

Franz Xaver Bea
Steffen Scheurer
Sabine Hesselmann

Projektmanagement

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Inhaltsübersicht

Einführung

Teil 1: Unternehmensführung mit Projektmanagement	25
Teil 2: Management von Projekten	51
Teil 3: Management durch Projekte	445
Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen	653
Literaturverzeichnis	699
Stichwortverzeichnis	717

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Unternehmensführung mit Projektmanagement	25
1 Projektmanagement im Wandel	26
1.1 Ursachen des Wandels	26
1.2 Anforderungen an die Unternehmen	27
2 Projektmanagement als Führungskonzeption	31
2.1 Merkmale einer Führungskonzeption	31
2.2 Ziele des Projektmanagements	34
2.2.1 Strategische Unternehmensentwicklung	34
2.2.2 Steigerung des Unternehmenswertes	35
2.3 Aufgaben des Projektmanagements	38
2.4 Methodik des Projektmanagements	39
2.4.1 Aufgaben einer Methodik des Projektmanagements	40
2.4.2 Die Führungsregelkreise des Projektmanagements	40
3 Das Entwicklungskontinuum des Projektmanagements	43
4 Aufbau des Buches	47
5 Zusammenfassung	48
* Fragen zur Wiederholung	49
* Fragen zur Vertiefung	49
* Literaturempfehlungen	50
Teil 2: Management von Projekten	51
1 Grundlagen des Managements von Projekten	52
1.1 Begriff „Projekt“	52
1.1.1 Merkmale von Projekten	52
1.1.2 Arten von Projekten	54
1.2 Aufgaben des Managements von Projekten	57
1.3 Phasen des Managements von Projekten	60
1.3.1 Vorteile der Phaseneinteilung	60
1.3.2 Die einzelnen Phasen	61

2 Governance im Projektmanagement	67
2.1 Grundlagen	68
2.2 Governance auf der Einzelprojektebene	72
2.3 Governance auf der Multiprojektebene	74
2.3.1 Projektportfolioebene	74
2.3.2 Projektprogrammebene	77
3 Projektorganisation	u..... 79
3.1 Grundlagen	79
3.1.1 Begriff der Projektorganisation	80
3.1.2 Ziele der Projektorganisation	81
3.2 Organisationseinheiten	83
3.2.1 Projektauftraggeber	85
3.2.2 Projektleiter	85
3.2.2.1 Rolle des Projektleiters	85
3.2.2.2 Führung in Projekten	86
3.2.3 Projektcontroller	89
3.2.4 Projektteam	89
3.2.4.1 Zusammenstellung des Projektteams	89
3.2.4.2 Probleme in Teams	91
3.3 Projektaufbauorganisation	91
3.3.1 Modelle der Projektaufbauorganisation	92
3.3.1.1 Stabs-Projektorganisation	93
3.3.1.2 Matrix-Projektorganisation	94
3.3.1.3 Reine Projektorganisation	95
3.3.2 Auswahl des passenden Organisationsmodells	97
3.4 Projektablauforganisation	98
3.4.1 Aufbau von Projektphasenplänen	99
3.4.2 Beispiele für Projektphasenpläne	101
3.4.3 Kritische Würdigung von Projektphasenplänen	104
3.5 Projektorganisation als Selbstorganisation	106
3.6 Die Bedeutung der Projektkultur	108
4 Vorselektion von Projekten	112
4.1 Notwendigkeit der Vorselektion	112
4.2 Machbarkeitsstudie	113
4.2.1 Aufgaben	113
4.2.2 Teilstudien	113
5 Projektstart	117
5.1 Projektvorbereitung	118

