompetenzen über die levelspezifischen Kompetenz verfügen, wird ihnen das entsprechende Zertifikat erteilt.

### 2.4.3 Zertifizierungsorganisation

Die Zertifizierung nach dem System der IPMA erfolgt in den verschiedenen Ländern durch die Zertifizierungsstelle der Mitgliederorganisation des entsprechenden Landes. In der Schweiz wird das Zertifizierungsverfahren durch den Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), der Zertifizierungsstelle des Berufsverbands Swiss Project Management Association (spm) durchgeführt. Bei der Umsetzung des Zertifizierungssystems hält sich der VZPM strikte an die Vorgaben der IPMA und an die für die Akkreditierung verbindliche Norm ISO/IEC 17024, deren Einhaltung durch die Schweizerische Akkreditierungsstelle (SAS) regelmässig überprüft wird.



Weitere Informationen zum VZPM sowie eine detaillierte und stets aktuelle Beschreibung des Zertifizierungsverfahrens befinden sich auf der Internetseite [www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch).

## Kapitel 3

# Die Individual Competence Baseline (IPMA ICB®)

## 3.1 Der Rahmen der ICB4

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist ein umfassendes Kompetenzinventar, über das man verfügen oder das man entwickeln muss, um wirkungsvoll in Programmen zu arbeiten oder Programme erfolgreich realisieren zu können.

Die ICB wurde um mehrere zentrale Konzepte gruppiert.

### 3.1.1. Domänen

Die ICB beschreibt Kompetenzen nicht hinsichtlich spezifischer Rollen (z.B. Projektleiter, Projektmanager), sondern vielmehr hinsichtlich der **Domäne** (z.B. Personen, die im Projektmanagement arbeiten). Die Überlegung dahinter ist, dass sich Rollen und Rollenbezeichnungen zwischen Sprachen, Branchen und Ausrichtungen stark unterscheiden. Jede Domäne kann Rollen und Titel beinhalten, die in die allgemeine Beschreibung passen. Die ICB in der vorliegenden Version 4 beschreibt die Domänen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Zur besseren Lesbarkeit wurde sie in drei separaten Dokumenten aufbereitet. Dieses Dokument beschreibt die Domäne **Portfoliomanagement**. Für die Domänen Projektmanagement und Programmmanagement stehen separate Dokumente zur Verfügung.

### 3.1.2. Kompetenzbereiche

Die ICB umfasst drei Kompetenzbereiche, die zusammen das Eye of Competence® bilden:

- Kompetenzen bezüglich Kontext (**Perspective**): In diesem Kompetenzbereich ist der gesamte Kontext eines Projekts, Programmes oder Portfolios zusammengefasst. Denn jedes Projekt, Programm und Portfolio ist in einen spezifischen Rahmen einzubetten, welche die Menschen, Organisationen und Gesellschaften dazu bringt, Vorhaben auf den Weg zu bringen und diese umzusetzen.
- Kompetenzen bezüglich Menschen (**People**): Sie bestehen aus den persönlichen Attributen («ich») und den Kompetenzen, die ein Einzelner benötigt, um erfolgreich in Projekten, Programmen und Portfolios mitzuarbeiten oder diese leiten zu können («ich und die anderen»).
- Kompetenzen bezüglich Praktiken (**Practice**): Dieser Kompetenzbereich umfasst die spezifischen Methoden, Werkzeuge und Techniken, die in Projekten, Programmen und Portfolios eingesetzt werden, um sie erfolgreich umzusetzen («Handwerk des Portfoliomanagements»).

### 3.1.3. Kompetenzindikatoren und Messgrössen

Die weitaus meisten Kompetenzen sind für jedes Projekt, Programm oder Portfolio, für jede Branche, und für jede Ausprägung gültig. So müssen beispielsweise Finanzen in allen Domänen gemanagt werden. Deren konkrete Ausprägung kann dagegen je nach Domäne variieren. So haben Projektleiter, Programmleiter oder Portfoliomanager nicht den gleichen Fokus und damit Ausprägung auf die Kompetenz Finanzen: der Projektleiter fokussiert mehr auf die Beherrschung der Kosten, der Programmleiter mehr auf die Beschaffung der Mittel. Diese Unterscheidungen werden in den Kompetenzindikatoren (**Key Competence Indicators**) abgebildet.

Jeder Kompetenzindikator wird des Weiteren mit einer überschaubaren Anzahl von Messgrössen (**Measures**) beschrieben. Diese detaillieren die Leistungskriterien innerhalb der Kompetenzindikatoren weiter.

### 3.1.4. Projekt, Programm, Portfolio

Die IPMA verwendet folgende Definitionen für Projekt, Programm und Portfolio:

- Ein **Projekt** ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, multidisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen. Das Projekt fokussiert mit einer eigenen Organisation folglich auf das Liefern eines vordefinierten Ergebnisses. Das Projektmanagement umfasst typischerweise Mitarbeitende von der Projektmanagement-Fachkraft bis hin zum Senior Projektmanager.
- Ein **Programm** wird eingerichtet, um ein strategisches Ziel zu erreichen. Ein Programm ist eine zeitlich begrenzte Organisation miteinander in Beziehung stehender Programmkomponenten, die auf koordinierte Weise gesteuert werden, um die Einführung von Veränderungen und die Realisierung von Nutzen zu ermöglichen. Das Programm realisiert folglich mit einer zusätzlich zu den Projekten implementierten, projektübergreifenden Governance strategische Veränderungen und realisiert Nutzen. Am Programmmanagement sind typischerweise Programmmanager, Senior Projektmanager und Projektdirektoren beteiligt.
- Ein **Portfolio** besteht aus Projekten und/oder Programmen, die nicht zwingend miteinander in Beziehung stehen, jedoch zusammen geführt werden, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und die strategischen Ziele der Organisation bei gleichzeitiger Minimierung des Portfoliorisikos zu erreichen.

## 3.2 Die Struktur der ICB4

Das Kompetenzinventar im Portfoliomanagement ist in 29 Kompetenzen unterteilt, die in drei Kompetenzbereichen zusammengefasst sind:

- 5 Kompetenzen bezüglich Kontext
- 10 Kompetenzen bezüglich Menschen
- 14 Kompetenzen bezüglich Praktiken

Jede Kompetenz ist mit einer Definition, dem Zweck, einer ausführlichen Beschreibung, einer Liste von möglichem Wissen und Fertigkeiten dargestellt.

Jede Kompetenz ist in einen oder mehrere Kompetenzindikatoren unterteilt, welche eine Beschreibung und mehrere Messgrößen enthalten.

### 3.2.1. Der Kompetenzbereich Kontext

Jedes Portfolio wird von externen Einflussgrößen angetrieben, unterstützt und bestimmt. Menschen, Organisationen und Gesellschaften fordern Dinge, die sich stark vom Alltag unterscheiden. Irgendwann im Laufe dieses Vorgangs wird aufgrund der Unterschiedlichkeit zum Bekannten die Abwicklung eines Projekts in Erwägung gezogen. Da es kaum vorkommt, dass nur ein einziges Projekt abgewickelt wird, entscheidet man sich, die unterschiedlichen Projekte in einer gemeinsamen Struktur, in einem Projektportfolio, zu managen. Projekte ebenso wie Portfolios werden folglich nicht in einem Vakuum durchgeführt und deshalb ist sein organisatorischer, gesellschaftlicher und politischer Kontext mit zu berücksichtigen.

Die Einflussgrößen für jedes Portfolios können grob in formelle, explizite Ziele und Bedürfnisse der Organisation und/oder Gesellschaft sowie in eher informellen Motive und Interessen unterteilt werden.

Ein eindeutiges Beispiel für eine Reihe formeller, expliziter und präsenter Einflussgrößen für Portfolios ist die Strategie einer Organisation. Die **Strategie** (Kompetenz 1.01) verfolgt im Allgemeinen eindeutige Ziele und meistens leisten Komponenten des Portfolios (Projekte, Programme und ggf. anere Elemente) einen Beitrag zu diesen Zielsetzungen.

Organisationale und externe **Governance, Strukturen und Prozesse** (Kompetenz 1.02) schaffen einen formellen Rahmen für das Portfolio. Wie stark es von diesem Kontext abhängig oder mit ihm vernetzt ist, stellt einen wichtigen Teil seiner Komplexität dar.

**Compliance, Standards und Regulationen** (Kompetenz 1.03) beziehen sich ebenfalls auf den relevanten Kontext und dessen Einflussgrößen. Sie umfassen wesentliche Gesetze, Bestimmungen, Standards und Tools, die Prioritäten, Best Practices und Anforderungen der Organisation, Branche, Gesellschaft und professioneller Aufsichtsbehörden widerspiegeln.

Informelle **Macht und Interessen** (Kompetenz 1.04) der Personen innerhalb einer Organisation können einen grossen Einfluss auf den Erfolg von Portfolios und dessen Komponenten haben. Das ist das informelle und implizite Pendant zur Strategie der Organisation. 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** (Kompetenz 1.05) einer Organisation (oder der 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 Kompetenzen bezüglich Kontext beeinflussen – zulässige Strategien, Regeln und Vorschriften etc. Die Sitten, Bräuche, Konventionen und Verhaltensweisen einer Organisation oder Gesellschaft zu verstehen, ist daher eine wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Portfolios.

### 3.2.2. Der Kompetenzbereich Menschen

Dieser Kompetenzbereich beschreibt die persönlichen und sozialen Kompetenzen, die eine Person, die im Portfolio arbeitet, benötigt, um den Erfolg realisieren zu können.

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

Grundlegende persönliche Merkmale werden in den Kompetenzen **Selbstreflexion und Selbstmanagement** (Kompetenz 2.01) und **Persönliche Integrität und Verlässlichkeit** (Kompetenz 2.02) beschrieben.

Die Kommunikation mit anderen wird in der Kompetenz **Persönliche Kommunikation** (Kompetenz 2.03) beschrieben und der Aufbau von Beziehungen in **Beziehungen und Engagement** (Kompetenz 2.04).

Portfolios sind immer stärker auf **Führung** (Kompetenz 2.05) angewiesen. Zudem werden zwei spezifische Aspekte der Führungsfähigkeit dargestellt: **Teamarbeit** (Kompetenz 2.06) und der Umgang mit **Konflikten und Krisen** (Kompetenz 2.07).

**Vielseitigkeit** (Kompetenz 2.08) 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** (Kompetenz 2.09) skizziert wie Ergebnisse erzielt werden können, die im Interesse des Portfolios oder dessen Komponenten liegen und gleichzeitig für die anderen Parteien akzeptabel sind. Die **Ergebnisorientierung** (Kompetenz 2.10) beschreibt die Möglichkeiten, wie der Einzelne sein Team motivieren und lenken kann, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

### 3.2.3. Der Kompetenzbereich Praktiken

Alle kontextuellen Einflüsse und Anforderungen kommen zusammen, wenn die Organisation ein Portfolio implementiert. Der Einzelne, der im Portfoliomanagement arbeitet, muss alle diese Einflüsse und Anforderungen berücksichtigen. Der Einzelne setzt Prioritäten und überträgt diese in ein **Portfoliodesign** (Kompetenz 3.01). Das Portfoliodesign ist eine «grobe Skizze», in welchem die übergeordneten Grundsätze für das Portfolio festgelegt sind.

**Nutzen** (Kompetenz 3.02) umfasst die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich Zielen sowie deren Priorisierung. **Leistungsumfang** (Kompetenz 3.03) beschreibt die genauen Grenzen des Portfolios.

**Termine** (Kompetenz 3.04) konzentriert sich auf die Reihenfolge und Planung der Auslieferung. **Organisation, Information und Dokumentation** (Kompetenz 3.05) beschäftigt sich mit der Organisation des Portfolios, dessen Komponenten und seinen Informations- und Kommunikationsflüssen. Der Aspekt **Qualität** (Kompetenz 3.06) beschreibt die Anforderungen und die Organisation der Prozess- und Produktqualität und der entsprechenden Steuerelemente.

Selbstverständlich benötigen Portfolios Menschen, Material und Geld. Zu diesen Beschränkungen zählen **Kosten und Finanzierung** (Kompetenz 3.07) und (personelle und andere) **Ressourcen** (Kompetenz 3.08). Für die Bereitstellung von Ressourcen ist häufig eine **Beschaffung** (Kompetenz 3.09) nötig.

Die Integration und Steuerung aller Vorgänge wird in der Kompetenz **Planung und Steuerung** (Kompetenz 3.10) beschrieben. Zusätzlich muss der Einzelne die wichtigsten **Chancen und Risiken** (Kompetenz 3.11) identifizieren, priorisieren und reduzieren sowie die **Stakeholder** (Kompetenz 3.12) einschätzen und mit den Stakeholdern interagieren. **Change und Transformation** (Kompetenz 3.13) beschreibt die Kompetenz, Veränderungen in der Organisation und Transformationen einer Organisation umzusetzen, um die Realisierung des erwarteten Nutzens sicher zu stellen.

Die Kompetenz **Projektselektion und Portfoliobalance** (Kompetenz 3.14) beschreibt die Bewertung, Auswahl und Leistungsüberwachung von Komponenten sowie die optimale Balance innerhalb des Portfolios. Diese Kompetenz ist nur in Programmen und Portfolios, nicht aber in Projekten relevant.



## Kapitel 4

# Das Kompetenzinventar für Personen, die im Portfolio-management arbeiten

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist ein umfassendes Kompetenzinventar, über das man verfügen oder das man entwickeln muss, um wirkungsvoll in Portfolios zu arbeiten oder Portfolios erfolgreich zu führen. Das generische Modell der IPMA ist für alle Branchen und für alle Wirtschaftszweige gültig. Es empfiehlt oder enthält keine bestimmten Vorgehensweisen, Methoden oder Tools. Geeignete Methoden und Tools können von der Organisation selber festgelegt werden und der Einzelne sollte aus einer Vielzahl an verfügbaren Vorgehensweisen, Methoden und Tools für das bestimmte Portfolio und die bestimmte Situation das Geeignete auswählen.

Natürlich unterscheidet sich die Bedeutung der verschiedenen benötigten Kompetenzen deutlich je nach Art des Portfolios (z.B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung) und je nach Branche (z.B. Baugewerbe, Dienstleistungen und öffentliche/staatliche Verwaltungen). Dennoch sind alle hier beschriebenen Kompetenzen für alle Portfolios relevant.

## 4.1 Portfolios managen

Ein Projektportfolio besteht aus Komponenten (in der Regel Projekte, Programme und/oder Sub-Portfolios, manchmal auch andere Arten von Vorhaben), 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 entweder im ganzen Unternehmen oder in einem Teil der Organisation wie z.B. einem Geschäftsbereich eingeführt werden. Portfolios können aber auch verschachtelt sein, so dass es ein bereichsspezifisches wie auch ein unternehmensweites Portfolio 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 den Organisationen die Möglichkeit, ihre Ressourcen optimal einzusetzen und so die Strategie der Organisation zu unterstützen.

Das **Portfoliomanagement** ist ein dynamischer Entscheidungsprozess, in dem neue Projekte und Programme bewertet, ausgewählt, priorisiert und im Kontext bestehender Projekte und Programme innerhalb des Portfolios ins Gleichgewicht gebracht werden. Das Portfoliomanagement verfolgt das Ziel, Projekte mit der Strategie abzustimmen, ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Projektarten innerhalb des Portfolios zu schaffen und sicherzustellen, dass das Projektportfolio zu den verfügbaren Ressourcen passt, damit die Organisation einen maximalen Mehrwert aus den Projektinvestitionen ziehen kann.

Das Portfoliomanagement ist ein Ansatz für das ganzheitliche Management eines Portfolios von Komponenten. Entscheidungen, vor allem hinsichtlich der Zuweisung von Ressourcen (Finanzen, MitarbeiterInnen und Sachmittel), erhöhen den Gesamtwert eines Portfolios, wenn sie aus einer Portfolioperspektive getroffen werden und nicht aus der Perspektive jedes einzelnen Projekts.

Eine Reihe von Prozessen, Methoden und Tools wird in Projektportfoliomanagement-Ansätzen für die Priorisierung, Ressourcenzuweisung und die fortlaufende Umverteilung von Ressourcen innerhalb einem Portfolio von Komponenten eingesetzt. Leistungsfähige Organisationen nutzen Entscheidungsteams auf hoher Führungsebene, um Komponenten (Programme, Projekte und andere Vorhaben) mit der Strategie abzustimmen, ein Gleichgewicht im Projektportfolio herzustellen und den Wert des Portfolios zu maximieren. Für einen maximalen Erfolg muss das Portfoliomanagement laufend mit dem Kontext abgestimmt werden.

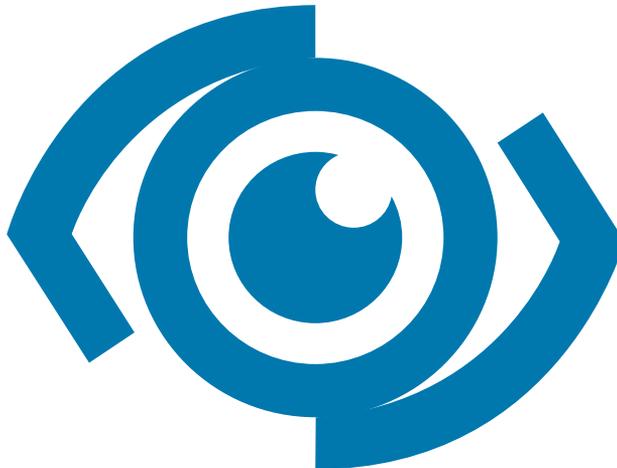
## 4.2 Die Kompetenzen im Überblick

Das komplette Kompetenzinventar der IPMA umfasst 29 Kompetenzen, das in drei Kompetenzbereiche gegliedert ist. Es enthält zehn Kompetenzen, welche die **Menschen** betreffen die in und um Portfolios arbeiten, inklusive die das Portfolio leitende(n) Person(en). Des Weiteren enthält es 14 Kompetenzen im Bereich **Praktiken**, die das «Handwerk» des Portfoliomanagements abdecken. Da kein Portfolio isoliert betrieben werden kann, sind Portfolios immer in einem bestimmten **Kontext** zu betrachten. Deshalb enthält das Modell fünf Kompetenzen in diesem Bereich.

Das IPMA «Eye of Competence» stellt die integrale Sichtweise aller Kompetenzen auf das Portfolio dar.

**Kompetenzbereich Kontext («Perspective»)**

- 1.01 Strategie
- 1.02 Governance, Strukturen und Prozesse
- 1.03 Compliance, Standards und Regulationen
- 1.04 Macht und Interessen
- 1.05 Kultur und Werte

**Kompetenzbereich Menschen («People»)**

- 2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement
- 2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
- 2.03 Persönliche Kommunikation
- 2.04 Beziehungen und Engagement
- 2.05 Führung
- 2.06 Teamarbeit
- 2.07 Konflikte und Krisen
- 2.08 Vielseitigkeit
- 2.09 Verhandlungen
- 2.10 Ergebnisorientierung

**Kompetenzbereich Praktiken («Practice»)**

- 3.01 Portfoliodesign
- 3.02 Nutzen
- 3.03 Leistungsumfang
- 3.04 Termine
- 3.05 Organisation, Information und Dokumentation
- 3.06 Qualität
- 3.07 Kosten und Finanzierung
- 3.08 Ressourcen
- 3.09 Beschaffung
- 3.10 Planung und Steuerung
- 3.11 Chancen und Risiken
- 3.12 Stakeholder
- 3.13 Change und Transformation
- 3.14 Projektselektion und Portfoliobalance



## 4.3 Der Kompetenzbereich Kontext («Perspective»)

Der Kompetenzbereich «Perspektive» befasst sich mit dem Kontext eines Portfolios. Er enthält fünf Kompetenzen:

- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Regulationen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interessen
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte

### 4.3.1 Strategie

#### Definition

«Strategie» umfasst das Verstehen der Strategie, das Alinieren des Portfolios und dessen Komponenten an diese Strategie und das Beeinflussen der Strategie zum Nutzen des Portfolios. Dafür wird ein Leistungsmanagementsystem eingesetzt, in dem das Portfolio und dessen Komponenten angesichts seiner Ausrichtung an der Strategie und der Vision betrachtet und gesteuert werden. Damit wird sichergestellt, dass das Portfolio und dessen Komponenten möglichst gut mit Strategie, Mission und Leitbild der Organisation korrelieren.

#### Zweck

Die Kompetenz «Strategie» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Strategie und die strategischen Prozesse zu verstehen, um das Portfolio im Rahmen der strategischen Aspekte und unter Einbezug von Leistungsindikatoren zu leiten.

#### Beschreibung

Diese Kompetenz beschreibt die formelle Rechtfertigung des Portfolios für die langfristigen Ziele der Organisation. Die Kompetenz umfasst auch strategisches Leistungsmanagement, bei dem eine Organisation ihre strategischen Ziele in handhabbare operative Ziele aufteilt, um:

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

Strategische Pläne umfassen langfristige Visionen und mittel- oder kurzfristige Strategien. Sie werden mit der Mission, den Qualitätsrichtlinien und den Unternehmenswerten der Organisationen abgestimmt. Die Strategiekompetenz im Portfoliomanagement umfasst den Prozess des Verstehens des organisatorisch strategischen Kontexts sowie des Vorschlagens sinnvoller Anpassungen und der Übertragung der Vision und Strategie der Organisation in Komponenten (Programme, Projekte und andere Vorhaben) mit spezifischen Zielen und Nutzen.

Im Verlauf der Prozesse zur Strategieabstimmung werden verschiedene Modelle angewendet, um die strategischen Ziele zu verbreiten und zu steuern, z.B. die Balanced Scorecard,

Performance-Matrix, Umfeldanalysen, Strategy Checks usw. Für das Portfolio wird ein Leistungsmanagementsystem abgeleitet, das normalerweise von kritischen Leistungsvariablen wie kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) und Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators KPI) geführt wird. Daraus folgt, dass das Portfolio und dessen Komponenten durch eine Reihe von KEF und KPI gesteuert wird, um die Nachhaltigkeit der Organisation zu gewährleisten.

### Wissen

- Strategiemodelle
- Mission der Organisation
- Vision der Organisation
- Strategisches Leistungsmanagement (Umgang mit Fähigkeitslücken)
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Leistungskennzahlen
- Unterschied zwischen taktischer, operativer und strategischer Ebene
- Diagnostische und interaktive Steuerungssysteme
- Business Case
- Benchmarking
- Management der Nutzenrealisierung
- Managementkontrollsysteme

### Fertigkeiten

- Analyse und Synthese
- Entrepreneurship
- Reflektieren der Strategie der Organisation
- Strategisches Denken
- Nachhaltiges Denken
- Kontextbewusstsein
- Ergebnisorientierung

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.02: Anforderungen und Ziele
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

### Kompetenzindikatoren

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

##### Beschreibung

Der Einzelne kennt, reflektiert und überträgt die Mission, Vision und Strategie der Organisation in das Portfolio und dessen Komponenten. Er legt wichtige Prioritäten und Auswahlkriterien fest und sorgt dafür, dass die Ziele der Komponenten im Portfolio mit der Mission,

den Qualitätsrichtlinien und den Werten der Organisation übereinstimmen. Die Abstimmung erfolgt meist mithilfe von Managementkontrollsysteme und formellen Tools, wie z.B. kritische Erfolgsfaktoren, Erfolgskriterien oder Leistungsindikatoren.

#### Messgrößen

- Spiegelt die Mission und die Vision der Organisation wider
- Bringt die Portfolioziele mit der Strategie in Einklang (Top-down)
- Kontrolliert, ob die Ziele und der Nutzen des Portfolios und dessen Komponenten mit der Strategie übereinstimmen
- Entwickelt und führt Messgrößen zur strategischen Angleichung ein (z.B. kritische Erfolgsfaktoren, Leistungsindikatoren)
- Überprüft, ob das Portfolio der Organisation den erwarteten Nutzen bringt

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

##### Beschreibung

Der Einzelne kennt den Prozess der Strategiefindung, der häufig in einem Top-down-Ansatz, ausgelöst vom Verwaltungsrat/der Geschäftsleitung einer Organisation, durchgeführt wird. Die gewünschten Strategien werden jedoch häufig nicht wie geplant umgesetzt, da sich das Umfeld fortlaufend verändert und neue Chancen und Risiken auftauchen, während ein bestimmter Weg verfolgt wird. Aus diesem Grund muss der Einzelne nicht nur über die festgelegten strategischen Ziele nachdenken, sondern auch über die Tools und Methoden verfügen, um diese Ziele zu hinterfragen und den Verwaltungsrat/die Geschäftsleitung zu beeinflussen, damit die notwendigen Verbesserungen berücksichtigt werden.

#### Messgrößen

- Kennt den Prozess der Strategiefindung
- Identifiziert neue Chancen und Risiken, die die Strategie verändern könnten
- Motiviert Dritte, die Strategie der Organisation zu hinterfragen
- Identifiziert strategische Verbesserungen
- 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

Ein Portfolio verfügt über ein formelles Dokument, welches die fortlaufende Legitimation für den geschäftlichen und organisationalen Nutzen des Portfolios darlegt.

Der Einzelne kann die geschäftliche Rechtfertigung erstellen oder bei der Erstellung unterstützen, er kann sie interpretieren, aktualisieren und (teilweise) realisieren. Die Rechtfertigung wird in regelmässigen Abständen, oftmals jährlich, aktualisiert und ihre Gültigkeit erneut bewertet. Ausserdem überwacht der Einzelne das Portfolio permanent um sicherzustellen, dass die Komponenten des Portfolios nach wie vor mit der Strategie der Organisation übereinstimmen.

Messgrössen

- Reflektiert und definiert die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben
- Identifiziert die benötigten Ziele, um den geplanten Nutzen zu erzielen
- Validiert und 'verkauft' die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben, gegenüber den Ownern des Portfolios
- Beurteilt die Rechtfertigung für das Portfolio in einem höheren Kontext neu und validiert diese
- Definiert und managt die Portfoliokonfiguration
- Wendet Nutzenrealisierungsmanagement an, um zu prüfen, ob die Portfoliokonfiguration zu den gewünschten Ergebnissen führt
- Analysiert, ob das Portfolio oder einzelne Komponenten desselben aufgrund von Redundanz oder obsoletter strategischer Bedeutung und veränderter Konfiguration umstrukturiert werden muss

**4.3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren 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 der Komponenten identifizieren.

Die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren kann sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Portfolios verändern. Personelle Veränderungen im Portfolio und zwischen den Komponenten haben ebenfalls Einfluss. Deshalb sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KEF in regelmässigen Abständen überprüfen und bewerten. Er nimmt notwendige Veränderungen vor, um den Erfolg des Portfolios und dessen Komponenten zu gewährleisten, selbst wenn das weitreichende Empfehlungen wie das Streichen von Komponenten zur Folge hat.

