

Inhaltsübersicht

1. Einführung	33
1.1 Problemstellung	33
1.2 Aufbau der Arbeit	35
2. Projekt	36
2.1 Eigenschaften von Projekten	38
2.2 Arten von Projekten	43
2.3 Phasenverläufe von Projekten	45
2.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands dieser Arbeit	46
3. Projekterfolg	48
3.1 Dimensionen von Projekterfolg	48
3.2 Ergebnisse empirischer Forschungsarbeiten zum Thema Projekterfolg	56
3.3 Konzeptualisierung von Projekterfolg für die zu untersuchende Fragestellung	66
4. Motivation	68
4.1 Motivation als zu befriedigende Bedürfnisse (Motiv)	70
4.2 Motivation als rationale Wahlentscheidung	96
4.3 Motivation als Verfolgen eines Ziels (Volitionstheorien)	101
4.4 Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung	121
4.5 Zusammenfassung der dargestellten Theorien	124
4.6 Der Beitrag von fundamentalen Kritikern jeglicher Motivationstheorien	131
4.7 Ableitung von Hypothesen zur Motivation im besonderen Kontext von Projekten	133
5. Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Leistung	135
5.1 Motivationale Prozesse in der Teamarbeit	137
5.2 Kognitiv-inhaltliche Prozesse in der Teamarbeit	141
5.3 Zusammenfassende Betrachtung	146
6. Rahmenbedingungen der Projekte mit möglichem Einfluss auf Motivation und Projekterfolg	149
6.1 Situationsmerkmale des Projekts	149
6.2 Projektplanung	153
6.3 Projektbeteiligte	160
6.4 Projektorganisation	176
6.5 Projektcontrolling	188

6.6	Projektanreizsystem	199
6.7	Zusammenfassende Betrachtung der Hypothesen	206
7.	Durchführung der empirischen Untersuchung	209
7.1	Vorgehen bei der Wahl des Untersuchungsdesigns	209
7.2	Untersuchungsdesign	213
7.3	Gestaltung der Fragebögen	215
7.4	Gewinnung der Interviewpartner	223
7.5	Exkurs: Dissertation als Projekt	235
8	Ergebnis der empirischen Erhebung	247
8.1	Qualitativer Teil	247
8.2	Quantitativer Teil: Motivation	276
8.3	Quantitativer Teil: Projekterfolg	444
8.4	Beziehung zwischen Motivation und Projekterfolg	506
8.5	Weiterer Forschungsbedarf	509
9	Zusammenfassung und Ausblick	515
9.1	Vorbemerkung: Modewellen im Management	515
9.2	Handlungsempfehlungen für Projektleiter und Projektauftraggeber	516
9.3	Projektgruppen als Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt? ..	527
10	Schlussbemerkungen	531
10.1	Motivation in Projekten, Motivation für andere Tätigkeiten und Motivation aus wissenschaftlicher Perspektive	531
10.2	Bedeutung und Bewertung von Motivation	533

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	27
Abbildungsverzeichnis.....	29
1. Einführung.....	33
1.1 Problemstellung.....	33
1.2 Aufbau der Arbeit.....	35
2. Projekt.....	36
2.1 Eigenschaften von Projekten.....	38
2.1.1 Zielsetzung.....	38
2.1.2 Zeitliche Befristung.....	40
2.1.3 Komplexität.....	41
2.1.4 Horizontale Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen.....	41
2.1.5 Außergewöhnlichkeit und prinzipielle Einmaligkeit.....	42
2.1.6 Zusammenfassende Betrachtung.....	42
2.2 Arten von Projekten.....	43
2.3 Phasenverläufe von Projekten.....	45
2.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands dieser Arbeit.....	46
2.4.1 Eingrenzung des Projektbegriffs hinsichtlich des Projekthinhalts.....	46
2.4.2 Zeitliche Eingrenzung des Projektbegriffs hinsichtlich für diese Arbeit relevanter Phasen des Projekts.....	47
3. Projekterfolg.....	48
3.1 Dimensionen von Projekterfolg.....	48
3.1.1 Primärziele von Projekten.....	48
3.1.1.1 Erreichung eines vorgegebenen Sachziels.....	48
3.1.1.2 Einhaltung der vorgegebenen Projektdauer.....	49
3.1.1.3 Effizienz des Ressourceneinsatzes.....	49
3.1.1.4 Zufriedenheit der Projektnutzer.....	49
3.1.1.5 Projekterfolg als Nicht-Scheitern.....	50
3.1.1.6 Zusammenfassende Betrachtung der Primärziele von Projekten.....	51
3.1.1.7 Exkurs: Erfolgsdimensionen von Softwareprojekten.....	52
3.1.2 Sekundärziele von Projekten.....	54
3.1.2.1 Vorbereitung von Projektbeteiligten auf Führungsaufgaben.....	54
3.1.2.2 Zusammenwachsen des Unternehmens und organisationales Lernen.....	55

3.1.2.3	Humanisierung der Arbeit	55
3.1.3	Vergleichende Betrachtung von Primär- und Sekundärzielen ...	56
3.2	Ergebnisse empirischer Forschungsarbeiten zum Thema Projekterfolg	56
3.2.1	Deskriptive Projekterfolgsvorschung	57
3.2.1.1	Erhebung der in der Praxis verwandten Erfolgsermittlungskriterien	57
3.2.1.2	Erhebung von Erfolgsquoten in der Projektpraxis	58
3.2.2	Erfahrungsberichte und Erfragung wahrgenommener Projekterfolgsursachen auf Basis von Gesprächen mit Projektleitern	58
3.2.2.1	Die Studie von Keplinger	59
3.2.2.2	Die PANDORA-Studie von Krüger und Bauermann	60
3.2.2.3	Weitere Studien	61
3.2.3	Ableitung von Projekterfolgsursachen aus empirischen Unterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten	61
3.2.3.1	Die Studie von Baker, Murphy & Fisher.....	62
3.2.3.2	Die Studie von Pinto & Slevin.....	63
3.2.3.3	Weitere Studien	64
3.2.4	Zusammenfassende Betrachtung.....	64
3.3	Konzeptualisierung von Projekterfolg für die zu untersuchende Fragestellung.....	66
4.	Motivation	68
4.1	Motivation als zu befriedigende Bedürfnisse (Motiv)	70
4.1.1	Grundlegende Motive	70
4.1.1.1	Existenzmotiv.....	71
4.1.1.2	Das Affiliationsmotiv.....	72
4.1.1.3	Das Leistungsmotiv	73
4.1.1.4	Das Machtmotiv	75
4.1.1.5	Das Wachstumsmotiv	76
4.1.1.6	Weitere Motive.....	78
4.1.1.7	Vermeidung von Druck als motivierende Kraft.....	79
4.1.1.8	Zusammenfassende Betrachtung der Motive	80
4.1.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	80
4.1.3	Herzbergs Zweifaktorentheorie.....	83
4.1.3.1	Darstellung	83
4.1.3.2	Kritische Würdigung.....	85

