Titel der Masterarbeit

MOTIVATION IM PROJEKTMANAGEMENT
Die Bedeutung der Führung auf die Motivation in Projektteams

Verfasserin
DANIELA KOLAR

Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts –
M.A. (Projektmanagement)

Wien, im **September 2015**

Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien
Institut ARGE Bildungsmanagement

Studienrichtung: Universitätslehrgang
Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme –
Studienschwerpunkt:
Projektmanagement

Begutachter: Mag. Thomas Schweinschwaller

Abstract

Freude und Interesse an der Arbeit führen zu mehr Engagement. Unzufriedenheit im Job hingegen führt zu Fluktuation und beeinträchtigt die Produktivität. Die Motivation im Projektteam ist demnach wesentlich am Projekterfolg beteiligt.

Die vorliegende empirische Untersuchung zum Thema „Motivation im Projektmanagement – Die Bedeutung der Führung auf die Motivation in Projektteams“ wurde mit dem Ziel durchgeführt, die verschiedenen Einflüsse auf die Motivation mit dem Fokus auf die Führung zu erheben.

Die Erhebung wurde anhand einer quantitativen Online-Befragung mit 150 TeilnehmerInnen durchgeführt und statistisch ausgewertet. Der Fragebogen beinhaltet die Themenbereiche Motivation, Kohärenzgefühl und Führung und hinterfragt die Zufriedenheit mit der Projekttätigkeit und der Führung.

Die Auswertung zeigt, dass das Vertrauen der Führungskraft in die Entscheidungen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und das Kohärenzgefühl eine erhebliche Rolle spielt. Die Führung soll durch Anerkennung und Freiraum den MitarbeiterInnen zeigen, dass sie ihre Arbeit gut machen. So können sich diese Entfalten und arbeiten leistungsorientierter.

Das Kohärenzgefühl beeinflusst Handlungen und trägt durch seine Ausprägung zur Arbeitsfreude bei bzw. kann diese auch verringern.

Ebenfalls kann festgestellt werden, dass die Projekttätigkeit selbst zur Motivation beiträgt. Durch Komplexität und Neuartigkeit ergeben sich Herausforderungen, die von Projekt zu Projekt unterschiedlich sind. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, löst Freude und den Reiz der Selbstverwirklichung aus.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 5
1.1 Aufbau der Arbeit 7
1.2 Begriffserklärung 8
1.2.1 Führung 8
1.2.2 Motivation 8
1.2.3 Projektteam 8
2. Theorie 9
2.1 Motivation 9
2.1.1 Motive 10
2.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation 12
2.1.2.1 Intrinsische Motivation 12
2.1.2.2 Flow 13
2.1.2.3 Extrinsische Motivation 15
2.1.3 Motivationsquellen 16
2.1.4 Motivation in Projektteams 17
2.1.5 Inhaltstheorien 19
2.1.5.1 Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow 19
2.1.5.2 ERG-Theorie nach Clayton Alderfer 21
2.1.5.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg 21
2.1.5.4 XY Theorie von Douglas McGregor 22
2.1.5.5 Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham 23
2.1.6 Anwendung von Inhaltstheorien 24
2.1.7 Prozesstheorien 26
2.1.7.1 Management by Objectives 26
2.1.7.2 Motivationstheorie von Pritchard und Ashwood 27
2.1.7.3 Rubikon-Modell der Handlungsphasen 31
2.2 Kohärenzgefühl (Sense of Coherence, SOC) 34
2.2.1 Die SOC-Komponenten 34
2.3 Führung 37
2.3.1 Führungsmotivation 38

2.3.2 Führungsstile....40
2.3.2.1 Autokratischer Führungsstil....40
2.3.2.2 Kooperativer Führungsstil....40
2.3.2.3 Demokratischer Führungsstil....42
2.3.2.4 Laissez-faire-Führungsstil....42
2.3.2.5 Situativer Führungsstil....43
2.3.3 Umgang mit der Führung aus Sicht der MitarbeiterInnen....44
2.3.4 Führung von Projektteams....45
3. Empirie....49
3.1 Forschungsdesign....49
3.1.1 Online-Fragebogen....49
3.1.2 Entwicklung des Fragebogens....50
3.1.3 Struktur des Fragebogens....51
3.1.4 Fragebogen-Tool....52
3.2 Pretest....53
3.3 Vorgehensweise....53
3.4 Stichprobenbeschreibung....54
3.5 Faktorenanalyse....59
3.5.1 Faktorenanalyse Motivation....60
3.5.2 Faktorenanalyse Kohärenzgefühl....63
3.5.3 Faktorenanalyse Führung....64
3.6 Reliabilitätsanalyse....67
3.7 Zusammenhanganalyse der Faktoren....68
3.8 Regressionsanalyse....72
3.9 Motivation zwischen Geschlechtern....75
4. Ergebnisse und Ausblick....76
Literaturverzeichnis....90
Anhang....95
Eigenständigkeitserklärung....100

1. Einleitung

„Viele Unternehmen sehen die gezielte Motivation ihrer Mitarbeiter zunehmend als wesentlichen Erfolgsfaktor an, um hochqualifizierte Mitarbeiter mit ihrem Know-how im Unternehmen zu halten. Aufgrund der zunehmenden Alterung unserer Gesellschaft gibt es hier hohen Handlungsbedarf, um gute Projektleiter nachhaltig ans Unternehmen zu binden.“ (Kuhlmey, 2014)

Franken (2010, S. 250) spricht davon, dass der Unternehmenserfolg davon abhängt, ob Wissen und Kreativität in Unternehmen gefördert werden. Dabei geht es vor allem um die Mitarbeiterführung.

Die Gallup Studie 2014 kommt zu dem Schluss, dass 15 % der Berufstätigen in Deutschland unzufrieden mit ihrem Job sind. MitarbeiterInnen sind demotiviert, unengagiert und verspüren keine Verpflichtung ihrer Tätigkeit gegenüber. Dies hat vor allem für die Unternehmen finanzielle Folgen. Diese MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit führt zu Fehltagen, Fluktuation und eine geringe Produktivität (vgl. Gallup, 2015).

Immobilienscout24 führte 2014 eine Studie in Österreich durch, mit dem Ergebnis, dass 75 % der Beschäftigten zufrieden mit ihrer Tätigkeit sind. Dies liegt daran, dass MitarbeiterInnen eigenverantwortlich ihrer Tätigkeit nachgehen und ihre Zeit frei einteilen können (vgl. Immobilienscout24, 2014).

Ist also die Führungskraft für die Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen verantwortlich? Führungskräfte haben laut den Studien jedenfalls einen Einfluss darauf, da Eigenständigkeit die Zufriedenheit fördert. Die muss aber auch von der Führung forciert werden.

„Projektleiter legen den Fokus zu oft nur auf die inhaltliche Umsetzung ihres

Projekts. Sie vernachlässigen sowohl die Entwicklung des Teams als auch die Entwicklung des Projektumfelds, in welches das Team eingebettet ist. In Folge sinken oft die Motivation und damit auch die Performance des Teams während des Projektverlaufs.“ Dies führt zu Terminverzögerungen, Mehraufwand oder Qualitätseinbußen (vgl. Weber-Schäfer & Spitczok, 2014).

Ziel der Arbeit ist es, eine empirische Untersuchung über Motivation im Projektmanagement durchzuführen sowie einen Überblick über die wichtigsten Motivationstheorien und Führungsaufgaben darzustellen.