Messgrössen

- Entwickelt und/oder leitet eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren (KEF) für die strategischen Ziele ab
- Nutzt formelle KEF für die strategische Angleichung, ermittelt aber auch ihren informellen Kontext
- Bezieht bei der Entwicklung der KEF und unter Berücksichtigung der Strategie der Organisation die MitarbeiterInnen mit ein
- Verwendet die KEF für die strategische Ausrichtung des Portfolios
- Verwendet die KEF für die strategische Abstimmung der Komponenten innerhalb des Portfolios
- Verwendet die KEF für das Stakeholdermanagement
- Verwendet die KEF für die Entwicklung von Anreizen und Anerkennungen sowie der Motivationskultur
- Beurteilt die Realisierung der KEF in einem höheren strategischen Kontext neu

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

##### Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, die spezifischen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicator KPI) für jeden KEF zu managen. KPI stehen im Zentrum vieler strategischer Leistungsmanagementsysteme. Sie werden eingesetzt, um die Erfüllung des KEF zu messen um den Erfolg zu gewährleisten. KPI werden meist entweder von der Organisation vorgegeben oder mithilfe von Best Practices oder Modellen, z.B. der Balanced Scorecard, entwickelt. KPI können als Frühindikatoren (vor einem strategischen Ereignis oder Meilenstein), Spätindikatoren (nach einem strategischen Ereignis oder einem Meilenstein) oder Echtzeit-Dashboards verwendet werden. KPI werden für das Portfolio und die Komponenten identifiziert. Die KPI der Komponenten können sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Portfolios selbst verändern. Personelle Veränderungen sowohl innerhalb des Portfolios als auch in den 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 notwendige Veränderungen vornehmen (lassen), um den Erfolg zu gewährleisten.

KPI sollten auch weiche Faktoren wie Motivation, Kommunikation im Team, persönliche Entwicklung von Teammitglieder usw. umfassen. Sie sollten die strategischen Ziele und den Nutzen widerspiegeln, den man mit dem Portfolio resp. dessen Komponenten erreichen will. Darüber hinaus sollten KPI eine Vielzahl anderer Aspekte abdecken. Diese reichen von der Einhaltung bestimmter Governance- und Support-Prozesse (zum Beispiel bei der Entscheidungsfindung, Berichterstattung, Ressourcenbeschaffung und der -verwaltung), dem Erfüllen von Standards und Vorschriften, bis hin zur Erfüllung kultureller Normen und Werte der Organisation und der Gesellschaft als Gesamtes.

##### Messgrössen

- Entwickelt und/oder leitet einen KPI oder eine Reihe von KPI für jeden kritischen Erfolgsfaktor ab
- Entscheidet bei der Entwicklung der 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 durch den Einsatz von KPI und die Durchführung von Nutzenrealisierungsmanagement neu

#### 4.3.2 Governance, Strukturen und Prozesse

##### Definition

«Governance, Strukturen und Prozesse» definiert das Verständnis für und die Abstimmung mit den gewachsenen Strukturen, Systemen und Prozessen der Organisation, die Unterstützung für das Portfolio und dessen Komponenten bieten und Einfluss auf dessen Organisation, Einführung und Management haben.

Governance, Strukturen und Prozesse einer Organisation können sowohl temporäre Systeme (wie Projekte oder Programme) als auch permanente Systeme (wie Projektportfolio-Managementsysteme, Finanz-/ Verwaltungssysteme, Unterstützungssysteme, Berichterstattungssysteme und Entscheidungssysteme oder Auditsysteme) umfassen.

## Zweck

Die Kompetenz «Governance, Strukturen und Prozesse» versetzt den Einzelnen in die Lage, wirkungsvoll am Portfolio teilzunehmen und den Einfluss von Governance, Strukturen und Prozessen auf dieses zu steuern.

## Beschreibung

Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege sind wichtige Bestandteile des Governance-Systems einer Organisation. Eine Abstimmung mit Strukturen und Prozessen bedeutet, die bestehenden Wertesysteme, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Prozesse und Richtlinien einer Organisation nutzen zu können. Dies um sicherzustellen, dass das Portfolio seine Ziele erreicht und die Unternehmensziele unterstützt.

Das Management des Portfolios sowie von dessen Komponenten (in Übereinstimmung mit der Governance, den Strukturen und den Prozessen der Organisation) erfordert ein grundlegendes Verständnis für die unterschiedlichen Arten von Initiativen, die Funktionsweise einer projektorientierten Organisation sowie den Nutzen, der mit dem Management durch Projekte («Management by Projects») verbunden ist. Es umfasst die Abstimmung mit permanenten Prozessen, die mit dem Management des Portfolios und dessen Komponenten zusammenhängen. Die meisten projektorientierten Organisationen besitzen mehrere Arten von Unterstützungsstrukturen und -prozessen für Programme und Projekte. Beispiele für Unterstützungsfunktionen und -prozesse sind Linienfunktionen wie z.B. Personal (HR), Finanzen und Controlling sowie Informationstechnologie (IT). Reife Organisationen bieten Programmen und Projekten durch ein Projektmanagementoffice (PMO) Unterstützung. Kompetenz hinsichtlich Strukturen und Prozesse bedeutet auch, Feedback und Lessons Learned aus anderen Portfolios und/oder Komponenten zu überprüfen und zu übernehmen.

## Wissen

- Grundlegende Prinzipien und Merkmale des Management by Projects
- Grundlagen des Projektmanagements
- 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 Geschäftsmodell

## Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.07: Kosten und Finanzierung
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.09: Beschaffung
- Kompetenz 3.10: Planung und Steuerung
- Kompetenz 3.13: Change und Transformation

### Kompetenzindikatoren

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

##### Beschreibung

Der Einzelne kennt die grundlegenden Konzepte des Portfoliomanagements, kann die Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationsumgebungen erklären (z.B. funktionale, matrix- und projektorientierte Organisation), und weiss wie Portfolios optimal mit den bestehenden Organisationsstrukturen wie Vorständen und Ausschüssen abgestimmt werden können. Der Einzelne besitzt Kenntnisse über verschiedene Portfoliomanagement-Konzepte und die Art und Weise, wie das Portfoliomanagement in einer Stammorganisation eingeführt wird. Des Weiteren kennt der Einzelne Konzepte für das strategische Leistungsmanagement und wie diese durch Portfolios, Programme und Projekte eingeführt werden. Dafür kann der Einzelne die Portfoliokriterien sowie die benötigten Beiträge und Ergebnisse definieren und wie die verschiedenen Projekte und Programme die Ergebnisindikatoren des Portfolios (KPI) beeinflussen.

Der Einzelne befasst sich mit den Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Projekten und Programmen und weiss, wie sie beim Ausgleichen des Portfolios berücksichtigt werden. Daher kann der Einzelne verschiedene Zwänge innerhalb des Portfolios erkennen und kann diese berücksichtigen, um die Ressourcennutzung bei Programmen und Projekten innerhalb des Portfolios zu optimieren.

Der Einzelne steuert die vertikalen (z.B. mit dem übergeordneten Lenkungsausschuss) und horizontalen (z.B. mit anderen 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 des Portfolios
- Managt und erhält eine klare Kommunikation innerhalb des Portfolios aufrecht
- Managt die Kommunikationswege zwischen dem Portfolio und den Entscheidungsgremien 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 Projektmanagement, 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 projektorientierter Organisationen, welche 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 in der Praxis um
- Erkennt und führt das Management by Projects 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, präsentiert, akzeptiert, aufgezeichnet, kommuniziert und letztendlich eingeführt 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. Somit benötigt der Einzelne entsprechende Kenntnisse über die Entscheidungsstruktur und -prozesse sowie die Fähigkeit, das Portfolio und dessen Komponenten zu strukturieren und zu steuern. Regelmässige Berichte zum aktuellen Status sind entscheidend, um Vertrauen bei den Stakeholdern aufzubauen und die Nachverfolgbarkeit des Portfolios sicherzustellen. 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 geben (Qualitätssicherung in Bezug auf Systeme, Finanzen, Technik, Sicherheit usw.) Der Einzelne muss diese Aspekte berücksichtigen, wenn er einen Plan zur Qualitätssicherung für sein Portfolios aufstellt.

##### Messgrössen

- Identifiziert die Standardabläufe der Organisation und die Regeln der Entscheidungsfindung für alle Fälle, die über die eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hinausgehen
- Stimmt die Kommunikation im Portfolio mit den Bedürfnissen der Stammorganisation ab

- Wendet die Standards des Berichtswesens der Stammorganisation im Portfolio an und nutzt die dafür vorgesehenen Tools und Methoden
- Wendet die Qualitätssicherungsstandards der Stammorganisation beim Aufbau des Berichtswesens 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 (Human Resources, HR) bietet dem Portfolio und dessen Komponenten vielseitige Unterstützung in Bezug auf die Verträge der Teammitglieder, befristete Beschäftigungen, Schulungen, Gehälter, Anreize, Richtlinien für den Umgang mit Stress, Wohlbefinden, Ethik und Unterstützung für Personen, die neu ins Team kommen oder aus diesem ausscheiden. Eine gute Beziehung zu den Prozessen und Funktionen der Personalabteilung kann den Einfluss auf die Verfügbarkeit und Qualität von Ressourcen hinsichtlich angemessener Kompetenzen erhöhen. Um die nötige Unterstützung durch die Personalabteilung sicherzustellen, muss der Einzelne gute Beziehungen zu den relevanten Kontaktpersonen aufbauen und pflegen.

##### Messgrößen

- Nutzt HR für die Rekrutierung von Personal mit den benötigten Kompetenzen
- Geht bewusst mit der Abgrenzung zwischen der temporären Organisation der Komponenten und dem HR um
- Baut gute Beziehungen zum HR auf und pflegt diese
- Nutzt die Prozesse des HR, um Schulung und individuelle Entwicklung zu ermöglichen
- Erklärt die Merkmale des Ressourcenmanagements und dessen Wert für das Portfoliomanagement

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

##### Beschreibung

Die Finanz- und Controllingfunktionen der Organisation sind normalerweise als Linienfunktion eingerichtet, die verpflichtende Regeln, Verfahren und Richtlinien für das Management, die Buchhaltung und die Berichterstattung zum Finanzaufwand durch die Organisation zur Verfügung stellen. Die Kenntnis dieser Regeln und das Wissen, wie man sie effektiv und effizient einsetzt, sind entscheidend für den Einzelnen für eine erfolgreiche Finanzierung, Überwachung und/oder Berichterstattung zu Finanzthemen des Portfolios und der Komponenten.

Die Finanz- und Kontrollfunktion einer Organisation dienen häufig als Unterstützungsfunktion, die eine Vielzahl von Hilfsfunktionen für den Einzelnen bieten, z.B. wie man sich um Finanzmittel bewirbt, diese rechtfertigt, steuert und darüber berichtet und wie man die Finanzierung steuert, verwaltet, verteilt und überwacht. Der Einzelne muss verschiedene Modelle für die Finanzierung (beispielsweise öffentlich, privat, Public-Private-Partnerships, Subventionen, Werbung usw.) verstehen, die von der Stammorganisation befürwortet 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 der Finanz- und Controllingfunktionen
- Setzt verpflichtende und/oder optionale Instrumente der Finanzen und des Controllings situationsgerecht ein
- Überwacht und steuert den effektiven und effizienten Einsatz von Regeln, Richtlinien, Prozessen und Werkzeugen zum Vorteil des Portfolios und dessen Komponenten
- Kommuniziert und berichtet Finanzstatus und Trends klar und objektiv

## 4.3.3 Compliance, Standards und Regulationen

### Definition

«Compliance, Standards und Regulationen» beschreibt, wie die externen und internen Einschränkungen in einem bestimmten Bereich wie z.B. Land, Branche, Unternehmen oder öffentliche Verwaltung interpretiert und ins Gleichgewicht gebracht werden. Compliance ist der Prozess, der die korrekte Einhaltung bestimmter Normen sicherstellt. 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 und deren Komponenten organisiert und gesteuert werden sollen, um durchführbar und erfolgreich zu sein. Standards und Vorschriften befassen sich mit der Einhaltung von Anforderungen, zu denen Gesetzgebung und Rechtsvorschriften, Verträge und Vereinbarungen, geistiges Eigentum und Patente, Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz sowie berufliche Standards zählen.

### Zweck

Die Kompetenz «Compliance, Standards und Regulationen» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Abstimmung relevanter Standards und Vorschriften innerhalb der Stammorganisation, die relevanten Gesetzestexte und die Standards und Normen sowohl der Organisation als auch der Gesellschaft zu verstehen, zu beeinflussen und das Portfolio entsprechend zu steuern sowie die Herangehensweise der Organisation an diese Bereiche zu verbessern.

### Beschreibung

Portfolios sind dem Einfluss unterschiedlicher Einschränkungen und Anforderungen ausgesetzt. Dies betrifft neben der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen auch deren Herstellungs- und Programm- und Projektmanagement-Prozesse. Diese Einschränkungen entsprechen den geografischen, sozialen und professionellen Besonderheiten des Portfolios und dessen externen Umgebung und liegen in Form von Gesetzen, Standards und Vorschriften vor. Während des Lebenszyklus eines Portfolios muss der Einzelne in regelmässigen Abständen Inhalt und Umfang sowie Konfiguration des Portfolios analysieren und relevante Standards und Vorschriften identifizieren, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Portfolio und dessen Komponenten haben. Die relevanten Standards und Vorschriften sollten als potenzielle Risiken und Chancen betrachtet werden. Die Compliance mit relevanten Standards und Vorschriften beeinflusst die Strukturen, die Prozesse und die Kultur der Organisation. In der Domäne des Portfoliomanagements kann vom Einzelnen verlangt werden, die relevanten Standards zu verstehen und in sein Portfolio zu integrieren.

Diese Kompetenz umfasst das Benchmarking und die Verbesserung der organisationalen Kompetenzen für das Management von Portfolios. Die Entwicklung dieser Kompetenz ist

ein konstanter Prozess, ein Bestandteil der Strategie für die kontinuierliche Verbesserung der Organisation und die Pflicht eines Jeden. 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 können. 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**

- Kenntnisse über Rechtskonzepte und Vertragsrecht, Handelsbräuche und andere relevante Gesetze
- Rechts- und Regelsysteme
- Berufliche Standards und Normen, z.B. IPMA Standards
- ISO-Normen (z.B. ISO 21504 Leitfaden zum Portfoliomanagement oder andere Normen der ISO/TC258)
- Nachhaltigkeitsprinzipien
- Benchmarking-Theorie
- Benchmarking-Tools und -Methoden
- Wissensmanagement
- Ethik-Kodizes
- Reputationsrisiken
- Geschäftliche Verhaltenskodizes
- Unterschiede zwischen Rechtstheorien

### **Fertigkeiten**

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

### **Zugehörige Kompetenzen**

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.02: Anforderungen und Ziele
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.06: Qualität
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken

## Kompetenzindikatoren

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

#### Beschreibung

Der Einzelne kennt die gesetzlichen Vorschriften und ist in der Lage, diese im Portfolio und dessen Komponenten einzuführen. Des Weiteren weiss der Einzelne, welche Rechtsbereiche (Zivil-, Straf-, Arbeits-, Urheberrecht usw.) und welche allgemein bewährten Methoden für das Portfolio und dessen 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

- Erkennt den rechtlichen Kontext und dessen Anwendungen an
- Filtert und wendet die relevanten Rechtsvorschriften an
- Identifiziert rechtliche Risiken für das Portfolio und holt bei Bedarf die Meinung von Experten ein
- Erkennt Aufsichts- oder Regulierungsbehörden als Stakeholder an und managt diese entsprechend
- Stimmt die Beschaffungswege mit den Vorschriften ab
- Überwacht, ob sich die Portfolioorganisation an den gesetzlichen Rahmen hält und nimmt gegebenenfalls notwendige Anpassungen vor

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

#### Beschreibung

Der Einzelne weiss, welche Vorschriften zu integraler Sicherheit (Safety und Security), Gesundheit und Umweltschutz (SGU) für das Portfolio relevant sind. Ausserdem ist der Einzelne in der Lage, potenzielle Probleme in diesem Bereich zu erkennen, für die eine spezielle Beratung notwendig ist. Der Einzelne erkennt, ob und wie Tätigkeiten oder Produkte des Portfolios oder dessen Komponenten negative Auswirkungen auf die Teammitglieder, die Verwender des Produkts oder die Umwelt haben können. Er wendet SGU-Schutzmassnahmen an, sofern notwendig. Der Einzelne schafft ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten des Portfolios, um die Anforderungen für nachhaltige Entwicklung zu erfüllen und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse sicherzustellen.

Der Einzelne ist in der Lage, Sicherheitsrisiken für das Portfolio und dessen Komponenten zu identifizieren und kann sicherstellen, dass diese angemessen adressiert sind, damit ein kontinuierliches Sicherheitsniveau des Portfolios und der gesamten Organisation gewährleistet ist. Schlussendlich ist es auch wichtig, dass der Einzelne weiss, dass die Vorschriften zu Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) sich in verschiedenen Ländern/Kulturen unterscheiden.

Messgrößen

- Identifiziert die relevanten SGU für das Portfolio und dessen Komponenten
- Definiert Vorgaben SGU für das Portfolio
- Identifiziert Risiken, die durch die Implementierung der SGU-Massnahmen für das Portfolio oder dessen Komponenten entstehen
- Schafft eine sichere und gesunde Umgebung für das Portfolioteam
- Wendet SGU zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Portfolios und dessen Komponenten an
- Stellt sicher, dass die Portfolioorganisation die Vorgaben SGU einhält

**4.3.3.3 Alle für das Portfolio und dessen Komponenten relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten**Beschreibung

Der Einzelne identifiziert relevante berufsrechtliche Vorschriften für den Kontext, in dem das Portfolio organisiert ist. Er ist in der Lage sicherzustellen, dass die relevanten Standards und Vorschriften in der gesamten Portfolioorganisation angewendet werden. Des Weiteren sollte der Einzelne einen Verhaltenskodex (basierend auf der Mission der Organisation, den Unternehmenswerten und den Qualitätsrichtlinien) im Portfolio und dessen Komponenten einführen. Manchmal sind das Verhalten und die Handelsbräuche gesetzlich vorgeschrieben. Dann muss der Einzelne Verhaltenskodizes mit einem breiteren rechtlichen Kontext integrieren. Verhaltenskodizes können mit Beschaffungsverfahren kollidieren und bei ungenügender Kenntnis ein Risiko für die Organisation darstellen.

Durch das Identifizieren und Integrieren von Verhaltenskodizes mit einem übergeordneten Kontext von Vorschriften und das Durchführen regelmässiger Health Checks stellt der Einzelne sicher, dass die Portfolioorganisation im gesetzlichen und regulatorischen Rahmen operiert und Integrität beweist.

Messgrößen

- Kennt die jeweiligen geschäftlichen Verhaltensregeln
- Kennt die Berufsvorschriften der jeweiligen Branche
- Identifiziert und reflektiert ethische Grundsätze, definiert und führt geeignete Verhaltenskodizes innerhalb der Portfolioorganisation ein
- Stimmt die Auftragsvergabepraktiken mit den geschäftlichen Verhaltenskodizes ab
- Überwacht und bearbeitet Verstösse gegen die Verhaltenskodizes innerhalb der Portfolioorganisation
- Erhält die berufliche Integrität aufrecht, indem die Anwendung des Verhaltenskodex in der gesamten Organisation sichergestellt wird

**4.3.3.4 Für das Portfolio und dessen Komponenten relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten**Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, die Auswirkungen des Portfolios und dessen Komponenten 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. Er ist in der Lage, eine tragfähige Balance zwischen dem Bedarf der Gesellschaft, den Auswirkungen auf die Umwelt und der Wirtschaftlichkeit zu schaffen.

Der Einzelne berücksichtigt, dass sich Nachhaltigkeitsaspekte, Massnahmen und Einstellungen in verschiedenen Ländern und Kulturen häufig unterscheiden.

#### Messgrössen

- Identifiziert die sozialen und ökologischen Auswirkungen des Portfolios und dessen Komponenten
- Definiert und kommuniziert die Nachhaltigkeitsziele für das Portfolio und dessen Ergebnisse
- Stimmt die Portfolioziele mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation ab
- Stellt im Portfolio ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Gesellschaft, der Umwelt und der Wirtschaft her
- Fördert die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

#### **4.3.3.5 Für das Portfolio und dessen Komponenten 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 weltweit führender Standards und von der Organisation selbst entwickelter Tools und Methoden sind. Daher versucht der Einzelne stets, das beste Rezept für das Portfoliomanagement zu finden, indem er höchste berufliche Standards (einen oder mehrere) anwendet und weitere Verbesserungen entwickelt und hinzufügt. Der Einzelne beteiligt sich mit externen Bewertungen an Projekten zur Due Diligence, 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 der Reife zu definieren.

##### Messgrössen

- Identifiziert und verwendet die relevanten professionellen Standards und Tools
- Managt die Risiken, die sich aus der Anwendung der Standards und Tools 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

Das Benchmarking der Portfoliomanagementkompetenz ist ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung durch den Vergleich der Portfoliomanagementprozesse der Organisation mit Prozessen, die als bewährte Methoden identifiziert wurden. Der Einzelne strebt danach, stetig die Portfoliomanagementkompetenz zu entwickeln.

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 erhalten (z.B. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)). Der Benchmarking-Prozesses erfüllt den Zweck, Exzellenz im Portfoliomanagement zu entwickeln, indem das Know-how einer bezogen auf Portfoliomanagement besseren Organisation übernommen wird. Organisatorische Benchmarks folgen häufig einem Stufenmodell für die Reife oder die Kompetenzen von Organisationen. Ein Reifegradmodell 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 (gegen unterschiedliche Portfolios innerhalb einer Organisation), auf wettbewerbsorientierter Basis (gegen eine Organisation, die ein direkter Mitbewerber ist – oft schwer zu bewältigen) oder auf funktioneller oder generischer Basis (gegen eine Organisation, die kein Mitbewerber im gleichen Markt oder in der gleichen Branche ist).

Der Einzelne sollte immer versuchen das Portfoliomanagement so zu verbessern, dass es die strategischen Ziele der Organisation unterstützt. Zudem sollte der Einzelne in der Lage sein, die bestimmenden Prozesse und Strukturen (z.B. ein PMO) zu identifizieren, die für den Portfoliomanagementprozess relevant sind und sollte in der Lage sein, Verbesserungen auf organisatorischer Ebene vorzuschlagen und umzusetzen. Letztendlich stellt er sicher, dass die Verbesserungen in der gesamten Organisation eingeführt werden.

#### Messgrößen

- Identifiziert und beurteilt relevante organisationale Kompetenzmängel im Management von Portfolios, Programmen und Projekten
- Identifiziert und bestimmt relevante Benchmarks für die erkannten Kompetenzmängel
- Identifiziert die Benchmarking-Bezugsbasis und Best Practices
- Misst und vergleicht die aktuelle Leistung mit der Best Practice
- Identifiziert Massnahmen für die erforderlichen Verbesserungen
- Setzt die identifizierten Massnahmen um und beurteilt 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

#### **Definition**

«Macht und Interessen» beschreibt wie informelle Einflüsse (die aus Ambitionen und Interessen einzelner 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 einem Business Case formalisiert werden), die von der Strategie der Organisation oder von Rechtsgrundlagen, Standards, Vorschriften usw. herrühren. Diese Kompetenz beschreibt, wie informelle, persönliche wie auch Gruppeninteressen erkannt und die daraus resultierende Politik und Machtausübung verstanden werden.

### Zweck

Die Kompetenz «Macht und Interessen» versetzt den Einzelnen in die Lage, Machtverhältnisse und Interessenslagen zu erkennen und Techniken zur gezielten Ausübung von Macht und Interesse anzuwenden mit dem Ziel, die Stakeholder zufriedenzustellen und die vereinbarten Ergebnisse innerhalb des vereinbarten zeitlichen und finanziellen Rahmens zu liefern.

### Beschreibung

«Macht» ist die Fähigkeit, auf das Verhalten und Denken einzelner Personen, Gruppen oder Bevölkerungsteile einzuwirken. Ein grosser Teil des Einflusses entsteht durch informelle Macht, das heisst jenen Teil der Macht, der nicht in formelle Rollen, Strukturen und Prozesse festgeschrieben ist. Dieser informelle Aspekt der Macht wird häufig von persönlichen Ambitionen und Interessen angetrieben. Stakeholder haben nicht nur formale Anforderungen, sondern ebenfalls persönliche Ambitionen und Interessen. Sie werden häufig versuchen ihren Einfluss geltend zu machen, um die Prozesse und/oder Inhalt des Portfolios ihren Interessen entsprechend zu gestalten. 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 für den Erfolg eines Portfolios. Neben kulturellen Aspekten und Werten hat jede Person ihren eigenen Stil und ihre eigene Persönlichkeit. Der individuelle Ansatz beeinflusst die Art und Weise wie der Einzelne seine Macht ausübt (oder versucht diese auszuüben). Der Einzelne versteht die Interessen der wichtigsten Beteiligten, priorisiert diese und übt ausreichenden Einfluss aus, um den Portfolioprozess erfolgreich zu steuern.

«Interesse» ist die Attraktivität 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. Diese können aus informellen Gruppen von Kollegen und Freunden bestehen, oder aus formellen Strukturen wie Abteilungen, Räten und Ausschüssen. In formellen Gruppen ist darauf zu achten, die formelle Rolle und Macht vom informellen Einfluss, der aus anderen Machtquellen stammen kann, zu trennen.

