HRW HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hochschule Ruhr West

Studiengang: BWL - Industrielles Dienstleistungsmanagement

Studienort: Campus Mülheim

Bachelorarbeit

Führung und Teamdynamik als Erfolgsfaktor im technischen Projektmanagement
Eine qualitative Untersuchung

Eingereicht bei: Prof. Dr. Christian Cornelissen

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stefan Schlangen

Abgabedatum: 25.07.2025

Wenger, Luca

Matrikelnummer: 10015854

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

1 Einleitung 6

1.1 Problemstellung und Zielsetzung 6

1.2 Struktur und Aufbau der Arbeit 7

2 Theoretische Grundlagen und Begriffe 9

2.1 Projektmanagement und Projekterfolg 9

2.1.1 Projekt 9

2.1.2 Projektmanagement 9

2.1.3 Phasenmodell des Projektmanagements 10

2.1.4 Klassische Erfolgskriterien 12

2.1.5 Erweiterte Erfolgskriterien 13

2.1.6 Erfolgsfaktoren aus Sicht aktueller Forschung 14

2.2 Führung 15

2.2.1 Begriffsdefinition Führung 15

2.2.2 Führungsmodelle 15

2.3 Teamarbeit und Teamdynamik 17

2.3.1 Merkmale leistungsfähiger Teams 17

2.3.2 Modelle der Teamentwicklung 18

2.4 Kommunikation im Projektmanagement 20

2.4.1 Einordnung von Kommunikation 20

2.4.2 Sender Empfänger Modell 20

2.4.3 4 Seiten Modell nach Schulz von Thun 21

2.5 Motivation 22

2.5.1 Begriffsdefinition Motivation 22

2.5.2 Klassische Motivationstheorien 23

3 Methodisches Vorgehen 25

3.1 Forschungsdesign und Vorgehensweise 25

3.2 Auswahl der Interviewpartner 25

3.3 Vorstellung der Interviewpartner 26

3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens ... 26
3.5 Durchführung und Dokumentation ... 27
3.6 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ... 27
3.7 Reflexion der Methodik ... 28

4 Empirische Ergebnisse ... 30
4.1 Auswertung nach Themenbereichen ... 30
4.1.1 Führungsverhalten ... 30
4.1.2 Teamarbeit und -dynamik ... 34
4.1.3 Kommunikation ... 40
4.1.4 Motivation ... 42
4.1.5 Projekterfolg ... 43
4.2 Quantitative Auswertung ... 46

5 Interpretation und kritische Betrachtung ... 48
5.1 Interpretation der Ergebnisse ... 48
5.1.1 Führungsverhalten ... 48
5.1.2 Teamarbeit und -dynamik ... 50
5.1.3 Kommunikation ... 52
5.1.4 Motivation ... 54
5.1.5 Projekterfolg ... 55
5.2 Kritische Betrachtung und Grenzen der Untersuchung ... 56

6 Handlungsempfehlung und Fazit ... 58
6.1 Weitere Forschungsfelder ... 58
6.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis ... 58
6.3 Fazit ... 59

Literaturverzeichnis ... 60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzept des Projektmanagement…… S.10
Abbildung 2: Magisches Dreieck…….. S.12
Abbildung 3: Spektrum des Führungsverhaltens……... S.16
Abbildung 4: Die fünf Dysfunktionen eines Teams…….. S.19
Abbildung 5: Elemente der Kommunikation …… S.21
Abbildung 6: Kommunikationsebenen nach Schulz von Thun……. S.22
Abbildung 7: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg …… S.24
Abbildung 8: Aufteilung nach Interviews……..S.47
Abbildung 9: Aufteilung nach Hauptkategorien…… S.47

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normen
e.V.	eingetragener Verein
ggfs.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
sog.	sogenannt(e)
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Unsere Arbeitswelt wurde in der Vergangenheit immer komplexer. Der Arbeitsaufwand wird zunehmend mehr, die Aufgaben umfangreicher, was eine größere Übernahme der Verantwortung der Mitarbeiter bedingt. Dadurch steigen ebenso die Anforderungen an die Führungskräfte. Das alte Rollenbild des autoritären Chefs stößt an seine Grenzen und muss durch verbesserte Modelle ausgetauscht werden.[1]

Besonders deutlich wird diese Entwicklung im Umfeld der technischen Projekte. So zeichnen sich technische Projekte durch ihre fachliche Komplexität aus.[2] Oftmals gerät in den Hintergrund, wie sogenannte (sog.) Soft Skills zum Projekterfolg beitragen. Dennoch sollten Soft Skills wie zum Beispiel (z. B.) Führung der Projektmitglieder, sowie der Erhalt der Teammotivation beziehungsweise (bzw.) der Teamdynamik für die Zielerreichung entscheidend verantwortlich sind, nicht außer Acht gelassen werden.[3] Projektleiter müssen daher oftmals nicht nur fachliche Kompetenzen aufweisen, sondern auch konkret die Herausforderungen mit der Arbeit mit Menschen meistern.

Die Steuerung aller Beteiligten stellt sowohl eine zentrale Aufgabe des Projektmanagements dar, aber ist auch einer der in der Praxis relevanten Erfolgsfaktoren.[4] Die zwischenmenschlichen Aspekte sind zudem nur schwer messbar, und werden oftmals im Projektcontrolling nicht direkt berücksichtigt, obwohl sie in Zusammenhang mit den klassischen Erfolgsfaktoren wie Zeit, Kosten und Leistung stehen.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, den Einfluss von Führung und Teamdynamik auf den Erfolg technischer Projekte systematisch zu untersuchen. Im Fokus steht die Frage, wie Projektleiter in der Praxis mit den menschlichen, sozialen und kommunikativen Herausforderungen der Projektarbeit umgehen – insbesondere unter den Bedingungen von Zeit- und Kostendruck, interdisziplinärer Teams und starken Erfolgsdruck.

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring werden Experteninterviews mit Projektleitern der ENGIE Deutschland GmbH durchgeführt, um die individuellen Führungsstile, Kommunikationsstrategien, und Teamdynamiken herauszufinden und mit dem

[1] Vgl. Engler, M. (2025), Motivierende Mitarbeiterführung, S.4.
[2] Vgl. Felkai/Beiderwieden (2015), Projektmanagement für technische Projekte, S.10.
[3] Vgl. Felkai/Beiderwieden (2015), S.345.
[4] Vgl. Bär/Fiege/Weiß (2017), Anwendungsbezogenes Projektmanagement, S.6.

Projekterfolg in Verbindung zu bringen. Es wird nicht ausschließlich untersucht, welche Verhaltensmuster oder Führungsstile erfolgreich sind, sondern auch, wie sich diese auf die klassischen Dimensionen, wie Zeit-, Kosten- und Leistungsziele auswirken.
Besonderer Fokus liegt auf der Differenzierung der Anforderungen im technischen Projektmanagement. Die Arbeit verfolgt ebenfalls das Ziel, den Zusammenhang zwischen den „harten“ und „weichen“ Erfolgsfaktoren kritisch zu betrachten.

1.2 Struktur und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt, welche unterschiedliche Aspekte dieser Untersuchung erläutern. Jedes dieser Kapitel schafft einen eigenständigen Beitrag in der Beantwortung der Forschungsfrage.
Zunächst bietet die Einführung einen Überblick über die Problemstellung und die Zielsetzung, gefolgt von der Erläuterung der Vorgehensweise und der Beschreibung des Aufbaus dieser Arbeit.
Kapitel 2 stellt den theoretischen Rahmen dar, in welchem die theoretischen Grundlagen und Begriffe der Arbeit erklärt werden. Zentrale Begriffe und Modelle des Projektmanagements werden erläutert, mit besonderem Fokus auf Führungsverhalten und Teamdynamik in Hinblick auf das technische Projektmanagement. Darüber hinaus werden die klassischen und erweiterten Erfolgsfaktoren, sowie aussagekräftige Führungsmodelle passend zum Projektmanagement vorgestellt.
Das nächste Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen dieser qualitativen Untersuchung. Erst werden das Forschungsdesign und die Vorgehensweise verständlich dargestellt. Die Auswahl der Interviewpartner wird kurz beschrieben, gefolgt von einer Erläuterung der Entwicklung des Interviewfadens. Ebenfalls wird die Durchführung und Dokumentation plausibel vorgestellt, bevor die Auswertungsmethode inklusive (inkl.) kritischer Reflexion das Kapitel abrundet.
In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Hier erfolgt die Darstellung der thematischen Einordnung. Zentrale Muster, Unterschiede und repetitive Aussagen aus den Bereichen Führung, Teamdynamik, Motivation, Kommunikation und deren Auswirkung auf den Projekterfolg werden herausgearbeitet. Zusätzlich erfolgt eine quantitative Auswertung der Codiertabelle, um entsprechende Erkenntnisse zu gewinnen.
Kapitel 5 widmet sich der Interpretation der empirischen Erkenntnisse aus den Experteninterviews. Mit Kapitel 4 als Grundlage werden die Aussagen thematisch gebündelt.

Die Arbeit wird mit Kapitel 6 abgeschlossen. Hier werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet. Final folgt ein Ausblick für weitere Forschungen.

2 Theoretische Grundlagen und Begriffe

2.1 Projektmanagement und Projekterfolg

2.1.1 Projekt

Für den Begriff „Projekt“ gibt es verschiedene Auffassungen. Dieser wird in der DIN 2009c definiert. Laut der DIN 2009c ist ein Projekt ein Vorhaben, welches sich vorrangig durch die Alleinstellung seiner Rahmenbedingungen auszeichnet, wie z. B. die Zielvorgabe, die Begrenzung der Ressourcen, die Abgrenzung zu anderen Vorhaben oder auch die spezifische Projektorganisation.[5] Projekte zeichnen sich ebenfalls durch ihre Neuartigkeit aus, denn sie sind in dieser spezifischen Form noch nicht durchgeführt worden oder haben besondere Alleinstellungsmerkmale, wodurch das Vorgehen noch nicht klar ist. Des Weiteren wird dem Projekt eine außerordentliche Komplexität zugesprochen.[6] Der Grund eines Projektes hat oft strategische Bedeutung, sei es für das ganze Unternehmen oder für eine bestimmte Organisationseinheit.[7]

2.1.2 Projektmanagement

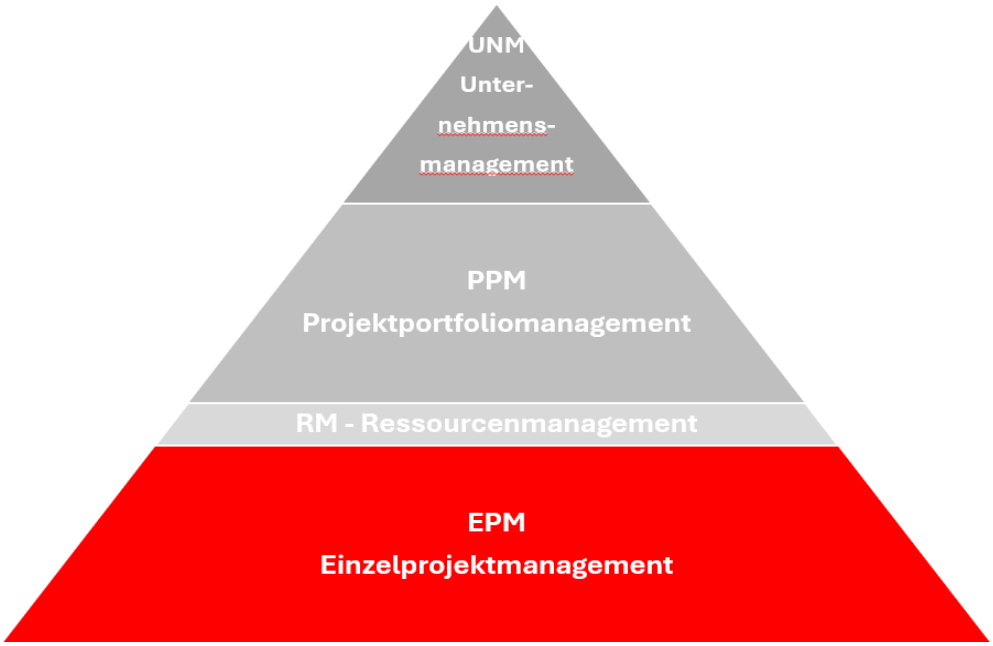
Auch für den Begriff „Projektmanagement“ gibt es verschiedene Definitionen. Das Deutsche Institut für Normen (DIN), die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) und das Project Management Institute (PMI) haben verschiedene Definitionen für das Projektmanagement aufgestellt. Beispielhaft wird folgend die Definition der DIN 69901-1 wiedergegeben. Hier wird Projektmanagement als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts“ definiert.[8]

Das Projektmanagement umfasst damit die Aufgaben eines Projektes, also die Projektplanung, -kontrolle, -steuerung und Personalführung, aber gleichzeitig auch die Projektorganisation, in welcher das Organisationsmodell, das Projektteam und die Einrichtung des Lenkungsausschusses umfasst wird. Wie das Projekt umgesetzt wird, schließt man ebenfalls ein, d.h. die Festlegung der Instrumente, Techniken oder Methoden, welche zur Umsetzung des Projektes benötigt werden.[9]

[5] Vgl. Din 2009c.
[6] Vgl. Flick/Flick (2023), Projektmanagement verstehen, S.15.
[7] Vgl. Dechange, A. (2024), Projektmanagement – Schnell erfasst, S.7.
[8] Vgl. DIN 69901 o.D.
[9] Vgl. Fiedler, R. (2020), Controlling von Projekten, S.5.

Das Konzept des Projektmanagements basiert auf dem Gedanken, das Projektziel phasenweise zu erreichen. Die Planung erfolgt dabei systematisch in einzelnen Abschnitten.[10]
Laut Sterrer lässt sich das Projektmanagement in drei Ebenen unterteilen. Die Grundlage bildet das Einzelprojektmanagement (EPM). Er versteht unter EPM „die Planung, die Organisation, die Koordination, das Controlling und den Abschluss von Projekten unterschiedlicher Größe". Dazu gehören sieben Aspekte, u. a. die „Ziele, Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten, Organisation und Kontext".
Die übergeordnete Ebene bildet das Projektportfoliomanagement (PPM). Hier wird versucht, die Gesamtheit der Projekte eines Unternehmens nach strategischer Ausrichtung zu steuern und abhängige Prozesse zu synchronisieren. Besonderer Fokus liegt hier auf der Auswahl und Beauftragung neuer Projekte und die Steuerung von laufenden Projekten.[11]

Abbildung 1: Konzept des Projektmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sterrer (2014), S.3.

2.1.3 Phasenmodell des Projektmanagements

Zu Beginn der Projektplanung ist eine der Tätigkeiten die Überlegung, welches Phasenmodell für das Projekt akkurat verwendet werden sollte. Die Entscheidung fällt projektspezifisch aus,

[10] Vgl. Flick/Flick (2023), S.16.
[11] Vgl. Sterrer, C. (2014), Das Geheimnis erfolgreicher Projekte: Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen. S.3 f.

es sei denn, es sind konkrete Modelle vorhanden, welche auf das Projekt passend angewendet werden können. Ziel der Phasenplanung ist die Einteilung des Projektes in klare Abschnitte, welche in Beachtung von Zeit und Inhalt eindeutig definiert werden.[12]

Die Phasenplanung dient u.a. als grobe Ablaufplanung, in welcher Meilensteine herausstechende Ereignisse markieren. Zusätzlich erfolgt eine grobe Aufwandsverteilung, sowie die Festlegung von Punkten für die Weiterverfolgung oder auch den Abbruch eines Projektes.[13]

Die Modelle für das technische Projektmanagement sind mit unterschiedlich ausgeprägten Projektphasen in der Literatur zu finden. Die Aufgabengebiete der Phasen werden unterschiedlich spezifiziert und differenziert. Ein Modell wird beispielhaft beschrieben.[14]

Das Phasenmodell nach Felkai und Beiderwiesen unterteilt technische Projekte zunächst in das Vorprojekt- und Projektstadium. Das Vorprojektstadium beschreibt die Voraussetzungen für die Projektabwicklung, während das Projektstadium in die einzelnen Phasen; Initialisierung, Angebot, Realisierung und Abschluss aufgeteilt wird. Die Realisierungsphase wird nochmals in Konstruktion, Fertigung, Montage/Integration und Verifikation aufgeschlüsselt. Den genannten Phasen stehen die entsprechenden Ergebnisse gegenüber. Nachfolgend werden hier beispielhaft einige der aussagekräftigsten Ergebnisse dargelegt.

Im Vorprojektstadium wird der Projektbegriff, sowie die organisatorische Einordnung geklärt. Die Modelle zur Projektdurchsetzung und das passende Berichtswesen stehen bereits fest. Weitere Systeme und Dokumentationen sind eingerichtet.

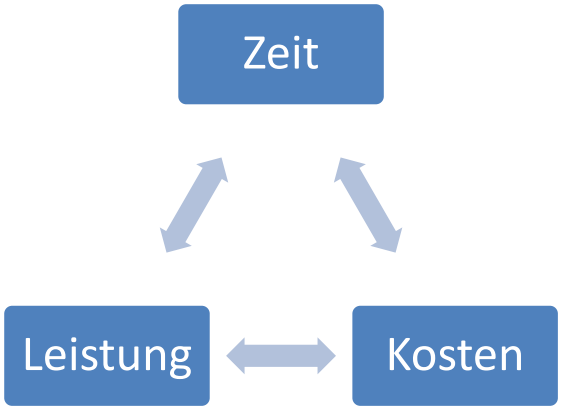
In der Initialisierungsphase liegen die Projektziele und Kundenanforderungen vor. Es wird eine grobe Machbarkeitsstudie durchgeführt. Ist dies erfolgt, steht die Angebotsphase bevor. Ein verbindliches Angebot wird vorgelegt, welches ein Lösungs- und Entwicklungskonzept, sowie eine konkrete Machbarkeitsstudie beinhält. Nach der Realisierungsphase ist das Endprodukt mit der entsprechenden Dokumentation erstellt. Alle Planungsunterlagen und -konzepte werden übergeben. Zuletzt folgt die Abschlussphase, welche die Abnahme des Projektes mit Protokoll und den Abnahmebericht als Ergebnis hervorbringt.[15]

[12] Vgl. Peipe, S. (2022), Crashkurs Projektmanagement - inkl. Arbeitshilfen online, S.61.
[13] Vgl. Peipe (2022), S.61.
[14] Vgl. Felkai/Beiderwiesen (2015), S.18.
[15] Vgl. Felkai/Beiderwieden (2015), S.19.