5.1.1	Vertragsverhandlungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	118
5.1.2	Der Projektauftrag	120
5.1.3	Projektumfeldanalyse	122
5.1.4	Planung des Projektmanagementsystems	125
5.2	Kick-Off-Meeting	128
6	Zielpräzisierung	130
6.1	Funktionen von Zielen	130
6.2	Anforderungen an Ziele	132
6.3	Formulierung von Zielen	134
6.4	Beziehungen zwischen Zielen	137
6.5	Prozess der Zielpräzisierung	138
6.5.1	Bedeutung der Ziele für die Projektauswahl	139
6.5.2	Zielpräzisierung in der Projektstartphase	139
6.5.3	Zielpräzisierung in der Projektplanungsphase	141
6.5.4	Umgang mit Zielen in der Projektumsetzungsphase	142
6.5.5	Bedeutung der Ziele in der Projektabschlussphase	143
7	Projektplanung	145
7.1	Aufgaben der Projektplanung	145
7.2	Planungstechniken	148
7.3	Teilprozesse der Projektplanung	150
7.4	Projektstrukturplanung	152
7.4.1	Arten von Projektstrukturplänen	153
7.4.2	Elemente des Projektstrukturplans	155
7.5	Arbeitsaufwandsplanung	156
7.5.1	Ermittlung des Arbeitsaufwands	156
7.5.2	Expertenschätzungen	160
7.5.2.1	Die Einzel- und Mehrfachbefragung	160
7.5.2.2	Die Delphi-Methode	161
7.5.2.3	Die Schätzklausur	162
7.5.3	Multiplikatormethode	162
7.5.4	Parametrische Methode	163
7.5.4.1	Function Point Analysis	164
7.5.4.2	COCOMO	165
7.5.4.2.1	Der COCOMO-Ansatz	166
7.5.4.2.2	Kritische Würdigung	168
7.6	Projektablaufplanung	169
7.6.1	Grundlegende Vorgehensweise	170

7.6.2	Die Netzplantechnik als Methode der Ablaufplanung	171
7.6.2.1	Grundbegriffe	172
7.6.2.2	Arten von Netzplänen	174
7.6.2.3	Die Arbeit mit einem Netzplan	178
7.6.2.3.1	Strukturanalyse und Entwurf des Netzplans	178
7.6.2.3.2	Zeitanalyse	179
7.6.2.3.3	Optimierung des Netzplans	183
7.6.2.3.4	Nutzung für Projektsteuerung und -kontrolle	185
7.6.2.4	Kritische Würdigung	185
7.7	Projektterminplanung	187
7.7.1	Geschwindigkeitsdiagramm	187
7.7.2	Terminliste	188
7.7.3	Zeitfixierter Balkenplan	189
7.7.4	Vernetzter Balkenplan	191
7.7.5	Netzplan	191
7.8	Projektressourcenplanung	192
7.8.1	Personalplanung	193
7.8.1.1	Ermittlung des Ressourcenbedarfs	194
7.8.1.2	Ermittlung der verfügbaren Kapazität	196
7.8.1.3	Vergleich von Kapazität und Bedarf.	196
7.8.1.4	Ressourcenoptimierung	197
7.8.2	Sachmittelplanung	200
7.8.3	Materialplanung	201
7.8.4	Finanzplanung	202
7.9	Projektkostenplanung	204
7.9.1	Aufgaben der Projektkostenplanung	204
7.9.2	Besonderheiten der Projektkostenplanung	206
7.9.2.1	Hohe Bedeutung indirekter Leistungsbereiche	207
7.9.2.2	Lebenszyklusorientierung	208
7.9.2.3	Kundenorientierung	210
7.9.3	Bausteine einer „Integrierten Projektkostenplanung“	210
7.9.3.1	Prozesskostenrechnung	211
7.9.3.1.1	Ziele der Prozesskostenrechnung	211
7.9.3.1.2	Methodik der Prozesskostenrechnung	212
7.9.3.1.3	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung ...	216
7.9.3.2	Life Cycle Costing	216
7.9.3.2.1	Ziele des Life Cycle Costing	216
7.9.3.2.2	Vorgehensweise des Life Cycle Costing	217
7.9.3.2.3	Kostenmanagement im Rahmen des Life Cycle Costing	218
7.9.3.3	Target Costing	219
7.9.3.3.1	Ziele des Target Costing	219
7.9.3.3.2	Vorgehensweise des Target Costing	220

