

Sabine Bank

Das ideale Projektteam

Fähigkeit, Motivation
und Teamzusammenstellung



Springer Gabler

Das ideale Projektteam

Sabine Bank

Das ideale Projektteam

Fähigkeit, Motivation
und Teamzusammenstellung

Sabine Bank
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-20484-6 ISBN 978-3-658-20485-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20485-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Projektwirtschaft hat die klassischen Organisationsformen in Unternehmen und deren Hierarchien stark verändert. Die Veränderungen der Arbeitsstruktur und -kultur stellen neue Anforderungen an Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter.

In einer Studie der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) wurde der Begriff Projektorganisation von einer Mehrheit der Befragten als nicht transparent und mit einem geringeren Bekanntheitsgrad im Vergleich zu klassischen Organisationsformen beschrieben, obwohl sich der überwiegende Teil der befragten Unternehmen als Projektorganisation verstand und Führungskräfte ständig in Projekte eingebunden waren¹. Zudem sind die Anforderungen und Charakteristiken der Projektwirtschaft noch wenig wissenschaftlich erforscht.

Diese Dissertation behandelt die Teamzusammenstellung in Projekten. Es wird ein Vorgehen erarbeitet, um möglichst prognosesicher ein erfolgreiches Projektteam zusammenzustellen, das einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Gleichzeitig soll der Projekteinsatz dem Sinne jedes einzelnen Projekt-Teammitgliedes und seines Potenzials entsprechen. Denn 36 % der Projektmitarbeiter sind Burn-out-gefährdet². Die bewusste Projektbesetzung ist nicht nur entscheidend für den Projekterfolg, sondern auch für die persönliche Zufriedenheit, das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen.

Um genau das zu erreichen, sind drei Kriterien bei der Zusammenstellung erfolgreicher Projektteams zu betrachten: „Das Können“, „Das Wollen“ und die Präferenzen der einzelnen Projektteam-Mitglieder in der Zusammenarbeit.

Das Profil eines Projektteams besteht demnach neben fachlichen und technischen Kompetenzen aus weiteren Charakteristiken, aus Motivation und weiteren Eigenschaften und Verhaltensweisen, die es zu berücksichtigen gilt. Der Führungsstil und die

¹ Engel, C., Tamdjidi, A., Quadejacob, N. (2008), in: Ergebnisse der Projektmanagement-Studie 2008 – Erfolg und Scheitern im Projektmanagement, URL: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf (Stand: 21.01.2014).

² Müller-Ettrich (R.), Reichhart (T.), (2013), in: Wie Burnout-gefährdet sind ProjektmanagerInnen? Empirische Befunde einer Erhebung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. URL: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/S5_14_1530-1610_Wie_Burnout-gefaehrdet_sind_ProjektmanagerInnen_HANDOUT_final.pdf (Stand: 21.01.2014).

Rahmenbedingungen im Unternehmen haben zudem entscheidenden Einfluss auf den Grad der Nutzung von Kreativität und Potenzialen, die aus der Zusammenarbeit der Projektteam-Mitglieder erst entstehen.

Aus der Dissertation geht ein Instrument für Projektverantwortliche hervor, das die Prognose von erfolgreichen Projektteams ermöglicht. Es kann für alle Projektarten, die Zusammenstellung von neuen Projektteams sowie für eine Bestandsaufnahme in existierenden Projektteams eingesetzt werden.

Die Forschungen für das Instrument beruhen auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der aktuellen Unternehmensorganisations- und Motivationslehre sowie der Teamrollen-Forschung von Meredith R. Belbin. Es werden die Individual- und die Teamebene betrachtet. Auch aus dem realen Projektgeschäft sind umfangreiche praktische Erfahrungen eingeflossen. Neben den charakteristischen Arbeits- und Rahmenbedingungen für Projekte sind vor allem Anforderungen an die Anwendbarkeit und Auswertbarkeit sowie budgetäre Gesichtspunkte relevant für die Akzeptanz bei diesem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen und Projekte.

