

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Projektmanagement und Zusammenarbeit in Projektteams

#### 2.1.1 Anforderungen an die Organisationsstruktur bei beschleunigtem technologischem Wandel

In Unternehmen liegen häufig viele innovative und erfolgsversprechende Visionen, Strategien und Ideen vor, aber die Umsetzung gelingt nur selten zügig und wirkungsvoll (Campana, 2005). Die Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen, wie zum Beispiel Entwicklungen sowie Änderungen von Produkten und Prozessen (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001), erfordert deshalb eine effiziente und zielgerichtete Organisation in Projekten, die von der eingespielten Vorgehensweise für tägliche standardisierte Routineaufgaben in der Linienorganisation abweicht und diesen besonderen Anforderungen gerecht wird (vgl. Bea et al., 2011; Kraus & Westermann, 2014). Linien- und Projektmanagement unterscheiden sich hinsichtlich der verwendeten Wege und Ziele in der Aufgabenbewältigung. Während die Linienarbeit routinemäßige Aufgabenstellungen mit bekannten Zielen und Aufgaben umfasst, liegen im Rahmen der Projektarbeit Veränderungsaufgaben mit neuen Wegen und Zielsetzungen vor (Kosel & Weißenrieder, 2007).

Projekte werden nach übergreifenden Zielsetzungen aus der Unternehmensstrategie oder der Strategie eines Unternehmensbereiches festgelegt (Seidl, 2011) und gelten bei beschleunigtem technologischem Wandel häufig als „verlängerter Arm“ zur Umsetzung der Unternehmensstrategie durch transparente und schnelle strategische Integration (Dammer, 2008). Mit ihrer Hilfe gelingt es, für die Verfolgung der Strategie notwendige Veränderungen im Unternehmen zu bewirken, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen und ökonomische Werte zu schaffen (Shenhar et al., 2001). Somit hängt der Erfolg eines Unternehmens stark von der Kompetenz in den Projekten ab, da sie die Anpassungsfähigkeit der Produkte an die sich ständig ändernde Umwelt determiniert (Gröger, 2004). In Projekten organisierte Aufgabenstellungen überwinden die starre tayloristische Arbeitsteilung. An die Stelle der herkömmlichen Funktionsorientierung tritt eine prozessorientierte Gestaltung der Aufgaben ohne „hierarchische Gräben“ (vgl. Bea et al., 2011; Noé, 2013).

Durch professionelle Rahmenbedingungen zur Abwicklung von Projekten können Unternehmen ihre organisatorische Flexibilität erhöhen (Rabl, 2013). Die klassische auf Arbeitsteilung beruhende Organisation wird immer mehr zu einem Netzwerk selbstständiger sich selbststeuernder Gruppen mit grundsätzlich anderen Anforderungen an die Aufgabenbewältigung. Die Selbststeuerung der Gruppen erfordert ein hohes Maß an Kommunikation sowie Kooperation und setzt Teamarbeit als zentralen Erfolgsfaktor voraus (vgl. Doppler & Lauterburg, 2014; Kozlowski & Ilgen, 2006).

#### 2.1.2 Begriffserläuterungen zu Projekten und Projektteams

In der Literatur existieren zahlreiche unterschiedliche Definitionen der Begriffe „Projekt“, „Projektteam“, „Projektmanagement“ und Projektcontrolling“ sowie unterschiedliche Auffas-

sungen in Bezug auf die Ziele und Aufgabeninhalte von Projektmanagement und Projektcontrolling. Dies ist auf die vielfältigen Unterschiede zwischen den Projekten und ihre individuellen Merkmale zurückzuführen (Wagner, Roeschlein & Waschek, 2009).

In der Literatur werden unterschiedliche Merkmale angeführt, die eine Aufgabenstellung aufweisen muss, damit sie als Projekt gilt und klar von den Linienaufgaben abgegrenzt werden kann. Nach der deutschen Norm DIN 69901-5 (2009), S. 11 kann ein Projekt zunächst einmal allgemein als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ verstanden werden. Diese Definition wird durch unterschiedliche Autoren erweitert und spezifiziert. Nach Kraus und Westermann (2014) müssen die Aufgaben im Projekt neuartig, zeitlich begrenzt und komplex sein sowie die Beteiligung mehrerer Bereiche und Abteilungen im Unternehmen erfordern. Felkai und Beiderwieden (2013) ergänzen als weitere notwendige Merkmale: Das Vorliegen einer eindeutigen Zielsetzung mit einmaligen interdisziplinären Aufgabenstellungen und eindeutigen Verantwortungsbereichen, begrenzte Ressourcen, eine projektspezifische Organisation sowie das Vorhandensein von Unsicherheit und Risiko. Ein Merkmal, das in der DIN 69901-5 nicht vorgesehen ist, aber dennoch ergänzt werden sollte, ist die Arbeitsteilung in Projekten. Da es nicht möglich ist ein Projekt nur mit einer Person abzuwickeln, sind in einem Projekt immer mehrere Menschen beteiligt (Schelle, Ottmann & Pfeiffer, 2008). Dies führt dazu, dass Fiedler (2016) die beiden Merkmale „bereichsübergreifende Teamarbeit“ und „großer Umfang durch Planung, Steuerung und Kontrolle“ als weitere notwendige Kriterien für Projekte hinzufügt.

Trotz der oben beschriebenen Merkmale, lässt sich in der Unternehmenspraxis nicht immer eindeutig bestimmen, ob es sich bei einer Aufgabe um ein Projekt handelt. Für diese unklaren Fälle sollten Unternehmen einfache Vereinbarungen festlegen, ab wann eine Aufgabe als Projekt bezeichnet wird (Fiedler, 2016).

Um Projekte zu klassifizieren, existieren vielfältige Möglichkeiten (vgl. Kessler & Winkelhofer, 2004; Bea et al., 2011). Nach der Reichweite beziehungsweise Dimension lassen sich Projekte zum Beispiel in internationale, nationale oder Projekte, die ausschließlich für einen bestimmten Bereich im Unternehmen gelten, untergliedern. Häufig werden Projekte auch nach ihrer Größe, zum Beispiel mit Hilfe der Merkmale: Zeitliche Dauer, Kostenvolumen und Kapazitätsrahmen differenziert (Kessler & Winkelhofer, 2004) oder im Hinblick auf die Zielausrichtung, den Bezugszeitpunkt und den Detaillierungsgrad der Aufgaben in strategische und operative Projekte (Bea et al., 2011) untergliedert. Projekte lassen sich auch nach ihrem Zweck oder ihren inhaltlichen Zielen unterschiedlich klassifizieren, zum Beispiel in Projekte zur Entwicklung oder Anpassung von Produkten, Organisationsprojekte, Infrastrukturprojekte oder Rationalisierungsprojekte (vgl. Bea et al., 2011; Kraus & Westermann, 2014; Schreckeneder, 2010).

Aufgrund der flexiblen Anpassungsmöglichkeiten an Aufgaben ist Teamarbeit die ideale Arbeitsform in Projekten (Bohinc, 2012). Sofern erforderlich, bieten Projektteams die Möglichkeit sehr kurzfristig neue Mitarbeiter in das Projektteam aufzunehmen (Kraus, 2008). Eine häufig verwendete Begriffsdefinition beschreibt ein Team als „a distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life-span of membership“ (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992, S. 4). Ähnlich wie bei Projekten kann auch die Voraussetzung, ob es sich um ein Team handelt, an unterschiedliche Merkmale geknüpft werden. Forster (1987) führt 20

Definitionen von Teams und Teamarbeit zu fünf gemeinsamen Merkmalen zusammen: Kleine funktionsgegliederte Arbeitsgruppe, gemeinsame Zielsetzung, intensive wechselseitige Beziehungen, ausgeprägter Gemeinschaftsgeist und starker Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern. Wahren (1994) führt an, dass ein starker Zusammenhalt und Gemeinschaftsgeist bei länger andauernder Zusammenarbeit auf intensive und gemeinsame Erfahrungen zurückgeführt werden kann. Als weiteres spezifisches Merkmal für Teams nennt er gemeinsame Symbole. Mabey und Caird (1999) sprechen von einem Team, wenn mindestens zwei Mitglieder mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten zusammenarbeiten, um ihre Teamziele zu erreichen. Außerdem müssen eine Teamidentität, die sich von den individuellen Identitäten der einzelnen Mitglieder unterscheidet, Kommunikationspfade innerhalb und außerhalb des Teams, aufgaben- und zielorientierte Beschreibung der Teamstruktur sowie eine periodische Überprüfung der Effizienz durch das Team vorliegen.

Auch Teams lassen sich nach ihrem Zweck typisieren. Cohen und Bailey (1997) unterscheiden zwischen Arbeitsteams, Parallelteams, Projektteams und Managementteams. Bei Arbeitsteams handelt es sich um klar definierte kontinuierlich bestehende Arbeitseinheiten zur Erstellung von Gütern oder Serviceleistungen. Parallelteams existieren parallel zur bestehenden Organisation und setzen sich aus Personen unterschiedlicher Arbeitseinheiten zusammen, verfügen aber in der Regel nur über beschränkte Autorität. Auch Projektteams bestehen parallel zur vorhandenen Organisation. Allerdings liegen hier einmalige zeitlich begrenzte Aufgabenstellungen vor, die unterschiedliches Expertenwissen aus unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen voraussetzen. Managementteams bestehen aus Managern, die für die Gesamtleitung eines Unternehmens verantwortlich sind (Cohen & Bailey, 1997).

Nach Kauffeld und Schulte (2014) besteht eine weitere Möglichkeit, um Teams zu klassifizieren darin, sie mittels folgender vier Dimensionen einzuordnen: Spezialisierung, Hierarchie, Beständigkeit und Integration. Spezialisierung umfasst die Ausprägung der unterschiedlicher Fähigkeiten und des spezialisierten Wissens der Teammitglieder. Hierarchie umfasst die Machtverteilung im Team. Beständigkeit beschreibt die Stabilität der Mitgliedschaft im Team. Unter Integration wird die Art und Weise, wie ein Team in die Arbeitsorganisation eingebunden ist, verstanden.

In dieser Dissertation wird der Fokus auf Projektteams gerichtet, diese werden aber auch im Hinblick auf ihrer Unterschiede zu den Arbeitsteams untersucht. Laut der DIN-Norm 69901-5 (2009, S. 16) werden unter einem Projektteam „alle Personen, die einem Projekt zugeordnet sind und zur Erreichung des Projektzieles Verantwortung für eine oder mehrere Aufgaben übernehmen“ verstanden. Kuster et al. (2011) ergänzen, dass es sich bei Projektteams um lernfähige soziale Systeme handelt, die sich selbst steuern und entwickeln. Somit weisen sie eine besondere Flexibilität und Leistungsfähigkeit auf, die für die Abwicklung von Projekten erforderlich sind.

In dieser Dissertation untersuchte Projektteams lassen sich in die Klassifizierung nach Kauffeld und Schulte (2014) einordnen: In den Projektteams liegt eine hohe Spezialisierung vor, da einzelne Teilnehmer über spezialisiertes Wissen verfügen und schwer zu ersetzen sind. Die stetig weiter ansteigende Komplexität führt dazu, dass einzelne Mitarbeiter überfordert sind und zur Bearbeitung vieler Aufgabenstellungen eine Gruppe von mehreren Personen mit unterschiedlichem Wissen und Fähigkeiten erforderlich ist (Nerdinger, 2011). In Bezug auf die Hierarchieebene lassen sich die folgenden Aussagen treffen: Im Projektteam gibt es einen

Projektleiter der das Team fachlich führt. Die disziplinarische Führung obliegt den jeweiligen Fachbereichen. Projektteams bestehen temporär aus Mitgliedern unterschiedlicher Unternehmensbereiche neben der vorhandenen Arbeitsorganisation (Kauffeld, 2009). Die Teammitglieder arbeiten über die Laufzeit des Projektes hinweg zusammen. Einige der Teilnehmer in den untersuchten Projekten kennen sich bereits aus abgeschlossenen Projekten und werden auch in künftigen Projekten wieder zusammenarbeiten. Andere Teammitglieder haben inzwischen das Projektteam gewechselt oder neue Aufgaben übernommen. Im Unterschied zu Arbeitsteams, die in die bestehende Organisation integriert sind, bestehen Projektteams parallel zur Organisationsstruktur im Unternehmen. Dies gilt ebenfalls für die untersuchten Projektteams. Die Laufzeiten von Projekten und die Existenzzeiten von Projektteams unterscheiden sich allerdings, da zur Projektlaufzeit auch die Konzeptionsphase vor der Gründung des Projektteams und die Nachbereitung des Projektes nach der Auflösung des Projektteams zählen (vgl. Hüsgen, 2005).

Der Begriff „Projektmanagement“ wird in der DIN-Norm 69901-5 (2009, S. 14) als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ festgelegt. Dies umfasst spezifische Vorgehensweisen im Projekt, die sich häufig auf die Führung eines Projektes in seiner Gesamtheit beziehen. Um branchenspezifische Besonderheiten beim Management von Projekten zu berücksichtigen, haben sich für bestimmte Branchen, wie die Automobilindustrie, eigene Ansätze herausgebildet, die nach ihrem Projektkinhalt, zum Beispiel in Entwicklungs-, Bau- oder Organisationsprojekte, weiter differenziert werden können (Wagner et al., 2009). Sofern auf Organisationsebene mehrere konkurrierende Projekte existieren, die gleichzeitig geplant, gesteuert und überwacht werden, fällt häufig der Begriff „Multiprojektmanagement“ (vgl. Bergmann & Garrecht, 2008). Wenn eine Gruppe inhaltlich zusammengehöriger Projekte zentralisiert und koordiniert geführt wird, ist vom „Programmmanagement“ die Rede (vgl. Bergmann & Garrecht, 2008; Seidl, 2011).