7.9.3.4	Zusammenfassende Beurteilung der vorgestellten Bausteine	227
7.9.4	Integrierte Projektkostenplanung	228
7.9.4.1	Modell der integrierten Projektkostenplanung	228
7.9.4.2	Praktisches Beispiel	229
7.9.4.3	Die einzelnen Schritte der integrierten Projektkostenplanung	230
7.9.4.4	Kritische Würdigung des Modells der integrierten Projektkostenplanung	242
8	Projektumsetzung	245
8.1	Aufgaben der Projektumsetzung	245
8.2	Teilprozesse der Projektumsetzung	246
8.3	Projektinformationsmanagement	247
8.3.1	Aufgaben und Ziele	247
8.3.2	Mündliche Kommunikation	249
8.3.2.1	Formale Kommunikation	250
8.3.2.2	Informale Kommunikation	251
8.3.3	Schriftliche Kommunikation	251
8.3.3.1	Reporting	251
8.3.3.2	Dokumentation	254
8.3.3.3	IT-gestützter Datenaustausch und virtuelle Zusammenarbeit	255
8.3.4	Projektmarketing	256
8.4	Anderungs- und Konfigurationsmanagement	258
8.4.1	Änderungsmanagement	259
8.4.2	Konfigurationsmanagement	260
8.5	Vertrags- und Nachforderungsmanagement	263
8.5.1	Vertragsmanagement	263
8.5.2	Nachforderungsmanagement	265
9	Projektkontrolle	268
9.1	Aufgaben der Projektkontrolle	268
9.2	Kontrolle der einzelnen Zieldimensionen	271
9.2.1	Leistungskontrolle	272
9.2.1.1	Leistungsfortschritt	272
9.2.1.2	Subjektive Leistungsschätzung	275
9.2.1.3	Messung anhand einer quantitativen Größe	276
9.2.1.4	0/50/100%-Methode	277
9.2.1.5	Meilensteinmethode	277
9.2.2	Terminkontrolle	278
9.2.2.1	Zeitlicher Fortschritt	278

9.2.2.2	Terminliste	280
9.2.2.3	Balkenplan	280
9.2.2.4	Netzplan	282
9.2.2.5	Meilenstein-Trendanalyse	282
9.2.3	Kostenkontrolle	284
9.2.3.1	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit	284
9.2.3.2	Diagramm der kumulierten Ist- und Plankosten	285
9.2.3.3	Zeit-/Kosten-Trenddiagramm	287
9.2.3.4	Kosten-Trenddiagramm	288
9.2.3.5	Kontrolle in der „Integrierten Projektkostenrechnung“	289
9.2.3.5.1	Charakter der Kostenkontrolle	290
9.2.3.5.2	Struktur und Vorgehensweise bei der Kostenkontrolle	292
9.3	Ganzheitliche Kontrolle mit Hilfe der Earned Value-Technik	294
9.3.1	Grundbegriffe der Earned Value-Technik	295
9.3.2	Vorgehensweise bei der Earned Value-Technik	296
9.3.3	Kritische Würdigung der Earned Value-Technik	300
10	Projektabschluss	301
10.1	Aufgaben des Projektabschlusses	301
10.2	Teilprozesse des Projektabschlusses	303
10.2.1	Überleitungs- und Erhaltungsplan	303
10.2.2	Endabnahme der Projektergebnisse	304
10.2.3	Projektauswertung	306
10.2.4	Projektinterne Abschlussbesprechung im Team	308
10.2.5	Abschlussgespräche mit den wichtigsten Stakeholdern	310
10.2.6	Abschlussbericht und Fertigstellung der Projektdokumentation	311
11	Begleitende Prozesse des Managements von Projekten	313
11.1	Stakeholdermanagement	314
11.1.1	Die Bedeutung des Stakeholdermanagements	316
11.1.2	Der Prozess des Stakeholdermanagements	316
11.1.2.1	Stakeholderidentifikation	317
11.1.2.2	Stakeholderanalyse	317
11.1.2.3	Stakeholderstrategie und Maßnahmen	319
11.1.2.4	Überprüfung der Wirksamkeit	320
11.2	Qualitätsmanagement in Projekten	321
11.2.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements	322
11.2.2	Der prozessorientierte Ansatz des Qualitätsmanagements	324
11.2.3	Der Prozess des Qualitätsmanagements in Projekten	325
11.2.3.1	Qualitätsplanung	327
11.2.3.2	Qualitätslenkung	331
11.2.3.3	Qualitätssicherung	333