2.1.4 Klassische Erfolgskriterien

Um den Projekterfolg bewerten zu können, werden oftmals drei Kriterien herangezogen. Im traditionellen Projektmanagement wird oft über das sog. „magische Dreieck“ gesprochen, welches die drei Kriterien Zeit, Kosten und Leistung umfasst.[16] Jedes Projekt soll in einem bestimmten Zeitraum mit begrenzten Ressourcen ein vorher bestimmtes Ergebnis liefern.[17]

Abbildung 2: Magisches Dreieck



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fiedler (2020), S.6.

Diese drei Kriterien, oder auch Ziele genannt, stehen in Beziehung zueinander. Das heißt (d. h.) sobald ein Kriterium verändert wird, hat es Auswirkung auf die anderen beiden Kriterien.[18]

Die zeitlichen Anforderungen an ein Projekt werden klar kommuniziert. Teilziele oder auch der Projektabschluss müssen zu vorher festgelegten Daten abgeschlossen sein. Es gibt genaue Termine oder auch Zielzeiträume, in jedem Fall sind diese Angaben des Kunden nicht verhandelbar.

Ein weiterer zentraler Faktor sind die Kosten. Ressourcen in Projekten sind in der Regel begrenzt. Dieses Kriterium setzt sich aus verschiedenen Teilkriterien zusammen. Hierzu gehören der zeitliche Aufwand der Humanressourcen, der eingesetzten Maschinen, Rohstoffe oder auch Dienstleistungen die zusätzlich erworben werden. Alle aufgezählten Ressourcen verursachen direkte Kosten, daher ist die Zuordnung zu dem Kriterium „Kosten“ nur sinnvoll.

Einige Anforderungen und Teilziele des Projektes beziehen sich auf das Produkt oder die Dienstleistung.

[16] Vgl. Fiedler (2020), S.6.
[17] Vgl. Jakoby, W. (2018), Projektmanagement für Ingenieure, S.85.
[18] Vgl. Flick/Flick (2023), S.45.

Es werden verschiedene Ansprüche an die Funktionalität oder Benutzerfreundlichkeit gestellt. Projektspezifische Anforderungen lassen sich nur bedingt verallgemeinern. Diese unterschiedlichen Aspekte werden in der Fachliteratur als „Qualität“ oder auch „Leistung“ zusammengefasst. Die Leistung fasst alle inhaltlichen oder funktionalen Anforderungen zusammen, welche über die beiden Kriterien „Zeit“ und „Leistung“ hinausgehen.[19]

2.1.5 Erweiterte Erfolgskriterien

Zusätzlich zu dem Prozess, gehört auch das Projekt selbst zu den wichtigsten Aspekten von nachhaltigen Projektmanagement. Große Projektorganisationen wie die International Project Management Association (IPMA), Green Project Management (GPM) oder das Project Management Institute (PMI) sprechen die Verantwortung über das Projekt hinaus indirekt an. Nachfolgend werden einige Ethikkodexe analysiert und mit der Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht.[20]

Das GPM hat einen Standard, welcher die Verhaltensrichtlinien des Projektteams beschreibt. Der Standard startet mit einem Verweis, den vollständigen Lebenszyklus des Projektes zu betrachten, um langfristige Folgen für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt zu beachten.[21]

Die IPMA geht in ihrem „Code of Ethics and professional Conduct” auf den Aspekt ein, dass Projekte weder ökologischen noch sozialen Schaden anrichten dürfen. Ebenfalls erwähnt die IPMA gesondert im Bezug zur Nachhaltigkeit, dass der langfristige Zeitraum betrachtet werden sollte.[22]

Ein weiterer Erfolgsfaktor im Projektmanagement ist die Zufriedenheit und Akzeptanz der Stakeholder gegenüber der Lösung des Projektes.[23] Stakeholder sind die Beteiligten, welche zum Projekterfolg beitragen, oder von dem Projekt betroffen sind. Auch andere interessierte Gruppen werden manchmal Stakeholder genannt.[24]

Projekte gelten als erfolgreich, wenn die Stakeholder der Projektlösung zustimmen und es keine starken Widersprüche gibt. Im Akzeptanzprozess werden zwei Stufen aufgelistet. Zunächst muss das Projektteam eine Lösung erarbeiten. Dies ist aufgrund der verschiedenen Erfahrungen, Hintergründe und Persönlichkeiten ein kritischer Prozess.

[19] Vgl. Jakoby (2018), S.85.
[20] Vgl. Holzbauer/Fierke (2022), Nachhaltiges Projektmanagement, S. 31.
[21] Vgl. GPM (2019), S.7.
[22] Vgl. IPMA 2015a, S.8.
[23] Vgl. Köhler/Oswald (2009), S. 10.
[24] Vgl. Jakoby (2018), S. 87.

Darauf aufbauend muss die Lösung von den beteiligten Organisationen akzeptiert werden, da diese darüber entscheiden, ob die Lösung langfristig wirksam und robust ist.
Ein wichtiges Kriterium des Erfolges ist die Kompatibilität der Lösung der Strukturen, Interessen und Bedürfnisse der involvierten Stakeholdergruppen. Grundsätzlich soll die Lösung als Verbesserung und nicht als Nachteil angesehen werden. Um die Akzeptanz der Lösung und somit den nachhaltigen Erfolg zu sichern, sollten die wichtigen Stakeholdergruppen rechtzeitig eingebunden werden. Wird dies nicht durchgeführt, drohen Widerstände oder Probleme bei der Implementierung.[25]

2.1.6 Erfolgsfaktoren aus Sicht aktueller Forschung

Das BPM-Labor der Hochschule Koblenz hat in Kooperation mit Prof. Dr. Ayelt Komus, Heupel Consultants und der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement eingetragener Verein (e.V.) eine Studie über Erfolgsfaktoren im Projektmanagement durchgeführt. Ziel dieser Studie ist es, Hinweise zu der Bedeutung und Wirksamkeit verschiedener Methoden und Vorgehensweisen im Projektmanagement abzuleiten. Insgesamt 458 Personen aus 21 verschiedenen Branchen haben an dieser Umfrage teilgenommen. Die Umfrage hat sich gezielt an Projektleiter und Projektteammitglieder gerichtet.
Vorher ausgewählten Erfolgsfaktoren wurde durch Abstimmung der Teilnehmer eine bestimmte Effektstärke zugeordnet, wobei eine absteigende Aufstellung nach Effektstärke aufgestellt wurde. Die größte Effektstärke galt der Rollendefinition und Kompetenzklärung. Eine Effektstärke von 1,88 wird der klaren Zuweisung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnissen zugeordnet. Das frühzeitige Risikomanagement wurde mit einer Effektstärke von 1,70 bewertet. Der Projektleiter erkennt Risiken frühzeitig und leitet entsprechende Gegenmaßnahmen ein. Mit einer Effektstärke von 1,69 teilen sich zeitnahe und fundierte Entscheidungen mit der gelebten Fehlerkultur den dritten Platz. Zu den weiteren Erfolgsfaktoren gehören unter anderem (u. a.) das angenehme Teamklima, die Motivation und Teamgeist, sowie die soziale Kompetenz des Projektleiters.[26]

[25] Vgl. Köhler/Oswald (2009), S.10.
[26] Vgl. Komus, A. (2015), Erfolgsfaktoren im Projektmanagement, S.24ff.

2.2 Führung

2.2.1 Begriffsdefinition Führung

Das Treffen von Entscheidungen, die Übernahme von Verantwortung, Planung, Kontrolle, Führung und Organisation zählen zu den Kernaufgaben von Führungskräften. Branche, Position und Funktion innerhalb eines Unternehmens haben Einfluss auf diese Aufgaben, jedoch haben sie eine Gemeinsamkeit. Die Führungskräfte beeinflussen das Verhalten ihrer Mitarbeiter, um so zur Zielerreichung beizutragen. Sie helfen den Mitarbeitern dabei, sich zu orientieren und weisen deren Handeln in eine bestimmte Richtung.[27]

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre werden zwei Schwerpunkte der Führung betrachtet, welche miteinander in Verbindung stehen, jedoch auch klar differenziert werden müssen. Die eine Sichtweise beschäftigt sich mit der Unternehmensführung, währenddessen sich die andere Sichtweise mit der Mitarbeiterführung auseinandersetzt.[28]

Als Unternehmensführung wird die zielorientierte Planung, Strukturierung und Kontrolle von ganzen Organisationen verstanden.[29] Dabei erfolgt eine weitere Unterteilung in die institutionelle und funktionale Perspektive. Als institutionelle Perspektive wird die Gesamtheit aller Führungspositionen des Unternehmens bezeichnet. Die erforderlichen Handlungen, welche notwendig für die Unternehmensführung sind, werden mit der funktionalen Perspektive in Verbindung gebracht.[30]

Unter der Mitarbeiterführung wird eine selbstständige Tätigkeit der Unternehmensführung und somit auch als soziale Funktion verstanden. Sie beinhaltet die zielgerichtete Verhaltenslenkung eines Mitarbeiters oder auch ganzer Teams. Im Managementprozess wird sie als fester Bestandteil verstanden.[31]

2.2.2 Führungsmodelle

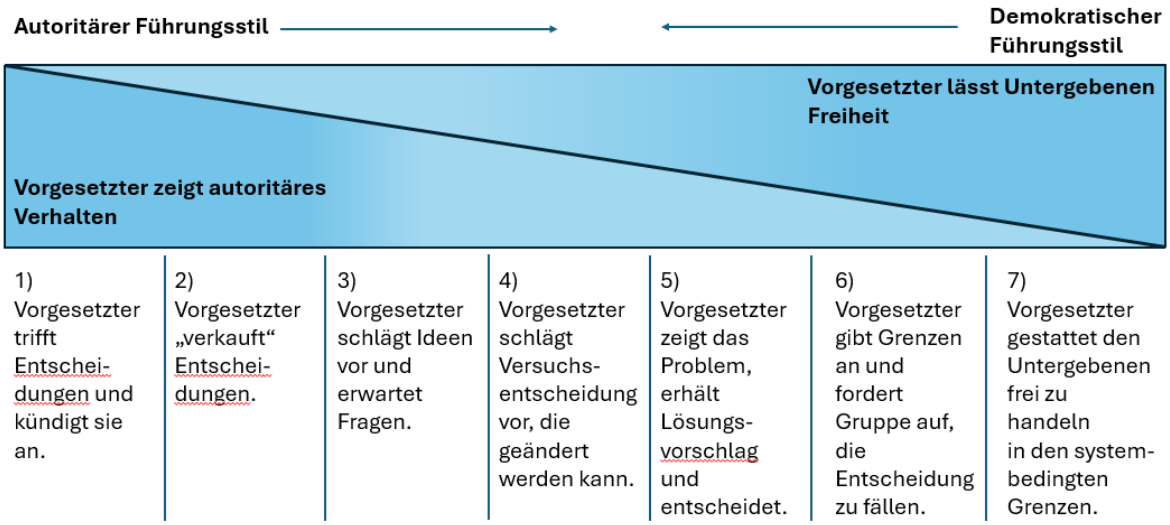
Autoritärer versus demokratischer Führungsstil

Erste Studien dieses Gebietes haben untersucht, ob ein autoritärer oder demokratischer Führungsstil erfolgreicher ist. Diese beiden Führungsstile werden oftmals als Randpunkte

[27] Vgl. Franken, S. (2025), Verhaltensorientierte Führung, S.4.
[28] Vgl. Schirmer/Woydt (2023), Mitarbeiterführung, S.1.
[29] Vgl. Schreyögg/Koch (2020), Management. Grundlagen der Unternehmensführung, S.4 ff.
[30] Vgl. Schirmer/Woydt (2023), S.2.
[31] Vgl. Schirmer/Woydt (2023), S.2.

dieses Spektrums aufgefasst. Die Einteilung der verschiedenen Stufen wird durch die Beteiligung im Entscheidungsprozess beeinflusst.[32]

Abbildung 3: Spektrum des Führungsverhaltens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tannenbaum / Schmidt (1958), S.96.

Die wichtigsten Stufen werden folgend kurz erläutert. Stufe 1 legt ein vollständig autoritäres Verhalten dar. Die Führungskraft trifft selbstständige Entscheidungen und legt diese dem Team vor. Gehorsam durch Machtstellung und eine ausgeprägte Kontrolle der Ausführung sind zentrale Stützen. Stufe 2 weist geringfügige Unterschiede auf. Die Entscheidungen werden begründet, um mögliche Kritik vorab zu minimieren oder auch die Bestätigung der Entscheidung einzuholen. In der Stufe 5 wird erstmals die Möglichkeit für die Teammitglieder geschaffen, eigene Ideen zur Problemlösung einzubringen. Der Fokus der Führungskraft beschränkt sich hier auf die Vorstellung des Problems, sowie auf die Auswahl einer der vorgeschlagenen Lösungen. Die letzte Stufe 7 beschreibt einen absolut demokratischen Führungsstil. Die Analyse des Problems, die Entwicklung der Lösungen, sowie die Entscheidung liegen nun bei den Teammitgliedern.[33]

[32] Vgl. Schreyögg/Koch (2020), S.528.
[33] Vgl. Schreyögg/Koch (2020), S.528.

2.3 Teamarbeit und Teamdynamik

2.3.1 Merkmale leistungsfähiger Teams

Ein zentrales Merkmal ist die psychologische Sicherheit innerhalb des Teams. Wenn von psychologischer Sicherheit gesprochen wird, bezieht man sich nicht auf individuelle Merkmale wie Selbstsicherheit oder Selbstbewusstsein. Ein psychologisch sicheres Umfeld lässt Menschen ihre Ideen und Meinungen, sowie Gefühle offen teilen. Sie können lernen, etwas beitragen oder auch Fehler machen ohne Konsequenzen und negative Bewertungen zu befürchten. Die psychologische Sicherheit ist einerseits ein ausschlaggebender Faktor für das Wohlbefinden des Menschen in Gruppen, andererseits dient sie auch als Instrument zur Förderung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit. Der Begriff der psychologischen Sicherheit wird im Kontext von sozialen Systemen oder Gruppen verwendet.[34]

Ein weiteres Merkmal ist die klare Rollenverteilung im Team.[35] Rollen umfassen aus neutraler Sicht die festgelegten Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten und die damit zusammenhängenden Erwartungen an die Handlungen einer Person. Zieht man den Teamkontext hinzu, wird sich auf die eindeutige Zuweisung und Abstimmung der Funktionen innerhalb der Organisationsstruktur bezogen.[36]

Ebenso ist Kommunikation für soziale Beziehungen ein wichtiger Faktor. Mitarbeiter werden durch Kommunikation nicht nur integriert, sondern auch respektiert, was direkte Auswirkung auf ihr Wohlbefinden und Verhalten hat.[37]

Die Unterschiedlichkeit des Teams ist ein weiterer Faktor für leistungsfähige Teams. Unter Teamdiversität wird oft nur die biodemografische Diversität verstanden, jedoch sollte die psychologische Diversität nicht außer Acht gelassen werden. Hier werden oftmals die unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften mit dem sog. „Big-Five Modell“ beschrieben. Die funktionale Diversität umfasst die Aspekte, welche sich mit Aufgabenbearbeitung auseinandersetzen.

Im Vordergrund stehen hier der Bildungshintergrund, der funktionale Hintergrund, also welcher Jobkategorie wird man zugeordnet, aber auch die Dauer der Zugehörigkeit.[38]

[34] Vgl. Volbracht, K. (2024), Psychologische Sicherheit, S.23.
[35] Vgl. Schlatmann/Seibel (2024), S.188.
[36] Vgl. Werkmann-Karcher et al. (2023), S.191.
[37] Vgl. Franken (2025), S. 151.
[38] Vgl. Werkmann-Karcher et al. (2023), S.180.

2.3.2 Modelle der Teamentwicklung

2.3.2.1 Das vier Phasenmodell von Tuckman

Das vier Phasenmodell von Tuckman aus 1965 beschreibt die Phasen der zeitlichen Entwicklung eines Teams. Es wird keine Phase übersprungen, da die Teamentwicklung jede Phase durchläuft. Diese Phasen sind allerdings unterschiedlich lang ausgeprägt.[39] Nachfolgend werden die Phasen nach Tuckman erläutert.[40]

In der ersten Phase „Forming" steht vor allem die Orientierung und das Kennenlernen des Teams im Vordergrund. Innerhalb der Gruppe wird umgänglich und distanziert miteinander umgegangen.[41] Die neue soziale Konstellation kann erstmals ein Gefühl der Unsicherheit erzeugen. Hier werden Erwartungen an die zukünftige Zusammenarbeit, aber auch an die zwischenmenschlichen Konstellationen, Beziehungen oder mögliche Abhängigkeiten geklärt. Die Zuweisung einer möglichen Führungsperson erfolgt ebenfalls. Ziel dieser Phase ist es, sich anhand der kollektiven Aufgabe und sozialen Struktur des Teams zu orientieren.