Aus Gründen der Vollständigkeit soll abschließend noch kurz auf den Begriff „Projektcontrolling“ eingegangen werden. In der DIN-Norm 69901-5 (2009, S. 12) wird dieser beschrieben als „Sicherstellung des Erreichens aller Projektziele durch Ist-Datenerfassung, Soll-Ist-Vergleich, Analyse der Abweichungen, Bewertung der Abweichungen gegebenenfalls mit Korrekturvorschlägen, Maßnahmenplanung, Steuerung der Durchführung von Maßnahmen.“ Ergänzend zur Norm beschreiben Kuster et al. (2011) die Aufgaben, die zur Erreichung der Projektziele beitragen. Als Aufgaben eines effektiven Projektcontrollings sehen die Autoren Projektkontrolle, Projektbeurteilung, Berichtswesen, Projektsteuerung und Projektänderungen an. Zielsetzung eines effizienten Berichtswesens ist die Koordination und die Schaffung von Transparenz sowie die Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen (Bergmann & Garrecht, 2008). Kraus und Westermann (2014) sehen das Projektcontrolling als nützliche Servicefunktion zur Unterstützung des Projektleiters an. Mit Hilfe eines funktionierenden Projektcontrollings können monetäre Schäden wie verlorene Investitionen und unnötige Ausgaben oder negative Ereignisse wie Imageschäden oder unzufriedene Teammitglieder und Kunden verhindert werden (Demleitner, 2009). Eine Unterstützung durch Controlling hilft dabei, schon in frühen Phasen, den Beitrag der Projekte zu den Unternehmenszielen zu messen und führt über den Projektverlauf hinweg in der Regel zu geringeren Kosten und einer geringeren Dauer von Projekten (Kuster et al., 2011).

### 2.1.3 Zusammenarbeit und Entwicklungsphasen in Projektteams

Zielorientiertes Handeln im Projekt ist nur dann möglich, wenn die Projektbeteiligten über ein hohes Maß an Transparenz und umfassende Informationen verfügen (Kuster et al., 2011). Durch den Einsatz von Projektteams können Informations-, Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten optimiert sowie unterschiedliche Kompetenzen zusammengeführt werden (Kraus & Westermann, 2014). Gemeinsame umfassende Problemlösungsfähigkeiten können aufgebaut, Synergien genutzt und überlappende Ziele aufgedeckt werden (Kaner, 2014). In der Automobilindustrie erfolgt die Zusammenarbeit in Projekten interdisziplinär, fachbereichs- und hierarchiestufenübergreifend sowie teilweise international über Ländergrenzen hinweg (vgl. Kraus, 2008; Muthel, 2006; Sterrer, 2014). Die Arbeitspakete werden aufgrund der verkürzten Entwicklungszeiten nicht sequentiell durchgeführt, sondern simultan integrativ durch Parallelisierung der Informationen und Prozesse (Beetz et al., 2008; Rabl, 2009).

Analog zu anderen Teamarten bewegt sich auch die Zusammenarbeit in Projektteams auf einer Sach-, Beziehungs- und Organisationsebene, die untrennbar miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen. Die Sachebene beschreibt den inhaltlichen Anteil der Auseinandersetzung in den Gruppen. Dies umfasst die Themen, Aufgaben und Ziele des Teams, während die dominanter Beziehungsebene die zwischenmenschlichen Probleme, Gefühle, Bedürfnisse, Sympathie, Antipathie und Konflikte sowie die Werte und Normen beinhaltet. (Kuster et al., 2011; Rogall, Josuks, Adam & Schleinitz, 2005). Die Beziehung zwischen den einzelnen Mitarbeitern hat Auswirkungen auf ihre Motivation und ihre Absicht im Unternehmen zu bleiben (Basford & Offermann, 2012). Auch wenn die Beziehungsebene im Projektmeeting nur selten direkt angesprochen wird, ist es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Projektteams entscheidend, dass die Erfordernisse auf dieser Ebene berücksichtigt und nicht erst im Konfliktfall behandelt werden (Sperling & Wasseveld-Reinhold, 2011). Die Organisationsebene behandelt Fragen der Organisation und Steuerung der Sitzungen sowie den Arbeitsmitteleinsatz (Rogall et al., 2005).

Jedes Projektteam durchläuft während seiner Entwicklung die vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing (vgl. Tuckman, 1965), bis es schließlich zur Auflösung des Teams (Adjourning) kommt (Tuckman & Jensen, 1977). Die Meetings sind der Ort an dem sich diese Entwicklung vollzieht und sichtbar wird (vgl. z.B. Egolf & Chester, 2013). Obwohl es sich bei den Teamentwicklungsphasen nach Tuckman bereits um einen in die Jahre gekommenen Ansatz handelt, sind die idealtypischen Phasen noch immer Grundlage vieler Forschungsstudien und dürfen deshalb auch in dieser Dissertation nicht unbeachtet bleiben.

Während des Formings, häufig auch als Orientierungsphase bezeichnet, treffen die Teammitglieder zum ersten Mal in dieser Konstellation aufeinander (Bergmann & Garrecht, 2008), zum Beispiel in Form eines Kick-Off-Meetings. Es herrscht noch Unsicherheit im Projektteam und die Teilnehmer verhalten sich in den ersten Meetings meist zurückhaltend, höflich (Kuster et al., 2011), angespannt und unpersönlich (Sperling & Vasseveld-Reinhold, 2011). Sie lernen sich kennen und machen sich mit den Zielen und Aufgaben bekannt. Die Teilnehmer können unterschiedliche Erwartungen an ihre gemeinsamen Aufgaben und die Gruppe haben. Wichtig ist, dass sie Kontakt und Akzeptanz finden (Kuster et al., 2011). Innerhalb der Storming-Phase versuchen die Teammitglieder durch gegenseitige Konfrontation ihre Rolle zu finden (Bohinc, 2012). In Projektteams sind die Rollen formal vorgegeben, dennoch können die tatsächlichen Rollenverteilungen abweichen (Bergmann & Garrecht, 2008). Nachdem die sozialen Normen in der Gruppe festgelegt sind, geben sich die Teammit-

glieder offener und die persönlichen sowie fachlichen Kompetenzen rücken in den Vordergrund (Kuster et al., 2011). In der Phase des Normings werden Rollen, Positionen, Funktionen und Verfahren festgelegt (Bohinc, 2012). Die Teammitglieder verfügen nun über die Fähigkeit, ihre Wertschätzung und Akzeptanz gegenüber anderen Mitgliedern auszudrücken (Kuster et al., 2011). Danach folgt die Performing-Phase, in der die Teamentwicklung abgeschlossen ist und das Team sich auf die Erfüllung der Aufgabe konzentrieren kann (Bohinc, 2012). Allerdings besteht immer die Gefahr, dass Uneinigkeiten und Konflikte auftreten, die das Team wieder zurück in die Storming-Phase katapultieren und zu Sprüngen zwischen den einzelnen Phasen führen (Bergmann & Garrecht, 2008).

Projektteams sind in eine Projektaufbau- und eine Projektablauforganisation eingebunden, die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Projektteam haben.

### 2.1.4 Projektaufbau- und Projektablauforganisation

Im Hinblick auf die Einordnung von Projekten in die bestehende Organisation lassen sich die Aufbau- und die Ablauforganisation unterscheiden. Da ein Projekt in einer vorhandenen Organisation durchgeführt wird, muss eine Form zur Einbindung der Projekte in die Organisation gewählt werden (Kraus & Westermann, 2014). Die Aufbauorganisation bildet die Verteilung der Aufgaben und die Beziehungen zwischen den einzelnen Aufgabenträgern ab (vgl. Bea et al., 2011; Kuster et al., 2011). Die im Rahmen der Aufbauorganisation festgelegten Aufgabenträger in den Projekten gliedern sich in die zwei Ebenen „Auftraggeber“ und „Auftragnehmer“. Auf der Ebene „Auftraggeber“ sind der Auftraggeber und der Entscheider angesiedelt (Kraus & Westermann, 2014):

*Auftraggeber:* Der Auftraggeber hat die Entscheidungsbefugnis über alle Beteiligten im Projekt. In der Regel ist der Auftraggeber der Initiator des Projektes und übergibt es zur weiteren Betreuung an den Projektentscheider (Kraus & Westermann, 2014). Die wesentlichen Ziele und Rahmenbedingungen für das Projekt sollten vom Auftraggeber in einem Projektauftrag definiert werden (Geiger, Romano, Gubelmann, Badertscher & Pifko, 2009).

*Entscheider:* Der Projektentscheider trägt die „unternehmerische“ Verantwortung für das Projektergebnis. Sofern der Auftraggeber über genügend Kapazitäten verfügt, das Projekt zu begleiten, besteht die Möglichkeit, dass Entscheider und Auftraggeber eine Person sind (Kraus & Westermann, 2014).

Auf der Ebene „Auftragnehmer“ ist das Projektteam angesiedelt, das die inhaltliche Bearbeitung des Projektes übernimmt (Kuster et al., 2011). Dieses besteht aus einem Projektleiter, den Projektteammitgliedern oder Teilprojektleitern sowie den Projektmitarbeitern (Kraus & Westermann, 2014). Das Projektteam kann in ein Kernteam und in den Kreis der ausführenden Mitarbeiter untergliedert werden (Felkai & Beiderwieden, 2013). Diese Personengruppen sollen im Folgenden näher beschrieben werden:

*Projektleiter:* Der Projektleiter erhält die Anweisungen vom Entscheider und leitet das Projekt durch Inangasetzung, Koordination und Kontrolle der Projektarbeit. Er berichtet direkt an den Entscheider (Kraus & Westermann, 2014) und befindet sich im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Auftragsgeber und den Wünschen des Projektteams (Bohinc, 2012). Ihm

obliegen die inhaltliche Verantwortung und fachliche Führung (Bohinc, 2012) sowie die effektive und effiziente Durchführung des Projektes (Noé, 2013). Um dies sicherzustellen, muss er die Einhaltung von Terminen, Budget und Anforderungen im Projekt überwachen sowie bei Abweichungen gemeinsam mit dem Projektteam wirksame Gegenmaßnahmen ergreifen (Bohinc, 2012). Die Rolle des Projektleiters wurde bereits in zahlreichen Studien beschrieben (vgl. Bohinc, 2012). In vielen Fällen übernimmt der Projektleiter die Moderation der Teammeetings zusätzlich zu seiner Funktion als Projektleiter (Kraus & Westermann, 2014). Die Moderation kann allerdings auch von einem anderen starken Teammitglied übernommen werden (Bergmann & Garrecht, 2008).

*Projektteammitglieder:* Die Projektteammitglieder nehmen aktiv an der Planung und Steuerung im Projekt teil (Kraus & Westermann, 2014). Sie sind Fachspezialisten (Kuster et al., 2011), betreuen ein Teilprojekt (Hab & Wagner, 2013) und sind in die Projektmeetings eingebunden. Um die Vorteile eines Projektcontrollings zu nutzen (siehe Abschnitt 2.1.2), empfiehlt es sich entweder einen Mitarbeiter mit Controlling-Erfahrung oder einen Controller ins das Projektteam zu integrieren (vgl. Noé, 2013).

*Projektmitarbeiter:* Übernehmen in Abhängigkeit ihrer Qualifizierung die Bearbeitung von Aufgaben für das Projekt, sind aber nicht in das Gesamtprojekt eingebunden (Kraus & Westermann, 2014). Sie nehmen nur in Sonderfällen an den Projektmeetings teil und sind in vielen Fällen auch nur zeitweise am Projekt beteiligt (Felkai & Beiderwieden, 2013).

Eine häufig unterschätzte Rolle ist die des Moderators in den Projektmeetings. Diese Rolle kann der Projektleiter, aber auch ein anderes Teammitglied einnehmen (Kraus & Westermann, 2014). Das Verhalten des Gruppenleiters oder Moderators kann die Ergebnisse innerhalb (Miranda & Bostrom, 1999) und außerhalb der Meetings beeinflussen. Die Aufgabe des Moderators besteht darin, sicherzustellen, dass die Projektmeetings produktiv, aktiv und erfolgreich verlaufen (Rogelberg, 2013). Er koordiniert den Prozess im Meeting, sorgt für eine zielgerichtete Diskussion (Carlozzi, 1999) und ist dafür verantwortlich, den Zeitrahmen festzulegen, die Zielsetzung abzustimmen, Kommunikationsregeln zu überwachen sowie methodische Hilfsmittel, zum Beispiel Problemlösungs- und Visualisierungstechniken, einzusetzen, um ein strukturiertes Vorgehen zu gewährleisten. Die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre gehört ebenfalls zu seinem Verantwortungsbereich (Kraus & Westermann, 2014). Wenn das Meeting durch den Projektleiter oder einen Vorgesetzten geführt wird, wirkt sich die Art und Weise, wie das Meeting geführt wird auch darauf aus, ob die Teammitglieder ihn als effektive Führungskraft wahrnehmen (Perkins, 2009).