11.2.3.4 Qualitätsverbesserung	334
11.2.4 Total Quality Management in Projekten	335
11.3 Risiko- und Chancenmanagement	338
11.3.1 Begriffe „Risiko“ und „Chance“	338
11.3.2 Arten von Risiken und von Chancen	338
11.3.3 Der Prozess des Chancen- und Risikomanagements	342
11.3.3.1 Chancen- und Risikoidentifikation	344
11.3.3.2 Chancen- und Risikoanalyse	350
11.3.3.3 Chancen- und Risikobewertung	364
11.3.3.4 Chancen- und Risikogestaltung	365
11.3.3.4.1 Arten von Risikostrategien	365
11.3.3.4.2 Umsetzung der Risiko- und Chancenstrategien	370
11.3.3.5 Chancen- und Risikoüberwachung	371
11.3.4 Organisatorische Verankerung des Chancen- und Risiko- managements	372
11.4 Projektcontrolling	373
11.4.1 Begriffsdefinition	374
11.4.2 Die Aufgaben des Projektcontrollings	375
11.4.3 Die organisatorische Verankerung des Projektcontrollings	375
12 Professionalisierung und Weiterentwicklungen des Projekt- managements	376
12.1 Projektmanagement-Assessment	378
12.1.1 Anforderungen an Projektmanagement-Assessments	379
12.1.2 Vergleich bestehender Projektmanagement-Assessmentmodelle	380
12.1.3 COACH PM – ein Beispiel für ein situationsbezogenes Projekt- management-Assesmentmodell	384
12.2 Projektmanagementstandards	388
12.2.1 Funktionen von Standards	388
12.2.2 Ausgewählte Projektmanagementstandards	389
12.2.2.1 PMBOK-Guide	389
12.2.2.2 ICB	393
12.2.2.3 PRINCE2	397
12.2.3 Verbreitung und Schwerpunkte der Standards	401
12.2.4 Unternehmenseigene Standards	403
12.3 Alternative Vorgehensmodelle	404
12.3.1 Critical Chain-Projektmanagement	404
12.3.1.1 Die „Theory of Constraints“ als Grundlage des Kon- zeptes	405
12.3.1.2 Definitionen und Ziele des Critical Chain-Projektmanage- ments	406
12.3.1.3 Grundsätze des Critical Chain-Projektmanagements	406

12.3.1.4 Implikationen für das Multiprojektmanagement	409
12.3.1.5 Kritische Würdigung des Konzeptes	411
12.3.2 Agiles Projektmanagement	412
12.3.2.1 Grundlagen agiler Entwicklungen	412
12.3.2.2 Das Agile Manifest und agile Grundprinzipien	413
12.3.2.3 Agile Methoden	415
12.3.2.4 "Serum" als Beispiel für ein agiles Modell	416
12.3.3 Hybrides Projektmanagement	418
12.3.3.1 Projektdesign	419
12.3.3.2 Entscheidungskriterien	420
12.3.3.3 Zusammenstellung eines unternehmensindividuellen Vorgehensmodells	423
12.4 Professionalisierung des Projektmanagements durch das PMO	424
12.4.1 Der Aufbau organisationaler Kompetenzen im Projektmanage- ment	425
12.4.2 Die Aufgaben des PMO im Management von Projekten	428
13 Zusammenfassung	431
* Fragen zur Wiederholung	434
* Fragen zur Vertiefung	439
* Literaturempfehlungen	443
Teil 3: Management durch Projekte	445
1 Grundlagen des Managements durch Projekte	446
2 Unternehmensentwicklung durch Projekte	448
2.1 Theoretische Grundlagen der Unternehmensentwicklung	448
2.1.1 Wandel als Bedingung und Ziel der strategischen Unternehmens- entwicklung	448
2.1.2 Modelle der Unternehmensentwicklung	450
2.1.2.1 Gestaltungsorientierte Modelle	450
2.1.2.1.1 Market-based View of Strategy	450
2.1.2.1.2 Resource-based View of Strategy	452
2.1.2.1.3 Kombinierte gestaltungsorientierte Ansätze	459
2.1.2.2 Evolutionäre Modelle	461
2.1.2.2.1 Grundaussagen	461
2.1.2.2.2 Die St. Galler Schule	462
2.1.2.2.3 Entwicklungsorientiertes Management von <i>Probst,</i> <i>Klimecki und Eberl</i>	469
2.2 Gestaltungsempfehlungen für ein Management durch Projekte	472