Das Instrument besteht aus einem selbstreflektorischem Fragebogen für Projektverantwortliche und dem „Belbin Team-Role Self-Perception Inventory“ (BTRSPI), einem standardisierten Teil für Projektteam-Mitglieder. Beides kann von Projektverantwortlichen selbst ausgewertet werden. Das Ergebnis ermöglicht einen perspektivischen Blick auf Optimierungsmöglichkeiten und macht Schwachstellen transparent. Es ist eine solide Basis für die Orientierung und Selbsterkenntnis.

Das Ziel dieser Dissertation ist es, Projektverantwortliche zu deutlich mehr Umsicht und Aufmerksamkeit bei Teamzusammenstellungen aufzurufen. Es sollten mindestens ebenso umfassende Überlegungen angestellt werden wie bei der Besetzung von Vakanzen in klassischen Organisationsformen. Projektbesetzungen sollen auf Basis der Kenntnisse und Fähigkeiten, aber auch der Motivation und individuellen Präferenzen in der Zusammenarbeit der Kandidaten entschieden werden. Das ist nicht nur entscheidend für die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit und damit den Projekterfolg, sondern auch für die persönliche Zufriedenheit der Projektteam-Mitglieder und somit die Loyalität zum Unternehmen.

München, den 30. September 2015

Sabine Bank

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Problemdefinition.....	1
1.2 Struktur der Dissertation und Vorgehensweise bei der wissenschaftlichen Arbeit	4
1.3 Abgrenzung des Themas – Was diese Dissertation leistet (und was nicht).....	5
2 Ausgangspunkt.....	7
2.1 Aufbauorganisation	7
2.1.1 Horizontale Aufbauorganisationen	8
2.1.2 Vertikale Aufbauorganisationen	10
2.2 Ablauforganisation: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung (AKV)	15
2.2.1 Manager und Management versus Führungskraft und Leitung.....	17
2.2.2 Führungskraft	19
2.2.3 Arbeitsteams	22
2.2.4 Mitglieder eines Arbeitsteams	22
2.3 Projekte	23
2.3.1 Entstehung und Ablauf von Projekten	24
2.3.2 Projektmodell.....	27
2.3.3 Projektrollen	29
2.3.4 Projektteam	30
2.3.5 Projekt Manager	31
2.4 Zusammenfassung.....	33
3 Die drei Evaluierungskriterien für ein erfolgreiches Projektteam: “Können”, “Wollen” und Präferenzen bei der Zusammenarbeit.....	35
3.1 Überblick der existierenden Theorien.....	37
3.1.1 Betriebswirtschaftliche Ansätze: Saarbrücker Formel und wertvolle Ressourcen	37
3.1.2 Differenzierung von Kompetenzen	38
3.2 Können – Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Qualifikationen	42

3.3	„Wollen“ – Motivation	43
3.3.1	Arbeitsmotivation	45
3.3.2	Leistungsmotivation	47
3.3.2.1	Extrinsische Motivation	48
3.3.2.2	Intrinsische Motivation	49
3.3.2.3	Motivation in Projekten	53
3.3.3	Fazit	55
3.4	Die Natur des Arbeitens in Projekten	57
3.5	Teamzusammenstellung: Stand der Forschung in der Eignungsdiagnostik	62
3.5.1	Akademische Zuordnung	63
3.5.2	Strukturanalytische Teamdiagnoseinstrumente	64
3.5.3	Vorstellung des Belbin Team-Role Self-Perception Inventory (BTRSPI)	68
3.5.4	Prüfung des BTRSPI	73
4	Gegenstände der Untersuchung: Projektteam und Projekt-Teammitarbeiter	79
4.1	Das Projektteam	79
4.1.1	Kollektive Intelligenz	80
4.1.2	Hauptakteure der Projektphasen	81
4.1.3	Teamkultur	85
4.1.4	Erfolgreiche Projektmanager	86
4.1.4.1	Eigenschaften und Selbstverständnis	86
4.1.4.2	Phasenabhängiger Führungsstil	88
4.2	Individuum Projektteam-Mitarbeit	89
4.2.1	Offenheit und Extroversion	90
4.2.2	Kreativität und Innovation	91
4.2.3	Selbstwirksamkeitserwartung	93
4.2.4	„Dürfen“ – Autorisierung und Autonomie	93
5	Erfolgreiche Projekte, erfolgreiche Unternehmen: Weitere Einflüsse auf den Projekterfolg	97
5.1	Externe und interne Rahmenbedingungen	97
5.2	Arbeitsbedingungen und -klima im Unternehmen	99
5.3	Partizipative Führung	102

