

# DIN ISO 21504:2025-12 (D/E)

Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement - Leitlinien zum Portfoliomanagement  
(ISO 21504:2022); Text Deutsch und Englisch

Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management  
(ISO 21504:2022); Text in German and English

---

## Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort . . . . .	4
Vorwort . . . . .	5
Einleitung . . . . .	6
1 Anwendungsbereich . . . . .	7
2 Normative Verweisungen . . . . .	7
3 Begriffe . . . . .	7
4 Grundsätze des Portfoliomanagements . . . . .	9
4.1 Kontext und Notwendigkeit des Portfoliomanagements . . . . .	9
4.2 Übersicht über das Portfoliomanagement . . . . .	10
4.2.1 Portfoliomanagement . . . . .	10
4.2.2 Portfoliostruktur . . . . .	11
4.2.3 Fähigkeiten und Einschränkungen . . . . .	11
4.2.4 Chancen und Bedrohungen . . . . .	12
4.3 Rollen und Verantwortlichkeiten . . . . .	12
4.3.1 Allgemeine Grundsätze . . . . .	12
4.3.2 Festlegung von Entscheidungsbefugnissen für die Inhalte des Portfolios . . . . .	12
4.4 Einbeziehung und Management von Stakeholdern . . . . .	12
5 Voraussetzungen für das Portfoliomanagement . . . . .	13
5.1 Allgemeines . . . . .	13
5.2 Begründung des Portfoliomanagements . . . . .	13
5.3 Rahmen des Portfoliomanagements . . . . .	13
5.4 Arten von Portfolioelementen . . . . .	13
5.5 Kriterien für die Auswahl und Priorisierung von Portfolioelementen . . . . .	13
5.6 Abstimmung mit Organisationsprozessen und -systemen . . . . .	14
5.7 Sichtbarkeit des Portfolios . . . . .	14
5.8 Aufbau der Berichterstattung über die Leistung des Portfolios . . . . .	14
5.9 Verbesserung des Portfoliomanagements . . . . .	15
5.10 Portfolio-Governance . . . . .	15
6 Management von Portfolios . . . . .	15
6.1 Allgemeines . . . . .	15
6.2 Festlegung der Ziele des Portfolios . . . . .	16
6.3 Ermittlung potenzieller Portfolioelemente . . . . .	16
6.4 Festlegung des Portfolioplans . . . . .	16
6.5 Bewertung und Auswahl von Portfolioelementen . . . . .	16
6.5.1 Allgemeines . . . . .	16
6.5.2 Bewertung des aktuellen Stands . . . . .	17
6.5.3 Auswahl von Portfolioelementen . . . . .	17
6.6 Prüfung der Ausrichtung des Portfolios auf die strategischen Ziele . . . . .	17
6.6.1 Allgemeines . . . . .	17
6.6.2 Abstimmung mit den strategischen Zielen der Organisation . . . . .	17
6.6.3 Anpassung an Risikotoleranz, Verfügbarkeit und Fähigkeiten der Ressourcen . . . . .	17
6.6.4 Dokumentation und Evaluierung der Ergebnisse von Abstimmungsmaßnahmen . . . . .	18
6.7 Bewerten und Berichten über die Leistung des Portfolios . . . . .	18
6.7.1 Allgemeines . . . . .	18
6.7.2 Festlegen der Grundlage für die Messung der Leistung des Portfolios . . . . .	18
6.7.3 Management der Leistung des Portfolios . . . . .	19
6.7.4 Berichterstattung über die Leistung des Portfolios . . . . .	19
6.7.5 Management der Nutzenintegration . . . . .	19
6.8 Ausgewogenheit und Optimierung des Portfolios . . . . .	20
6.8.1 Allgemeines . . . . .	20
6.8.2 Optimierung der Portfolioelemente . . . . .	20

6.8.3	Erhaltung des Portfolios . . . . .	20
6.8.4	Optimierung der Ressourcen . . . . .	20
6.8.5	Management von Risiken im Portfolio . . . . .	21
6.8.6	Steuerung von Änderungen im Portfolio . . . . .	21
	Literaturhinweise . . . . .	22

## Bilder

Bild 1	— Beispiel für ein Portfoliomanagement im Zusammenhang mit Governance und Projekt- und Programmmanagement . . . . .	10
Bild 2	— Beispiel für die Umsetzung der Strategie . . . . .	11
Bild 3	— Beispiel für die Beziehung zwischen Projekten, Programmen und Portfolios . . . . .	11

## Contents

Page

Foreword	.....	v
Introduction	.....	vi
<b>1</b>	<b>Scope</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Normative references</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Terms and definitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>Principles of portfolio management</b> .....	<b>3</b>
4.1	Context and need for portfolio management.....	3
4.2	Overview of portfolio management.....	4
4.2.1	Portfolio management.....	4
4.2.2	Portfolio structure.....	5
4.2.3	Capabilities and constraints.....	5
4.2.4	Opportunities and threats.....	6
4.3	Roles and responsibilities.....	6
4.3.1	General principles.....	6
4.3.2	Defining decision rights for portfolio content.....	6
4.4	Stakeholder engagement and management.....	6
<b>5</b>	<b>Prerequisites for portfolio management</b> .....	<b>6</b>
5.1	Overview.....	6
5.2	Justification for portfolio management.....	7
5.3	Portfolio management framework.....	7
5.4	Types of portfolio components.....	7
5.5	Criteria for selecting and prioritizing portfolio components.....	7
5.6	Alignment with organizational processes and systems.....	7
5.7	Visibility of the portfolio.....	8
5.8	Portfolio performance reporting structure.....	8
5.9	Improving portfolio management.....	8
5.10	Governance of portfolios.....	9
<b>6</b>	<b>Managing portfolios</b> .....	<b>9</b>
6.1	Overview.....	9
6.2	Defining the portfolio objectives.....	9
6.3	Identifying potential portfolio components.....	9
6.4	Defining the portfolio plan.....	9
6.5	Assessing and selecting portfolio components.....	10
6.5.1	Overview.....	10
6.5.2	Assessing current state.....	10
6.5.3	Selecting portfolio components.....	10
6.6	Validating portfolio alignment to strategic objectives.....	10
6.6.1	Overview.....	10
6.6.2	Alignment with the strategic objectives of the organization.....	11

6.6.3	Maintaining alignment with risk tolerance and resource capacity and capability.....	11
6.6.4	Documenting and evaluating results of alignment actions.....	11
6.7	Evaluating and reporting the performance of the portfolio.....	11
6.7.1	Overview .....	11
6.7.2	Establishing the performance measurement baseline of the portfolio.....	11
6.7.3	Managing portfolio performance .....	12
6.7.4	Reporting the performance of the portfolio.....	12
6.7.5	Managing the integration of benefits.....	12
6.8	Balancing and optimizing the portfolio .....	13
6.8.1	Overview .....	13
6.8.2	Optimizing portfolio components.....	13
6.8.3	Maintaining the portfolio .....	13
6.8.4	Optimizing resources.....	13
6.8.5	Managing portfolio risks.....	14
6.8.6	Controlling changes to the portfolio.....	14
<b>Bibliography.....</b>		<b>15</b>