3 Wertsteigerung durch Projekte	477
3.1 Theoretische Grundlagen des Wertsteigerungsmanagements	477
3.1.1 Aufgaben des Wertsteigerungsmanagements	477
3.1.2 Investitionsrechenverfahren	478
3.2 Ermittlung von Entscheidungswerten auf Gesamtunternehmensebene	483
3.2.1 Der Zukunftserfolgswert	483
3.2.2 Varianten der wertorientierten Unternehmensführung	486
3.2.3 Das Shareholder-Value-Konzept nach <i>Rappaport .7.</i>	486
3.2.4 Entscheidungswerte auf der Basis von Realoptionen	491
3.2.5 Der Economic Value Added-Ansatz nach <i>Stern/Stewart</i>	493
3.3 Ermittlung von Entscheidungswerten auf Projektebene	496
3.3.1 Überblick	496
3.3.2 Der Projektwertbeitrag als Entscheidungswert auf Projektebene	498
3.3.3 Übertragung der gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungswerte auf die Projektebene	502
3.3.4 Grundstruktur einer wertorientierten Projektwirtschaftlichkeitsrechnung	507
3.3.4.1 Bestimmung des Kalkulationszinsfußes	508
3.3.4.2 Ermittlung der Projekt-Free Cash-flows	509
3.3.4.2.1 Indirekte Cash-flow-Berechnung	510
3.3.4.2.2 Direkte Cash-flow-Berechnung	510
4 Multiprojektmanagement	518
4.1 Phasen des Multiprojektmanagements	518
4.2 Die Rolle des Projektmanagementoffice im Rahmen des Multiprojektmanagements	522
4.3 Multiprojektplanung	525
4.3.1 Strategische Multiprojektplanung	525
4.3.1.1 Auswahl von Projekten	525
4.3.1.2 Grundlagen der strategischen Multiprojektplanung	528
4.3.1.3 Analyse der strategischen Eignung von Projekten	530
4.3.1.3.1 Einordnung der strategischen Projekte in die Balanced Scorecard	530
4.3.1.3.2 Vorteile der Balanced Scorecard	532
4.3.1.4 Planung der Wertentwicklung von Projekten	533
4.3.1.4.1 Merkmale des Projektwertbeitrages	533
4.3.1.4.2 Interne Cash-flow-Rechnung	534
4.3.1.4.3 Ableitung der Planungsdaten aus einer Projektkostenrechnung	538
4.3.1.4.3.1 Vorgehensweise	538
4.3.1.4.3.2 Planung der Kosten	540
4.3.1.4.3.3 Zahlungswirksamkeit der Kosten	543
4.3.1.4.3.4 Berechnung der Operating Cash-flows....	545

4.3.1.4.4	Einzelprojektwertbeitrag auf der Basis des Discounted Free Cash-flow	546
4.3.1.4.5	Einzelprojektwertbeitrag auf Basis von Realoptionen	549
4.3.1.5	Vorauswahl und Kombination von Projekten	554
4.3.1.5.1	Grundlagen der Projektauswahl	554
4.3.1.5.2	Die Nutzwertanalyse als Methode der Projektauswahl	556
4.3.1.5.3	Strategische Projektnetze als Ergebnis der vorläufigen Projektauswahl	559
4.3.1.6	Bewertung der strategischen Projektnetze	561
4.3.1.6.1	Qualitative Bewertung durch die Portfoliomethode	561
4.3.1.6.2	Quantitative Bewertung durch den Projektnetzwertbeitrag	566
4.3.1.7	Auswahl des strategischen Projektnetzes	570
4.3.2	Operative Multiprojektplanung	571
4.3.2.1	Aufgaben der operativen Multiprojektplanung	571
4.3.2.2	Multiprojektressourcenplanung	573
4.3.2.2.1	Aufgaben der Multiprojektressourcenplanung	573
4.3.2.2.2	Erfolgsbedingungen der Multiprojektressourcenplanung	575
4.3.2.2.3	Organisatorische Verankerung der Multiprojektressourcenplanung	577
4.3.2.3	Multiprojektsynergieplanung	581
4.3.2.3.1	Arten von Abhängigkeiten	581
4.3.2.3.2	Planung von Synergieeffekten	583
4.3.3	Die Aufgaben des Projektmanagementoffice (PMO) im Rahmen der Multiprojektplanung	587
4.4	Multiprojektumsetzung	588
4.4.1	Organisation der Multiprojektumsetzung	588
4.4.1.1	Multiprojektlenkungsausschuss	590
4.4.1.2	Projektmanagementoffice (PMO)	591
4.4.1.3	Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten	592
4.4.2	Aufgaben der Multiprojektumsetzung	593
4.4.2.1	Entwicklung einheitlicher Projektmanagementstandards	593
4.4.2.2	Bereitstellung einer einheitlichen und aktuellen Datenbasis..	594
4.4.2.3	Projektunterstützung und Projektkoordination	596
4.4.2.4	Aufbau von Projektmanagement-Know how	598
4.4.2.5	Multiprojektsynergie- und Multiprojektänderungsmanagement	601
4.4.2.6	Durchführung von Projektmanagement-Assessments	602
4.5	Multiprojektkontrolle	603
4.5.1	Der Kontrollgegenstand	603