5.4	Mitarbeiterentwicklung und Loyalität	103
6	Ergebnisse der Untersuchung des Fragebogens zu den Evaluierungskriterien „Können“ und „Wollen“	105
6.1	Grundlagen und Vorüberlegungen zur Forschungsarbeit	105
6.2	Konstruktion des Fragebogens „Können“ und „Wollen“	106
6.3	Feldzugang, Ablauf der Umfrage und Erhebung der Daten	108
6.4	Analyse des empirischen Materials und Ergebnis der Auswertung	110
6.4.1	Ergebnis: Probanden und gewählte Projekte	111
6.4.2	Ergebnis: Akzeptanz, Relevanz und Praxistauglichkeit	112
6.4.3	Ergebnis: „Können“	114
6.4.4	Ergebnis: „Wollen“	115
6.4.5	Ergebnis: Veränderung der Hauptakteure im Projektverlauf	118
6.4.6	Mögliche Störfaktoren	119
6.5	Zusammenfassung der Ergebnisse aus Sicht der Verfasserin	120
7	Fazit und Handlungsmöglichkeiten	123
7.1	Projektarbeit und Psychologie	124
7.2	Teamarbeit als Wettbewerbsvorteil	125
7.3	Einstellung und Entwicklung von Projektmitarbeitern	127
7.4	Schlusswort	128
8	Literaturverzeichnis	131
9	Anhang	139
9.1	Anhang: Fragebogen „Können“ und Wollen“ für Projektverantwortliche ...	139
9.2	Anhang: BTRSPI Fragebogen für die Projektteam-Mitglieder zur Klärung der Präferenzen in der Zusammenarbeit gemäß den Teamrollen nach Belbin	143
9.3	Anhang: Online-Befragung	153
9.4	Anhang: Zusammenfassung interessanter Quellen aus der Recherchearbeit	160

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01:	Arten der Aufbauorganisation, auf die in den folgenden Kapiteln eingegangen wird..	8
Abbildung 02:	Grundmodell der funktionalen Aufbauorganisation. Quelle: http://www.ibim.de/pl+orga/2-3.htm	9
Abbildung 03:	Grundmodell der divisionalen Aufbauorganisation. Quelle: http://www.ibim.de/pl+orga/2-3.htm	9
Abbildung 04:	Beispiel einer Matrixorganisation. Quelle: Neue Organisationsformen, Thomas Zillig	11
Abbildung 05:	Die AKVs – Die Komponenten einer Stellenbeschreibung. Quelle: In Anlehnung an Darstellung in www.4managers.de , powered by ITLTIS GmbH.	16
Abbildung 06:	Die fünf Funktionen des Management gemäß Fayol	18
Abbildung 07:	Schlüsselmerkmale für Manager nach Sarges	21
Abbildung 08:	Inhalte des Projektauftrags	25
Abbildung 09:	Anforderungen an einen Projektmanager nach Führungskompetenzen gemäß der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)	32
Abbildung 10:	Kriterien bei der Teamzusammenstellung in Projekten	35
Abbildung 11:	Gaußsche Glockenverteilung von Leistungsmotivation (auch Risiko-Wahl-Modell) nach Atkinson. Bildquelle: Rheinberg (2000)	44
Abbildung 12:	Intrinsische Motivation nach Frey und Osterloh, 2002	50
Abbildung 13:	Die bekannte Pyramide ist eine Interpretation von Maslows Bedürfnishierarchie. http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed% C3%BCrfnishierarchie (Stand: 29.01.2014)	51
Abbildung 14:	Die wichtigsten Begründungen für Höhen und Tiefen im Projektverlauf, in Anlehnung an Wastian und Schneider (2007)...	55
Abbildung 15:	Tabelle der äußeren Gegebenheiten/Rahmenbedingungen für Mitarbeiter in Projekten. Quelle: eigene Darstellung	59
Abbildung 16:	Tabelle der tätigkeitsbezogenen Gegebenheiten für Projektarbeit. Quelle: eigene Darstellung	61
Abbildung 17:	Anforderungen an ein Teamdiagnoseinstrument	75
Abbildung 18:	Gegenspiel von Kreativität und Struktur im Projektverlauf über die Zeit.	81

