

Verena Eßeling

Strategische Projektbewertung

Bezugsrahmen, Empirie sowie Propositionen

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
 1 Die strategische Projektbewertung als Handlungsfeld zur Sicherstellung der strategischen Effektivität von Unternehmungen	 1
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
 2 Genese eines theoriegeleiteten Objektzugangs: Die strategische Projektbewertung im Kontext der Strategieimplementation sowie des Multiprojektmanagements	 13
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 Strategieumsetzung 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 Projektlandschaft.....	26
2.3.1 Inhaltsbereiche und Wesen der Projektbewertung.....	26
2.3.2 Überblickartige Erläuterung von Bewertungskriterien im Multiprojektmanagement.....	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 Projektlandschaft.....	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
3 Phänomenerschließung und Entwicklung eines Bezugsrahmens: Theoriebasierte Vorüberlegungen zu den Einflussbereichen der strategischen Projektbewertung.....	47
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 strategiegerichteten Bewertungsverhaltens im Projektmanagement.....	53
3.2.3 Kognitive und aktivierende Prozesse zur Verhaltensklärung.....	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 Projektbewertung 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

4	Vorstellung der methodischen Vorgehensweise sowie Charakteristika der empirisch-qualitativen Untersuchung.....	83
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
5	Entwicklung von Propositionen zur strategischen Projektbewertung auf Basis der Untersuchung sowie einer literaturbasierten Reflexion der Erkenntnisse	109
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 Projektebene	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 bewertungs-basierter Entscheidungen	192
5.7 Kulturelle Kontextbedingungen und deren Auswirkung auf die strategische Projektbewertung	197
5.7.1 Kooperatives Verhalten als Kernmerkmal der Unternehmungskultur zum bereichsübergreifenden Informationsaustausch	197
5.7.2 Das Commitment der Unternehmensleitung: 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
6 Implikationen für die Praxis, Grenzen der Untersuchung sowie Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten	211
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 Unternehmensstrategien 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
Literaturverzeichnis.....	235
Anhang	A1