Insbesondere die Zusammensetzung der Projektteams unter Berücksichtigung der Kompetenzen, Fähigkeiten und Persönlichkeiten unterschiedlicher Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle für die Leistungsfähigkeit der Teams (Kraus & Westermann, 2014). Damit ein Team leistungsfähig ist, müssen unterschiedliche Fach- und Sozialkompetenzen einzelner Teilnehmer kombiniert werden. Dies soll kurz anhand des folgenden Beispiels verdeutlicht werden: Eine Fußballmannschaft bestehend aus Abwehrspielern kann Tore verhindern, aber um Tore zu erzielen, benötigt das Team auch Offensivspieler. Das Team ist mehr als die Summe der Einzelleistungen. Bei einem Ausfall eines Abwehrspielers wird die Teamleistung nicht um 9% sinken, sondern die gesamte Teamstruktur ins Schwanken geraten und das Erreichen der Ziele gefährdet (Niermeyer, 2012).

Zur optimalen Größe eines Projektteams gibt es unterschiedliche Ansichten, die unter anderem von den Aufgabenstellungen und der Komplexität des Projektes abhängig sind (Felkai & Beiderwieden, 2013). Um eine hohe Kohäsion, gute Kommunikation und effiziente Zusammenarbeit zu erreichen, sollte das Kernteam nicht mehr als sieben Personen umfassen (vgl. z.B. Hab & Wagner, 2013; Haunerding & Probst, 2012; Kraus, 2008). Wird diese Anzahl deutlich überschritten, besteht die Möglichkeit die Projektorganisation in Teilprojekte zu untergliedern (Haunerding & Probst, 2012).

Nach dem Grad der Abhängigkeit der Projektorganisation von der Linienorganisation können unterschiedliche Organisationsformen für die Durchführung der Projekte gewählt werden (vgl. Bea et al., 2011; Fiedler, 2016; Haunerding & Probst, 2012).

*Stabsprojektorganisation:* Bei der Stabsprojektorganisation verfügt der Projektleiter über keine Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern (Fiedler, 2016) und ist auf das „Wohllollen“ der fachlichen Vorgesetzten dieser Mitarbeiter angewiesen (Haunerding & Probst, 2012). Die Projektaufgaben werden unter der Verantwortung der Linie nachrangig gegenüber dem operativen Tagesgeschäft abgewickelt (Seidl, 2011). Dies führte in der Praxis in vielen Fällen zu einem erhöhten Koordinationsaufwand (Haunerding & Probst, 2012), zu langen Entscheidungswegen und aufwendiger Eskalation (Rabl, 2013) sowie extremen Zeitüberschreitungen (Kraus & Westermann, 2014).

*Matrixorganisation:* Die Matrixorganisation, bei der die Kompetenzen zwischen Linien- und Projektorganisation aufgeteilt werden (Bea et al., 2011), ist das in der Unternehmenspraxis am häufigsten anzutreffende Organisationsmodell (Kraus & Westermann, 2014). Für diese Organisationsform existieren unterschiedliche Ausprägungsstufen. Eine schwache Matrixorganisation liegt vor, wenn der Projektleiter als Projektkoordinator mit geringen Befugnissen agiert und den Projektlauf zwischen den Funktionseinheiten abstimmt. Bei einer starken Matrixorganisation liegt ein hoher Anteil an Projektaufgaben vor und der Projektleiter erhält Weisungs- sowie Budgetbefugnisse (Steinbüchel & Ovcak, 2005). In der Matrixorganisation entsteht ein Zwang zur Kooperation zwischen Linien- und Projektleiter, da sich beide Personengruppen für das Projektergebnis verantworten müssen. Die Projektmitglieder sind sowohl der Linienorganisation als auch dem Projektleiter unterstellt (Kraus & Westermann, 2014). Dies ermöglicht die Bildung von interdisziplinären Gruppen, ohne die Mitarbeiter aus ihren Abteilungen zu lösen (Haunerding & Probst, 2012).

*Reine Projektorganisation:* Bei der reinen Projektorganisation ist der Projektleiter fachlich und disziplinarisch für die Projektarbeiter verantwortlich (Bergmann & Garrecht, 2008). Die benötigten Projektressourcen werden aus der Linienorganisation herausgelöst und für die Projektarbeit abgestellt (Fiedler, 2016). Das Projektteam und der Projektleiter werden als eine eigene Abteilung in der Primärorganisation des Unternehmens eingebunden und bearbeiten ausschließlich die Aufgaben im Projekt (Bergmann & Garrecht, 2008). Vorteil dieser Organisation ist die schnelle Abwicklung der Projektarbeit durch klare Verantwortlichkeitsbestimmungen und die Organisation in einer selbstständigen Einheit (Kraus & Westermann, 2014).

Die Ablauforganisation bildet die Beziehungen zwischen den im Projekt abzuwickelnden Tätigkeiten ab (Kuster et al., 2011). Der typische Ablauf von Projekten erfolgt in den vier Phasen: Konzeption, Planung, Realisierung und Abschluss. In der Konzeptionsphase werden die Zielsetzung und die Ressourcenverfügbarkeit bestimmt. Mit Start des Projektes endet diese Phase. Danach folgt die Planung der einzelnen Aufgaben mit Ressourcen und anfallenden



Kosten. In der Realisierungsphase wird die Leistung erbracht und zusammen mit den Ressourcen und den Kosten kontinuierlich kontrolliert und gesteuert. In der Abschlussphase werden durch eine systematische Betrachtung des vergangenen Projektes neue Erkenntnisse für künftige Projekte generiert (Fiedler, 2016).

Für die verschiedenen Projekttypen existieren unterschiedliche Phasenmodelle zur Beschreibung des Ablaufs (vgl. Kuster et al., 2011). Da im Rahmen der drei Studien in dieser Dissertation Entwicklungsprojekte untersucht werden, soll kurz auf die Phasen in diesem Projekttyp eingegangen werden. Die Phasen richten sich in der Regel nach dem geplanten Ablauf des Produktentstehungsprozesses und können das folgende Phasenmodell durchlaufen (Kuster et al., 2011): 1. Vorprojekt, 2. Entwicklung, 3. Produktionsvorbereitung, 4. Null- oder Pilotserie, 5. Serienproduktion. Ausgangspunkt für den Start eines Entwicklungsprojektes ist in der Regel eine vorgelagerte Entscheidung im Unternehmen, ein Produkt für einen bestimmten Markt herzustellen (Burr, 2008).

### *2.1.5 Erfolgsfaktoren und -kriterien in Projekten: Konzepte zur Messung des Projekterfolges*

Der gängigen Praxis entsprechend gelten als entscheidende Kriterien für den Projekterfolg die drei Dimensionen: Zeit, Qualität und Kosten. Daraus ergeben sich die drei Zielgruppen: Termin-, Sach- und Kostenziele. Sie können in Form eines Dreiecks beschrieben werden. Eine Veränderung einer der drei Zielgrößen wirkt sich jeweils auf die anderen beiden aus (vgl. Bergmann & Garrecht, 2008; Demleitner, 2009; Fiedler, 2016). In der Automobilindustrie führen immer geringere Budgets bei gleichzeitig verkürzter Zeit bis zur Markteinführung und hohen Qualitätsanforderungen zu einer großen Herausforderung. Die Projekte überschreiten in vielen Fällen den vorgesehenen Zeit- und Kostenrahmen, da Termine und Ergebnisse nicht systematisch geplant und strategische Meilensteinentscheidungen in frühen Projektphasen häufig vernachlässigt werden (Hab & Wagner, 2013).

Neben diesen drei Erfolgskriterien bestehen weitere Dimensionen, die betrachtet werden sollten (Atkinson, 1999). Shenhar et al. (2001) identifizieren als weitere wesentliche Erfolgsdimensionen: Auswirkungen auf den Kunden, Vorbereitung für die Zukunft sowie direkter organisationaler Erfolg, zum Beispiel durch höhere Verkäufe. Die Bedeutung der Erfolgskriterien ist vom Projekttyp abhängig. In komplexen technologischen Projekten, die zur Schaffung von Kernkompetenzen für die Zukunft dienen, werden Überschreitungen bei Kosten- und Terminzielen eher akzeptiert als in Projekten mit geringen technologischen Anforderungen.

Als organisatorisches Hindernis für den Projekterfolg gelten auftretende Ressourcenkonflikte der Projekte mit den Linienbereichen, die in vielen Fällen zu Lasten der Projekte enden (Möller, 2009). Aufgrund der begrenzten Anzahl an Ressourcen im Unternehmen entsteht zwischen den Abteilungen ein Wettstreit um diese (Seidl, 2011). Häufig orientieren sich die Personalkapazitäten ausschließlich am Bedarf der Linie, und für Projekte werden aufgrund ihrer Begrenztheit temporär Linienmitarbeiter abgezweigt, die gleichzeitig Projekt- und Linienaufgaben bearbeiten sollen (Kosel & Weissenrieder, 2007). Ein mögliches Resultat könnte eine Überbeanspruchung sein, die zu Desorientierung und Demotivation bei den betroffenen Mitarbeitern führen kann (Eggers & Ahlers, 2010). Laut einer Umfrage der Fachgruppe „Automotive-PM“ der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement liegt bei der Hälfte der Be-

fragten kein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Projekt- und Linienmanagement im Unternehmen vor und die „Linie“ dominiert (Hab & Wagner, 2013). Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch Müller (2007), der untersucht, inwieweit die Linienorganisation Projekte fachlich unterstützt und auf projektbedingte Belastungen Rücksicht nimmt sowie ob sich Projekt- und Linienorganisation in Konfliktfällen an vernünftige Regeln halten. Da die Realität des Konzeptes in den untersuchten Projekten vom angestrebten Soll-Zustand abweicht, besteht Handlungsbedarf. Diese Abweichung fällt in einer projektgeprägten Umgebung geringer aus. Bei einer reinen Projektorganisation spielt der Ressourcenkonflikt zwischen Projekt- und Linienorganisation keine Rolle, da die Projektmitarbeiter sich ausschließlich mit dem Projekt beschäftigen.

Aubry und Hobbs (2011) zeigen auf, dass sich zwei dominierende Performancekonzeptionen in der Projektmanagement-Literatur finden: Eine ökonomische und eine pragmatische Konzeption. Während die ökonomische Konzeption versucht, den ökonomischen Wert des Projektmanagements direkt zu bestimmen, setzt der pragmatische Ansatz darauf, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die einen Beitrag zur positiven Wertentwicklung liefern. Um den finanziellen Beitrag eines Projektes für den Unternehmenswert zu ermitteln, eignen sich statische und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung. Zu den statischen Verfahren zählen die Kosten-, Gewinn-, Rentabilitäts- und Amortisationsvergleichsrechnung. Sie beziehen sich auf eine repräsentative Periode im Projekt. Die dynamischen Verfahren Kapitalwertmethode, Methode des internen Zinsfußes und Annuitätenmethode berücksichtigen auch die zeitliche Struktur der Projektzahlungen (vgl. Schreckeneder, 2010; Zimmermann, Stark & Rieck, 2010). Der finanzielle Ansatz allein ist nicht dazu in der Lage, den Wert des Projektmanagements für die Organisation abzubilden (Aubry & Hobbs, 2011).

Westerveld (2003) beschreibt das „Project Excellence Model®“, in dem eine Verbindung zwischen Erfolgskriterien und kritischen Erfolgsfaktoren geschaffen wird. Erfolgskriterien des Projektdreiecks werden erweitert um „Wahrnehmungskriterien“, bestehend aus der Wahrnehmung der Projektinitiatoren, Projektmitglieder, Kunden, Vertragspartner und anderen Interessengruppen. Eine Liste mit Erfolgsfaktoren liegt nicht vor, allerdings werden sechs Bereiche angeführt, in denen Erfolgsfaktoren auftreten: Der Bereich „Führung und Team“ umfasst die Art und Weise, wie ein Projektleiter ein Projekt führt und wie die Kooperation im Projektteam erfolgt. Dies beeinflusst die Arbeitseinstellung in der Projektorganisation im hohen Maße. Zum Bereich „Politik und Strategie“ zählen die Projektziele und ihre Erreichung. Das „Management der Interessengruppen“ beschreibt die Kooperation der Projektorganisation mit den Interessengruppen. „Ressourcen“ müssen effizient und effektiv genutzt und die „Vertragsgestaltung“ zwischen unterschiedlichen Gruppen innerhalb und außerhalb des Projektes beachtet werden. Schließlich wird ein funktionierendes „Projektmanagement“ benötigt, um den Verlauf des Projektes zu steuern.

Sterrer (2014) definiert kritische Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement. Nachdem klar festgelegt wurde, bei welchen Aufgabenstellungen im Unternehmen es sich um ein Projekt handelt, werden die wichtigsten strategischen Projekte ausgewählt. Verfügbare Ressourcen sind abzubilden und anschließend zusammen mit den Anforderungen im Projektauftrag aufzunehmen. Es sollte eine geeignete Projektorganisation geschaffen werden und eine „saubere“ Projektplanung vorliegen, die durch ein regelmäßiges Projektcontrolling unterstützt wird. Die Projektergebnisse müssen akzeptiert, gelebt und angewandt werden. Das Projektmanagement darf weder zu einfach noch zu komplex sein und muss durch Lessons-Learned kontinuierlich

weiterentwickelt werden. Da Projektarbeit nur im Team erfolgen kann, müssen alle notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit geschaffen werden.

