

## PM-ZERT

Zertifizierungsstelle der GPM

## Taxonomie Portfoliomanagement ICB 4.0

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.



PM-ZERT ist die  
Zertifizierungsstelle der  
GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.



Die GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V. ist  
Mitglied der IPMA International  
Project Management Association.

PM-ZERT ist zertifiziert nach  
ISO 9001:2015



Deutsche  
Akkreditierungsstelle  
D-ZP-16063-01-00

---

## Inhaltsverzeichnis

1.	Gültigkeit .....	3
2.	ICB 4.0 Taxonomie – Portfoliomanagement Level B / A.....	4

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Abkürzungsverzeichnis	3
Tabelle 2:	Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version	3

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erklärung
ICB	Individual Competence Baseline

Tabelle 1: Abkürzungsverzeichnis

## Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version

Änderung	Seite/n
Gültigkeit der Versionen	3
Ergänzung der Kompetenzstufen	3-13

Tabelle 2: Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version

### 1. Gültigkeit

Dieses Dokument gilt ab 01.09.2024.

Alle vorherigen Versionen sind durch die Begründung in „Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version“ ungültig.

## 2. ICB 4.0 Taxonomie – Portfoliomanagement Level B / A

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
<b>K.1 – Kontext 1</b>	<b>04.03.01</b>	<b>Strategie</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
K.1.1	04.03.01.01	Das Portfolio mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen	2	3
K.1.2	04.03.01.02	Chancen identifizieren und ausschöpfen, die die Strategie der Organisation beeinflussen	2	3
K.1.3	04.03.01.03	Rechtfertigung für das Portfolio entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und/oder organisationalen Gründe, die zum Portfolio geführt haben, weiterhin bestehen	2	3
K.1.4	04.03.01.04	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen	2	3
K.1.5	04.03.01.05	Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen	2	3
<b>K.2 – Kontext 2</b>	<b>04.03.02</b>	<b>Governance, Strukturen und Prozesse</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
K.2.1	04.03.02.01	Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen und anwenden	2	3
K.2.2	04.03.02.02	Die Grundlagen des Projekt- und Programmmanagements und deren Einführung kennen und anwenden	2	2
K.2.3	04.03.02.03	Das Portfolio mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen	2	3
K.2.4	04.03.02.04	Das Portfolio mit den Prozessen und Funktionen des HR in Einklang bringen	2	2
K.2.5	04.03.02.05	Das Portfolio mit den Finanz- und Controlling-Prozessen und Funktionen in Einklang bringen	2	3
<b>K.3 – Kontext 3</b>	<b>04.03.03</b>	<b>Compliance, Standards und Regularien</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
K.3.1	04.03.03.01	Die für das Portfolio gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten	2	2
K.3.2	04.03.03.02	Alle für das Portfolio und seine Komponenten relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten	2	2
K.3.3	04.03.03.03	Alle für das Portfolio relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten	3	3
K.3.4	04.03.03.04	Für das Portfolio relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten	2	3

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
K.3.5	04.03.03.05	Für das Portfolio relevante professionelle Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln	3	3
K.3.6	04.03.03.06	Die Portfoliomanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern	2	3
<b>K.4 – Kontext 4</b>	<b>04.03.04</b>	<b>Macht und Interessen</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
K.4.1	04.03.04.01	Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und seiner Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden	3	3
K.4.2	04.03.04.02	Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Portfolio und seine Komponenten beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Portfolios verwenden	3	3
K.4.3	04.03.04.03	Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Portfolios einsetzen	2	3
<b>K.5 – Kontext 5</b>	<b>04.03.05.</b>	<b>Kultur und Werte</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
K.5.1	04.03.05.01	Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen	2	3
K.5.2	04.03.05.02	Das Portfolio und dessen Komponenten mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen	2	2
K.5.3	04.03.05.03	Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Portfolio und dessen Komponenten beurteilen	2	2

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
<b>S.1 – Sozial 1</b>	<b>04.04.01.</b>	<b>Selbstreflexion und Selbstmanagement</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S.1.1	04.04.01.01	Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren	2	3
S.1.2	04.04.01.02	Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen	2	2
S.1.3	04.04.01.03	Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren	2	2
S.1.4	04.04.01.04	Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren	2	2
S.1.5	04.04.01.05	Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen	2	2
<b>S.2 – Sozial 2</b>	<b>04.04.02.</b>	<b>Persönliche Integrität und Verlässlichkeit</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S.2.1	04.04.02.01	Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden	1	1
S.2.2	04.04.02.02	Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern	2	3
S.2.3	04.04.02.03	Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen	2	2
S.2.4	04.04.02.04	Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren	2	2
S.2.5	04.04.02.05	Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen	2	3
<b>S.3 – Sozial 3</b>	<b>04.04.03.</b>	<b>Persönliche Kommunikation</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
S.3.1	04.04.03.01	Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen	3	3
S.3.2	04.04.03.02	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern	3	3
S.3.3	04.04.03.03	Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen	3	3
S.3.4	04.04.03.04	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren	3	3
S.3.5	04.04.03.05	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden	3	3

