



Bewertung und Optimierung von IT Projektportfoliomanagement Prozessen

Masterarbeit

zur Erlangung des Grades „Master of Science (M. Sc.)“ im Studiengang
Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Fenja Schulte

Matrikelnummer: [REDACTED]

Geboren am [REDACTED]

[REDACTED]

Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Betreuerin: Christin Karrenbauer

Hannover, den 26.01.2023

Inhaltsverzeichnis

<u>INHALTSVERZEICHNIS</u>	<u>I</u>
<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>IV</u>
<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>IV</u>
<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>V</u>
<u>1. EINLEITUNG UND MOTIVATION</u>	<u>1</u>
<u>2. THEORIE</u>	<u>3</u>
2.1. REIFEGRADMODELL	3
2.2. GESCHÄFTSPROZESSE	4
2.3. IT PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT.....	5
<u>3. DESIGN SCIENCE RESEARCH</u>	<u>7</u>
3.1. ABLEITUNG VON ANFORDERUNGEN AUS DER UMGEBUNG UND DER WISSENSBASIS	8
3.1.1. LITERATURRECHERCHE.....	8
3.1.2. EXPERTENINTERVIEWS	13
3.2. ERSTELLUNG UND EVALUATION DER ERGEBNISSE	21
<u>4. ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE</u>	<u>25</u>
4.1. AUSWERTUNG DER LITERATURRECHERCHE	25
4.1.1. BESTEHENDE REIFEGRADMODELLE	25
4.1.2. IT PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENT PROZESSE.....	30
4.1.3. QUALITÄTSKRITERIEN.....	40
4.1.4. AUSWERTUNG UND ZUSAMMENFASSUNG DER GESICHTETEN LITERATUR.....	50
4.2. AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS	54
4.3. ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE	69
4.4. ERKENNTNISSE AUS DER EVALUATION	74
4.5. UPDATE.....	76
<u>5. DISKUSSION DER ERGEBNISSE</u>	<u>79</u>
<u>6. LIMITATION</u>	<u>82</u>

7. FAZIT UND AUSBLICK.....	83
8. LITERATURVERZEICHNIS.....	84
INHALTSVERZEICHNIS ANHANG.....	89
A1 INTERVIEWLEITFADEN INKLUSIVE ERLÄUTERUNGSTEXT.....	89
ERLÄUTERUNGSTEXT:.....	89
INTERVIEWLEITFADEN:.....	89
INTERVIEWLEITFADEN.....	90
A2 TRANSKRIPT E1.....	91
A3 TRANSKRIPT E2.....	100
A4 TRANSKRIPT E3.....	107
A5 TRANSKRIPT E4.....	116
A6 TRANSKRIPT E5.....	126
A7 TRANSKRIPT E6.....	137
A8 TRANSKRIPT E7.....	145
A9 TRANSTRIP E8.....	152
A10 MEMOS.....	158
A11 EVALUATIONSBOGEN BEKANNTEN EXPERTEN OHNE PROZESS.....	199
A12 EVALUATIONSBOGEN BEKANNTEN EXPERTEN MIT PROZESS.....	199
A13 EVALUATIONSBOGEN NEUE EXPERTEN.....	200
A14 EVALUATIONSBOGEN INTERNATIONALE EXPERTEN.....	201

<u>A15</u>	<u>EVALUATION E1.....</u>	<u>202</u>
<u>A16</u>	<u>EVALUATION E2.....</u>	<u>203</u>
<u>A17</u>	<u>EVALUATION E4.....</u>	<u>205</u>
<u>A18</u>	<u>EVALUATION E9.....</u>	<u>206</u>
<u>A19</u>	<u>EVALUATION E10.....</u>	<u>208</u>
<u>A20</u>	<u>EVALUATION E11.....</u>	<u>209</u>
<u>A21</u>	<u>EVALUATION E12.....</u>	<u>210</u>
<u>A22</u>	<u>EVALUATION E13.....</u>	<u>212</u>
<u>A23</u>	<u>REIFEGRADMODELL VON J. S. PENNYPACKER (2005).....</u>	<u>214</u>

