

Das diesbezügliche Management ist in Theorie und Praxis durch einen bestimmten Aufbau mittels unterschiedlicher Bereiche gekennzeichnet,²⁶ die im nächsten Kapitel einer Analyse unterzogen werden.

3. Aufbau des Projekt-Portfolio-Managements

Der konstituierende Aufbau eines PPM zeigt sich durch bestimmte Bereiche, die nachfolgend im Überblick genannt werden.

3.1 Bereiche im Überblick

Mit dem Ziel der Gewährleistung von Effektivität einer Projektlandschaft im Unternehmen obliegt dem PPM als zentrale Aufgabe die Planung und Selektion von Projekten mit Hilfe einer Priorisierung und diesbezüglichen Kriterien unter Berücksichtigung strategischer Ziele.²⁷ Weiterhin ist ein PPM für die Ressourcenallokation zuständig.²⁸

Zudem lassen sich in der Literatur die Projekt-Portfolio-Integration, Projekt-Portfolio-Planung, Projekt-Portfolio-Steuerung, Projekt-Portfolio-Bereinigung und die Softwareunterstützung als konstituierende PPM-Elemente identifizieren.²⁹

In der Überwachung und Steuerung laufender Projekte besteht eine wesentliche Aufgabe des Projekt-Portfolio-Controllings. Ein derartiges Controlling verdeutlicht den Status aller Projekte und identifiziert potenzielle Ressourcenengpässe. Diese Informationen stellen Entscheidungsgrundlagen für steuernde Maßnahmen im Projekt-Portfolio hinsichtlich der Priorisierung oder einem On-hold-Setzen von Projekten dar.³⁰

Die Ausführungen bringen zum Ausdruck, dass ein PPM eine dauerhafte Einrichtung im Unternehmen darstellt, die nicht zeitlich befristet ist.³¹

²⁶ Vgl. Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten, Projektportfolio-Management, 2014, S. 6.

²⁷ Vgl. Harsch, Monika, Multiprojektmanagement, 2018, S. 44.

²⁸ Vgl. Weber, Wolfgang, Projektportfolio-Management, 2012, S. 9.

²⁹ Vgl. Hab, Gerhard / Wagner, Reinhard, Effizientes Management, 2017, S. 230 ff.

³⁰ Vgl. Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 28; Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten, Projektportfolio-Management, 2014, S. 5.

³¹ Vgl. Harsch, Monika, Multiprojektmanagement, 2018, S. 44.

Zur systematischen Betrachtung ausgewählter Gesichtspunkte eines PPM-Aufbaus werden nachfolgend die Projekt-Portfolio-Planung und Priorisierung in den Vordergrund gestellt. Es liegen hierbei charakteristische Aufbaubereiche eines PPM vor. Hinzu kommen als weitere Aufgaben, die im Rahmen dieser Arbeit nicht analysiert werden, das Projekt-Controlling, Gate-Management und die Genehmigung von Projekten. Hierzu wird auf die Literatur verwiesen.³²

3.2 Projekt-Portfolio-Planung und Priorisierung

Im Rahmen der Projekt-Portfolio-Planung erfolgt eine Sammlung sämtlicher Projektideen, damit diese im Hinblick auf Strategiekonformität, Projektwürdigkeit und folglich auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und priorisiert werden können. Gesichtspunkte der Machbarkeit sind z. B. Kosten und Ressourcen.³³

Die Projekt-Portfolio-Planung wird in Unternehmen im Regelfall gemäß einer Folgejahresplanung zur Jahresmitte bereits für das zukünftige Geschäftsjahr vorgenommen.³⁴

Dazu ergänzend wird in der Literatur die Projekt-Portfolio-Planung derartig umschrieben, dass infolge der über mehrere Jahre angelegten strategischen Planung „(...) die Anforderungen für die taktische Planung (etwa ein bis zwei Jahre) abgeleitet und nach definierten Kriterien priorisiert [werden].“³⁵ Hierzu infrage kommende Verfahren sind in vielfältigen Varianten vorhanden.

Zur Priorisierung bestehen verschiedene Priorisierungsverfahren, die sich systematisch in quantitative und qualitative Kriterien differenzieren lassen. Quantitative Verfahren sind die ABC-Analyse, Priorisierungstabellen und Wirtschaftlichkeitskennzahlen. Diese Instrumente fokussieren auf ökonomische Aspekte wie Erträge, Rendite und Kosten. Im Vergleich dazu liegt der Schwerpunkt bei qualitativen Priorisierungsverfahren auf Potenzialen und der Attraktivität. Exemplarisch für solche tools sind die Nutzwert-Analyse und Varianten der Portfolio-Analyse.³⁶

³² Vgl. Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten, Projektportfolio-Management, 2014, S. 5.