Abbildung 19:	Modell der Makro-Ökonomie nach Fahey und Narayanan (1986) .	97
Abbildung 20:	Arbeitsbedingungen und -klima für den Projekterfolg.	
	Quelle: eigene Darstellung	99
Abbildung 21:	Input-, Prozess- und Output-Variablen zur Bestimmung der	
	Teameffektivität nach Hackman, 1987	168

1 Einleitung

1.1 Problemdefinition

„Seit einiger Zeit wird der Persönlichkeit eine ebenso große Bedeutung für Eignung und Leistung im Beruf beigemessen wie der Intelligenz, zumindest im Bereich anspruchsvoller Expertentätigkeiten (Borkenau et al., 2005)³ sowie bei Managementfunktionen (Sarges, 2000, 2006). Eine noch größere Rolle spielt die Persönlichkeit bei Fragen der Passung von Personen zu Organisationen, Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern u.a.“.⁴

Im Widerspruch dazu stehen der rasche, fast überhastete Aufbau und die Besetzung von Projekten. Dem Anschein nach wird die Besetzung sogar mit geringerer Sorgfalt durchgeführt als in klassischen Organisationsstrukturen (z. B. Linienteams, Stabsabteilungen). Das mag am Zeitdruck und der zeitlichen Begrenzung von Projekten liegen, die mindestens latent allgegenwärtig sind.

Ein Beispiel dafür ist die in klassischen Organisationsformen etablierte Stellenbeschreibung. Das Äquivalent im Projektgeschäft sind zumeist allgemeine, häufig durch das Projektmodell zur Verfügung gestellte Rollenbeschreibungen plus verbal mitgeteilte inhaltliche Qualifikationen. Formal gesehen wird der Besetzung in Projekten deutlich weniger Aufmerksamkeit beigemessen als in klassischen Organisationseinheiten.

Häufig können Vakanzen im Projekt nicht mit einem Wunschkandidaten besetzt werden, z. B. wegen fehlender Kapazitäten oder weil ein solcher Kandidat im Unternehmen nicht existiert. Die Stellen werden dann mit aktuell verfügbaren Mitarbeitern be-

³ Borkenau, P., Egloff, B., Eid, M., Hennig, J., Kersting, M., Neubauer, A. C. & Spinath, F. M. (2005). Persönlichkeitspsychologie: Stand und Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 56. 271-290.

⁴ Sarges, W. & Roos, Chr. (2008), in: Self-BF – ein indirektes Verfahren zur Erfassung der Big Five. Höhere Akzeptanz und reduzierte Verfälschbarkeit beim Persönlichkeitsinventar, URL: <http://www.sarges-partner.de/management-dagnostik.php#artikel> (Stand: 13.02.2013).

setzt oder solchen, die aus früheren Projekten bekannt sind. Dabei wird der inhaltlichen, meist aber auch der persönlichen Eignung (z. B. Motivation, Potenzial, Lernwilligkeit) meist kaum Bedeutung beigemessen. Die Abweichung vom „idealen Kandidaten“ wird hingenommen und die Überlegung, wie solche Lücken auf andere Art geschlossen werden könnten, wird schlichtweg nicht angestellt.