### Wissen

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

- Compliance
- Konformität
- Machtbasen
- Psychologie im Kontext des Portfolios
- Organisationskultur und Entscheidungsfindung
- Theorien zu Macht und Einfluss

### Fertigkeiten

- Beobachten und analysieren psychologischer Prozesse
- Erkennen und nutzen von Einfluss
- Nutzen von Macht, wenn angemessen
- Persönliches und organisationales Wertbewusstsein
- Verständnis für die langfristigen Interessen der Stakeholder
- Empathie

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.02: Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

### Kompetenzindikatoren

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

##### Beschreibung

Menschen haben Ziele und Ambitionen, zum Beispiel Karriereziele, den Wunsch die Gesellschaft oder sich selbst zu verbessern. Sie haben Interessen, die mit diesen Ambitionen in Verbindung stehen und die Interessen beeinflussen, die sie im Portfolio oder dessen Komponenten haben. Ein Teil ihrer Ambitionen und Interessen wird mit ihrer aktuellen formellen Position übereinstimmen. Dann hilft Ihnen die Durchführung der Aufgaben, die sie formell erledigen müssen, ihre Ambitionen und Interessen zu realisieren. Ihre Ambitionen und Interessen können aber auch über die formellen Interessen ihrer formellen Position hinausgehen (oder diesen sogar widersprechen). Die Fähigkeit, die Ambitionen und persönlichen Interessen von Menschen (Stakeholder, Teammitglieder oder Kollegen) identifizieren zu können ist 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 dessen Komponenten bewerten

##### Beschreibung

Informeller Einfluss muss von formellem Einfluss (in Dokumenten und Prozessen der Organisation festgelegt) unterschieden werden. Menschen können aus vielen verschiedenen Gründen und auf viele Arten Einfluss nehmen. Neben der formell vereinbarten legitimen Macht (z.B. von Führungskräften, Richtern, Behörden oder Lehrern) gibt es zahlreiche weitere Machtbasen, beispielsweise Macht durch Zwang, durch Belohnung, durch Identifikation oder 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. 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 Einfluss und Macht sowie deren Wirkungsbereich bestimmter Personen in verschiedenen Umgebungen ein
- Erkennt Gruppenzugehörigkeiten und Beziehungen zum Portfolio und dessen Komponenten

#### 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 individuelle Stil wird auch durch kulturelle Faktoren beeinflusst. 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 erkennen und sein Handeln danach ausrichten.

##### 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

##### Definition

«Kultur und Werte» beschreibt die Herangehensweise, um Kulturen und Werte der Organisation und der Gesellschaft, in der das Portfolio angesiedelt ist, zu verstehen und zu beeinflussen. Dabei muss der Einzelne auch erkennen, welche Folgen diese kulturellen Einflüsse auf das Portfolio haben und wie dieses Wissen in das Management des Portfolios und der jeweiligen Komponenten einfließen kann.

Kultur kann definiert werden als eine Reihe von Verhaltensweisen innerhalb einer Gemeinschaft und der Bedeutung, welche die Mitglieder dieser Gemeinschaft den Verhaltensweisen beimessen.

Werte können definiert werden als eine Reihe von Konzepten, welche 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

Die Kompetenz «Kultur und Werte» versetzt den Einzelnen in die Lage, den Einfluss interner und externer kultureller Aspekte auf den Portfolioansatz, die Ziele, die Portfolioprozesse, die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse und die 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. – in eine gemeinsame Kultur – eingebettet ist. Diese Kultur hat formelle, explizite 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) hat, mit eigenen Werten, Normen, Symbolen, Überzeugungen, Brauchtum, Gewohnheiten usw. Alle diese kulturellen Aspekte beeinflussen die Art und Weise wie Menschen innerhalb dieser Gesellschaft, Organisation und des Portfolios miteinander und mit allen weiteren internen und externen Stakeholdern interagieren.

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 steuern. Der Einzelne muss die Portfoliokultur regelmässig überprüfen und sie bei Bedarf anpassen, um die Ziele auf möglichst effizientem und effektivem Weg zu erreichen. Sofern verfügbar, können Forschungsergebnisse, interne und externe Standards, Vorschriften und Richtlinien (z.B. Governance-Prinzipien, Verhaltenskodizes) für die Abstimmung der Kulturen verwendet werden.

### Wissen

- Relevante kulturelle Merkmale, Werte, Normen und zulässiges Verhalten
- Mission und Vision der Organisation
- Leitbilder
- Unternehmenswerte und Unternehmenspolitik
- Qualitätsrichtlinien
- Ethik
- Corporate Social Responsibility (CSR)
- Umweltfreundliches Portfolio-, Programm- und Projektmanagement
- Kulturtheorien

## Fertigkeiten

- Wertbewusstsein
- Kulturbewusstsein
- Respekt gegenüber anderen Kulturen und Werten
- Fähigkeit, sich an verschiedene kulturelle Umgebungen anzupassen und in ihnen zu arbeiten
- Umgang mit Problemen, die einen kulturellen Zusammenhang haben
- Brücken bauen zwischen unterschiedlichen Kulturen und Werten, um die Portfolioziele zu erreichen

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.02: Persönliche Integrität und Zuverlässigkeit
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.06: Qualität

## 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.

Der Einzelne benötigt ausreichend praktisches Wissen über die kulturelle Grundlage, die Werte und Normen der Gesellschaft oder der Gesellschaften, in denen das Portfolio und dessen Komponenten durchgeführt werden. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Portfolio wahrzunehmen, sie beim Handeln zu berücksichtigen und sie 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 und dessen Komponenten
- Arbeitet gemäss den kulturellen Anforderungen und Werten der Gesellschaft, ohne dabei die eigenen Werte aufs Spiel zu setzen

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

#### Beschreibung

Alle Portfolios müssen mit den Werten der Organisation abgestimmt werden. Sie müssen den formellen kulturellen Regeln und Anforderungen verbundener Organisationseinheiten

oder unterstützender Funktionen sowie der Kultur übergeordneter Portfolios und strategischer Entscheidungsgremien folgen. Manchmal werden die unterstützten Werte schriftlich in einem oder mehreren Dokumenten festgehalten (z.B. Leitbild, Qualitätsrichtlinien oder Unternehmenswerte).

Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Portfolio und dessen Komponenten zu erkennen und diese beim Handeln zu berücksichtigen. Ausserdem muss der Einzelne sicher sein, dass das Portfolio die nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützt, zu welcher auch die Corporate Social Responsibility (CSR) zählt. Die CSR ist ein Steuerelement für die Erfüllung von behördlichen und anderen Vorschriften, von beruflichen Standards und von weiteren ethischen und internationalen Normen. Corporate Social Responsibility unterstützt den positiven Einfluss der eigenen Tätigkeit auf Umwelt, Verbraucher, Mitarbeiter, lokale Gemeinschaften, Stakeholder und alle weitere Mitglieder der Gesellschaft.

#### Messgrössen

- Erkennt und respektiert die formellen Normen und Anforderungen der Organisation
- Kennt die Werte und die Mission der Organisation und wendet sie entsprechend an
- Kennt die Qualitätsrichtlinien der Organisation und wendet sie entsprechend an
- Erkennt die Auswirkungen der formellen Normen, Anforderungen, Werte, Mission und Qualitätspolitik der Organisation auf das Portfolio
- 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 sind mit einer Organisation (oder mehreren) und deren informellen Kultur verbunden. Während die formellen Aspekte einer Organisationskultur einen signifikanten Einfluss haben, können auch viele weitere Aspekte wie konkrete Artefakte und allgemeine Akzeptanz, die Kultur der Organisation beeinflussen. Zu den Artefakten zählen Architektur, Kleiderordnung, Bürowitze usw. Akzeptanz 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 Elemente entstehen aus dem historischen und kulturellen Hintergrund der Organisation, ihrer Mitarbeiter und ihrer Manager. Der Einzelne analysiert die kulturelle Basis der Organisation, in die das Portfolio eingebettet ist. Der Einzelne ist in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Portfolio zu erkennen und diese bei seinem Ansatz berücksichtigen.

#### Messgrössen

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



## 4.4 Der Kompetenzbereich Menschen («People»)

Der Kompetenzbereich «People» behandelt die persönlichen und sozialen Kompetenzen. Er enthält zehn Kompetenzen:

- Kompetenz 2.01: Selbstreflexion und Selbstmanagement
- Kompetenz 2.02: Integrität und Verlässlichkeit
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Einfallsreichtum
- Kompetenz 2.09: Verhandlungen
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

### 4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement

#### Definition

«Selbstreflexion» ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Verhaltensweisen, Präferenzen/ 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, sowie die tägliche Arbeit systematisch zu erledigen. Selbstmanagement umfasst den Umgang mit sich verändernden Bedingungen und den erfolgreichen Umgang mit Stress.

#### Zweck

Die Kompetenz «Selbstreflexion und Selbstmanagement» versetzt den Einzelnen in die Lage, sein Verhalten zu kontrollieren und zu lenken. Dies erfolgt durch das Erkennen des Einflusses der eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte. Dies ermöglicht einen effektiven und effizienten Einsatz der eigenen Ressourcen und führt zu einer positiven Energie bei der Arbeit und einem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit (Life Balance).

#### Beschreibung

Unsere eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte leiten unsere Entscheidungen und unser Handeln. Wenn man sich deren Auswirkungen bewusst ist, eröffnet dies die Möglichkeit sich selbst zu führen. Reflektieren der eigenen Werte und Verhaltensweisen, das Einholen von Feedback und das Bewusstsein für die individuelle und natürliche Primärreaktion eröffnet die Möglichkeit das eigene Verhalten zu ändern und zu verbessern. In der Lage zu sein die Primärreaktion zu kontrollieren, unterstützt konsistentes Verhalten in der Entscheidungsfindung, in der Kommunikation und in der Führung anderer Personen. Ein systematischer und disziplinierter Ansatz bei der täglichen Arbeit erfordert ein effektives Zeitmanagement, um prioritäre Ziele zu erreichen. Eine Steigerung der Effizienz bei der Arbeit bedeutet nicht mehr und härter zu arbeiten, sondern eröffnet die Möglichkeit, Ergebnisse zu erreichen, die zu mehr Zufriedenheit und Motivation führen. Der Einzelne arbeitet eigenständig und unabhängig von externen Einflüssen.

## Wissen

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

## Fertigkeiten

- Bewusstsein über eigene Arbeitsweisen und Vorlieben
- Bewusstsein über Umstände, die zu persönlichen Ablenkungen führen
- Selbstreflexion und Selbstanalyse
- Selbstbeherrschung im Sinne von Kontrollieren der Emotionen und Konzentrieren auf die Aufgaben, auch wenn man provoziert wird
- Selbstmotivation
- Delegieren von Aufgaben
- Setzen sinnstiftender und authentischer (individueller) Ziele
- Durchführen regelmässiger Fortschritts- und Zielkontrollen
- Umgang mit Fehlern und Scheitern

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: 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 Motive zu identifizieren und zu reflektieren, muss der Einzelne seine persönlichen Meinungen, Standpunkte, Ideale und ethischen Werte kennen und reflektieren. Dies ist eine 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 Denken und Handeln des Einzelnen. 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 der Einzelne.

Messgrößen

- Reflektiert die eigenen Werte
- Nutzt die eigenen Werte und Ideale in Entscheidungsprozessen
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien und 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 persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen**Beschreibung

Sich seiner selbst bewusst zu sein bedeutet, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Der Einzelne weiss, was er gut kann und was er gerne tut, welche Aufgaben er delegieren oder anderen überlassen sollte. Die eigenen Talente, aber auch die eigenen Grenzen zu kennen, erzeugt 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 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren**Beschreibung

Wenn der Einzelne seine persönliche Motivation kennt, kann er sich persönliche Ziele stecken, um die Richtung vorzugeben und dafür Energie freizusetzen. Er 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 zu lenken.

Wenn die Ziele gesetzt sind, nutzt der Einzelne einen sorgfältigen Ansatz, um den Fokus auf den Aufgaben zu halten. Der Einzelne ist in der Lage, sich trotz Unterbrechungen auf Aufgaben zu konzentrieren und ist sich der Umstände bewusst, die zur Ablenkung führen. Der Einzelne vermeidet das Aufschieben und Vertagen von Arbeiten, das sowohl für ihn als auch für Teams Stress bedeutet. Dazu zählt auch die Anwendung von Priorisierungstechniken. Fokussiert zu bleiben umfasst die Fähigkeit der Bewältigung der täglichen Arbeit, der Kommunikation und der Pflege der Beziehungen.

Messgrößen

- Zeigt Kenntnis der eigenen Motivation
- Setzt persönliche und berufliche Ziele und Prioritäten
- Wählt Aktivitäten aus, die zu den persönlichen Zielen beitragen
- Benennt persönliche Ablenkmuster
- 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 hat, wird in einer anderen Situation möglicherweise nicht funktionieren. Der Einzelne versucht daher Situationen und Menschen zu verstehen und passt das Verhalten an die jeweiligen Umstände an. 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 seine Arbeitsbelastung ein, um zu viel Stress zu vermeiden und berücksichtigt den persönlichen Bedarf an notwendiger Ruhe und Erholung.

Messgrößen

- Plant und erfasst die eigene Arbeitszeit
- Priorisiert konkurrierende Anforderungen
- Sagt «nein», wenn der Situation angemessen
- 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 lernt kontinuierlich und ist stets bemüht, die Qualität seiner Entscheidungen und Handlungen zu verbessern. Das Einholen und Annehmen von Feedback und das Suchen von Unterstützung ermöglicht 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

### Definition

Um die Arbeit zu erledigen und den Nutzen von Portfolios zu liefern, müssen 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 seinen eigenen moralischen und ethischen Werten und Prinzipien handelt.

«Verlässlichkeit» bedeutet entsprechend dem Vereinbarten und den Erwartungen zu handeln.

### Zweck

Die Kompetenz «Persönliche Integrität und Verlässlichkeit» versetzt den Einzelnen in die Lage, konsistente Entscheidungen zu treffen und ein konsequentes Verhalten in Portfolios an den Tag zu legen. Das Zeigen von persönlicher Integrität schafft ein vertrauensvolles Umfeld, in dem andere sich sicher und zuversichtlich fühlen. Es ermöglicht dem Einzelnen andere zu unterstützen.

### Beschreibung

Integrität und Zuverlässigkeit baut auf Konsistenz zwischen Werten, Emotionen, Handlungen und dem Ergebnis: man sagt, was man tut und tut, was man sagt. Durch das Einhalten ethischer Standards und moralischer Prinzipien als Handlungs- und Entscheidungsgrundlage und durch das Übernehmen von Verantwortung für individuelle Handlungen und Entscheidungen wird Vertrauen ermöglicht und gefördert. Der Einzelne ist eine Person, auf die man sich verlassen kann.

### Wissen

- Ethik-Kodizes/Verfahrensregeln
- Prinzipien für soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit
- Persönliche Werte und moralische Standards
- Ethik
- Universelle Rechte
- Nachhaltigkeit

### Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte

### Kompetenzindikatoren

#### 4.4.2.1 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden

##### Beschreibung

Der Einzelne sollte seine eigenen Werte kennen, da diese Werte die Grundlage für konsistente 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 vorhersehbar 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 Die Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern

##### Beschreibung

Die Nachhaltigkeit zu fördern bedeutet, sich bei zeitlich begrenzten Aufgaben auf die Langlebigkeit von Lösungen zu konzentrieren. Bei 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 zu übernehmen bedeutet, dass der Einzelne bei seinen Entscheidungen und Handlungen berücksichtigt, dass er die volle Verantwortung für die Konsequenzen trägt – in positiver wie negativer Hinsicht. Der Einzelne hält Entscheidungen und Vereinbarungen ein, die mit Dritten erarbeitet wurden. Der Einzelne fühlt sich für den Erfolg des Teams verantwortlich, stellvertretend für alle interessierten Parteien.

##### 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 Weg stehen

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

##### Beschreibung

Konsistenz 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 vorhersehbar und in positiver Weise wiederholbar. Konsistenz schliesst die Flexibilität bei der Überarbeitung von Plänen nicht aus, wenn ein 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, Versprechen zu machen und Vereinbarungen zu treffen. Der Einzelne ist anerkannt als Person, 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

#### **Definition**

«Persönliche Kommunikation» umfasst den Austausch von sachgemässen Informationen, die präzise und konsistent an alle Beteiligten übermittelt werden.

#### **Zweck**

Die Kompetenz «Persönliche Kommunikation» versetzt den Einzelnen in die Lage, in unterschiedlichen Situationen effizient und effektiv mit verschiedenen Zielgruppen und über verschiedene Kulturen hinweg zu kommunizieren.

#### **Beschreibung**

Die persönliche Kommunikation beschreibt die wichtigsten Aspekte einer effektiven Kommunikation. Sowohl Inhalt als auch Art zu kommunizieren (Tonfall, Kanal und Informationsmenge) müssen verständlich und angemessen für das Zielpublikum sein. Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Botschaften verstanden wurden, durch aktives Zuhören beim Zielpublikum und durch Einholung von Feedback. Der Einzelne setzt sich für eine offene und ehrliche Kommunikation ein und ist in der Lage unterschiedliche Kommunikations-

mittel einzusetzen (Präsentationen, Meetings, Schriftform usw.). Er kann einschätzen, in welcher Situation welches Mittel angemessen ist.

### Wissen

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

### Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.12: 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 logische und strukturierte Art der Kommunikation nutzen, um das Verständnis sicherzustellen. Der Einzelne muss die Bestätigung erhalten, dass der Informationsempfänger die Botschaft wie beabsichtigt verstanden hat. Das bedeutet, sich auf den Empfänger zu konzentrieren und nicht auf die Information selbst und wenn nötig, sich die übermittelte Botschaft bestätigen zu lassen.

##### 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 Coaching 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 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 vorzuschlagen und zu welchen Zeitpunkten 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 Klärung, 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 für das Zielpublikum angemessene Art der Kommunikation. 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/oder in verschiedenen Organisationen arbeiten. Die Kommunikation in virtuellen Teams ist eine spezielle 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 Kommunikationstechnologien statt. Die Kommunikationsverfahren müssen Aspekte wie Sprache, Kanal, Inhalt, interkultureller Kontext und Zeitzonen berücksichtigen.

##### 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 anwenden

##### Beschreibung

Die Arbeit in Portfolios kann oft stressig sein. In der Lage zu sein, Situationen, Probleme und die eigene Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten ist eine wichtige Fähigkeit. Humor gibt den Menschen die Möglichkeit, einen Sinn für verschiedene Perspektiven 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 zum richtigen Zeitpunkt und respektvoll eingesetzt wird, kann er auch die Kommunikation erleichtern.

##### Messgrössen

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

### 4.4.4 Beziehungen und Engagement

##### Definition

«Beziehungen und Engagement» 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, Vertrauen, Zuversicht und Kommunikationsfähigkeiten angetrieben. Gemeinsame Visionen und Ziele motivieren, sich für Aufgaben und die gemeinsamen Ziele im Team zu engagieren.

### Zweck

Die Kompetenz «Beziehungen und Engagement» versetzt den Einzelnen in die Lage, persönliche Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten, sowie zu verstehen, dass die Fähigkeit offen auf andere zuzugehen eine Voraussetzung ist für die Zusammenarbeit, für das Engagement und letztendlich für eine erfolgreiche Arbeit.

### Beschreibung

Ernsthaftes Interesse für andere Menschen ist die Basis für persönliche Beziehungen. Um eine Beziehung aufzubauen sind immer zwei Parteien nötig. Es geht dabei um den Aufbau von Eins-zu-Eins-Beziehungen und 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, können aber auch zu Missverständnissen führen, welche die Qualität der Beziehungen gefährden. Bei der Kommunikation der eigenen Visionen, Ziele und Aufgaben ist es wesentlich einfacher andere zu motivieren, wenn persönliche Beziehungen bestehen. Eine weitere Möglichkeit, andere zu motivieren und sie zu verpflichten ist, sie aktiv in Diskussionen, Entscheidungen und Handlungen mit einzubinden. Im Allgemeinen tendieren Menschen dazu, sich leichter für Ziele und Aufgaben zu engagieren, wenn sie vorab gefragt werden.

### Wissen

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

### Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.12: Stakeholder

## Kompetenzindikatoren

### 4.4.4.1 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen

#### Beschreibung

Persönliche Beziehungen aufzubauen 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, mit ihnen in Kontakt zu treten. Er 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 sichtbar und zugänglich für die Teammitglieder, Auftraggeber, Kunden oder andere Stakeholder. 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 Dialoge
- 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, Moderieren und Teilnehmen an sozialen Netzwerken hat verschiedene Ausprägungen. Auf der ersten Stufe schliesst sich der Einzelne einem Netzwerk an, leistet einen Beitrag und vernetzt sich mit anderen interessanten und/oder nützlichen Personen. Dadurch werden neue Beziehungen aufgebaut. Auf der zweiten Stufe baut der Einzelne neue, eigene Netzwerke und Kreise auf und schafft so neue Kommunikationsabläufe zwischen den Beteiligten. Der Einzelne handelt als Moderator oder Kommunikationsdrehscheibe. Die dritte Stufe der sozialen Vernetzung ist, Dritten die eigenen Beziehungen zur Verfügung zu stellen. So werden Beziehungen zwischen anderen ermöglicht, gestärkt und aufgebaut, die auch dann aufrechterhalten bleiben, wenn der Einzelne nicht mehr 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 detaillierende Fragen stellt. Der Einzelne erkennt Emotionen, die von anderen ausgedrückt oder erlebt werden. Der Einzelne bezieht sich auf diese Emotionen und reagiert auf sie in verständnisvoller oder mitfühlender Weise. Der Einzelne bietet Unterstützung an, auch wenn er nicht direkt 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 offen 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 anerkennt, 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 Menschen 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 man auch selbst gerne behandelt werden möchte. 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 oder sogar begeisterte Einstellung für eine bestimmte Aufgabe, einen Prozess oder ein Ziel an den Tag zu legen und gleichzeitig einen realistischen Optimismus zu zeigen. Um andere zu inspirieren sind ambitionierte und eindeutige Vision sowie realistische Zielenötig, damit die betroffenen Personen die Unterstützung zusichern. Selbst engagiert zu sein 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 Motivation für Veränderungen.

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 man sie um ihren Rat bittet, ihnen die Verantwortung für eine Aufgabe überträgt oder sie in Entscheidungen einbezieht.

Der Einzelne sollte die Fertigkeiten und Erfahrungen seiner Kollegen optimal nutzen. Das bedeutet, dass Personen entsprechend ihrer Möglichkeiten an Entscheidungen beteiligt werden. Das Gleiche gilt für das Teilen von Informationen, da dies das Engagement 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, Zielen und Ergebnissen ein
- Beteiligt andere an Planung und 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

### Definition

«Führung» bedeutet, die Richtung vorzugeben und Einzelpersonen und Gruppen anzuleiten. Die Kompetenz umfasst die Fähigkeit den Führungsstil an unterschiedliche Situationen anzupassen. Neben dem Zeigen von Führungskompetenz für das eigene Team muss der Einzelne auch vom Senior Management und anderen interessierten Parteien als Führungskraft für das Portfolio angesehen werden.

### Zweck

Die Kompetenz «Führung» versetzt den Einzelnen in die Lage 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, für das Portfolio, für das geführte Team und für die anderen interessierten Parteien in verschiedenen Situationen angemessen ist. Der eingesetzte Führungsstil umfasst Handlungsmuster, Kommunikationsarten, Einstellungen zu Konflikten, Möglichkeiten das Verhalten von Teammitgliedern zu steuern, Entscheidungsprozesse und den Umfang und die Art Aufgaben zu delegieren. Führungsfähigkeit ist während des gesamten Lebenszyklus des Portfolios wichtig und gewinnt zunehmend an Bedeutung bei Veränderungen oder bei Unsicherheiten zu einem bestimmten Vorgehen.

## Wissen

- Führungsmodelle
- Individuelles Lernen
- Kommunikationstechniken
- Coaching
- Sensemaking (Sinnstiftung) und Sensegiving (Sinnggebung)
- Formen von Macht
- Entscheidungsfindung (Konsens, demokratisch/Mehrheit, Kompromiss, Autorität etc.)
- Eskalation

## Fertigkeiten

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

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Alle Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: 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, einen Vorschlag oder einen Ratschlag zu liefern, die Führung zu übernehmen und/oder zu geben oder zu helfen, ohne dazu aufgefordert zu werden. Um die Initiative ergreifen zu können, muss man die Fähigkeit haben bezüglich möglichen Situationen und möglichen Lösungen vorauszudenken.

Wenn man die Initiative ergreift, gewinnt man mehr Einfluss und erhöht die eigene Sichtbarkeit. Andererseits besteht das Risiko Einfluss oder Status zu verlieren, wenn die Initiative nicht erwünscht ist oder sie sich als ungeeignet herausstellt. Es sollten daher Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden, bevor man 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

Ownership 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 Gelegenheiten 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 mit und erzeugt Enthusiasmus für das Portfolio
- Legt Messgrössen und Leistungsindikatoren fest
- Sucht nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Projektprozesse
- Fördert Lernen

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

##### Beschreibung

Vorgeben der Richtung, Coaching und Mentoring anbieten bedeutet, die Menschen und Teams anzuleiten, zu unterstützen und 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. Vorgeben der Richtung leitet sie in ihren Tätigkeiten an. Der Einzelne schafft und kommuniziert daraus persönliche und gemeinsame Ziele und Handlungen. Der Einzelne schafft und teilt eine Vision, die das Portfolio anführt.

Vorgeben der Richtung, 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 auch 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 weiter zu entwickeln
- 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 auszuüben bedeutet, als Führungskraft sichtbar zu sein und anderen die Möglichkeit zu eröffnen zu folgen. Dafür muss man die Bedürfnisse von Kollegen, Mitarbeitern, Auftraggebern und anderen interessierten Parteien verstehen, auf sie eingehen und die Erwartungen und Meinungen dieser Gruppen beeinflussen. Einfluss ausüben bedeutet auch die Handlungen anderer in eine gewünschte Richtung zu lenken, unabhängig davon, ob man die Befehlsgewalt besitzt oder nicht. Eine Führungsperson wirkt aktiv auf Meinungen und Sichtweisen ein und schafft durch Worte und Taten eine bestimmte Wahrnehmung von Situationen, Ergebnissen und Beziehungen. Manchmal muss Macht eingesetzt werden, um Ergebnisse zu erzielen oder einen Stillstand zu überwinden. In anderen Situationen ist ein einfaches, gut platziertes Wort 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 Kommunikationskanäle 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 auszuwählen. 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 mit den Zielen übereinstimmt. Entscheidungen sollten auf der Grundlage einer Analyse der Fakten getroffen werden und die Sichtweisen und Meinungen anderer einbeziehen.

Manchmal ist die Qualität der Informationen so schlecht, dass Entscheidungen intuitiv getroffen werden müssen. 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). Der Einzelne übt seinen 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 Äusserung von Meinung und Diskussion auf, bevor Entscheidungen getroffen werden
- Erklärt die Gründe für Entscheidungen
- Beeinflusst Entscheidungen von Stakeholdern durch das Anbieten von Analysen und Interpretationen

- Kommuniziert Entscheidung und Absicht klar
- Überprüft und verändert Entscheidungen auf Grund neuer Fakten
- Reflektiert frühere Situationen, um die Entscheidungsprozesse zu verbessern

## 4.4.6 Teamarbeit

### Definition

Bei der «Teamarbeit» geht es darum, Menschen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Teams sind Gruppen von Menschen, die gemeinsam arbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Portfoliotteams sind meist multidisziplinär. Experten aus verschiedenen Bereichen arbeiten zusammen, um komplexe Ergebnisse zu realisieren. Bei der Teamarbeit geht es darum, durch das Formen, Unterstützen und Führen des Teams ein produktives Team aufzubauen. Die Kommunikation und die Beziehungen im Team zählen zu den wichtigsten Eigenheiten der erfolgreichen Teamarbeit.