³³ Vgl. Hab, Gerhard / Wagner, Reinhard, Effizientes Management, 2017, S. 230 f.

³⁴ Vgl. Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 25.

³⁵ Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten, Projektportfolio-Management, 2014, S. 6.

³⁶ Vgl. Pfetzing, Karl / Rohde, Adolf, Projektmanagement, 2014, S. 105.

Letztgenanntes Instrument, in z. B. Gestalt der 2-dimensionalen Variante, ist ein Verfahren des strategischen Managements mit der Absicht, die Priorisierung mehrerer Projekte unter Einbezug von zwei verschiedenen Kriterien zu veranschaulichen.³⁷

Anknüpfend an die Resultate einer Wertetabelle, in der beispielsweise das Potenzial und die Attraktivität von Projekten durch die Vergabe von Punkten beurteilt wurden, können Portfolios dargestellt werden.³⁸

In diesem Kontext werden klassischerweise Projektpriorisierungen durch Portfoliodarstellungen unterschieden nach Dringlichkeit versus Wichtigkeit bzw. oftmals auch im Hinblick auf Nutzen/Deckungsbeitrag (DB) versus potenzieller Aufwand präsentiert.³⁹ Nachstehende Abbildung 1 gibt zwei Beispiele unter Berücksichtigung der Kriterien Nutzen/DB versus Aufwand und Wichtig versus Dringend.

Die Vorhaben sollten daran anknüpfend in Muss- und Kann-Vorhaben kategorisiert werden. Ein Muss-Projekt innerhalb des Projekt-Portfolios wäre die Realisierung gesetzlicher Vorgaben.⁴⁰ Des Weiteren können in einer Strategiematrix die Kann-Projekte den vom strategischen Management festgelegten Unternehmensstrategien gegenübergestellt werden, auf deren Grundlage eine Priorisierung mittels Bewertung durch Buchstaben vorgenommen werden kann.⁴¹

Exemplarisch verdeutlicht Abbildung 2 eine solche Strategiematrix:

³⁷ Vgl. Hab, Gerhard / Wagner, Reinhard, Effizientes Management, 2017, S. 234; Hartel, Dirk, Consulting und Projektmanagement, 2009, S. 59 f.

³⁸ Vgl. Pfetzing, Karl / Rohde, Adolf, Projektmanagement, 2014, S. 110.

³⁹ Vgl. Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 26.

⁴⁰ Vgl. Voigt, Volker, Projektpriorisierung, 2010, S. 196 ff.

⁴¹ Vgl. Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 26.



Abbildung 1: Beispielhafte Portfoliodarstellungen

Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 27.

	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3	Strategie 4	Strategie 5	Strategie X	Priorität (A/B/C/D)
Projekt 1				X			C
Projekt 2			X			X	B
Projekt 3	X				X		B
Projekt 4		X				X	B
Projekt 5	X			X		X	A
Projekt X		X		X	X		A

Abbildung 2: Beispiel Strategiematrix

Quelle: Eigene Darstellung. In Anlehnung an Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 27.

Das Resultat einer Projekt-Portfolio-Planung gelangt zum Ausdruck durch eine in der Praxis durchführbare Roadmap, aus der in der Folgezeit Projekte und Programme initiiert werden.⁴²

Kapitelabschließend wird der PPM-Aufbau kritisch gewürdigt.

3.3 Probleme und Herausforderungen

Trotz des strukturierten Aufbaus eines PPM lassen sich Probleme und Herausforderungen feststellen, die sowohl das PPM in Allgemeinen als auch Verfahren zur Priorisierung betreffen.⁴³