„Will man die personaldiagnostische Aufgabe professioneller erledigen, also die Passung zwischen gegebenen Arbeits- und Organisationsanforderungen und den dazu nötigen Mitarbeiter-Eignungen präziser und schneller optimieren, sind zwei Punkte verbesserungswürdig:

1. Die Bezugnahme auf die Arbeitsanforderungen sollte inständiger erfolgen,
2. Die Erfassung der dafür neuralgischen Personenmerkmale sollte valider vorgeommen werden.“⁵

Das Anerkennen der Abweichung und geschickte Interventionen des Projektmanagers könnten Mankos bereits zumindest teilweise beheben. Die Präferenzen und die Motivation des Kandidaten werden jedoch häufig ignoriert oder als Projektrisiko abgetan. Einige Projektmodelle geben Rollen vor, nicht aber, welche Persönlichkeit und Fähigkeiten der Kandidat mitbringen sollte.

Die Bedeutung projekthaften Vorgehens wird durch den beschleunigten wirtschaftlichen Wandel erhöht. Jede betroffene Organisation ist angehalten, sich der Bedeutung von Projekten bewusst zu werden und Kompetenz zur erfolgreichen Projektarbeit aufzubauen⁶. Insbesondere sollte die Zuordnung von Ressourcen in Projekten ganzheitlicher und mit Unterstützung geeigneter Instrumente angegangen werden.

⁵ Sarges, W. (2010). In: Trendwenden der Personalagnostik: Gestern – Heute – Morgen. Höchst persönliche Erfahrungen und Wertungen eines unmittelbar Betroffenen. Aktualisierte Version vom 20.09.2011. URL: http://www.sarges-partner.de/artikel/Sarges%20-%20Trendwenden_Personalagnostik.pdf (Stand: 13.02.2013)

⁶ Simonovich, D. (2005), Organisation, Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Franz Vahlen, München, Band 9, 2. Auflage.

Laut der Befragung der einhundert umsatzgrößten Industrieunternehmen Deutschlands sind Konflikte zwischen Projekt- und Linienmanagement sowie Spannungen innerhalb des Projektteams die beiden häufigsten Probleme bei der Projektarbeit⁷. Die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Erforschung solcher Teams liegen bisher weit verstreut, vermutlich aufgrund der Zersplitterung der Projektteamforschung auf viele Forschungsdisziplinen. Durch interdisziplinäres Vorgehen könnten die bisherigen Erkenntnisse zusammengeführt werden. Hinzu kommt, dass es sich bei den Modellen über die Zusammenarbeit in Projektteams bisher hauptsächlich um Stufen-oder lineare Input-Output-Modelle handelt, die aus noch darzulegenden Gründen zu kurz greifen (Hüsgen 2005, Seite 10f.).

Diese Dissertation fordert auf, die Mitarbeiterauswahl und Teamzusammenstellung in Projekten bewusster vorzubereiten und aufmerksamer durchzuführen. Sie bietet Entscheidern in Unternehmen, Projektmanagern und Beratungshäusern ein Instrument, das in jeder Projektphase eingesetzt werden kann. Zu Beginn des Projektes als Hilfe bei der Besetzung, für laufende Projekte als Momentaufnahme und bei abgeschlossenen Projekten zur Unterstützung der Reflexion. Der Verlauf abgeschlossener Projekte ist zwar nicht mehr änderbar, aber für die Beteiligten und das Unternehmen ist es wünschenswert für neue Vorhaben aus ihnen zu lernen.

Da sich die Mehrzahl der verwendeten Quellen auf Forschungsergebnisse und Untersuchungen aus dem mitteleuropäischen Raum stützt und auch die Untersuchung für diese Arbeit dort durchgeführt wurde, gelten die Ergebnisse und Empfehlungen in erster Linie für diesen geographischen Bereich.

These: Würden die Eignung und die Motivation der Person bewusster betrachtet und begleitet werden, könnten Projekte für das Unternehmen effizienter, effektiver und somit erfolgreicher ablaufen. Einzelne Projektteam-Mitglieder würden die Zusammenarbeit als harmonischer empfinden.