Phase zwei, das „Storming", ist durch Polarisierungen, Spannungen und zwischenmenschlichen Konflikten geprägt. Hier treten emotionale Reaktionen, in Bezug zu den sozialen Beziehungen, aber auch in Bezug zur Gruppenaufgabe, auf. Typische Erscheinungsbilder dieser Phase sind Widerstände gegen soziale Normen oder auch Rollenverteilungen. Die emotionale Intensität bedingt ein erhöhtes Risiko, dass die ertragreiche Weitereinwicklung des Teams gemindert oder ganz gestoppt wird.

Die dritte Phase „Norming" beinhaltet das Überwinden der Widerstände bzw. Konflikte, sodass das Gruppengefühl hergestellt und Normen, sowie soziale Rollen entwickelt werden können. Resultat dieser Phase ist ein empathischer Umgang der Gruppenmitglieder untereinander. Nun bringen die Gruppenmitglieder ihre persönliche Meinung mit ein, der Fokus auf die Aufgabe verändert sich hiermit.

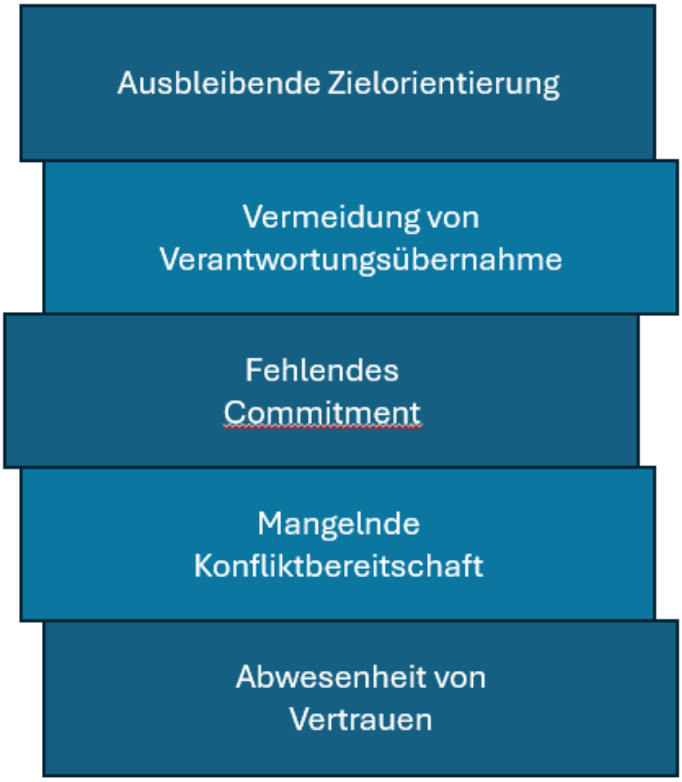
Das Modell von Tuckman endet in Phase vier, dem „Performing". Die positiven Auswirkungen auf die Beziehungsebene treten hervor. Dies kann sich in Form von Festigung der Strukturen zur erfolgreichen Abwicklung der Aufgabe ausdrücken. Persönliche Probleme sind gelöst, sodass die volle Konzentration der Gruppe auf der Lösung der gemeinsamen Aufgabe liegt.

[39] Vgl. Hobel/Schütte (2006), S.295.
[40] Vgl. Tuckman, B. (1965), Developmental sequence in small groups, S. 396 f..
[41] Vgl. Gellert/Nowak (2007), Teamarbeit Teamentwicklung Teamberatung, S.195.

2.3.2.2 Die fünf Dysfunktionen eines Teams

Laut Lencioni gibt es fünf Dysfunktionen, welche innerhalb eines Teams auftreten können und in Abhängigkeit zueinanderstehen.[42] Sofern ein sog. Glied dieser Kette bricht, löst dies eine Kettenreaktion aus, sodass die anderen Dysfunktionen ebenfalls auftreten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die fünf Dysfunktionen auf.

Abbildung 4: Die fünf Dysfunktionen eines Teams



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lencioni (2002).

Grundlage des funktionierenden Teams bildet hier das Vertrauen. Ist das Vertrauen nicht vorhanden, mangelt es ebenso an Offenheit, wodurch fehlende Konfliktbereitschaft resultiert. Dadurch trete unnatürliche Harmonie auf. Dies hat zur Folge, dass sich die Teammitglieder nicht verpflichtet fühlen, an Entscheidungen und Aufgaben teilzuhaben, da sie ihre Meinung nicht eingebracht haben. Folglich versuchen die Teammitglieder, sich der Verantwortung zu entziehen. Die Teammitglieder lehnen Verantwortlichkeiten ab und setzen auf niedrige Standards, welche leicht zu treffen sind. Ohne ehrgeizige Standards mangelt es an Ergebnisorientierung. Die Beteiligten fokussieren sich nun primär auf ihre eigenen Ziele, wobei

[42] Vgl. Maximini/Pilster (2023), S.247.

das Team nicht weiter berücksichtigt wird. Zur Ermittlung dieser Probleme hat Lencioni einen Fragebogen entwickelt, welcher beiträgt, die Problemstellen zu erkennen.[43]

2.4 Kommunikation im Projektmanagement

2.4.1 Einordnung von Kommunikation

Innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung und im Umkreis diverser Ratgeber wird der Kommunikation eine große Bedeutung bei der Zielerreichung von Projekten zugeschrieben.[44] So verweisen Pinto und Pinto bereits Anfang der 1990er Jahre auf die relevante Rolle informativer Kommunikation, besonders in Betracht der positiven Entwicklung der Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams.[45] Dabei beinhaltet Kommunikation den vollständigen Austausch bzw. Informationsfluss, innerhalb des Projektteams, jedoch auch außerhalb, beispielsweise mit externen Stakeholdern.[46] Die Schwierigkeit besteht darin, die richtigen Personen, zum richtigen Zeitpunkt und mit den richtigen Kommunikationsmitteln zu informieren.[47]

2.4.2 Sender Empfänger Modell

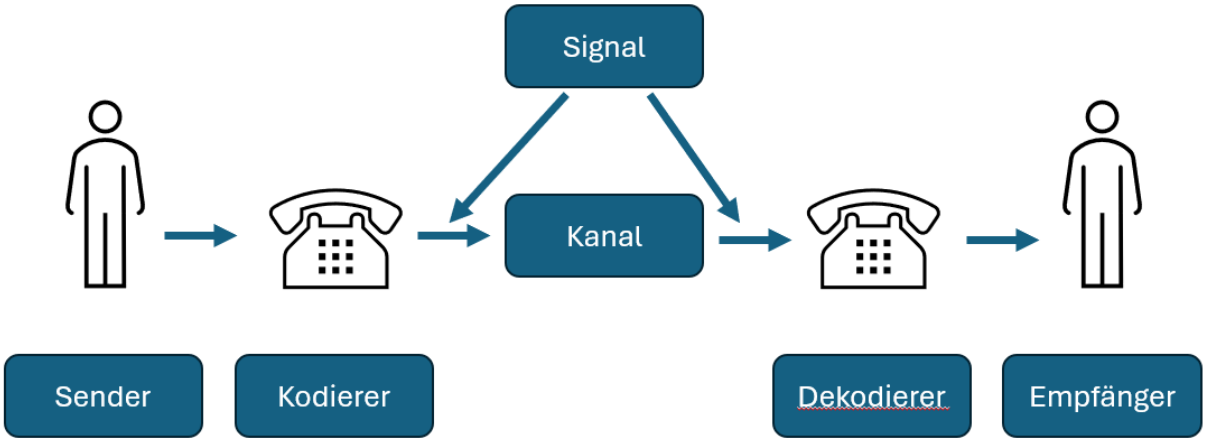
Bereits in den 1940er Jahren entwarfen Shannon und Weaver ein in der Literatur weit verbreitetes Modell der Kommunikation. Das Modell beschäftigt sich nicht mit der Bedeutung der Nachricht, sondern ausschließlich mit der Übertragung und dem Empfang. Ziel dieses Modells war die Verbesserung der Kommunikation im Rahmen der technischen Übertragung.[48] In diesem Kontext bedeutet Kommunikation das Austauschen oder Übertragen von Informationen. Nach dem Modell von 1949 sind sechs notwendige Elemente vorhanden, welche im Nachgang erläutert werden.

Der Kommunikationsprozess startet bei der Informationsquelle, also der Person, welche die Nachricht übermitteln will. Die gewünschte Botschaft wird mithilfe eines Sendemediums in ein Signal verschlüsselt. Dieses Signal gelingt über ein Kommunikationskanal zum gewünschten

[43] Vgl. Lencioni (2002).
[44] Vgl. Freitag, M. (2015), Kommunikation im Projektmanagement, S.29.
[45] Vgl. Pinto/Pinto (1991), Journal of Product Innovation Management, S.207.
[46] Vgl. Bär/Fiege/Weiß (2017), S.50.
[47] Vgl. Bär/Fiege/Weiß (2017), S.133.
[48] Vgl. Röhner/Schütz (2020), Psychologie der Kommunikation, S.29.

Empfänger, sodass durch einen Empfangs- und Entschlüsselungsmechanismus die ursprüngliche Nachricht rekonstruiert werden kann.

Abbildung 5: Elemente der Kommunikation



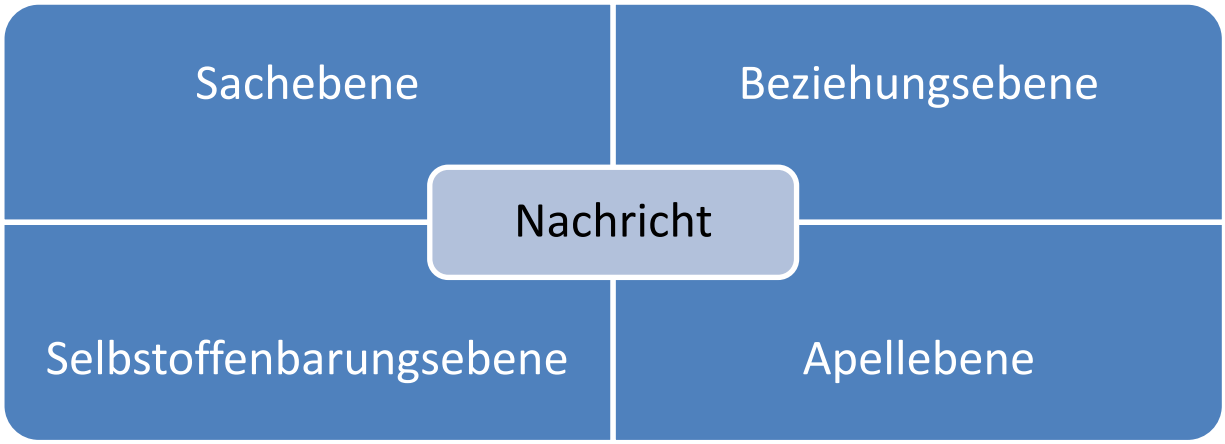
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Shannon und Weaver (1949).

2.4.3 4 Seiten Modell nach Schulz von Thun

In der Praxis findet das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun besonders großen Zuspruch. Diesem Modell wird der starke Anwendungsbezug und Praktikabilität nachgesagt. Empirisch abgesichert ist es jedoch nicht und hat daher eher heuristischen Wert.[49] Standpunkt des Modells ist, dass Kommunikation komplex ist und aus mehreren Faktoren besteht.[50] Schulz von Thun identifiziert verschiedene Ebenen der Kommunikation, welche oft in einem Kommunikationsquadrat dargestellt werden.

[49] Vgl. Röhner/Schütz (2020), S.31.
[50] Vgl. Kergel/Heidkamp-Kergel (2022), Beratung und Kommunikation, S.9.

Abbildung 6: Kommunikationsebenen nach Schulz von Thun



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thun (o.D)

Die erste Ebene widmet sich der Sachinformationen, d. h. worüber informiert wird. Damit die Botschaft vom Empfänger verstanden wird, muss die syntaktische Korrektheit gegeben sein und in einer verständlichen Sprache gesendet werden.[51]
Die zweite Ebene bezieht sich auf die Selbstoffenbarung. Die individuelle Einstellung oder Haltung lässt sich aus ihr erkennen.[52] Hier wird bewusst oder auch unbewusst die Gefühlslage über verbale oder nonverbale Äußerungen deutlich, ohne, dass es der Person bewusst wird.[53]
Drittens spricht die Nachricht die Beziehungseben an. Die Beziehung zwischen den beiden Personen wird erkenntlich.
Zuletzt verfolgt die Botschaft eine Appellfunktion. Eine bestimmte Wirkung oder Reaktion soll beim Gegenüber ausgelöst werden. Diese Apelle werden offen oder auch verdeckt kommuniziert. Der Empfänger steht in der Pflicht, den Apell zu verstehen.[54]

2.5 Motivation

2.5.1 Begriffsdefinition Motivation

Motivation wird als treibende Kraft angesehen, welche das Individuum dazu bewegt, zielgerichtete Verhaltensmuster einzuführen, zu steuern und aufrechtzuerhalten.[55] Für eine

[51] Vgl. Franken (2025), S.160.
[52] Vgl. Kergel/Heidkamp-Kergel (2022), S.10.
[53] Vgl. Franken (2025), S.161.
[54] Vgl. Kergel/Heidkamp-Kergel (2022), S.11.
[55] Vgl. Kankam, H. (2025), A Brief Excursion into Human Cognition, S.93.

Organisation ist die Aufrechterhaltung der Motivation entscheidend zur Zielerreichung. Nur durch ausreichende Motivation arbeitet der Mitarbeiter dem Ziel entgegen.[56]

Dabei ist wichtig zu wissen, dass zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden werden kann. Intrinsische Motivation beschreibt die Handlung von einzelnen Personen auf Basis ihrer Grundbedürfnisse und persönlichen Neigungen. Die Tätigkeit wird durchgeführt, da sie als interessant oder herausfordernd erscheint.[57] Extrinsische Motivation zeichnet sich dagegen aus, dass nicht die Handlung selbst, sondern das Ergebnis aus der Handlung der ausschlaggebende Faktor ist.[58]

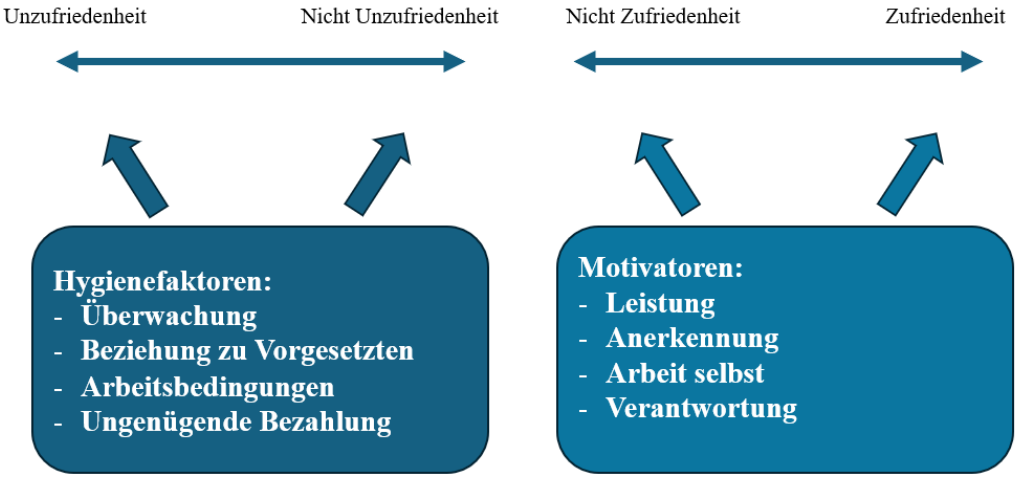
2.5.2 Klassische Motivationstheorien

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Grundlage der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg aus 1966 ist die Annahme, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht die Enden des Spektrums darstellen, sondern dass die Faktoren unabhängig voneinander sind. Demnach sorgen einige Faktoren dafür, dass eine Person durch manche Aspekte unzufrieden, jedoch mit anderen Aspekten zufrieden sein kann. Die nicht Unzufriedenheit bedingt nicht automatisch, dass die Person nicht zufrieden sein kann.[59] Die Faktoren, welche die Unzufriedenheit beeinflussen, werden Hygienefaktoren bezeichnet. Der Begriff Hygienefaktoren kommt aus Herzbergs Analogie zu gesundheitsschädlichen Ursachen. Die Faktoren, welche die Zufriedenheit beeinflussen, werden Motivatoren genannt. Diese Umstände sind der Ursprung der Bezeichnung Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie. Besonders hervorzuheben ist, dass Hygienefaktoren bei starker Ausprägung keine wirkliche Zufriedenheit erzeugen, sondern ausschließlich dazu beitragen, Unzufriedenheit zu vermeiden. Demnach gilt auch, dass schwach ausgeprägte Motivatoren nicht zu Unzufriedenheit führen, sondern lediglich Auswirkung auf die Zufriedenheit haben. Ebenso lässt Herzbergs Umfrage erkennen, dass Motivatoren eher intrinsischer Natur sind, wo hingegen die Hygienefaktoren extrinsischen Charakter haben. [60]

[56] Vgl. Engler (2025), S.77.
[57] Vgl. Deci/Ryan (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.
[58] Vgl. Fröse/Naake/Arnold (2019), Führung und Organisation, S. 334.
[59] Vgl. Bak, P. (2024), Arbeits- und Organisationspsychologie, S.61f.
[60] Vgl. Schirmer/Woydt (2023), S.111.

Abbildung 7: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schirmer / Woydt (2023), S.111.