So praktizieren Unternehmen ein PPM unter Berücksichtigung der spezifischen PPM-Aufbaubereiche, ohne jedoch eine systematische Nutzung bestehender Erfahrungen und Synergien zu berücksichtigen.⁴⁴ Konkret werden in sich wiederholenden Situationen bei der Projekt-Portfolio-Bildung und dabei zu erwartenden Problemen Lösungskonzepte neu entwickelt, ohne bereits generierte Erfahrungen zu nutzen. Dadurch droht das Risiko einer Verschwendung von ohnehin intern knappen Ressourcen. Mit dieser Kritik geht nicht die Handlungsempfehlung einher, zur systematischen Nutzung von Erfahrungen stereotype Handlungsmuster allgemeingültig festzulegen, die zukünftig auf vergleichbare Fälle angewandt werden müssen. Vielmehr sollten bereits bekannte Handlungen und Daten in die Analyse einer aktuellen Problembehandlung im Zusammenhang mit z. B. einer Projekt-Portfolio-Bildung und Priorisierung mit einbezogen werden. In der Konsequenz eröffnet sich die Chance zur Verkürzung der Zeit zur Lösung einer bestehenden Herausforderung.⁴⁵

Hinsichtlich der Priorisierungsverfahren innerhalb der Projekt-Portfolio-Planung lässt sich festhalten, dass sich die in dieser Arbeit ansatzweise beschriebene Portfolio-Analyse und deren Darstellung Kritik gegenübersteht.

Tabelle 1 fasst die Beurteilung unter Einzug von Vorteilen und Nachteilen der Portfolio-Analyse als Priorisierungsverfahren zusammen.

⁴² Vgl. Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten, Projektportfolio-Management, 2014, S. 6.

⁴³ Vgl. Eggers, Bernd / Ahlers, Friedel, Projektaufgaben, 2010, S. 241; Jenny, Bruno, Projektmanagement, 2016, S. 117 ff.; Leyendecker, Petra, Priorisierung, 2011, S. 97 f.

⁴⁴ Vgl. Rettberg, Bernd, Projektwissen, S. 397 f.

⁴⁵ Vgl. Jenny, Bruno, Projektmanagement, 2016, S. 111; Patzak, Gerold / Rattay, Günter, Projektmanagement, 2014, S. 505.

Vorzüge	Nachteile
anschauliche und kompakte Visualisierung von dem Status Quo des Projekt-Portfolios	Betrachtungsweise erfolgt statisch
Fokussierung auf das Wesentliche	infolge einer subjektiven bzw. willkürlichen Fixierung von Grenzen je Bewertungskriterium droht das Risiko einer Fehlinterpretation
etabliertes tool aufgrund eines breiten Einsatzspektrums im PPM	durch eine starke Verdichtung der Daten droht der Verlust von Detailinformationen
geringer Aufwand im Hinblick auf Erhebung von Informationen und der Darstellung	im Regelfall Begrenzung auf zwei Dimensionen

Tabelle 1: Beurteilung der Portfolio-Analyse zur PPM-Priorisierung

Eigene Darstellung. In Anlehnung an Hartel, Dirk, Consulting und Projektmanagement, 2009, S. 62; Pftzing, Karl / Rohde, Adolf, Projektmanagement, 2014, S. 111.

Grundsätzlich zählt die Portfolio-Analyse in der PPM-Praxis zu einem etablierten Verfahren, weil dieses Instrument zur Bildung von Projekt-Analyse in anschaulicher Form komplexe Zusammenhänge einfach visualisiert. Zur Vermeidung qualitativer Bauchentscheidungen hinsichtlich möglicher Portfoliodarstellungen im Rahmen der Abwägung zwischen z. B. den Priorisierungskriterien Dringlichkeit und Wichtigkeit ist darauf zu achten, Portfolios auf metrisch skalierten Achsen aufzusetzen. Weiterhin müssen die auf den beiden Achsen illustrierten Kriterien unbedingt unabhängig voneinander sein. Zur Begegnung der Problematik einer statischen Betrachtungsweise ist es wiederum hilfreich auf Erfahrungen zurückzugreifen. Diese liegen darin, dem aktuellen Projekt-Portfolio ein Pendant aus einem zurückliegenden jedoch vergleichbaren Zeitraum gegenüberzustellen. Dadurch können zeitraumbezogene Aussagen zum Projekt-Portfolio zum Ausdruck gebracht werden.⁴⁶

⁴⁶ Vgl. Hartel, Dirk, Consulting und Projektmanagement, 2009, S. 62 f.

Neben dem Aufbau eines PPM zählt dessen Implementierung zu einem Arbeitsschritt in Unternehmen. Auf diesen Aspekt geht das Kapitel vier ein.