⁷ Antoni. C. H. (1995) Gruppenarbeit in Deutschland – eine Bestandsaufnahme. In: Zink, K. J. (Hg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit: Aus Erfahrungen lernen. Neuwied u. a., S. 32ff.

1.2 Struktur der Dissertation und Vorgehensweise bei der wissenschaftlichen Arbeit

Die Arbeit ist in zehn Kapitel gegliedert, die sich mit der Teamzusammenstellung in Projekten befassen. Es wurde eine Befragung durchgeführt, um die aufgestellten Thesen und die thematische Entwicklung mit Ergebnissen zu untermauern. Die Befragung und der Fragebogen, der als Ergebnis aus der Dissertation hervorgeht, sind im Anhang zu finden.

In Kapitel eins wird das Thema hergeleitet, indem der Bedarf aus der aktuellen Situation dargestellt wird. Das Kapitel schließt mit der Abgrenzung des Themas ab.

In Kapitel zwei werden grundsätzliche Gegebenheiten der Unternehmensaufbau- und -ablauforganisation vorgestellt, in die Projekte eingebettet sind. Schließlich werden wesentliche Elemente von Projekten vorgestellt und bei Bedarf für den Rahmen dieser Dissertation näher definiert. Das Kapitel dient in erster Linie dazu, eine einheitliche Basis für Begriffe für die weitere Arbeit zu schaffen.

In Kapitel drei wird das Konzept vorgestellt, wie dem Manko, das momentan bei der Projektbesetzung vorherrscht, zu begegnen ist. Bevor jedes der drei Kriterien für sich ausführlich betrachtet wird, werden die Evaluierungskriterien mit existierenden Theorien kontrastiert. Das Ergebnis ist eine Recherchearbeit über den aktuellen Stand aus den relevanten Gesichtspunkten in der Ablauforganisation, Motivation und Eignungsdiagnostik. Ergänzt wird die Recherche um eine Landkarte der Umgebung und des Profils von Projekten und deren Mitarbeitern.

In Kapitel vier werden das Projektteam als Ganzes und das Individuum Projekt-Teammitglied betrachtet. Es ist ein Anliegen der Dissertation, sowohl die Interessen von Kollektiven – sprich des Unternehmens und des Projektes – als auch des einzelnen Projekt-Teammitglieds zu würdigen.

In Kapitel fünf werden externe Einflüsse, denen ein Projekt unweigerlich ausgesetzt ist, und solche aus dem Unternehmen vorgestellt.

In Kapitel sechs wird die Konstruktion des Fragebogens „Können und Wollen“ sowie dessen Untersuchung durch eine Online-Befragung erarbeitet. Die Ergebnisse der Befragung werden vorgestellt und durch die Verfasserin kommentiert.

Es folgen das Fazit der Ergebnisse der Dissertation und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung und den Bedarf weiterer Forschung im Projektumfeld.

Hinweis zum Sprachgebrauch

Sofern der Text im Maskulinum verfasst ist, ist die grammatikalische Verwendung der männlichen Form als geschlechtsneutral aufzufassen.

1.3 Abgrenzung des Themas – Was diese Dissertation leistet (und was nicht)

In diesem Kapitel wird dargelegt, welche Themen diese Dissertation nicht betrachtet oder untersucht. Auch mögliche Erwartungen an das Ergebnis werden genannt, die unter der Fragestellung vorstellbar wären, aber nicht vorgesehen sind.

- **Anleitung zum Recruiting**

Die Fragestellung befasst sich nicht mit der Personaleinstellung oder -auswahl. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen das Individuum und die Passung des Individuums in das Projektteam. Nicht betrachtet wird die Passung des Individuums in die Organisation.

Das passgenaue Recruiting könnte jedoch eine mögliche Folge sein, wenn das Spektrum, welches diese Arbeit betrachtet, in der individuellen Situation bereits beleuchtet wurde.