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
<b>S.4 – Sozial 4</b>	<b>04.04.04.</b>	<b>Beziehungen und Engagement</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
S.4.1	04.04.04.01	Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen	2	2
S.4.2	04.04.04.02	Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen	2	2
S.4.3	04.04.04.03	Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen	2	2
S.4.4	04.04.04.04	Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern	2	2
S.4.5	04.04.04.05	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen	2	2
<b>S.5 – Sozial 5</b>	<b>04.04.05.</b>	<b>Führung</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
S.5.1	04.04.05.01	Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen	2	2
S.5.2	04.04.05.02	Ownership übernehmen und Commitment zeigen	3	3
S.5.3	04.04.05.03	Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern	3	3
S.5.4	04.04.05.04	Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen	3	3
S.5.5	04.04.05.04	Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen	3	3
<b>S.6 – Sozial 6</b>	<b>04.04.06.</b>	<b>Teamwork</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
S.6.1	04.04.06.01	Das Team zusammenstellen und entwickeln	3	3
S.6.2	04.04.06.02	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern	2	3
S.6.3	04.04.06.03	Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen	2	3
S.6.4	04.04.06.04	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken	3	3
S.6.5	04.04.06.05	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen	2	3
<b>S.7 – Sozial 7</b>	<b>04.04.07.</b>	<b>Konflikte und Krisen</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
S.7.1	04.04.07.01	Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern	3	3
S.7.2	04.04.07.02	Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen	3	3
S.7.3	04.04.07.03	Konflikte und Krisen und/oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln	3	3

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
S.7.4	04.04.07.04	Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergeben, um die zukünftige Arbeit zu verbessern	2	3
<b>S.8 – Sozial 8</b>	<b>04.04.08.</b>	<b>Vielseitigkeit</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
S.8.1	04.04.08.01	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen	2	3
S.8.2	04.04.08.02	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren	3	3
S.8.3	04.04.08.03	Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren	3	3
S.8.4	04.04.08.04	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden	2	2
S.8.5	04.04.08.05	Ganzheitliche Sicht auf das Portfolio und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern	2	2
<b>S.9 – Sozial 9</b>	<b>04.04.09.</b>	<b>Verhandlungen</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S.9.1	04.04.09.01	Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren	2	2
S.9.2	04.04.09.02	Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen	2	2
S.9.3	04.04.09.03	Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist	2	3
S.9.4	04.04.09.04	Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen	2	3
S.9.5	04.04.09.05	Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen	2	3
<b>S.10 – Sozial 10</b>	<b>04.04.10.</b>	<b>Ergebnisorientierung</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
S.10.1	04.04.10.01	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Programmerfolg und die Ziele der Organisation evaluieren	2	3
S.10.2	04.04.10.02	Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren	3	3
S.10.3	04.04.10.03	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten	2	3
S.10.4	04.04.10.04	Das Portfolio, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und sie „verkaufen“	3	3
S.10.5	04.04.10.05	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten	2	3



Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
<b>T.1 – Technisch 1</b>	<b>04.05.01</b>	<b>Programmdesign</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.1.1	04.05.01.01	Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen	2	3
T.1.2	04.05.01.02	Lessons Learned aus – und mit – anderen Portfolios und deren Komponenten überprüfen, anwenden und austauschen	2	3
<b>T.2 – Technisch 2</b>	<b>04.05.02</b>	<b>Nutzen und Ziele</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.2.1	04.05.02.01	Hierarchie der Organisationsziele definieren und entwickeln	3	3
<b>T.3 – Technisch 3</b>	<b>04.05.03</b>	<b>Leistungsumfang</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.3.1	04.05.03.01	Leistungsumfang des Portfolios etablieren und aufrechterhalten	3	3
T.3.2	04.05.03.02	Konfiguration des Leistungsumfangs der Programme und Projekte überwachen und steuern	3	3
<b>T.4 – Technisch 4</b>	<b>04.05.04</b>	<b>Ablauf und Termine</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.4.1	04.05.04.01	Entscheidungszyklus für das Portfolio einführen	2	2
<b>T.5 – Technisch 5</b>	<b>04.05.05</b>	<b>Organisation, Information und Dokumentation</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.5.1	04.05.05.01	Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen	3	3
T.5.2	04.05.05.02	Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Portfolio und seinen Komponenten definieren	2	3
T.5.3	04.05.05.03	Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen	2	3
T.5.4	04.05.05.04	Organisation des Portfolios und seiner Komponenten implementieren, überwachen und anpassen	3	3
<b>T.6 – Technisch 6</b>	<b>04.05.06</b>	<b>Qualität</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.6.1	04.05.06.01	Qualität im Portfolio und dessen Komponenten sicherstellen	3	3
<b>T.7 – Technisch 7</b>	<b>04.05.07</b>	<b>Kosten und Finanzierung</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.7.1	04.05.07.01	Portfoliobudget festlegen und erstellen	2	3
T.7.2	04.05.07.02	Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Portfolio und dessen Komponenten entwickeln, einrichten und aufrechterhalten	2	3