### Zweck

Die Kompetenz «Teamarbeit» versetzt den Einzelnen in die Lage, die richtigen Teammitglieder auszuwählen, die Ausrichtung des Teams zu fördern und ein Team effektiv zu leiten.

### Beschreibung

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

Die Teambildung erfolgt häufig mithilfe von Treffen, Workshops und Seminaren, an denen die leitende Person, die Teammitglieder und manchmal auch weitere Stakeholder teilnehmen. Teamgeist (d.h. Menschen dazu zu bringen, gut zusammenzuarbeiten) kann erreicht werden durch individuelle Motivation, das Stecken von Zielen für das Team, gesellschaftlichen Ereignissen oder weiteren unterstützenden Strategien.

Probleme können aufgrund technischer oder wirtschaftlicher Schwierigkeiten auftreten oder durch andere stressige Situationen ausgelöst werden. Auch kann es aufgrund von Unterschieden bei Kultur und Bildung, unterschiedlichen Interessen und/oder Arbeitsweisen sowie bei grossen räumlichen Distanzen zwischen den Teammitgliedern zu Problemen und Streitigkeiten kommen. Die leitende Person muss sowohl das Team als Ganzes wie auch das einzelne Individuum während des gesamten Portfoliolenbenszyklus kontinuierlich weiterentwickeln. Während der Arbeit im Portfolio sollte die Leistung der Teammitglieder regelmässig von der leitenden Person, in Rücksprache mit dem Linienmanager, überprüft werden, um den Bedarf für Entwicklung, Coaching und Training zu bewerten und auf ihn einzugehen.

Liegt die Leistung eines Teammitglieds unter dem geforderten Standard, sind unterstützende Massnahmen zu ergreifen.

Während der gesamten Lebensdauer eines Teams sollte persönliches Engagement ermutigt, die Bildung von Netzwerken angeregt, eine produktive Arbeitsumgebung unterstützt, sowie Kommunikation und Beziehungen gefördert werden.

## Wissen

- Portfolioorganisation
- Vorbilder für Teams
- Team-Lebenszyklus-Modelle

## Fertigkeiten

- Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Gesprächstechniken
- Aufbau und Pflege von Beziehungen
- Moderation

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.05: Organisation und Information
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern

## 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 Kompetenzen verfügen müssen, muss die leitende Person ebenfalls darauf achten, dass die «Chemie» zwischen den ausgewählten Teammitgliedern stimmt, um auch 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 leitenden Person besteht darin, die individuelle Motivation in Teamleistung zu übertragen. Die Mitglieder müssen mehr voneinander und den bevorstehenden Aufgaben und Zielen erfahren. Die Teambildung ist eine fortlaufende Aufgabe, aber mit zunehmender Reife des Teams verändern sich auch die Aufgaben der Person, welche das Team leitet.

#### Messgrößen

- Berücksichtigt individuelle Kompetenzen, Stärken, Schwächen und Motivation bei der Entscheidung über Aufnahme, 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 ihren Bedenken einen positiven Beitrag für die festgelegten Ziele leisten. Diskussionen

und Meinungsverschiedenheiten sind eine unvermeidbare Folge dieses Vorgangs. Solange die leitende Person 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 leitende Person sich dessen annehmen, indem sie das Teammitglied zurechtweist oder in extremen Fällen auswechselt. Der Teamleiter kann den Aufbau von Netzwerken durch physische und virtuelle Aktivitäten anregen, bei denen die Teammitglieder ihr Wissen weitergeben 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 ermöglichen, unterstützen und überprüfen**

##### Beschreibung

Zur Teamentwicklung gehören die kontinuierliche Entwicklung des Teams und die Motivation der Mitglieder neues Wissen und neue Fertigkeiten zu erwerben. Die leitende Person hat die Aufgabe diese Lernbemühungen zu unterstützen, zu ermöglichen und das Ergebnis zu überprüfen. Sie schafft 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
- Plant und fördert Lessons Learned-Veranstaltungen
- 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 Engagement. Die Person, die das Team leitet, verbessert das Engagement – und das individuelle und kollektive Empowerment (Befähigung) – indem sie Aufgaben und Probleme an Teams oder Teammitglieder delegiert. Abhängig von ihrer Reife können die delegierten Aufgaben gross, 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 angemessen
- Empowert Einzelpersonen und Teams durch Delegieren von Verantwortung
- Erläutert Leistungskriterien und -erwartungen
- Stellt Berichtsstrukturen auf Teamebene bereit
- Führt Feedback auf individueller und Teamebene durch

**4.4.6.5 Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen**Beschreibung

Die leitende Person 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. Er 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 leitende Person 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 leitende Person 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****Definition**

«Konflikte und Krisen» umfasst das Erkennen, Moderieren und Lösen von Konflikten und Krisen durch eine hohe Aufmerksamkeit für das Umfeld und die Fähigkeit, Meinungsverschiedenheiten zu erkennen und Möglichkeiten für deren Auflösung anzubieten. Konflikte und Krisen können Ereignisse und Situationen, Charakterkonflikte, Stresslevels und andere potenzielle Gefahren einschliessen. Der Einzelne muss mit diesen Szenarien angemessen umgehen und einen Lernprozess für zukünftige Konflikte und Krisen anregen.

**Zweck**

Die Kompetenz «Konflikte und Krisen» versetzt den Einzelnen in die Lage, effektive Massnahmen zu ergreifen, wenn eine Krise oder ein Konflikt aufgrund gegensätzlicher Interessen/inkompatibler Persönlichkeiten auftritt.

## Beschreibung

Bei einem Konflikt sind Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, Teams, Gruppen oder Organisationen unvereinbar, oder erscheinen unvereinbar. Dabei lässt sich zwischen der Konfliktstruktur, den Konflikt begleitenden Gefühlen (z.B. Wut) und dem konkreten Konfliktverhalten (z.B. Aggression) unterscheiden.

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.

Die Krise bezeichnet eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation. Ein ungelöster Konflikt kann sich zu einer Krise auswachsen. Eine Krise kann aber auch das Ergebnis einer plötzlichen, abrupten oder einschneidenden Veränderung einer Situation sein, die die Realisierung der Ziele zu vereiteln droht, entweder in direkter oder indirekter Weise. In solchen Momenten ist eine schnelle Reaktion notwendig und es ist eine erfahrene Einschätzung nötig, um die Krise zu bewerten, Szenarios für die Lösung der Krise zu definieren, die Situation 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 unterschiedliche Mittel einsetzen, um auf potenzielle und tatsächliche Krisen richtig zu reagieren, zum Beispiel Zusammenarbeit, Kompromisse, Vorbeugung, Überzeugung, Eskalation oder den Einsatz von Macht. Diese Mittel dienen dazu, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen herzustellen. Die Transparenz und Integrität des Vermittlers zwischen den Konfliktparteien hilft bei der Suche nach akzeptablen Lösungen. Manchmal können Konflikte jedoch nicht innerhalb des Teams 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
- Notfallpläne
- Worst-Case-Szenarien

## Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern
- Kompetenz 3.11: 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 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. Diese Phasen können in drei grosse Kategorien eingeteilt werden:

- Latent (potenziell, schlummernd, aber noch nicht sichtbar oder erkannt). Solche Konflikte 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). Solche Konflikte entstehen, 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 Konfliktphase streiten die Parteien offen und emotional miteinander und sind nicht mehr in der Lage oder gewillt, weitere Lösungen ruhig und vernünftig zu besprechen. Andere Menschen tendieren dazu, Partei zu ergreifen oder sie werden gar dazu gedrängt. In manchen Situationen können rechtliche Schritte ergriffen oder in Betracht gezogen werden.

Krisen erreichen hingegen sofort die dritte Stufe, ohne dass die vorgängige Störung erkannt oder angegangen wurde. 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 jeweiligen 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 Fähigkeiten. 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. Jedes Mittel hängt davon ab, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der einen und der anderen Partei zu erreichen. Gemeinschaftliches Konfliktmanagement erfordert die Bereitschaft aller Parteien, Kompromisse zu schliessen. In frühen Konfliktphasen kann der Einzelne als Moderator 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 die Ursprünge und Gründe eines Konflikts auf der Metaebene hinterfragen kann. Des Weiteren kann der Einzelne zwischen Zufällen im Umfeld und 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 das Teamumfeld wieder her
- Motiviert das Team, den eigenen Anteil im Konflikt zu erkennen und daraus zu lernen
- Motiviert das Team, die eigene Rolle im 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**

### **Definition**

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

### **Zweck**

Die Kompetenz «Vielseitigkeit» versetzt den Einzelnen in die Lage 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 Ressourcen, mit denen man arbeitet. Es geht nicht nur darum etwas Neues zu schaffen, sondern auch existierende Tätigkeiten besser, schneller oder günstiger zu machen. Der Einzelne sollte fähige Ressourcen akquirieren und den Einfallsreichtum im Team fördern, um Ideen, die dem Prozess, den Ergebnissen und den Zielen nutzen anzuregen, zu bewerten und umzusetzen. Ideen müssen dem Team häufig «verkauft» werden, bevor sie auf Akzeptanz stossen. Eine Teamatmosphäre, die offen für

Kreativität und Innovation ist, ist Voraussetzung für Akzeptanz. Andere Mitglieder des Teams werden dann die Idee toll finden und sie ausarbeiten, damit sie auf breitere Akzeptanz stösst. Vielseitigkeit ist eine der wichtigsten Kompetenzen für den Portfolioerfolg. Einfallsreichtum hilft Probleme zu überwinden und motiviert das Team, gemeinsam aus einer Idee eine umsetzbare Lösung zu erarbeiten. Kreativität muss im Portfolioteam behutsam eingesetzt werden, damit der Fokus auf die Realisierung der vereinbarten Ergebnisse des Portfolios nicht verloren geht. Konzeptionelle und analytische Techniken sind von entscheidender Bedeutung für den Umgang mit der Informationsflut, der sich viele Portfolios und Organisationen ausgesetzt sehen. Die richtigen Informationen rechtzeitig zu extrahieren, zu 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 (z.B. SWOT-Technik, PESTLE-Analyse)
- Konvergentes und divergentes Denken
- Kreativitätsmethoden
- Innovationsprozesse und -techniken
- Problemlösungen
- Laterales Denken
- Systemdenken
- Synergetisches und ganzheitliches Denken
- Szenarioanalyse
- Kreativitätstheorien
- Brainstorming-Techniken, z.B. laterales Denken
- Konvergierende Techniken (komparative Analyse, Gesprächstechniken)

### Fertigkeiten

- Analytische Fertigkeiten
- Moderation von Diskussionen und Team- bzw. Portfoliositzungen
- Auswahl geeigneter Methoden und Techniken, um Informationen zu kommunizieren
- Unkonventionelles Denken – neue Wege, um Dinge zu erledigen
- Fähigkeit, sich einen unbekanntem zukünftigen Zustand vorzustellen, Vorstellungskraft
- Belastbarkeit
- Umgang mit Fehlern und Scheitern
- Identifizieren und erkennen unterschiedlicher Perspektiven

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.02: Ziele und Nutzen
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern
- Kompetenz 3.11: 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 äussern. 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 und die Überarbeitung bestimmter Aufgaben, Rollen oder 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 und dessen Komponenten 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. Die Beziehungen im Team bauen auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Zuverlässigkeit auf. Der Einzelne 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 ein Instrument, in dem Neues geschaffen wird. Die 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 Kontext stehen und dass verschiedene Arten der Problemlösung unterschiedliche Auswirkungen auf andere Teile haben, sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Portfolios. Diese Denkweise wird auch als Systemdenken bezeichnet.

#### Messgrössen

- Nutzt und 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 ist in der Lage komplexe Situationen oder Probleme zu analysieren, um Lösungen und Alternativen zu finden. Der Einzelne kann auch wertvolle Informationen und Trends aus komplexen Datenreihen analysieren und ableiten und die Ergebnisse verständlich präsentieren oder darlegen. Eine gute Analysefertigkeit bedeutet, verschiedene Methoden zur Verfügung zu haben, um die tatsächlichen Ursachen eines Problems zu erkennen und um 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 werden eingesetzt, um mehrere und neuartige Lösungen zu identifizieren. Diese Techniken können in «divergierende» und «konvergierende» Techniken unterschieden werden. Wenn Probleme auftreten, muss der Einzelne beurteilen, ob ein kreativer Lösungsansatz geeignet ist. Wenn ein kreativer Ansatz gewählt wird, muss der Einzelne entscheiden, welche Methoden angewandt werden.

Ist das Problem 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, treffen und ihre Ideen festhalten, kann eine gute Option sein. Weitere häufig verwendete Techniken sind das Erstellen von Mind-Maps oder Storyboards, die Visualisierung usw. Unabhängig davon, welche Methode für die Suche nach einer kreativen Lösung eingesetzt wird, muss das Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Dazu müssen Tools, Wissen, gesunder Menschenverstand, Intuition und Erfahrung kombiniert und angewendet werden.

In der folgenden, analytischeren und konvergierenden Phase werden mögliche Lösungen und deren Auswirkungen auf das bestehende Problem analysiert. Zu den konvergierenden Techniken zählen die gewichtete Auswahl, die Kraftfeldanalyse 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 dessen 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, zeitgleich laufenden Aktivitäten und/oder andere Portfolios. Der Einzelne verwendet mehrere 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 erklären
- Nutzt unterschiedliche Perspektiven, um die aktuelle Situation zu analysieren und mit ihr umzugehen
- Stellt Verbindungen zwischen dem Portfolio und dessen grösseren Zusammenhang her

### 4.4.9 Verhandlungen

#### **Definition**

«Verhandlungen» beschreiben 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 aufrecht zu erhalten. Die Verhandlung umfasst formelle und informelle Prozesse wie kaufen, mieten oder verkaufen sowie auch hinsichtlich Anforderungen, Budget und Ressourcen in Portfolios.

#### **Zweck**

Die Kompetenz «Verhandlungen» versetzt den Einzelnen in die Lage, durch den Einsatz von Verhandlungstechniken zufriedenstellende Einigungen mit Dritten zu erzielen.

#### **Beschreibung**

Einigungen basieren auf Positionen, welche 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. Deshalb ist eine Win-Win-Situation anzustreben, in der alle Beteiligten eine befriedigende Lösung erhalten.

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 «Leverage» (Einfluss) bezeichnet werden können.

Verhandlungsführer müssen diese Aspekte analysieren 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 Poten-

zial 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 alternativ to a negotiated agreement): beste Alternativoption, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt
- Vertragsstandards und -arten
- Rechtliche und regulatorische Bestimmungen für Verträge und Vereinbarungen
- Analyse kultureller Aspekte und Taktiken

### Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.02: Ziele und Nutzen
- Kompetenz 3.09: Beschaffung
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern

### Kompetenzindikatoren

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

##### Beschreibung

Die Prioritäten der Beteiligten bei den Verhandlungen zu verstehen ist eine Voraussetzung, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erreichen. Der Einzelne sollte mit allen verfügbaren Mitteln und über alle Wege harte und weiche Fakten zu den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen der an den Verhandlungen 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
- Analysiert und dokumentiert verfügbare Informationen, um die eigenen Prioritäten sowie wahrscheinliche Prioritäten anderer Beteiligter 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 der 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, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt (BATNA) sollte ebenfalls identifiziert werden.

##### Messgrößen

- Identifiziert Kompromisse, Optionen und alternative Lösungen auf Basis der Analyse der Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten aller Beteiligten
- 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 übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist

##### Beschreibung

Die Verhandlungsstrategie sollte sich darauf konzentrieren, was für ein erfolgreiches Ergebnis entscheidend ist. Vor Beginn der Verhandlungen muss sich der Einzelne für die Strategien, Techniken und Taktiken entscheiden, die ihn in die Lage versetzen, 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 Budgetbedingungen, der Politik, kulturellen Aspekten und den Fähigkeiten der Verhandlungsführer abhängen. Die gewählte Strategie sollte für die Interessen des Portfolios angemessen sein und die Beziehungen zwischen den beteiligten Stakeholdern nicht negativ beeinflussen. Der Einzelne sollte auch sekundäre Strategien berücksichtigen, die sich mit «Was wäre wenn» Szenarien befassen.

Zur Strategie gehört auch festzulegen, wer die Verhandlungsführer sind 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 Portfolioergebnis 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 klar

#### 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 mit dem Ergebnis zufrieden sind (Win-Win-Situation), ihre Verpflichtung einlösen, der Meinung sind, dass die anderen Parteien fair verhandelt haben, sich respektiert fühlen und erneut verhandeln würden. Wenn keine Einigung erzielt werden kann oder die möglichen Ergebnisse nicht akzeptabel sind, wird die BATNA eingeführt.

Die bestmögliche Lösung ist jene 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. Die vereinbarten Ergebnisse werden für die Zukunft dokumentiert.

##### Messgrössen

- Setzt in Verhandlungen Techniken und Taktiken ein, die 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 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 strebt beständig danach, die Prozesse und vereinbarten Ergebnisse schneller, besser und/oder günstiger zu realisieren. Das bedeutet, dass der Einzelne auf mögliche Chancen 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, um neuen Kunden Dienstleistungen anzubieten, bessere Konditionen mit Stakeholdern zu verhandeln oder Teams oder Teammitglieder einzuladen, sowie Aufgaben früher, besser und/oder günstiger zu realisieren. Verhandlungen finden statt, nachdem die neuen Chancen 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

### Definition

«Ergebnisorientierung» bedeutet, dass der Einzelne jederzeit 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

Die Kompetenz «Ergebnisorientierung» versetzt den Einzelnen in die Lage, sich auf die vereinbarten Ergebnisse zu konzentrieren und danach zu streben, das Portfolio zum Erfolg zu führen.

### Beschreibung

Der Grossteil der Arbeit im Alltag von Portfoliomanagement fällt für die Definition und das Management von Aufgaben sowie für das Lösen kleinerer und grösserer Probleme an. Wiederholt müssen 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 wichtige Ziele zu lenken um 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 ethische, rechtliche oder ökologische Probleme, die sich auf das Portfolio auswirken, achten und darauf reagieren. Zur Ergebnisorientierung zählt auch, den Fokus des Teams und der relevanten Stakeholder auf das Liefern der erwünschten Ergebnisse zu lenken. Weiter sind Probleme zu identifizieren, Techniken für die Suche nach den Ursachen einzusetzen und Lösungen zu finden und einzuführen, um die Probleme zu beheben. Um die Ergebnisse zu liefern, die von relevanten Beteiligten gefordert und mit ihnen vereinbart wurden, muss der Einzelne herausfinden, was die einzelnen Akteure 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

- Delegieren
- Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Unternehmergeist
- Integration sozialer, technischer und ökologischer Aspekte
- Gespür für organisatorische Besonderheiten
- Erwartungsmanagement
- Identifizieren und bewerten alternativer Optionen
- Behält den Überblick und die Aufmerksamkeit für wichtige Details
- Nutzenanalyse

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Menschen
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.02: Ziele und Nutzen
- Kompetenz 3.06: Qualität
- Kompetenz 3.10: Planen und steuern
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken
- Kompetenz 3.12: 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 «das Portfolio zum Erfolg zu führen» 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 folgenden Kriterien: «Werden diese Entwicklungen das Ziel oder das Ergebnis zu realisieren unterstützen (oder bedrohen), oder den Prozess schneller, günstiger und/oder besser machen um so zu mehr Erfolg führen?»

#### Messgrössen

- Betrachtet die Ziele und vereinbarten Ergebnisse des Portfolios als federführend für alle Aktivitäten
- Formuliert eigene Ziele auf Basis der Portfolioziele und Portfolioergebnisse
- 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 aufeinander 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 aufgenommenen Anforderungen 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 ins Gleichgewicht bringen, 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 der Ansicht ist, dass andere Bedürfnisse eine höhere Priorität haben.

##### Messgrößen

- Beurteilt 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 aufrecht zu erhalten

##### Beschreibung

Dafür Sorge zu tragen, dass die Arbeitsumgebung gesund, sicher und produktiv ist, bedeutet sicherzustellen, dass das Team alle Mittel zur Verfügung hat und die Ablenkungen minimiert werden. Der Einzelne fungiert als Filter und Puffer zwischen der Umgebung und den Teammitgliedern, um Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten aufzufangen, die den Fortschritt und die Ergebnisorientierung stören könnten. Ausserdem unterstützt der Einzelne das Team mit der nötigen Infrastruktur und Ressourcen.

##### Messgrößen

- Schirmt das Team vor unerwünschten 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, dessen Prozesse und Ergebnisse promoten und «verkaufen»

##### Beschreibung

Der Einzelne muss als Botschafter und Anwalt für das Portfolio auftreten und allen Beteiligten das Warum, Wie und Was (Ziele, Ansatz, Prozesse und vereinbarte Ergebnisse) erklären. Das Vermarkten verstärkt die Ergebnisorientierung, da es die Ergebnisse und ihre Notwendigkeit unterstreicht. 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 Einzelne sollte auch die Teammitglieder, Portfolioowner und andere dazu einladen, das Portfolio zu bewerben.

### Messgrössen

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

### **4.4.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten**

#### Beschreibung

Das Versprochene zu liefern und Ergebnisse zu realisieren ist die Bewährungsprobe für jeden Einzelnen. Diese Eigenschaft erfordert einen festen Glauben an die persönliche sowie die Team-Leistungsfähigkeit, um Hindernisse und Probleme zu überwinden sowie den all-umfassenden Wunsch zu liefern.

Effektivität ist nicht mit Effizienz zu verwechseln. Effektivität ist die Realisierung der geplanten Ziele (z.B. die vereinbarten Ergebnisse im Rahmen der festgelegten Deadlines, des Budgets, der Qualität usw.) wohingegen Effizienz bedeutet, dies mit möglichst geringem Kosten- und Zeitaufwand (z.B. 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. Er muss 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 Der Kompetenzbereich Praktiken («Practice»)

Der Kompetenzbereich «Practice» befasst sich mit den Kernkompetenzen im Portfoliomanagement. Er enthält 14 Kompetenzen:

- Kompetenz 3.01: Portfoliodesign
- Kompetenz 3.02: Nutzen
- Kompetenz 3.03: Leistungsumfang
- Kompetenz 3.04: Termine
- Kompetenz 3.05: Organisation, Information und Dokumentation
- Kompetenz 3.06: Qualität
- Kompetenz 3.07: Kosten und Finanzierung
- Kompetenz 3.08: Ressourcen
- Kompetenz 3.09: Beschaffung
- Kompetenz 3.10: Planung und Steuerung
- Kompetenz 3.11: Chancen und Risiken
- Kompetenz 3.12: Stakeholder
- Kompetenz 3.13: Change und Transformation
- Kompetenz 3.14: Projektselektion und Portfoliobalance

### 4.5.1 Portfoliodesign

#### Definition

«Portfoliodesign» beschreibt, wie Bedürfnisse, Wünsche und Einflüsse der Organisation interpretiert, gewichtet und in die Grundprinzipien des Portfolios übertragen werden, um die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen. Abgeleitet vom externen Kontext wird festgelegt und in einem formalen Dokument beschrieben, wie Ressourcen, Finanzmittel, Ziele der Stakeholder, Nutzen und Veränderungen der Organisation, Risiken und Chancen, Governance, Lieferung(en) sowie Prioritäten und Notfälle auf geeignete Art und Weise berücksichtigt werden und wie das Portfolio eingerichtet wird. In einem Konzept oder in einem «Blueprint» wird dargestellt, wie das Portfolio schlussendlich betrieben werden soll.

#### Zweck

Die Kompetenz «Portfoliodesign» versetzt den Einzelnen in die Lage, alle kontextuellen und menschlichen Aspekte erfolgreich zu integrieren und daraus das Vorgehen abzuleiten, das am meisten Vorteile für das Portfolio und dessen Komponenten bringt, um Engagement und Erfolg sicherzustellen.

#### Beschreibung

Die Kompetenz «Portfoliodesign» befasst sich mit der Entwicklung, Einführung und Aufrechterhaltung eines Portfoliomanagement-Ansatzes, welcher den Zielen der Organisation am besten dient. Das Design berücksichtigt alle formellen und informellen Faktoren, welche die Unternehmensziele und den Erfolg des Portfolios unterstützen oder behindern. Bei der Auswahl des Vorgehens spielen auch die Besonderheiten des Portfolios sowie die Lessons Learned aus anderen Portfolios innerhalb oder ausserhalb der Organisation oder Branche eine wichtige Rolle.

Portfoliodesign beschreibt vielseitige Aspekte, einschliesslich Governance, Entscheidungsfindung, Berichterstattung und Ressourcen sowie das Erfüllen von Standards und Vorschriften und die 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 zusätzlich berücksichtigt werden. Die deutliche und klare Definition dieser Ziele, Faktoren und Kriterien ist eine wichtige Anforderung während des gesamten Portfoliolenbenszyklus. Portfoliodesign führt zu einem sorgfältigen, situationsbezogenen und übergeordneten Konzept oder «Blueprint».

Der gewählte Ansatz umfasst auch die Management- und Steuerungsphilosophie. Portfoliodesign spiegelt den optimalen Rhythmus, Balance und Commitment wider und gibt die Richtung für Komponenten und deren Platz im Portfolio vor.

Optimalerweise erfolgt die Wahl des Ansatzes und der Designaktivitäten, bevor das Portfolio eingeführt wird.

Da sich alle externen Faktoren und Erfolgskriterien (und die Wahrnehmung für deren Relevanz) häufig im Verlauf des Portfoliolenbenszyklus ändern, muss das Portfoliodesign in regelmässigen Abständen überprüft und wenn nötig angepasst werden.

### 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
- Organisationsmodelle, z.B. Kontingenztheorie
- Theory of Change

### Fertigkeiten

- Kontext- und Wertbewusstsein
- Formulieren von Zielen und Zielsetzungen
- Systemdenken
- Ergebnisorientierung
- Verbesserungen /Aufnahme von Lessons Learned
- Strukturelle Dekomposition
- Analyse und Synthese

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Alle Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext

- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: 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 formell oder informell sein. Formelle Kriterien befassen sich mit den erklärten Ergebnissen des Portfolios. Diese Ergebnisse in den vereinbarten Rahmenbedingungen zu erreichen (z.B. strategische Ziele, 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 Faktoren 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 dessen Ergebnissen beeinflusst werden.