1. Einleitung und Motivation

Die Digitalisierung hat viele Möglichkeiten für Unternehmen geschaffen, die sich stets weiterentwickeln. Diese Möglichkeiten sind in der Regel mit großem Wachstum verbunden. Jedoch birgt solch ein Wachstum Herausforderungen, da dadurch interne Prozesse ebenfalls größer und komplexer werden. Dies liegt unter anderem daran, dass Unternehmen mit neuen Technologien, Software und Geräten schritthalten müssen.²⁸ Diese Komplexität zeigt sich besonders in der Informationstechnologie (IT)-Landschaft, da diese maßgeblich für den Fortschritt ist. Viele Bereiche wollen Fortschritt durch IT-Projekte generieren, was zu einer Häufung von IT-Projekten führt. Der ständige Wandel des Marktes führt zu veränderten Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen, die mit Hilfe von IT-Projekten ermöglicht oder geschaffen werden sollen. Diese Veränderungen sorgen für eine Notwendigkeit der Überarbeitung bzw. Anpassung der Projekte. Demnach müssen Projekte einer ständigen Überprüfung unterzogen werden, was im Hinblick auf die größer werdende Anzahl an Projekten Probleme hervorrufen kann.

Die Globalisierung kann dabei diese Herausforderungen weiter ausbauen, da viele Unternehmen im internationalen Bereich tätig sind und somit die Projekte auch größere Dimensionen einnehmen können. Dies führt zu einer Notwendigkeit der Einbeziehung verschiedener zusätzlicher Faktoren.

Durch die herausgestellten Herausforderungen v.a. durch die Zunahme an IT-Projekten nehmen die Prozesse und Tätigkeitsabläufe größere Dimensionen an. Demnach müssen diese vernünftig dargestellt und gemanagt werden. Zudem werden auf Grund der Masse an Projekten Portfolios notwendig, um diese übersichtlich abbilden zu können. Besonders die Entscheidung über die Durchführung der Projekte steht dabei im Fokus. Reifegradmodelle können dabei helfen einen Überblick zu verschaffen, inwiefern die Prozessdarstellung geeignet ist oder ob ggf. weitere wichtige Aspekte fehlen.²⁹ Zudem bieten Sie die Möglichkeit unterschiedliche Prozesse miteinander zu vergleichen und Verbesserungspotenziale zu erkennen.³⁰

In der Literatur werden verschiedenste Reifegradmodelle aufgezeigt. Diese beziehen sich jedoch entweder nicht auf das IT Projektportfoliomanagement oder sie stellen keine ausreichenden oder übersichtlichen Modelle dar. Die bestehenden Reifegradmodelle setzen entweder in geringen Stufen bereits sehr hohe Anforderungen an die Prozesse oder sind sehr detailliert, wodurch beiderseits eine Demotivation oder Nichteinordnung die Folge sein kann. Daraus leitet sich die folgende Forschungsfrage dieser Ausarbeitung her:

Wie kann ein übersichtliches und anwendbares Reifegradmodell für IT Projektportfoliomanagement Prozesse aussehen?

²⁸ Vgl. Spitzer M. et al., 2019, S. 494.

²⁹ Vgl. Kamprath N., 2011, S. 93f.