4. Implementierung des Projekt-Portfolio-Managements

Die Entwicklung, Implementierung bzw. Einführung eines PPM ist ein Vorhaben, das alle Bedingungen eines Projekts erfüllt. Demnach lässt sich z. B. die Einführung zeitlich und inhaltlich definieren, weist eine Komplexität auf und tangiert die Zuständigkeiten vieler Mitarbeiter in einem Unternehmen.⁴⁷ Ein möglicher Implementierungsansatz wird im Fortgang genannt. Im Anschluss steht die Identifikation und ein mögliches Management von Widerständen im Fokus, denen sich die PPM-Einführung gegenübersehen könnte.

4.1 Implementierungsansatz im Überblick

Im Hinblick auf die Einführung eines PPM sollten bestimmte Arbeitspakete umgesetzt werden, die eine Professionalisierung der PPM-Organisation unterstützen. Dabei handelt es sich um

- Festlegung von Rahmenbedingungen und Intentionen eines PPM,
- Erarbeitung eines PPM-Prozessmodells,
- Bestimmung und Etablierung von Organisationsstrukturen bzw. Gremien zur Entscheidung, der Definition von Rollen sowie einer Zuweisung von Verantwortlichkeiten innerhalb des PPM,
- Definition von Daten, Ansichten und Auswertungen durch ein Reporting,
- Erarbeitung sogenannter Guidelines und Dokumentationen,
- Kommunikation neuer Regelungen,
- Definition von Anforderungen, der Auswahl und Einführung einer PPM-Software sowie
- Durchführung von PPM-Schulungen im Rahmen von Maßnahmen zur Personalentwicklung.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Kühn, Frank, Projektportfolio-Management, 2011, S. 64; Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 158 f.

⁴⁸ Vgl. Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten, Projektportfolio-Management, 2014, S. 7; Sterrer, Christian, Projekte, 2014, S. 159

Die Implementierung eines solchen Vorhabens sieht sich neben Nutzenwirkungen vielfältigen Widerständen gegenüber, von denen einige im kommenden Abschnitt diskutiert werden.

4.2 Identifikation und Umgang mit Widerständen

Im Zusammenhang mit der Implementierung eines PPM handelt es sich um ein Vorhaben mit dem Veränderungen verbunden sind. Im Speziellen dort, wo das PPM auf andere Prozesse Einfluss nimmt und Mitarbeiter verschiedener Führungsebenen und Funktionsabteilungen ihre Rolle neu verstehen sollen, können Konflikte und Widerstände drohen.⁴⁹ Widerstände gegen ein PPM ergeben sich im gesamten Unternehmen zumeist zum einen aus einer neuen Transparenz hinsichtlich der Projekte und deren Wechselbeziehung zueinander sowie zum anderen infolge einer Vereinheitlichung von Systemen.⁵⁰ Angesichts dessen gehen Widerstände stets zurück auf Unsicherheit und Furcht vor einer verstärkten Überwachung, Kontrolle, Fremdsteuerung und einem reduzierten, persönlichen Handlungsspielraum.⁵¹

Tabelle 2 nennt Motivationen für und wider der Implementierung von PPM, die sich auf die Ressource Mitarbeiter beziehen. Widerständen lässt sich durch mehrere Maßnahmen begegnen. Von Bedeutung ist, im Rahmen der PPM-Implementierung von Beginn an Führungskräfte und Mitarbeiter am Entwicklungsprozess beratend und aktiv partizipieren zu lassen.⁵² Somit lautet eine Handlungsempfehlung zur Begegnung oder Prävention gegen Widerstände, dass die Unternehmensführung und sämtliche Führungskräfte die PPM-Einführung nachdrücklich unterstützen sollten. Diese Entscheidungsträger sollten kontinuierlich und aktiv gegenüber den Mitarbeitern die bevorstehenden Veränderungen, die mit der Implementierung eines PPM verbunden sind, in einem Top-down-Prozess kommunizieren.⁵³

⁴⁹ Vgl. Bergmann, Rainer / Garrecht, Martin, Organisation, 2016, S. 258.

⁵⁰ Vgl. Becker, Lutz u. a., Strategischer Wandel, 2012, S. 69.

⁵¹ Vgl. Kühn, Frank, Projektportfolio-Management, 2011, S. 74.

⁵² Vgl. Kühn, Frank, Projektportfolio-Management, 2011, S. 75.

⁵³ Vgl. Kohnke, Oliver, Anwenderakzeptanz, 2015, S. 49.

