

Verena Eßeling

# Strategische Projektbewertung

Bezugsrahmen, Empirie sowie Propositionen

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>1 Die strategische Projektbewertung als Handlungsfeld zur Sicherstellung der strategischen Effektivität von Unternehmungen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Notwendigkeit der strategischen Projektbewertung im Rahmen eines strategiegerichteten Multiprojektmanagements .....	1
1.2 Erkenntnisdefizite zu den Inhalten und Einflussfaktoren der strategischen Projektbewertung: Spezifizierung der Forschungslücke.....	4
1.3 Forschungsfragen, Zielsetzungen sowie Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2 Genese eines theoriegeleiteten Objektzugangs: Die strategische Projektbewertung im Kontext der Strategieimplementation sowie des Multiprojektmanagements .....</b>	<b>13</b>
2.1 Das Strategische Management und Anforderungen an eine erfolgreiche Strategieimplementation .....	13
2.1.1 Die Strategieformulierung als Ausgangspunkt des Strategischen Managements .....	13
2.1.2 Anforderungen und Vorgehen der Strategieimplementierung .....	15
2.2 Erfolgreiche Strategiumsetzung durch Projekte und deren Management .....	18
2.2.1 Projekte als eine Form der Strategieimplementation: Darstellung und Eignung von Projekten zur Strategierealisation.....	18
2.2.2 Notwendigkeit und Einordnung des Einzel- und Multiprojektmanagements .....	19
2.2.3 Phasenbezogene Darstellung von Aufgaben im Rahmen der Multiprojektplanung .....	24

---

2.3 Die Bewertung von Projekten als Voraussetzung für eine zielgerichtete Gestaltung der Projektelandschaft.....	26
2.3.1 Inhaltsbereiche und Wesen der Projektbewertung.....	26
2.3.2 Überblicksartige Erläuterung von Bewertungskriterien im Multiprojekt-management .....	30
2.3.3 Der Beitrag von Projekten zur Strategieumsetzung: Identifikation von Ansätzen zur inhaltlichen Konkretisierung des Bewertungskriteriums.....	34
2.3.4 Darstellung und Würdigung verschiedener Verfahren zur strategischen Projektbewertung.....	36
2.4 Die Subjektivität der Projektbewertung: Ursachen sowie Folgen für die Projektelandschaft .....	40
2.4.1 Gründe für die subjektiv geprägte Ermittlung der Strategiebeiträge von Projekten .....	40
2.4.2 Konsequenzen der Subjektivität im Rahmen der strategischen Projektbewertung .....	44
2.5 Zwischenfazit: Die Subjektivität der strategischen Projektbewertung als Ausgangspunkt der Untersuchung .....	45
<b>3 Phänomenschließung und Entwicklung eines Bezugsrahmens: Theoriebasierte Vorüberlegungen zu den Einflussbereichen der strategischen Projektbewertung.....</b>	<b>47</b>
3.1 Genese eines Bezugsrahmens zur Ermittlung und Konkretisierung des theoretischen Kenntnisstandes .....	47
3.1.1 Hintergrund und Zielsetzungen der Bezugsrahmenentwicklung .....	47
3.1.2 Der Bezugsrahmen zur Vorstrukturierung einer empirisch-qualitativen Untersuchung .....	49
3.2 Das Mitarbeiterverhalten im Rahmen der strategischen Projektbewertung sowie übersichtsartige Darstellung des Bezugsrahmens.....	50
3.2.1 Die Projektbewertung als Ausprägungsform des Verhaltens in Organisationen .....	50
3.2.2 Notwendigkeit der interdisziplinären Untersuchung des strategie-gerichteten Bewertungsverhaltens im Projektmanagement .....	53
3.2.3 Kognitive und aktivierende Prozesse zur Verhaltenserklärung .....	55