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
<b>T.8 – Technisch 8</b>	<b>04.05.08</b>	<b>Ressourcen</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.8.1	04.05.08.01	Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um Komponenten des Portfolios (Programme und/oder Projekte) liefern zu können	2	3
T.8.2	04.05.08.02	Menge der benötigten und verfügbaren Ressourcen identifizieren, um das Portfolio und seine Komponenten zu führen	3	3
T.8.3	04.05.08.03	Fähigkeiten der für die Komponenten des Portfolios benötigten Ressourcen ermitteln	3	3
<b>T.9 – Technisch 9</b>	<b>04.05.09</b>	<b>Beschaffung</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.9.1	04.05.09.01	Beschaffungssystem für das Portfolio aufrechterhalten und lenken	2	3
<b>T.10 – Technisch 10</b>	<b>04.05.10</b>	<b>Planung und Steuerung</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.10.1	04.05.10.01	Das Portfoliosystem einrichten	2	3
T.10.2	04.05.10.02	Portfoliozyklus einrichten und aufrechterhalten	2	3
T.10.3	04.05.10.03	Über das Portfolio Bericht erstatten	2	3
<b>T.11 – Technisch 11</b>	<b>04.05.11</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
T.11.1	04.05.11.01	Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren	2	3
T.11.2	04.05.11.02	Chancen und Risiken identifizieren	2	3
T.11.3	04.05.11.03	Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren	2	3
T.11.4	04.05.11.04	Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren	3	3
T.11.5	04.05.11.05	Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen	2	3
<b>T.12 – Technisch 12</b>	<b>04.05.12</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
T.12.1	04.05.12.01	Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren	2	3
T.12.2	04.05.12.02	Stakeholder-Strategie und Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten	2	3
T.12.3	04.05.12.03	Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen	2	3
T.12.4	04.05.12.04	Nutzer, Partner und Lieferanten einbinden, um ihre Kooperation und Commitment zu erreichen	2	3

Nr.	CE	Inhalt	Kompetenzstufe	
			B	A
T.12.5	04.05.12.05	Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden	2	3
<b>T.13 – Technisch 13</b>	<b>04.05.13</b>	<b>Change und Transformation</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
T.13.1	04.05.13.01	Auswirkungen von Veränderung (Change) auf das Portfolio beurteilen und einschätzen	2	2
T.13.2	04.05.13.02	Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Portfolio und seine Komponenten entwickeln	2	2
T.13.3	04.05.13.03	Den Change-Prozess aufrechterhalten	2	3
<b>T.14 – Technisch 14</b>	<b>04.05.14</b>	<b>Projektselektion und Portfoliobalance</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
T.14.1	04.05.14.01	Programme, Projekte oder Ideen identifizieren, die in das Portfolio aufgenommen werden könnten	2	3
T.14.2	04.05.14.02	Komponenteneigenschaften analysieren	2	3
T.14.3	04.05.14.03	Programme und Projekte anhand der Portfolioprioritäten priorisieren	2	3
T.14.4	04.05.14.04	Überblick über die Leistungen der Komponenten sicherstellen	2	3
T.14.5	04.05.14.05	Zukünftige Portfolioleistung analysieren und prognostizieren	2	3
T.14.6	04.05.14.06	Portfolioentscheidungen vorbereiten und herbeiführen	2	3



PM-ZERT Geschäftsstelle

Am Tullnaupark 15  
D-90402 Nürnberg  
Tel. (0911) 43 33 69-31  
E-Mail: [pm-zert@gpm-ipma.de](mailto:pm-zert@gpm-ipma.de)  
Internet: [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)