Maslows Bedürfnispyramide

Die Motivationstheorie von Maslow gilt als eine der bekanntesten und leicht verständlichsten Theorien dieses Feldes. Grundlage bildet die hierarchische Abstufung menschlicher Bedürfnisse. Abgebildet werden die typischen Bedürfnisse des Menschen in einer Pyramide in aufbauenden Stufen.[61] Demnach werden die Bedürfnisse der oberen Stufen erst wichtig, wenn die Bedürfnisse der unteren Stufen erfüllt sind.[62] Maslow selbst unterscheidet zusätzlich zwischen Defizit- und Wachstumsmotiven. Die unteren vier Ebenen werden den Defizitmotiven und somit der Beseitigung eines homöostatischen Mangelzustandes zugeordnet. Hingegen die Wachstumsmotive bestreben die Selbstverwirklichung an und können niemals vollständig erfüllt werden.[63]

Als Basis gilt die untere Ebene der physiologischen Bedürfnisse wie das Bedürfnis nach Wasser und Hunger. Sofern diese erfüllt sind, werden die nächsten Bedürfnisse wichtig. Folgend gilt das Bedürfnis nach Sicherheit. Aufbauend auf dem Sicherheitsbedürfnis folgen die sozialen Bedürfnisse, z.B. nach Liebe oder Zugehörigkeit. Die letzte Ebene, welche den Defizitmotiven zugehörig ist, bildet das Bedürfnis nach Anerkennung. Die Spitze der Pyramide wird der Selbstverwirklichung und den Wachstumsmotiven zugeordnet.[64] [65] Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung kann jedoch nie vollends erfüllt werden.[66]

[61] Vgl. Franken (2025), S.108.
[62] Vgl. Engler (2025), S.78.
[63] Vgl. Schirmer/Woydt (2023), S.92.
[64] Vgl. Engler (2025), S.78.
[65] Vgl. Schirmer/Woydt (2023), S.93.
[66] Vgl. Franken (2025), S.109.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungsdesign und Vorgehensweise

Kern dieser Untersuchung ist ein quantitatives Forschungsdesign um die theoretischen Grundlagen der Führungsstile und -modelle, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren mit den aus der Praxis erhobenen Erkenntnissen beschreiben zu können. Im Mittelpunkt steht die halbstrukturierte Expertenbefragung von Projektleitern aus dem Bereich der Energielösungen und -dienstleistungen. Diese Methode erlaubt es, spezifische Leitfragen zu stellen, jedoch auch Raum für individuelle Erfahrungen und Aussagen zuzulassen.

Der empirische Teil wird mit einem deduktiven Vorgehen erfolgen. Die theoretischen Grundlagen der Führung, Teamdynamik und dem Zusammenhang mit dem Projekterfolg dienen als Grundlage zur Erstellung übergeordneter Themenblöcke, während die offen gestellten Fragen außerplanmäßige Erkenntnisse liefern können. Um eine Vergleichbarkeit zu schaffen, jedoch flexibel in der Erkenntnisgewinnung zu bleiben, wird ein semi-strukturierter Interviewleitfaden erstellt. Dabei erfolgt die Untersuchung in folgenden Schritten. Zunächst wird auf Basis der theoretischen Grundlagen ein entsprechender Fragenkatalog erstellt. Danach werden geeignete Interviewpartner ausgewählt und für das Interview angefragt. Ist dies erfolgt, werden die Interviews durchgeführt, sowie die Transkripte erstellt. Der Abschluss bildet die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zur Auswertung der Interviews.

3.2 Auswahl der Interviewpartner

Für die Interviews werden Projektleiter mit mindestens drei Jahren Erfahrung befragt. Die Projektleiter sind in verschiedenen Bereichen und Standorten tätig. Durch die Individualität der Projekte zeichnen sich die Projektleiter mit ihren unterschiedlichen Projekterfolgen bzw. Misserfolgen, sowie der variierenden Projektteams aus. Es werden jeweils Projektleiter aus dem Bereich der Elektrotechnik und der Leit- bzw. Automatisierungstechnik befragt. Diese Projektleiter sind an den Standorten Gladbeck und Köln tätig. In Planung sind zwischen fünf und acht Experteninterviews. Die Verfügbarkeit sowie Datenqualität sind die entscheidenden Faktoren für die Anzahl der Experteninterviews. Die Interviewpartner werden bei der ENGIE Deutschland GmbH über private Kontakte ausgewählt.

3.3 Vorstellung der Interviewpartner

Die Interviewpartner wurden anhand ihrer Funktion, Erfahrung im Projektmanagement und der Leitung technischer Projekte ausgewählt. Ausgewählt wurden die Teilnehmenden durch Erfahrungen gemeinsamer Zusammenarbeit mit dem Forschenden. Die Teilnehmenden haben mehrjährige Erfahrung im Projektmanagement innerhalb der Bereiche Energie und IT.
Einen anonymisierten Überblick über die Interviewpartner gibt es in der nachfolgenden Tabelle.

Tabelle 1: Die anonymisierten Interviewpartner

Kürzel	Funktion	Projekttyp	Berufserfahrung	Interviewdauer
I1	Bereichsleiter	Energie	7 Jahre	33 min
I2	Projektgruppenleiter	IT/Energie	14 Jahre	41 min
I3	Projektgruppenleiter	Service/Energie	6 Jahre	46 min
I4	Bereichsleiter	IT/Energie	8 Jahre	45 min

Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens

Zur Erhebung der benötigten Daten wurde ein semi-strukturierter Interviewleitfaden entwickelt. Grundlage ist die vorher definierte Forschungsfrage, sowie die theoretischen Grundlagen zu Führung, Teamdynamik und Projekterfolg im Kontext des technischen Projektmanagements. Ziel war es, eine Vergleichbarkeit der Interviews herzustellen, jedoch auch um Flexibilität für individuelle Erfahrungen offen zu lassen. Der Leitfaden wurde in fünf Themenbereiche unterteilt. Der erste Bereich dient als Einstieg, um den Interviewpartner grundsätzliche Fragen zur persönlichen Einordnung zu stellen. Bereich zwei stellt gezielt Fragen zu dem Führungsverhalten der Projektleiter, während der dritte Bereich sich auf die Teamarbeit und -dynamik konzentriert. Zusammenhang zum Projekterfolg unter Betrachtung der weichen Erfolgsfaktoren wird im vierten Block abgefragt. Das Interview endet mit einem kurzen Rückblick und Reflexion, gegebenenfalls (ggfs.) mit Verbesserungsvorschlägen für die nächsten Interviews.

3.5 Durchführung und Dokumentation

Für die Datenerhebung wurden semi-strukturierte Experteninterviews durchgeführt, welche im Zeitraum Juni 2025 stattgefunden haben. Befragt wurden insgesamt vier Führungskräfte in verschiedenen Positionen der ENGIE Deutschland GmbH. Das Ziel war, subjektive Sichtweisen erfolgreicher Führungskräfte im technischen Projektumfeld zu dokumentieren, um ein tiefes Verständnis des Zusammenhangs von Führung, Teamdynamik und -arbeit und dem Projekterfolg zu erlangen.

Vorab wurde eine Einverständniserklärung versendet, in welcher die anonymisierte Aufzeichnung, Transkription und wissenschaftlicher Nutzung zustimmten. Ebenfalls wurde vor dem Interview das Forschungsziel, sowie die thematische Aufteilung des Fragebogens grob eingeordnet.

Die Interviews wurden vollständig über Microsoft Teams durchgeführt. Microsoft Teams besitzt eine Funktion zur Aufnahme und Transkription, welche für die Interviews verwendet wurde. Die Dauer der Interviews betrugen jeweils 30 - 60 Minuten. Um die Anonymität der Interviewpartner zu gewährleisten, wurden die Transkripte pseudonymisiert und intern archiviert.

Grundlage für die im folgenden Kapitel angewandte qualitative Analyse bildet die strukturierte Dokumentation der Interviews. Es wird eine inhaltliche Vergleichbarkeit geschaffen, mit dem Zusatz individuelle Schwerpunkte zu setzen.

3.6 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach P. Mayring ausgewählt. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, welche Texte im Rahmen von sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekten innerhalb der Datenerhebung bearbeitet. Im Vergleich zu anderen Auswertungsmethoden findet die Methode von Mayring in der Praxis am häufigsten Verwendung. Durch diese Auswertungsmethode steht ein qualitativ orientiertes Verfahren zur Textanalyse zur Verfügung, womit große Materialmengen bearbeitet werden können, jedoch auch Inhalte sinngemäß betrachten werden. Dieses Vorgehen basiert auf einer stark regelgeleiteten Abfolge.[67]

Zu Beginn wird das Ziel und die Hauptkategorien festgelegt. Das Ziel orientiert sich an der Forschungsfrage dieser Thesis und befasst sich mit der Analyse von Führung und

[67] Vgl. Mayring (2022), S.691.

Teamdynamik als Erfolgsfaktoren im technischen Projektmanagement. Die Hauptkategorien werden deduktiv, also anhand der zugrundeliegenden Theorie, festgelegt und nachfolgend aufgelistet. Die Hauptkategorien werden im späteren Verlauf induktiv, auf Basis der Interviews mit Subkategorien erweitert. Zunächst werden erstmals die Interviews durchgelesen, wobei aussagekräftige Aussagen den Hauptkategorien entsprechend zugeordnet werden Im nachfolgenden Schritt erfolgt die Erstellung einer Codiertabelle in Microsoft Excel. Die Codiertabelle dient zur systematischen Auswertung, bei der die Transkripte strukturiert nach Themenfeldern kategorisiert werden. Sie besteht aus fünf Spalten und wird nachfolgend beschrieben.

Die Spalte „Interviewpartner“ beinhaltet das anonymisierte Kürzel, welches individuell pro Interview vergeben wurde. Sie dient, um die Aussage bzgl. Herkunft einzuordnen. In der nächsten Spalte lässt sich das jeweilige Zitat finden. Diese werden sinngemäß wiedergegeben oder leicht gekürzt. Danach folgt die Zuweisung zur Hauptkategorie, daraufhin zur Subkategorie. Ist dies erfolgt, wird in der letzten Spalte die Aussage inhaltlich analysiert und in Bezug zu der Forschungsfrage interpretiert.

Nun werden die Interviews Satz für Satz durchgearbeitet. Sofern Abschnitte zur Forschungsfrage passen, werden diese in die Codiertabelle eingetragen. Die relevanten Aussagen wurden im Transkript dick markiert und mit einem Kürzel versehen, welches in Klammern am Ende des Satzes steht. Das Kürzel setzt sich aus dem Kürzel für die Hauptkategorie, einem Schrägstrich und der fortlaufenden Nummerierung der Zitate zusammen. Sofern beim Durchlesen neue und wiederkehrende Themen erscheinen, können diese als neue Subkategorie ergänzt werden. Sind die Transkripte erfolgreich durchgearbeitet, beginnt der analytische Teil. Hier werden Muster beobachtet und Häufigkeiten erfasst. Die Aussagen werden miteinander verglichen und interpretiert.

3.7 Reflexion der Methodik

Für die vorliegende Thesis wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewählt, um die Interviews systematisch auszuwerten. Dieses Verfahren hat sich als geeignet erwiesen, um die subjektiven Perspektiven der Interviewpartner zu erfassen und auszuwerten.

Vorteil dieser Methode ist die transparente Vorgehensweise, welche die Auswertung qualitativer Daten ermöglicht. Durch die Kombination deduktiver und induktiver Kategorienbildung konnte eine klar strukturierte Analyse erfolgen. Der Codierleitfaden hat

dazu beigetragen, die Auswertung konsistent durchzuführen und im Anschluss zu interpretieren.

Durch die Notwendigkeit der Interpretation bei der Codierung verbleibt ein gewisses Maß an subjektiver Sichtweise durch den Forschenden. Der Codierprozess wurde zwar dokumentiert, dennoch fehlt es an einer zusätzlichen Validierung durch eine weitere Person.

Ein weiterer Aspekt ist die Datengrundlage. Die Untersuchung basiert auf vier leitfadengestützten Interviews, welche für eine qualitative Untersuchung im Rahmen einer Bachelorthesis eine gängige Quantität sind. Dennoch können die Ergebnisse nicht generalisiert und nur als Annäherung an das Forschungsfeld verstanden werden. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine geeignete Methode, um Fachwissen aus der Praxis sichtbar zu machen.

Es kann positiv vermerkt werden, dass die Ergebnisse nicht statisch die Schwerpunkte behandelt, sondern durch die offenen Fragestellungen auch dynamische Beziehungen offenlegen. Besonders bei der Interpretation des Führungsverhaltens und der Kommunikation innerhalb der Projektteams war dies hilfreich.

Somit lässt sich zusammenfassen, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ein passendes Instrument zur Beantwortung der Forschungsfrage darstellt. Die Interviewdaten können strukturiert ausgewertet werden. Gleichzeit müssen die Grenzen bezüglich Subjektivität, Eindimensionalität und Tiefe der Analyse berücksichtigt werden.

4 Empirische Ergebnisse

4.1 Auswertung nach Themenbereichen

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse werden folgende Hauptkategorien gebildet und analysiert:

1. Führungsverhalten
2. Teamarbeit und -dynamik
3. Kommunikation
4. Motivation
5. Projekterfolg

4.1.1 Führungsverhalten

Die Hauptkategorie „Führungsverhalten“ besteht aus den folgenden fünf Subkategorien, welche sich aus dem Interviewmaterial ergeben:

1. Eigenes Führungsverhalten
2. Situativer Führungsstil
3. Mitbestimmung und Offenheit
4. Rolle der Führungskraft
5. Führung durch Vorbild

Eigenes Führungsverhalten

Die Subkategorie „Eigenes Führungsverhalten“ beschreibt den eigenen Führungsstil aus Sicht der Führungskraft.

I4 beschreibt seinen Führungsstil als sehr direkt und konstruktiv.[68] Dies wird ebenfalls von I1 aufgegriffen, er definiert seinen Führungsstil als offen und für jeden selbstbestimmt, jedoch ebenfalls klar und direkt.[69] Dahingegen sieht sich I3 eher in der Rolle als Coach, indem er versucht, seine Mitarbeiter so zu unterstützen, sodass diese ihre Arbeit so gut wie möglich machen können.[70] Er hat dennoch seine klaren Vorstellungen, wie etwas am besten umzusetzen ist und lässt sich weniger beeinflussen, jedoch betont er auch, dass man anfangs unsicherer ist und sich dort etwas herantastet.[71]

[68] Vgl. Transkript I4, #1.
[69] Vgl. Transkript I1, #8.
[70] Vgl. Transkript I3, #20.
[71] Vgl. Transkript I3, #22.

I1 erwähnt, dass durch steigende Erfahrung mehr Sicherheit gewonnen wird und mit den entsprechenden Erfolgen auch das Selbstbewusstsein steigt.[72] [73] I1 ergänzt, dass durch steigende Erfahrung Sicherheit gewonnen und der Umgang mit Kunden direkter und offener wird.[74] Auch I4 bestätigt hier, dass man sich zunächst mehr an Prozesse und Vorgaben hält, sich jedoch der Führungsstil auch dementsprechend über die Jahre bzw. mit Kenntnis der Personen verändert.[75][76]

Zuletzt sagt I2, dass Schulungen oder Projektmanagement-Handbücher für jeden zugänglich sind und dabei unterstützen können.[77]

Situative Führung

Unter „Situative Führung“ wird die Anpassung des Führungsstils anhand einer bestimmten Person oder Situation verstanden.

I3 betont, dass bei großen Projekten der Koordinationsaufwand größer ist und die Mitarbeiter mehr im Auge behalten werden müssen.[78] Laut I4 ist sein Führungsstil sehr direkt, da dort viele Beteiligte mitwirken.[79] I4 ergänzt, dass in größeren Projekten eher direkt und zielgerichtet geführt werden muss, wobei in kleineren Projekten eher empathisch gehandelt werden kann. Sobald Vertrauen zu den Mitarbeitern aufgebaut ist, kann die Führung ebenfalls etwas lockerer gehalten werden.[80]

Im Gegensatz dazu sagt erst I3 und dann I1, dass sie bei kleinen Projekten eher locker führen, sowie dass dort der Umgang mit dem Team an Wichtigkeit gewinnt, da die Zeit sich auf das Team einzustellen sehr begrenzt ist.[81] [82]

Diesen Aspekt greift I4 auf und sagt, dass er eher empathisch führt, sobald er das Gefühl hat, dass er sich mit Teammitglied versteht und auf Augenhöhe arbeiten kann.[83] Er differenziert

[72] Vgl. Transkript I1, #9.
[73] Vgl. Transkript I1, #10.
[74] Vgl. Transkript I1, #11.
[75] Vgl. Transkript I4, #6.
[76] Vgl. Transkript I4, #7.
[77] Vgl. Transkript I2, #217.
[78] Vgl. Transkript I3, #65.
[79] Vgl. Transkript I4, #2.
[80] Vgl. Transkript I4, #3.
[81] Vgl. Transkript I3, #64.
[82] Vgl. Transkript I1, #93.
[83] Vgl. Transkript I4, #4.

jedoch nochmal, da einige Personen eine klare Vorgabe benötigen, hingegen sich andere Personen eher selbst verwalten und agieren wollen.[84]

Einen weiteren Aspekt beschreibt I1, indem er sagt, dass die Teammitglieder mehr Freiraum bekommen, sobald die Ergebnisse gut sind.[85] Gleichzeitig beobachtet er direkter, sobald es in der Vergangenheit Probleme gegeben hat.[86]

Führung durch Vorbild

Innerhalb der Subkategorie „Führung durch Vorbild" werden Führungsaspekte durch das Handeln der Führungskraft hervorgehoben.

Laut I1 gibt es die Führung nicht mehr, bei der eine Person bestimmt was die anderen machen und bestärkt die Orientierung hin zur selbstbestimmten Führung und Organisation.[87] Er verdeutlicht dies, da Kompetenz, Verantwortungsübernahme und Mitwirken bei Aufgaben signifikanter sind als das Führen durch den Umstand allein, dass er der Vorgesetzte ist.[88] Dies wird von I2 bestätigt, da die Führungskraft früher vorarbeitete und Dieser folgen musste. Heute herrscht jedoch eine größere Mitarbeiterorientierung.[89]

Es wird dennoch betont, dass es jemanden geben muss, der die Führung übernimmt.[90] Laut I2 hast du Probleme in der Teamdynamik, sobald du im Team nicht mehr wahrgenommen wirst.[91]

Mitbestimmung und Offenheit

Diese Subkategorie umfasst alle Themen, die sich mit der Beteiligung des Teams an Entscheidungen befassen.