4.1.4	Das Job Characteristics Modell als Instrument zur Analyse des Motivationspotenzials von Aufgaben	88
4.1.4.1	Darstellung der Hauptzusammenhänge	88
4.1.4.2	Darstellung der Moderatorvariablen des Job Characteristics Model	90
4.1.4.3	Empirische Bestätigung des Job Characteristics Model	91
4.1.4.3.1	Methodenartefakt oder substanzieller Zusammenhang?	91
4.1.4.3.2	Vollständigkeit und Trennschärfe der Charakteristika	92
4.1.4.3.3	Zusammenhang zwischen Jobdimensionen und MPS	93
4.1.4.3.4	Notwendigkeit der psychologischen Zustände als Mediatorvariablen in der Beziehung zwischen Arbeitscharakteristika und Auswirkungen	93
4.1.4.3.5	Richtung der Kausalität.....	94
4.1.4.3.6	Zusätzliche Auswirkungen von Arbeitsanreicherungsmaßnahmen.....	94
4.1.4.4	Kritische Würdigung.....	95
4.1.5	Implikationen der Inhaltstheorien für den Projektleiter	95
4.2	Motivation als rationale Wahlentscheidung.....	96
4.2.1	Darstellung von Theorien der rationalen Wahl.....	96
4.2.2	Kritische Würdigung	99
4.2.3	Implikationen der Theorien der rationalen Wahl für den Projektleiter.....	101
4.3	Motivation als Verfolgen eines Ziels (Volitionstheorien)	101
4.3.1	Homöostatische Motivationsmodelle.....	102
4.3.2	Lockes Zielsetzungstheorie	104
4.3.2.1	Die Rolle von Feedback.....	105
4.3.2.2	Die Rolle von Aufgabenkomplexität und Aufgabenart	106
4.3.2.3	Die Rolle der Fähigkeit und Selbstwirksamkeit (Self Efficacy).....	108
4.3.2.4	Die Rolle von Zielbindung (Goal Commitment)	109
4.3.2.5	Die Rolle von Partizipation bei der Zielfestlegung.....	111
4.3.2.6	Die Rolle von Öffentlichkeit und Wettbewerb.....	113
4.3.2.7	Die Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen	113
4.3.2.8	Anzahl der zu verfolgenden Ziele	114
4.3.2.9	Zusammenfassende Betrachtung der potenziellen Moderatoren	114
4.3.2.10	Bezug zu anderen Theorien	114
4.3.2.11	Kritische Würdigung.....	118

4.3.3	Handlungstheorien.....	118
4.3.4	Implikationen der Volitionstheorien für den Vorgesetzten	120
4.4	Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung	121
4.5	Zusammenfassung der dargestellten Theorien.....	124
4.5.1	Zufriedenheits- und Leistungstheorien der Motivation	124
4.5.2	Konzeptualisierung von Motivation für die zu untersuchende Fragestellung	127
4.6	Der Beitrag von fundamentalen Kritikern jeglicher Motivationstheorien.....	131
4.7	Ableitung von Hypothesen zur Motivation im besonderen Kontext von Projekten	133
5.	Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Leistung	135
5.1	Motivationale Prozesse in der Teamarbeit.....	137
5.1.1	Herausbildung von Gruppennormen.....	137
5.1.2	Gelegenheit zum Trittbrettfahren (Social Loafing).....	138
5.1.3	Konfliktpotenzial.....	139
5.1.4	Aktivierung des Affiliationsmotivs.....	140
5.1.5	Aktivierung des Wachstumsmotivs	140
5.2	Kognitiv-inhaltliche Prozesse in der Teamarbeit.....	141
5.2.1	Nutzung der verschiedenen inhaltlichen Ressourcen	141
5.2.2	Koordinations- und Zeitaufwand	142
5.2.3	Zusammenspiel unterschiedlicher Teamrollen	143
5.2.4	Das Risikoschub-Phänomen.....	144
5.2.5	Das Groupthink-Phänomen	145
5.3	Zusammenfassende Betrachtung.....	146
6.	Rahmenbedingungen der Projekte mit möglichem Einfluss auf Motivation und Projekterfolg.....	149
6.1	Situationsmerkmale des Projekts.....	149
6.1.1	Thema des Projekts.....	150
6.1.2	Dringlichkeit und Bedeutung des Projekts	150
6.1.3	Umfang des Projekts.....	151
6.2	Projektplanung	153
6.2.1	Klarheit der Projektziele.....	153
6.2.2	Maßnahmen zur Erhöhung der Klarheit der Projektziele.....	155
6.2.3	Schwierigkeit der Projektziele	156
6.2.4	Partizipation der Projektmitglieder bei Projektplanung und Zielfestlegung	157
6.3	Projektbeteiligte	160
6.3.1	Die Rolle der einzelnen Projektmitglieder.....	161

6.3.2	Das Verhältnis der Projektmitglieder untereinander	162
6.3.3	Die besondere Rolle des Projektleiters	164
6.3.4	Die Rolle des Topmanagements.....	169
6.3.5	Die Rolle von problemexternen Projektbeteiligten	171
6.3.5.1	Anwesenheit von externen Unternehmensberatern.....	171
6.3.5.2	Anwesenheit von internen Unternehmensberatern	174
6.3.6	Die Rolle der vom Projekt Betroffenen im Umfeld des Projekts	174
6.4	Projektorganisation	176
6.4.1	Form der Einbindung des Projekts in die Unternehmenshierarchie.....	177
6.4.1.1	Projekte innerhalb der regulären Organisationsstruktur ..	177
6.4.1.2	Anordnung des Projekts als Dimension einer Matrix	178
6.4.1.3	Projekt als eigene Organisationseinheit.....	179
6.4.1.4	Bewertung der alternativen Einbindungsformen.....	179
6.4.1.5	Ableitung von Hypothesen aus der Organisationsform	180
6.4.2	Interne Strukturierung des Projekts.....	182
6.4.3	Projektablauforganisation.....	183
6.5	Projektcontrolling	188
6.5.1	Eigenfeedback	189
6.5.2	Horizontale Abstimmung innerhalb des Projekts	189
6.5.3	Abstimmung mit dem Projektauftraggeber.....	190
6.5.4	Abstimmung mit den Nutzer des Projektergebnisses	192
6.5.5	Psychologische Auswirkungen der dargestellten Gestaltungsmöglichkeiten	193
6.5.5.1	Maßstäbe des Feedbacks.....	193
6.5.5.2	Zugriffsrechte auf Feedbackinformationen	196
6.5.5.3	Formalisierung des Feedbacksystems	197
6.5.6	Wettbewerb zwischen Untereinheiten des Projekts.....	198
6.6	Projektanreizsystem	199
6.6.1	Art der in Aussicht gestellten Anreize	200
6.6.2	Bemessungsgrundlage für die in Aussicht gestellten Anreize ..	201
6.6.3	Funktionelle Verknüpfung von Anreizen und der Bemessungsgrundlage	203
6.6.4	Ableitung von Hypothesen.....	203
6.6.5	Mögliche negative Folgen projektspezifischer Anreizsysteme	204
6.7	Zusammenfassende Betrachtung der Hypothesen	206
7.	Durchführung der empirischen Untersuchung	209
7.1	Vorgehen bei der Wahl des Untersuchungsdesigns.....	209

