

Rene Kromer

Die Ressource 'Mensch': Ein vernachlässigtes Erfolgskriterium für den Projekterfolg?

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2012 GRIN Verlag
ISBN: 9783656488484

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/232889>

Rene Kromer

Die Ressource 'Mensch': Ein vernachlässigtes Erfolgskriterium für den Projekterfolg?

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Die Ressource 'Mensch':
Ein vernachlässigtes Erfolgskriterium
für den Projekterfolg?

Rene Kromer
Masterlehrgang Projektmanagement
ARGE Bildungsmanagement Wien
2012

Kurzfassung

Bei Projekten wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter als ein wichtiger Punkt beschrieben. Die Untersuchung folgt den zentralen Fragenstellungen, wie weit Projektleiter die gute Zusammenarbeit der Teammitglieder fördern bzw. auch entsprechende Zeit für diesen Entwicklungsprozess in der Projektplanung berücksichtigen. Ziel der empirischen Untersuchung ist, herauszufinden, welche Bedeutung die Projektleiter einem gut funktionierenden Team beimessen und welche Auswirkung die Berücksichtigung des Teambildungsprozesses auf den Projekterfolg ausweist. Um diese Fragen zu beantworten, wurden im Rahmen einer qualitativen Untersuchung sechs Projektleiter (zwei Frauen und vier Männer) mittels problemzentrierter Interviews befragt. Bei dieser Erhebung hat sich gezeigt, dass von den befragten Projektleitern in der Planung und Umsetzung von Projekten weitestgehend teambildungsunterstützenden Maßnahmen eingesetzt werden. Ein gut zusammenarbeitendes Team wird von allen sechs Probanden als eine sehr wichtige, aber nicht als die einzige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Projektumsetzung beschrieben. Die Ergebnisse der Befragungen lassen den Schluss zu, dass die Projektleiter – teilweise auch unbewusst – im Rahmen ihrer Kompetenzen versuchen, die erforderlichen Schritte für einen raschen Teambildungsprozess zu setzen. Durch begrenzte personelle Ressourcen, aber auch anderslautenden Unternehmenskulturen, sind diesem Handlungsspielraum neben den Befugnissen noch weitere Grenzen gesetzt.

Hinweis:

Aus Gründen der Textökonomie werden in dieser Master Thesis die weiblichen Formen nicht explizit angeführt. An dieser Stelle wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich alle personenbezogenen Formulierungen grundsätzlich gleichermaßen auf Frauen und Männer beziehen.

Abstract

Cross-departmental teamwork of employees is referred as an important factor in projects. This observation raises the questions of how far project leaders can encourage cooperation among team members and, in addition, how much time they devote to this development process when they are planning their project. Therefore, the two central questions of this empirical study are as followed: Firstly, what kind of importance does the project leader devote to effective teamwork? And secondly, what effects can be expected from the inclusion of the team building process in regard to the project's success? In order to answer these questions, a qualitative research is conducted. Thereby six project leaders (two women and four men) were interviewed by means of problem-centered interviews. The results show that supportive teambuilding measures have a significant importance for the interviewed project leaders in the planning and implementation process of their projects. A good working team, among other factors, is described by all six probands as a very important requirement for a successful project implementation. Project leaders – sometimes even unconsciously – try to do their best within their boundaries to activate and maintain the teambuilding process. However, these efforts are sometimes hindered by limited human resources and a preventing corporate culture.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, um mich bei allen, die mich in den letzten Monaten unterstützt haben, herzlich zu bedanken.

Ein besonderer Dank gilt meinen Vorgesetzten *Sabine Gruber* und *Norbert Swietly*, die mir trotz sehr turbulenter Zeiten, neben meinen beruflichen Verpflichtungen, immer den nötigen Freiraum für die Umsetzung dieser Arbeit gegeben haben.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen *Interviewpartnern* bedanken. Ohne ihre Bereitschaft und Ihre Offenheit in den Gesprächen, in denen sie ihre Erfahrung mit mir geteilt haben, hätte diese Arbeit nicht in diesem Umfang erstellt werden können. Aufgrund der im Vorfeld zugesagten Anonymität können die Interviewpartner hier jedoch leider namentlich nicht erwähnen.

Einen Dank möchte ich auch zahlreichen Freunden und Kollegen aussprechen. Sie haben mir regelmäßig Feedback zu meiner Arbeit gegeben und mich in Krisenzeiten unterstützt und zum Durchhalten animiert. Ganz besonders möchte ich hier *Doris Masal*, *Martin Geist* und *Peter Prostrednik* erwähnen, die mir sehr kurzfristig mit ihren hilfreichen Tipps und Anregungen zur Seite standen.

Weiters möchte ich mich bei meinem Betreuer *Christian Zajer* recht herzlich bedanken. Er hat mich während der Erstellung dieser Masterarbeit begleitet und mit seinen konstruktiven Kommentaren dazu beigetragen, die Arbeit laufend zu verbessern.

Insbesondere möchte ich mich auch bei meinen Kindern *Marie*, *Daniel* und *Fabian* für ihr Verständnis danken. Sie mussten in den letzten Monaten auf sehr viel gemeinsame Zeit und gemeinsame Aktivitäten verzichten und sich auch an meinen sehr gedrängten Zeitplan anpassen.