I2 stellt fest, dass die Führungskraft Entscheidungen treffen muss, es mittlerweile aber teamorientierter ist.[92] Dahingegen will I3 nicht einfach so Entscheidungen treffen, da er mit vielen Kollegen zusammenarbeitet, welche viel mehr Erfahrung als er selbst haben. Bei ihm ist es eher ein miteinander, anstatt ein bestimmtes Führen seinerseits.[93]

[84] Vgl. Transkript I4, #5.
[85] Vgl. Transkript I1, #12.
[86] Vgl. Transkript I1, #13.
[87] Vgl. Transkript I1, #14.
[88] Vgl. Transkript I1, #16.
[89] Vgl. Transkript I2, #17.
[90] Vgl. Transkript I1, #15.
[91] Vgl. Transkript I2, #222.
[92] Vgl. Transkript I2, #19.
[93] Vgl. Transkript I3, #26.

Rolle der Führungskraft

In der Subkategorie „Rolle der Führungskraft“ wird das Verhalten der Führungskraft, Eigenschaften, sowie Tipps für Führungskräfte aufgegriffen.

Zunächst geben I1 und I2 Tipps für neue Projektleiter. I1 empfiehlt, dass neue Projektleiter ruhig erfahrenere Kollegen nach Rat fragen sollen, um von ihrem Wissen zu profitieren.[94] I2 erwähnt Ähnliches, da man sich einen Gefallen tut, erstmal bei erfahrenen Kollegen mitzuarbeiten oder auch nur Teilprojektleiter zu sein.[95] Er ergänzt, indem er die Rolle als Projektleiter als Rolle mit viel Erfahrung und Austausch mit anderen beschreibt.[96]

I4 erwähnt, dass sich Projektleiter unbedingt verantwortlich für das Ergebnis fühlen sollen und erweitert den Gedanken im Nachgang, dass seine Aufgabe darin liegt, das Team zusammenzubringen.[97] [98] I1 bringt weitere Aspekte ein, da neue Projektleiter Aufgaben sehen, nehmen und umsetzen müssen, klar in Bezug zur Eigeninitiative.[99] Dennoch sollte die Führungskraft auch die Work-Life Balance beachten.[100] Thematisch wird ergänzt, dass der Projektleiter dafür verantwortlich ist, dass sich die Teammitglieder untereinander verstehen und ihre gegenseitige Stärken und Schwächen kennen, um so ihre Arbeitsleistung individuell aufeinander abzustimmen.[101]

I2 erwähnt mehrfach, dass ein bestimmtes Fingerspitzengefühl für Menschen vorhanden sein muss.[102] [103] Er betont, dass Menschenkenntnis und Emotionalität zu der Arbeit mit Menschen gehören, differenziert jedoch indem er sagt, dass es situationsabhängig ist, wie stark die Emotionen eingebracht werden.[104] I3 und I4 verweisen auf die Kommunikationsfähigkeit, denn laut I3 müsse man ein kommunikativer Mensch sein.[105] I4 geht einen Schritt weiter und sagt, dass Kommunikationsstärke der zweitgrößte Punkt sei.[106] Ebenfalls führt er aus, dass sich ein Projektleiter gut organisieren muss, da er Deadlines hat, welche nicht vergessen werden dürfen und gehalten werden müssen.[107] [108] Er führt weiterhin aus, dass eine gute Projektleitung

[94] Vgl. Transkript I1, #98.
[95] Vgl. Transkript I2, #216.
[96] Vgl. Transkript I2, #218.
[97] Vgl. Transkript I4, #150.
[98] Vgl. Transkript I4, #127.
[99] Vgl. Transkript I1, #97.
[100] Vgl. Transkript I1, #76.
[101] Vgl. Transkript I1, #106.
[102] Vgl. Transkript I2, #164.
[103] Vgl. Transkript I2, #165.
[104] Vgl. Transkript I2, #166.
[105] Vgl. Transkript I3, #48.
[106] Vgl. Transkript I4, #113.
[107] Vgl. Transkript I4, #111.
[108] Vgl. Transkript I4, #112.

Verantwortungsübernahme, Identifikation mit dem Projekt und eine eigene Motivation mitbringen sollte.[109] Besonders hervorgehoben wird nochmal die Proaktivität und die Verantwortungsübernahme.[110] Zeitstress oder Druck darf kein Störfaktor sein, so I2.[111] Abschließend erwähnt I4, dass über die IPMA Schulungen durchgeführt werden können, welche die Inhalte als Werkzeug für das Projektmanagement darlegen.[112]

I1 führt weiter aus, dass man sich selbst dafür sorgen muss, falls es niemand anders macht und sagt ebenfalls, dass man als Projektleiter der „Care Taker" sein muss, und bezieht sich explizit auf die zeitliche und finanzielle Sicht.[113] [114] Ähnliches erwähnt I2, da man nach ihm auch „Best Buddy" sein muss, jedoch im richtigen Moment auch der knallharte Hund.[115]

Zum Umgang mit Problemen sagt I4, dass man sich zunächst bemühen muss, dass diese erst überhaupt nicht auftreten.[116] Jedoch, sobald diese vorhanden sind, proaktiv behandelt werden sollen und die Hilfe anderer zugelassen werden kann, falls diese gute Ideen zur Lösung haben.[117]

4.1.2 Teamarbeit und -dynamik

Die Hauptkategorie „Teamarbeit und -dynamik" besteht aus den folgenden fünf Subkategorien, welche sich aus dem Interviewmaterial ergeben haben:

1. Konfliktlösung
2. Aufgaben- und Rollenklärung
3. Teambuilding
4. Fehlerkultur
5. Zusammenarbeit

Konfliktlösung

Die Subkategorie „Konfliktlösung" beschreibt den Umgang mit zwischenmenschlichen Problemen innerhalb des Teams.

[109] Vgl. Transkript I4, #116.
[110] Vgl. Transkript I4, #118.
[111] Vgl. Transkript I2, #167.
[112] Vgl. Transkript I4, #119.
[113] Vgl. Transkript I1, #73.
[114] Vgl. Transkript I1, #102.
[115] Vgl. Transkript I2, #221.
[116] Vgl. Transkript I4, #117.
[117] Vgl. Transkript I4, #151.

Laut I2 wird es immer Konflikte geben.[118] Er will erstmals keine voreiligen Schlüsse ziehen, weshalb er sich immer erst die Probleme anhört und versucht die Ursache des Problems zu finden.[119] [120] I4 ergänzt, dass Konflikte proaktiv und verantwortungsbewusst bewertet werden müssen.[121]

Auch spreche I4 Beginn mit den Personen einzeln und danach zusammen.[122] I3 gibt ähnlich wieder, dass er zunächst Einzelgespräche führt, um sich die verschiedenen Meinungen anzuhören, sodass er das Problem gemeinsam ansprechen kann und zwischen den Parteien vermittelt.[123] Auch I2 spricht einzeln mit den Teammitgliedern um herauszufinden, wie die verschiedenen Parteien den Konflikt sehen.[124] Sobald dies geschehen ist, bringt er die Personen an einen Tisch und versucht das Problem zu vermitteln.[125] Gleichzeitig gibt er jedoch zu, dass nicht alle Konflikte gelöst werden können.[126]

Daher wünscht sich I1 die Möglichkeit, dass die Teammitglieder eine externe Möglichkeit hätten, diese Probleme offen ansprechen zu können.[127] I3 und I4 erwähnen dabei, dass sie bei zwischenmenschlichen Problemen gerne jemand Externes heranziehen, um ein offenes Kommunikationsfeld zu schaffen, wo keiner der Beteiligten negative Konsequenzen fürchten muss.[128] [129]

Mögliche Folgen dieser Konflikte werden durch I4 und I2 beschrieben. I2 nennt die Eskalation auf eine Hierarchieebene höher als eine Möglichkeit und ergänzt, dass sich im schlimmsten Fall der Mitarbeiter dadurch krankmeldet.[130] [131] Falls es keine Alternativen mehr gibt, musst du auch mal einen Mitarbeiter aus dem Projekt entfernen.[132] I4 bestätigt, wenn das Problem nicht durch eine Mediation oder externe Zuarbeit gelöst werden kann, hilft nur noch eine Trennung des Mitarbeiters.[133] [134]

[118] Vgl. Transkript I2, #189.
[119] Vgl. Transkript I2, #183.
[120] Vgl. Transkript I2, #184.
[121] Vgl. Transkript I4, #134.
[122] Vgl. Transkript I4, #135.
[123] Vgl. Transkript I3, #57.
[124] Vgl. Transkript I2, #185.
[125] Vgl. Transkript I2, #186.
[126] Vgl. Transkript I2, #187.
[127] Vgl. Transkript I1, #102.
[128] Vgl. Transkript I3, #80.
[129] Vgl. Transkript I4, #136.
[130] Vgl. Transkript I2, #197.
[131] Vgl. Transkript I2, #188.
[132] Vgl. Transkript I2, #190.
[133] Vgl. Transkript I4, #137.
[134] Vgl. Transkript I4, #142.

Aufgaben und Rollenklärung

Die Subkategorie „Aufgaben- und Rollenklärung“ erläutert Aussagen bzgl. der Wichtigkeit von transparenter Rollenbilder innerhalb des Teams, sowie deren Aufgabenverteilung.

So beschreiben I3 und I1 das Verhalten in neuen Teams. Nach I1 erlebt man in neu zusammengestellten Teams eine Grenzantestung im Sinne der Aufgabenklärung.[135] Sobald das Kennenlernen dann erfolgt ist, kehren die Teammitglieder wieder in ihre alten Rollen zurück.[136]

I2 sieht das Kick-Off Meeting als sehr wichtig an, um den Teammitgliedern klarzumachen, wie die entsprechenden Rollen aussehen und was der dazugehörige Verantwortungsbereich ist.[137]

I3 bestätigt, dass es für ihn wichtig ist, dass alles „Hand in Hand“ läuft, und die Teammitglieder wissen, was ihre Aufgaben sind.[138]

Teambuilding

Die Subkategorie „Teambuilding“ befasst sich mit neuen Teamkonstellationen und welche Maßnahmen das neue Team zusammenbringen.

Zu Beginn legen I2 und I4 ihre Sichtweise dar, wie sie das Team anfangs zusammenbringen. So startet man die Projekte gerne mit einem Kick-Off Meeting oder geht im einfachsten Fall mal was zusammen essen.[139] [140] Auch I2 verbindet das Kick-Off Meeting gerne mit einem Essen, dabei findet man direkt heraus, welche Personen nicht so extrovertiert sind, da diese meist absagen, weil sie nicht interessiert genug sind mit den anderen so viel zu machen.[141] [142] Bei neuen Teams macht er es daher gerne virtuell.[143]

I3 bewertet die Teamzusammenführung in der Startphase. Diese ist ihm in diesem Stadium besonders wichtig. Gerade wenn das Team noch nicht so oft zusammengearbeitet hat, um Grenzen zu setzen und Regeln aufzustellen.[144] [145] Laut I1 bringen an dieser Stelle Offenheit, Kommunikation und ähnliche private Interessen das Team zusammen.[146]

[135] Vgl. Transkript I1, #78.
[136] Vgl. Transkript I3, #56.
[137] Vgl. Transkript I2, #168.
[138] Vgl. Transkript I3, #60.
[139] Vgl. Transkript I4, #133.
[140] Vgl. Transkript I4, #128.
[141] Vgl. Transkript I2, #180.
[142] Vgl. Transkript I2, #179.
[143] Vgl. Transkript I2, #181.
[144] Vgl. Transkript I3, #29.
[145] Vgl. Transkript I3, #30.
[146] Vgl. Transkript I1, #77.

I4 sieht seine Rolle darin, das Team zusammenzubringen.[147] Der erste sog. Brückenschlag muss dabei von der Führungskraft kommen.[148] Diese muss auch ein Gefühl für die Teammitglieder entwickeln, falls diese noch unbekannt sind.[149] Dadurch kann man sich dann aber auf die jeweiligen Personen einstellen und dafür sorgen, dass diese sich aufgehoben, verstanden und gehört fühlen.[150] Auch nach I1 soll die Führungskraft dafür sorgen, dass sich die Teammitglieder untereinander mit ihren Stärken und Schwächen kennen, um so ihre Arbeitsleistung besser aufeinander abzustimmen.[151]

I3 und I4 bewerten den Beginn. I3 ist der Auffassung, dass anfangs alle erst zurückhaltend sind, um zu schauen wie sich die anderen Teammitglieder verhalten.[152] I4 ergänzt, dass sich die Teammitglieder zwar kennenlernen, jedoch noch jeder für sich selbst arbeitet.[153]

Laut ihm treten auch Probleme durch fehlendes Zusammenkommen auf.[154] Daher sollte neu zusammengestellte Teams möglichst oft zueinander gebracht werden. Geschieht dies nicht, ist es im weiteren Verlauf oft schwer die Teamdynamik aufzubauen.[155]

I1 bringt den Aspekt mit ein, die Teammitglieder nicht nur nach ihren Fähigkeiten auszusuchen, sondern auch wie gut sie mit den anderen Teammitglieder harmonieren.[156] Dabei könnte ggfs. eine Software helfen.[157]

Um dem Ganzen vorzubeugen, sollte man sich ausreichend Zeit für die Personalführung und Teamentwicklung nehmen.[158]

Fehlerkultur

Die Subkategorie „Fehlerkultur“ beschreibt den Umgang mit Fehlern.

Laut I3 ist eine offene Fehlerkultur für das Teambuilding und besonders zwischen den Hierarchieebenen sehr wichtig.[159] I2 beschreibt das Aufkommen von Fehlern wie folgend und schließt sich selbst nicht davon aus. Er selbst macht Fehler wie jeder andere.[160] Denn es passiert

[147] Vgl. Transkript I4, #126.
[148] Vgl. Transkript I2, #182.
[149] Vgl. Transkript I2, #154.
[150] Vgl. Transkript I2, #155.
[151] Vgl. Transkript I1, #105.
[152] Vgl. Transkript I3, #54.
[153] Vgl. Transkript I4, #130.
[154] Vgl. Transkript I4, #131.
[155] Vgl. Transkript I4, #132.
[156] Vgl. Transkript I1, #103.
[157] Vgl. Transkript I1, #104.
[158] Vgl. Transkript I3, #70.
[159] Vgl. Transkript I3, #53.
[160] Vgl. Transkript I2, #160.

immer einmal, dass irgendwo Sachen liegen bleiben.[161] Nach ihm wird es als ganz normales menschliches Versagen angesehen.[162]

Zusammenarbeit

Die Subkategorie „Zusammenarbeit" beschreibt den Umgang der Teammitglieder untereinander.

Zunächst werden Merkmale einer guten Teamdynamik von allen vier Interviewpartner beschrieben.

Laut I1 macht eine gute Teamdynamik eine ähnliche Arbeitseinstellung aus.[163] So arbeiten Menschen gerne miteinander, da die Arbeitsleistung eine hohe Qualität hat.[164] Durch eine gute Teamdynamik steigt ebenfalls die Produktivität.[165] Die Schwächen Einzelner könnten ebenfalls eher kompensiert werden.[166] Der Einsatz von Eigeninitiative bewies ebenfalls, dass diese zu einem Folgeauftrag mit Erfolgsprämie führte.[167]

I2 erwähnt, dass man es schaffen muss, dass sich alle in einem Meeting austauschen können.[168] Sobald sie Spaß an der Arbeit haben, wird gleich eine gute Chemie innerhalb des Teams bestehen.[169] Falls dann noch jemand für das andere Teammitglied einspringt, ist man auf einem guten Weg.[170]

I3 arbeitet gerne in heterogenen Teams zusammen, da eine gute Mischung im Team für das Teamgefüge sehr wichtig ist.[171] Er führt weiter aus, dass man in einem guten Team keine hierarchische Abstufung erkennen kann.[172]

I4 ergänzt, dass man eine gute Teamdynamik anhand Arbeit auf gleicher Augenhöhe und stimmiger Kommunikation erkennt.[173] Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Unterstützung ist das wichtigste in einem Team.[174] Auch Rücksicht auf einzelne Teammitglieder sollte genommen werden, falls diese aufgrund privater Umstände nicht korrekt arbeiten können.[175] Er

[161] Vgl. Transkript I2, #191.
[162] Vgl. Transkript I2, #192.
[163] Vgl. Transkript I1, #75.
[164] Vgl. Transkript I1, #79.
[165] Vgl. Transkript I1, #88.
[166] Vgl. Transkript I1, #90.
[167] Vgl. Transkript I1, #82.
[168] Vgl. Transkript I2, #173.
[169] Vgl. Transkript I2, #157.
[170] Vgl. Transkript I2, #174.
[171] Vgl. Transkript I3, #51
[172] Vgl. Transkript I3, #52.
[173] Vgl. Transkript I4, #120.
[174] Vgl. Transkript I4, #138.
[175] Vgl. Transkript I4, #141.

nennt beispielsweise ein Projekt, welches einen sehr engen Zeitplan hatte, aber durch kollektiven Ehrgeiz und Unterstützung erfolgreich durchgeführt werden konnte.[176]

Die Folgen guter Teamdynamik werden wie folgt beschrieben. Die Produktivität sei größer und das gemeinsame Arbeiten miteinander angenehmer.[177] [178]

Fehlende Teamdynamik bringt Folgen mit sich. Diese werden von I3 und I4 aufgelistet. Das Beispiel von I4 zeigt, dass eine Person seine eigene Agenda durchgezogen hat und keine Rücksicht auf das Team genommen hat.[179] Dadurch sinkt die Stimmung im Team, denn die Arbeit muss von den anderen Teammitglieder erledigt werden.[180] Auch I3 zeigt, dass jemand seine Arbeit nicht rechtzeitig erledigt hat, wodurch es terminliche und finanzielle Verluste gab, aber ebenso das Vertrauen innerhalb des Teams gesunken ist.[181]

I4 erweitert, dass potenzielle Teammitglieder, die zwar die fachlichen Qualifikationen mitbringen, es jedoch zwischenmenschlich nicht passt, nicht eingestellt werden.[182] Er bemängelt, dass durch wechselnde Teamzusammenstellungen die Projekte terminlich verschoben werden. [183]

I2 und I3 schließen das Thema ab, durch die Aussagen, dass man es nie schaffen wird, dass alle im Team miteinander zurechtkommen, da es Teammitglieder gibt, die mehr als die anderen Teammitglieder arbeiten.[184] [185]

[176] Vgl. Transkript I4, #143.
[177] Vgl. Transkript I1, #89.
[178] Vgl. Transkript I4, 122.
[179] Vgl. Transkript I4, #139.
[180] Vgl. Transkript I4, #140.
[181] Vgl. Transkript I3, #81.
[182] Vgl. Transkript I4, #123.
[183] Vgl. Transkript I4, #124.
[184] Vgl. Transkript I2, #172.
[185] Vgl. Transkript I3, #58.