Dabei soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche Bedeutung hat die Führung auf die Motivation in Projektteams?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden Hypothesen aufgestellt, die es zu untersuchen gilt:

1. Die Motivation sinkt bei fehlendem Vertrauen von der Führungskraft.
2. Zieldefinitionen im Projekt führen zu einer höheren Motivation.
3. Die Motivation ist abhängig davon, ob ein Mitarbeiter mit der Führungskraft zufrieden ist.
4. Die Motivation ist abhängig von der persönlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter.
5. Die Motivation ist abhängig davon, ob der Mitarbeiter sich selbst entfalten kann.
6. Das Kohärenzgefühl hat einen Einfluss auf die Projektmotivation.
7. Die Projekttätigkeit hat einen Einfluss auf die Motivation.
8. Es gibt einen Unterschied bei der Motivation zwischen Männer und Frauen.

1.1 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil.
Im ersten theoretischen Teil werden die Grundbegriffe zur Motivation erläutert und die bedeutendsten Motivationstheorien vorgestellt. Untersucht werden dabei auch die Unterschiede der intrinsischen und extrinsischen Motivation.
Des Weiteren wird das Kohärenzgefühl und dessen Zusammenhang mit dem persönlichen Umgang von Problemstellungen erklärt.
Zuletzt befasst sich der theoretische Teil mit dem Thema Führung, die bedeutendsten Führungsstile, ihren Aufgaben und die Arbeit im Projektteam.

Der empirische Teil ist der zweite Teil der Arbeit.
Anhand einer quantitativen Untersuchung mittels Fragebogen werden die Zufriedenheit mit der Projekttätigkeit und der Führung ermittelt. Die Befragung soll Aufschluss auf die Forschungsfrage geben.
Weiters werden die Ergebnisse aus der Umfrage zusammengefasst und dargestellt.
Außerdem sollen sie eine Auskunft zu den dargestellten Hypothesen geben.

Abschließend werden die Ergebnisse mit dem theoretischen Hintergrund verglichen und resümiert, um eine Antwort auf die Fragestellung zu bekommen.

1.2 Begriffserklärung

1.2.1 Führung

„Führung umfasst alle Kommunikations- und Handlungsprozesse, die zwischen Führungskräften und Geführten gesetzt werden, um die gemeinsam vereinbarten Organisationsziele zu erreichen.“ (Rattay, 2013, S. 14)
„Die Führungsstile beschreiben Muster des Umgangs der Führungskräfte mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern.“ (Hauer & Ultsch, 2010, S. 163)

1.2.2 Motivation

„Unter allgemeiner Motivation versteht man den Wunsch eines jeden Menschen, etwas zu gestalten, auszuprobieren, zu bewirken.“ (Sprenger, 2013, S. 14)
„Motivierte Mitarbeiter zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Aufgabe mit Leidenschaft erledigen und dabei gleichzeitig unternehmerisch denken“. (Rattay, 2013, S. 266)

1.2.3 Projektteam

„Von einem Team spricht man ganz allgemein, wenn mehrere Personen in gegenseitiger Abhängigkeit bemüht sind, etwas zu vollbringen (d.h., wenn die Handlungen eines Mitglieds Einfluss auf den Erfolg aller anderen besitzen).
Ein Team ist weiters eine aufgabenorientierte Arbeitsgruppe mit starkem persönlichen Kontakt und direkter Kommunikation. Ein gemeinsames Ziel ist demnach Voraussetzung.“ (Patzak & Rattay, 2009, S. 62)
„Das Projektteam hat Projektmanagement-Aufgaben zu erfüllen. Die Verantwortung des Projektteams liegt in der Schafftung qualitativ hochwertiger Projektmanagement-Lösungen durch deren Entwicklung, Abstimmung und Entscheidung im Team. Das Projektteam erfüllt keine inhaltlichen Arbeiten […].“ (Gareis, 2006, S. 109f)

2. Theorie

2.1 Motivation

Motivation hängt mit dem Begriff Motiv zusammen. „Motiv“ kommt vom lat. movere = bewegen. Motive sind Beweggründe und Antriebe, die Menschen zu etwas bewegen (vgl. Sprenger, 2013, S. 15).

Erlerntes und Fähigkeiten wecken den Drang, diese auch zu verwenden. Einfache Arbeit auf niedrigem Anforderungsniveau führt zu Monotonie, die wiederum zu Arbeitsunzufriedenheit führt.
„Motivation ist das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize, [...] als auch der Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters.“ (Sprenger, 1997, 21f)
Positive Emotionen von Mitarbeitern werden durch das Unbekannte wie beispielsweise die Freude auf neue Aufgaben und das neue Projektteam hervorgerufen. Die Angst vor Neuem kann aber auch zu negativen Emotionen führen. Die dadurch entstehende Überforderung als auch die Unterforderung führen zu einer geringen Motivation von Projektteammitgliedern. Eine höhere Motivation kann durch den Kompetenzen entsprechenden Einsatz der MitarbeiterInnen gesichert werden (vgl. Gareis, 2006, S. 620ff).

Nach Comelli & Rosenstiel (1995, S. 7ff) gehören zur Motivation die motivierte Person und eine motivierende Situation. Es zählt „die Wechselwirkung zwischen dem Antrieb im Menschen und den Anregungsbedingungen“. Das Einwirken auf die menschliche Motivation erfordert die Auseinandersetzung mit beiden. Die Ziele der Menschen müssen bekannt sein und auch der Weg, der eingeschlagen wird, um diese zu erreichen.

Für Sprenger (2013, S. 10ff) bedeutet Motivation auch „Ich will!“. Dabei unterscheidet er zwischen der allgemeinen und der spezifischen Motivation.
Die allgemeine Motivation handelt dabei von der „Kraft, etwas zu wollen“. Der Beweggrund hat etwas mit den Bedürfnissen zu tun.
Die spezifische Motivation bezieht sich auf eine bestimmte Aufgabe und bewirkt die Handlungen in bestimmten Situationen mit individuellem Einsatz nach den persönlichen Zielen.
Sprenger spricht von der grundsätzlichen Motivation jedes Menschen, die unterschiedlich ausgeprägt ist.

2.1.1 Motive

„Motive sind der grundlegendste Antrieb für das menschliche Handeln. […] Motive beschreiben demnach die Ursachen des menschlichen Verhaltens. […] Hätte eine Person keine Motivausprägung und demnach keine Motivation, dann würde sie nicht handeln.“ (Furtner & Baldegger, 2013, S. 32) Das führt zu einem generellen Stillstand.
„Durch die Entwicklung von Anreizen können also bestehende Motive intensiver und früher aktiviert werden.“ (Comelli et al., 1995, S. 9)

McClelland (vgl. Furtner et al., 2013, S.32; zit. n. McClelland, 1985) zeigt drei zentrale Motive auf. Das Machtmotiv (Need for Power), das Leistungsmotiv (Need for Achievement) und das Anschlussmotiv (Need for Affiliation).
Das Machtmotiv ist mit dem Bedürfnis, andere Menschen zu beeinflussen, zu vergleichen. Ein stark ausgeprägtes Machtmotiv deutet darauf hin, Menschen gerne zu kontrollieren und zu führen. Die Person kennt die Mittel und Wege, dies zu tun. Menschen zeigen oftmals aggressives und risikoreiches Verhalten, wollen Aufmerksamkeit und streben nach sozialer Anerkennung.