In der Literatur werden sogenannte „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren für Projekte (vgl. z.B. Bergmann & Garrecht, 2008; Demleitner, 2009; Fiedler, 2016; Hab & Wagner, 2013) sowie unternehmensübergreifende Projekte (vgl. z.B. Brinkhoff, 2008; Wagner & Niebecker, 2008) beschrieben und in unterschiedlichen Projektphasen untersucht (vgl. Pinto & Prescott, 1988). Der Erfolg von Projekten wird größtenteils durch die weichen Erfolgsfaktoren, zum Beispiel die Beziehungen im Projektteam und den Umgang miteinander, bestimmt (Fiedler, 2014). Teamarbeit und Kommunikation gelten als Erfolgsfaktoren in den Projekten der Automobilindustrie und machen über 50% des Erfolges und Misserfolges aus (Hab & Wagner, 2013), denn ein Projekt kann nur so erfolgreich sein, wie die Mitarbeiter und Führungskräfte, die in dem Projekt mitarbeiten (Kerzner, 2013). In den meisten Fällen besteht die Projektarbeit aus Teamarbeit oder wird häufig zumindest mit Teamarbeit in Verbindung gebracht. Die Zusammenarbeit in Projektteams ist ein wesentlicher Bestandteil der Projektarbeit im Produktentstehungsprozess der Automobilindustrie (vgl. Hab & Wagner, 2013; Kraus & Westermann, 2014). Für die Zukunft kann sogar davon ausgegangen werden, dass der Kommunikationsbedarf zwischen den Projektmitarbeitern aufgrund von immer komplexeren Vorhaben mit stärkeren Verflechtungen zwischen Projekten weiter ansteigen wird (Schmidt & Hausen, 2005). Für die Erfüllung der Ziele und Aufgaben im Projekt muss ein Projektteam mit unterschiedlichen Rollen besetzt werden. Deshalb wird die richtige Zusammenstellung eines Projektteams ebenfalls zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für das Projekt (Jurisch & van Zitzewitz, 2006). Die Projektmitarbeiter verfügen über unterschiedliche Einstellungen und Annahmen, die sich im Verlauf eines Projektes verändern können (Atkinson, 1999). Der Erfolg von Projekten ist abhängig davon, mit welcher Kreativität, Motivation und Zielsetzung die Mitarbeiter im Projektteam ihre Aufgaben bearbeiten und Methoden einsetzen (vgl. Noé, 2013; Witt, 2000).

Als Instrumente für die Überwachung von Termin- und Kostensituationen im Projekt eignen sich insbesondere Kennzahlen (Noé, 2013), da sie in der Lage sind, die komplexe Realität zu verdichten (Möller & Stirzel, 2008). Kennzahlen können entweder für den Zeitvergleich über alle Projekte oder zur Detailanalyse innerhalb laufender Projekte betrachtet werden (Probst & Hauerndinger, 2007). Die Messung des Projekterfolges kann über den Erreichungsgrad der gesetzten Projektziele erfolgen. Häufig liegen allerdings unklare Zieldefinitionen vor, die zum Misserfolg von Projekten führen (Möller, 2009). Hier können Regeln für die Festlegung der Ziele helfen. Nach der SMART-Regel sollten Projektziele „spezifisch“, „messbar“, „akzeptiert“, „realistisch“ und „terminiert“ formuliert werden (vgl. Allen, Rogelberg & Scott, 2008; Felkai & Beiderwieden, 2013; Hab & Wagner, 2013). Diese Methode kann noch durch die PURE- (positively stated, understood, relevant, ethical) und die CLEAR-Regel (challenging, legal, environmental sound, agreed, recorded) erweitert werden (Niermeyer, 2012). Um den Beitrag der Projektarbeit zu den Unternehmenszielen abzubilden, eignet sich das Konzept der Balanced Scorecard. Mit ihrer Hilfe können unterschiedliche Unternehmensbereiche oder Projekte im Hinblick auf ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen miteinander verglichen werden (Schmidt & Hausen, 2005). Sie ermöglicht eine Abbildung der nicht-monetären Einflussgrößen und verbindet diese mit den monetären Größen (Kaplan & Norton, 1996). Die Ursache-Wirkungsbeziehung wird in einem perspektivenübergreifenden Strategieplan abgebildet (Girmscheid, 2010). Ausgehend von globalen Messgrößen, wie zum Beispiel dem Deckungsbeitrag, werden die Ziele auf den Beitrag eines Teams heruntergebrochen (vgl. Demleitner, 2009; Girmscheid, 2010). Um nicht-monetäre Kennzahlen zu ermitteln und ihren

Einfluss zu bestimmen, können Expertenbefragungen und Regressionsmodelle genutzt werden (vgl. Müller, 2007).

Die beschriebenen Konzepte und Ansätze zeigen, dass es sich beim Projekterfolg um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt. Ein einheitliches Konzept zur Messung liegt nicht vor und es existieren unterschiedliche Ansichten darüber, welche Faktoren für den Projekterfolg verantwortlich sind und mit welchen Kriterien der Erfolg von Projekten gemessen werden kann. Dennoch wird deutlich, dass neben organisationalen Faktoren insbesondere „weiche“ Faktoren und die Zusammenarbeit in Projektteams einen entscheidenden Faktor für den Projekterfolg darstellen. Wenn Mitarbeiter in Projektteams zusammenarbeiten, handelt es sich um Teamarbeit (Högl & Gemünden, 2005). Um die Teamarbeit zu optimieren, muss festgelegt werden, wie die Leistung eines Teams gemessen werden kann sowie welche Voraussetzungen und Prozesse erforderlich sind, um die Erfolgsmaße zu beeinflussen (Kauffeld & Schulte, 2014). Hierfür werden Modelle benötigt, die dazu in der Lage sind, Teamarbeit und Teameffektivität in Projekten zu beschreiben.

### *2.1.6 Modelle zur Beschreibung von Teamarbeit und Teameffektivität*

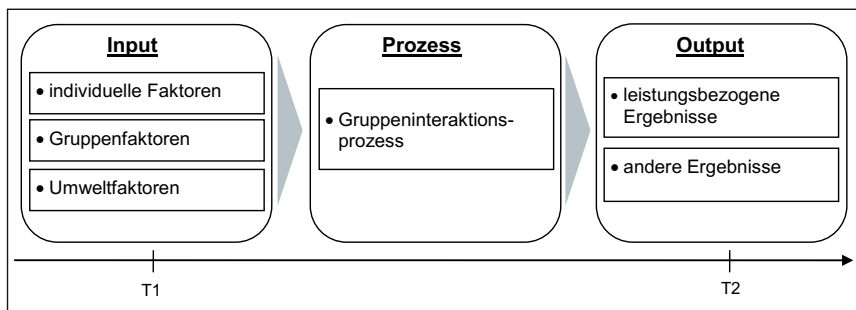
Der Begriff „Teameffektivität“ wird in der Literatur in Abhängigkeit von den jeweiligen Aufgaben eines Teams und den daraus resultierenden Ergebnissen unterschiedlich verstanden und interpretiert (Schlick, Bruder & Luczak, 2010). Analog zum Projekterfolg kann auch die Teameffektivität als ein- oder multidimensionales Konstrukt beschrieben werden (vgl. Kreyer, 2011). Der Erfolg der Teamarbeit sollte nicht nur anhand der Effektivität gemessen werden (Schlick et al., 2010). Deshalb existieren Modelle zur Messung der Effektivität, die auch Variablen zur Effizienz miteinbeziehen, so dass die Teameffektivität häufig mit Teamerfolg gleichgesetzt wird (Kreyer, 2011). Jedoch erfolgt häufig keine Anpassung der Bezeichnung und diese Modelle werden weiterhin als Modelle zur Beschreibung der Teameffektivität bezeichnet (Schlick et al., 2010).

Im Rahmen des Teamerfolges muss zunächst zwischen den Begriffen „Effektivität“ und „Effizienz“ unterschieden werden. Während die Effektivität den Zielerreichungsgrad umfasst (Relation zwischen aktuellen und gewünschten Output), beschreibt die Effizienz mit welchen Mitteln diese Ziele erreicht wurden (Relation zwischen aktuellen Output und aktuellen Input) (vgl. Bea et al., 2011; Drucker, 1963). In der Literatur existieren zudem bereits Artikel und Dissertationen, die unterschiedliche Modelle oder bestehende Ansätze zur Teameffektivität in Bezug auf verschiedene Aspekte miteinander vergleichen oder zusammenführen (vgl. Frenzen, 2009; Gemünden & Högl, 1998; Herre, 2010; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; Schlick et al., 2010).

Um die Teamarbeit in Projekten zu beschreiben, eignen sich Input-Prozess-Output-Modelle, die einen Zusammenhang zwischen bestimmten Input-Faktoren, der in der Gruppe stattfindenden Interaktion und dem Output der Gruppe herstellen. Häufig handelt es sich hierbei um dreistufige Modelle mit Input, Prozess und Output (vgl. McGrath, 1964; Hackman & Morris, 1975) oder zweistufige Modelle mit Input und Output oder Prozess und Output (vgl. Campion, Medsker & Higgs, 1993) sowie Input-Mediator-Output-Input-Modelle mit Feedback-Schleifen (vgl. Ilgen et al., 2005).

Das klassische Modell für die Analyse von Gruppen nach McGrath (1964) gilt als das Ursprungsmodell der Input-Prozess-Output-Modellierung. Viele Studien zur Teameffektivität basieren auf diesem Modell oder wurden durch diesen Ansatz geprägt (Frenzen, 2009). McGrath (1964) bildet den Input mit Hilfe von Gruppenzusammensetzung, Gruppenstruktur sowie Aufgaben und Umwelt ab. Als Output-Faktoren fügt er Gruppenentwicklung, Aufgabenperformance und Auswirkungen auf die Gruppenmitglieder in das Modell ein. Er beschreibt den Gruppeninteraktionsprozess als Mediator zwischen Input- und Output-Faktoren und nimmt an, dass keine direkte Beziehung vom Input zum Output vorhanden ist, sondern die Beziehung ausschließlich indirekt über den Prozess der Gruppeninteraktion besteht. Von Output zu Input liegt eine direkte Beziehung vor, die allerdings erst in einer Folgeperiode ersichtlich wird.

Hackman und Morris (1975) erweitern dieses ursprüngliche Modell, indem sie Erkenntnisse und Befunde aus zahlreichen Forschungsstudien zum Gruppenverhalten und zur Leistung von Gruppen einfließen lassen sowie die Input-, Prozess- und Output-Faktoren horizontal anordnen (siehe Abbildung 2). In ihrem Rahmenmodell der Gruppeneffektivität kann das Ergebnis der Gruppeninteraktion in leistungsbezogene Ergebnisse in Form von Qualitätsleistung, Lösungsgeschwindigkeit und Fehleranzahl sowie andere Ergebnisse wie Mitarbeiterzufriedenheit, Kohäsion und Einstellungswechsel untergliedert werden. Der Prozess der Gruppeninteraktion wird durch individuelle Faktoren, Gruppenfaktoren und Umweltfaktoren determiniert. Im traditionellen Modell beeinflussen die Input-Faktoren den Output ausschließlich über den Gruppeninteraktionsprozess (McGrath, 1964). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass sowohl der Gruppenprozess als auch die Output-Faktoren als Konsequenzen aus der Zusammensetzung, Unterstützung und der Leitung der Gruppe resultieren. Die Qualität der Gruppeninteraktion korreliert mit der Gruppenleistung, wird aber nicht durch sie determiniert. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Interaktionsprozess und Leistung sich gegenseitig beeinflussen (Hackman, 1987).



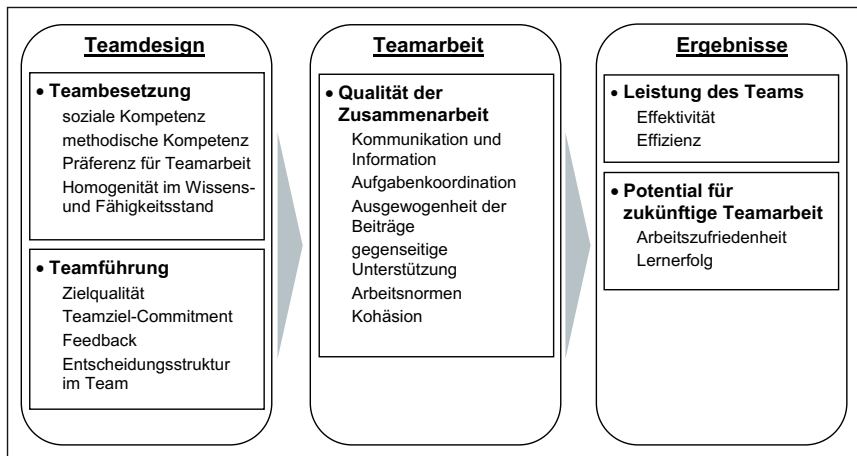
**Abbildung 2:** Darstellung der Konstrukte im Input-Prozess-Output-Modell (nach Hackman & Morris, 1975, S. 50)

Campion et al. (1993) untersuchen die Beziehung zwischen unterschiedlichen Merkmalen in Arbeitsgruppen und der Effektivität in einem empirischen Modell. Die Effektivität wird mit Hilfe der drei Kriterien: Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und Managementbeurteilung abgebildet. Als Merkmale der Arbeitsgruppen werden Arbeitsgestaltung, gegenseitige Abhängigkeit, Zusammensetzung sowie Kontext und Prozess der Zusammenarbeit untersucht. Alle fünf Merkmale dienen zur Vorhersage von Effektivitätskriterien. In einer Folgeuntersu-

chung mit anderem Datensatz zeigt sich, dass insbesondere der Prozess der Zusammenarbeit starke direkte Auswirkungen auf Mitarbeiterzufriedenheit und Managementbeurteilung hat (Campion, Papper & Medsker, 1996).