7.2	Untersuchungsdesign	213
7.3	Gestaltung der Fragebögen	215
7.3.1	Gestaltung des Fragebogens für Mitglieder laufender Projekte	215
7.3.2	Gestaltung des Fragebogens für Leiter laufender Projekte	219
7.3.3	Gestaltung des Fragebogens für Leiter beendeter Projekte	221
7.3.4	Gestaltung des Fragebogens zur nachträglichen Erhebung des Projekterfolgs	221
7.3.5	Pretests der Fragebögen	221
7.3.6	Zusammenfassende Betrachtung der Fragebögen	222
7.4	Gewinnung der Interviewpartner	223
7.4.1	Auswahl der Unternehmen	224
7.4.2	Auswahl der Projekte	225
7.4.2.1	Auswahl laufender Projekte	225
7.4.2.2	Auswahl beendeter Projekte	226
7.4.3	Auswahl der Auskunftspersonen	226
7.4.3.1	Auswahl der Auskunftspersonen in laufenden Projekten	226
7.4.3.2	Auswahl der Auskunftspersonen in beendeten Projekten	227
7.4.4	Durchführung der Interviews in laufenden Projekten	228
7.4.5	Repräsentativität des Interviewplans	230
7.4.5.1	Grundgesamtheit	230
7.4.5.2	Einschränkungen der Repräsentativität der Unternehmen	230
7.4.5.2.1	Durch Vorgehen des Forschers verursachte Einschränkungen der Repräsentativität	230
7.4.5.2.2	Durch die angesprochenen Unternehmen verursachte Einschränkungen der Repräsentativität	230
7.4.5.2.3	Bewertung der Einschränkungen	231
7.4.5.3	Einschränkungen der Repräsentativität der Projekte für die Unternehmen	232
7.4.5.3.1	Durch Vorgehen des Forschers verursachte Einschränkungen der Repräsentativität	232
7.4.5.3.2	Durch die angesprochenen Unternehmen verursachte Einschränkungen der Repräsentativität	232
7.4.5.3.3	Bewertung der Einschränkungen	233
7.4.5.4	Einschränkungen der Repräsentativität der Befragten für die Projekte	233
7.4.5.4.1	Durch Vorgehen des Forschers verursachte Einschränkungen der Repräsentativität	233
7.4.5.4.2	Durch Unternehmen verursachte Einschränkungen der Repräsentativität	234

7.4.5.4.3	Bewertung der Einschränkungen	235
7.4.5.5	Zusammenfassende Betrachtung	235
7.5	Exkurs: Dissertation als Projekt	235
7.5.1	Interviewakquisition als Projekt.....	238
7.5.2	Dissertationscontrolling.....	238
8	Ergebnis der empirischen Erhebung	247
8.1	Qualitativer Teil	247
8.1.1	Herleitung eines Kategorienschemas und seine Reliabilität	248
8.1.2	Verarbeitung der Rohkategorien	252
8.1.3	Kritische Ereignisse und Zustände sowie Motivatoren	253
8.1.3.1	Negative Ereignisse und Zustände	253
8.1.3.2	Positive Ereignisse und Zustände	255
8.1.3.3	Motivatoren	256
8.1.3.4	Zusammenfassende Betrachtung der Kategorien	259
8.1.4	Kritische Ereignisgruppen und Zustandsgruppen.....	259
8.1.4.1	Negative Ereignisgruppen und Zustandsgruppen	260
8.1.4.2	Positive Ereignisgruppen und Zustandsgruppen	261
8.1.4.3	Motivatorengruppen.....	262
8.1.4.4	Zusammenfassende Betrachtung der Ereignisgruppen und Zustandsgruppen	263
8.1.5	Verursacher der kritischen Ereignisse und Zustände.....	265
8.1.6	Unterschiede zwischen Subgruppen	267
8.1.7	Vergleich der Ergebnisse mit ähnlichen Studien	269
8.1.8	Zusammenfassende Betrachtung.....	274
8.2	Quantitativer Teil: Motivation.....	276
8.2.1	Gütekriterien für die verwendeten Maße	277
8.2.2	Herleitung der abhängigen Variablen	279
8.2.2.1	Generelle Zielsetzung bei der Entwicklung der Motivationsmaße.....	279
8.2.2.2	Motivation im Sinne der Zielsetzungstheorie	280
8.2.2.2.1	Operationalisierung von Motivation im Sinne der Zielsetzungstheorie	280
8.2.2.2.2	Statistische Qualität des Motivationsmaßes Motivation im Sinne der Zielsetzungstheorie	281
8.2.2.3	Motivation als Arbeitsfreude	283
8.2.2.3.1	Operationalisierung der Motivation als Arbeitsfreude.....	283
8.2.2.3.2	Statistische Qualität des Motivationsmaßes Arbeitsfreude.....	283

8.2.2.4	Maße für Nebenanalysen	283
8.2.2.4.1	Motivation als Bindung an die Projektziele	283
8.2.2.4.2	Intrinsische Motivation	284
8.2.2.5	Motivation aus der Sicht des Vorgesetzten	284
8.2.2.6	Deskriptive Ergebnisse zu den Motivationsmaßen	286
8.2.2.7	Zusammenfassende Betrachtung der verwendeten Motivationsmaße.....	288
8.2.3	Prüfkriterien für die untersuchten Beziehungen	288
8.2.4	Stärke der gefundenen Beziehungen.....	293
8.2.5	Herleitung der Moderatorvariablen.....	295
8.2.5.1	Branche.....	296
8.2.5.2	Projekttyp	296
8.2.5.3	Aufgabenbereich in Projekt und regulärer Position	298
8.2.5.4	Grad der Einbindung in das Projekt	299
8.2.5.4.1	Deskriptive Ergebnisse zum Einbindungsgrad.....	299
8.2.5.4.2	Beziehung zwischen Einbindungsgrad und Motivation	299
8.2.5.5	Ausbildungshintergrund.....	301
8.2.5.6	Berufserfahrung	302
8.2.5.7	Projekterfahrung.....	302
8.2.5.8	Wachstumsmotiv.....	303
8.2.5.8.1	Operationalisierung der Variablen.....	303
8.2.5.8.2	Statistische Qualität des Maßes für das Wachstumsmotiv.....	303
8.2.5.8.3	Deskriptive Ergebnisse zum Wachstumsmotiv	306
8.2.5.8.4	Beziehung zwischen Wachstumsmotiv und Motivation	307
8.2.5.8.5	Zusammenfassende Betrachtung des Wachstumsmotivs	307
8.2.5.9	Zusammenfassende Betrachtung des Moderatoren.....	308
8.2.6	Ergebnisse zum Motivationspotenzial von Projektaufgaben ...	308
8.2.6.1	Operationalisierung der Variablen.....	309
8.2.6.2	Statistische Qualität des Motivationspotenzials	310
8.2.6.3	Deskriptive Ergebnisse zum Motivationspotenzial.....	311
8.2.6.4	Vergleich des Motivationspotenzials von Projektaufgaben mit dem Motivationspotenzial von Linienaufgaben	312
8.2.6.5	Überprüfung auf Beziehungen mit anderen Variablen	317
8.2.6.6	Beziehung zwischen Motivationspotenzial der Projektaufgabe und Motivation	318
8.2.6.7	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	320