Das Leistungsmotiv konzentriert sich auf die persönliche Leistungssteigerung. Ein hohes Leistungsmotiv beim Menschen trägt dazu bei, dass er seine

Leistungen immer verbessern will und sich dadurch sicher und kompetent fühlt. Sie streben nach Stolz über ihre eigenen Leistungen.

Das Anschlussmotiv bezieht sich auf den Aufbau und den Erhalt der Beziehungen zu anderen Menschen. Das Anschlussmotiv ist für Personen wichtig, die akzeptiert werden wollen und die sich durch Freundschaften in einem sozialen Umfeld integrieren. Konformes und kooperatives Verhalten ist hier charakteristisch.

Die unterschiedliche Ausprägung hängt von den Personen und ihren Interaktionen selbst ab (vgl. Furtner et al., 2013, S.32ff).

2.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

2.1.2.1 Intrinsische Motivation

„Intrinsisch motiviertes Verhalten erfolgt um seiner selbst Willen“ und ist damit nicht Mittel zum Zweck (vgl. Kirchler & Rodler, 2002, S. 12).
„Die Arbeit selbst, die Tätigkeit befriedigt und macht Freude.“ (Comelli et al., 1995, S. 11)
Die Intrinsische Motivation kennzeichnet sich durch die innere Begeisterung, also aus Freude an der Arbeit, die Übernahme an Verantwortung für die gemeinsamen Ziele. Sie wird dadurch bestimmt, dass die einzelne Person ihr Handeln als selbstbestimmt empfindet (vgl. Hütter, 2015).

Die intrinsische Motivation erklärt Sprenger (2013, S. 15ff) damit, dass sie eine Antwort auf die Frage „Warum?“ gibt und von jedem Menschen selbst kommt.
Im Gegensatz dazu übersetzt er die extrinsische Motivation auch mit Fremdsteuerung und mit dem Begriff „Motivierung“. So ist Sprenger auch überzeugt, dass Menschen sich beeinflussen, aber nicht steuern lassen und kommt somit zum Schluss, dass extrinsische Motivation nicht existiert. Auch Rattay (2013, S. 266) spricht davon, dass es bei Motivation nur darum geht, jemanden dabei zu unterstützen, sich selbst zu motivieren.

Organisationen können Individuen nicht intrinsisch belohnen, sondern ihnen nur die Möglichkeit geben, sich selbst intrinsisch zu belohnen. Ein Beispiel: Ein Individuum sagt zu sich selbst, dass es eine gute Arbeit geleistet hat und belohnt sich damit selbst. Eine Organisation kann ihm das nicht geben, außer er gibt ihm den Job, in dem er die Möglichkeit hat, auch gut zu sein. Auch kann die Organisation dem Individuum die Bestätigung geben, dass er tatsächlich eine gute Arbeit geleistet hat (vgl. Schneider & Olsen, 1970, S. 315). Durch das Einbeziehen der MitarbeiterInnen in Entscheidungen kann aber die intrinsische Motivation deutlich gesteigert werden. Durch die daraus entstehende

Verantwortung, den Austausch und Feedback wird die Tätigkeit interessanter und gewinnt an Bedeutung (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 12f).

2.1.2.2 Flow

Csikszentmihalyi untersuchte einen eigenen Zustand der intrinsischen Motivation, den er als 'flow' bezeichnet. Flow beschreibt „the state, in which people are so involved in an activity, that nothing else seems to matter; the experience itself is so enjoyable, that people will do it even at great cost, for the sheer sake of doing it“ (Csikszentmihalyi, 2013, S. 464).

Darunter ist zu verstehen, dass die Aufmerksamkeit gänzlich auf die ausgeübte Tätigkeit gelenkt wird und alles andere vergessen wird. Dieser Zustand tritt aber nicht nur bei Ärzten, Künstlern oder Computerspielern auf, sondern Flow-Erlebnisse treten auch bei einer optimalen Beanspruchung während der Arbeitszeit auf (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 13).

Wichtig hierbei ist der Zusammenhang zwischen der Anforderung und den Fähigkeiten (siehe Abb. 1). Bei geringen Anforderungen kommt es leicht zu einer Unterforderung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin. Die optimale Nutzung der Fähigkeiten im Verhältnis zu den Anforderungen löst den Flow-Effekt aus. Steigt jedoch der Anforderungspegel weiter, führt dies zu einer Überforderung.

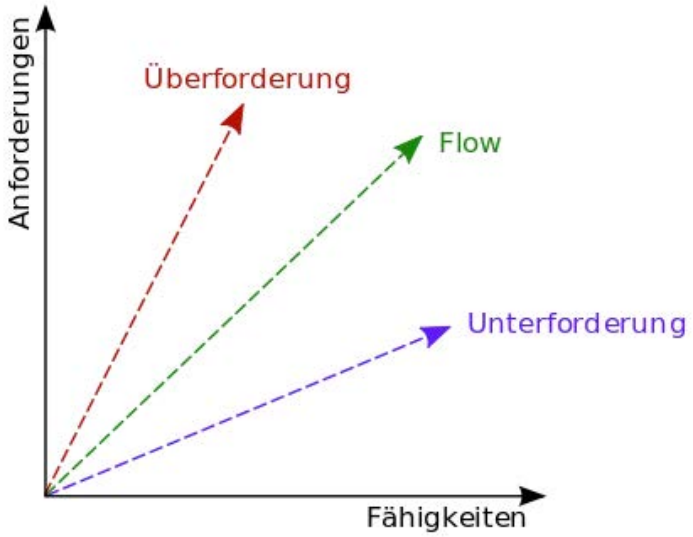

Abb. 1: Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie)

Heckhausen (2010, S. 380) interpretiert den Flow-Zustand als „selbstreflexionsfreies, gänzliches Aufgehen in einer glatt laufenden Tätigkeit, bei der man trotz voller Kapazitätsauslastung das Gefühl hat, den Geschehensablauf noch gut unter Kontrolle zu haben."

Die Hauptelemente des Flow-Zustands (zusammengefasst nach Csikszentmihalyi, 2013, S. 111ff):

- Die Balance zwischen Herausforderung und Fähigkeiten ist optimal.
- Nächste Schritte sind intuitiv klar und verlaufen reibungslos in den Nächsten über.
- Der Überblick über die Zeit geht verloren.
- Die Konzentration kommt von selbst und muss nicht erzwungen werden.
- Man geht in der eigenen Aktivität auf.

2.1.2.3 Extrinsische Motivation

Unter extrinsischer Motivation versteht man Motivation durch positive und negative Sanktionen wie beispielsweise Belohnung und Anerkennung oder Kontrolle und Bestrafung. Motivation schwindet, sobald der dadurch entstehende Druck entfällt (vgl. Hütter, 2015).

Wenn die Arbeit an sich keine Erfüllung ist, sondern nur der Zweck des Geldverdienens im Vordergrund steht, wird dies als extrinsische Arbeitsmotivation bezeichnet. „Nicht die Tätigkeit selbst, sondern nur ihre Folgen oder Begleitumstände tragen zur Befriedigung bei.“ Langfristig wird sich dies nicht positiv auf die Gesamtmotivation im Arbeitsleben auswirken (vgl. Comelli et al., 1995, S.11).