Ein empirisch überprüftes Input-Prozess-Output-Modell, in dem Teamarbeit in Projekten untersucht wird, stammt von Högl und Gemünden (2005). Die beiden Autoren untersuchen den Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Projekterfolg in innovativen Projekten (siehe Abbildung 3).

Um die Qualität der Zusammenarbeit im Projektteam zu beschreiben, verwenden sie sechs Komponenten: „Kommunikation und Information“ werden mittels Kommunikationshäufigkeit, Formalisierungsgrad, Kommunikationsstruktur und Offenheit der Teammitglieder abgebildet. „Aufgabenkoordination“ umfasst die Fähigkeit der Teammitglieder ihre Einzelbeiträge zielgerichtet zu koordinieren, um eine Aufgabe zu erfüllen. Gelingt es den Mitgliedern ihre spezifischen Fähigkeiten und Potentiale ausgewogen einzubringen, liegt eine „Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge“ vor. „Gegenseitiges Unterstützen“ bedeutet, dass die Teilnehmer nicht im Wettbewerb zueinander stehen, sondern ihre Fähigkeiten dazu einsetzen, sich gegenseitig zu helfen. „Arbeitsnormen“ sorgen dafür, dass abweichende Verhaltensweisen, die nicht dem Team dienen, sanktioniert werden. „Kohäsion“ umfasst das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams, das sich in Einzelfällen auch negativ auf das Gruppenergebnis auswirken kann, wenn sich implizite Gruppenziele herausbilden, die sich von den Organisationszielen unterscheiden (Bergmann & Garrecht, 2008).



**Abbildung 3:** Darstellung der Konstrukte der Teamarbeit in innovativen Projekten (nach Högl & Gemünden, 2005, S. 107)

Als Ergebnisse der Teamarbeit untersuchen sie die Leistung des Teams und das Potential für zukünftige Teamarbeit. Die Leistung des Teams wird aus dem „teuflichen“ Dreieck (siehe Abschnitt 2.1.5) hergeleitet und in „Effektivität“ und „Effizienz“ unterteilt. Während „Effektivität“ den Grad der Zielerreichung umfasst (Qualität), wird „Effizienz“ im Rahmen der Stu-

die mit Hilfe von Zeit und Kosten beschrieben. Das Potential für zukünftige Teamarbeit wird durch „Arbeitszufriedenheit“ und „Lernerfolg (Know-how)“ abgebildet.

Als Input-Faktoren werden Teambesetzung und Teamführung betrachtet. Zur Teambesetzung zählen „soziale Kompetenz“, „methodische Kompetenz“, „Präferenz für Teamarbeit“ und „Heterogenität im Wissens- und Fähigkeitsstand“. Die Teamführung umfasst „Zielqualität“, „Teamziel-Commitment“, „Feedback“ und „Entscheidungsstruktur im Team“.

Das Modell wurde mit 145 Software-Entwicklungsteams auf Teamebene berechnet. Ein bedeutender Einfluss der Qualität der Teamarbeit auf die Teamleistung ( $R^2 = 42\%$ ) und auf das Potential für zukünftige Teamarbeit ( $R^2 = 62\%$ ) konnte gemessen werden. 85% der Varianz von Teamarbeit wurden durch Teambesetzung und Teamführung erklärt. Dies deutet darauf hin, dass Teamarbeit eine Funktion von Teambesetzung und Teamführung ist.

Eine vielbeachtete Beschreibung des Prozesses der Teamarbeit stammt von Marks, Mathieu und Zaccaro (2001). Sie bilden den Prozess mit den drei Dimensionen „transition process“, „action process“ und „interpersonal process“ ab. LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu und Saul (2008) bestätigen die multidimensionale Struktur des Teamarbeitsprozesses bestehend aus diesen drei Dimensionen. In ihrem Prozess-Output-Modell weisen alle Teamprozessvariablen dieser Dimensionen gemessen mit: „mission analysis“, „goal specification“, „strategy formulation“, „monitoring progress“, „system monitoring“, „teammember monitoring“, „coordination“, „conflict management“, „motivation“ und „affect management“ einen positiven Zusammenhang zur Leistung des Teams sowie zur Zufriedenheit der Mitglieder mit ihrem Team auf.

Im Rahmen von standort- und länderübergreifender Zusammenarbeit, zum Beispiel eine deutsch-chinesische Kooperation, spielen kulturelle und virtuelle Aspekte der Teamarbeit eine wichtige Rolle (vgl. Mützel, 2006). Köppel (2007) untersucht Arbeitsgruppen unter kulturellen und virtuellen Aspekten und entwickelt ein multikulturelles Input-Prozess-Output-Modell, indem die Wirkungen von kulturellen und virtuellen Prozessen auf die Teameffektivität beschrieben werden. Im Rahmen ihrer Interviewstudie schneiden virtuelle Teams im Hinblick auf die Effektivitätseinschätzung schlechter ab als Face-to-face-Teams. Für den Vergleich zwischen multi- und monokulturellen Teams können nur zwiespältige Aussagen getroffen werden, da die erfolgreichen, als auch die ineffektiv eingeschätzten Arbeitsgruppen sowohl mono- als auch multikulturell besetzt sind. Interkulturelle Synergien existieren, werden allerdings häufig durch die interkulturellen Konflikte, zum Beispiel durch erschwerte Kommunikation, wieder beeinträchtigt oder vollständig aufgehoben.

Bei den zuvor beschriebenen Teamarbeits- und Teameffektivitätsmodellen spielt insbesondere der Prozess der Zusammenarbeit im Team eine entscheidende Rolle für die Ergebnisse des Teams. Um diesen Prozess zu analysieren, können Kommunikation und Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern betrachtet werden. Für den Informationsaustausch im Projektteam dienen die mündliche und schriftliche Kommunikation, das Berichtswesen sowie die Dokumentation. Zur mündlichen Kommunikation zählen informelle Gespräche, Meetings, Workshops und Telefonate. Die schriftliche Kommunikation umfasst E-Mails, Newsletter, Briefe und Rundschreiben. Das Berichtswesen beinhaltet die Projektdefinition, Projektfortschrittsberichte, Protokolle und den Projektabschlussbericht. Die Dokumentation dient als umfassendes Nachschlagewerk während der gesamten Laufzeit eines Projektes und umfasst das Projekthandbuch und das Ablagesystem (Wytrzens, 2010).

Zur Kommunikation zwischen den Projektmitgliedern existieren unterschiedliche Möglichkeiten, die nach den zwei Dimensionen „Zeit“ und „Raum“ differenziert werden können. (Hab & Wagner, 2013). Als heute noch typische Art der Kommunikation in Projektteams gilt die Face-to-face-Kommunikation, bei der sich alle Gesprächspartner gleichzeitig an einem bestimmten Ort treffen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Face-to-face-Kommunikation präziser ist, weil sie Wort, Bild und nonverbale Kommunikation umfasst sowie sofortige Rückmeldung und soziale Integration ermöglicht. Dies trägt insbesondere in emotionsgeladenen Situationen dazu bei, Missverständnisse im Projektteam zu vermeiden (Kuster et al., 2011). Zudem besteht bei E-Mails die Gefahr, dass diese unbeantwortet bleiben (Berkun, 2009). Für Projektteams, die häufig über Entfernungen miteinander kommunizieren müssen, besteht die Möglichkeit Meetings über eine Telefon-, Video- oder Webkonferenz abzuhalten. Hierfür existieren bereits Praxisratgeber (vgl. Bobikiewicz, 2014). In diesem Zusammenhang ist häufig auch von virtuellen Projektteams die Rede (vgl. Becker & Hess, 2002; Köppel, 2007). Bisherige Studien konnten zeigen, dass Unterschiede im Hinblick auf verschiedene Aspekte, zum Beispiel Effektivität (Johnson et al., 2002; Köppel, 2007), Flexibilität, Kosten, Kommunikation, sozialer Kontext und Vertrauen (Jarvenpaa & Leidner, 1999), zwischen face-to-face und virtuellen Teams bestehen. Die virtuelle Zusammenarbeit wird in dieser Dissertation nicht gesondert betrachtet oder von den untersuchten Projektmeetings abgegrenzt.

Projektmeetings sind ein Mittel zur Führung der Projektmitarbeiter durch Erteilung von Aufträgen, Kontrolle der Arbeitserledigung, Entwicklung der Mitarbeiter, Problembesprechung und Mitarbeitermotivation innerhalb des Projektes (Bohinc, 2012). Somit sind Meetings ein Instrument zur Steuerung der Zusammenarbeit in Projektteams und eignen sich deshalb besonders, um die Zusammenarbeit in Teams zu untersuchen.

## **2.2 Meetings: Instrument zur Steuerung der Zusammenarbeit in Projektteams**

### *2.2.1 Bedeutung der Meetings im Unternehmenskontext*

In der Unternehmenspraxis sind Meetings als Mittel zur Kommunikation und Zusammenarbeit weit verbreitet. Trotz der Annahme, dass Fortschritte in der Kommunikationstechnologie die synchrone Zusammenarbeit in Form von Meetings verringern, haben die Meeting-Aktivitäten weiter zugenommen (Scott et al., 2012). Eine Untersuchung von Schell Marketing Consulting (2010) mit Mitarbeitern aus europäischen Unternehmen zeigt, dass diese durchschnittlich an 3,2 Meetings pro Woche teilnehmen. Die Befragung zeigt, dass Mitarbeiter, die auf Managerebene eingesetzt werden, einen höheren Anteil ihrer Arbeitszeit für Meetings einsetzen als Mitarbeiter, die auf niedrigeren Hierarchiestufen agieren. Nach Siegert (2007) verbringen die Führungskräfte im Top-Management sogar bis zu 90% und das mittlere Management bis zu 60% ihrer Arbeitszeit in Meetings und Konferenzen (inklusive Reisezeit). Rogelberg et al. (2006) zeigen, dass Mitarbeiter in größeren Unternehmen, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, tendenziell mehr Zeit in Meetings verbringen. Die Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen in Amerika, Großbritannien und Australien verbringen durchschnittlich 5,6 Wochenstunden in Meetings. Dies umfasst durchschnittlich 4,2 Meetings pro Woche. Die genaue Gesamtzahl an Meetings, die in einer Woche stattfinden, lässt sich nur schwer bestimmen. Eine Schätzung aus dem Jahre 1998 durch MCI Inc. beziffert die Anzahl



der Meetings in Amerika auf 11 Millionen pro Tag (Rogelberg et al., 2010). Die Studie von Bain & Company zeigt, dass die Meeting-Aktivitäten stetig zunehmen. In den 17 untersuchten amerikanischen Konzernen entfallen 15% der Arbeitszeit der gesamten Belegschaft auf Meetings. Führungskräfte verbringen sogar durchschnittlich zwei Tage pro Woche in Meetings (Mankins, Brahm & Caimi, 2014).

Wahrnehmungen, die im Meeting entstehen, beziehen sich nicht nur auf das Meeting, sondern auch auf die Beziehungen zwischen den Teilnehmern und die Organisation als Ganzes (Baran et al., 2012). Sie spiegeln die Kultur und das Klima innerhalb einer Organisation wider und sind der Ort, an dem Mitarbeiterführung entwickelt und gestaltet wird (Rogelberg, 2013). Im Meeting laufen Prozesse ab, die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten festlegen, entwickeln und wandeln können (Baran et al., 2012). Damit verfügen sie über ein großes Potential, um zu einem machtvollen Instrument zu werden, das für gute und schlechte Zwecke eingesetzt werden kann. Zwischen einzelnen Organisationen und Unternehmen bestehen deutliche Unterschiede im Hinblick darauf, ob konstruktive Meeting-Praktiken eingesetzt und in welchem Umfang Zeitverschwendungen in Meetings toleriert werden. Einige Unternehmen akzeptieren „grauenvolle“ Meetings und sehen sie als unlösbare Herausforderung an (Rogelberg, 2013).

Bei Rogelberg, Burnfield, Leach und Warr (2006) stehen besprechungsbezogene Variablen in Zusammenhang zur Absicht von Mitarbeitern das Unternehmen zu verlassen. Im signifikant negativen Zusammenhang hierzu stehen Meeting-Effektivität, Leistungsstreben sowie Komfort und Enthusiasmus während der Meetings.