Der Einzelne sammelt, erkennt, priorisiert und implementiert 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 einbezieht, 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, Stufen, Berichterstattung und Kommunikationsmittel und -stile, Qualitätsmethoden usw. Im Lauf der Zeit kann sich die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren und -kriterien verändern, aufgrund kontextueller und sozialer Aspekte oder der Dynamik des Portfoliomanagements. 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.

#### Messgrößen

- Identifiziert, klassifiziert, evaluiert und priorisiert die Einflüsse aus jeder der fünf Kontextkompetenzen, die für das Portfolio erfolgsrelevant sind
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Einflüsselemente
- Evaluiert und priorisiert Erfolgskriterien aus jeder der fünf Kontextkompetenzen
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien
- Kennt und nutzt relevante Erfolgsfaktoren
- Beurteilt die Relevanz von Erfolgskriterien regelmässig neu
- Bewertet die Relevanz von Erfolgsfaktoren regelmässig neu

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

##### Beschreibung

Der Einzelne sammelt regelmässig Lessons Learned aus anderen Portfolios (sowohl aus der Organisation als auch von ausserhalb, einschliesslich Forschung und Benchmarks) und wendet das Gelernte im aktuellen Portfolio und dessen Komponenten an. 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 in den Komponenten des Portfolios gesammelt werden, zwischen den Komponenten weitergegeben und wenn möglich eingesetzt werden. Das ist besonders in den frühen Phasen von Projekten und Programmen wichtig, während die Komponenten gestartet werden. 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 und dessen Komponenten
- Identifiziert Lessons Learned aus dem Portfolio und gibt diese an die Organisation weiter

### 4.5.2 Nutzen

#### **Definition**

«Nutzen» beschreiben das «Warum» des Portfolios – welche Ziele erreicht werden müssen, welcher Nutzen realisiert werden soll und welche Anforderungen der Stakeholder realisiert werden müssen. Sie werden von den Rechtsgrundlagen, Bedürfnissen, Erwartungen, Anforderungen und den strategischen wie auch organisatorischen Zielen der Stakeholder abgeleitet.

#### **Zweck**

Die Kompetenz «Nutzen» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Beziehung zwischen den Elementen zu erkennen, die die Stakeholder erreichen wollen und denen, die das Programm erfüllen wird.

#### **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 auf die Brücke zwischen dem, was die Stakeholder erreichen wollen und dem, was das Portfolio und dessen Komponenten 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 für sie erreichen wird. Dies muss dann in eindeutig definierte Ergebnisse des Portfolios und dessen Komponenten übertragen werden, die dann wiederum an die Stakeholder kommuniziert werden, um die Erwartungen zu definieren und zu steuern. Dieser Prozess wird iterativ durchgeführt. Es wird zu Veränderungen der Sichtweisen der Stakeholder, der Ergebnisse und der Wirkung des Portfolios kommen, was regelmässige Aktualisierungen notwendig macht. Dieser Prozess wird daher in regelmässigen Abständen wiederholt.

Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fertigkeiten sind von entscheidender Bedeutung. Um ein Gleichgewicht 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 Programm realisieren muss und aus welchen Gründen.

Im Portfolio müssen die Bedürfnisse und Anforderungen von Stakeholdern eruiert und priorisiert werden. Diese Aufgabe dient auch als Entscheidungshilfe für die Auswahl der Komponenten.

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, Gesetzeskonformität oder eine bessere Gesundheit.

Der Nutzen kann auch in quantitativ und qualitativ unterschieden werden. Nutzen ist normalerweise eine Verbesserung des Geschäfts, die die strategischen Ziele einer Organisation unterstützt und häufig auf operativer Ebene gemessen wird. Was für manche einen Nutzen mit positivem Wert darstellt, kann einen negativen Nutzen (Nachteil) für andere bedeuten. Diese Aspekte ins Gleichgewicht zu bringen, damit das Portfolio für alle Stakeholder einen Nutzen bietet, ist einer der zentralen Aufgaben im Portfoliomanagement. Ein Portfolio bringt häufig einen mehrfachen Nutzen, zu dem jedes Lieferobjekt oder Ergebnis der Komponenten beiträgt. Folglich wird 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 erreicht werden soll. Dieser Plan kann für die Überwachung des erreichten Nutzens im Verlaufe des Portfolios eingesetzt werden.

### Wissen

- Temporäre und permanente Organisation
- Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder
- Erfolgskriterien
- Projekt- und Programmaufträge
- Projekt- und Programmauftraggeber (Entscheider)
- Einsatzfähigkeit, Zweckmässigkeit
- Value Management
- Abnahmekriterien
- Nutzen, Ergebnisse, Ziele und deren Beziehungen
- Nutzenabbildung
- Nutzenmanagement
- Zielanalyse
- Strategische Ausrichtung

## Fertigkeiten

- Unternehmensstrategie
- Beziehungen zu den Stakeholdern
- Erfassung von Wissen
- Moderation von Workshops
- Führen von Interviews
- Zielformulierung (e.g. SMART-METHODE)
- Synthese und Priorisierung

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.2.1 Hierarchie der Ziele der Organisation definieren und entwickeln

#### Beschreibung

Ein Portfolio misst, ob die Projekte und Programme in einem guten Verhältnis zu den Zielen stehen, die die Organisation erreichen möchte. Diese Ziele der Organisation werden eruiert und priorisiert. Wenn nötig werden die Ziele der Organisation weiter artikuliert, um sicherzustellen, dass sie einfacher gemessen werden können, oder in eine zeitliche Abfolge gebracht, die zwischen kurzfristigen und mittelfristigen Zielen unterscheidet. Diese werden dann an die relevanten Stakeholder kommuniziert und eine Vereinbarung erreicht. Die organisationalen Ziele und der Beitrag des Portfolios, um diese zu erreichen, kann 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 Reihe von Zielen, die kurz- und langfristig erreicht werden müssen
- Erreicht das Commitment für diese Ziele
- Identifiziert die wichtigsten Prioritäten für die Auswahl von Komponenten ins Portfolio, basierend auf den Zielen der Organisation

## 4.5.3 Leistungsumfang

### Definition

«Leistungsumfang» beschreibt den spezifischen Fokus und den Inhalt des Portfolios. Es beschreibt die Ergebnisse, die Wirkung und den Nutzen sowie die Komponenten, die nötig sind, um diese zu erzeugen. Deutlich ist auch zu beschreiben, was nicht im Portfolio enthalten ist. Der Leistungsumfang beschreibt damit klar die Grenzen des Portfolios. Aus Portfoliomanagementperspektive liegt das Interesse darauf zu gewährleisten, dass

die Konfiguration des Leistungsumfangs aller Komponenten aufrechterhalten wird und das Portfolio ausgeglichen bleibt.

### Zweck

Die Kompetenz «Leistungsumfang» versetzt den Einzelnen in die Lage, Einblicke in Inhalt und Umfang des Portfolios sowie dessen Grenzen zu erhalten, den definierten Leistungsumfang zu steuern sowie zu verstehen, wie der Leistungsumfang Entscheidungen bezüglich des Managements und der Durchführung des Portfolios und dessen Komponenten beeinflusst (und davon beeinflusst wird).

### Beschreibung

Der Leistungsumfang umfasst den Prozess des Verstehens, Definierens und Steuerns der spezifischen Portfolioinhalte. Der Leistungsumfang definiert alle Grenzen – oft von entscheidender Bedeutung – um zu verstehen und zu entscheiden, ob etwas Teil des Portfolios ist oder nicht. Im Fall von Portfolios umfasst der Leistungsumfang zwei verschiedene Ebenen. Die erste Ebene ist die Portfolio-Ebene, die den Leistungsumfang des Portfolios als Ergebnis des Projekt- und Programmauswahlprozesses definiert. Die zweite Ebene ist die Komponentenebene mit der Beschreibung der Projekte und Programme.

Der Leistungsumfang umfasst auch die Entwicklung des Konfigurationsmanagements von Inhalt und Umfang, um die kontinuierliche Steuerung des Leistungsumfangs sicherzustellen und zu unterstützen. Die meisten Portfolios finden in einer dynamischen Umgebung statt und folglich wird auch der Leistungsumfang nicht statisch bleiben. Um den Fortbestand der 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
- Earned Value Management
- Schleichende Änderungen des Leistungsumfangs (Scope Creeping)
- Rahmenbedingungen
- Design und Steuerungsmethoden für Arbeitsergebnisse
- Projektstrukturplan
- Produktstrukturplan
- Arbeitspakete

### Fertigkeiten

- Konfiguration des Leistungsumfangs
- Priorisierung von Projekten und Ressourcen
- Definieren eines Projektstrukturplans
- Definieren eines Produktstrukturplans
- Agiles Management des Leistungsumfangs des Portfolios

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

### Kompetenzindikatoren

#### 4.5.3.1 Leistungsumfang des Portfolios etablieren und unterhalten

##### Beschreibung

Der Leistungsumfang eines Portfolios wird durch die Projekte und Programme im Portfolio definiert. Jedes Portfolio besitzt einen Schwerpunktbereich, der vom Einzelnen vorgeschlagen und vom Management bestimmt wird. Dieser Schwerpunktbereich kann unterschiedlich definiert sein: z.B. funktional (z.B. 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 Schwerpunktereichs können jedoch die Grenzen des Leistungsumfangs eines Portfolios verwischen. Dazu zählen Konsequenzen durch Portfolios ausserhalb ihres Schwerpunktereichs (z.B. Ansprüche auf Ressourcen, Auswirkungen oder Ergebnisse). Der Einzelne muss in der Lage sein diese Konsequenzen zu beurteilen und den vereinbarten Leistungsumfang des Portfolios aufrechtzuerhalten.

##### Messgrössen

- Identifiziert und unterhält den Leistungsumfang des Portfolios
- Beurteilt und managt die Schnittstellen mit anderen Portfolios
- Nimmt wenn nötig Anpassungen am Leistungsumfang vor, um die Effektivität zu gewährleisten

#### 4.5.3.2 Konfiguration des Leistungsumfangs der Komponenten überwachen und steuern

##### Beschreibung

Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs hilft Defizite, Fehler und schleichende Änderungen des Leistungsumfangs (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. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs ist meist ein kontinuierlicher Vorgang. Das Portfoliomanagement bringt Änderungen des Leistungsumfangs in den Ausgleichsprozess des Portfolios ein. Das kann dazu führen, dass Komponenten vorübergehend gestoppt oder definitiv abgebrochen werden.

##### Messgrössen

- Beurteilt und managt die Konfiguration des Leistungsumfangs der Komponenten
- Definiert Rollen und weist diesen 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 Termine

##### Definition

«Termine» umfasst die Identifizierung und Strukturierung aller Komponenten in zeitlicher Reihenfolge, um die Durchführung sicherzustellen und sie zu optimieren.

##### Zweck

Die Kompetenz «Termine» versetzt den Einzelnen in die Lage, alle Komponenten des Portfolios 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 das Portfolio als Ganzes zu optimieren.

Angesichts der Tatsache, dass Portfolios abgestimmt werden, um strategische Ziele der Organisation zu erfüllen, basieren die Zeitpläne für Portfoliokomponenten auf kurz- und langfristigen Zielen und erhalten einen festgelegten Zeitraum, um sie zu erreichen. Eine Terminplanung für ein Portfolio enthält wichtige Meilensteine und Abhängigkeiten aller Projekte und Programme innerhalb des Portfolios.

##### Wissen

- Planungsansätze
- Methoden und Techniken für Schätzungen
- Ressourcenausgleich
- Methoden zur Ablauf- und Terminplanung, z.B. Balkenterminplan, PERT, Kanban-Diagramme
- Ressourcenzuweisung
- Netzplantechnik
- Baseline
- Kritischen Pfad
- Time boxing
- Phasen
- Meilensteine
- Fast Modelling und Prototyping
- Spiralförmige/iterative/agile Entwicklungsprozesse

##### Fertigkeiten

- Aktivitäten aus Arbeitspaketen definieren
- Abhängigkeiten definieren
- Zeitliche Abfolge von Komponenten festlegen
- Aktivität, Ressourcen und Dauer abschätzen

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

### Kompetenzindikatoren

#### 4.5.4.1 Entscheidungszyklus für das Portfolio aufbauen und weiterentwickeln

##### Beschreibung

Das Management eines Portfolios und der verbundenen Auswahlprozesse für Projekte und Programme erfolgt in einem regelmässigen Zyklus von Meetings und Entscheidungspunkten. Der Auswahlzyklus kann monatlich, vierteljährlich oder jährlich stattfinden, häufig in Abstimmung mit dem Planungszyklus der Organisation.

Der Einzelne wird auch Kontrollpunkte im aktuellen Lieferzyklus des Portfolios festlegen, um sicherzustellen, dass das gesamte Projektportfolio auf dem richtigen Weg ist, dass Ressourcen korrekt zugewiesen sind und um notwendige Korrekturen vorzunehmen.

##### Messgrössen

- Bestimmt den Entscheidungszyklus des Portfolios und wendet ihn an
- Stellt das Portfoliomanagement zur der Besprechungsroutine in Bezug
- Identifiziert wichtige Entscheidungspunkte für Programme und Projekte
- Identifiziert und managt Abhängigkeiten zwischen allen Programmen und Projekten

### 4.5.5 Organisation, Information und Dokumentation

#### **Definition**

«Organisation, Information und Dokumentation» umfasst die Definition, Einführung und Steuerung der permanenten Portfolioorganisation und umfasst die Definitionen der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen effektiven Informationsaustausch innerhalb der permanenten Organisation, zwischen der Portfolioorganisation und den Komponenten und, soweit sinnvoll, für die temporären Organisationen der Komponenten. Die Kompetenz beinhaltet auch die Erstellung und Speicherung von Dokumentation, Strukturen für die Berichterstattung und die internen Kommunikationsabläufe.

#### **Zweck**

Die Kompetenz «Organisation, Information und Dokumentation» versetzt den Einzelnen in die Lage, eine leistungsfähige permanente Organisation aufzubauen, inklusive Organisationsstruktur, Kommunikationsprozesse und Dokumentationsstrukturen.

#### **Beschreibung**

Projekte und Programme sind temporär, während das Portfolio als permanente Funktion innerhalb einer bestehenden Organisation aufgebaut wird. Das Ziel einer temporären Or-

ganisation ist die Fertigstellung der Aufgaben und die Lieferung der erwarteten Ergebnisse, beinhaltet aber auch das Erfüllen des grösseren Zwecks innerhalb des Portfolios um den Gesamterfolg des Portfolios sicherzustellen.

Organisation, Information und Dokumentation beschreibt, wie das Portfolio organisiert ist und umfasst das Personal und die zugehörigen Kommunikations- und Dokumentationsprozesse. Die Organisation deckt auch die Rollen, Verantwortlichkeiten und Mandate im Portfolio und dessen Komponenten ab. Meist unterscheidet sie (mindestens) zwischen der Auftraggeberebene, der Portfolioebene und der Komponentenebene. Sie beschreibt den (formellen) Informationsfluss zwischen diesen Ebenen, so dass jede Ebene in der Lage ist, die ihr zugewiesene Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen auf der Grundlage qualitativ hochwertiger Informationen zu treffen.

Damit alle Ebenen optimale Entscheidungen treffen können, sollten sie durch die richtigen, rechtzeitigen und qualitativ hochwertigen Informationen unterstützt werden. Der Einzelne ist für den zeit- und qualitätskonformen Fluss der Informationen verantwortlich. 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 sicheren internen und externen Informationsflusses (z.B. bei klassifizierten Daten und Informationen).

Die permanente Portfolioorganisation analysiert und steuert kollektiv die aktuellen und vorgeschlagenen Komponenten auf Basis zahlreicher Merkmale, um die operativen und finanziellen Ziele einer Organisation optimal zu erreichen. Für ein Portfolio werden Ziele auf iterativer Basis festgelegt (z.B. jährlich wiederkehrend).

### Wissen

- Organisationsmodelle
- Entscheidungsmodelle
- Projektstrukturplan als Grundlage für die Projektorganisation
- Dokumentenmanagementsysteme
- Informations- und Dokumentationssysteme
- Informations- und Kommunikationsplanung
- Regulatorische Anforderungen
- Informationssicherheit

### Fertigkeiten

- Einbeziehen und überzeugen Dritter
- Personalausstattung der Organisation
- Delegieren von Aufgaben
- Empowerment
- Management von Schnittstellen mit anderen Bereichen der Organisation
- Einsatz von Produktivitätssoftware im Büro
- Techniken zur Vorbereitung offizieller Dokumente
- Planung des Informationsmanagements
- Planung des Kommunikationsmanagements

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

## 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, der Bedarf für einen hohen Informationsaustausch auf der Hand. Es muss sorgfältig darauf geachtet werden, wer welche Informationen erhält – eine Informationsüberflutung einzelner Personen muss vermieden werden. Im Allgemeinen sollten die Stakeholder nur diejenigen Informationen erhalten, die sie benötigen und dies in geeigneter Form. Der Einzelne muss den Bedarf für formelle und informelle Information/Dokumentation unterscheiden können. Die Kenntnis der unternehmenseigenen Strukturen und Prozesse wird automatisch einen Teil der formellen Information und Dokumentation darstellen (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 dessen Komponenten
- Führt unterschiedliche formelle und informelle Kommunikationsarten ein
- Legt auf Basis der Bedürfnisse der Organisation die Merkmale des Portfolios und dessen Komponenten fest

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

#### Beschreibung

Der Einzelne kann die permanente (Portfolio) und temporäre (Projekte und Programme) Organisationen strukturieren und ist sich über den Einfluss von Governance und von kontextuellen Merkmalen wie z.B. Strategie, Strukturen und Prozesse, Macht und Interesse, Standards und Vorschriften, Kultur und Werte bewusst. Genutzte Technologien, erwartete Lösungen, erforderliche Kompetenzen und die geografische Lage des Teilnehmers werden ebenfalls einen Einfluss auf das Design und die Organisationsstruktur haben.

Der Einzelne kennt die Vor- und Nachteile verschiedener Strukturen und ist auch in der Lage, die permanente Organisation zu entwerfen, Personal zu rekrutieren und einzuführen. Er

entwickelt einen angemessenen Governance-Rahmen und eine Governance-Struktur für das Portfolio sowie für dessen Komponente. Als Teil davon werden Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert und Entscheidungsbefugnisse und Delegationsebenen festgelegt.

#### Messgrößen

- Erklärt die grundsätzlichen Möglichkeiten eine temporäre Organisation zu strukturieren
- Erklärt wie die permanente Organisation (Portfolio) mit der temporären Organisation (Projekte und Programme) interagiert
- Entwickelt ein Governance-System
- Definiert die Verantwortlichkeiten der Schlüsselpersonen im Portfolio und dessen Komponenten
- Identifiziert Beziehungen und Schnittstellen zu den Corporate Governance-Regeln
- Identifiziert und dokumentiert die Unterschiede zwischen den Linien-, den Portfolio- sowie den Programm- und Projektbefugnissen

#### **4.5.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen**

##### Beschreibung

Der Einzelne weiss, wie Kommunikationsprozesse inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten sowie alle Regeln und Richtlinien aufzubauen sind, welche internen Informationen kommuniziert werden müssen und zu welchem Zeitpunkt. Zusätzlich werden entsprechende 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 einheitlich und eindeutig sein. Informationsinfrastrukturen (Records Management) 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, dass der Einzelne die IT-Systeme und -Richtlinien der Organisation kennt.

##### Messgrößen

- Erklärt Zweck und Inhalt von Informationsprozessen
- Verteilt interne Informationen mit Hilfe verschiedener Methoden
- Stellt sicher, dass redundante Informationen begrenzt und/oder verhindert werden
- Erklärt die Vorteile verschiedener Arten von Meetings
- Erklärt, was eine Kommunikationsinfrastruktur umfasst
- Führt Planungs- und Steuerungsmechanismen ein (z.B. Dokumentation wichtiger Entscheidungen)

#### **4.5.5.4 Organisation des Portfolios implementieren, überwachen und anpassen**

##### Beschreibung

Der Einzelne weiss, wie er die Organisation des Portfolios und dessen Komponenten steuern muss, einschliesslich Einführung, Überwachung und Aufrechterhaltung. Einführung bedeutet, die zu Beginn definierte Organisationsstruktur einsatzfähig zu machen und dafür zu sorgen, dass sie funktioniert.

Der Bedarf, Änderungen an der Organisation vorzunehmen, sollte im Verlauf des Lebenszyklus des Portfolios 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 Organisation auszuwirken und erfordern Änderungen oder kleine Anpassungen. Durch die fortlaufende Überwachung der Umgebung muss der Einzelne den Änderungsbedarf der Organisation aktiv ins Auge fassen.

#### Messgrössen

- Führt neue Organisationsstrukturen zur optimalen Ressourcenverwendung ein
- Überwacht die Organisation einschliesslich der beteiligten Rollen
- Passt bei Bedarf die Organisation einschliesslich der beteiligten Rollen an

## 4.5.6 Qualität

### Definition

«Qualität» umfasst zwei massgebende Einflussgrössen. Einerseits geht es um die Qualität des Prozesses, also die Art und Weise, in welcher das Portfolio organisiert wird, sowie um die Entwicklung, Einführung und Prüfung von Standards für das Qualitätsmanagement in Komponenten. Andererseits geht es um die Resultate, die Sicherung und Kontrolle von Ergebnissen (Produkte) und Wirkung des Portfolios respektive dessen Komponenten. Qualität betrifft das gesamte Portfolio.

### Zweck

Die Kompetenz «Qualität» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Qualität der zu erbringenden Ergebnisse sowie des zu organisierenden Lieferprozesses festzulegen und zu steuern. Die Qualität stellt ein unerlässliches Instrument für das Management der Nutzenrealisierung dar.

### Beschreibung

Qualität in Portfolios betrifft einerseits die Sicherung der geforderten Qualität von erbrachten (intermediären) Dienstleistungen oder gelieferten Produkten der Komponenten. Andererseits geht es um die Gewährleistung der ordnungsgemässen Einführung von Qualitätsprozessen im gesamten Portfolio.

Die Sicherstellung, dass Qualitätsprozesse ordnungsgemäss eingeführt sind, besteht darin, einen Standard festzulegen und dessen Effizienz zu messen. Normalerweise beruht dieser Vorgang auf den Qualitätsstandards und -methoden der Organisation(en) hinter dem Portfolio. Diese müssen auf das jeweilige Portfolio und dessen Komponenten zugeschnitten und anschliessend eingeführt, gemessen und angepasst werden.

### Wissen

- Verifizierung und Validierung
- Prozessqualitätsmanagementtechniken, z.B. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Produktqualitätsmanagement
- Qualitätsmanagementstandards wie z.B. TQM, EFQM, Engpasstheorie, Qualitätszyklen / Deming-Zyklus

- Organisationale Tools zur Qualitätsanalyse
- Standardisiertes Vorgehen
- Umsetzung von Richtlinien
- Testdesign
- Verwendung von Indikatoren
- Inspektionsmethoden und -techniken
- Risk-Based-Testing
- Prüftechniken, beispielsweise automatisiertes Prüfen
- Kontinuierliche Integration
- Softwareanwendung zur Durchführung und Steuerung von Prüfungen und zum Umgang mit Mängeln

### Fertigkeiten

- Kenntnisse des Qualitätsmanagements und deren Auswirkungen auf Portfolios und Personen
- 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 Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

### Kompetenzindikatoren

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

##### Beschreibung

Auf der Grundlage der Qualitätsprozesse der Organisation und ev. von Lieferanten wird ein Qualitätsansatz für das Portfolio ausgewählt und in allen Komponenten eingeführt. Die Anpassung, Integration und Einführung erfordert, mit mehreren Organisationen (oder Teilen von Organisationen) zusammenzuarbeiten. Im Anschluss an die Einführung müssen regelmäßige Prüf- und Optimierungsverfahren durchgeführt werden, um die Zweckmässigkeit auf lange Sicht zu gewährleisten.

### Messgrössen

- Beurteilt, adaptiert und integriert die von Organisationen verwendeten Qualitätsstandards
- Führt Qualitätsverfahren im Portfolio und dessen Komponenten ein
- Führt regelmässige Beurteilungen der eingeführten Prozesse durch und optimiert diese bei Bedarf
- Führt Qualitätsbewusstsein im Portfolio und dessen Komponenten ein, damit alle Beteiligten über die erforderlichen Qualitätsmassstäbe informiert sind
- Führt regelmässige Beurteilungen des Qualitätsbewusstseins durch und trifft bei Bedarf korrektive Massnahmen

## 4.5.7 Kosten und Finanzierung

### Definition

«Kosten und Finanzierung» umfasst sämtliche Tätigkeiten zur Schätzung, Planung, Beschaffung, Verwendung und Kontrolle finanzieller Ressourcen, sowohl der Zuflüsse (Finanzierung) als auch der Abflüsse (Kosten) des Portfolios und dessen Komponenten. Daher betreffen die Finanzdaten sowohl die Kostenverwaltung (Abflüsse, die häufig mit einem Budget verbunden sind) sowie die Finanzierung (ausserhalb oder innerhalb der Organisation), die für das erfolgreiche Management des Portfolios respektive von dessen Komponenten erforderlich sind.

### Zweck

Die Kompetenz «Kosten und Finanzierung» versetzt den Einzelnen in die Lage, sicherzustellen, dass das Portfolio jederzeit über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügt, so dass die finanziellen Ziele erfüllt werden können, und dass der Finanzierungsstatus überwacht, in einem Bericht festgehalten und so angemessen bewirtschaftet werden kann.

### Beschreibung

Zunächst werden die zur Ausführung des Portfolios benötigten Kosten geschätzt, also den Budgetrahmen definiert. Des Weiteren sind Massnahmen im Zusammenhang mit der Art und Weise der Finanzierung des Portfolios zu treffen. Folglich muss der Einzelne wissen, wie hoch die geplanten (bzw. erwarteten) und tatsächlichen Kosten des Portfolios sind, und wie sie mit dem Fortschritt der ausgelösten Komponenten und den erreichten Zielen im Zusammenhang stehen.

Zusätzlich sind für das Portfolio und dessen Komponenten Kostenmanagementsysteme festzulegen. Diese werden eingesetzt, um den Finanzierungsstatus des Portfolios und dessen Komponenten zu überwachen und eine Einschätzung der zu erwartenden Finanz- und Leistungsergebnisse bereitzustellen, damit fundierte Entscheidungen getroffen werden können.

Der Einzelne muss jederzeit wissen, wie hoch die vertraglich vereinbarte und die erwartete Finanzierung ist. Dazu können die Leistungsindikatoren genutzt werden, um die künftige Leistung der Portfoliokomponenten einzuschätzen, und falls kostenbezogene Verstösse gemeldet werden, sollten diese gemäss der Organisation und Governance mit Lösungsvorschlägen festgehalten werden.