4.1.3 Kommunikation

Die Hauptkategorie „Kommunikation“ besteht aus den folgenden vier Subkategorien, welche sich aus dem Interviewmaterial ergeben haben:

1. Feedback
2. Transparenz
3. Informelle Kommunikation
4. Zielkommunikation

Feedback

Die Subkategorie „Feedback“ beinhaltet alle Aussagen bzgl. getroffenen Feedback oder Aussagen über die Umsetzung dessen.

I1 und I2 verwenden Feedback wie folgend. I2 nutzt das sog. „Lessons Learned“ um auf die guten und schlechten Dinge einzugehen.[186] I1 verwendet das 360 Grad Feedback als Instrument in seinen Projekten, empfiehlt aber neuen Kollegen sich Rat bei älteren Kollegen zu holen, um von ihrem Wissen zu profitieren.[187] [188]

I4 und I2 bewerten Feedback anschließend. Für I4 stellt Feedback ein wichtiges Mittel der Kommunikation dar und dass es der nachhaltigen und langfristigen Teamarbeit dient.[189] [190] I2 betont, dass Feedback vielleicht auch die Arbeit so optimieren kann, dass diese den Mitarbeitern wieder mehr Spaß macht.[191]

Zusätzlich sagt I2, dass ihm persönlich es nicht reicht, wenn er nur einmal im Jahr mit seinem Vorgesetzen spricht und bestätigt das durch seine Aussage selbst kein Freund davon zu sein, nur einmal im Jahr Feedback zu geben.[192] [193]

I4 sagt aus, dass Feedback konstruktiv und direkt gegeben werden soll, unabhängig ob es positiv oder negativ ist. Er ergänzt jedoch, da er negatives Feedback niemals in einer größeren Runde geben würde, sondern ausschließlich privat.[194] [195] Laut I1 wird positives und negatives Feedback zur Führung genutzt, muss jedoch konstruktiv bleiben.[196]

---

[186] Vgl. Transkript I2, #158.
[187] Vgl. Transkript I1, #40.
[188] Vgl. Transkript I1, #100.
[189] Vgl. Transkript I4, #107.
[190] Vgl. Transkript I4, #110.
[191] Vgl. Transkript I2, #163.
[192] Vgl. Transkript I2, #159.
[193] Vgl. Transkript I2, #161.
[194] Vgl. Transkript I4, #39.
[195] Vgl. Transkript I4, #109.
[196] Vgl. Transkript I1, #39.

Nach ihm führt Feedback auch zu konkreten Prozessveränderungen, um nächstes Mal nicht die gleichen Fehler zu wiederholen.[197]

Transparenz

Die Subkategorie „Transparenz" umfasst alle Themen, welche sich mit Klarheit und Offenheit in der Kommunikation beschäftigen.

So sagt I3, dass der Projektleiter immer klar kommunizieren muss, wie die Abarbeitung erfolgen muss und wie er sich die Umsetzung vorstellt.[198] Zusätzlich betont er, dass er immer ein offenes Ohr hat.[199] Er erwähnt dennoch, dass der Umgangston auf der Baustelle manchmal härter wird, sobald etwas nicht läuft.[200] I4 bestätigt, da es Probleme gibt, sobald der Projektleiter nicht klar kommuniziert, was er will.[201] Eine gute Teamdynamik erkennt man, sobald auf gleicher Augenhöhe und stimmiger Kommunikation miteinander gearbeitet wird.[202]

Laut I1 ist ein Mangelstatus eine Zeit lang nicht aufgefallen, da die disziplinarische Führung nicht ausreichend kommuniziert hat.[203] Da wünscht er sich, dass Teammitglieder auch die Möglichkeit hätten, problematische Themen auch extern ansprechen zu können. [204]

Informelle Kommunikation

Innerhalb der Subkategorie „Informelle Kommunikation" werden Aspekte der Kommunikation außerhalb gewöhnlicher Kommunikationsstrukturen und -kanäle gezeigt.

I3 betont, dass es auch mal wichtig ist, unverbindlich zwischen „Tür und Angel" zu sprechen.[205] Auch I2 erwähnt, dass Feedback schnell nebenbei gegeben werden kann, etwa beim Mittagessen oder bei einem Kaffee.[206] Ebenso führt er aus, dass er zwischendurch zum Kunden auf einen Kaffee fährt, um mit ihm zu sprechen, oder auch ganz unverbindlich anruft.[207]

[197] Vgl. Transkript I1, #41.
[198] Vgl. Transkript I3, #31.
[199] Vgl. Transkript I3, #43.
[200] Vgl. Transkript I3, #50.
[201] Vgl. Transkript I4, #115.
[202] Vgl. Transkript I3, #121.
[203] Vgl. Transkript I1, #85.
[204] Vgl. Transkript I1, #101.
[205] Vgl. Transkript I3, #49.
[206] Vgl. Transkript I2, #162.
[207] Vgl. Transkript I2, #211.

Zielkommunikation

In der Subkategorie „Zielkommunikation“ werden alle Aussagen der Kombination Ziel und Kommunikation aufgegriffen.

So sagt I4, dass eine klare Zieldefinition und Aufgabenverteilung wichtige Faktoren für den Projekterfolg darstellen.[208] I4 ergänzt, dass jemand mit Erfahrung das Ziel vorab validieren soll.[209] Auch für I1 ist wichtig, dass die Mitarbeiter das Ziel erkennen und welche Auswirkung ihre Aufgabe auf die Zielerreichung hat.[210]

4.1.4 Motivation

Die Hauptkategorie „Motivation“ besteht aus den folgenden zwei Subkategorien, welche sich aus dem Interviewmaterial ergeben.

1. Individuelle Motivation
2. Wertschätzung & Anerkennung

Individuelle Motivation

Unter der Subkategorie „Individuelle Motivation“ werden alle Aussagen zu Motivation einzelner Personen aufgegriffen.

I2 beschreibt, dass auf jede Beschwerde eingegangen muss, um dort individuell zu unterstützen, jedoch erwidert I4, dass es nicht möglich ist einen Mitarbeiter oder Nachunternehmer zu motivieren, sofern er selbst keine Bereitschaft hat zu arbeiten.[211] [212] Er erweitert seinen Gedanken um den Aspekt, jemanden leichter motivieren zu können, falls dieser aus intrinsischen Motiven handelt.[213] Nach I2 gibt es Menschen, welche ein größeres Bedürfnis haben zu kommunizieren, einige jedoch möchten lieber in Ruhe ihre Arbeit erledigen.[214] Man müsse immer mal wieder einen neuen Motivationsschub nachlegen.[215]

[208] Vgl. Transkript I1, #92.
[209] Vgl. Transkript I4, #149.
[210] Vgl. Transkript I1, #36.
[211] Vgl. Transkript I3, #46.
[212] Vgl. Transkript I4, #33.
[213] Vgl. Transkript I4, #34.
[214] Vgl. Transkript I2, #37.
[215] Vgl. Transkript I2, #208.

Wertschätzung und Anerkennung

In der Subkategorie „Wertschätzung und Anerkennung“ werden alle Aussagen bzgl. Lob den Mitarbeitern gegenüber aufgeführt.

I3 beginnt mit der Aussage, dass er seine Mitarbeiter durch Wertschätzen der Leistung und Anerkennung der Tätigkeiten motiviert.[216] Das positive Feedback versucht er immer kurzfristig zu geben.[217] Grundsätzlich zielt er darauf ab, die Dringlichkeit der Situationen zu erkennen und die Schwierigkeit nicht herunterzuspielen.[218]

4.1.5 Projekterfolg

Die Hauptkategorie „Projekterfolg“ besteht aus den folgenden fünf Subkategorien, welche sich aus dem Interviewmaterial ergeben haben.

1. Teamleistung als Erfolgsbedingung
2. Kommunikation als Erfolgsbedingung
3. Führung als Erfolgsbedingung
4. Zusammenhänge
5. Erfolgsfaktoren

Teamleistung als Erfolgsbedingung

Diese Subkategorie fasst Beispiele zusammen, welche spezifische Teamleistungen mit dem Erfolg in Verbindung bringen.

So haben Teammitglieder durch Eigeninitiative einen Folgeauftrag und eine kleine Prämie erarbeitet.[219] Ebenso wurde ein zeitlich befristetes Projekt trotz des engen Zeitplanes durchgeführt, da die Kompetenzen des Teams so klar waren, sodass der Erfolg dennoch möglich war.[220] Ebenfalls wurde durch den Ehrgeiz des Teams und dem gegenseitigen Aushelfen ein sehr enges Projekt pünktlich fertiggestellt.[221] Auch durch die Teamarbeit von zwei bis drei Mitarbeitern wurden individuelle Fehler ausgeglichen, sodass alles nach Plan verlaufen ist.[222]

[216] Vgl. Transkript I3, #42.
[217] Vgl. Transkript I3, #47.
[218] Vgl. Transkript I3, #47.
[219] Vgl. Transkript I1, #83.
[220] Vgl. Transkript I3, #59.
[221] Vgl. Transkript I4, #144.
[222] Vgl. Transkript I2, #194.

Kommunikation als Erfolgsbedingung

Folgend werden in dieser Subkategorie Aussagen bzgl. der Verbindung von Kommunikation und Projekterfolg aufgefasst.

Zu Beginn setzen alle Teilnehmer den Projekterfolg in Verbindung mit Kommunikation. Diese ist laut I3 der wichtigste Erfolgsfaktor im Projekt.[223] So sieht auch I1 die Kommunikation im Sinne von Offenheit und Sicherheit an erster Stelle.[224] I2 erwähnt, dass im internen Team eine offene und transparente Kommunikation ein Erfolgsfaktor ist.[225] Für I4, ist Kommunikationsstärke der zweitgrößte Punkt für den Projekterfolg.[226]

Fehlende Kommunikation steht gleichzeitig mit Problemen in Verbindung. So war jemand von der Arbeit fachlich überfordert, hat dies jedoch nicht kommuniziert. Dadurch wurde es im Team zu spät erkannt.[227] Wenn die Kommunikation nicht vorhanden ist, kann sich das Teammitglied schlecht einbringen und potenzielle Probleme erkennen und sogar vermeiden.[228]

Führung als Erfolgsbedingung

Innerhalb dieser Subkategorie werden spezifische Aussagen wiedergegeben, welche den Zusammenhang von Führung und Projekterfolg beschreiben.

Laut I2, I3, und I4 spielt Führung eine sehr große Rolle für den Projekterfolg und ist somit ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg.[229] [230] [231]

Ohne Führung würden die ganzen Schnittstellen falsch oder gar nicht bearbeitet, wodurch der Erfolg ausbleibt und das Projekt scheitern würde.[232] Sobald man keinen hat, der die Entscheidungen trifft, führt das zum Misserfolg.[233] Beispielweise ist durch zu lose Führung nicht aufgefallen, dass der Projektfortschritt nicht da war, wo er hätte sein sollen.[234] Engere Führung hätte diesen Fehler vorbeugen können.[235]

[223] Vgl. Transkript I3, #67.
[224] Vgl. Transkript I1, #96.
[225] Vgl. Transkript I2, #210.
[226] Vgl. Transkript I4, #114.
[227] Vgl. Transkript I1, #74.
[228] Vgl. Transkript I3, #71.
[229] Vgl. Transkript I4, #23.
[230] Vgl. Transkript I3, #28.
[231] Vgl. Transkript I2, #27.
[232] Vgl. Transkript I4, #24.
[233] Vgl. Transkript I2, #25.
[234] Vgl. Transkript I1, #84.
[235] Vgl. Transkript I1, #86.

Zusammenhänge

Hier werden Zusammenhänge zwischen den klassischen und erweiterten Erfolgsfaktoren aufgegriffen.

I2 gibt einen gewissen Zusammenhang zu, dennoch sollte man die Verbindung nicht zu sehr auf die Waage legen.[236] [237] Auf einer Skala von 1-10 würde er der Verbindung eine 5-6 geben.[238] Ebenfalls beschreibt I4, dass die weichen Faktoren maßgeblich dafür verantwortlich sind, die Qualitäts-, Kosten- und Zeitziele zu erreichen.[239] [240] Auch I3 gibt wieder, dass die weichen Faktoren: Ein gutes Team und Vorbereitung, Fachwissen, Kommunikation und Wertschätzung, sowie Hard- und Software dafür vorhanden sein müssen.[241] Allgemein gibt I2 wieder, dass eine verbesserte Stimmung direkt bemerkbar wird, sobald das Projekt gut läuft.[242]

Gleichzeit sagen I2 und I3, dass eine schlechtere Grundstimmung im Projekt herrscht, sobald die Zeit knapp wird und auch, dass die weichen Faktoren generell unter Zeitdruck leiden.[243] [244]

Erfolgsfaktoren

Nachfolgend werden hier gesammelte Aussagen über diverse Erfolgsfaktoren getätigt.

I1, I2, und I4 listen zunächst einige Erfolgsfaktoren auf. Laut I1 gehören zu den Erfolgsfaktoren innerhalb eines Projektes die transparente Aufgabedefinition, die Kommunikation im Projektteam, Führung, Vertrauen, Offenheit und Sicherheit.[245] I4 erwähnt ebenfalls ein klares und erreichbares Ziel, gute Kommunikation und ergänzt um die Erfahrung der Teammitglieder, sowie die Unterstützung und Freigabe von der höheren Hierarchieebene.[246] Er wünscht sich zusätzlich ein Projektmanagementtool und örtliche Nähe für das Projektteam mit entsprechenden Teambuildingmaßnahmen.[247] Ein Kick-Off Meeting, 360 Grad Feedback mit kontinuierlicher Verbesserung und vor allem smarte Ziele erwähnt I2 und ergänzt um das Stakeholdermanagement.[248] [249]

[236] Vgl. Transkript I2, #204.
[237] Vgl. Transkript I2, #206.
[238] Vgl. Transkript I2, #209.
[239] Vgl. Transkript I4, #145.
[240] Vgl. Transkript I4, #146.
[241] Vgl. Transkript I3, #66.
[242] Vgl. Transkript I2, #205.
[243] Vgl. Transkript I2, #203.
[244] Vgl. Transkript I3, #63.
[245] Vgl. Transkript I1, #95.
[246] Vgl. Transkript I4, #147.
[247] Vgl. Transkript I4, #152.
[248] Vgl. Transkript I2, #212.
[249] Vgl. Transkript I2, #214.

Besonders hervorgehoben wird von I4 die klare Zieldefinition, die Verantwortungsübernahme und die Kommunikation.[250] Auch I2 hebt hervor, die Kommunikation, eine klare Zielsetzung und das Risikomanagement.[251]

Bei den klassischen Erfolgsfaktoren wird von I2 auf das sog. „Magische Dreieck“ verwiesen und sagt, dass diese einfach zu identifizieren sind, da es harte Faktoren sind.[252] [253] Beispielsweise der Geld- oder Zeitfaktor kann einfach bewertet werden.[254]

Als Beispiel für einen weichen Faktor wird hier die Teamarbeit genannt.[255] Diese ist schwer zu bewerten und ist dann eher ein Erfahrungswert bzw. ein Bauchgefühl.[256] I2 tendiert dort zum Bauchgefühl, ob es gut oder schlecht läuft.[257]

4.2 Quantitative Auswertung

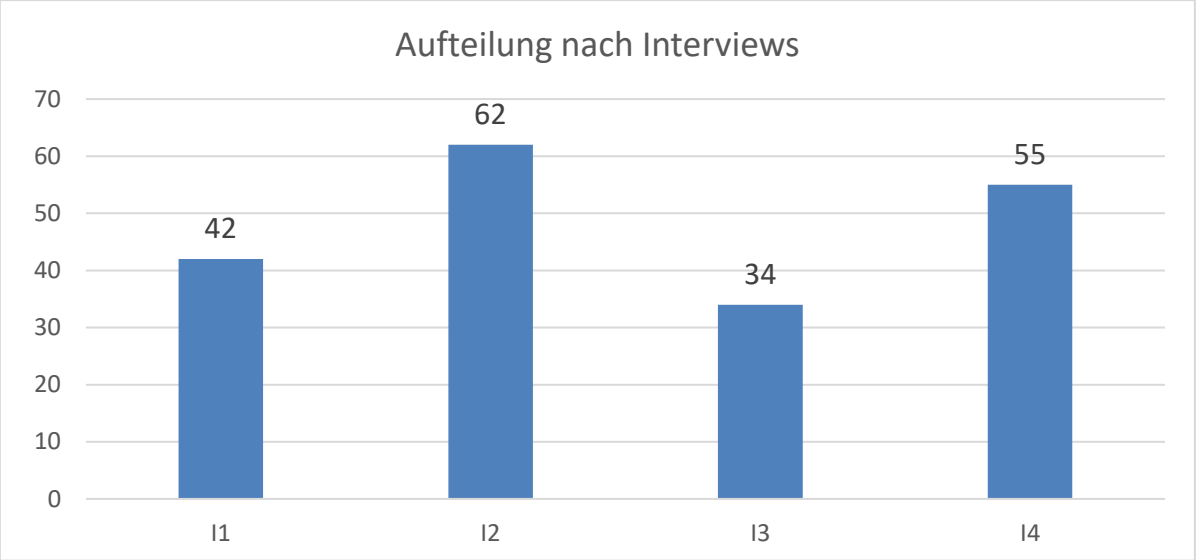
Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der quantitativen Analyse der Codiertabelle, welche die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse darstellt. Insgesamt wurden 198 indirekte Zitate von den vier Experteninterviews verwendet

Es soll festgestellt werden, ob die Interviewpartner einen gleichen Anteil an Aussagen aufweisen. Zusätzlich soll herausgefunden werden, ob der Fragebogen zielführend zur Beantwortung der Forschungsfrage zusammengestellt ist. Durch eine Auswertung der Anzahl der Aussagen auf Grundlage der Hauptkategorien soll dies ermittelt werden.