Positive Aspekte eines PPM	Gründe für Widerstand gegen ein PPM
Transparenz bietet die Chance auf Vergleiche und Adjustierung von Maßnahmen	Transparenz für andere Abteilungen kann spezifische Projekte relativieren
Bessere Priorisierung im jeweiligen Portfolio eines Mitarbeiters	Unwille Entscheidungen zu treffen, die genauso transparent wie das Projekt-Portfolio werden
Schaffung und Nachweis des Portfolio-Mehrwerts: Auswahl der richtigen Projekte und im Idealfall Schließung einer strategischen Lücke	Aufwand der Portfolio-Darstellung, da die Projekte erfahrungsgemäß ohnehin durchgeführt werden müssen
Verdeutlichung der Bedeutung von Projekten und Schaffung von Transparenz des Beitrags eines Mitarbeiters am Projekt- und Unternehmenserfolg	Gewohnheitsbedingt wurden Projekte stets anders umgesetzt und es hat zu meist erfolgreich funktioniert
gesteigerte Planungssicherheit	Zusätzliche Arbeit. Es sollten vorrangig Maßnahmen eingeführt werden, die den Umsatz steigern
Effizienzsteigerung durch Vermeidung von Doppelaufwänden und Best Practices-Transfer	PPM hemmt die Flexibilität
Unterstützung für einen Mitarbeiter auf dessen ganzheitliche Unternehmenssicht	Furcht vor zunehmender Bürokratie
Chance auf eine rechtzeitige Einflussnahme	Werden sämtliche Projekte im Konzern / Unternehmen erfasst? Oder sind Vorstandsprojekte ausgenommen von dem PPM
Hoffnung auf Arbeitsentlastung	

Tabelle 2: Pro und Contra zur Einführung und Nutzung eines PPM

Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kühn, Frank, Projektportfolio-Management, 2011, S. 74-75.

Dadurch kommt zum Ausdruck, dass die Führungskräfte ein PPM ambitioniert umsetzen möchten.⁵⁴

Die Aufzählungen in der Tabelle 2 arbeiten z. B. heraus, dass mit der Implementierung eines PPM Neues und Veränderungen eintreten. Hier kann Skepsis und gezeigter Widerstand der Mitarbeiter gegenüber der Bildung eines bislang nicht bestehenden Projekt-Portfolios in Gewohnheit begründet liegen.

Diese Einschätzung basiert auf der Erkenntnis, dass Mitarbeiter Tendenzen zum Ausdruck bringen können, „einen Zustand aufrechtzuerhalten, der bekannt ist. Denn hier sind Chancen und Risiken bereits eindeutig.“⁵⁵

Mitarbeiter halten an einem bestimmten Ist-Zustand fest, weil dieser seit Jahren bekannt ist, auf etablierten Strukturen basiert und potenzielle Schwierigkeiten kalkulierbar sind. Im Speziellen eine mögliche Ungewissheit darüber, wie sich die eigene Position innerhalb des Projektmanagements nach der Einführung von einer PPM-Software als Element der Organisationsstruktur ändern könnte, kann für Widerstand gegen ein zukünftiges PPM ursächlich sein.⁵⁶

Auch zur Begegnung solcher Hemmfaktoren bezüglich der Einführung eines PPM kann mit frühzeitigen Diskussionen sachbezogene Überzeugungsarbeit gegenüber kritischen Mitarbeitern von Führungskräften geleistet werden. Beispielsweise könnte das geplante Projekt Einführung PPM im Unternehmen einen Tag der offenen Tür veranstalten, bei dem sich betroffene Mitarbeiter aller Führungsebenen informieren können und zudem die Chance erhalten, sich aktiv am Implementierungsprozess zu beteiligen.⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Kohnke, Oliver, Anwenderakzeptanz, 2015, S. 49.

⁵⁵ Vgl. Landes, Miriam / Steiner, Eberhard, Change Prozesse, 2014, S. 7.

⁵⁶ Vgl. Meifert, Matthias / Kienbaum, Julia, Mitarbeitermotivation und -widerstand, 2009, S. 287.

⁵⁷ Vgl. Kühn, Frank, Projektportfolio-Management, 2011, S. 75.

5. Fazit

In dieser Arbeit hat eine Auseinandersetzung mit der Themenstellung Projekt-Portfolio-Management - Aufbau und Implementierung im Mittelpunkt gestanden. Zweifellos ist es vor dem Hintergrund dynamischer Rahmenbedingungen Unternehmen zu empfehlen, sich mit einer Etablierung und Anwendung von PPM auseinanderzusetzen, um die Planung, Überwachung und Steuerung der gesamten Projektlandschaft sicherzustellen.