Für das Portfolio und für alle Komponenten ist die ordnungsgemäße Verwaltung des Zahlungsflusses bezüglich der Aufwendungen und Einnahmen eine grundlegende Voraussetzung. Die Mittelzu- und -abflüsse müssen regelmässig berechnet und beurteilt 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 (Schätzungen eines oder mehrerer Experten (Delphi-Methode), historische Daten, Analogien, Kapazitätenmodelle, parametrische Schätzungen (Funktionspunkt-Methode), Dreipunktschätzung)
- Kostenkalkulationstechniken (z.B. direkte/indirekte Berechnung, Prozesskostenrechnung, Lebensweg-Kosten (Life-Costs) usw.)
- 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
- Förderungsquellen
- Konzepte und Begriffe des Finanzmanagements, beispielsweise (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

- Analytische Fertigkeiten
- Überzeugende Argumentation und Verhandlung mit Sponsoren
- Szenario-Techniken (Pay-Back, Break-Even, Kosten-Nutzen-Analyse)
- Auslegung und Bekanntgabe der tatsächlichen Kostenlage
- Ausarbeitung von Finanzprognosen und -modellen
- Präsentation
- Verstehen von Geschäftsberichten
- Auslegung von Finanzdaten und Trendermittlung
- Finanzmanagement-Ansatzanalyse
- Aufstellung eines Portfoliobudgets
- Festlegung von Rahmenbedingungen für die Kostenschätzung
- Ausarbeitung und langfristige Umsetzung von Kostenmanagementsystemen
- Durchführung von Analysen, Bewertung von Optionen und Einleitung von Massnahmen angesichts von Projekt- oder Programmkostenschwankungen

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung
- Kompetenz 2.10: Ergebnisorientierung

### Kompetenzindikatoren

#### 4.5.7.1 Portfoliobudget festlegen und erstellen

##### Beschreibung

Auf der Grundlage der im Rahmen des Portfolios abgewickelten Komponenten und der von der Portfolioorganisation selbst geplanten und ausgeführten Tätigkeiten wird regelmässig (normalerweise einmal im Jahr) ein Portfolio-Budget aufgestellt. Das Budget und die ihm zugrundeliegenden Annahmen sind regelmässig zu überwachen, um Änderungen innerhalb der Projekte und Programme zu berücksichtigen und um die gemachten Annahmen zu untermauern.

##### Messgrössen

- Legt das Portfolio-Budget für den entsprechenden Zeitrahmen fest (z.B. einjährig und/oder zweijährig)
- Entwickelt Budgetszenarien auf der Grundlage der aktuellen und zukünftigen Komponenten
- Überwacht die zweckmässige Verwendung der Budgets

#### 4.5.7.2 Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Portfolio und dessen Komponente 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, das im Rahmen des entsprechenden Portfolios abgewickelt wird, 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 Leistungsmanagementindikatoren ausarbeiten, koordinieren, 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 Rechnungs- und Controllingprozessen der Organisation stehen.

##### Messgrössen

- Definiert und erhält Prozesse und Governance für das Finanzmanagement aufrecht
- Definiert finanzielle Leistungsindikatoren für das Portfolio und dessen Komponenten

- Bricht Leistungsindikatoren herunter (top-down)
- Integriert die finanziellen Leistungsindikatoren in die Strukturen und Prozesse der Stammorganisation
- Entwickelt und erhält die entsprechenden Standards für Berichterstattung, Überwachung und Entscheidungsfindung aufrecht

## 4.5.8 Ressourcen

### Definition

«Ressourcen» umfasst Personal, Know-how, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Werkzeuge und andere Vermögenswerte, die zur zielgerichteten Durchführung der Tätigkeiten im Programm erforderlich sind. Die Kompetenz umfasst Definition, Beschaffung, Kontrolle und Entwicklung von Ressourcen. Dazu gehören auch die Festlegung einer Strategie zur Beschaffung und Nutzung der Ressourcen, die Optimierung der Ressourcennutzung angesichts der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie deren kontinuierliche Überwachung und Kontrolle.

### Zweck

Die Kompetenz «Ressourcen» versetzt den Einzelnen in die Lage, sicherzustellen, dass die benötigten Ressourcen verfügbar sind und nach Bedarf zugewiesen werden, um die Ziele zu erreichen.

### Beschreibung

Zum Erreichen ihrer Ziele benötigen die Komponenten eines Portfolios Ressourcen. 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 laufend überwacht und optimiert werden.

Der Einzelne stellt sicher, dass das Personal über die notwendigen Kompetenzen verfügt und die geeigneten Informationen, Instrumente und Schulungen erhalten hat, um die zugewiesenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Da die Bedürfnisse und Verfügbarkeiten von Ressourcen aus kontrollierbaren oder nicht beherrschbaren Gründen ständigen Änderungen unterworfen sind, ist die Mittelbeschaffung ein kontinuierlicher bzw. regelmässiger Prozess.

Die Verfügbarkeit von Ressourcen ist die wohl wichtigste Rahmenbedingung in Projekten und Programmen und muss nicht nur zum Zeitpunkt der Selektion, sondern in regelmäßigen Abständen als ständige Aufgabe des Portfolios berücksichtigt werden. Dazu müssen Prognosen bezüglich Ressourcen erstellt und mit den aktuellen Mittelbeschaffungsebenen innerhalb der Organisation abgeglichen 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 des Portfolios zum richtigen Zeitpunkt über die erforderlichen Ressourcen verfügen. Wenn Lücken zu schliessen sind, kann die Rekrutierung 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
- Vermeidung von und Umgang mit Burn-Out und Bore-Out

## Fertigkeiten

- 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 Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.06: Teamarbeit
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.8.1 Strategische Ressourcenplanung um sicherzustellen, dass die Komponenten (Programme und Projekte) liefern können

#### Beschreibung

In der strategischen Ressourcenplanung ist festgelegt, wer für welchen Teil der Ressourcen- definition, -zuweisung, -entwicklung, -verteilung und -freigabe verantwortlich ist. Die Verantwortlichkeiten können beim Portfolio, bei den einzelnen Organisationen, bei den Ressourcenmanagern oder bei den Komponenten selber liegen.

Die strategische Ressourcenplanung muss mit der Zeitplanung abgeglichen werden. Der Einzelne arbeitet dazu einen Plan aus, organisiert und bewertet diesen und passt ihn bei Bedarf an Änderungen an.

#### Messgrössen

- Ermittelt auf der Grundlage der Ressourcenplanung die für das Portfolio und dessen Komponenten erforderlichen Ressourcen
- Legt die Bezugsbasis für bestehende und beantragte Ressourcen fest

- Überprüft und analysiert die Ressourcenkapazität der Organisation und ermittelt Trends
- Entwickelt eine Portfolio-Ressourcenstrategie, um zuhänden der Ressourcenplanung in den Komponenten zu informieren
- Koordiniert mit der jeweiligen Linienorganisation und den Komponenten

#### 4.5.8.2 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren

##### Beschreibung

Die benötigten und verfügbaren Ressourcen (Typ, Menge und Qualität) wird festgelegt und Lücken zwischen Ressourcennachfrage und -angebot ermittelt. Für alle Komponenten muss ein Plan über die benötigten Ressourcen erstellt werden um innerhalb des Portfolios sicherzustellen, dass die benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen und in der geplanten Zeit liefern 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 Kompetenzen der für die Komponenten des Portfolios benötigten Ressourcen ermitteln

##### Beschreibung

Die Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder der Komponenten sind zu bewerten, um den aktuellen Status zu bestimmen. In diesem Rahmen werden die Bedürfnisse des gesamten Portfolios bewertet und Lücken zwischen den vorhandenen und benötigten Kompetenzen und Erfahrungen ermittelt. Darüber hinaus werden Pläne ausgearbeitet, um diese Lücken zu schliessen. Die dazu entwickelten Strategien können das Hinzuziehen von Beratern oder Unterauftragnehmern, Schulungen, Coaching und Mentoring oder die Rekrutierung neuer Mitarbeiter umfassen.

##### Messgrößen

- Erfasst und koordiniert Kompetenzen und Erfahrungen
- Entwickelt und führt Pläne zur Beseitigung der ermittelten Ressourcenengpässe und Kompetenzlücken ein

### 4.5.9 Beschaffung

#### Definition

«Beschaffung» umfasst Vorgänge, bei denen 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. Beschaffung umfasst zudem das Auswählen bzw. Ein-

schlagen der optimalen Beschaffungswege in Übereinstimmung mit der langfristigen Zielsetzung der Organisation (z.B. Partnerschaft, Joint Ventures usw.). Diese Wege bieten den Vorteil der geteilten Finanzierung, gemeinsamen Expertise usw., bergen jedoch auch die Risiken, auf dem Markt zu scheitern.

### Zweck

Die Kompetenz «Beschaffung» versetzt den Einzelnen in die Lage, von den ausgewählten Lieferanten oder Partnern einen möglichst hohen Nutzen zu erhalten 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 sie nicht besitzen oder selbst produzieren können oder wollen, zu erwerben. Die Beschaffungsrichtlinien der Organisation werden häufig von übergeordneten Strukturen veranlasst.

Das Beschaffungsmanagement wird entweder von dem, für die Komponente verantwortlichen Einzelnen ausgeführt, an Experten oder Abteilungen (z.B. an die Rechts- oder Finanzabteilung) übertragen oder sogar von der Portfolioebene 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 Ressource 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. Der Arbeitsaufwand sollte dabei der Grösse und Komplexität der beschafften Komponente entsprechen.

Auch 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.

### Wissen

- Beschaffungsstrategien
- Make-or-Buy-Analyse
- Lieferantenentwicklungsmethoden
- Beschaffungsrichtlinien, -verfahren und -praktiken der Organisation
- Beschaffungsmethoden (z.B. RFI, RFP, RFQ)
- Vertragstypen (z.B. Festpreis, Fristen und Materialien, Mehrkosten)
- Prozesse, Methoden und Instrumente des Nachforderungsmanagements
- Ausschreibungsverfahren und -praktiken
- Vertragsrecht
- Vertragsbestimmungen
- Lieferantenmanagement

## Fertigkeiten

- Taktisches Know-how
- Präsentation
- Vertragsverwaltung

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.9.1 Beschaffungssystem für das Portfolio aufrechterhalten und lenken

#### Beschreibung

Der Einzelne stellt sicher, dass das Portfolio und dessen Komponenten über ein kohärentes Framework für die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen verfügen. Daher muss ein Beschaffungs-Governance-System festgelegt werden, um jederzeit eine Übersicht über die innerhalb des Portfolios genutzten Beschaffungswege zu erhalten. Der Einzelne stellt sicher, dass jedes Projekt und jedes Programm, das im Rahmen des Portfolios abgewickelt wird, die vorgeschriebenen Beschaffungsmethoden anwendet und mit den internen (organisationsspezifischen Bestimmungen) und externen regeln (Vorschriften) übereinstimmt. Obgleich die Beschaffung häufig auf der Ebene der Komponente, in der Regel im Projekt, stattfindet und vom Projektteam geleitet wird, kann es erforderlich sein, dass bestimmte beschaffungsbezogene Entscheidungen auf der Portfolioebene getroffen werden (z.B. die Entwicklung von Synergien innerhalb des Portfolios durch die Kombination von Beschaffungswegen). Der Einzelne betreibt ein System, das ihm ermöglicht, diese Entscheidungen bei Bedarf zu beeinflussen und nachzuverfolgen. Darüber hinaus koordiniert der Einzelne den Beschaffungsprozess, entwickelt und steuert, indem er Beschaffungen 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 Portfoliobeschaffung 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

### Definition

«Planung und Steuerung» umfasst das Zusammenführen aller, bereits im Portfoliodesign festgelegten Elemente zu einem ausgewogenen Plan, dessen Ausführung gesteuert abläuft. Basierend auf den Änderungen, die sich im Laufe der Zeit bzw. in dessen Kontext ergeben, wird der Plan regelmässig aktualisiert. Die Steuerung wird ebenfalls regelmässig angepasst und verbessert, sodass der Einzelne die Kontrolle behält.

### Zweck

Die Kompetenz «Planung und Steuerung» versetzt den Einzelnen in die Lage, sich einen ausgewogenen und ganzheitlichen Überblick über Portfolio mit dessen Komponenten zu verschaffen und aufrechtzuerhalten. Die Aufrechterhaltung von Gleichgewicht, Einheitlichkeit und Leistung ist von grundlegender Bedeutung für das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse.

### Beschreibung

Beim Planen und Steuern laufen alle Informationen zusammen und Entscheidungen werden vorbereitet bzw. getroffen. Viele Prozesse und Aktivitäten werden in den anderen Kompetenzen ausführlich beschrieben (und gesteuert). Mittels der Kompetenz «Planung und Steuerung» werden sie integral betrachtet. Der grundlegende, zyklische Prozess läuft folgendermassen ab: planen, ausführen, beurteilen, anpassen wie im Qualitätsregelkreis beschrieben.

Beim Management von Portfolios liegt der Fokus auf Planung und Beobachtung. Informationen müssen gesammelt und kombiniert werden, die Organisation sowie die jeweiligen Komponenten 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 Entscheidungsvorlagen festgelegt (Vision, Roadmap, Plan, usw.), die besprochen und abgestimmt werden.

Sobald das Portfolio erstellt ist, sollten auch die Beobachtungsprozesse bereit sein. Anhand dieser Prozesse werden regelmässig Informationen zu Fortschritt, Finanzierung und Verwendung der Ressourcen im Vergleich zu Bezugsbasis, Einhaltung der Qualitäts- und anderer Standards, Zufriedenheit der Stakeholder, usw. gesammelt. 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 aufgebrauchte Managementaufwand regelmässig bewertet werden. Ausgehend von diesen Erkenntnissen können Änderungen erforderlich werden. Ein im Voraus festgelegter, transparenter Prozess des Änderungsmanagements ist ein weiteres grundlegendes Element der Überwachung und -steuerung der Komponenten.

Nach ordnungsgemäsem Abschluss jedes Portfoliozyklus sollte eine Auswertung stattfinden. Ausserdem wird ein Bericht erstellt, in dem der Portfoliostatus, die Ergebnisse, Erfolge sowie die aus dem Portfolio gewonnenen Erkenntnisse festgehalten werden.

## Wissen

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

## Fertigkeiten

- Besprechungen zur Fortschrittskontrolle
- Änderungsmanagement
- Berichterstattung
- Verhandlung von Änderungsanträgen
- Problemmanagement
- Fertigstellungswertanalyse
- Gantt-Diagramme

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.10.1 Das Portfoliosystem einrichten

#### Beschreibung

Portfolios werden auf zwei Arten aufgebaut:

- Von unten nach oben (Bottom-Up), indem man bereits laufende Projekte und Programme zusammenfasst und ihnen eine nutzenorientierte Leitung hinzufügt
- Von oben nach unten (Top-Down), indem man das Portfolio explizit aufbaut

In zweiten Fall durchläuft das Einrichten eine Analysephase, in welcher das Portfolio designt wird, basierend auf gemeinsamen Zielen und einer klaren Architektur. Teil dieser Phase ist es, die erforderliche Infrastruktur einzurichten. Sie umfasst beispielsweise Büroräume, technische Hilfsmittel, ein Portfoliomanagementteam sowie unterstützende Richtlinien, Verfahren, Tools oder Systeme.

#### Messgrössen

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

#### **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 Projekte und Programme aktualisiert werden. Deshalb sollten die Beobachtungsprozesse bereit sein, um regelmässig Informationen zu Fortschritt, Finanzen und die Verwendung von Ressourcen zu sammeln, mit der Absicht, 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. Diese Grundelemente werden normalerweise in Handbüchern oder portfoliospezifischen Anleitungen festgehalten.

Um den Lernprozess stetig voranzutreiben, sollte zudem der aufgebrauchte 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 der Überwachung und Steuerung. Nach ordnungsgemäsem Abschluss jedes Portfoliozyklus sollte eine Auswertung stattfinden. Ausserdem sollte ein Bericht erstellt werden, in dem der Portfoliostatus, die Ergebnisse, Erfolge sowie die aus dem Portfolio gewonnenen Erkenntnisse festgehalten werden.

#### Messgrössen

- Organisiert Management und Kontrolle des Portfolioprozesses
- Definiert die Leistungen für den/die folgenden Zyklus/Zyklen
- Managt den Zyklus der Portfoliokontrolle

#### **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 verbale als auch schriftliche Statusaktualisierungen und Prognosen. Zudem beinhaltet die Berichterstattung Finanzprüfungen des Portfolios. Ist der Einzelne und/oder das Team sehr erfahren, kann es für die Stakeholder ausreichend und akzeptabel sein, nur in Ausnahmefällen die Berichterstattung einzusetzen. Das bedeutet, dass nur über wichtige Vorgänge Bericht erstattet und

keine konstante Beobachtung mittels regelmässiger Status- bzw. Update-Berichte vorgenommen wird.

#### 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

#### Definition

«Chancen und Risiken» umfassen die Identifikation, die Analyse, die Massnahmenplanung sowie die Einführung und Steuerung der Chancen und Risiken eines Portfolios und dessen Komponenten. Das Chancen- und Risikomanagement versetzt Entscheidungsträger in die Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen, Handlungen zu priorisieren und zwischen verschiedenen Vorgehensweisen zu unterscheiden. Beim Chancen- und Risikomanagement handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Portfolios und dessen Ergebnissen (Folgerung der Wirkung in der Nutzung der Ergebnisse der Komponenten) hinzieht.

#### Zweck

Die Kompetenz «Chancen und Risiken» versetzt den Einzelnen in die Lage, Chancen und Risiken zu identifizieren, zu verstehen und diese im Rahmen einer Chancen- und Risikostrategie effektiv zu managen.

#### Beschreibung

Chancen (positive Auswirkungen) und Risiken (negative Auswirkungen) werden immer im Zusammenhang mit den Zielen betrachtet bzw. mit den Konsequenzen auf die Realisierung der Ziele. In einem ersten Schritt wird eine Strategie des Managements von Chancen und Risiken mit Blick auf die Unternehmensstrategie festgelegt. Dazu wird der Prozess des Chancen- und Risikomanagements zunächst von der Identifikation und Analyse der Chancen und Risiken geprägt, gefolgt von der Entwicklung und Einführung eines Massnahmenplans, der die beabsichtigten und geplanten Handlungen für den Umgang mit identifizierten Chancen und Risiken abdeckt. Dabei wird der Massnahmenplan den allgemeinen gewählten Chancen- und Risikostrategien entsprechend entwickelt und eingeführt.

Im Chancen- und Risikomanagement ist es wichtig, dass die Teammitglieder, andere Stakeholder und entsprechende Fachexperten einbezogen werden, dass dafür gesorgt wird, dass das Team den Prozess des Chancen- und Risikomanagements respektiert und dass das Team regelmässig auf Chancen und Risiken aufmerksam gemacht wird.

In einem Portfolio werden die Chancen und Risiken sowohl auf Komponentenebene als auch auf Ebene des Portfolios (Risiken, welche erst durch das gemeinsame Abwickeln mehrerer Vorhaben entstehen) identifiziert und gesteuert.

Eine Schlüsselrolle spielen Chancen und Risiken auch beim Auswahlprozess für Projekte und Programme. Wenn ein Portfolio «ausgeglichen» ist, wird das Gesamtrisiko jedes Projekts oder Programms verringert – eines der primären Ziele des Portfoliomanagements.

## Wissen

- Strategien für das Management von Chancen und Risiken
- Notfall- und Ausweichpläne
- Reserven (Kosten und Dauer)
- Erwarteter monetärer Wert
- Qualitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Quantitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Massnahmestrategien 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, -neigung, -aversion und -toleranz
- Portfolio-, Programm-, Projekt- und Geschäftsrisiken (und Chancen)
- Restrisiko
- Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkungen und Nähe von Chancen und Risiken
- Risikoeigner
- Risikoregister
- Quellen von Chancen und Risiken

## Fertigkeiten

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

## Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit

## Kompetenzindikatoren

### 4.5.11.1 Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren

#### Beschreibung

Der Einzelne entwirft, entwickelt und führt Chancen- und Risikomanagementrichtlinien ein, um sicherzustellen, dass Chancen und Risiken über das ganze Portfolio hinweg konse-

quent und systematisch gesteuert werden können. Die Chancen- und Risikomanagementrichtlinien enthalten eine Definition der Methoden, anhand derer Chancen und Risiken identifiziert, kategorisiert, analysiert, bewertet und behandelt werden, und sich zudem an der Risikomanagementpolitik der Organisation sowie internationalen, nationalen bzw. Industriestandards ausrichten. In den Chancen- und Risikomanagementrichtlinien ist zudem zu beschreiben, welche Ebene (Portfolio, Programm, Projekt etc.) für die Handhabung welcher Chancen und Risiken zuständig ist, und welche Eskalationswege bestehen.

#### Messgrößen

- Zieht potenzielle Chancen- und Risikomanagementmodelle zu Rate
- Entwickelt eine Chancen- und Risikomanagementstruktur in Übereinstimmung mit den Organisationsrichtlinien und/oder internationalen Standards
- Gewährleistet die konsequente Anwendung der Chancen- und Risikomanagementstruktur

### **4.5.11.2 Chancen und Risiken identifizieren**

#### Beschreibung

Der Einzelne ist verantwortlich für die fortlaufende Identifikation aller Quellen von Chancen und Risiken sowie der Einbeziehung anderer in diesen Prozess. Es bestehen diverse Quellen von Chancen und Risiken, sowohl Portfolio intern als auch extern. Der Einzelne kann verschiedene Techniken verwenden, um die Chancen und Risiken zu identifizieren, z.B. aus gewonnenen Erkenntnissen, Literatur, Gliederungsstrukturen und interaktiven Sitzungen mit Teammitgliedern, Stakeholdern und Fachexperten. Beim Identifikationsprozess geht es nicht nur darum, Risiken zu identifizieren, sondern auch um Chancen, beispielsweise Lieferobjekte kostengünstiger zu machen, Komponenten schneller realisieren zu können bzw. sie weniger anfällig für Risiken zu machen oder deren Ergebnisse qualitativ zu verbessern. Da sich die Einflüsse aus der Umgebung des Portfolios und dessen Komponenten mit der Zeit ändern, ist die Identifikation der Chancen und Risiken ein stetig fortlaufender Prozess.

Im Portfoliomanagement ist besonderes Augenmerk auf Chancen und Risiken zu werfen, die sich aus der Bündelung der Komponenten in einem Portfolio erst ergeben.

#### Messgrößen

- Kennt und nutzt verschiedene Quellen zur Identifikation potenzieller 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 parallelen 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 über

setzt 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 führt den fortlaufenden Prozess der Auswahl und Einführung von Massnahmen auf identifizierte Chancen und Risiken. Dieser Prozess beinhaltet die Analyse verschiedener Reaktionsmöglichkeiten und die anschliessende Auswahl der optimalen bzw. geeignetsten Lösung. Für jedes Risiko kommen folgende Handlungsoptionen in Frage:

- Vermeiden des Risikos, indem man 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 (z.B. Lieferantenverträge oder Risikofinanzierung)
- Eingehen des Risikos basierend auf einer fundierten Entscheidung
- Vorbereitung und Einführung eines Ausweichplans.

Für die Chancen gelten ähnliche Handlungsoptionen:

- Ausräumen der Unsicherheit, indem man die Chance definitiv umsetzt (ausnutzen)
- Übergabe der Verantwortung an einen Dritten, der am besten dazu in der Lage ist, diese zu realisieren (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 Massnahmenplan. Häufig besteht selbst nach der Einführung von Massnahmenplänen noch ein Restrisiko, das gesteuert werden muss.

#### Messgrössen

- Erklärt verschiedene Hilfsmittel und Methoden für die Einführung einer gewählten, übergreifenden Strategie für den Prozess des Chancen- und Risikomanagements
- Evaluert Massnahmen für Chancen und Risiken
- Evaluert 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 Massnahmenpläne für Chancen und Risiken eingeführt wurden (dazu kann die Ernennung eines Chancen- oder 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 Massnahmenplans 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 Massnahmenpläne nicht mehr angemessen sind. Die übergreifenden Strategien müssen möglicherweise auch analysiert werden. Tatsächlich handelt es beim Chancen- und Risikomanagement nicht nur um einen periodischen Prozess, sondern dieser sollte vielmehr fortlaufend eingesetzt werden, da alle Handlungen einen Chancen- und 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

#### **Definition**

«Stakeholder» umfasst die Identifikation, die Analyse, das Einbeziehen, die Steuerung der Einstellungen und Erwartungen sowie die konstante Pflege aller relevanten Stakeholder. Als Stakeholder betrachtet werden alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Programm beteiligt sind, dieses beeinflussen, davon beeinflusst werden oder die an der Durchführung bzw. dem Ergebnis desselben interessiert sind. Dazu gehören die Träger des Portfolios, Komponententräger, Kunden und Benutzer, Auftragnehmer/Unterauftragnehmer, Allianzen und Partnerschaften, das eigene Programmteam, die Teams der Komponenten sowie andere Projekte, Programme und Portfolios.

#### **Zweck**

Die Kompetenz «Stakeholder» versetzt den Einzelnen in die Lage, die Interessen, den Einfluss und die Erwartungen der Stakeholder zu verstehen, sowie die Stakeholder einzubeziehen und ihre Erwartungen effektiv zu managen.

#### **Beschreibung**

Stakeholder sind die Partner für und durch die das Portfolio und dessen Komponenten erfolgreich sein werden. Die Erwartungen, Bedürfnisse und Vorstellungen der Stakeholder an die Ergebnisse schaffen die Notwendigkeit und bilden die Basis für das Portfolio. 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, Benutzer, Auftragnehmer, Partner, Interessenvertretungen, usw.), die über unterschiedliche Einstellungen, Interessen und Einfluss verfügen. Davon ausgehend hat jeder Stakeholder

bzw. jede Stakeholder-Gruppe andere Informationsbedürfnisse. Daher ist eine Verpflichtungsstrategie (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 umfassenderen Formen wie Allianzen, Kollaborationen oder Netzwerken. Allianzen werden gewöhnlich durch einen schriftlichen Vertrag festgehalten und formalisiert, beispielsweise durch einen Vertrag, oder durch die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft. Kooperationspartner stammen häufig aus anderen Bereichen innerhalb einer Organisation oder können eine oder mehrere verschiedene Organisationen umfassen. Netzwerke verfügen über keine klare Machtstruktur, weshalb sich die Zusammenarbeit mit ihnen herausfordernder gestaltet. Im Portfoliomanagement muss die Stakeholder-Umgebung konstant auf Änderungen hin überwacht werden, um so eine kontinuierliche Abstimmung und Verbesserung zu gewährleisten. Beim Management der Stakeholder handelt es sich folglich um einen fortlaufenden Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus hinzieht.