8.2.6.8	Zusammenfassende Betrachtung	321
8.2.7	Ergebnisse zur Bedeutsamkeit und Dringlichkeit des Projekts	322
8.2.7.1	Operationalisierung der Variablen.....	322
8.2.7.2	Statistische Qualität der Skalen für Bedeutsamkeit, Dringlichkeit und Wichtigkeit des Projekts.....	323
8.2.7.3	Deskriptive Ergebnisse zur Wichtigkeit des Projekts	324
8.2.7.4	Beziehung zwischen Wichtigkeit des Projekts und Motivation	324
8.2.7.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	327
8.2.7.6	Ergebnisse zum Topmanagement Commitment als Unterdimension der Bedeutsamkeit des Projekts.....	328
8.2.7.7	Zusammenfassende Betrachtung	330
8.2.8	Ergebnisse zur Größe und Dauer des Projekts.....	331
8.2.8.1	Operationalisierung der Variablen.....	331
8.2.8.2	Deskriptive Ergebnisse zur Größe des Projekts	331
8.2.8.3	Beziehung zwischen Größe des Projekts und Motivation	332
8.2.8.4	Zusammenhänge zwischen Projektgröße und anderen Variablen	333
8.2.8.5	Deskriptive Ergebnisse zur Dauer des Projekts	333
8.2.8.6	Beziehung zwischen Dauer des Projekts und Motivation.	334
8.2.8.7	Zusammenhänge zwischen Projektdauer und anderen Variablen	335
8.2.8.8	Integrative Betrachtung von Wichtigkeit, Größe, Dauer und Einbindungsgrad	335
8.2.8.9	Zusammenfassende Betrachtung	336
8.2.9	Ergebnisse zur Klarheit der Ziele des Projekts.....	336
8.2.9.1	Operationalisierung der Variablen.....	337
8.2.9.2	Statistische Qualität der Skala für Klarheit der Projektziele.....	337
8.2.9.3	Deskriptive Ergebnisse zur Klarheit der Projektziele	338
8.2.9.4	Beziehung zwischen Klarheit der Projektziele und Motivation	338
8.2.9.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	339
8.2.9.5.1	Wachstumsmotiv.....	339
8.2.9.5.2	Dauer der Betriebszugehörigkeit	341
8.2.9.6	Mögliche Ursachen von Zielklarheit	341
8.2.9.7	Zusammenfassende Betrachtung	343
8.2.10	Ergebnisse zur Klarheit im Projektverlauf.....	343
8.2.10.1	Operationalisierung der Variablen.....	344

8.2.10.2	Statistische Qualität der Skala für Klarheit des Feedbacks	344
8.2.10.3	Deskriptive Ergebnisse zur Klarheit des Feedbacks	345
8.2.10.4	Beziehung zwischen Klarheit des Feedbacks und Motivation	345
8.2.10.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	346
8.2.10.5.1	Wachstumsmotiv	346
8.2.10.5.2	Berufserfahrung	346
8.2.10.6	Statistische Qualität der Skala für Klarheit der Leistungsbeurteilung	347
8.2.10.7	Deskriptive Ergebnisse zur Klarheit der Leistungsbeurteilung	347
8.2.10.8	Beziehung zwischen Klarheit der Leistungsbeurteilung und Motivation	348
8.2.10.9	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	349
8.2.10.10	Mögliche Ursachen von Klarheit im Projektverlauf	351
8.2.10.10.1	Methodiken als Ursachen von Klarheit im Projektverlauf	351
8.2.10.10.2	Verfügbarkeit von Informationen als Ursache von Klarheit im Projektverlauf	352
8.2.10.11	Überprüfung auf Zusammenhänge mit anderen Variablen	353
8.2.10.12	Zusammenfassende Betrachtung	354
8.2.11	Ergebnisse zur Schwierigkeit der Projektziele	354
8.2.11.1	Operationalisierung der Variablen	354
8.2.11.2	Statistische Qualität der Skala für Schwierigkeit der Projektziele	355
8.2.11.3	Deskriptive Ergebnisse zur Schwierigkeit der Projektziele	355
8.2.11.4	Beziehung zwischen Schwierigkeit der Ziele des Projekts und Motivation	356
8.2.11.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	359
8.2.11.6	Zusammenfassende Betrachtung	359
8.2.12	Ergebnisse zu Partizipation	360
8.2.12.1	Operationalisierung der Variablen	360
8.2.12.2	Deskriptive Ergebnisse und Qualität der Operationalisierungen von Partizipation	361
8.2.12.3	Beziehung zwischen Partizipation und Motivation	365
8.2.12.3.1	Partizipation bei Gesamtzielen	365
8.2.12.3.2	Partizipation bei individuellen Zielen	367