Intrinsische Motivation ist unmittelbar mit extrinsischen Elementen verbunden. So kann eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung angestrebt werden, um an intrinsisch motivierten Tätigkeiten zu arbeiten. Wenn Teamarbeit Freude macht, kommt das von intrinsischer Motivation. „Wenn die damit verbundene zusätzliche Anstrengung jedoch erfolgt, um dem als positiv bewerteten Team weiter angehören zu können, wäre die Motivation extrinsisch.“ (Cremer, 2002, S. 83)
Ein extrinsisch motiviertes Verhalten kann dadurch intrinsische Motivation herbeiführen, wenn es dazu beiträgt, auch andere Motive zu befriedigen (vgl. Comelli et al., 1995, S. 29).

2.1.3 Motivationsquellen

Barbuto & Scholl (1998, S. 1011) entwickelten aufgrund der bereits existierenden Theorien das Konzept der Motivationsquellen. Diese setzen sich aus zwei intrinsischen (intrinsic process, internal self-concept) und drei extrinsischen Quellen (instrumental, external self-concept, goal internalization) zusammen.

Zusammenfassung aus Barbuto & Scholl, 1998, S. 1012ff:

Intrinsic Process Motivation
Die Intrinsic Process Motivation betrifft die Freude an der Tätigkeit, die Anreiz ist, um etwas gern zu machen, ohne darüber nachzudenken.

Instrumental Motivation
Die Instrumental Motivation nutzt Belohnungen wie Gehaltserhöhungen oder Beförderungen als Anreiz zur Motivation.

External Self-Concept Motivation
Der Mensch sucht nach Zugehörigkeit, er nimmt seine Motivation mit dem Ziel, Akzeptanz in der Gruppe und deren Erwartungen zu erreichen.

Internal Self-Concept Motivation
Bei der Internal Self-Concept Motivation geht es um den Menschen, der dadurch motiviert wird, das Beste aus sich selbst herauszuholen. Sie verfolgen eine Idealvorstellung, das Verhalten wird darauf gerichtet, diese Werte zu erreichen.

Goal Internalization Motivation
Die Person kann sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren und passt ihre Handlungen daran an, um diese zu verwirklichen.

2.1.4 Motivation in Projektteams

Spannende und herausfordernde Projekte sind Anreize für MitarbeiterInnen, um zu arbeiten. Gareis (2006, S. 622) sieht es als Verantwortung der Führung, dafür zu sorgen, dass solche Projekte durchgeführt werden.

Projektarbeit ist aufgrund ihrer Neuartigkeit intrinsisch motivierend. Projekttätigkeit gibt Freiräume und fördert die Kreativität und Teamarbeit ist Voraussetzung für erfolgreiche Projektabschlüsse. Die Erfolgserlebnisse bieten gemeinsame Lernchance und Entwicklungsmöglichkeiten für jeden Einzelnen. Aufgrund der begrenzten Laufzeit eines Projektes können MitarbeiterInnen neue Herausforderungen annehmen (vgl. ebd.).

ProjektleiterInnen haben einen wesentlichen Einfluss auf das Projektteam, im Positiven als auch im Negativen. Ihr Führungsstil, ihr Verhalten, ihre Erfahrungen und die Einbindung der Mitglieder in die Tätigkeit als auch Unzuverlässigkeit und mangelnde Information können zu Motivationsproblemen führen. Lomnitz (2006) führt dies auf die Unsicherheit der Projektleitung zurück, nicht zu wissen, inwieweit sie die Motivationsverantwortung der ProjektmitarbeiterInnen tragen.
Die Projektführung kann durch die eigenen Motivationsfaktoren, die sowohl motivieren als auch demotivieren, diese Faktoren auf die MitarbeiterInnen legen. Die Integration der Teammitglieder, offener Informationsaustausch, Zusammenarbeit und Hilfsbereitschaft sind für die Arbeit in Projekten essentiell und fördern die Motivation. MitarbeiterInnen erwarten ebenfalls Feedback von der Führungskraft, klare und nachvollziehbare Entscheidungen und Anerkennung.

Um die Gründe eines Leistungsabfalls herauszufinden und ihnen entgegenzuwirken, sollte die Projektleitung ein Gespräch mit den Mitarbeitern bzw. der Mitarbeiterin suchen. Es ist notwendig, zu eruieren, ob der/die

Mitarbeitende diese Ansicht teilt. Um die Projektziele nicht zu gefährden, muss eine Lösung mit dem Projektteam gefunden werden (vgl. Lomnitz, 2006).

Niklas (2006) spricht von einer erschwerten Situation für die Projektleitung, da sie nicht ein Team führt, sondern jede/n MitarbeiterIn als Individuum. Niklas beschreibt als bedeutendstes Werkzeug der Motivation das Lob. Dieses Lob soll von der Führung persönlich und in Ich-Botschaften vermittelt werden.
Anerkennung ermöglicht den MitarbeiterInnen, festzustellen, ob sie ihre Arbeit richtig gemacht haben und welche Wirkung sie damit erzielen.
Durch Feedback kann der/die ProjektleiterIn die Richtung des Projektes vorgeben, seine/ihre Position als Führung festigen und die Weiterentwicklung der Teammitglieder fördern. Im Gegenzug kann das Team Erwartungen der Leitung einschätzen und so proaktiv die Projektergebnisse erreichen.

Jedoch ist der Einfluss der Projektleitung auf die Motivation der ProjektmitarbeiterInnen begrenzt. Nicht alle Konflikte sind mit Motivation zu lösen. Diesbezüglich ist es für die Führung zu erkennen, ob es sich um ein Motivationsproblem handelt oder nicht. Die Führung muss über die Kompetenz verfügen und sich dieser Aufgabe bewusst sein (Lomnitz, 2006).

2.1.5 Inhaltstheorien

Es gibt zwei Arten von Theorien zur Motivation. Zum Einen die Inhaltstheorien, die sich den inhaltlichen Faktoren der Arbeitsmotivation widmen. Zum Anderen legen die Prozesstheorien den Fokus „auf Antrieb, Richtung und Ausführung von Handlungen“ (Kirchler et al., 2002, S. 16f).

2.1.5.1 Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow

Abraham Maslow's Motivationstheorie aus dem Jahr 1954 beruht auf der sogenannten Bedürfnispyramide. Sie besagt, dass in jedem Menschen fünf Bedürfnisklassen zu finden sind (siehe Abb. 2).

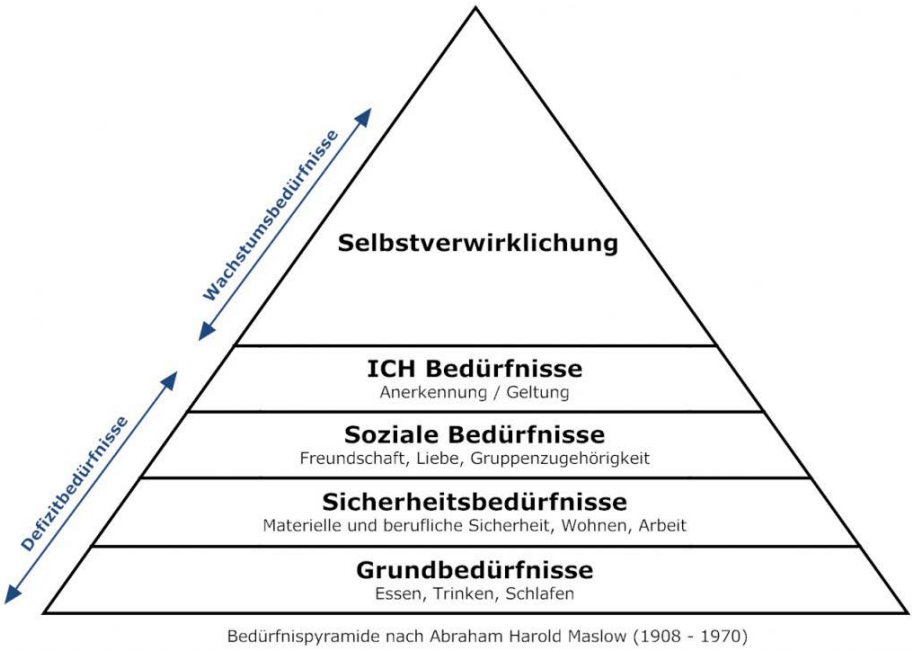

Abb. 2: Bedürfnispyramide nach Maslow (Quelle: http://www.topfox.ch/2008/10/23/von-maslow-bis-zur-quangelware/)