### Wissen

- Stakeholder-Interessen
- Stakeholder-Einfluss
- Verpflichtungsstrategien
- Kommunikationsplan
- Kooperations- und Allianzverträge
- Beobachten der externen Umgebung im Hinblick auf soziale, politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen

### Fertigkeiten

- Stakeholder-Analyse
- Analyse kontextueller Zwänge
- Erwartungsmanagement (funktionale, nichtfunktionale und unbewusste Anforderungen)
- Formelle und informelle Kommunikation
- Präsentationsfertigkeiten
- Fähigkeit, Beziehungen zu entwickeln, um potenziell nützliche bzw. gegnerische Stakeholder zu identifizieren
- Kontextbewusstsein
- Konfliktmanagement

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Alle Kompetenzen des Kompetenzbereichs Kontext
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.04: Beziehungen und Engagement
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: 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. Danach muss der Einzelne die Einstellung aller Stakeholder (Gruppe) analysieren und herausfinden, auf welchen Gründen diese Einstellung basiert (Interesse des Stakeholders am Ergebnis oder Prozess des Portfolios). Zudem muss der Einzelne wissen, welche positive bzw. negative Wirkung (Einfluss) dieser Stakeholder (Gruppe) möglicherweise auf das Portfolio haben könnte. Ihr Interesse kann verschiedene Ursprünge haben (beispielsweise, weil sie Lieferobjekte von Komponenten verwenden wollen oder müssen, oder weil sie um knappe Ressourcen oder das Budget konkurrieren). Sie können also positiv oder negativ sein. Der Einfluss der Stakeholder kann zudem grösser oder kleiner sein und sich in einem oder mehreren Bereichen konzentrieren (wie beispielsweise die Fähigkeit, Informationen, Finanzierung, Ressourcen, Büroräume und -ausstattung, Priorität, Zugang, usw. zu bewilligen oder zurückzuhalten).

Der Einzelne führt regelmässig eine Stakeholderanalyse durch, um die Stakeholder, ihre Interessen, ihren Einfluss und deren Veränderungen rechtzeitig zu identifizieren. Diese Veränderungen im Stakeholder-Umfeld sind in der Regel das Ergebnis von Änderungen im Kontext des Portfolios (organisatorische Änderungen, Personaländerungen im Management, wirtschaftliche Änderungen, neue Vorschriften, usw.). Der Einzelne sollte die Relevanz dieser Änderungen für das Portfolio und dessen Komponenten analysieren.

#### Messgrössen

- Identifiziert die wichtigsten Stakeholderkategorien
- Identifiziert und benennt die verschiedenen Interessen der Stakeholder
- Identifiziert und bewertet den Einfluss der Stakeholder
- Identifiziert die relevanten Änderungen in den Komponenten des Portfolios
- Analysiert die Konsequenzen von Änderungen für die Komponenten des Portfolios
- Ergreift Massnahmen, um die Stakeholder zu beeinflussen

### 4.5.12.2 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten

#### Beschreibung

Der Einzelne erstellt eine Stakeholderstrategie. Diese enthält die Informationen, wie die verschiedenen Stakeholder im Portfolio und dessen Ziele einbezogen, auf dem Laufenden gehalten und verpflichtet werden können. Für jeden Stakeholder (bzw. jede Gruppe von Stakeholdern) bedarf es hierfür eines differenzierten Ansatzes, je nach Interesse und Einfluss. Zur besseren Übersicht können Stakeholder mit ähnlichen Interessen und ähnlichem Einfluss in Gruppen zusammengefasst werden.

Auf der Grundlage der Stakeholderstrategie wird ein Kommunikationsplan für das Portfolio entwickelt. Darin wird für jeden Stakeholder (bzw. jede Gruppe) das Warum, das Was, das Wann (und wie häufig) und das Wie (durch welchen Kommunikationskanal) beschreiben, sowie wer kommunizieren sollte und mit welcher Detailgenauigkeit. Das Was ist dabei wesentlich. Die Nachricht sollte auf die spezifischen Erwartungen der Stakeholder ausgerichtet sein, sowie darauf, die Stakeholder dazu zu verpflichten, das Portfolio und dessen Komponenten 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 zu schätzen lernen, was (und wann) das Portfolio liefern kann und wird, und dass sie nicht aufgrund falscher Erwartungen über Fortschritt und Ergebnis enttäuscht werden. Natürlich gehören zu jeder Kommunikation zwei Seiten, deshalb sollte sorgsam betrachtet werden, ob und wie die Nachricht empfangen wurde. Zudem sollten Feedback und weitere eingehende Kommunikation berücksichtigt werden. Da sich die Umstände ändern können, sollte der Kommunikationsplan regelmässig überprüft und aktualisiert werden.

#### Messgrössen

- Beschreibt die Relevanz einer Stakeholderstrategie
- Erstellt einen Kommunikationsplan
- Erklärt das Warum, Was, Wann, Wie, Wer sowie die erforderliche Detailgenauigkeit 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 potenzielle Unterstützer

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

##### Beschreibung

Bei Portfolios und fast allen Komponenten gehören Geschäftsleitung 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. Bei diesen primären Stakeholdern ist das Erwartungsmanagement deshalb von grösster Bedeutung. Die Verpflichtung und das Vertrauen der Geschäftsleitung, dem höheren Management und/oder dem/den Auftraggeber(n) sind von grossem Nutzen, sowohl für den Erfolg des Portfolios als auch für den Erfolg des Managements. 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, und sie alle haben ihre eigenen Erwartungen, Interessen und Einflüsse auf das Portfolio und dessen Komponenten. Abhängig vom Portfolio und dessen Kontext können Geschäftsleitung und/oder Komponententräger ihren Teil zum Stakeholder-Management beitragen und als Repräsentanten fungieren, da sie häufig über den Status und die Verbindungen verfügen, die dem Einzelnen fehlen.

##### Messgrössen

- Bindet das Management und/oder Auftraggeber ein
- Managt die Erwartungen der Geschäftsleitung, des höheren Managements und/oder des/der Auftraggeber
- Setzt Geschäftsleitung und/oder Auftraggeber als Botschafter ein

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

##### Beschreibung

Bei Portfolios und fast allen Komponenten ist die frühe und eingehende Einbeziehung der Benutzer eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Benutzer (bzw. deren Repräsentanten) können Informationen bezüglich der Bedürfnisse und Anforderungen liefern sowie Informationen dazu, wie das Ergebnis verwendet werden wird. Im Portfoliomanagement können die Leitenden der Komponenten als Benutzer betrachtet werden.

Lieferanten können Portfolios und dessen Komponenten 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 ausserhalb der Organisation gefunden werden können und dafür formelle Verträge abgeschlossen werden müssen.

Bei Partnern handelt es sich um Personen, Gruppen oder Organisationen, die kooperieren, um gemeinsam einen Teil der Lieferobjekte zu erbringen, oder sie wirken anhand eines breiteren Beitrags an der Erzielung der Ziele mit. Diese Partner haben sich möglicherweise ausschliesslich für ein Projekt oder Programm zusammengetan oder können auch auf einer dauerhafteren Grundlage zusammenarbeiten. Bei Partnern kann es sich auch um andere Manager handeln, mit denen das Portfolio abgestimmt werden muss, um den Nutzen für die Organisation zu optimieren.

Manchmal können Benutzer und andere Stakeholder Teil eines Sounding Boards sein, das die Geschäftsleitung oder den Lenkungsausschuss berät. Der Einzelne muss permanent den Fokus auf diese Stakeholder-Gruppen richten und seinen Einfluss darauf verwenden, die richtigen Benutzer-Repräsentanten und Lieferanten auswählen.

##### Messgrössen

- Bindet Anwender mit ein und fordert deren Commitment für das Portfolio und dessen relevante Komponenten ein
- Fordert das Commitment von den 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 kann der Einzelne Netzwerke und Allianzen nutzen. Diese können formell und informell sein. Sie können entweder bereits bestehen oder müssen möglicherweise erst vom Einzelnen aufgebaut werden. Bei der Formalisierung werden Vereinbarungen ausgehandelt und dokumentiert, und ein Plan für die fortlaufende Zusammenarbeit wird entwickelt und eingeführt. Als Teil dieses Plans werden Leistungsmaßstäbe identifiziert und eine Ausstiegsstrategie entwickelt.

Alle Netzwerke und Allianzen sollten regelmässig bewertet und, wenn nötig, verbessert werden.

Allianzen enden weil die formelle Arbeitsbeziehung nicht länger von Nutzen für die beteiligten Organisationen oder Stakeholder ist. Netzwerke sind weniger formell und werden lange lafrechterhalten.

### Messgrößen

- Verhandelt und dokumentiert die Kooperationsvereinbarungen
- Entwickelt einen Kooperationsplan und führt diesen ein
- Entwickelt und evaluiert Massnahmen für den Erfolg
- Hält getroffene Vereinbarungen aufrecht
- Beendet alle formellen Vertragsvereinbarungen

## 4.5.13 Change und Transformation

### Definition

Neu entwickelte Fähigkeiten sind nur von Nutzen, wenn sie auch angewandt und von den entsprechenden Organisationen und Empfängern unterstützt werden.

«Change» (Veränderung 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 Veränderung resultieren.

### Zweck

Die Kompetenz «Change und Transformation» versetzt den Einzelnen in die Lage, Gesellschaften, Organisationen und Menschen dabei zu helfen, ihre Organisation derart zu ändern oder umzugestalten, dass sie die erwarteten Vorteile und Ziele erreichen.

### Beschreibung

Normalerweise hat niemand etwas gegen Veränderung - es will nur niemand verändert werden. Diese Ablehnung kann man aber erfolgreich angehen, indem man Unterstützung anbietet, diesen Widerstand anspricht und das nötige Wissen und die Fähigkeit, die Veränderung einzuführen, entwickelt. Eine strategische Veränderung umfasst zudem die Einflussnahme auf eine führende Koalition und andere psychologische und psychosoziale Interventionen. Bei einem guten Veränderungsmanagement fühlen sich die Beteiligten in den Veränderungsprozess eingebunden und werden nutzbringend zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und die entsprechenden Ergebnisse liefern.

Die Transformation, basierend auf einer Vision, wird dann zur Realität, wenn das Verhalten verändert wird, weil der Wille besteht, Dinge anders zu machen. Das heisst, 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.

### Wissen

- Lernstile für Einzelne, Gruppen und Organisationen
- Managementtheorien für Veränderungen in Organisationen
- Auswirkungen von Veränderung auf Einzelne
- Persönliche Techniken für das Änderungsmanagement
- Gruppendynamik
- Wirkungsanalyse
- Akteursanalyse

- Motivationstheorie
- Theorien des Changemanagements

### Fertigkeiten

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

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen des Kompetenzbereichs Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.04: Macht und Interesse
- Kompetenz 1.05: Kultur und Werte
- Kompetenz 2.03: Persönliche Kommunikation
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.08: Vielseitigkeit

### Kompetenzindikatoren

#### 4.5.13.1 Anpassungsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung (Change) beurteilen

##### 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 Änderungen, Stress und Druck, das Verständnis für diese spezielle Änderung, 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 fix, sondern wird sowohl von internen als auch externen Faktoren beeinflusst.

##### 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
- Ergreift Massnahmen, wenn die erforderliche oder erwartete Veränderung oder Transformation ausserhalb der Fähigkeiten der Organisation(en) liegt

#### 4.5.13.2 Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Portfolio entwickeln

##### Beschreibung

Der Einzelne entwickelt eine Veränderungsstrategie (bzw. stellt sie zusammen), um die Umsetzung der projizierten Veränderungen oder der Transformation zu unterstützen. Die Strategie basiert auf der Intensität und den Auswirkungen der Veränderung und be-

rücksichtigt die Fähigkeit zur Veränderung bzw. die Bereitschaft zur Transformation der jeweiligen Organisation oder der Menschen. Der Zeitplan der Veränderungen, die mit der Dynamik und den Chancen der Organisation in Einklang gebracht werden müssen, ist auch zu berücksichtigen. Entwickelt wird der Plan unter Rücksprache mit der Organisation, ausserdem wird er regelmässig aktualisiert. Teil der Strategie ist zudem, herauszufinden, zu beobachten und zu bewerten, was funktioniert und was nicht, und in welchen Situationen. Veränderungen und Transformation benötigen eine gewisse Zeit bis sie umgesetzt sind und ein Mehrwert erzielt wird. Bei bedeutsameren Veränderungen oder Transformationen wird ein schrittweiser Ansatz entwickelt, sodass frühzeitige Erfolge bewertet werden und können als Anreiz für eine zukünftige Veränderung dienen können.

#### Messgrössen

- Identifiziert gesellschaftliche, organisatorische und persönliche Veränderungs- oder Transformationsstrategien und erkennt beispielsweise Innovatoren, «Early Adopters», die Mehrheit und Zauderer
- Arbeitet mit anderen zusammen, um Strategien zu überprüfen
- Dokumentiert Strategien und erstellt einen umfassenden Veränderungsplan

#### **4.5.13.3 Den Veränderungsprozess aufrechterhalten**

##### Beschreibung

Sobald eine Änderung veranlasst wurde, sollten Massnahmen ergriffen werden, um die Änderung aufrechtzuerhalten. Dafür sollte der Einzelne kontinuierlich beobachten und bewerten, welche Aktivitäten zu der gewünschten Änderung beitragen. Erfolgreiche Aktivitäten werden dann in der Datenbank für gewonnene Erkenntnisse dokumentiert.

##### Messgrössen

- Beobachtet den Widerstand gegen Veränderung und befasst sich damit
- Führt ausgewählte Interventionen durch
- Leitet oder organisiert Workshops und Training
- Passt regelmässig den Änderungs- oder Transformationsplan an, um gewonnene Erkenntnisse und Änderungen im Portfolio einzuführen

### **4.5.14 Projektselektion und Portfoliobalance**

#### **Definition**

«Projektselektion und Portfoliobalance» umfasst die Bewertung, Auswahl und Leistungsüberwachung von Komponenten sowie die optimale Balance der Komponenten innerhalb des Portfolios. Das garantiert, dass das Portfolio als Ganzes die erforderliche Veränderung implementiert und einen optimalen Nutzen bringt.

#### **Zweck**

Die Kompetenz «Projektselektion und Portfoliobalance» versetzt den Einzelnen in die Lage, alle Komponenten innerhalb des Portfolioumfangs anhand eindeutiger Kriterien zu priorisieren, auszuwählen und zu bewerten. Die Aufrechterhaltung von Gleichgewicht, Einheitlichkeit und Leistung ist von grundlegender Bedeutung, um die entsprechenden Outputs und Ergebnisse zu erzielen.

## Beschreibung

Projektselektion und Portfoliobalance steht im Zentrum des Managements von Komponenten (Programme, Projekte oder andere Vorhaben) des Portfolios. Der Prozess von Auswahl und Gleichgewicht umfasst die Selektion auf einer zyklischen Grundlage, um sicherzustellen, dass das Portfolio nicht aus dem Gleichgewicht gerät.

Die Auswahl von Komponenten ist ein iterativer Prozess, bei dem das Portfolio sowohl mit neuen als auch mit bereits bestehenden Projekten und Programmen bevölkert wird, wobei diejenigen, die bereits fertiggestellt wurden, aus dem Portfolio entfernt werden. Einige Projekte und Programme werden möglicherweise gestrichen oder sistiert. 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 monatlich), unter Berücksichtigung der wechselnden Bedürfnisse und Prioritäten der Organisation. Der Auswahlprozess kann mit dem Budgetprozess der Organisation verbunden werden oder getrennt davon ablaufen.

Ideen für neue Projekte und Programme können vorgeschlagen und für eine mögliche Auswahl eingebracht werden. Diese Ideen werden daraufhin geprüft, um sicherzustellen, dass sie sich mit den Bedürfnissen und Prioritäten der Organisation decken. Rahmenbedingungen wie Zeit, Kosten und Verfügbarkeit von Ressourcen werden auch berücksichtigt. Der Auswahlprozess selbst kann auch dazu führen, dass bestehende Projekte und Programme sistiert direkt gestrichen oder mit einer niedrigeren Priorität eingestuft werden.

Nach formaler Genehmigung werden die Projekte und Programme unter Verwendung des definierten Einleitungsprozesses initiiert, der durch ein Portfoliomanagement verwaltet oder gesteuert werden kann. Der Ausgleich eines Portfolios besteht darin sicherzustellen, dass das Portfolio auf die richtige Art und Weise und den korrekten Prioritäten entsprechend die projizierten Organisationsziele unterstützt. Es handelt sich um den Prozess der Beobachtung des Komponentenfortschritts und der 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, normalerweise 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

- Fortschrittskontrolle
- Änderungsmanagement
- Berichterstattung
- Verhandlung
- Start-up-Workshop
- Auftaktbesprechung
- Mapping der Anordnungsbeziehungen
- Kapazitätsanalyse für:
  - Personal
  - Finanzen
  - Wertanlagen
- Analysetechniken für Risiken und Chancen, z.B.:
  - SWOT
  - PESTLE
  - 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 hochrangiger Information festlegen

### Zugehörige Kompetenzen

- Alle weiteren Kompetenzen bezgl. Praktiken
- Kompetenz 1.01: Strategie
- Kompetenz 1.02: Governance, Strukturen und Prozesse
- Kompetenz 1.03: Compliance, Standards und Vorschriften
- Kompetenz 2.05: Führung
- Kompetenz 2.07: Konflikte und Krisen
- Kompetenz 2.08: Einfallsreichtum
- Kompetenz 2.09: Verhandlung

## Kompetenzindikatoren

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

#### Beschreibung

Der Einzelne identifiziert Projekte und Programme, hält sie in geeigneter Form fest und aktualisiert diese dann regelmässig. Das Inventar kann Ideen, Projekt- und Programmvorschläge oder Projekte und Programme in verschiedenen Phasen ihres Liefer-Lebenszyklus umfassen. Zudem können Projekte und Programme als inaktiv oder in Wartestellung aufgezichnet werden.

Anordnungsbeziehungen zwischen Projekten und Programmen werden ebenfalls aufgezichnet, um den resultierenden bzw. zu erzielenden Geschäftsnutzen zu bestimmen.

Obligatorische Projekte und Programme werden identifiziert und dem Projektportfolio hinzugefügt, wenn erforderlich.

#### Messgrössen

- Führt eine Erhebung durch, um alle Ideen, vorgeschlagene, geplante, aktive oder inaktive Projekte und Programme in der Organisation zu identifizieren und festzuhalten
- Hält Probleme und ihren Status fest und dokumentiert diesen
- Erhält das Inventar und die Prüfungen mit den entsprechenden Personen/Teams aufrecht

### 4.5.14.2 Komponentenmerkmale analysieren

#### Beschreibung

Alle möglichen Komponenten werden analysiert, um ihre Durchführbarkeit, ihre Ressourcen sowie ihr Zeit- und Kostenprofil zu bestimmen. Anhand der Analyse wird ausserdem nach Wechselwirkungen gesucht und festgelegt, wie jede Komponente mit den strategischen Zielen abgestimmt ist. Die Attraktivität wird dabei anhand ihrer Risiken, ihres projizierten Nutzens und der Auswirkungen auf das Business (Business Impact Assessment, BIA) beurteilt. Sind der Nutzen und die Business Impacts nicht eindeutig oder definierbar, kann eine Durchführbarkeitsstudie in Auftrag gegeben werden, um die Investitionsleistung festzulegen. Obligatorische Projekte und Programme in Verbindung mit der Notwendigkeit, beispielsweise rechtliche, regulatorische oder Compliance-Vorschriften einzuführen, werden identifiziert, um in das Portfolio aufgenommen zu werden.

Bewertung und Priorisierung der Komponenten konzentrieren sich darauf sicherzustellen, dass diese mit den Bedürfnissen und Prioritäten der Organisation übereinstimmen. Komponenten werden verglichen und priorisiert.

Das Portfolio wird zudem daraufhin untersucht, ob keine doppelten Projekte und Programme vorliegen. Berücksichtigt wird ausserdem, wie die Projekte und Programme möglicherweise geliefert werden können. Dabei werden Empfehlungen für die Gruppierung und das Clustering gegeben, um die Effizienz zu verbessern.

#### Messgrössen

- Erfasst Informationen zu Komponentenschnittstellen, auftretenden Risiken, Ressourcen- und Kostenanforderungen sowie Geschäftsnutzen und ihre jeweiligen Zeitpläne
- Zeichnet Abhängigkeiten zwischen den Komponenten auf

- Identifiziert obligatorische Projekte und Programme und markiert diese für die Aufnahme ins Portfolio
- Führt eine Vergleichsanalyse durch, um diejenigen Projekte und Programme zu bestimmen, für die sich eine Finanzierung durch die Organisation am meisten lohnt
- Stellt sicher, dass Komponenten anhand der Vergleichsanalyse priorisiert sind
- Analysiert das Portfolio zur Identifikation von Projekten und Programmen mit ähnlichen Geschäftsnutzen und -ergebnissen, um Duplikate zu eliminieren und Synergien zu nutzen

#### 4.5.14.3 Komponenten anhand der Portfolioprioritäten priorisieren

##### Beschreibung

Der jeweiligen Organisation entsprechend werden die Kriterien festgelegt, anhand derer die Komponenten 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-Analyse werden mit den leitenden Stakeholdern vereinbart.

Die Komponenten werden dann auf der Grundlage dieser Kriterien priorisiert. Dafür wird eine Rangliste der Komponenten erstellt. Diese Liste der Komponenten wird daraufhin in die Prozesse der Ressourcen- und Finanzmittelbeschaffung sowie die Auswahlprozesse eingespeist, um sicherzustellen, dass diese Faktoren berücksichtigt werden. Leitende von Projekten und Programmen sind ausserdem in der Lage, auf der Grundlage der Priorisierungskriterien der Organisation kritische Erfolgsfaktoren und KPI festzulegen.

##### Messgrössen

- Identifiziert, dokumentiert und überprüft Methoden und Kriterien, um wechselnde Prioritäten wiederzugeben, die bei der Priorisierung von Komponenten Anwendung finden
- Stellt eine Einigung mit den Stakeholdern hinsichtlich der Priorisierungskriterien für die Komponenten des Portfolios sicher
- Unterstützt den Review- und Priorisierungsprozess
- Unterstützt die Prozesse der Ressourcen- und Finanzmittelbeschaffung sowie die Auswahlprozesse
- Priorisiert die Komponenten anhand ihrer Übereinstimmung mit den Portfoliozielen sowie ihrem Beitrag zur Erreichung derselben

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

##### Beschreibung

Der Einzelne erstellt einen Überblick über die innerhalb des Portfolios vorgenommenen Komponenten. 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 zudem überprüft bzw. bestimmte Komponenten auf Eis gelegt, gestrichen oder in ihrem Umfang modifiziert werden, wenn sie nicht länger ihre zugeordneten Ziele erfüllen oder keinen Nutzen mehr bringen. Diese Empfehlungen sollten von Zeit zu Zeit in den Projekt-Auswahlprozess eingespeist werden.

Messgrößen

- Stimmt das Portfolio anhand der entsprechenden Prüfungsschritte im Portfolio-Prüfzyklus ab
- Hält qualitative und quantitative Daten fest und überprüft diese, um Projekt- und Programmleistung vor dem Hintergrund der entsprechenden Pläne zu bestimmen
- Beobachtet das Portfolio, um sicherzustellen, dass die Komponenten ihre vorgegebenen Schlüsselziele erfüllen und den erwarteten 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 des Portfolios

**4.5.14.5 Zukünftige Portfolioleistung analysieren und prognostizieren**Beschreibung

Um das Projektportfolio zu managen, muss der Einzelne dessen zukünftige Leistungen analysieren und vorhersagen. Dabei kann es sich um einen fortlaufenden Prozess handeln, mit dem Zweck, dem leitenden Management Bericht zu erstatten, oder als Teil der täglichen Managementaufgaben in der Organisation.

Teil des Managements der Projektportfolioleistung ist es, den Wert und den Beitrag zu strategischen Prioritäten regelmässig zu bewerten, um bestimmen zu können, ob die Komponenten innerhalb des Portfolios wie beabsichtigt Ergebnisse liefern, und um sicherzustellen, dass das gesamte Projektportfolio nicht aus dem Gleichgewicht gerät 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 Komponentenidentifikations- und Genehmigungsprozesse
- Beurteilt den Wert des Portfolios sowie den Beitrag zu Prioritäten anhand der Überwachung und Überprüfung der Leistungsindikatoren
- Identifiziert gewonnene Erkenntnisse und ordnet diese den Prozessen der Komponentenauswahl, -priorisierung und des Komponentenausgleichs zu

**4.5.14.6 Portfolioentscheidungen vorbereiten und moderieren**Beschreibung

Der Einzelne identifiziert und dokumentiert Methoden, die für die Auswahl von Komponenten verwendet werden sollten, unter Berücksichtigung der für die Organisation erwünschten Mischung. Diese Mischung kann auf Risiken, technischen Domänen und/oder anderen Kriterien beruhen. Alle verpflichtenden Projekte (z.B. Compliance oder Gesetzesänderung) werden identifiziert und zum Portfolio hinzugefügt, unabhängig von ihrer Rangfolge oder ihrer Priorität.

Empfehlungen, dass bestimmte Komponenten in das Portfolio aufgenommen werden sollten, werden zur Genehmigung an die entsprechende Stelle weitergeleitet (z.B. Senior Management, Investitionsausschuss usw.). Dabei kann es sein, dass einige Komponenten nicht genehmigt oder komplett abgelehnt werden. Bestehende Komponenten können gestrichen oder vorübergehend gestoppt werden.