In Abbildung Acht wird die Anzahl an verwendeten Zitaten nach Interview dargestellt. Alle Interviews haben Aussagen in Höhe von 34 – 62 Stück. Von I3 werden 34 Zitate verwendet, während von I2 62 Zitate verwendet werden. Somit ist die Meinung mitsamt Erfahrungen von I2 deutlich stärker repräsentiert.

[250] Vgl. Transkript I4, #148.
[251] Vgl. Transkript I2, #213.
[252] Vgl. Transkript I2, #215.
[253] Vgl. Transkript I2, #199.
[254] Vgl. Transkript I2, #199.
[255] Vgl. Transkript I2, #200.
[256] Vgl. Transkript I2, #201.
[257] Vgl. Transkript I2, #202.

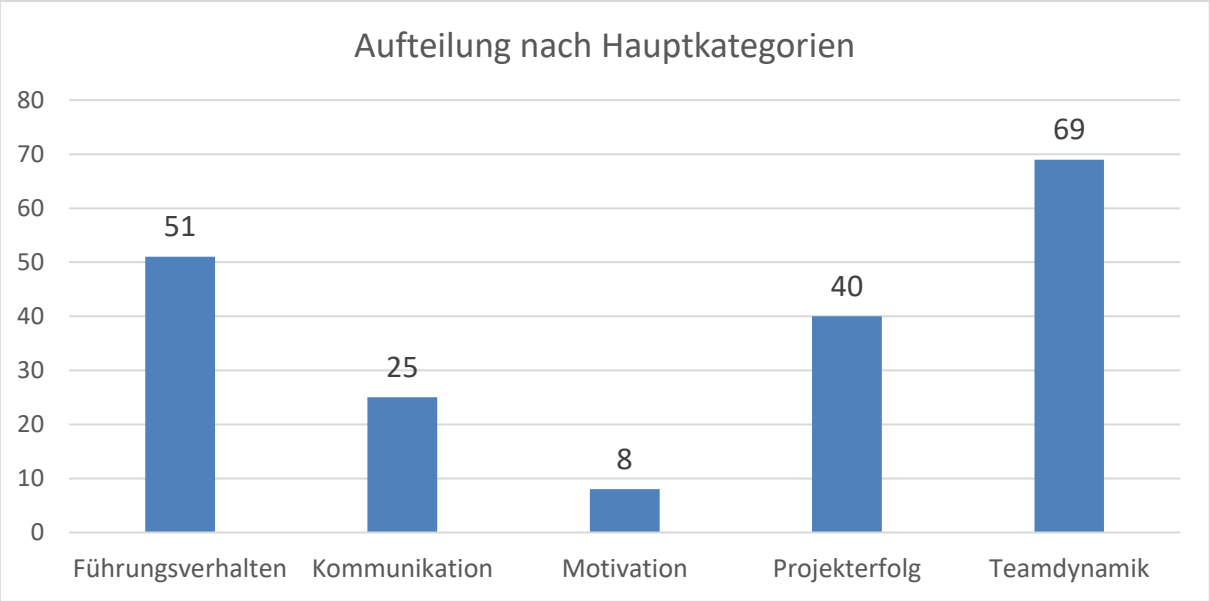
Abbildung 8: Aufteilung nach Interviews



Quelle: Eigene Darstellung

Mit 51 Aussagen zu dem Führungsverhalten und 69 Aussagen zu der Teamdynamik beziehen sich insgesamt 120 von 193 Aussagen auf dem Kern dieser Untersuchung. Somit lässt sich feststellen, dass die leitfadengestützten Experteninterviews zielführend zur Beantwortung der Forschungsfrage gewesen sind.

Abbildung 9: Aufteilung nach Hauptkategorien



Quelle: Eigene Darstellung

5 Interpretation und kritische Betrachtung

5.1 Interpretation der Ergebnisse

5.1.1 Führungsverhalten

Eigenes Führungsverhalten

Die Aussagen der Interviewpartner zeigen vielseitige individuelle Führungsstile, welche von Offenheit und individueller Weiterentwicklung geprägt sind. Es wird deutlich, dass Führung im Projektumfeld nicht statisch, sondern flexibel und erfahrungsabhängig angesehen wird.

So setzen I1 und I4 auf einen direkten und klaren Führungsstil, welcher sachlich und effizient ausgelegt ist. Erweitert wird dies von I1 um den Aspekt der Selbstbestimmung. Beide Interviewpartner lassen erkennen, dass ein ausgeglichener Führungsstil gelebt wird, welcher Struktur vorgibt, dennoch Platz für Freiraum lässt.

Konträr dazu sieht sich I3 eher als Coach, indem er sich als Unterstützer seiner Mitarbeiter sieht. Er hat seine individuellen Vorstellungen zur Abarbeitung des Projektes, dennoch wird Wert auf individuelle Leistung und Lernprozesse gelegt.

Alle drei Interviewpartner entwickeln über gewonnene Erfahrungen einen sicheren Führungsstil mit klarer Haltung.

Zentrale Erkenntnis ist, dass Führung mit zunehmender Erfahrung vermehrt, situationsabhängig durchgeführt wird. Ergänzt wird dies durch I4 Aussage, dass nicht nur die Erfahrung, sondern auch Kenntnis der Teammitglieder Einfluss auf den Führungsstil hat. Zwischenmenschliche Faktoren werden daher ebenfalls mit einbezogen.

Es lässt sich somit feststellen, dass der eigene Führungsstil im Projektkontext stark von beruflicher Erfahrung und persönlicher Entwicklung geprägt ist. Zunehmende Erfahrung lässt Führungskräfte sicherer im Umgang mit Schwierigkeiten des technischen Projektmanagements werden.

Situative Führung

Durch die Aussagen der Interviewpartner wird deutlich, dass das Führungsverhalten stark an situativen Faktoren wie die Projektgröße oder Teamstruktur hängt. Zentrale Erkenntnisse sind die unterschiedlichen Variationen des Führungsstils in Bezug auf die Projektkomplexität und die Beziehung zu den verschiedenen Teammitgliedern.

Größere Projekte weisen höheren Koordinationsaufwand auf, daher ist die Führungskraft verstärkt dazu veranlasst, seine Mitarbeiter im Blick zu behalten. Die Führung bei größeren

Projekten wird als direkt und zielgerichtet charakterisiert. Auch bei komplexen Projekten mit vielen Beteiligten ist eine klare und strukturierte Führung notwendig, um die Zielorientierung aufrechtzuerhalten.

Ebenso wird zwischen großen und kleinen Projekten differenziert. Bei großen Projekten ist die Führung eher direkt und strukturiert, während bei kleinen Projekten ein empathischerer Umgang herrscht. Bei kleineren Projekten ist laut I4 die Möglichkeit vorhanden, eher empathisch und persönlich nah zu handeln, ohne Produktivität einzubüßen. Der Führungsstil variiert demnach abhängig des Projektkontexts.

I1 und I3 verweisen bei kleineren Projekten auf einen näheren Kontakt zum Team, da generell weniger Zeit vorhanden ist, sich auf das Team einzustellen. Daher ist eine umgängliche Gruppendynamik vorzuweisen. Bei Vertrauen und guter Leistung wird lockerer geführt, gleichzeitig bei Problemen enger. Dies schließt auf einen Führungsstil, welcher die Leistung der Teammitglieder in den Vordergrund stellt.

Gesamtbildlich lassen die Aussagen einen Führungsstil erkennen, welcher flexibel auf die Projektgröße, Teamstruktur, Vertrauen und Leistung reagiert. Unterstrichen wird ein empathisches Führungsverhalten mit einer individuellen Komponente der Verantwortungsübernahme.

Führung durch Vorbild

I1 und I2 weisen hier auf einen Wandel im Führungsverständnis technischer Projekte hin. Hierarchische Führungsmodelle werden abgelehnt und kooperative Führungsstile werden bevorzugt.

So erwähnt I1 klar, dass Führung durch strikte Anweisungen nicht mehr zeitgemäß ist und das Führungsverständnis basierend auf Kompetenz überwiegt. Führung funktioniert demnach nicht mehr allein durch den hierarchischen Unterschied, sondern durch Kompetenz und Kommunikation. Dieses Verständnis weist auf einen Führungsstil hin, bei dem Führung als gemeinschaftlicher Prozess verstanden wird, welcher Leitplanken bietet und den autoritären Faktor vernachlässigt.

Laut I2 herrscht heute ein höherer Grad an Mitarbeiterorientierung, welche die psychologische Sicherheit und Mitgestaltung einschließen. Führung ist nicht ausschließlich in delegierender Funktion anzusehen, sondern als Mittel zur Selbstorganisation.

Insgesamt entwickelt sich Führung weg von autoritärer Macht hin zu demokratischen Führungsverhalten. Die klare Führungsfunktion wird dennoch als notwendig angesehen, Struktur und Zielorientierung sicherzustellen.

5.1.2 Teamarbeit und -dynamik

Mitbestimmung und Offenheit.

I2 und I3 verdeutlichen, dass eine zunehmende Mitarbeiterorientierung herrscht.

I2 erkennt dennoch die Notwendigkeit klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten. Es wird eine Entwicklung zu demokratischen Entscheidungsfindungen beschrieben. I3 verweist auf ein kollegiales Führungsverständnis, wo die Entscheidungen nach Dialog mit den Teammitgliedern getroffen werden. Anstelle autoritärer Führung steht die Zusammenarbeit der Teammitglieder im Vordergrund. Besonders hervorgehoben wird die Relevanz von Vertrauen und flachen Hierarchien.

Rolle der Führungskraft

Unter den Befragten herrscht ein vielseitiges Verständnis der Rolle der Projektleiter, besonders in Bezug auf Verantwortungsübernahme, Führung und persönliche Entwicklung. So fokussieren sich I1 und I2 auf die Erfahrungen älterer Kollegen. Ein Einstieg als Teilprojektleiter bzw. Begleiter wird empfohlen.

I4 betont die klare Ergebnisverantwortung und aktive Teamzusammenführung. Somit gilt Führung nicht nur zur Steuerung, sondern auch als Medium zum Teambuilding.

Ebenso wird ein ausgeglichener Führungsstil beschrieben. Führungskräfte sollen zwar verantwortungsbewusst steuern, aber dennoch unterstützend und teamorientiert arbeiten. Flexibilität muss nach I2 ebenfalls gegeben sein, da die Führungskraft empathisch, aber gleichzeitig durchsetzungsfähig sein soll.

Es entsteht das Bild einer modernen Führungsrolle, welche auf fachlicher und sozialer Ebene überzeugt.

Konfliktlösung

Die Aussagen bestätigen, dass Konflikte im Projektalltag unvermeidlich sind, jedoch verantwortungsvoll betrachtet werden müssen. I2 stellt die reflektierte Herangehensweise dar, welche die Ursache erforscht, bevor Schlüsse gezogen werden. Es wird auf einen lösungsorientieren Ansatz verwiesen, geprägt von offener Kommunikation.

Ähnliches Vorgehen so auch bei I3 und I4. Es werden unterschiedliche Perspektiven betrachten, bevor das Problem kollektiv angesprochen wird. Es wird ein moderierender und kommunikativer Ansatz seitens der Führungskraft gewählt. Durch den Verweis auf die Unlösbarkeit aller Konflikte, wird eine realistische Einschätzung des Einflusses von Führung auf Konflikte getätigt.

Konfliktmanagement ist ein Bestandteil der Konfliktlösung, dies wird von I1, I3 und I4 auch teilweise mit externer Hilfe umgesetzt. Ein Bewusstsein für interne Hierarchien und die einhergehende schwierige Kommunikation wird geschaffen. Personelle Versetzung bzw. Trennung geschieht nur in Ausnahmefällen.

Die Interviewaussagen zeigen auf, dass ein empathisches und offenes Konfliktmanagement Teil der Führungsaufgaben ist.

Aufgaben und Rollenklärung

Aussagen von I1, I2 und I3 sprechen der Startphase des Projektes eine besondere Bedeutung zu. Dies ist die Phase, in der die Teammitglieder ihre Position innerhalb der Gruppe suchen und daher Grenzen austesten.

I2 hebt das Kick-Off Meeting hervor. Dort werden Rollen und Verantwortlichkeiten frühzeitig geklärt. Mögliche Konflikte können hier systematisch vorgebeugt werden. Diese Aussage wird durch I3 gestützt, da die Transparenz der Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten besonders betont wird.

Es ist zu erkennen, dass eine strukturierte und geführte Teamentwicklung bei Projektbeginn als Erfolgsfaktor angesehen wird.

Teambuilding

Die Aussagen zeigen, dass der Zusammenhalt und die Entwicklung einer gesunden Teamdynamik zu Beginn des Projektes entscheidend sind. Informelle Begegnungen werden zur Förderung des ersten Kennenlernens angesehen. Auch dem Kick-Off Meeting wird eine Bedeutung zugeschrieben. Das Teamgefühl wird gestärkt und Rollen geklärt. Unterschiedliche Charaktere werden bewusst mit individuellem Verhalten integriert.

I1 und I3 fokussieren sich bewusst auf soziale Prozesse im Projektstart. Dabei sind Regeln und Grenzen besonders wichtig, um spätere Konflikte zu vermeiden. Offenheit, Kommunikation und private Interessen dienen zur Stärkung der Teamdynamik. Dabei muss der erste Brückenschlag meist von der Führungskraft getätigt werden.

Anfänglich ist eine zurückhaltende Arbeitsweise zu erkennen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit von Maßnahmen zum Teambuilding. Langfristig können Konflikte entstehen, sofern anfangs kein korrektes Teambuilding stattgefunden hat.
Somit sind sich alle Interviewpartner einig, dass frühzeitige Bemühungen für die Teamentwicklung eine entscheidende Grundlage für den zukünftigen Projekterfolg bilden.

Fehlerkultur

Zu erkennen ist die Bedeutung einer offenen Fehlerkultur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, besonders zwischen den Hierarchieebenen.
Eine transparente Fehlerkultur ist zentraler Faktor für das Teambuilding, da Vertrauen geschaffen und Kommunikation gefördert werden. Fehler sind dennoch natürlicher Bestandteil menschlicher Arbeit. Es wird der Anschein vermittelt, dass eine positive Fehlerkultur die psychologische Sicherheit stärkt und Grundlage für ertragreiche Zusammenarbeit schafft.

Zusammenarbeit

Die Aussagen machen deutlich, dass eine ausgeprägte Teamdynamik ein zentraler Erfolgsfaktor in Projekten ist. Besonders wird der Zusammenhang zwischen gemeinsamer Arbeitseinstellung, Produktivität und Qualität der Arbeit dargestellt. Gute Teamdynamik fördert nicht nur die Arbeitsleistung, sondern hilft individuelle Schwächen zu kompensieren und führt zusätzlich zu Folgeaufträgen oder Erfolgsprämien.
I2 bezieht sich auf den sozialen Aspekt innerhalb des Teams. Gegenseitige Unterstützung und Spaß an der Arbeit fördern den Informationsfluss und somit auch die Teamdynamik.
Eine gute Teamdynamik macht sich demnach durch höhere Produktivität, angenehmeres Arbeiten und gegenseitiges Vertrauen bemerkbar. Schlechte Teamdynamik jedoch kann schwere Folgen für Termine, Qualität oder Teamstimmung haben.
Vollständige Harmonie kann dennoch nicht bestehen, da die individuellen Charaktere unterschiedliche Leistungsniveaus und Arbeitseinstellungen haben.

5.1.3 Kommunikation

Feedback

Die Aussagen bestätigen, dass Feedback als fester Bestandteil von kompetenter Führung und Teamarbeit ist. Modelle wie das 360 Grad Feedback oder das sog. Lessons Learned werden genutzt, um Stärken und Schwächen regelmäßig reflektieren zu können.

I2 und I4 verdeutlichen, dass Feedback motivierende Aspekte einbringen und die Mitarbeiterzufriedenheit steigern kann. Dies geschieht nicht nur einmalig im Jahr, sondern in regelmäßigen Intervallen.
So wird Wert auf die Umsetzung und den Kontext von Feedback gelegt. Negatives Feedback erfolgt privat und respektvoll. Auch rein konstruktives Feedback gewinnt an Wichtigkeit, um individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
Feedback wird somit als wichtiges Führungsinstrument angesehen, welches individuelle Weiterentwicklung und Fehlervermeidung fördert. Damit ist die offene Feedbackkultur ein präsenter Bestandteil erfolgreicher Projekte.