Die Bedürfnisklassen werden wie folgt beschrieben (zusammengefasst aus Kirchler et al., 2002, S.17):

1. **physiologische Grundbedürfnisse** wie Hunger, Durst, Sexualität, Schlaf
2. **Sicherheitsbedürfnisse** wie Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Wohnen, Arbeit
3. **soziale Bedürfnisse** wie Freundschaft, Liebe, Akzeptanz, Gruppenzugehörigkeit
4. **ICH-Bedürfnis** nach Selbstachtung, Anerkennung, Geltung, Autonomie, persönlicher Leistung, Prestige, Status, Einfluss, Bestätigung und Beachtung
5. **Bedürfnis der Selbstverwirklichung** nach persönlichem Wachstum und Entfaltung der eigenen Möglichkeiten

Diese Bedürfnisklassen ergeben eine Rangordnung, die davon abhängt, ob „rangniedrigere Bedürfnisse ausreichend befriedigt sind oder nicht“. Die Aktivierung der ersten vier Klassen zeigt einen Mangelzustand auf und die Befriedigung führt zu einer kurzfristigen Sättigung. Deshalb werden sie „Defizitmotive“ genannt. Da bei der Selbstverwirklichung keine Sättigung eintreten kann, wird sie „Wachstumsmotiv“ genannt (vgl. ebd.).

Nur wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt ist, beeinflusst es das Handeln. Es muss immer das Bedürfnis der niedrigeren Gruppe befriedigt sein, damit das höhere Bedürfnis überhaupt aktiviert werden kann und so das Handeln bestimmen (vgl. Heckhausen, 2010, S. 57).

Maslow (2014, S. 51) stellte fest, dass der Mensch nur selten den Zustand der vollständigen Befriedigung erreicht und wenn, dann nur kurzzeitig. Nach der Befriedigung eines Bedürfnisses hebt sich sofort ein Neues hervor.

2.1.5.2 ERG-Theorie nach Clayton Alderfer

Im Gegensatz zur Maslow's Bedürfnistheorie hat Clayton Alderfer drei Gruppen von Kernbedürfnissen definiert.

Existenzbedürfnisse (existence): Darunter fallen die grundlegenden Bedürfnisse, die die materielle Existenz sichern. Diese Gruppe ist mit den ersten zwei Ebenen von Maslow's Pyramide zu vergleichen (siehe Kapitel 2.1.5.1).
Beziehungsbedürfnisse (relatedness): In diese Ebene fallen zwischenmenschliche Interaktionen wie Liebe, Zuneigung, Macht und Einfluss.
Wachstumsbedürfnisse (growth): Hierzu zählen die Bedürfnisse der persönlichen Entwicklung. Gegenüber stehen hier Maslows Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Wichtig ist hier für Alderfer, dass diese Kernbedürfnisse keinem hierarchischen Modell unterstellt sind. Das bedeutet, dass nicht die untere Ebene befriedigt sein muss, bevor die übergeordnete Ebene aktiviert wird. Vielmehr können mehrere Bedürfnisse gleichzeitig aktiv sein (Kirchler et al., 2002, S. 18).

2.1.5.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg

Frederick Herzberg hat 1959 aufgrund seiner Forschung die Zwei-Faktoren-Theorie aufgestellt. Diese besagt, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit von den zwei Faktoren Motivatoren (satisfiers) und Hygienefaktoren (dissatisfiers) beeinflusst werden. Die Motivatoren bewirken Zufriedenheit, Hygienefaktoren lösen Unzufriedenheit aus und können keine Zufriedenheit hervorrufen (Kirchler et al., 2002, S. 18 f).
Zu den Hygienefaktoren zählen unter anderem das Gebäude, die Einrichtung und das Arbeitsumfeld. Veränderungen bei den Hygienefaktoren können zur Demotivation führen. Zu den Motivatoren gehören die zwischenmenschlichen

Beziehungen, soziales Klima und die Inhalte der Aufgabe. Diese Faktoren haben einen großen Einfluss und können den/die MitarbeiterIn dahingehend beeinflussen, Höchstleistungen zu erbringen (vgl. Mahlmann, 2011, S. 30f).

Motivatoren werden auch Kontentfaktoren genannt, da sie mit dem Inhalt der Arbeit zusammenhängen. Hygienefaktoren beschreiben die Arbeitsumgebung, weshalb sie auch als Kontextfaktoren bezeichnet werden. Anerkennung, Verantwortung und Weiterentwicklung sind motivierend und tragen zur Zufriedenheit bei. Führungsstil, Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur hingegen lösen Unzufriedenheit aus.
Zusammenfassend muss eine Arbeit für den/die MitarbeiterIn herausfordernd und interessant sein, damit Zufriedenheit entstehen kann. Die MitarbeiterInnen können laut dieser Theorie nicht vom Unternehmen motiviert werden, „aber es kann eine Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen schaffen, die es Arbeitenden erlaubt, sich selbst zu motivieren.“ (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 18f).

2.1.5.4 XY Theorie von Douglas McGregor

McGregor stellte 1960 die Theorie auf, dass es in Unternehmen zwei unterschiedliche Rollen von MitarbeiterInnen gibt.

Theorie X definiert MitarbeiterInnen als arbeitsunwillig, sie wollen keine Verantwortung übernehmen und können nur durch Belohnung zur Arbeit gezwungen werden.
Im Gegensatz dazu besagt die Theorie Y, dass Menschen arbeitswillig sind und Verantwortung gerne übernehmen, wenn sie sich mit den Zielen identifizieren können.
Je nachdem, wie sich die Führungskraft verhält, werden also auch die MitarbeiterInnen mit erhöhter Motivation und Freude Verantwortung übernehmen oder die Aufgaben widerwillig übernehmen.

McGregor's Theorie zeigt auf, „dass die Mitarbeiter dann mehr zum Erfolg einer Organisation beitragen, wenn sie als verantwortungsvolle und wertvolle Mitarbeiter behandelt werden“ (Kirchler et al., 2002, S. 19).

Mahlmann (2011) interpretiert die MitarbeiterInnen in der Theorie X als „egozentrierten und kalkulierenden, sich vor Anstrengung drückenden Mitarbeiter.“ Dieser Auffassung gegenüber steht die Theorie Y, die bezeichnet „Menschen beziehungsweise Mitarbeiter als ein Wesen, das von sich aus bestrebt ist, seine Fähigkeiten zu entwickeln und unter Beweis zu stellen, lernbereit und ambitiös ist“ (Mahlmann, 2011, S. 33).