8.2.12.3.3	Freiwilligkeit der Teilnahmeentscheidung	369
8.2.12.4	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	371
8.2.12.4.1	Wachstumsmotiv	371
8.2.12.4.2	Weitere Moderatorvariablen	372
8.2.12.5	Zusammenfassende Betrachtung	373
8.2.13	Ergebnisse zum Teamgeist	374
8.2.13.1	Operationalisierung der Variablen	374
8.2.13.2	Statistische Qualität der Skala für Teamgeist	375
8.2.13.3	Deskriptive Ergebnisse zum Teamgeist	376
8.2.13.4	Beziehung zwischen Teamgeist und Motivation	376
8.2.13.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	378
8.2.13.5.1	Zielbindung	378
8.2.13.5.2	Wachstumsmotiv	379
8.2.13.5.3	Einbindungsgrad in das Projekt	381
8.2.13.5.4	Berufserfahrung	382
8.2.13.5.5	Zielklarheit als Moderatorvariable	382
8.2.13.5.6	Zielklarheit als Mediatorvariable	383
8.2.13.6	Mögliche Ursachen von Teamgeist	385
8.2.13.7	Zusammenfassende Betrachtung	386
8.2.14	Ergebnisse zu Kompetenzen des Projektleiters	387
8.2.14.1	Operationalisierung der Variablen	387
8.2.14.2	Statistische Qualität der Skala für persönliche Kompetenzen des Projektleiters	388
8.2.14.3	Deskriptive Ergebnisse zu persönlichen Kompetenzen des Projektleiters	389
8.2.14.4	Beziehung zwischen persönlichen Kompetenzen des Projektleiters und Motivation	389
8.2.14.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	391
8.2.14.5.1	Wachstumsmotiv	391
8.2.14.5.2	Branche und Ausbildungshintergrund	391
8.2.14.6	Statistische Qualität der Skala für formale Kompetenzen des Projektleiters	392
8.2.14.7	Deskriptive Ergebnisse zu formalen Kompetenzen des Projektleiters	392
8.2.14.8	Beziehung zwischen formalen Kompetenzen des Projektleiters und Motivation	394
8.2.14.9	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	395
8.2.14.10	Mögliche Ursachen für als kompetent wahrgenommene Projektleiter	396
8.2.14.10.1	Auswertung der Kommentare der Projektmitglieder	396

8.2.14.10.2	Merkmale guter Projektdurchführung	397
8.2.14.10.3	Unterstützung von oben	398
8.2.14.10.4	Änderungen an den Projektzielen und Zielbindung des Projektleiters	399
8.2.14.10.5	Weitere mögliche Ursachen	400
8.2.14.11	Zusammenfassende Betrachtung	401
8.2.15	Ergebnisse zu Beratern	402
8.2.15.1	Operationalisierung der Variablen	402
8.2.15.2	Deskriptive Ergebnisse	402
8.2.15.3	Beziehung zwischen der Anwesenheit von Beratern und Motivation	403
8.2.15.4	Überprüfung auf Zusammenhänge mit anderen Variablen	405
8.2.15.5	Zusammenfassende Betrachtung	407
8.2.16	Akzeptanz im Umfeld des Projekts	407
8.2.16.1	Operationalisierung der Variablen	407
8.2.16.2	Beziehung zwischen Widerständen und Motivation	408
8.2.17	Ergebnisse zu Merkmalen guter Projektdurchführung	410
8.2.17.1	Statistische Qualität der Skala Merkmale guter Projektdurchführung und deskriptive Ergebnisse	410
8.2.17.2	Beziehung zwischen guter Projektdurchführung und Motivation	411
8.2.17.3	Überprüfung auf Zusammenhänge mit anderen Variablen	413
8.2.17.4	Zusammenfassende Betrachtung	413
8.2.18	Ergebnisse zu Fragen der aufbauorientierten Projektorganisation	414
8.2.18.1	Operationalisierung der Variablen	414
8.2.18.2	Deskriptive Ergebnisse	414
8.2.18.3	Beziehung zwischen Fragen der aufbauorientierten Projektorganisation und Motivation	415
8.2.18.4	Beziehung mit anderen Variablen	417
8.2.18.5	Zusammenfassende Betrachtung	418
8.2.19	Ergebnisse zu Anreizsystemen	418
8.2.19.1	Operationalisierung der Variablen	418
8.2.19.2	Deskriptive Ergebnisse: Wahrnehmung des Anreizsystems	418
8.2.19.3	Deskriptive Ergebnisse: Einheitlichkeit des Anreizsystems	421
8.2.19.4	Beziehung zwischen Anreizsystemen und Motivation	422

8.2.19.5	Untersuchung möglicher Moderatorbeziehungen	424
8.2.19.5.1	Wachstumsmotiv	424
8.2.19.5.2	Berufserfahrung und Ausbildungshintergrund	425
8.2.19.5.3	Wichtigkeit des Projekts	425
8.2.19.5.4	Zusammenfassende Betrachtung der Moderatoren	426
8.2.19.6	Projektinterner Wettbewerb als nichtmonetärer Anreiz.....	426
8.2.19.7	Zusammenfassende Betrachtung	427
8.2.20	Weitere Einflussgrößen	429
8.2.21	Zusammenfassende Betrachtung der untersuchten Rahmenbedingungen	430
8.2.22	Integrative Betrachtung der untersuchten Rahmenbedingungen	435
8.2.23	Belege für eine kausale Interpretation der herausgearbeiteten Beziehungen	438
8.2.24	Zusammenfassende Betrachtung.....	442
8.3	Quantitativer Teil: Projekterfolg	444
8.3.1	In die Untersuchung eingegangene Projekte.....	446
8.3.2	Gütekriterien für die verwendeten Maße	447
8.3.3	Herleitung der abhängigen Variablen	448
8.3.3.1	Zielsetzung bei der Entwicklung des Erfolgsmaßes	448
8.3.3.2	Operationalisierung des Erfolgsmaßes	448
8.3.3.3	Aggregation der Items zu einem Erfolgsmaß.....	449
8.3.3.4	Statistische Qualität des Erfolgsmaßes.....	451
8.3.3.5	Deskriptive Ergebnisse zu den Erfolgsmaßen.....	452
8.3.4	Prüfkriterien und Effektstärken der untersuchten Beziehungen	453
8.3.5	Herleitung der Moderatorvariablen.....	456
8.3.6	Ergebnisse zum Motivationspotenzial	456
8.3.6.1	Deskriptive Ergebnisse	456
8.3.6.2	Beziehung zwischen Motivationspotenzial des Projekts und Projekterfolg.....	457
8.3.6.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	457
8.3.7	Ergebnisse zur Wichtigkeit des Projekts.....	458
8.3.7.1	Deskriptive Ergebnisse	459
8.3.7.2	Beziehung zwischen Wichtigkeit des Projekts und Projekterfolg.....	459
8.3.7.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	460
8.3.8	Ergebnisse zur Größe des Projekts.....	461
8.3.8.1	Deskriptive Ergebnisse	461