- **Abgleich von Projektteams mit anderen Arten von Teams, z. B. Linienteams**

Punktuell wird selbstverständlich mit anderen Arten von Teams verglichen, um Kontraste aufzuzeigen. Ein direkter Vergleich ist im Umfang jedoch nicht vorgesehen. Im Zentrum der Betrachtung dieser Arbeit steht das Projektteam.

- **Anleitung zum Projekterfolg**

Es gibt sie zu Hauf, die Bücher, die vermeintlich den Schlüssel zum Projekterfolg

gefunden haben. Vermutlich aufgrund der Komplexität und der Einmaligkeit von Projekten gibt es (noch) keine Vorgehensweise, die den Projekterfolg garantiert. Auch wenn diese Dissertation eine deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit und der Erfolgswahrscheinlichkeit verspricht, wird den Projektverantwortlichen das Mitdenken weiterhin nicht erspart bleiben.

- **Teamentwicklung**

Die Anwendung des erarbeiteten Instruments verspricht, optimale zwischenmenschliche Voraussetzungen für ein funktionierendes Team zu schaffen. Trotzdem wird so ein Team eine gewisse Zeit und Unterstützung benötigen, bis es „funktioniert“.

- **Externe und Unternehmensbedingungen**

Die Projektumgebung, innerhalb des Unternehmens, die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen und externe Einwirkungen, z. B. volkswirtschaftlicher und politischer Natur, werden wegen ihrer Relevanz auf das Projektgeschehen erwähnt, aber nicht näher untersucht.

- **Momentaufnahme**

Da der Mensch und auch das Projekt-Umfeld permanenten Änderungen unterworfen sind, gelten die Ergebnisse aus dem hier entwickelten Instrument als Momentaufnahme.

- **Diversität**

Weder das Research noch die Untersuchung unterscheiden nach bestimmten äußerlich wahrnehmbaren (z. B. Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung) oder subjektiven Unterschieden (z. B. Orientierung, Religion und Lebensstil). Es wird jedoch auf das unbedingte Erfordernis der Unterschiedlichkeit der Individuen im Projektteam allgemein eingegangen.

- **Persönlichkeitstest**

Das hier entwickelte Instrument handelt aus einem sehr eingeschränkten Blickwinkel heraus. Es hegt ausdrücklich keinen Anspruch als ein psychometrischer Test zu gelten.

Fazit

Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen das Individuum und die Passung des Individuums in das Projekt und Projektteam.

2 Ausgangspunkt

Da Begriffen und Definitionen in der Projektmanagementliteratur und in Unternehmen verschiedene Bedeutungen beigemessen werden, werden zunächst grundsätzliche Organisationsstrukturen und Projektspezifika sowie die Begriffe Rollen und Teamverständnis definiert. An den notwendigen Stellen werden Gültigkeitsbereiche dieser Ausarbeitung konkretisiert.

2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation und legt die Rahmenbedingungen fest, d. h. die Art und Weise, in der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung gegliedert sind. Die Ablauforganisation regelt in der Folge innerhalb dieses Rahmens die Arbeits- und Informationsprozesse.

Menschliches Verhalten wird eher persönlichen Eigenschaften zugeschrieben als den strukturellen Bedingungen, unter denen sich eine Person gerade verhält, beispielsweise wird ein häufiges Einmischen einer Person ihrem Charakter zugeschrieben, ohne einen Bezug zur strukturellen Umgebung der Person herzustellen. Ein Beispiel aus der beruflichen Praxis der Autorin: Als eine Abteilungsleiterin aus einem Unternehmen ausschied, sollte ihre Position als Teamleitung nachbesetzt werden. Der designierte Kandidat war allein aufgrund dieser Tatsache nicht mehr bereit die Stelle zu übernehmen, obwohl sich weder an den Aufgaben noch an der Anzahl der zu führenden Mitarbeiter etwas geändert hätte.

Häufig wird der Einfluss von Strukturen auf das Verhalten unterschätzt. Deswegen ist eine Auseinandersetzung mit den strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit von Projektmitarbeitern und -teams unumgänglich, da sie untrennbar mit dem Verhalten und Wirkungsgrad von Personen verbunden sind.