2.1.5.5 Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham

Das von Richard Hackman und Greg Oldham entwickelte Modell soll die Möglichkeiten aufzeigen, „wie die Arbeit selbst motivierend gestaltet werden kann. Im Fokus steht dabei die Wahrnehmung und Bewertung der Mitarbeiter hinsichtlich des Motivationspotentials ihres Arbeitsplatzes.“ Im Vordergrund steht hier also nicht die Motivation einzelner MitarbeiterInnen, sondern wie der Arbeitsplatz motivieren kann (vgl. Rowold, 2013, S. 127).

Die entstandene Motivationspotentialformel (siehe Abb. 3) „ergründet, was eine gute Arbeit ausmacht.“ Unter Motivationspotential versteht man „das Ausmaß der Motivation, das die Mitarbeiter aus ihrer Arbeit schöpfen können“ (Kirchler et al., 2002, S. 30).

$$\text{Motivationspotential} = \frac{\text{Vielseitigkeit} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Rückmeldung} \times \text{Autonomie}$$

Abb. 3: Motivationspotentialformel

Diese Formel besteht aus fünf Dimensionen (zusammengefasst aus Rowold, 2013, S. 127f).

Vielseitigkeit: Definiert ist, wie weit ist die Arbeit abwechslungsreich und aktiviert verschiedene Fähigkeiten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

Ganzheitlichkeit: Sagt aus, wie weit die Aufgabe die Bearbeitung eines vollständigen Produkts erfordert.

Bedeutung: Beurteilt, ob die Arbeitstätigkeit einen Einfluss auf das Leben und die Arbeit anderer Menschen, Organisationen oder Umwelt hat.

Rückmeldung: Hier ist nicht nur das Feedback von der Führungskraft gemeint, der/die MitarbeiterIn kann anhand des Arbeitsfortschritts auch erkennen, inwieweit die Aufgabe bereits erledigt wurde.

Autonomie: Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, um die Erledigung der Tätigkeiten selbst zu gestalten.

2.1.6 Anwendung von Inhaltstheorien

Um die Handlungsspielräume der MitarbeiterInnen zu erweitern, um deren Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und Anerkennung zu befriedigen, wurden Gestaltungsformen entwickelt (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 28).

Job-Enlargement

Damit ist die Ausweitung des Aufgabenbereichs gemeint, ohne den MitarbeiterInnen mehr Verantwortung zu geben. Das hat zur Bedeutung, dass bestimmte Aufgaben nicht delegiert bzw. nicht mehr von vielen Angestellten erledigt werden, sondern die Tätigkeit wird von einer Person übernommen.

Die steigende Motivation ist nur kurzfristig vorhanden, da sich nach und nach wieder Routine im Arbeitsprozess entwickelt (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 28f).

Job-Rotation

Der/die MitarbeiterIn wechselt innerhalb des Unternehmens den Arbeitsplatz.

MitarbeiterInnen profitieren, da sie sich neue Qualifikationen aneignen und sich dadurch weiterentwickeln können. Der Vorteil eines Jobrotationprogramms für das Unternehmen sind die MitarbeiterInnen, die durch die höhere Qualifizierung und vernetztem Denken eine Prozessoptimierung im Unternehmen ermöglichen können (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 29).

Job-Enrichment

Hier geht es nicht nur um die Erweiterung der Aufgabenbereiche des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, sondern auch um die Übergabe an Verantwortung und Kontrolle der eigenen Arbeit. Das bedeutet, der/die Angestellte wird befugt, Entscheidungen selbstständig zur treffen.
Dies fördert selbständiges Denken der MitarbeiterInnen und auch deren Motivation (vgl. Kirchler et al., 2002, S. 29f).

ProjektleiterInnen sollten sich den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen bewusst sein und für Projekte die MitarbeiterInnen auswählen, die leistungs- und anschlussmotiviert sind. Bei der Aufgabenverteilung soll darauf geachtet werden, dass eine Verbindung zwischen den Motiven der Person und der Aufgabeninhalte besteht. Weiters ist es wichtig, Handlungsspielräume bei der Arbeitsausführung und Selbstreflexion zu geben, sodass sich MitarbeiterInnen geistigen Herausforderungen stellen und so ihre Fähigkeiten messen können. Ein Spannungszustand soll aufrecht erhalten werden, sodass es immer die Notwendigkeit gibt, Bedürfnisse durch erhöhte Leistung zu befriedigen. „Da die kognitive Bewertung der Arbeitssituation nicht nur durch die objektive Arbeitssituation, sondern auch durch soziale Prozesse geprägt wird, sollte über die Gestaltung der Arbeit hinaus auch mittels geeigneter Kommunikation die Wahrnehmung der Arbeitssituation durch den Mitarbeiter beeinflusst werden.“ (Cremer, 2002, S. 96)

2.1.7 Prozesstheorien

2.1.7.1 Management by Objectives

Peter Ferdinand Drucker entwickelte im Jahr 1954 die Management by Objective Theorie (MbO). Diese besagt, dass aus den Unternehmenszielen auch die Ziele für MitarbeiterInnen definiert werden.

Ziele sollen nach der SMART-Formel definiert werden. SMART steht für:

S – spezifisch: Das bedeutet, dass Ziele so konkret und genau wie möglich formuliert werden sollen.
M – messbar: Die Ziele müssen ein messbares Kriterium wie Datum, Anzahl usw. enthalten.
A – akzeptiert: Die definierten Ziele müssen, um erfolgreich ausgeführt zu werden, von den Beteiligten akzeptiert werden.
R – realistisch: Realistisch formulierte Ziele fördert die Akzeptanz.
T – terminiert: Die Ziele sollen eine Zeitangabe nennen.
(vgl. Windolph, 2014)

MitarbeiterInnen sollen bei den Zielvereinbarungen miteinbezogen werden. „Die konkreten Inhalte der Ziele hängen demnach von zwei Einflussgrößen ab: Erstens von den Unternehmenszielen und zweitens von der Einschätzung der betroffenen Mitarbeiter über das, was sie in ihrem Arbeitsbereich für möglich und erreichbar halten“ (Furtner et al., 2013, S. 156).
Diese Ziele müssen innerhalb des vereinbarten Zeitraums erfüllt werden. Diesbezüglich erhalten MitarbeiterInnen regelmäßig bzw. zu bestimmten Zeitpunkten Rückmeldung über ihre erbrachte Leistung, um ihre künftigen Handlungen darauf abstimmen zu können. Dies findet meist in sogenannten „Zielvereinbarungsgesprächen“ oder auch „Mitarbeitergesprächen“ statt (Kirchler et al., 2002, S. 66f).

„Die Selbstbeurteilung ist eine wichtige Grundlage für das Gespräch mit der Führungskraft. Gemeinsam wird das erzielte Ergebnis diskutiert, Verbesserungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und die Richtung für einen erneuten Zielbildungsprozess festgelegt.“ (Furtner et al., 2013, S. 156)

Interessant an diesem Konzept ist, dass

> das Verhalten der Mitarbeitenden durch die Ziele gesteuert wird. Da die Ziele hierarchisch aufeinander abgestimmt sind, ergibt sich ein rational ablaufender Prozess. Bei diesem verfolgt jeder Mitarbeiter sein Ziel, welches an das Unternehmensziel gekoppelt ist. Dadurch wird die effektive Zielerreichung für das Unternehmen als Ganzes optimal unterstützt (ebd.).