8.3.8.2	Beziehung zwischen Größe des Projekts und Projekterfolg.....	461
8.3.8.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	462
8.3.9	Ergebnisse zur Dauer des Projekts.....	463
8.3.9.1	Deskriptive Ergebnisse	463
8.3.9.2	Beziehung zwischen Dauer des Projekts und Projekterfolg.....	464
8.3.10	Beziehung zwischen der Klarheit der Ziele des Projekts und Projekterfolg	464
8.3.10.1	Deskriptive Ergebnisse	465
8.3.10.2	Beziehung zwischen der Klarheit der Ziele des Projekts und Projekterfolg.....	465
8.3.10.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	465
8.3.11	Ergebnisse zur Klarheit der Leistungsbeurteilung.....	466
8.3.11.1	Deskriptive Ergebnisse	466
8.3.11.2	Beziehung zwischen Klarheit der Leistungsbeurteilung und Projekterfolg.....	467
8.3.11.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	467
8.3.12	Beziehung zwischen Zielschwierigkeit und Projekterfolg	468
8.3.12.1	Deskriptive Ergebnisse	469
8.3.12.2	Beziehung zwischen der Schwierigkeit der Ziele des Projekts und Projekterfolg	469
8.3.13	Ergebnisse zur Partizipation.....	470
8.3.13.1	Deskriptive Ergebnisse	471
8.3.13.2	Beziehung zwischen Partizipation und Projekterfolg	472
8.3.13.2.1	Gesamtziel.....	472
8.3.13.2.2	Teilziele	472
8.3.13.2.3	Teilnahmeentscheidung	474
8.3.13.3	Überprüfung auf nichtlineare Beziehungen	475
8.3.13.4	Zusammenfassende Diskussion.....	477
8.3.14	Ergebnisse zum Teamgeist.....	478
8.3.14.1	Deskriptive Ergebnisse	478
8.3.14.2	Beziehung zwischen Teamgeist und Projekterfolg.....	478
8.3.14.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	479
8.3.15	Ergebnisse zu den persönlichen Kompetenzen des Projektleiters.....	479
8.3.15.1	Deskriptive Ergebnisse	480
8.3.15.2	Beziehung zwischen persönlichen Projektleiterkompetenzen und Projekterfolg.....	480
8.3.15.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	481

8.3.16	Ergebnisse zu den formalen Kompetenzen des Projektleiters..	482
8.3.16.1	Deskriptive Ergebnisse	482
8.3.16.2	Beziehung zwischen formalen Projektleiterkompetenzen und Projekterfolg.....	483
8.3.16.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	483
8.3.17	Ergebnisse zu Beratern.....	484
8.3.17.1	Deskriptive Ergebnisse	484
8.3.17.2	Beziehung zwischen Beraterbeteiligung und Projekterfolg.....	485
8.3.17.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	486
8.3.18	Akzeptanz im Umfeld des Projekts.....	487
8.3.18.1	Deskriptive Ergebnisse	487
8.3.18.2	Beziehung zwischen Widerständen und Projekterfolg	487
8.3.18.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	488
8.3.19	Commitment des Auftraggebers zum Projekt und Projekterfolg	489
8.3.20	Ergebnisse zu Merkmalen guter Projektdurchführung.....	491
8.3.20.1	Deskriptive Ergebnisse	491
8.3.20.2	Beziehung zwischen Merkmalen guter Projektdurchführung und Projekterfolg.....	491
8.3.20.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	492
8.3.21	Ergebnisse zum Einbindungsgrad in das Projekt.....	493
8.3.21.1	Deskriptive Ergebnisse	493
8.3.21.2	Beziehung zwischen Einbindungsgrad in das Projekt und Projekterfolg.....	493
8.3.21.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	494
8.3.22	Ergebnisse zu Fragen der aufbauorientierten Projektorganisation.....	496
8.3.22.1	Deskriptive Ergebnisse	496
8.3.22.2	Beziehung zwischen Fragen der aufbauorientierten Projektorganisation und Projekterfolg.....	496
8.3.22.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	498
8.3.23	Ergebnisse zu Prämiensystemen	498
8.3.23.1	Deskriptive Ergebnisse	498
8.3.23.2	Beziehung zwischen Prämiensystemen und Projekterfolg.....	499
8.3.23.3	Überprüfung auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	499
8.3.24	Zusammenfassende Betrachtung der untersuchten Rahmenbedingungen	500
8.3.25	Integrative Betrachtung der untersuchten Rahmenbedingungen	505

8.4	Beziehung zwischen Motivation und Projekterfolg.....	506
8.4.1	Durchführung der Nachbefragung der Leiter laufender Projekte.....	507
8.4.2	Ergebnisse der Nachbefragung der Leiter laufender Projekte..	507
8.4.3	Zusammenfassende Würdigung der drei Untersuchungen.....	509
8.5	Weiterer Forschungsbedarf.....	509
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	515
9.1	Vorbemerkung:Modewellen im Management	515
9.2	Handlungsempfehlungen für Projektleiter und Projektauftraggeber.....	516
9.2.1	Die Projektaufgabe selbst.....	517
9.2.1.1	Das Motivationspotenzial der Projektaufgabe	517
9.2.1.2	Wichtigkeit des Projekts für das Unternehmen.....	519
9.2.1.3	Klare Zielsetzung	520
9.2.1.4	Handlungshindernisse.....	520
9.2.2	Teamgeist.....	521
9.2.3	Die Rolle des Projektleiters.....	523
9.2.4	Die Rolle des Projektauftraggebers.....	524
9.2.5	Die Rolle von Beratern.....	526
9.2.6	Prämien	526
9.3	Projektgruppen als Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt? ..	527
10	Schlussbemerkungen.....	531
10.1	Motivation in Projekten, Motivation für andere Tätigkeiten und Motivation aus wissenschaftlicher Perspektive	531
10.2	Bedeutung und Bewertung von Motivation	533
	Anhang.....	537
	Literaturverzeichnis.....	538
	Kategorienschema zur Auswertung qualitativer Fragen	571
	Schaubild: Interviewstruktur.....	579
	Fragebogen für Mitglieder laufender Projekte	580
	Überblick über alle verwendeten quantitativen Variablen	590
	Vergleich der Theorien zur Vorhersage von Motivation	593

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Definitionsmerkmale von Projekten in der Literatur	39
Tabelle 2:	Leistungs- und Zufriedenheitstheorien der Motivation	126
Tabelle 3:	Hypothesen nach Leistungs- und Zufriedenheitstheorien der Motivation	207
Tabelle 4:	Zusammenfassende Betrachtung der Fragebögen	222
Tabelle 5:	Verteilung der gewonnenen Unternehmen nach Art der Ansprache	225
Tabelle 6:	Vergleich der Ergebnisse von Befragungen mit der Methode kritischer Ereignisse	270
Tabelle 7:	Kritische Punkte in IT-Projekten eines Finanzdienstleisters	273
Tabelle 8:	Korrelationen der Items mit der Generalfrage nach Motivation (Sicht des Projektleiters)	285
Tabelle 9:	Interkorrelationen der abhängigen Variablen	287
Tabelle 10:	Prüfverfahren und Prüfkriterien in der Motivationsuntersuchung	288
Tabelle 11:	Überblick über die verwendeten Motivationsmaße	289
Tabelle 12:	Hauptanalyse und Kontrollanalysen	291
Tabelle 13:	Klassifikation von Effektstärken	294
Tabelle 14:	Stabilität der Ergebnisse zum Einbindungsgrad	301
Tabelle 15:	Vergleich des MPS von Projekt- und Linienaufgaben	312
Tabelle 16:	Signifikanztest für den Unterschied zwischen dem Motivationspotenzial von Projekt- und Linienaufgaben	312
Tabelle 17:	Vergleich der Einzeldimensionen des MPS von Projekt- und Linienaufgaben	313
Tabelle 18:	Stabilität der Ergebnisse zum Motivationspotenzial	320
Tabelle 19:	Stabilität der Ergebnisse zur Wichtigkeit des Projekts	326
Tabelle 20:	Stabilität der Ergebnisse zur Teilnahme des Topmanagements	330
Tabelle 21:	Stabilität der Ergebnisse zur Größe des Projekts	332
Tabelle 22:	Stabilität der Ergebnisse zur Dauer des Projekts	334
Tabelle 23:	Stabilität der Ergebnisse zur Klarheit der Projektziele	339
Tabelle 24:	Merkmale guter Projektdurchführung und Zielklarheit	342
Tabelle 25:	Stabilität der Ergebnisse zur Klarheit des Feedbacks	346
Tabelle 26:	Stabilität der Ergebnisse zur Klarheit der Leistungsbeurteilung	349
Tabelle 27:	Stabilität der Ergebnisse zur Schwierigkeit der Projektziele	358
Tabelle 28:	Stabilität der Ergebnisse zur Partizipation bei den Gesamtzielen des Projekts	366