Meetings ermöglichen einen direkten Informationsaustausch zwischen den Teilnehmern und schaffen damit die Basis, um den gleichen Informationsstand bei den Themen, die für alle Teilnehmer wichtig sind, zu erreichen. Eventuell entstandene Planabweichungen und die damit verbundenen Konsequenzen für das Projekt können sofort gemeinsam besprochen werden. Zudem ist jedes Teammitglied in der Lage sich einen Überblick über die Aufgabenerledigung im Projekt zu verschaffen und die Abhängigkeit zur eigenen Aufgabe zu prüfen (Bohinc, 2012). Zusätzlich dazu spielen Meetings in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle für die Mitarbeitersozialisierung, den Beziehungsaufbau und die Kulturformung (Rogelberg, Scott & Kello, 2007). Projektmeetings ermöglichen einen offenen Austausch von Projektinformationen zwischen den Beteiligten über den gesamten Projektverlauf und sind somit ein wichtiges Mittel für Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen, aber auch zwischen einzelnen Unternehmen in Netzwerken (Hab & Wagner, 2013). Teilweise können Teilnehmer in Meetings Informationen erhalten, die sie sonst an keinen anderen Ort im Unternehmen erhalten hätten (Allen et al., 2012). Dennoch zeigen Befragungen, dass Meetings häufig unproduktiv sind und viel Geld kosten (Cohen, Rogelberg, Allen & Luong, 2011).

Rogelberg, Shanock und Scott (2012) entwickeln einen dreistufigen Prozess, um das Potential der Meetings für Gruppen und Organisationen zu maximieren: Zunächst erfolgt die Einschätzung für die Organisation getätigter Investitionen in Meetings. Danach wird der generierte Mehrwert durch die Investition in Meetings beurteilt. Schließlich sollte eine Veränderungsstrategie formuliert und implementiert werden. Allen et al. (2008) nennen drei unterschiedliche Möglichkeiten, um Meetings zu untersuchen: „Individuelle Interviews mit Gruppenfokus“, „direkte Beobachtung“ und „Fragebögen“.

Die meisten Forscher und Manager stimmen darin überein, dass Meetings ein notwendiger und wichtiger Bestandteil in Unternehmen und Organisationen sind (Allen et al., 2012). Dennoch sollte vor der Einberufung eines Meetings überprüft werden, ob ein Meeting überhaupt notwendig ist und ob es das geeignete Instrument ist, um eine bestimmte Zielsetzung zu erreichen (Bischof, Bischof, Edmüller & Wilhelm, 2012; Niermeyer & Postall, 2010). Um diese Fragestellung zu beantworten, erstellen Bischof et al. (2012) einen Fragenkatalog für den Besprechungsleiter, der die folgenden Anforderungen beinhaltet. Zunächst ist zu prüfen, ob die anstehenden Aufgaben den Aufwand für die Meetings rechtfertigen und die richtige Hierarchieebene gewählt ist sowie ob alle ausgewählten Teilnehmer auch wirklich betroffen sind und einen Nutzen aus dem Meeting ziehen können. Zudem muss die Frage gestellt werden, ob im Unternehmen genügend Zeit für ein strukturiertes Meeting zur Verfügung steht oder ob eine schriftliche Information aller Teilnehmer rationaler wäre. Die Gruppe muss dazu in der Lage sein, anstehende Aufgaben besser zu bewältigen als ein einzelner Mitarbeiter. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist, dass die Mitarbeit von Spezialisten mit unterschiedlichen Fähigkeiten vielfältigere Lösungen generiert und die Qualität der Entscheidungen verbessert. Die Teilnehmer sollten zudem befähigt sein, im Meeting Entscheidungen zu treffen, zu verstehen und zu tragen.

Die Prüfung, ob ein bestimmtes Meeting im Unternehmen von den Teilnehmern noch benötigt wird, sollte regelmäßig erfolgen (Berkun, 2009).

### 2.2.2 Meetingdefinitionen und Meetingarten

Für den Begriff „Meeting“ liegen Definitionen aus der Literatur vor, die sich in ihrem Umfang und in Abhängigkeit zur jeweiligen Meetingart unterscheiden.

Eine umfassende Definition des Begriffes „Meeting“ liefern Romano und Nunamaker (2001, S. 1), indem sie die unterschiedlichen Elemente der bis zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Literatur zusammenfügen. Sie verstehen unter dem Begriff „Meeting“: „a focused interaction of cognitive attention, planned or chance, where people agree to come together for a common purpose, whether at the same time and the same place, or at different times in different places“. Felkai und Beiderwieden (2013) ergänzen, dass es sich um ein geleitetes Treffen von Mitarbeitern zur Besprechung von Problemen, Entwicklung von Lösungen und Verteilung von Aufgaben handelt. Damit ein Zusammentreffen als Meeting bezeichnet wird, setzt Schwartzman (1989) voraus, dass mindestens drei Personen zusammenfinden. Dementsprechend gelten Einzelgespräche zwischen zwei Mitarbeitern nicht als Meeting (Mankins et al., 2014).

Eine andere umfassende Definition mit zusammengeführten Aspekten aus der Literatur stammt von Sonnentag (2001, S. 5): „Team meetings are a specific type of cooperation setting aimed at exchanging information, problem solving, decision making or facilitating solution acceptance and execution.“

Eine Definition speziell für in Projekten durchgeführte Teammeetings liefert Bohinc (2012, S. 66): „Das Teammeeting ist die gemeinsame Kommunikationsplattform im Team. Hier kommen alle Teammitglieder zusammen und koordinieren die Tätigkeiten im Projekt, fällen Entscheidungen und lösen Konflikte.“

Adams, Means und Spivey (2007, S. 1) definieren Projektmeetings als: „a forum for exchanging information, coming up with new ideas or alternatives, making decisions, validating work products, or just learning how to work better together.“

Die aufgeführten Meeting-Definitionen beinhalten wichtige Dimensionen, die einen Einfluss auf die Effektivität unterschiedlicher Meetings haben: Meetings unterscheiden sich im Hinblick auf die Teilnehmerzahl, die im Meeting genutzten Werkzeuge, die Formalitäten im Meeting, den Meeting-Zweck und die zu besprechenden Inhalte sowie die unterschiedlichen Führungsstile, die im Meeting genutzt werden (vgl. López-Fresno & Savolainen, 2014).

Romano und Nunamaker (2001) führen zahlreiche Gründe aus der Literatur an, warum Gruppen zusammenkommen: Entscheidungen treffen, Sozialisierung, Review, Synergien, Probleme lösen, Arbeit aufteilen, langfristige Planung, Bildung, Informationsaustausch, Verkauf, Entscheidungsvermeidung, Vertrauensaufbau, Visionen teilen, Konsens schaffen, Perspektiven aufzeigen, Teambildung, Umgang mit Notfällen, Training und Reorganisation.

Im Hinblick auf die verfolgte Zielsetzung in Meetings unterscheidet Rogelberg (2006) fünf wesentliche Meetingarten: Meetings zur Weitergabe und Verbreitung von Informationen, Trainingsmeetings zur Schulung von Mitarbeitern, Meetings zur Anerkennung oder Würdigung bestimmter Leistungen, Meetings zum Besprechen von Routinethemen sowie Meetings, in denen Spezialprobleme besprochen werden. Leach et al. (2009) konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Meetingarten in Bezug auf die wahrgenommene Effektivität der Meetings beobachten.

Berkun (2009) unterscheidet drei Meetingarten in Abhängigkeit von Diskussionsform und Teilnehmerzahl: Bei einer interaktiven Diskussion sollen sich alle Anwesenden beteiligen, deshalb empfiehlt sich eine Teilnehmerzahl von 2 bis 8 Personen. Die berichtende oder moderate Diskussion mit 5 bis 15 Personen ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person berichtet und sich Meinungen von anderen Personen einholt. Wenn der Status gegenüber dem Team zusammengefasst wird, ist von einem Status- oder Projekt-Review die Rede. Hier können zwischen 10 und 100 Teilnehmer anwesend sein.

Auch Romano und Nunamaker (2001) zeigen, dass die optimale Teilnehmerzahl eines Meetings in Abhängigkeit zur jeweiligen Meetingart variiert: Für Problemlösung und Entscheidungsfindung sollten maximal 5 Personen am Meeting teilnehmen, zur Problemidentifikation bedarf es maximal 10 Teilnehmer, für Trainings empfiehlt es sich einen Teilnehmerkreis von 15 Personen nicht zu übersteigen, Meetings für die Information, Review oder die Präsentation ermöglichen eine Interaktion, wenn weniger als 30 Personen anwesend sind. Besteht der Zweck eines Meetings in einer motivierenden Ansprache der Mitarbeiter, sollten so viele Personen wie möglich teilnehmen.

Meetings können wöchentlich, monatlich, zu den Meilensteinen im Projekt oder zu besonderen Anlässen, zum Beispiel im Falle einer Planabweichung, stattfinden (Hab & Wagner, 2013). Im Hinblick auf die Kommunikationsstruktur und dem übergreifenden Zweck unterscheiden Volkema und Niederman (1995) zwischen sechs unterschiedlichen Meetingarten: Demonstration und Präsentation, Brainstorming und Problemlösung, Zeremonie, Ankündigung und generelle Orientierung, Forum mit einer einzelnen Agenda sowie Meetings, bei denen Teilnehmer nacheinander ihre Themen mit einer eigenen Agenda präsentieren. Jedoch schließen sich die Meetingarten nicht gegenseitig aus. Ein Meeting kann sich aus mehreren

unterschiedlichen Arten zusammensetzen. In der Studie von Ochs und van Solingen (2004) werden folgende Meetingarten unterschieden: Technische Diskussionen, Meetings für Projektstatus und -zukunft, Meetings zur Projektplanung, Reviews, Gruppenmeetings, Kick-Off-Meetings sowie Schulungen und Trainings. In der Literatur gibt es praktische Empfehlungen für die Ablaufgestaltung unterschiedlicher Arten von Meetings (vgl. z.B. Seidl, 2011 für Projekt-Kick-Off-Meetings).

Allen, Beck, Scott und Rogelberg (2014a) erklären die vielfältigen Verwendungszwecke von Meetings in Abhängigkeit von unterschiedlichen Hierarchieebenen. Mitarbeiter der untersten Hierarchieebene verwenden Meetings am ehesten, um Zusatzleistungen für Mitarbeiter zu besprechen oder um ein Brainstorming für Ideen und Lösungen durchzuführen. Mitarbeiter auf der mittleren Hierarchiestufe nutzen die meisten Meetings, um den Verlauf von Projekten zu diskutieren. Auf den hohen Hierarchieebenen besteht der Zweck von Meetings häufig darin, die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zu diskutieren. Kaner (2014) beschreibt sieben typische Meetingziele: Informationen teilen, Denken erweitern, Kommunikation verbessern, Gemeinschaft aufbauen, Fähigkeiten aufbauen, Entscheidungen treffen und Input liefern.

Im Rahmen der Projektarbeit spielt insbesondere das erste Zusammentreffen der Teammitglieder eine wichtige Rolle. Dieses wird häufig als Kick-Off-Meeting bezeichnet und kann von anderen Folgemeetings durch eine andere Zielsetzung abgegrenzt werden (Felkai & Beiderwieden, 2013): Die Teilnehmer sollen sich kennenlernen, den gleichen Informationsstand über die wichtigsten Aspekte des Projektes erlangen und über die fachlichen Zuständigkeiten der anderen Teammitglieder aufgeklärt werden. Zudem eignet sich die Startsituation, um verbindliche Verhaltensregeln für die Folgemeetings und die Zusammenarbeit im Projekt zu vereinbaren. Das Kick-Off-Meeting hat nachhaltige Auswirkungen auf die Entwicklung des Projektteams und den Gesamtprojektverlauf (Gutjahr & Nesgen, 2009). Anforderungen und detaillierte Gestaltungsempfehlungen für Kick-Off-Meetings können der Literatur entnommen werden (vgl. Gutjahr & Nesgen, 2009; Haunerding & Probst, 2012; Felkai & Beiderwieden, 2013).

In der vorliegenden Dissertation werden Projektmeetings betrachtet. Diese finden regelmäßig statt (Hab & Wagner, 2013), bestehen aus mindestens drei Teilnehmern (Schwarzmann, 1989) und zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine gemeinsame Informationsplattform für das Projekt bieten, den Teammitgliedern ermöglichen ihre Tätigkeiten zu koordinieren, Entscheidungen zu fällen und Konflikte zu lösen (Bohinc, 2012) sowie neue Lösungen zu entwickeln (Felkai & Beiderwieden, 2013).

### *2.2.3 Effektivität und Effizienz von Meetings*

Die Qualität der Meetings kann direkte Auswirkungen auf den Erfolg von Unternehmen und Organisationen haben (Allen et al., 2008). Ohne richtige Handhabung führen Meetings zur Verschwendung von finanziellen und emotionalen Ressourcen mit negativem Effekt für die Unternehmensperformance, Unternehmenskultur, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit (López-Fresno & Savolainen, 2014). Meetings können nicht nur ineffizient, sondern auch ineffektiv sein, wenn die Mitarbeiter in den Meetings effizient zusammenarbeiten, aber sich mit den falschen Problemstellungen beschäftigen (Tropman, 2014).

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld für Meetings, deshalb sollte ein wichtiges Ziel die Verbesserung der Effektivität dieser Meetings sein (Rogelberg et al., 2007). Investitionen in Meetings haben direkte monetäre Auswirkungen in Form der Personalkosten, Reisekosten oder die Kosten für eine Telefonkonferenz (vgl. Millen, Fontaine & Muller, 2002; Rogelberg et al., 2007). Den größten Anteil haben die Personalkosten. Schätzungen zu den Kosten von Meetings nach Romano und Nunamaker (2001) zeigen, dass die meisten Unternehmen zwischen 7 und 15% ihres Personalbudgets in Meetings stecken. Umso tragischer und schockierender ist die Tatsache, dass Unternehmen nur wenig oder nichts tun, um zu beurteilen, ob die Investition in Meetings sich rechnet (Rogelberg et al., 2012), denn Verbesserungen der Meeting-Effektivität und der Meeting-Effizienz bieten somit eine bedeutende Möglichkeit zur Erhöhung des Return On Investment (Rogelberg et al., 2012; Rogelberg, 2013).