Sobald Komponenten 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 Komponentenmix für das Portfolio
- Wählt basierend auf dem genehmigten Auswahlansatz mögliche Komponenten für deren Aufnahme in das Portfolio aus
- Bereitet Komponentenauswahl und Änderungsempfehlungen für deren Genehmigung vor
- Teilt den Stakeholdern die Ergebnisse der Komponentenauswahl bzw. der Änderungen mit

## Anhang 1

# Stichwortverzeichnis

## A

Akkreditierung 18, 20  
 Allianzen 123  
 Ambitionen 47  
 Anforderungen 19  
 Anlagen 107  
 Arbeitsrecht 42  
 Assessment 14, 19  
 Assessor 18  
 Auftraggeber 122  
 Ausbildung 17  
 Ausrüstungen 107  
 Auswirkung 117

## B

BATNA best alternativ to a negotiated  
 agreement 82  
 Bedürfnisse 100  
 Benchmarking 40, 45  
 Benutzer 123  
 Berichtssystem 106  
 Berufsvorschriften 43  
 Beschaffung 109  
 Beschaffungssystem 111  
 Best Practice 16  
 Bewertung 15  
 Beziehungen 62  
 Blueprint 89  
 Business Case 46

## C

Chancen 115  
 Change 124  
 Coaching 17, 68  
 Commitment 68, 122  
 Community of practice 16  
 Compliance 40  
 Controlling 39  
 CSR Corporate Social Responsibility 51  
 Curriculum 14

## D

Delegation 72  
 Dokumentation 98  
 Domäne 21  
 Durchsetzungsvermögen 82

## E

Earned Value 95  
 Einfluss 121  
 Einigung 84  
 Empathie 64  
 Empowerment 72  
 Engagement 62  
 Entscheidungen 59  
 Entscheidungszyklus 98  
 Erfolgskriterien 91  
 Ergebnisorientierung 85  
 Eskalation 74  
 Ethik 58

## F

Fähigkeiten 13  
 Fehler 73  
 Fertigkeiten 13  
 Finanzierung 104  
 Finanzmanagementsystem 106  
 Finanz und Controlling 39  
 Fokus 55  
 Forschung 14  
 Führung 66

## G

Ganzheitliche Sicht 81  
 Geschäftsleitung 122  
 Gesetzliche Vorschriften 42  
 Gesundheit 42  
 Governance 35

**H**

Höheres Management 122  
 HR Human Resources 39  
 Human Resources 17  
 Humor 62

**I**

Information 98  
 Informationen 60  
 Informationssysteme 101  
 Infrastruktur 101, 107  
 Initiative 67  
 Integrität 57  
 Interesse 121  
 Interessen 45  
 Interessierte Parteien 119

**K**

Karrieremodell 14  
 KEF Kritische Erfolgsfaktoren 34  
 Key Competence Indicator 22  
 Key Performance Indicators 35  
 Know-how 107  
 Kommunikation 59  
 Kommunikationsplan 121  
 Kompetenz 13  
 Kompetenzentwicklung 16  
 Kompetenzindikator 22  
 Kompetenzinventar 23  
 Komponente 27  
 Komponenten 129, 130  
 Komponentenmerkmale 129  
 Konfiguration 96  
 Konflikte 73  
 Kontext 21  
 Konzeptionelles Denken 79  
 Kooperation 123  
 Kosten 104  
 KPI Key Performance Indicators 35  
 Kreativität 79  
 Krisen 73  
 Kritische Erfolgsfaktoren 34  
 Kultur 48

**L**

Lehrplan 14  
 Leistungsumfang 94, 96  
 Lessons Learned 16, 92  
 Lieferanten 123  
 Life Balance 53

**M**

Macht 45  
 Make-or-Buy 110  
 Management 17  
 Management by Projects 36  
 Materialien 107  
 Mentoring 17, 68  
 Messgrösse 22  
 Mission 32  
 Motivation 55  
 Motivationstheorie 15

**N**

Nachhaltigkeit 43, 58  
 Netzwerke 123  
 Normen 40  
 Nutzen 31, 92

**O**

OCB Organisational Competence Baseline 15  
 Organisation 98  
 Ownership 68

**P**

Partner 123  
 PEB Project Excellence Baseline 15  
 Peer-Entwicklung 17  
 Personal 107  
 Personalabteilung 17  
 Perspektivenwechsel 62  
 Planspiel 17  
 Planung 112  
 PM-Abteilung 18  
 PMO Project Management Office 18  
 Portfolio 22, 27  
 Portfoliobalance 126  
 Portfoliobericht 114  
 Portfoliobudget 106  
 Portfoliodesign 89  
 Portfolioentscheidungen 131  
 Portfoliogrenzen 94  
 Portfolioleistung 131  
 Portfoliomanagement 27, 37  
 Portfoliomanagementkompetenz 45  
 Portfolioorganisation 101  
 Portfolioowner 87  
 Portfolioprioritäten 130  
 Portfoliosystem einrichten 113  
 Portfoliozyklus 114  
 priorisieren 130

Programm 22  
Programmmanagement 38  
Projekt 22  
Projektmanagement 38  
Projektselektion 126  
Prozesse 35, 101

## Q

Qualität 102  
Qualitätsanforderungen 38  
Qualitätssicherung 103

## R

Regulationen 40  
Respekt 65  
Ressourcen 107  
Risiken 115  
Rollen und Verantwortlichkeiten 100

## S

Schulung 14  
Selbstenwicklung 16  
Selbstmanagement 53  
Selbstreflexion 53  
Selbstvertrauen 55  
SGU Sicherheit, Gesundheit und  
Umweltschutz 42  
Sicherheit 42  
Stakeholder 119  
Stakeholderstrategie 121  
Standards 40, 44  
Steuerung 112  
Strafrecht 42  
Strategische Ressourcenplanung 108  
Stress 53  
Strukturen 35

## T

Teamarbeit 70  
Teambildung 70  
Teamkompetenzen 15  
Termine 97  
Trainer 17  
Training 17  
Transformation 124  
Transformationsstrategie 125

## U

Umweltschutz 42  
Urheberrecht 42

## V

Veränderung 124  
Veränderungsprozess 126  
Veränderungsstrategie 125  
Verantwortung 58  
Verhaltensregeln 43  
Verhandlungen 81  
Verlässlichkeit 57  
Vermögenswerte 107  
Verständnis 60, 64  
Vielseitigkeit 77  
virtuell 62  
Vision 32  
Vorgaben 68

## W

Wahrscheinlichkeit 117  
Weiterbildung 17  
Werkzeuge 107  
Werte 48  
Widerstand 124  
Wissen 13

## Z

Zeitplanung 97  
Zertifikat 20  
Zertifizierung 15  
Zertifizierungsorganisation 20  
Zertifizierungsstelle 18  
Ziele 55  
Zivilrecht 42  
Zuhören 64  
Zuverlässigkeit 57



## Anhang 2

# Ethischer und professioneller Verhaltenskodex

## Einleitung

Wir anerkennen, dass unsere Projekte, Programme und Portfolios, die Menschen, die Gesellschaft und die natürliche Umwelt auf verschiedene Weise, sowohl lokal als auch global, beeinflussen. Die Bedeutung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement wird in einer zunehmend globalisierten Welt weiter zunehmen. Dadurch werden wir mit neuen Herausforderungen sowohl in unserem persönlichen Streben als auch als Profis konfrontiert werden.

Wir glauben, dass wir durch unser ethisches Verhalten unsere Projekte, Programme und Portfolios besser und unseren Berufsstand attraktiver machen. Der «IPMA Code of Ethics and Professional Conduct» legt die Grundsätze sowie unsere minimalen Pflichten sowohl gegenüber dem Eigner des Projekts, des Programms oder dem Portfolio, als auch gegenüber den Teams, den Stakeholdern, der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt fest.

## Grundlegende Prinzipien

Wir anerkennen, dass unsere Community sowie die Beziehungen zwischen den Profis und deren Kunden von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und der Wertschätzung unserer Vielfalt abhängen.

Wir anerkennen, dass wir als Mitglieder dieser Community und als Profis in Umgebungen arbeiten, die unterschiedlich heikle politische, kulturelle und moralische Herausforderungen mit sich bringen. Wir glauben, dass wir dadurch am besten dafür gerüstet sind, diese Herausforderungen anzunehmen, indem wir offen sind für unsere Unterschiede und respektvoll mit diesen umgehen.

Wenn wir mit Kunden, Eignern und anderen Stakeholdern arbeiten, handeln wir integer, verantwortungsbewusst und transparent. Wir wissen, dass uns unsere Arbeit im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement vor eine Vielzahl von ethischen Herausforderungen stellen kann, und wir glauben, dass wir mit diesen Werten am besten in der Lage sind, diese Herausforderungen zu meistern.

## IPMA Code of Ethics and Professional Conduct

Wir begrüßen die verschiedenen Ursprünge der ethischen Normen - weltliche und religiöse gleichermaßen - und versuchen, deren Unterschiedlichkeit mit Respekt zu begegnen. Wir unterzeichnen den «IPMA Code of Ethics and Professional Conduct», weil wir die grundlegenden Prinzipien vorleben wollen und weil diese sowohl unser Verhalten als auch unsere berufliche Praxis leiten sollen.

## 1. Die Ethik unseres Berufsstandes

Wir anerkennen, dass die Integrität unseres Berufs und unsere berufliche Praxis durch unsere Reputation nachhaltig geschützt werden und langfristig erhalten bleiben.

- 1.1. Wenn immer möglich vermeiden wir echte oder vermeintliche Interessenskonflikte, und legen solche, wenn sie existieren, den betroffenen Parteien gegenüber offen.
- 1.2. Wir lehnen jede Form von Bestechung ab.
- 1.3. Wir arbeiten nicht in Projekten, Programmen und Portfolios mit, welche nur gelingen können, wenn die Prinzipien dieses Verhaltenskodex missachtet werden.
- 1.4. Wir bemühen uns, unsere beruflichen Kompetenzen zu erhalten und zu erweitern, und übernehmen nur Projekte, Programme und Portfolios, für die wir entsprechend qualifiziert sind.
- 1.5. Wir sind realistisch und ehrlich in unseren Angebotsverfahren und erwarten dies auch von unseren Geschäftspartnern.
- 1.6. Wir erstellen vernünftige Forecasts sowie wahrheitsgetreue und korrekte Berichte.
- 1.7. Wir schliessen realistische Verträge ab, halten unsere vertraglichen Verpflichtungen ein und liefern entsprechende Ergebnisse.

## 2. Unser Commitment gegenüber den Eignern und anderen Stakeholdern

Wir wertschätzen unsere Kunden, die Eigner und andere Stakeholder und achten besonders auf die ihnen gegenüber geschuldeten Verpflichtungen.

- 2.1. Wir respektieren Vertraulichkeit und geben vertrauliche Informationen nur an Personen weiter, die ebenfalls berechtigt sind, und diskutieren vertrauliche Informationen ausschliesslich mit diesen.
- 2.2. Bei unserem Engagement sind wir uns der möglichen Folgen unserer Arbeit für andere Stakeholder bewusst und bemühen uns, die negativen Auswirkungen zu minimieren.
- 2.3. Wir achten sorgfältig auf Vorurteile und unethische Einflüsse.
- 2.4. Wir treffen angemessene Vorkehrungen, um uns und unsere Teams vor illegalen Aktivitäten zu schützen, und wir berichten jede kriminelle Absicht oder Handlung an die zuständigen Stellen.
- 2.5. Wir halten Eigner und andere Stakeholder angemessen und jederzeit auf dem Laufenden.
- 2.6. Wir ermutigen unsere Kunden, ihre Erwartungen und deren ethische Konsequenzen kritisch zu reflektieren.

## 3. Unser Commitment gegenüber Mitarbeitenden

- 3.1. Wir beschäftigen Personen, die aufgrund ihres Hintergrunds, ihrer Kompetenzen und Erfahrungen für unsere Projekte, Programme und Portfolios gut geeignet sind.
- 3.2. Wir sorgen für ein Höchstmass an Gesundheits- und Sicherheitsmassnahmen, und wir sorgen für eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung.
- 3.3. Wir arbeiten nicht in Projekten, Programmen oder Portfolios mit, die eine unhaltbare Arbeitsüberlastung oder gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen erfordern.

- 3.4. Wir bieten Schulungen, Schutzausrüstungen oder andere Verfahren an, die notwendig sind, um eine sichere Arbeitsumgebung zu gewährleisten.
- 3.5. Wenn Wohninfrastruktur bereitgestellt wird, stellen wir sicher, dass Mitarbeitende Zugang zu angemessener Privatsphäre haben und dass sie über persönliche Hygienebereiche verfügen.
- 3.6. Wenn wir Herausforderungen begegnen, die sich aus sozialen und kulturellen Unterschieden ergeben, gehen wir auf eine sensible Art und Weise mit diesen um.
- 3.7. Wir respektieren die Rechte der Einzelnen, lassen sie ihre Kultur und Bräuche zelebrieren, solange sie angemessen sind und die Moral sowie die Mission des Teams nicht beeinträchtigen.
- 3.8. Wir akzeptieren keine Kinder-, Zwangs- oder Sklavenarbeit und verlangen keine illegalen Überstunden.
- 3.9. Wir dulden keine Form von geistiger oder körperlicher Bestrafung, einschliesslich jeder Art von Belästigung oder Mobbing.
- 3.10. Wir dulden keine Form von sexueller Belästigung und treffen Vorkehrungen, um dies zu verhindern.
- 3.11. Wir behindern Mitarbeitende nicht an der Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder in anderen Vereinigungen von Arbeitnehmenden oder an der Teilnahme von Tarifverhandlungen.
- 3.12. Wir stellen sicher, dass Mitarbeitende mindestens den gesetzlichen Mindestlohn respektive den Lohn gemäss Branchenstandard erhalten, wenn dieser höher ist als der Mindestlohn, und kompensieren Überzeiten angemessen.
- 3.13. Wir diskriminieren keine Personen auf Grund ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung, ihres Alters oder aus anderen willkürlichen Gründen.

#### **4. Unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**

Wir bemühen uns, alle Kulturen zu verstehen, eine gemeinsame konstruktive Grundlage zu finden und gegenseitigen Respekt aufzubauen.

- 4.1. Wir unterstützen keine Aktivitäten, die das lokale Gemeinwesen, lokale Gesellschaften oder Volkswirtschaften untergraben oder schädigen.
- 4.2. Wir halten uns an die Gesetze und Vorschriften der Länder, in denen wir uns aufhalten und arbeiten.
- 4.3. Wir verhalten uns neutral und nehmen keine politische Haltung in Konfliktsituationen ein.
- 4.4. Wir sind uns unserer sozialen Verantwortung bewusst und entwickeln unsere berufliche Praxis entsprechend weiter.
- 4.5. Wir erhalten und fördern hohe ethische Standards selbst dann, wenn wir unter dem Einfluss von Unternehmen, Institutionen oder Regierungen arbeiten, in denen diese Standards nicht vorhanden sind oder nur ungenügend gelebt werden.

## 5. Unser Commitment für Nachhaltigkeit und den Schutz der Umwelt

Wir streben nach einer Minimierung der schädlichen Auswirkungen auf die Umwelt, die als Folge unserer Projekte, Programme und Projekt Portfolios entstehen.

- 5.1. Wir fördern das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber der Umwelt in unseren Teams, sowohl innerhalb unserer Organisationen als auch in der Gesellschaft.
- 5.2. Wir denken und handeln im Hinblick auf die Umwelt langfristig und streben eine nachhaltige Entwicklung an.
- 5.3. Wir tun alles Machbare, um Abfall und Emissionen in Luft, Boden und Wasser zu minimieren, und fördern die Wiederverwertung von Materialien und gebrauchten Produkten.
- 5.4. Wir handhaben, lagern und entsorgen gefährliche Abfälle sicher und umweltgerecht.
- 5.5. Wir nutzen in unseren Projekten, Programmen und Portfolios die Ressourcen effizient und vermeiden Abfall.

## 6. Unser Bildungsauftrag

- 6.1. Wir steigern in unseren Teams das Bewusstsein für die Werte und grundlegenden Prinzipien unseres ethischen und professionellen Verhaltenskodexes.
- 6.2. Wir beziehen, was wir über Technik, Wissenschaft und Management von Projekten, Programmen und Portfolios wissen, mit ein, um die Personen, mit denen wir arbeiten, weiter zu entwickeln.

## Anhang 3

# Übersicht über die Kompetenzen und die Kompetenzindikatoren

## Kompetenzbereich Kontext

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
1.01 Strategie	1.01.01 Das Portfolio mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen
	1.01.02 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die die Strategie der Organisation beeinflussen
	1.01.03 Rechtfertigung für das Portfolio entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben, weiterhin bestehen
	1.01.04 Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen, beurteilen und überprüfen
	1.01.05 Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
1.02 Governance, Strukturen und Prozesse	1.02.01 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen und anwenden
	1.02.02 Die Grundlagen des Projekt- und Programmmanagements und deren Einführung kennen und anwenden
	1.02.03 Das Portfolio mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen
	1.02.04 Das Portfolio mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen
	1.02.05 Das Portfolio mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen
1.03 Compliance, Standards und Regulationen	1.03.01 Die für das Portfolio gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten
	1.03.02 Alle für das Portfolio und dessen Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten
	1.03.03 Alle für das Portfolio und dessen Komponenten relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten
	1.03.04 Für das Portfolio und dessen Komponenten relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
	1.03.05 Für das Portfolio und dessen Komponenten relevante professionelle Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln
	1.03.06 Die Portfoliomanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
1.04 Macht und Interessen	1.04.01 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden
	1.04.02 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten bewerten
	1.04.03 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Portfolios einsetzen
1.05 Kultur und Werte	1.05.01 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen
	1.05.02 Das Portfolio mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen
	1.05.03 Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen

## Kompetenzbereich Menschen

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement	2.01.01 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren
	2.01.02 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen
	2.01.03 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren
	2.01.04 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren
	2.01.05 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen
2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	2.02.01 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden
	2.02.02 Die Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern
	2.02.03 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen
	2.02.04 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren
	2.02.05 Aufgaben sorgfältig, erfüllen um Vertrauen bei anderen zu schaffen
2.03 Persönliche Kommunikation	2.03.01 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen
	2.03.02 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern
	2.03.03 Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen
	2.03.04 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren
	2.03.05 Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwenden

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
2.04 Beziehungen und Engagement	2.04.01 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen
	2.04.02 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen
	2.04.03 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen
	2.04.04 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden ihre Meinungen und Bedenken zu äussern
	2.04.05 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
2.05 Führung	2.05.01 Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen
	2.05.02 Ownership übernehmen und Commitment zeigen
	2.05.03 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern
	2.05.04 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen
	2.05.05 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen
2.06 Teamarbeit	2.06.01 Das Team zusammenstellen und entwickeln
	2.06.02 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern
	2.06.03 Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen
	2.06.04 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
	2.06.05 Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen
2.07 Konflikte und Krisen	2.07.01 Konflikte und Krisen antizipieren und wenn möglich verhindern
	2.07.02 Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen
	2.07.03 Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln
	2.07.04 Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern
2.08 Vielseitigkeit	2.08.01 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
	2.08.02 Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren
	2.08.03 Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren
	2.08.04 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden
	2.08.05 Ganzheitliche Sicht auf das Portfolio und dessen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
2.09 Verhandlungen	2.09.01 Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren 2.09.02 Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen 2.09.03 Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist 2.09.04 Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen 2.09.05 Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen
2.10 Ergebnisorientierung	2.10.01 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Portfolioerfolg und die Ziele der Organisation evaluieren 2.10.02 Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren 2.10.03 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und aufrecht zu erhalten 2.10.04 Das Portfolio, dessen Prozesse und Ergebnisse promoten und «verkaufen» 2.10.05 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

### Kompetenzbereich Praktiken

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
3.01 Portfolio-design	3.01.01 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen 3.01.02 Lessons Learned aus und mit anderen Portfolios überprüfen, anwenden und austauschen
3.02 Nutzen	3.02.01 Hierarchie der Ziele der Organisation definieren und entwickeln
3.03 Leistungsumfang	3.03.01 Leistungsumfang des Portfolios etablieren und unterhalten 3.03.02 Konfiguration des Leistungsumfangs der Komponenten überwachen und steuern
3.04 Termine	3.04.01 Entscheidungszyklus für das Portfolio aufbauen und weiterentwickeln
3.05 Organisation, Information und Dokumentation	3.05.01 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen 3.05.02 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Portfolio und dessen Komponenten definieren 3.05.03 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen 3.05.04 Organisation des Portfolios implementieren, überwachen und anpassen
3.06 Qualität	3.06.01 Qualität im Portfolio und dessen Komponenten sicherstellen
3.07 Kosten und Finanzierung	3.07.01 Portfoliobudget festlegen und erstellen 3.07.02 Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Portfolio und dessen Komponente entwickeln, einrichten und aufrechterhalten

Kompetenz	Kompetenzindikatoren
3.08 Ressourcen	3.08.01 Strategische Ressourcenplanung um sicherzustellen, dass die Komponenten (Programme und Projekte) liefern können
	3.08.02 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren
	3.08.03 Kompetenzen der für die Komponenten des Portfolios benötigten Ressourcen ermitteln
3.09 Beschaffung	3.09.01 Beschaffungssystem für das Portfolio aufrechterhalten und lenken
3.10 Planung und Steuerung	3.10.01 Das Portfoliosystem einrichten
	3.10.02 Portfoliozyklus einrichten und aufrechterhalten
	3.10.03 Über das Portfolio Bericht erstatten
3.11 Chancen und Risiken	3.11.01 Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren
	3.11.02 Chancen und Risiken identifizieren
	3.11.03 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren
	3.11.04 Strategien auswählen und Massnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren
	3.11.05 Chancen, Risiken und implementierte Massnahmen evaluieren und überwachen
3.12 Stakeholder	3.12.01 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren
	3.12.02 Stakeholderstrategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten
	3.12.03 Geschäftsleitung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen
	3.12.04 Benutzer, Partner und Lieferanten einbinden, um Kooperation und Commitment zu erreichen
	3.12.05 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden
3.13 Change und Transformation	3.13.01 Anpassungsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung (Change) beurteilen
	3.13.02 Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Portfolio entwickeln
	3.13.03 Den Veränderungsprozess aufrechterhalten
3.14 Projektselektion und Portfoliobalance	3.14.01 Komponenten (Programme, Projekte oder Ideen) identifizieren, die in das Portfolio aufgenommen werden könnten
	3.14.02 Komponentenmerkmale analysieren
	3.14.03 Komponenten anhand der Portfolioprioritäten priorisieren
	3.14.04 Überblick über die Leistungen der Komponenten sicherstellen
	3.14.05 Zukünftige Portfolioleistung analysieren und prognostizieren
	3.14.06 Portfolioentscheidungen vorbereiten und moderieren



## Anhang 4

## Referenz zu ISO21504:2012

## Kompetenzbereich Kontext

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21503:2012
1.01 Strategie	3.1 Context and need for portfolio management 3.2.4. Opportunities and threats 5.6. Validating portfolio alignment to strategic objectives
1.02 Governance, Strukturen und Prozesse	3.3.2. Defining decision rights for portfolio content (4.6. Alignment with organisational processes and systems) 4.10. Governance on portfolios
1.03 Compliance, Standards und Regulationen	not addressed in ISO21504
1.04 Macht und Interessen	not addressed in ISO21504
1.05 Kultur und Werte	not addressed in ISO21504

## Kompetenzbereich Menschen

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21503:2012
2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement	not addressed in ISO21504
2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	not addressed in ISO21504
2.03 Persönliche Kommunikation	not addressed in ISO21504
2.04 Beziehungen und Engagement	not addressed in ISO21504
2.05 Führung	not addressed in ISO21504
2.06 Teamarbeit	not addressed in ISO21504
2.07 Konflikte und Krisen	not addressed in ISO21504
2.08 Vielseitigkeit	not addressed in ISO21504
2.09 Verhandlungen	not addressed in ISO21504
2.10 Ergebnisorientierung	not addressed in ISO21504

## Kompetenzbereich Praktiken

Kompetenz gem. swiss.ICB4	Referenz zu ISO21530:2012
3.01 Portfoliodesign	4.3. Portfolio management framework 4.5. Criteria for selecting and Prioritising portfolio components
3.02 Nutzen	5.7.5. Managing the integration of benefits
3.03 Leistungsumfang	not addressed in ISO21504
3.04 Termine	not addressed in ISO21504
3.05 Organisation, Information und Dokumentation	4.7. Visibility of the portfolio 4.8. Portfolio performance reporting structure 5.7.4. Reporting portfolio performance
3.06 Qualität	not addressed in ISO21504
3.07 Kosten und Finanzierung	not addressed in ISO21504
3.08 Ressourcen	5.8.4. Optimising resources
3.09 Beschaffung	not addressed in ISO21504
3.10 Planung und Steuerung	5.7.2. Establishing the portfolio performance measurement baseline 4.9. Improving portfolio management
3.11 Chancen und Risiken	5.8.5. Managing portfolio risks
3.12 Stakeholder	3.4. Stakeholder engagement and management
3.13 Change und Transformation	not addressed in ISO21504
3.14 Projektselektion und Portfoliobalance	5.5. Assessing and selecting portfolio components 5.7.3. Managing portfolio performance 5.8.2. Optimising portfolio components 5.8.3. Maintaining the portfolio

## Anhang 5

# Selbstbeurteilung

Zur Selbstbeurteilung der eigenen Kompetenzen eignet sich gut das sechsstufige Schema für kognitive Ziele nach Bloom:

- **Stufe 1 Kenntnis / 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 Hierarchien klarmachen, Erkennen von Zusammenhängen, Beziehungen zwischen den Elementen deutlich machen, Diagnose erstellen, Fallstudien
- **Stufe 5 Synthese (Synthesis):** Zusammenfügen von Elementen und Teilen zu einem neuen Ganzen (Analyse), Entwickeln, Herstellen einer neuen Struktur, Einflechten von gemachten Erfahrung, Hypothesen entwickeln, vernetzen, fachübergreifend, optimieren, Projektarbeit
- **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

Eine untere Stufe ist immer in den oberen Stufen enthalten: Analysefähigkeit setzt Anwendung komplexerer Denkprozesse voraus, und in der Analyse ist die Fähigkeit zum Verstehen eingeschlossen.

Kompetenz gem. swiss.ICB4		Kennntnis / Wissen	Verständnis	Anwendung	Analyse	Synthese	Beurteilung
Kontext	1.01 Strategie						
	1.02 Governance, Strukturen und Prozesse						
	1.03 Compliance, Standards und Regulationen						
	1.04 Macht und Interessen						
	1.05 Kultur und Werte						
Menschen	2.01 Selbstreflexion und Selbstmanagement						
	2.02 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit						
	2.03 Persönliche Kommunikation						
	2.04 Beziehungen und Engagement						
	2.05 Führung						
	2.06 Teamarbeit						
	2.07 Konflikte und Krisen						
	2.08 Vielseitigkeit						
	2.09 Verhandlungen						
	2.10 Ergebnisorientierung						
Praktiken	3.01 Portfoliodesign						
	3.02 Ziele						
	3.03 Leistungsumfang						
	3.04 Termine						
	3.05 Organisation, Information und Dokumentation						
	3.06 Qualität						
	3.07 Kosten und Finanzierung						
	3.08 Ressourcen						
	3.09 Beschaffung						
	3.10 Planung und Steuerung						
	3.11 Chancen und Risiken						
	3.12 Stakeholder						
	3.13 Change und Transformation						
	3.14 Projektselektion und Portfoliobalance						