Tabelle 29:	Stabilität der Ergebnisse zur Partizipation bei den Teilzielen im Projekt	368
Tabelle 30:	Stabilität der Ergebnisse zur Freiwilligkeit der Teilnahmeentscheidung im Projekt	370
Tabelle 31:	Stabilität der Ergebnisse zum Teamgeist	377
Tabelle 32:	Stabilität der Ergebnisse zur persönlichen Projektleiterkompetenz	390
Tabelle 33:	Formale Projektleiterkompetenzen aus Sicht der Projektmitglieder	392
Tabelle 34:	Formale Projektleiterkompetenzen aus Sicht der Projektleiter	393
Tabelle 35:	Stabilität der Ergebnisse zur formalen Projektleiterkompetenz	395
Tabelle 36:	Merkmale guter Projektdurchführung und Projektleiterkompetenz	397
Tabelle 37:	Einsatz des Topmanagements und Projektleiterkompetenz	399
Tabelle 38:	Stabilität der Ergebnisse zu Beratern	405
Tabelle 39:	Stabilität der Ergebnisse zur Akzeptanz der Heimatabteilung	409
Tabelle 40:	Stabilität der Ergebnisse zu Merkmalen guter Projektdurchführung	412
Tabelle 41:	Stabilität der Ergebnisse zur Organisationsform	416
Tabelle 42:	Stabilität der Ergebnisse zur Organisationsform unter Berücksichtigung von Wichtigkeit und Einbindungsgrad	417
Tabelle 43:	Stabilität der Ergebnisse zu Anreizsystemen	424
Tabelle 44:	Überblick über die Ergebnisse zu laufenden Projekten	430
Tabelle 45:	Bewährung von Leistungs- und Zufriedenheitstheorien der Motivation sowie der Projektmanagementliteratur	432
Tabelle 46:	Modellzusammenfassung der Regressionsgleichung zur Vorhersage von Motivation	436
Tabelle 47:	Koeffizienten der Regressionsgleichung zur Vorhersage von Motivation	436
Tabelle 48:	Durchschnittskorrelationen in den fünf Analysen	438
Tabelle 49:	Korrelation des Erfolgsmaßes mit den wichtigsten Einzelfragen	451
Tabelle 50:	Prüfverfahren und Prüfkriterien	453
Tabelle 51:	Merkmale guter Projektdurchführung und Projekterfolg	491
Tabelle 52:	Vergleich der Ergebnisse zu laufenden und beendeten Projekten	501

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Projekt und reguläre Organisation	37
Abb. 2:	Modell zum Erfolg von IT-Systemen	53
Abb. 3:	Merkmale erfolgreichen Projektmanagements	59
Abb. 4:	Schematische Darstellung der Motivation	68
Abb. 5:	Darstellung der drei Linien der Motivationsforschung	69
Abb. 6:	Schematische Darstellung der Interpretation von kritischen Ereignissen	87
Abb. 7:	Das Job Characteristics Modell von HACKMAN & OLDHAM	88
Abb. 8:	Das Modell von PORTER & LAWLER	98
Abb. 9:	Einfaches Regelkreismodell der Motivation	102
Abb. 10:	Das Modell von Locke & Latham	117
Abb. 11:	Abhängigkeit der Leistung von der Stärke der Motivation und der Aufgabenkomplexität	122
Abb. 12:	Mögliche Ursachen von Motivation in Projekten und der Einfluss des Projektleiters	129
Abb. 13:	Mögliche Ursachen von Motivation in Projekten	130
Abb. 14:	Wirkungsmechanismus von Gruppenarbeit	136
Abb. 15:	Gruppendenken	145
Abb. 16:	Das Projekt als System im System Gesamtunternehmen	160
Abb. 17:	Vorgehensplan	214
Abb. 18:	Komplementarität qualitativer und quantitativer Verfahren	216
Abb. 19:	Kontaktstruktur	223
Abb. 20:	Verteilung der Interviewdauern	229
Abb. 21:	Branchenverteilung der Interviews	231
Abb. 22:	Phasenverlauf der Dissertation	238
Abb. 23:	Datenbank des Dissertationscontrollings	239
Abb. 24:	Beispiel für eine Dateneingabemaske	240
Abb. 25:	Evolution laufender Projekte	242
Abb. 26:	Evolution beendeter Projekte	243
Abb. 27:	Statusentwicklung der Unternehmen	245
Abb. 28:	Kategorien für Antworten auf offene Fragen	249
Abb. 29:	Die fünf wichtigsten negativen Ereignisse/Zustände	254
Abb. 30:	Die fünf wichtigsten positiven Ereignisse/Zustände	255
Abb. 31:	Die fünf wichtigsten Motivatoren	257
Abb. 32:	Die vier wichtigsten Gruppen negativer Ereignisse/Zustände	260
Abb. 33:	Die vier wichtigsten Gruppen positiver Ereignisse/Zustände	262
Abb. 34:	Die fünf wichtigsten Gruppen von Motivatoren	263
Abb. 35:	Vergleich von positiven und negativen Ereignissen/Zuständen sowie Motivatoren in Projekten	264