Das Management by Objectives ermöglicht Chancen in Form von Stärkung des Teams und der Leistungsqualität. Weiters schaffen die Zielsetzungen die Möglichkeit der Selbstentfaltung und Selbstkontrolle der MitarbeiterInnen.
Die Zielerreichung hat einen positiven Einfluss auf die Leistungsmotivation.
Das MbO-Konzept kann aber auch Risiken mit sich bringen. Vor allem, wenn Abteilungsziele einander widersprechen und die Unternehmensziele so gefährden. Für die Durchführung dieses Konzepts müssen Führungskräfte über Abläufe informiert werden. Auch den MitarbeiterInnen sollte eine Ansprechperson zur Verfügung gestellt werden (Kirchler et al., 2002, S. 67).

2.1.7.2 Motivationstheorie von Pritchard und Ashwood

Die Motivationstheorie von Pritchard und Ashwood besagt, „Motivation is the process used to allocate energy to maximize the satisfaction of needs.“ Wir handeln so, dass wir erwarten können, diese Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Pritchard & Ashwood, 2008, S. 6).

Energie aus dem „Energy Pool“ wird genutzt, um Bedürfnisse zu befriedigen. Motivation ist, wie wir diese Energie einsetzen, um das Bestmögliche zu erreichen. Für Actions, Directions, Effort und Persistence wird Zeit und Energie aufgewendet.
Menschen können nicht immer die Umstände, in denen sie arbeiten, zum Beispiel Informationserhalt, Kollegen, das notwendige Werkzeug, die Konsequenzen ihrer Arbeit, kontrollieren. Sie haben aber die Kontrolle darüber, was sie machen. Um die Performance ihrer Organisationen zu verbessern, muss das Verhalten der MitarbeiterInnen geändert werden. Um das zu tun, muss deren Motivation geändert werden (vgl. Pritchard et al., 2008, S. 7).

Motivation ist ein Prozess, eine Abfolge von verknüpften Schritten (siehe Abb. 3), die zu einem Ziel führen. Ein falscher Schritt und der Prozess zerfällt (vgl. Pritchard et al., 2008, S. 8).

Energy Pool
Der Energy Pool definiert die Anzahl an physischen, neutralen und emotionalen Ressourcen, die einer Person für eine Aufgabe zur Verfügung stehen. „The more energy available, the more tasks the person an do (direction), the higher the intensity level (effort) that can be used to do them, and longer they can be done (persistence).“ (Pritchard et al., 2008, S. 13)
Ein hoher Energie-Level bedeutet nicht, dass er für die Arbeit genutzt wird, sondern lediglich, dass er zur Verfügung steht.

Needs
Bedürfnisse des Menschen (vgl. mit Kapitel 2.1.5.1 und 2.1.5.2).
Jeder Mensch hat unterschiedlich stark ausgeprägte Bedürfnisse. „It is difficult, to get a clear picture of the strenght of our own needs and even more difficult to know the strenght of someone else's needs.“ (Pritchard et al., 2008, S. 16)

„[...] what we think will happen in the future guides our motivation. What is important is what we expect will happen. In contrast, job satisfaction, is determind by how well our needs have actually been satisfied on the job in the past. Motivation is about doing things that will maximize our need satisfaction in the future.“ (Pritchard et al., 2008, S. 17)

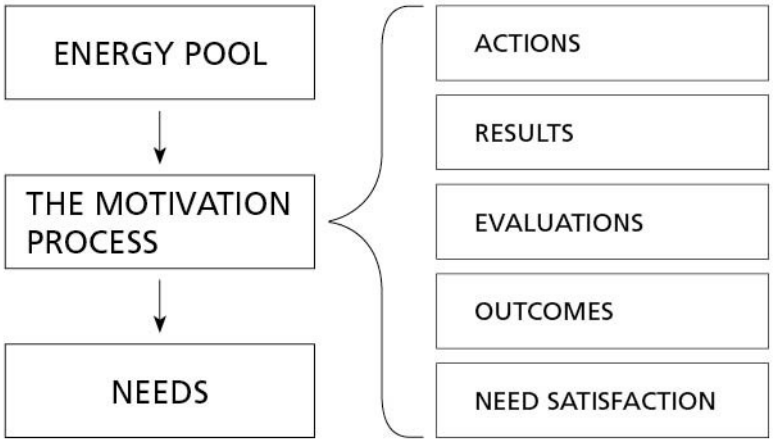

Abb. 3: Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood (Quelle: http://www.wikiwand.com/de/Motivationstheorie_von_Pritchard_und_Ashwood)

Nach Pritchard und Ashwood (2008, S. 18), werden Menschen nicht durch Belohnungen motiviert werden können, wenn diese nicht mit deren Bedürfnissen übereinstimmen.
Der Motivationsprozess beschreibt fünf Schritte, Actions, Results, Evaluations, Outcomes und Need Satisfaction. Nachfolgend werden diese miteinander zusammenhängenden Komponenten erläutert.

Actions
„Something you do, putting energy into a particular act or task“ (Pritchard et al., 2008, S. 19). Die Actions sind nur jedem selbst bekannt. Jeder trifft die Entscheidung selbst, für welche Actions er/sie Energie aufwendet (Direction), wie viel Energie eingesetzt wird (Effort) und wie lange diese Energie

aufgewendet wird (Persistence).

Results

„Applying energy to actions generates results“ (Pritchard et al., 2008, S. 21).
Results ergeben für Unternehmen einen Wert. Dieser Wert kann positiv, negativ oder neutral ausfallen.

Evaluations

„Evaluations are assessments of the value that results create. […] Measures tell us what was done. Evaluations tell us wether that amount is good or bad.“ (Pritchard et al., 2008, S. 21)
Evaluierungen passieren aufgrund der Ergebnisse. Diese können sehr präzise ausfallen, müssen aber nicht.

Outcomes

„Outcomes are the good and bad things, that happen as a result of the evaluations of our actions“. (Pritchard et al., 2008, S. 23)
Diese sind vergleichbar mit Boni, Beförderungen, Anerkennung, Gehaltserhöhungen oder auch Kritik und Kündigungen. Outcomes können auch von einem selbst kommen. Zum Beispiel in Form von einem guten Gefühl, eine Aufgabe erfüllt zu haben.

Need satisfaction

„Need satisfaction comes from the Outcomes that are received.“
Je höher die Erwartung der Bedürfnisbefriedigung von Outcomes, desto attraktiver die Outcomes. „People will only be motivated, if they expect that their actions will lead to outcomes that satisfy their needs.“ (Pritchard et al., 2008, S. 23)
Motivation ist zukunftsorientiert, die erwartete Befriedigung beeinflusst das Verhalten. Die tatsächliche Bedürfnisbefriedung kann sich sehr von der erwarteten Bedürfnisbefriedigung unterscheiden.

Die Stärke der Verbindungen der Komponenten ist ausschlaggebend, wie gut der Motivationsprozess funktioniert (vgl. Pritchard et al., 2008, S. 26).

„Motivation ist high when a person has sufficient energy and believes he or she van apply this energy to actions that will produce results that will be positively evaluated and lead to outcomes that satisfy needs.“ (Pritchard et al., 2008, S. 24)

2.1.7.3 Rubikon-Modell der Handlungsphasen

Das Rubikon-Modell beschreibt einen zeitlichen Pfad, der mit einem Wunsch beginnt und mit der Bewertung des erreichten Ziels endet (Abb. 4).
Es findet ein Wechsel zwischen motivationalen und volitionalen Handlungsphasen statt, die das Abwägen der Ziele und deren Realisierung unterstützen (vgl. Heckhausen, 2010, S. 310).