Nicht zuletzt geht ein großer Dank an meine Lebensgefährtin *Tanja*. Nicht nur, dass sie diese Arbeit mehrmals mit unendlicher Ausdauer gelesen hat, auch sie musste in den letzten sechs Monaten viel gemeinsame Zeit entbehren. Ohne ihren Rückhalt wäre dieses berufsbegleitende Studium nur sehr schwer möglich gewesen.

Wien, 11. September 2012

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2.	Aufbau der Arbeit	1
2.	Theoretische Grundlagen und Begriffsabgrenzungen	4
2.1.	Projekt und Projektmanagement.....	4
2.1.1.	Das Projekt.....	4
2.1.2.	Projektklassifizierungen	6
2.1.3.	Projektmanagement im Wandel der Zeit.....	9
2.1.4.	Projektmanagement.....	10
2.1.5.	Ziele des Projektmanagement.....	13
2.1.6.	Projekterfolg und Projektmisserfolg	14
2.1.7.	Projektphasen.....	16
2.1.8.	Projektaufbauorganisationen	28
2.2.	Team und Teamentwicklung	31
2.2.1.	Der Begriff 'Team'.....	31
2.2.2.	Kritische Erfolgsfaktoren in Projektteams	32
2.2.3.	Auswahl des Projektleiters und der Teammitglieder	34
2.2.4.	Teamentwicklung.....	37
2.2.5.	Modell nach Tuckman & Jensen.....	38
2.2.6.	Modell nach Gersick	44
2.3.	Führung in Projekten.....	45
2.3.1.	Situationsbezogenes Führen	46
2.3.2.	Führen in Projektteams.....	48
3.	Fragestellung und Untersuchungsdesign	50
3.1.	Abgrenzung	51
3.2.	Erhebungsmethode.....	51
3.2.1.	Das problemzentrierte Interview.....	52
3.2.2.	Leitfaden.....	53
3.2.3.	Auswahl der Interview-Partner	54
3.3.	Aufbereitung.....	56

3.4.	Auswertung der erhobenen Daten.....	56
4.	Ergebnisse der empirischen Studie.....	58
4.1.	Wie definieren Projektleiter ein erfolgreiches Projekt?.....	58
4.2.	Das erfolgreiche Team und die Voraussetzungen dafür	61
4.2.1.	Beitrag der Unternehmensführung.....	61
4.2.2.	Beitrag des Projektleiters.....	64
4.2.3.	Beitrag der Projektteammitglieder	67
4.3.	Kriterien zur Projektteamzusammenstellung	70
4.4.	Der Teambildungsprozess in der Projektstart- und Planungsphase.....	74
4.5.	Der Teambildungsprozess während der Projektumsetzung	77
4.5.1.	Phase 1: Forming / Re-Forming.....	77
4.5.2.	Phase 2: Storming	79
4.5.3.	Phase 3: Norming.....	81
4.5.4.	Phase 4: Performing	82
4.5.5.	Phase 5: Adjourning	85
4.6.	Auswirkung der Teambildung auf den Projekterfolg	86
5.	Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....	90
6.	Abkürzungsverzeichnis / Erklärungen.....	92
7.	Literaturverzeichnis	93
8.	Abbildungsverzeichnis.....	98
9.	Tabellenverzeichnis	99
10.	Anhang.....	100
A	Anfrage im sozialen Netzwerk 'XING'	100
B	Interviewleitfaden	101
C	Auszug Transkription M2	105
D	Auszug Paraphrasieren.....	107

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Wie in vielen anderen Branchen auch, gehört die Umsetzung von Projekten in der Bankenlandschaft zum täglichen Leben. Doch nicht alle gestarteten Projekte lassen sich erfolgreich umsetzen. Die Gründe für das Scheitern dieser Vorhaben können dabei sehr vielfältig sein. In dieser Master Thesis soll untersucht werden, wie stark der Erfolg eines Projektes, neben einer guten Planung und der Verwendung von Projektmanagement-Tools, von der guten Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams abhängig ist. Dabei gilt es zu klären, wie der Prozess zur Entwicklung zu einem gut funktionierenden Team in der Projektplanung und Projektumsetzung Berücksichtigung findet und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Der Fokus dieser Arbeit liegt bei der Planung und Umsetzung von einzelnen Projekten.

Ziel dieser Arbeit ist es zu erforschen, inwieweit bei der Planung und Umsetzung von Projekten der Aufbau eines erfolgreich agierenden Projektteams eine Rolle spielt. Im Weiteren soll analysiert werden, welche Auswirkung auf eine erfolgreiche Umsetzung dieser Projekte dabei zu erkennen ist. Die Ergebnisse sollen in weiterer Folge den Projektleitern zukünftig bei der Planung von Projekten Anhaltspunkte für den Aufbau eines gut funktionierenden Projektteams geben. Im Weiteren wird der Aufbau der Arbeit beschrieben, der sich weitestgehend mit der Vorgehensweise zur Erstellung dieser Abhandlung deckt.

1.2. Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Fragestellung wird diese Arbeit in vier Arbeitsschritte gegliedert:

- Literatur-Recherche
- Untersuchungsdesign
- Ergebnisse der Empirischen Forschung
- Zusammenfassung und Ausblick