Abb. 36:	Vergleich der Verursacher von positiven und negativen Ereignissen/Zuständen sowie Motivatoren in Projekten	266
Abb. 37:	Vorgehensplan: Schritt 1	276
Abb. 38:	Datenverknüpfungen	292
Abb. 39:	Verteilung der Projekte nach Projekttypen (I)	297
Abb. 40:	Verteilung der Projekte nach Projekttypen (II)	297
Abb. 41:	Tätigkeit im Projekt und Vergleichsaufgabe	298
Abb. 42:	Einbindungsgrad in das Projekt	299
Abb. 43:	Einfluss des Einbindungsgrads in das Projekt auf die Motivationsdimensionen	300
Abb. 44:	Verteilung der Interviews nach Ausbildungshintergrund der Befragten	302
Abb. 45:	Einfluss des Wachstumsmotivs auf die Motivationsdimensionen	307
Abb. 46:	Der Unterschied zwischen Projekt- und Linienaufgabe nach Einbindungsgrad	318
Abb. 47:	Einfluss der Reichhaltigkeit der Aufgabe auf die Motivationsdimensionen	319
Abb. 48:	Einfluss der Reichhaltigkeit der Aufgabe auf die Motivationsdimensionen in Abhängigkeit von der Stärke des Wachstumsmotivs	321
Abb. 49:	Einfluss der Wichtigkeit des Projekts auf die Motivationsdimensionen	325
Abb. 50:	Einfluss der Wichtigkeit des Projekts auf Motivation in Abhängigkeit vom Einbindungsgrad	327
Abb. 51:	Einfluss der Beteiligung des Topmanagements auf die Motivationsdimensionen	329
Abb. 52:	Einfluss der Größe des Projekts auf die Motivationsdimensionen	332
Abb. 53:	Einfluss der Dauer des Projekts auf die Motivationsdimensionen	334
Abb. 54:	Einfluss der Klarheit der Projektziele auf die Motivationsdimensionen	338
Abb. 55:	Einfluss der Klarheit der Projektziele auf die Motivationsdimensionen in Abhängigkeit vom Wachstumsmotiv	340
Abb. 56:	Einfluss von Klarheit des Feedbacks auf die Motivationsdimensionen	345
Abb. 57:	Einfluss von Klarheit der Leistungsbeurteilung auf die Motivationsdimensionen	348
Abb. 58:	Einfluss der Klarheit der Leistungsbeurteilung auf die Motivationsdimensionen in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit	350

Abb. 59:	Einfluss der Schwierigkeit der Projektziele auf die Motivationsdimensionen	357
Abb. 60:	Verteilung der Partizipationsformen in den Projekten	362
Abb. 61:	Einfluss der Partizipation an der Setzung der Gesamtziele auf die Motivationsdimensionen	365
Abb. 62:	Einfluss der Partizipation an der Setzung der Teilziele auf die Motivationsdimensionen	367
Abb. 63:	Einfluss der Freiwilligkeit der Teilnahmeentscheidung auf die Motivationsdimensionen	369
Abb. 64:	Einfluss des Teamgeists auf die Motivationsdimensionen	377
Abb. 65:	Einfluss des Teamgeists auf die Motivationsdimensionen in Abhängigkeit vom Wachstumsmotiv	380
Abb. 66:	Einfluss des Teamgeists auf die Motivationsdimensionen in Abhängigkeit vom Einbindungsgrad	381
Abb. 67:	Einfluss der persönlichen Projektleiterkompetenz auf die Motivationsdimensionen	390
Abb. 68:	Einfluss der formalen Projektleiterkompetenz auf die Motivationsdimensionen	394
Abb. 69:	Auswirkungen der Beraterbeteiligung auf die Motivationsdimensionen	403
Abb. 70:	Auswirkungen von Projektführung mit Beratern auf die Motivationsdimensionen	404
Abb. 71:	Einfluss der Unterstützung der Heimatabteilung auf die Motivationsdimensionen	408
Abb. 72:	Einfluss von Merkmalen guter Projektdurchführung auf die Motivationsdimensionen	411
Abb. 73:	Einfluss der Organisationsstruktur auf die Motivationsdimensionen	416
Abb. 74:	Einfluss von finanziellen Anreizen auf die Motivationsdimensionen	423
Abb. 75:	Varianzklärungsmodell	437
Abb. 76:	Kausalmodell dieser Arbeit	439
Abb. 77:	Alternatives Kausalmodell: Scheinkorrelation	440
Abb. 78:	Alternatives Kausalmodell: Selbstwahrnehmung und Attribution (nach BEM)	440
Abb. 79:	Haupthebel zur Steigerung von Motivation in Projekten	442
Abb. 80:	Vorgehensplan: Schritt 2 + 3	444
Abb. 81:	Mögliche Schlussfolgerungen aus der Analyse beendeter Projekte	445
Abb. 82:	Zwei alternative Wirkungsmechanismen von Projektrahmenbedingungen	445
Abb. 83:	Verteilung der Projekte nach Projekttypen	446

Abb. 84: Überschreitung von Zeit- und Budgetzielen	452
Abb. 85: Reichhaltigkeit der Projektaufgabe und Projekterfolg	457
Abb. 86: Wichtigkeit des Projekts und Projekterfolg	459
Abb. 87: Größe des Projekts und Projekterfolg	462
Abb. 88: Dauer des Projekts und Projekterfolg	464
Abb. 89: Klarheit der Projektziele und Projekterfolg	465
Abb. 90: Klarheit der Leistungsbeurteilung und Projekterfolg	467
Abb. 91: Zielschwierigkeit und Projekterfolg	469
Abb. 92: Verteilung der Partizipationsformen in den Projekten	471
Abb. 93: Partizipation bei der Setzung der Gesamtziele und Projekterfolg	472
Abb. 94: Partizipation bei der Setzung der Teilziele und Projekterfolg (1)	473
Abb. 95: Partizipation bei der Teilnahmeentscheidung und Projekterfolg (1)	474
Abb. 96: Partizipation bei der Setzung der Teilziele und Projekterfolg (2)	476
Abb. 97: Partizipation bei der Teilnahmeentscheidung und Projekterfolg (2)	476
Abb. 98: Teamgeist und Projekterfolg	478
Abb. 99: Persönliche Projektleiterkompetenz und Projekterfolg	480
Abb. 100: Formale Projektleiterkompetenz und Projekterfolg	483
Abb. 101: Beteiligung von Beratern an der Projektführung und Projekterfolg	485
Abb. 102: Akzeptanz im Umfeld und Projekterfolg	488
Abb. 103: Commitment des Auftraggebers zum Projekt und Projekterfolg	489
Abb. 104: Merkmale guter Projektdurchführung und Projekterfolg	491
Abb. 105: Einbindungsgrad der Projektmitglieder und Projekterfolg	494
Abb. 106: Organisationsstruktur und Projekterfolg	497
Abb. 107: Prämien und Projekterfolg	499
Abb. 108: Schlussfolgerungen aus der Analyse beendeter Projekte	504
Abb. 109: Vorgehensplan: Schritt 4	506
Abb. 110: Einfluss der Motivationsdimensionen auf den Projekterfolg	508
Abb. 111: Zwei Kausalmodelle für kritische Ereignisse	512
Abb. A1: Struktur des Interviews	579