Transparenz

Klare und transparente Kommunikation wird als Kernaufgabe der Führung angesehen. Der Projektleiter ist verpflichtet, klar zu kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden. Parallel weist er eine offene Haltung auf, welche im Umgangston je nach Situation variiert.
Unklare Kommunikation kann im Projektumfeld zu Problemen führen. Daher ist eine offene und direkte Kommunikation ein Merkmal guter Teamdynamik.
Oftmals werden externe Anlaufstellen in Anspruch genommen, um den Teammitgliedern eine Möglichkeit zu geben, kritische Themen offen ansprechen zu können.
Daher wird klar, dass konstruktive und offene Kommunikation Grundlage kompetenter Führung und Teamarbeit darstellt.

Informelle Kommunikation

Die Aussagen unterstreichen die Bedeutung informeller Kommunikation im Projektalltag. Es werden bewusst informelle Gesprächssituationen genutzt, um Feedback zu geben oder mit dem Kunden im Gespräch zu bleiben.
Kommunikation findet also nicht ausschließlich in formellen Meetings statt, sondern wird durchaus auch spontan stattfinden. Dadurch wird das Vertrauen innerhalb des Teams gestärkt, eine offene Kommunikationskultur gelebt und die Zusammenarbeit gestärkt. Daher ist die informelle Kommunikation ein bewusstes Führungsinstrument, um regelmäßig und auch informell mit den Teammitglieder im Austausch zu sein.

Zielkommunikation

Es wird deutlich, dass eine klare Zieldefinition und Aufgabenverteilung zentrale Faktoren für den Projekterfolg darstellen.

Besonders hervorgehoben wird die Zielbestätigung erfahrener Kollegen. Mitarbeiter sollen ebenfalls das Gesamtziel und ihren spezifischen Anteil daran verstehen, wodurch die Motivation gefördert wird.

Demnach wird deutlich, dass transparente Ziele und ihre Bedeutung auschlaggebend sind für den Projekterfolg.

5.1.4 Motivation

Individuelle Motivation

Motivation im Projektalltag wird als individuell und situationsabhängig verstanden. Es wird die Notwendigkeit betont, Beschwerden und Bedürfnisse gezielt zu würdigen, um Mitarbeiter zu unterstützen und zu motivieren.

Dabei wird klar, dass die Teammitglieder unterschiedliche Kommunikations- und Motivationsbedürfnisse haben. Die Führungskraft ist demnach verantwortlich, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen.

Dennoch bedarf es gewisser Eigenmotivation. So wird es schwer Mitarbeiter zu motivieren, wenn diese keinen eigenen Antrieb aufweisen. Personen mit intrinsischen Motiven sind demnach leichter zu motivieren.

Erkenntnis dessen ist, dass Motivation nicht alleinige Aufgabe der Führungskraft ist, dennoch regelmäßig im Führungsverhalten eingefordert werden muss.

Wertschätzung und Anerkennung

Die Aussagen zeigen, dass Wertschätzung und ein zeitnahes Feedback als Mittel zur Mitarbeitermotivation eingesetzt werden.

Anerkennung individueller Leistung fördert die Zufriedenheit im Team. Ebenso wird Vertrauen durch das Anerkennen der Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit von Aufgaben und Situationen aufgebaut.

Respekt und klare Kommunikation tragen zur Stärkung der Motivation und Erhöhung des Verantwortungsgefühls bei.

5.1.5 Projekterfolg

Teamleistung als Erfolgsbedingung

Die Aussagen heben hervor, dass Eigeninitiative, klare Aufgabenverteilung und Unterstützung entscheidend zum Projekterfolg beitragen.

Engagiertes Verhalten führt nicht nur zu erfolgreichen Ergebnissen, sondern trägt auch zu direkter Anerkennung bei. Ein funktionierendes Team kann damit auch unter Zeitdruck zum Projekterfolg führen.

Für den Projekterfolg ist dementsprechend die Zusammenarbeit und Eigeninitiative förderlich.

Kommunikation als Erfolgsbedingung

Kommunikation wird von allen Interviewpartnern als zentraler Erfolgsfaktor angesehen. Besonders Offenheit, Transparenz und Sicherheit werden dabei betont.

Gleichzeitig wird deutlich, dass mangelnde Kommunikation direkte Folgen für den Projekterfolg hat. Durch fehlende Kommunikation sind Probleme entstanden. Daher wird Kommunikation nicht ausschließlich zum Informationsaustausch verwendet, sondern um möglichst früh Konflikte und Fehlentwicklungen zu erkennen.

Führung als Erfolgsbedingung

Auch die Führung wird als entscheidend für den Projekterfolg angesehen. Sie sorgt für klare Strukturen und Verantwortlichkeiten, sowie zum erfolgreichen Schnittstellenmanagement.

Wird zu wenig oder zu locker geführt, werden möglicherweise Fehlentwicklungen nicht bemerkt.

Somit wird die Notwendigkeit von aktiver und durchgehender Führung betont, um Projekte erfolgreich durchzuführen und Risiken zu vermeiden.

Zusammenhänge

Es wird deutlich, dass den weichen Faktoren wie Teamdynamik oder Kommunikation eine bestimmte Bedeutung zugesprochen wird, jedoch mit unterschiedlich starker Ausprägung.

So sind die weichen Faktoren entscheidend für das Erreichen der klassischen Projektziele. Auch Teamdynamik, Kommunikation und Wertschätzung werden erwähnt, jedoch ebenfalls klassische Rahmenbedingungen wie Hard- und Software.

Zeitdruck wirkt sich entsprechend negativ auf die Zielerreichung, aber auch auf die Teamdynamik aus. Daher lässt sich schlussfolgern, dass weiche Faktoren einen bemerkbaren

Einfluss auf den Projekterfolg haben, aber unter kritischen Umständen wie Zeitdruck vernachlässigt werden.

Erfolgsfaktoren

Zu erkennen ist ein kollektives Verständnis von Erfolgsfaktoren im technischen Projektmanagement. Aspekte wie klare Zieldefinition, Kommunikation und Führung sind entscheidend für den Projekterfolg.

Kick-Off Meetings, 360-Grad-Feedback und Stakeholdermanagement werden ebenso als Maßnahmen zur Erfolgssteigerung aufgeführt. Smarte Ziele werden auch als wichtig erachtet.

Klassische Faktoren sind leicht messbar und objektiv zu bewerten. Hingegen die weichen Faktoren wie Teamarbeit sind nicht quantitativ darzustellen und somit schwer zu bewerten. Die Bewertung erfolgt daher eher intuitiv.

Der Projekterfolg ist demnach eine Kombination aus messbaren Strukturen und subjektiv erlebten Kennwerte.

5.2 Kritische Betrachtung und Grenzen der Untersuchung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der kritischen Auseinandersetzung dieser Untersuchung, denn es sind Optimierungspotenziale vorhanden.

Alle Interviewpartner sind Mitarbeiter der ENGIE Deutschland GmbH und in ähnlichen Branchen tätig. Dadurch könnte die Firmenpolitik als Einflussfaktor auf das Führungsverhalten und die Teamdynamik gelten. Durch die fachliche Nähe der Branchen der Befragten besteht die Möglichkeit, dass Führungs-, Verhalten- oder Kommunikationsmuster branchenüblich sind, wodurch keine branchenübergreifende Aussagekraft besteht.

Auch wenn die Interviewpartner in verschiedenen Hierarchieebenen tätig sind, führen sie dennoch operativ allesamt die Rolle einer Projektleitung aus. So schloss die Befragung die Sicht der weiteren Projektteammitglieder oder externer Beteiligten aus, welche durchaus von der Sicht der Projektleiter abweichen könnten. Daher basiert die Untersuchung auf einer eindimensionalen Sichtweise, welche keine stark diversifizierte Erkenntnis darstellt.

Durch die Verwendung offener Fragen besteht wenig Einfluss auf die konkreten Antworten, dadurch können die Antworten von den geplanten Ergebnissen abweichen.

Es bestehen ebenfalls persönliche Beziehung zwischen dem Auswertenden und den Interviewpartnern, welche durch die Zusammenarbeit innerhalb des letzten Jahres entstanden

sind. Dieser Faktor birgt eine gewisse Voreingenommenheit des Auswertenden, welches eine Verzerrung der Interpretation nicht ausschließen lässt. Des Weiteren obliegt es dem Forschenden, die Transkripte auszuwerten und mögliche relevante Aussagen zu markieren und zu verwenden. Dabei können Aussagen, welche für den Forschenden unwichtig erscheinen, für die Untersuchung jedoch von Relevanz sind, nicht beachtet worden sein.

So lässt sich die subjektive Sichtweise nicht ausschließen, wodurch eine Verzerrung der Ergebnisse entstehen könnte.

6 Handlungsempfehlung und Fazit

6.1 Weitere Forschungsfelder

Die Thesis hat zentrale Einblicke in den Einfluss von Führung und Teamdynamik auf den Projekterfolg gegeben. Dennoch gibt es zusätzliche Ansatzpunkte für weitere Forschungen, welche das Themenfeld erweitern könnten.

So ist aufgrund der Stichprobengröße keine Generalisierbarkeit der Ergebnisse möglich. Durch den Wechsel zu einer quantitativen Analyse, welche die Teammitglieder einschließt, könnten sich mehrdimensionale Erkenntnisse auf den Einfluss von Führung und Teamdynamik auf den Projekterfolg ergeben. Als Erweiterung dessen, könnte sich die Umfrage auf Beteiligte aus verschiedenen Unternehmen und Branchen fokussieren, um ein breites Portfolio an Befragten vorzuweisen und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Untersuchung während verschiedenen Projektphasen durchzuführen. Somit könnte die Veränderung von Führung und Teamdynamik über das ganze Projekt hinaus erforscht werden.

Insgesamt bietet das Thema „Führung und Teamdynamik im Projektumfeld“ viele Möglichkeiten zu weiteren Forschungen.

6.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Auf Grundlage der Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse können einige Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um Führung und Teamdynamik erfolgreich zur Steigerung des Projekterfolgs einzusetzen.

Projektleiter sollten gezielt Schulungen für das Führungsverhalten durchführen. Dies schließt besonders die Bereiche der situativen Führung, Feedbackkultur, Konfliktmanagement und emotionaler Intelligenz ein.

Ebenfalls sollte Kommunikation aktiv als Führungsinstrument genutzt werden. Formelle als auch informelle Kommunikation kann dazu beitragen, den Projekterfolg zu sichern.

Durch diverse Teambuildingmaßnahmen kann der Zusammenhalt gestärkt werden. Auch eine offene Fehlerkultur trägt dazu bei, die Teamleistung nachhaltig zu steigern.

Weiche Faktoren sollten unbedingt in das Projektcontrolling aufgenommen werden. Durch Teamfeedback oder Reflexionsgespräche können potenzielle Störungen präventiv behandelt werden.

6.3 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit war die Erforschung der Auswirkungen von Führung und Teamdynamik auf den Erfolg technischer Projekte, sowie den Umgang der Projektleiter mit menschlichen Herausforderungen. Ein Zentraler Aspekt war dabei herauszufinden, wie sich der Einfluss der „weichen“ Faktoren wie Führungsverhalten, Teamdynamik und Kommunikation auf die klassischen Projektziele wie Zeit, Kosten und Leistung auswirkt.

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse auf Basis der vier Experteninterviews verdeutlichen, dass Führung und Teamdynamik zentrale Säulen des Projekterfolgs darstellen. Der Projekterfolg beruht nicht allein auf den fachlichen Kompetenzen der Projektleiter, sondern ist geprägt durch ein situationsabhängiges, kommunikatives und wertschätzendes Führungsverhalten. Dabei wird die Führung als unterstützende und moderierende Rolle verstanden, besonders mit den Herausforderungen der verschiedenen menschlichen Charaktere. Die Teamdynamik erweist sich ebenfalls als erfolgskritisch. So sind Vertrauen, Offenheit und eine funktionierende Fehlerkultur erforderliche Voraussetzungen für Effizienz und Termintreue. Projektteams mit hoher Eigeninitiative und guter Zusammenarbeit arbeiten besser unter schwierigen Rahmenbedingungen. Jedoch ist auffällig, dass diese Faktoren anfällig für Störungen wie Zeitdruck sind.

Eine weitere Erkenntnis dieser Untersuchung ist, dass die klassischen Erfolgsfaktoren nicht einzeln betrachtet werden können, sondern mit den weichen Faktoren in Verbindung stehen. So sind die klassischen Erfolgsfaktoren leicht messbar, jedoch wird deutlich, dass ein gutes Teamklima und reflektierte Führung maßgeblich dafür verantwortlich sind, diese überhaupt zu erreichen.

Weiterhin ist es nicht möglich, den einen richtige Führungsstil zu benennen. Denn der Projekterfolg hängt von der Flexibilität des Führungsverhalten ab, in Bezug auf Teamzusammensetzung, Erfahrung und situationsabhängigen Herausforderungen.

So lässt sich zusammenfassen, dass durch diese Untersuchung das Bewusstsein für die weichen Faktoren im Zusammenhang mit dem Projekterfolg nachhaltig geschärft wurde.

Literaturverzeichnis

Admin, Gpm (o. D.), The P5 Standard for Sustainability in Project Management, GPM,

Bak, Peter Michael (2024), Arbeits- und Organisationspsychologie: Eine Einführung - kompakt, prägnant und anwendungsorientiert, Springer.

Bär, Christian/Jens Fiege/Markus Weiß (2017), Anwendungsbezogenes Projektmanagement: Praxis und Theorie für Projektleiter, Springer-Verlag.

Dechange, André (2024), Projektmanagement – Schnell erfasst, Springer-Verlag.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

DIN (2022). Projektmanagement, Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. 3. Herausgabe. Beuth Berlin.

Engler, Michael (2025), Motivierende Mitarbeiterführung: Wie sich gute von schlechter Führung unterscheidet, Springer-Verlag.

Felkai, Roland/Arndt Beiderwieden (2015), Projektmanagement für technische Projekte: Ein Leitfaden für Studium und Beruf, Springer-Verlag.

Fiedler, Rudolf (2020), Controlling von Projekten: Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis – Alle controllingrelevanten Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle, Springer-Verlag.

Flick, Michaela/Mathias Flick (2023), Projektmanagement verstehen: Praxisnahe Tipps für die Arbeit in Projekten, Haufe-Lexware.

Franken, Swetlana (2025a), Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, Springer-Verlag.

Freitag, Matthias (2015), Kommunikation im Projektmanagement: Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation, Springer VS.

Fröse, Marlies W./Beate Naake/Maik Arnold (2019), Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, Springer-Verlag.

Gellert, Martin/Nowak, Christiane (2007), Teamarbeit Teamentwicklung Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 3. Aufl., Limmer, Meezen

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Homepage (2025). https://www.gpm-ipma.de. Zugriff: 10.06.2025

Hobel, Reinhard/Schütte, Reinhard (2006), Gabler Business-Wissen A–Z Projektmanagement, Gabler, Wiesbaden.

International Project Management Association (IPMA) (2015), IPMA Code of Ethics and Professional Conduct, [online] https://www.ipma.world/assets/IPMA-Code-of-Ethics-and-Professional-Conduct.pdf. [Zugriff am: 13.06.2025].

Jakoby, Walter (2018),Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg, Springer-Verlag.

Kankam, Hans (2025), A Brief Excursion into Human Cognition: The Evolving Influence of Social Media & Artificial Intelligence, Springer Nature.

Kergel, David/Birte Heidkamp-Kergel (2022), Beratung und Kommunikation.

Komus, Ayelt. (2015), Erfolgsfaktoren im Projektmanagement: Ergebnisse einer evidenzbasierten Studie. Hochschule Koblenz, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Verfügbar unter: https://www.komus.de/studien [Zugriff am: 06.06.2025].

Peipe, Sabine (2022), Crashkurs Projektmanagement - inkl. Arbeitshilfen online: Grundlagen für alle Projektphasen, Haufe-Lexware.

Pinto, Mary/ Pinto, Jeffrey (1991), "Project team communication and cross-functional cooperation in new program development" in: Journal of Product Innovation Management

Röhner, Jessica/Astrid Schütz (2020), Psychologie der Kommunikation, Springer.

Schreyögg, Georg/ Jörg Koch (2020), Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 8., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schirmer, Uwe/Sabine Woydt (2023), Mitarbeiterführung. Springer-Verlag, 4. Auflage.

Sterrer, Christian (2014), Das Geheimnis erfolgreicher Projekte: Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Springer-Verlag.

Tannenbaum, A. S./Schmidt, W. H. (1958), How to choose a leadership pattern, in: Harvard BusinessReview 35 (2), S. 95–101.

Tuckman, Bruce (1965), Developmental sequence in small groups. Psychol Bull 65(6)

Volbracht, Karin (2024), Psychologische Sicherheit: Die Superkraft erfolgreicher Teams, Haufe-Lexware.

https://gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard.
[Zugriff am: 13.06.2025].

Holzbaur, Ulrich/Moritz Fierke (2022), Nachhaltiges Projektmanagement: Verantwortlichkeit und Umsetzung in zukunftsorientierten Organisationen, Springer Gabler.

Eidesstattliche Erklärung bei Nutzung von generativer KI

Ich versichere an Eides statt durch meine Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Angabe der genutzten Hilfsmittel angefertigt und alle Stellen, die ich wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, als solche kenntlich gemacht habe, mich auch keiner anderen als der angegebenen Literatur oder sonstiger Hilfsmittel bedient habe. Zusätzlich versichere ich, dass ich beim Einsatz von generativen IT- bzw. KI-Werkzeugen und/oder KI-gestützten Schreibwerkzeugen diese als Liste mit ihrem Produktnamen, Angaben zu genutzten Funktionen der Software und zum Nutzungsumfang vollständig aufgeführt habe. Wörtliche sowie paraphrasierende Übernahmen aus Ergebnissen dieser Werkzeuge habe ich analog zu anderen Quellenangaben gekennzeichnet.
Des Weiteren hat die Arbeit in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Bottrop, 25.07.2025

Ort, Datum

Unterschrift