

**Dietgard Jantzen-Homp**

# **Projektportfolio Management**

**Multiprojektarbeit im  
Unternehmungswandel**

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Wilfried Krüger



**Deutscher Universitäts-Verlag**

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	VE
"Vorwort.....	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XHI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
Verzeichnis verwendeter Unternehmungsbeispiele.....	XXni

## A. Einleitung

<b>I. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Begriffliche Grundlagen.....</b>	<b>5</b>
1. Projekt.....	5
2. Projektmanagement.....	9
2.1 Management des Projekts.....	12
2.2 Management von Projekten.....	13
2.3 Management durch Projekte.....	14
3. Projektportfolio-Management.....	15
4. Unternehmungswandel.....	20

## B. Konzeptionelle Grundlagen des Projektportfolio-Managements

<b>I. Unternehmungswandel als Kernproblem.....</b>	<b>25</b>
1. Wandlungskategorien.....	25
2. Objektkomponente.....	29
2.1 Wandel in den Erfolgsfaktoren.....	29
2.2 Wandlungsformen und Wandlungsdimensionen.....	32
3. Bewegungskomponente.....	35
3.1 Vorgehensinitiierung.....	35
3.2 Wandlungsintensität.....	37

<b>II. Schnittstellen im Projektmanagement.....</b>	<b>42</b>
1. Grundlagen.....	42
2. Intraprojekt-Arena.....	44
2.1 Statische Betrachtung.....	44
2.2 Dynamische Betrachtung.....	45
2.2.1 Vorgehensmodelle.....	45
2.2.2 Verlaufsmuster.....	48
3. Interprojekt-Arena.....	50
3.1 Projekt-Kompatibilität und Verlaufsmuster.....	50
3.2 Projektportfolioleonbenszyklus.....	53
4. Extraprojekt-Arena.....	56
4.1 Projektgrenzen.....	56
4.2 Umsysteme.....	58
4.3 Projektstakeholder-Analyse.....	61
<b>III. Projektportfolio-Management als Katalysator im</b>	
<b>    Unternehmungswandel.....</b>	<b>64</b>
1. Entwicklungsstufen des Projektmanagements.....	64
1.1 Sach-rationales Projektmanagement.....	64
1.2 Sozio-emotionales Projektmanagement.....	65
1.3 Integriertes Projektmanagement.....	67
2. Bezugsrahmen des Projektportfolio-Managements.....	70
<b>C. Architektur des Projektportfolio-Managements</b>	
<b>    I. Änderung der Unternehmungsstrategie als</b>	
<b>        wandlungsförderndes Grundgerüst.....</b>	<b>73</b>
1. Strategisches Projektmanagement.....	73
2. Aufbau unternehmungswweiter Ressourcen und Fähigkeiten.....	76
2.1 Generierung marktorientierter Kernkompetenzen.....	76
2.2 Erarbeitung von Wissenskategorien.....	82

<b>II. Strategiebedingte Anforderungen an Führungskräfte und Projektteams im Projektportfolio-Management.....</b>	<b>88</b>
1. Veränderte Aufgaben und Fähigkeiten der Führungskräfte im Projektportfolio-Management.....	88
1.1 Personelle Barrieren als Herausforderung.....	88
1.2 Neue Aufgabenschwerpunkte.....	90
1.3 Fähigkeitsprofil im Projektportfolio-Management.....	97
1.4 Gewandeltes Rollenverständnis der Führungskräfte im Projektportfolio-Management.....	101
2. Herausforderung für das Projektteam.....	106
2.1 Teamaufbau.....	106
2.2 Teamentwicklung.....	110
2.3 Einbindung des Projektteams.....	114
<b>m. Strukturelle und kulturelle Veränderungen als Konsequenz.....</b>	<b>119</b>
1. Projektportfolio-Management und Projektorganisation.....	119
2. Projekt- vs. Linienorganisation und ihre Wandlungsfähigkeit.....	121
3. Führungsstrukturen im Projektportfolio-Management.....	129
3.1 Projekte als Geschäfte verstehen und führen.....	129
3.2 Strukturierung der Führungsbeziehungen.....	131
3.3 Führungsanspruch des Projektportfolio-Managements.....	132
3.4 Beurteilung des Führungsanspruchs.....	135
3.5 Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.....	137
4. Projekt-Competence-Center als integrativer Strukturbaustein.....	142
5. Kulturelle Veränderungen.....	146
5.1 Bestandteile der Projektkultur.....	146
5.2 Projektkultur als wandlungsförderndes Schwungrad.....	149
5.3 Wertorientierte vs. strukturelle Einbindung.....	152
<b>IV. Ausgewählte Führungsinstrumente im Projektportfolio-Management.....</b>	<b>156</b>
1. Projektportfolio als Analyseinstrument.....	156
1.1 Ziel und Nutzen von Projektportfolios.....	156
1.1.1 Grundsätzliche Ziele der Portfoliotechnik.....	156

1.1.2 Synergiepotentiale sichern.....	158
1.1.3 Kernkompetenzorientierung fördern.....	160
1.1.4 Risikoausgleich herbeiführen.....	161
1.2 Aufbau eines Projektportfolios.....	163
1.2.1 Dimensionen des Projektportfolios.....	163
1.2.1.1 Projekteffizienz.....	164
1.2.1.2 Beitrag zum Unternehmungswandel.....	168
1.2.2 Methodisches Vorgehen.....	170
1.2.3 Projektportfolio-Darstellung und Ableitung von Normstrategien.....	173
1.2.4 Projektportfolio am Beispiel von Projektalternativen.....	176
2. Systemunterstützung im Rahmen der Wandlungsaufgaben.....	182
2.1 Grundlagen.....	182
2.2 Management by Objectives.....	183
2.2.1 Einordnung in ausgewählte Management-by-Konzepte.....	183
2.2.2 Prozeß der Zielvereinbarung.....	186
2.2.3 Einbindungsschwerpunkt des Management by Objectives.....	189
2.3 Fachlaufbahn vs. Projektlaufbahn.....	191
2.4 Projektcontrolling.....	193

## **D.Ergebnisse.....197**

Literaturverzeichnis.....203

Stichwortverzeichnis.....239