Ein PPM bietet in diesem Kontext die Chance, das richtige Projekt zum richtigen Zeitpunkt im passenden Funktionsbereich eines Unternehmens mit den adäquaten Ressourcen anzustoßen. Weiterhin können die laufenden Projekte vom Standpunkt des PPM aus kompetent unterstützt werden. Das beschriebene Ziel eines PPM, ein Projekt-Portfolio zu erstellen und aktiv zu managen, lässt sich als strategisch relevant charakterisieren, weil dadurch eine zentrale und zukunftsorientierte Ausrichtung koordiniert und folglich beeinflusst wird.

Einem PPM liegen bestimmten Bestandteilen bzw. Bereiche zugrunde, die den Aufbau zum Ausdruck bringen. Wie die Ausführungen des Kapitels drei andeuten, obliegen dem PPM die Portfolio-Projekt-Planung und die Priorisierung. Die Priorisierung von Projekten lässt sich als Option für Unternehmen interpretieren, um die operative Realisierung strategischer Ziele zu gestalten. Hierzu sind Priorisierungsverfahren mit festzulegenden Kriterien unabdingbar. Ein Instrument ist die Portfolio-Analyse in Verbindung mit einer Strategiematrix. Auch wenn die Portfolio-Analyse nicht frei von Schwächen ist, kann sie als Instrument zur Projektpriorisierung für das PPM veranschaulichend dazu beitragen, eine Entscheidungsunterstützung mit Blick auf die Auswahl einzelner Projekte in einem Projekt-Portfolio zu bieten.

Zu diesem Gesichtspunkt ist zu empfehlen, im Rahmen der Planung und Priorisierung kontinuierlich mehrere Verfahren zu betrachten. Quantitative und qualitative Verfahren sollten dabei hinsichtlich ihrer spezifischen Eignung für das Unternehmen einer Beurteilung unterzogen werden.

Des Weiteren besteht eine Erkenntnis dieser Arbeit infolge der Inhalte aus dem Kapitel vier darin, dass sich die PPM-Einführung aus bestimmten Arbeitspaketen zusammensetzt, die es bei der Implementierung zu berücksichtigen gilt.

Gegenüber einer PPM-Einführung können Widerstände vorliegen, deren Ursachen vielfältig sind. Hier lautet die Handlungsempfehlung an die Unternehmensleitung und Führungskräfte eines Unternehmens, den Anlass und Zweck des einzuführenden PPM gegenüber sämtlichen Mitarbeitern aktiv, transparent, verständlich und präzise in einem Dialog zu begründen. Hierbei kann es sinnvoll sein, Mitarbeitern Möglichkeiten zur Partizipation am Einführungsprozess anzubieten.

Literaturverzeichnis

Alter, Roland [Strategisches Controlling, 2013]: Strategisches Controlling - Unterstützung des strategischen Managements. München: Oldenbourg, 2013

Becker, Lutz / Feldmüller, Dorothee / Helbig, Veronika / Kettner, Katharina / Müller, Johannes / Mütter, Jan [Strategischer Wandel, 2012]: Strategischer Wandel durch IT: Kultur und Kommunikation als Erfolgsfaktoren im IT-Projektmanagement. Nürnberg: GPM, 2012.

Buchholz, Liane [Strategisches Controlling, 2013]: Strategisches Controlling. Grundlagen - Instrumente - Konzepte. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Büchler, Jan-Philipp / Müller, Christoph [Innovation, 2018]: 3 Autoneum - Hochleistungskultur und Innovation. In: Büchler, Jan-Philipp (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions. Innovationen für den Weltmarkt. Wiesbaden: Gabler, 2018, S. 37-54

Eggers, Bernd / Ahlers, Friedel [Projektaufgaben, 2010]: Konzeptionelle Überlegungen zur Handhabung des Konflikts zwischen Linienaufgaben und Projektaufgaben bei Mitarbeitern. In: Steinle, Claus / Eßeling, Verena / Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling. Projekte erfolgreich strukturieren und steuern. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010, S. 241-250

Hab, Gerhard / Wagner, Reinhard, [Effizientes Management, 2017]: Projektmanagement in der Automobilindustrie. Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2017