---

3.3 Die Rolle von Informationen und deren Charakterisierung im Rahmen von Bewertungsprozessen .....	59
3.3.1 Die Relevanz von Informationen bei der strategischen Projektbewertung ..	59
3.3.2 Inhaltliche Konkretisierung bewertungsrelevanter Informationen .....	62
3.4 Intrapersonale Faktoren: Bedeutung und Charakterisierung des bewertenden Mitarbeiters im Rahmen der strategischen Projektbewertung .....	65
3.4.1 Die Relevanz der Mitarbeiterpersönlichkeit und deren Einfluss auf das Bewertungsverhalten .....	65
3.4.2 Auffächerung des Persönlichkeits-Konstrukts zur Schaffung eines Grundverständnisses für dessen Einfluss auf die strategische Projektbewertung .....	66
3.4.3 Die Erfahrungen sowie die hierarchische Stellung des bewertenden Mitarbeiters als Einflussfaktoren auf dessen Bewertungsverhalten .....	70
3.5 Apersonale Faktoren: Der organisationale Kontext als intervenierende -Variable der strategischen Projektbewertung .....	72
3.5.1 Die Bedeutung des wahrgenommenen Kontextes zur Erklärung des individuellen Bewertungsverhaltens .....	72
3.5.2 Der organisationale Kontext: Strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen sowie deren Auswirkungen auf das Bewertungsverhalten .....	73
3.5.3 Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens im Rahmen der Projekt- bewertung durch die Ausprägung des aufgabenbezogenen Kontextes.....	75
3.6 Interpersonale Faktoren: Der Beziehungskontext der strategischen Projektbewertung .....	77
3.6.1 Auffächerung interpersonaler Faktoren im Rahmen der strategischen Projektbewertung .....	77
3.6.2 Auswirkungen des interpersonellen Austauschs auf das Verhalten der Mitarbeiter .....	79
3.7 Zwischenfazit: Die „Einfluss-Triade“ der strategischen Projektbewertung als Ausgangsbasis für die qualitative Untersuchung .....	81

<b>4 Vorstellung der methodischen Vorgehensweise sowie Charakteristika der empirisch-qualitativen Untersuchung.....</b>	<b>83</b>
4.1 Die Fallstudienanalyse als qualitative Forschungsmethode.....	83
4.2 Die Grounded Theory als leitende Forschungsstrategie .....	85
4.3 Theoretical Sampling: Phasenorientiertes Vorgehen der Fallstudien- untersuchung sowie Vorstellung des Forschungsdesigns .....	87
4.3.1 Auswahl und Beschreibung der untersuchten Unternehmungen .....	87
4.3.2 Charakterisierung der befragten Personen im Rahmen der Untersuchung ..	90
4.3.3 Darstellung der angewandten Replikationslogik .....	91
4.4 Die Methoden der Datenerhebung .....	93
4.5 Die Vorgehensweise im Rahmen der Datenanalyse .....	96
4.5.1 Vorstellung des Kodierungsverfahrens zur Auswertung der Dokumente und Experteninterviews .....	96
4.5.2 Von den Daten zur Ableitung von Propositionen: Integration einer induktiven und deduktiven Vorgehensmethodik zur Entwicklung eines Kategoriensystems.....	100
4.6 Vorstellung von Gütekriterien der qualitativen Forschung.....	103
4.7 Zwischenfazit: Qualitative Multi-Case Study als methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen .....	105
<b>5 Entwicklung von Propositionen zur strategischen Projektbewertung auf Basis der Untersuchung sowie einer literaturbasierten Reflexion der Erkenntnisse .....</b>	<b>109</b>
5.1 Die Einflussbereiche der strategischen Projektbewertung im Überblick.....	109
5.2 Darstellung grundlegender Charakteristika der strategischen Projekt- bewertung.....	110
5.2.1 Das Verständnis des Zusammenhangs von Strategien und Projekten als Voraussetzung für die strategische Bewertung von Projekten .....	110
5.2.2 Die Subjektivität des Bewertungsergebnisses und die gleichzeitige Forderung zu dessen Objektivierung .....	114
5.2.3 Schaffung einer wahrgenommenen Verbindlichkeit der strategischen Projektbewertung bei den beteiligten Mitarbeitern .....	117