In der Studie von Allen et al. (2012) sehen Mitarbeiter viel Zeit in Meetings als verschwendet an, die sie lieber für relevantere oder wichtigere Aufgaben nutzen würden. Ineffektive Meetings dürfen nicht ignoriert werden, da sie dazu führen können, dass sich die Absicht der Mitarbeiter erhöht, ihr Unternehmen zu verlassen (Rogelberg et al., 2006). In der Untersuchung von Schell Marketing Consulting (2010) stufen die befragten Mitarbeiter die Qualität ihrer Meetings in 41,9% der Fälle als schlecht ein.

Ineffektive Meetings können indirekte Kosten verursachen (Rogelberg et al., 2010). Diese treten auf in Form von möglicher Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen (Rogelberg et al., 2010) oder äußern sich in Zeitverschwendungen sowie zusätzlichem Stress und unnötigen Anstrengungen bei Mitarbeitern (Allen et al., 2008). Zusätzlich dazu fallen aber auch Opportunitätskosten an. Die Zeit, die Mitarbeiter im Meeting verbringen, könnten sie auch für andere produktivere Aktivitäten nutzen (Rogelberg et al., 2007), die zur Erreichung der eigentlichen Unternehmensziele dienen (Rausch, 2013). Je mehr Zeit ein Mitarbeiter in Meetings verbringt, umso weniger Zeit hat er, um seine täglichen individuellen Arbeitsaufgaben zu bewältigen (Luong & Rogelberg, 2005).

Außerdem müssen zusätzlicher Stress bei den Mitarbeitern und Folgen aus schlecht geführten Meetings berücksichtigt werden (Allen et al., 2008). Ähnlich wie bei anderen Geschäftsprozessen kann es auch im Meeting-Prozess zur Nacharbeit kommen. Schlecht laufende Meetings können Probleme aufwerfen, für deren Klärung und Behebung dann Folgemeetings erforderlich sind (vgl. Allen et al., 2008; Tropman, 2014). Zeitverschwendung tritt auch dann auf, wenn Teilnehmer sich über die Meetings beschwerten oder nach dem offiziellen Ende des Meetings weiter über kritische Zwischenfälle aus dem Meeting diskutieren (Rogelberg, 2013). Wenn das Meeting Frustration verursacht, wird zusätzliche Zeit benötigt, um diese Frustration abzubauen. Dies wird auch als sogenanntes „meeting recovery syndrome“ bezeichnet (vgl. Doyle & Straus, 1982; Rogelberg, 2013). Im schlimmsten Fall können Meetings sogar mit einem Gesundheitsrisiko für die Teilnehmer verbunden sein (Schulte, Fenner & Kauffeld, 2013).

Die direkt und indirekt verursachten Kosten können sich über die Zeit zu erheblichen Beträgen anhäufen und bieten Ansatzpunkte zur Kostenreduzierung und Verbesserung der Qualität in Organisationen (Allen et al., 2008). Da sich die indirekten Kosten von Meetings nicht unmittelbar in den Ausgaben und Aufwendungen wiederfinden, kann die tatsächliche Höhe der anfallenden Meetingkosten im Unternehmen nicht bestimmt werden und es gibt keine eigene Kostenart „Meetingkosten“. Die Kosten für Meetings sind häufig unsichtbare „sunk costs“, die keinen Zusammenhang zum Ressourcenverbrauch aufweisen, da die Personalkosten der

Meeting-Teilnehmer unabhängig davon anfallen, ob Meetings stattfinden oder nicht. Auch die Ausstattungskosten können nicht auf Meetings zugerechnet werden, da sie ohnehin bereits im Unternehmen vorhanden sind (Rausch, 2013).

Ähnlich verhält es sich auch mit dem Nutzen der Meetings. Der Wertbeitrag von Meetings kann nicht monetär gemessen werden, da dieser von der subjektiven Wahrnehmung einzelner Teilnehmer abhängig ist. Zudem beinhaltet eine ausschließliche Darstellung der Kosten die Gefahr, dass Meetings nicht die Wertschätzung bekommen, die sie verdienen. Deshalb ist es ratsam, für die Beurteilung des Nutzens Mitarbeiterbefragungen durchzuführen (Rausch, 2013).

Laut Felkai und Beiderwieden (2013) werden Meetings in der betrieblichen Praxis häufig als nicht effektiv und als ein lästiges Ärgernis von den betroffenen Mitarbeitern wahrgenommen. Als mögliche Gründe dafür, warum viele Meetings nicht erfolgreich verlaufen, führen sie unklare Ziele, Verspätungen, Störungen, Machtkämpfe, unergiebiges Monologe sowie Mängel in Vorbereitung und Dokumentation an.

Rogelberg (2013) führt für das Scheitern von Meetings die folgenden Ursachen an: Schlechte Planung, keine Voraussicht durch die Führungskraft, Unwissenheit der Teilnehmer über die erfolgreiche Durchführung eines Meetings, versteckte Agenden, mangelnde Zielorientierung, Meeting zum Selbstzweck und kein strategischer Zweck.

Eine internationale Befragung von Geimer, Leach, DeSimone und Rogelberg (2015) mit Mitarbeitern aus 41 Ländern zeigt, dass weniger als die Hälfte der Befragten die Zeit, die sie in Meetings verbringen, als effektiv ansehen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass Mitarbeiter häufig zu Meetings eingeladen werden, die für sie nur wenig Relevanz haben und viele Organisatoren daran scheitern, grundlegende Meeting-Gestaltungspraktiken anzuwenden.

Rausch (2008) sucht in ihrer Dissertation nach Möglichkeiten zur Messung der Effektivität und Effizienz von Kommunikationsprozessen in Face-to-face-Meetings. Meetings sind effektiv, wenn die Leistung der Kommunikationsprozesse auch Wirkung hat. Die Effizienz der Meetings ist das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und dem Ergebnis aus den Kommunikationsprozessen. In einer Befragung von Rausch (2009) mit Managern und leitenden Angestellten werden Störfaktoren in Meetings aufgezeigt. Als häufigste Störung werden das Dominanzverhalten und der Profilierungsdrang durch einzelne Teilnehmer genannt. Danach folgen: Scheuklappenmentalität und Abteilungsdenken, optimistisches Herumgerede, Unterbrechungen durch Telefonanrufe und Unterlagensuche, falsche Prioritätensetzung in der Themenbehandlung, Schuldzuweisungen und fehlende Lösungsorientierung, Verspätungen und vorzeitiges Verlassen des Meetings, langwierige Anfangsdiskussionen bis zur Themenbearbeitung, Fachausdrücke und missverständliche Sprache, Rechtfertigungszwang sowie Unklarheit über Ziele.

Nixon und Littlepage (1992) messen die Effektivität eines Meetings mit Hilfe der zwei Items Zielerreichung und Entscheidungszufriedenheit. Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit Entscheidungen ist ein kritischer Aspekt für ihre erfolgreiche Implementation (Miranda & Bostrom, 1999). Nixon und Littlepage (1992) zeigen wichtige Prozesse im Meeting auf, die sich auf die Meeting-Effektivität, gemessen durch die Zielerreichung und die Entscheidungszufriedenheit, auswirken: Offene Kommunikation, Aufgabenfokus, gründliche Erklärung der Auswahlmöglichkeiten, Analyse der Entscheidungskonsequenzen, Maßnahmenplanung,

Zeitmanagement und Einhaltung der Agenda während des Meetings sowie Unbefangenheit der Führungskräfte im Meeting.

In der durchgeführten Studie von Rogelberg et al. (2006) moderiert die wahrgenommene Effektivität von Meetings die Beziehung zwischen den zeitlichen Anforderungen für Meetings mit der Arbeitseinstellung und dem Wohlbefinden. Bei hoher wahrgenommener Effektivität besteht eine starke positive Beziehung zwischen der Anzahl der durchgeführten Meetings pro Tag und dem arbeitsbezogenem Komfort. Bei geringer wahrgenommener Effektivität liegt ein negativer Zusammenhang vor. Die Effektivität von Besprechungen weist eine starke direkte Beziehung zur Arbeitseinstellung und dem Wohlbefinden auf.

Im Rahmen der Studie von Leach et al. (2009) stellt sich heraus, dass die durchschnittlich wahrgenommene Effektivität ähnlich ausfällt bei allen drei untersuchten Meetingarten: Meetings zur Informationsweitergabe, für Routinethemen und für Spezialprobleme. Auch zwischen der wahrgenommenen Effektivität und den Gestaltungsmerkmalen im Meeting sowie der Beteiligung der Besprechungsteilnehmer konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Meetingarten aufgedeckt werden.

Abgeleitet von Hackman (2002) erfassen Bang, Fuglesang, Ovesen und Eilertsen (2010) die Teilnehmerzufriedenheit als Bestandteile der Teameffektivität im Management-Meeting mit Hilfe von drei Items: Umfang, den die Diskussion zur professionellen oder persönlichen Entwicklung beiträgt, Umfang des persönlichen Vorteils durch die Diskussion, Umfang der Teilnahme an der Diskussion, der als sinnvoll erachtet wird. In der Studie liegt ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Teilnehmerzufriedenheit, der Aufgabenperformance und der Beziehungsqualität mit der Klarheit von Zielen vor. Zudem konnte ein positiver Zusammenhang zwischen Klarheit von Zielen und fokussierter Kommunikation aufgedeckt werden. Die fokussierte Kommunikation ist ein Mediator für die Beziehung zwischen klaren Zielen und Teameffektivität.

Bei Betrachtung der bisher vorliegenden Studien wird deutlich, dass kein Konzept existiert, um die Effektivität und Effizienz in Meetings objektiv zu messen. Es liegen nur wenige Erkenntnisse vor, wie die Qualität von Meetings verbessert werden kann. Eine Möglichkeit, um Meetings zu beurteilen, besteht darin, die Zufriedenheit der Teilnehmer mit ihren Meetings zu untersuchen. Die Meeting-Effektivität kann unter anderem mit Hilfe der Meeting-Zufriedenheit beschrieben werden (Geimer et al., 2015). Die Teilnehmer benötigen Meetings, um ihre täglichen Arbeitsaufgaben zu bewältigen und verfügen über eine gewisse Erwartungshaltung gegenüber den Meetings. Wird diese Erwartungshaltung im Hinblick auf die Ergebnisse des Meetings, den Prozess der Zusammenarbeit im Meeting und die Vorbereitung des Meetings erfüllt, ist davon auszugehen, dass die Teilnehmer eine hohe Zufriedenheit mit den Meetings aufweisen. Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit ihren Meetings wird im weiteren Verlauf dieser Dissertation als „Meeting-Zufriedenheit“ bezeichnet und im folgenden Abschnitt kurz beschrieben.

#### 2.2.4 Meeting-Zufriedenheit

In der Meeting- und Gruppenforschung gilt die Zufriedenheit der Mitarbeiter als eines der am häufigsten erhobenen Konstrukte. Allerdings existiert für dessen Messung kein einheitliches

Konzept (Rausch, 2008). Der Begriff „Meeting-Zufriedenheit“ beschreibt die subjektive Beurteilung eines Individuums bestimmter Kriterien, die im Meeting angetroffen werden (Mejias, 2007). Die Meeting-Zufriedenheit spielt eine wichtige Rolle, da sich in ihr nicht nur das Potential für die gegenwärtige Team- und Projektarbeit, sondern auch für die künftige Zusammenarbeit widerspiegelt. Nur wenn der Prozess und das Ergebnis der Aufgabenbewältigung zufriedenstellend sind, kann das Team auch in Zukunft erfolgreich zusammenarbeiten (Hackman, 1987). Einige Studien zur Meeting-Zufriedenheit liegen vor und werden nachfolgend kurz beschrieben.

Miranda und Bostrom (1999) unterscheiden zwischen der Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Prozess und mit der gewählten Lösung. Während die Prozesszufriedenheit notwendig für das Befinden einer Gruppe ist, spielt die Entscheidungszufriedenheit eine wesentliche Rolle für das Implementieren erfolgreicher Entscheidungen. Bei Briggs, Vreede und Reinig (2003) wurde die Meeting-Zufriedenheit in zwei Bestandteile unterteilt: Die Zufriedenheit mit den Meeting-Ergebnissen, wenn Teilnehmer positiv dazu stehen, wie die Gruppe die Ziele im Meeting erreicht und dem Meeting-Prozess, der beschreibt wie die Gruppe während des Meetings zusammenarbeitet. In der Untersuchung erklären der wahrgenommene Wert der Zielerreichung und die Zufriedenheit mit dem Meeting-Ergebnis unterschiedliche Anteile der Varianz der Zufriedenheit mit dem Meeting-Prozess.

Romano und Nunamaker (2001) stellen fest, dass nicht erfolgreiche Meetings, bei denen die Teilnehmer mit dem Prozess oder den Ergebnissen unzufrieden sind, zum Sinken der allgemeinen Arbeitsproduktivität führen. Bereits Davison (1999) kritisiert in seiner Studie zur Messung des Meetingerfolges, dass die Meeting-Zufriedenheit in Studien häufig nur über die Zufriedenheit mit dem Meeting-Prozess und den Meeting-Ergebnissen erfasst wird.