Harsch, Monika [Multiprojektmanagement, 2018]: Multiprojektmanagement im Krankenhaus. Prozesse, Methoden, Strukturen. Wiesbaden: Gabler, 2018

Hartel, Dirk, [Consulting und Projektmanagement, 2009]: Consulting und Projektmanagement. Praxisleitfaden mit Fallstudien. München: Oldenbourg, 2009

Horváth, Peter [Controlling, 2011]: Controlling. 12. Aufl., München: Vahlen

Hungenberg, Harald [Management, 2012]: Strategisches Management. Ziele - Prozesse - Verfahren. 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Jelitto, Christoph [Projektbegriffe, 2015]: Projektbegriffe innerhalb der Normen und Standards interpretieren. In: Rietsch, Jörg (Hrsg.): Projektportfolio-Management. Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften. Freiburg: Haufe, 2015, S. 287-293

Jenny, Bruno [Projektmanagement, 2016]: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi. 5. Aufl., Zürich: Hochschule, 2016

Kohnke, Oliver [Anwenderakzeptanz, 2015]: Anwenderakzeptanz unternehmensweiter Software: Theorie, Einflussfaktoren und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer.

Kühn, Frank [Projektportfolio-Management, 2011]: Projektportfolio-Management einführen. In: Hirzel, Matthias / Alter, Wolofgang / Sedlmayer, Martin (Hrsg.): Projektportfolio-Management: Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 63-84

Küpper, Hans-Ulrich [Controlling, 2013]: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2013

Landes, Miriam / Steiner, Eberhard [Change Prozesse, 2014]: Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer, 2014

Leyendecker, Petra [Priorisierung, 2011]: Priorisierung von Projekten. In: Hirzel, Matthias / Alter, Wolofgang / Sedlmayer, Martin (Hrsg.): Projektportfolio-Management: Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 85-98

Meifert, Matthias / Kienbaum, Julia [Mitarbeitermotivation und -widerstand 2009]: 5 Betriebliche Innovation zwischen Mitarbeitermotivation und -widerstand. In: Schmidt, Klaus / Gleich, Roland / Richter, Ansgar (Hrsg.): Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation, Planegg / München: Haufe, S. 275-304

Patzak, Gerold / Rattay, Günter [Projektmanagement, 2014]: Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. 6. Aufl., Wien: Linde International, 2014

Pfetzinger, Karl / Rohde, Adolf [Projektmanagement, 2014]: Ganzheitliches Projektmanagement. 5. Aufl., Wettenberg: Dr. Götz Schmidt, 2014

Pommeranz, Inna [Komplexitätsbewältigung, 2011]: Komplexitätsbewältigung im Multiprojektmanagement. Die Handlungsperspektive der Multiprojektleiter, 2011,
http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2011_Dissertation_Inna_Pommeranz.pdf, letzter Zugriff 08. Januar 2019

Rettberg, Bernd, [Projektwissen, 2011]: In: Steinle, Claus / Eßeling, Verena / Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling. Projekte erfolgreich strukturieren und steuern. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010, S. 397-412

Scheuermann, Jobst / Frey, Thorsten [Projektportfolio-Management, 2014]: Projektportfolio-Management erfolgreich implementieren. In: Business News 5 (2014), S. 5-8

Schwalbe, Kathy [Technology Projectmanagement, 2018]: Information Technology Project Management. 9th edition, Boston: Course Technology, 2018

Steinle, Claus / Eßeling, Verena / Eichenberg, Timm [Multiprojektmanagement, 2010]: Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling - Standortbestimmung und Konzept. In: Steinle, Claus / Eßeling, Verena / Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling. Projekte erfolgreich strukturieren und steuern. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010, S. 3-16

Sterrerr, Christian [Projekte, 2014]: Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Wiesbaden: Springer, 2014

Voigt, Volker [Projektpriorisierung, 2010]: Ausgestaltung der Projektpriorisierung - ein engpassorientierter Ansatz. In: Steinle, Claus / Eßeling, Verena / Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling. Projekte erfolgreich strukturieren und steuern. 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010, S. 187-208

Weber, Wolfgang [Projektportfolio-Management, 2012]: Einführung eines bereichsübergreifenden Projektportfolio-Managements. In: ProjektMagazin (2012), 13

Wunder, Thomas [Strategic Management, 2016]: Essentials of Strategic Management - Effective Formulation and Execution of Strategy. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2016