---

5.2.4 Die Quantifizierung des Bewertungsergebnisses zur Gewährleistung einer multiprojektbezogenen Vergleichbarkeit.....	121
5.2.5 Notwendigkeit der Akzeptanz der strategischen Projektbewertung bei den beteiligten Mitarbeitern.....	124
5.3 Der strategische Bewertungsprozess: Ausgestaltung und Erweiterung der Inhaltsbereiche .....	127
5.3.1 Hierarchieübergreifende Mehrstufigkeit der strategischen Projektbewertung zur Objektivierung des Bewertungsergebnisses .....	127
5.3.2 Notwendigkeit einer Ermittlung der realisierten Strategiebeiträge während und nach der Projektdurchführung.....	131
5.3.3 Nutzenbedingte Ausweitung und Standardisierung des strategischen Bewertungsprozesses .....	136
5.3.4 Transparenz und Kontinuität als Charakteristika bewertungsbasierter Entscheidungen.....	141
5.4 Informationen sowie Instrumente der strategischen Projektbewertung .....	146
5.4.1 Informationen über die formulierten Strategien als Basis der Bewertung: Die Notwendigkeit der Operationalisierung .....	146
5.4.2 Die Bestimmung der zugrunde zu legenden Strategieausprägungen in Abhängigkeit vom „Wirkungsradius“ der Projekte .....	150
5.4.3 Die Balanced Scorecard als Instrument zur Operationalisierung von Strategien und deren Überführung auf die Projekte .....	154
5.4.4 Der Detaillierungsgrad der Projektplanung: Notwendigkeit der Ermittlung von Zielen sowie Schnittstellen der Projekte .....	158
5.4.5 Potenziale von Scoring-Verfahren zur Quantifizierung der Bewertung unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben .....	160
5.5 Charakterisierung der bewertenden Mitarbeiter und der beteiligten Gremien....	165
5.5.1 Die Bedeutung systemischer Kompetenzen der Mitarbeiter.....	165
5.5.2 Potenziale der organisatorischen Vernetzung der Mitarbeiter zur Akkumulation bereichsübergreifender Informationen.....	168
5.5.3 Die Heterogenität und die zeitliche Stabilität als zentrale Merkmale der Gremienzusammensetzung: Das „Zusammenspiel“ der Akteure .....	171

5.5.4 Gremienbasierte Überführung diskrepanter Einzeleinschätzungen zu einer Gesamtbewertung der Projekte .....	175
5.6 Strukturelle Kontextbedingungen und deren Auswirkung auf die strategische Projektbewertung .....	180
5.6.1 Potenziale sowie Ansatzpunkte einer verstärkten Integration von Projektmanagement- und Linien-Strukturen .....	180
5.6.2 Integration der Bewertungsergebnisse im Rahmen von individuellen Zielvereinbarungen sowie Bereichsplanungen .....	185
5.6.3 Berücksichtigung der ermittelten Strategiebeiträge der Projekte im bereichsübergreifenden Berichtswesen.....	189
5.6.4 Flexible Ressourcenplanung zur konsequenteren Umsetzung bewertungsbasierter Entscheidungen .....	192
5.7 Kulturelle Kontextbedingungen und deren Auswirkung auf die strategische Projektbewertung .....	197
5.7.1 Kooperatives Verhalten als Kermerkmal der Unternehmungskultur zum bereichsübergreifenden Informationsaustausch.....	197
5.7.2 Das Commitment der Unternehmungsleitung: Projektbewusstes Management als Voraussetzung für strategiebewusstes Projektmanagement .....	200
5.7.3 Verstärkte Partizipation dezentraler Mitarbeiter an strategischen Entscheidungsprozessen .....	204
5.8 Zusammenschau der aus der Untersuchung abgeleiteten Propositionen .....	208
<b>6 Implikationen für die Praxis, Grenzen der Untersuchung sowie Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten.....</b>	<b>211</b>
6.1 Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf die Beantwortung der einleitend aufgeworfenen Forschungsfragen .....	211
6.2 Ableitung von Implikationen für die Unternehmungspraxis .....	215
6.2.1 Bedeutung und Stärkung der wahrgenommenen Verbindlichkeit gegenüber der strategischen Projektbewertung .....	215
6.2.2 Wahrnehmung und Beachtung des strategischen Stellenwerts von Projekten .....	218

6.2.3 Die Formulierung operationalisierbarer Unternehmungsstrategien als Voraussetzung für die strategische Ausrichtung von Projektmanagement-Prozessen.....	221
6.2.4 Implikationen für die verstärkte Integration von Projekt- und Linien-Strukturen.....	223
6.2.5 Förderung des Mitunternehmertums als Basis für die Durchführung der strategischen Projektbewertung .....	225
6.3 Grenzen der Untersuchung: Einschränkungen der empirischen Aussagekraft ...	228
6.4 Auffächerung von Ansatzpunkten für weitere Forschungsaktivitäten sowie ein abschließendes Fazit.....	231
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>235</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>A1</b>