Eine sehr innovative Vorgehensweise wählt Kauffeld (2006) mit einem prozessanalytischen Ansatz für Gruppen. Bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Arbeitsteams, vornehmlich aus der Produktion, scheint die Kompetenz von Gruppen bedeutsam für die Zufriedenheit der Diskussionsteilnehmer zu sein. In der Studie von Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012) weisen Teams mit höherer funktionaler Interaktion in den Meetings, im Hinblick auf „problem-fokussiert“, positiver „prozeduraler“ und „proaktiver“ Kommunikation, eine signifikant höhere Zufriedenheit auf.

Rogelberg et al. (2010) verwenden eine Skala mit sechs Items, um die Meeting-Zufriedenheit zu messen. Die Abfrage erfolgt mit Hilfe der Adjektive „stimulating“, „boring“, „unpleasant“, „satisfying“, „enjoyable“ und „annoying“ auf einer dreistufigen Antwortskala ( $\alpha = .85$ ). Die Meeting-Zufriedenheit zeigt signifikant positive Zusammenhänge zum affektiven organisationalen Commitment, zur Zufriedenheit der Teammitglieder sowie zur Zufriedenheit mit der Kommunikation und hat einen starken Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen. Diese wirkt sich darauf aus, wie sich die Mitarbeiter im Unternehmen einbringen oder inwieweit sie dazu bereit sind, anderen Mitarbeitern im Unternehmen zu helfen (vgl. Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Tang & Ibrahim, 1998; Williams & Anderson, 1991). Einschränkungen dieser Studien können allerdings durch das Vorliegen eines common method bias (vgl. Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003) bestehen, der im späteren Verlauf der Arbeit noch diskutiert wird. Sind Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen zufrieden, besteht eine geringe Gefahr, dass die Mitarbeiter das Unternehmen wechseln (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Rogelberg et al. (2006) messen einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen der Meeting-Zufriedenheit und der



Absicht der Mitarbeiter das Unternehmen zu verlassen. Für Unternehmen ist es wichtig ihre Leistungsträger und Talente zu halten, damit keine kurzfristigen Unterbesetzungen in den Projekten entstehen oder weniger fähige Mitarbeiter eingesetzt werden müssen (Rappaport, Bancroft & Okum, 2003).

Rogelberg et al. (2010) konnten keinen Bezug zwischen der Meeting-Zufriedenheit und der Größe einer Organisation, dem Organisationstyp sowie dem Geschlecht, dem Alter, dem Status und der Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter feststellen.

Allen et al. (2012) untersuchen die Einstellung der Mitarbeiter zu einer Erhöhung der Anzahl an Meetings und zeigen, dass mehr Meetings bei 10% der Teilnehmer zu einem besseren Gefühl für ihre Arbeit führen und bei 30% der Teilnehmer mit einem negativen Gefühl für ihre Arbeit verbunden sind. In der Gruppe der Teilnehmer, die sich mit mehr Meetings besser fühlen, berichten 35,3%, dass Meetings einen höheren Informationsaustausch ermöglichen, 24,6% sagen, dass Meetings dabei helfen Ziele zu erreichen und 16,9% sind der Meinung, dass Meetings Personen zusammenbringen, um Probleme zu lösen und Kommunikation zu ermöglichen. Die Gruppe der Personen, die sich mit mehr Meetings schlechter fühlt, beklagt sich am häufigsten über die Zeit (40,9%) oder sieht die in Meetings verbrachte Zeit sogar als verschwendete Zeit an (13,1%). Die Gruppe der Personen, die gerne mehr Meetings hätte, scheut Meetings, wenn die anderen Teilnehmer später kommen (38,9%) und freut sich über Meetings, wenn sie pünktlich beginnen (16,7%), relevante Informationen für ihre Arbeit geteilt werden (18,5%) oder die Meetings produktiv sind (16,2%).

Bislang existiert keine Studie, die Meeting-Zufriedenheit im Projektteam untersucht. Das im folgenden Abschnitt beschriebene Input-Prozess-Output-Modell bildet den Rahmen für die vorliegende Untersuchung in Projektteams und soll einige der oben beschriebenen Forschungslücken schließen.

## 2.3 Modell der untersuchten Fragestellung

Analog zu den bereits beschriebenen Modellen von Teamarbeit und Teameffektivität (siehe Abschnitt 2.1.6), lässt sich auch für Meetings ein Input-Prozess-Output-Modell ableiten. In diesem Modell können teambezogene Variablen mit besprechungsbezogenen Variablen zusammengeführt werden. Die Studien zur Beschreibung des Erfolges in Teammeetings stützen sich auf den bereits vorgestellten Beiträgen und Befunden zur Beschreibung von Teamarbeit und Teameffektivität. In den Teamarbeits- und Teameffektivitäts-Modellen spielt der Prozess der Zusammenarbeit eine zentrale Rolle für die Ergebnisse (siehe Abschnitt 2.1.6). Bisherige Studien untersuchen den Gruppenprozess als Mediator für die Gruppenergebnisse (vgl. Hackman & Morris, 1975; Miranda & Bostrom, 1999). Häufig weisen die Meeting-Ergebnisse eine starke Abhängigkeit zum Prozess im Meeting auf (vgl. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Sonnentag, 2001). Das Kommunikationsverhalten im Meeting, abgebildet durch die Bereitschaft und die Fähigkeit der Teilnehmer miteinander zu kommunizieren, wird als kritischer Erfolgsfaktor für Meetings angesehen (Rausch, 2008). Input-Faktoren weisen ebenfalls eine Beziehung zu den Meeting-Ergebnissen auf (Cohen-Powless, 2002).

Mittlerweile existieren einige Studien, die Meetings im Rahmen eines Input-Prozess-Output-Modells betrachten.

In seinem Input-Prozess-Output-Modell zum Meeting-Erfolg beschreibt Davison (1997) den Input in Form von Meeting-Umgebung, sozialer Attribute, individuellen Charakteristiken und Anwendung von Group Support Systems. Der Meeting-Prozess wird abgebildet durch den Willen zur Beteiligung und die Bereitschaft zu kritisieren, zu beurteilen und zu kommunizieren sowie durch die Qualität der Diskussion, beeinflussende Verhaltensweisen, Einschüchterung, Übereinstimmung, Hemmung und die Zusammenarbeit in Form von Teamarbeit, Kooperation und Konflikten. Das Prozesselement findet in seiner empirischen Untersuchung allerdings keine Berücksichtigung (Rausch, 2008). Die Meeting-Ergebnisse beschreibt er mittels Zufriedenheit, Effektivität, Effizienz und Konsens sowie Ausmaß, in dem sich Teilnehmer für Ergebnisse verantwortlich fühlen.

Weitere Befunde und Antezedenzen zum Interaktionsprozess finden sich auch bei Kauffeld (2006), die damit die Grundlage für weitere Forschungsstudien legt. Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012) untersuchten den Zusammenhang zwischen dem Prozess im Meeting und den leistungsbezogenen Variablen „Teamproduktivität“ und „organisationalen Erfolg“ sowie der einstellungsbezogenen Variablen „Meeting-Zufriedenheit“ in Arbeitsteams. Da eine Verallgemeinerung der Ergebnisse aus den Arbeitsteams nicht möglich ist, werden Studien benötigt, die andere Teamarten, zum Beispiel Projektteams oder Teams aus dem Servicesektor betrachten (vgl. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Bislang existieren keine Studien, die den Interaktionsprozess im Projektteam untersuchen. Diese Forschungslücke soll mit dem vorliegenden Untersuchungsmodell geschlossen werden.

In dieser Dissertation wird der Interaktionsprozess im Projektteam mit Hilfe des prozessanalytischen Instruments act4teams® abgebildet, das sich aus den vier unterschiedlichen Kommunikationsbereichen: fachliche Kommunikation, methodische Kommunikation, sozio-emotionale Kommunikation und aktionsorientierte Kommunikation zusammensetzt. Das Instrument eignet sich dafür, den gesamten Prozess im Meeting zu beschreiben und konnte bereits eingesetzt werden, um den Interaktionsprozess in Teammeetings von Arbeitsgruppen abzubilden (vgl. z.B. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Eine ausführliche Beschreibung dieses Instruments erfolgt in Abschnitt 4.1.3.4.

Die in Abbildung 4 dargestellten Variablen bilden das Input-Prozess-Output-Modell der untersuchten Fragestellung. Das Modell gilt für beide in dieser Dissertation beschriebenen Studien. Analog zum Gruppen-Output kann auch der Meeting-Output in leistungsbezogene und andere Ergebnisse, zum Beispiel einstellungsbezogene Variablen, untergliedert werden (siehe Abschnitt 2.1.6). In der vorliegenden Dissertation werden einstellungsbezogene Variablen im Meeting betrachtet. Im bisherigen Verlauf der Arbeit konnte bereits aufgezeigt werden, warum insbesondere das Meeting Citizenship Behavior, die Meeting-Zufriedenheit und das interpersonelle Vertrauen wichtige Variablen für die Zusammenarbeit in Projektteams darstellen. Als Rahmenbedingungen im Meeting wurden in der Literatur als relevant beschriebene Variablen aus der Meeting-Forschung aufgenommen (vgl. Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009). In der ersten Studie wird der Einfluss von Rahmenbedingungen im Meeting und teambezogenen Kriterien auf die Meeting-Zufriedenheit und das Meeting Citizenship Behavior sowie der Einfluss der Meeting-Zufriedenheit auf das Meeting Citizenship Behavior untersucht. Studie 2, Fragenkomplex 1 untersucht die Zusammenhänge zwischen dem Prozess im Projektmeeting und der Meeting-Zufriedenheit. Im zweiten Fragenkomplex von Studie 2 wird betrachtet, wie der Prozess der Zusammenarbeit im Projektmeeting im Detail abläuft.

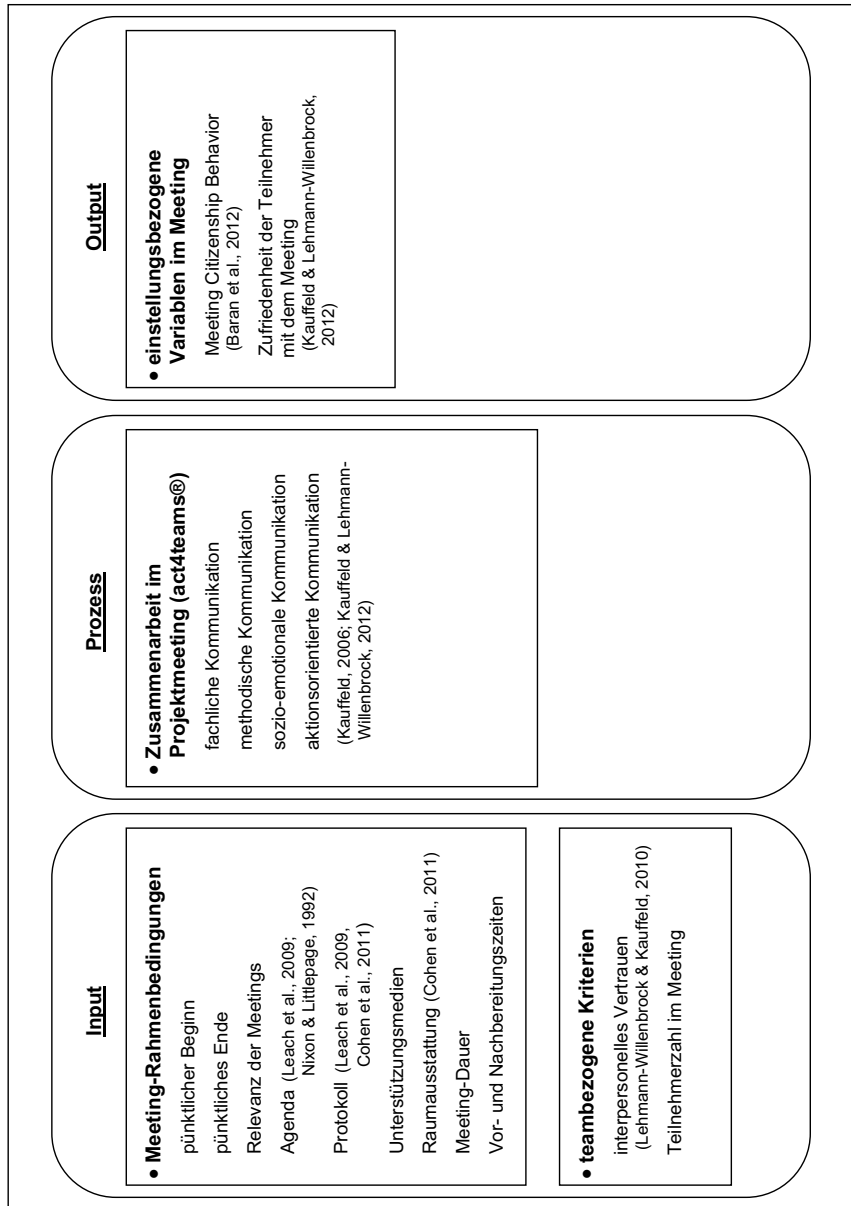


Abbildung 4: Input-Prozess-Output-Modell der untersuchten Fragestellung

Erfolgreiche Zusammenarbeit in Projektteams  
Analyse der Projektmeetings bei einem  
Automobilhersteller

Burba, M.

2018, XVI, 191 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19828-2