

Kapitel 2: Das Umfeld des strategischen Projektportfolio-Managements (W. Alter)

Inhalt:

Hauptaussagen:

- Ein strategisches Projektportfolio **muss aus der Unternehmensstrategie** und aus **Zukunftsszenarien** abgeleitet werden, nicht aus Einzelideen.
- **Chancen und Risiken** sind Leitgrößen für Ressourceneinsatz und Priorisierung.
- **Umfeldarbeit** heißt: Werte, Ziele, Kompetenzen und mögliche Zukunftsbilder explizit machen – erst dann entfaltet PPM seine volle Wirkung.
- **„Begin with the end in mind“!**



Umfeld beantwortet: Wie könnte das Geschäftsumfeld in der Zukunft aussehen?

Das **Projektportfolio**, mit dem in der Folge das Unternehmen **in die Zukunft** entwickelt werden soll, ist also so aufzusetzen und zu steuern, dass es die Vorgaben der **Szenarioanalyse** und der **Strategischen Planung** beachtet.

1 Zukunftsszenario

Szenariomanagement bildet den ersten wichtigen Baustein im Umfeld eines Strategischen Projektportfolios. Denn ohne eine Grundsatzentscheidung, welche Zukunft angestrebt werden soll, können keine geeigneten Wege bzw. Maßnahmen erkannt und priorisiert werden.

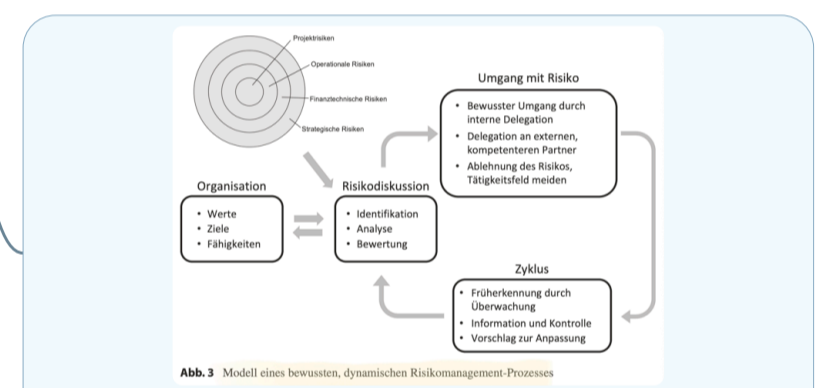
Im **Szenarioprozess** werden zudem die „**Treiber**“ beziehungsweise „**Schlüsselfaktoren**“ für zukünftige Entwicklungen deutlich und somit beschreibbar.

Auch, welche der „**Treiber**“ durch eigene Handlungen nicht beeinflussbar sind.

Denn ohne Risiko, keine Chance. Da jedes Risiko auch eine Chance bedeutet, ist es empfehlenswert, Chancen und Risiken in gemeinsamen Diskussionen und Prozessen zu behandeln.

Arten von Risiken: Strategische Risiken, finanztechnische Risiken, operationale Risiken sowie Projektrisiken.

Frage, welche Risiken das U. selber managen will? = **Risikomanagement**. Sich an Klassifizierung und Quantifizierung der Risiken orientieren. Volatilität der Umgebung.



• **Abb. 3 „Modell eines bewussten, dynamischen Risikomanagement-Prozesses“** beschreibt einen Kreislauf aus Risikoanalyse, Massnahmen und Lernschleifen.

2 Risiko und Chancen Betrachtung

3 Ressourcen

Definition = knappe materielle und immaterielle Güter

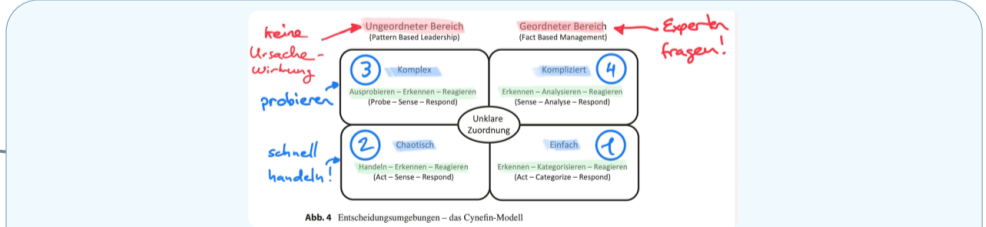
Begriff „Ressource“ im Management Betriebsmittel, Geldmittel, Boden, Rohstoffe, Energie oder Personen und (Arbeits-) Zeit, also materielle Güter, verstanden, in der Psychologie auch Fähigkeiten, Charaktereigenschaften oder eine geistige Haltung, in der Soziologie auch Bildung, Gesundheit und Prestige.

Im heutigen Kontext gilt es also, die **Limitierung** von materiellen und immateriellen Ressourcen zu akzeptieren und **realistisch ein Projektportfolio** in Abhängigkeit dieser Ressourcen zu entscheiden.

4 Information & Wahrnehmung

Menschen treffen Entscheidungen. Daniel Kahnemann beschreibt dies mit „System 1“ und „System 2“.

Was unterscheidet eine gute von einer schlechten Entscheidung? Das Resultat!



unterschiedlichen Situationen erfordern andere Entscheidungsgrundlagen! Abb.: Entscheidungsumgebungen – das Cynefin-Modell

5 Leadership

Menschen machen ein Unternehmen erfolgreich. häufig zu viel Gewicht auf „Management der Dinge“ zu wenig auf „Leadership der Menschen“

Teameffizienz wichtig! die Menschen definieren die Leistungseffizienz der Organisation