³⁰ Vgl. Kamprath N., 2011, S. 93f.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird zunächst ein Überblick in die Begrifflichkeiten gegeben. Die Arbeit baut auf die Forschungsmethodik des Design Science Research Ansatzes auf, welcher daraufhin erläutert wird. Innerhalb des Design Science Research Ansatzes werden die Anforderungen aus der Umgebung der Wissensbasis aus einer Literaturrecherche und Experteninterviews abgeleitet. Ebenfalls wird in diesem Ansatz eine Evaluation durchgeführt, welche auf die Entwicklung des Reifegradmodells folgt. Sobald das konkrete Vorgehen erläutert ist, werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aufgezeigt. Hierbei werden zunächst die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche präsentiert, welche anhand von drei Kriterien ausgewertet werden. Diese Kriterien sind die bestehenden Reifegradmodelle, die IT Projektportfoliomanagement Prozesse und die Qualitätskriterien. Diese werden daraufhin zusammengeführt und ein Gesamtüberblick verschafft. Im Anschluss erfolgt die Auswertung der Experteninterviews, woraufhin die Ergebnisse zusammengeführt und das erste Reifegradmodell erstellt wird. Dieses Modell wird daraufhin von neuen und alten Experten evaluiert und das Feedback in das erste Reifegradmodell eingearbeitet, welches daraufhin präsentiert wird. Es folgt eine Diskussion der Ergebnisse und die Limitationen der Arbeit werden aufgezeigt. Zuletzt wird das Fazit dargestellt und ein Ausblick in zukünftige mögliche Fragestellungen gegeben.

Aus Gründen der Leserlichkeit und Verständlichkeit wird im Verlauf dieser Arbeit auf das Gendern verzichtet. Nichtsdestotrotz können alle Geschlechter die Rolle einer Funktion dieser Arbeit gleichermaßen übernehmen.

Dennoch wäre ein Austausch in Form eines Interviews klarer in Bezug auf die Tätigkeitsabläufe gewesen.

7. Fazit und Ausblick

In der Arbeit konnte ein Einblick in die Definitionen zum Reifegradmodell, Geschäftsprozessen und dem IT Projektportfoliomanagement gegeben werden. Im Anschluss wurde der genutzte Ansatz erläutert und die einzelnen Bestandteile erklärt. Hierbei wurde die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche, bei den Experteninterviews und der Evaluation der Ergebnisse aufgezeigt. Hierbei wurden jeweils verschiedene Verfahren genutzt. Im Anschluss wurden die Ergebnisse präsentiert. Hierbei wurde zunächst die Auswertung der Literaturrecherche anhand der bestehenden Reifegradmodelle, den IT Projektportfoliomanagement Prozesse und die Qualitätskriterien vorgenommen und daraufhin ein zusammenfassender Überblick geboten. Daraufhin werden die Erkenntnisse aus den acht Experteninterviews anhand zusammengestellter Konzepte aufgezeigt. Aus diesen Erkenntnissen aus der Wissensbasis wurde das erste Reifegrad entwickelt und präsentiert. Im Anschluss erfolgte eine Evaluation des Modells mit Hilfe bereits bekannter und neuer Experten. Die Ergebnisse der Evaluation wurden daraufhin, sofern diese Plausibel waren in das Reifegradmodell eingearbeitet und im Anschluss final dargestellt. Es erfolgte eine Diskussion der Ergebnisse, worin zunächst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews dargelegt und folgend das neu entwickelte Reifegradmodell mit den bereits zuvor bestehenden Reifegradmodellen verglichen wurde. In diesem Abschnitt konnte die Forschungsfrage, wie ein übersichtliches und anwendbares Reifegradmodell für IT Projektportfoliomanagement Prozesse aussehen kann beantwortet und zum Teil mit der Meinung der Experten belegt werden. Abschließend wurden die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt.

Anhand dieser Arbeit können darauf aufbauend klare Handlungsempfehlungen für die einzelnen Kriterien innerhalb der Reifestufen entwickelt werden. Ebenfalls sollte ein weiterer internationaler Bezug hergestellt werden und ggf. weitere Interviews mit internationalen IT Projektportfoliomanagement Experten geführt werden, um die Repräsentativität nicht nur für den deutschen Raum darlegen zu können. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Entwicklung einer Reifegrad-Version, die für die Geschäftsführungsebene spezifiziert werden kann. Diese Arbeit deckt zudem Mängel bei der Toolentwicklung auf. Es können weiterführende Forschungen in Bezug auf eine Toolentwicklung bzw. -weiterentwicklung durchgeführt werden, sodass die Unternehmen mehr Perspektiven in einer Toolnutzung sehen bzw. Entwicklungsunternehmen mögliche Anhaltspunkte erhalten.