4.5.2	Strategische Multiprojektkontrolle	605
4.5.2.1	Strategische Überwachung	606
4.5.2.2	Strategische Prämissenkontrolle	607
4.5.2.3	Strategische Durchführungskontrolle	608
4.5.3	Operative Multiprojektkontrolle	609
4.5.3.1	Aufgaben der operativen Multiprojektkontrolle	609
4.5.3.2	Multiprojektreporting	610
4.5.3.3	Multiprojektabweichungsanalyse	614
4.5.3.3.1	Aufgaben von Abweichungsanalysen	614
4.5.3.3.2	Projektstrukturanalysen	615
4.5.3.3.3	Ressourcenabweichungen	617
4.5.3.3.4	Leistungsabweichungen	619
4.5.3.3.5	Terminabweichungen	622
4.5.3.3.6	Kostenabweichungen	624
4.5.3.3.7	Wirtschaftlichkeitsabweichungen	629
4.5.3.4	Prozess und Instrumentarium der operativen Multiprojekt- kontrolle	636
4.5.3.4.1	Multiprojektsteuerung	636
4.5.3.4.2	Zusammenhang zwischen der strategischen und der operativen Multiprojektkontrolle	637
4.5.3.4.3	Organisation der Multiprojektkontrolle	638
4.5.3.4.3.1	Aufgaben der Organisationseinheiten	639
4.5.3.4.3.2	Die Aufgaben des Projektmanagement- office im Rahmen der Multiprojekt- kontroEe	641
4.5.3.4.4	Multiprojektkontrollcockpit	643
5	Zusammenfassung	646
*	Fragen zur Wiederholung	649
*	Fragen zur Vertiefung	650
*	Literaturempfehlungen	652
Teil 4:	Das projektorientierte Unternehmen	653
1	Einführung	654
2	Neuausrichtung der Führungsfunktionen im projektorientierten Unternehmen	655
2.1	Strategische Planung im projektorientierten Unternehmen	656
2.2	Strategische Kontrolle im projektorientierten Unternehmen	657
2.3	Organisation im projektorientierten Unternehmen	658
2.4	Unternehmenskultur im projektorientierten Unternehmen	660

3 Aufbau organisationaler Projektmanagementkompetenzen	662
3.1 Das projektorientierte Unternehmen als lernende Organisation	662
3.2 Wissensmanagement in Projekten	666
3.2.1 Projekte als Bausteine des Wissensmanagements	666
3.2.2 Rahmenbedingungen und Prozesse des Wissensmanagements	667
4 Aufbau persönlicher Projektmanagementkompetenzen	670
4.1 Anforderungen an Projektleiter	670
4.2 Die Bedeutung der Personalentwicklung	675
4.2.1 Kompetenzprofile	675
4.2.2 Entwicklung von Kompetenzen	678
5 Die Aufgaben des PMO im Rahmen eines projektorientierten Unternehmens	682
5.1 Schaffung von strukturellen Rahmenbedingungen	684
5.2 Stärkung des strategischen Denkens und Handelns in Projekten	684
5.3 Schaffung von sozialen Rahmenbedingungen	685
5.4 Schaffung von kulturellen Rahmenbedingungen	686
6 Wettbewerbsvorteile eines projektorientierten Unternehmens	687
6.1 Wettbewerbsvorteile durch Empowerment der Projektteams	688
6.2 Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau einer strategischen Kompetenz	690
7 Zukunftsvision einer projektorientierten Unternehmensentwicklung	691
8 Zusammenfassung	696
* Fragen zur Wiederholung	698
* Fragen zur Vertiefung	698
* Literaturempfehlungen	698
Literaturverzeichnis	699
Stichwortverzeichnis	717