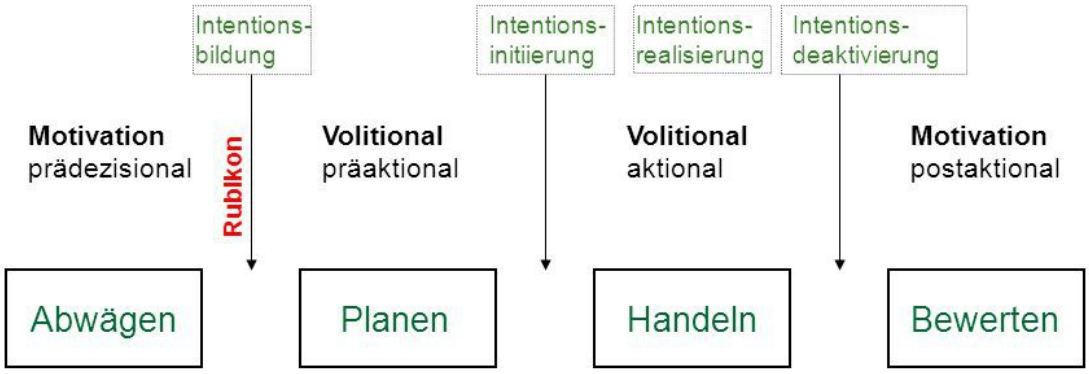

Abb. 4: Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Quelle: http://slideplayer.org/slide/645733/)

Das Rubikon-Modell unterscheidet vier Handlungsphasen (Abwägen, Planen, Handeln, Bewerten), die sich in den Aufgaben, die erfüllt werden müssen, um die Phase zu beenden, differenzieren.
Das Abwägen von Wünschen, des Planes, der Strategie, das Handeln und die anschließende Bewertung des Ergebnisses (vgl. Heckhausen, 2010, S. 310).

Vier Handlungsphasen (zusammengefasst nach Heckhausen, 2010, S. 310 ff):
Prädezisionale Phase (Motivation)
Es geht um das Abwägen, welche Wünsche man in die Tat umsetzen möchte, um dann die Wünschbarkeit und die Realisierbarkeit zu vergleichen.
Man geht davon aus, dass eine Person Wünsche und potentielle Ziele nicht einzeln bewertet, sondern in Relation zueinander. Da die Umsetzung von Wünschen auch einen Nutzen haben muss und Bedürfnisse befriedigt, werden die Folgen, die mit der Durchführung verbunden sind, bewertet.
Damit ein Wunsch realisiert werden kann, muss er sich zuvor in ein Ziel entwickeln. Diese Umwandlung wird als „Überschreitung des Rubikon's" bezeichnet. Es kommt zum Commitment, dieses Ziel auch zu verwirklichen.

Präaktionale Phase (Volitional)
Die Phase wird als volitional bezeichnet, da das motivationale Abwägen beendet wurde und nun die Zielerreichung gewollt wird.
In dieser Handlungsphase wird eine Strategie zur Umsetzung der ausgewählten Ziele geplant. Die Maßnahmen zur Realisierung können bereits Routine sein oder auch neu sein. Die Pläne sollen darüber Aufschluss geben, wann, wo und vor allem wie das Ergebnis erreicht werden möchte.

Aktionale Phase (Volitional)
Die Phase beschreibt das Handeln. Die zuvor geplante Strategie wird tatsächlich umgesetzt. Die Zielerreichung wird erfolgreich, wenn dieses standhaft verfolgt und in schwierigen Situationen durch zusätzliche Leistung erstrebt wird.

Postaktionale Phase (Motivation)

Die erreichten Handlungsergebnisse werden bewertet. Entspricht das erreichte Ergebnis den Vorstellungen, wird das in der präaktionalen Phase gesetzte Ziel deaktiviert. Ist der/die Handelnde jedoch unzufrieden, werden entweder die Anforderungen gesenkt oder neue Handlungen für die optimale Zielerreichung geplant, um den Zielzustand zu erreichen.

Die Motivation beschreibt hier die Prozesse und Phänomene im Zusammenhang mit der Wünschbarkeit und Realisierbarkeit von Zielen. „Die motivationalen Prozesse dominieren in der prädezisionalen und der postaktionalen Handlungsphase des Rubikon-Modells."

Im Gegensatz dazu setzt sich der Begriff Volition mit der konkreten Realisierung von Zielen auseinander. Diese Prozesse sind in der präaktionalen und aktionalen Handlungsphase zu finden (vgl. Heckhausen, 2010, S. 314).

2.2 Kohärenzgefühl (Sense of Coherence, SOC)

Das gesundheitliche Wohlbefinden jedes Einzelnen unterscheidet sich von Mensch zu Mensch. Dieses ist mit der individuellen motivationalen Grundeinstellung verknüpft. Der Mensch muss einschätzen, wie er seine Ressourcen nutzt und für seine Gesundheitserhaltung einsetzt. Antonovsky bezeichnet diese globale Lebensorientierung als Kohärenzgefühl. Je gesünder der Mensch ist, desto schneller ist seine Genesung (vgl. Schiepe, 2008, S. 11) .

> Unter Kohärenzgefühl versteht man eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass
>
> 1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
> 2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
> 3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.
>
> (Antonovsky, 1997, S. 36)

2.2.1 Die SOC-Komponenten

Verstehbarkeit

Die Verstehbarkeit „bezieht sich auf das Ausmaß, in welche man interne und externe Stimuli als kognitiv sinnhaft wahrnimmt, als geordnete, konsistente, strukturierte und klare Information und nicht […] chaotisch, ungeordnet, willkürlich, zufällig und unerklärlich.“ (Antonovsky, 1997, S. 34)

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sich Dinge so gut entwicklen, wie es auch erwartet wird.

Handhabbarkeit

Handhabbarkeit beschreibt die geeigneten zur Verfügung stehenden Ressourcen, um Anforderungen zu erfüllen.

Personen, die ein hohes Maß an Handhabbarkeit aufweisen, fühlen sich im Leben nicht ungerecht behandelt oder als Opfer (vgl. Antonovsky, 1997, S 35).

Bedeutsamkeit

Ereignisse müssen als sinnvoll empfunden und als Herausforderung angesehen werden, um sich zu engagieren und emotional in sie zu investieren (vgl. ebd.).

Personen mit einem sehr stark ausgeprägten SOC verdrängen die Wirklichkeit, während Menschen mit authentisch stark ausgeprägtem SOC flexibel auf Anforderungen reagieren können und ein gering ausgeprägtes SOC eher dazu führt, dass Ressourcen nicht wahrgenommen werden und Situationen als nicht lösbar erkannt werden (vgl. Niederdorfer, 2005).

„Die Person mit einem starken SOC wählt die bestimmte Coping-Strategie aus, die am geeignetsten scheint, mit dem Stressor umzugehen, dem sie sich gegenüber sieht.“ (Antonovsky, 1997, S. 130)

Als „Coping-Strategie“ ist die Art der Situationsbewältigung zu verstehen.

Antonovsky (1997, S. 137) kommt zu der Erkenntnis, dass zwar alle drei Komponenten des SOC essentiell sind, aber nicht im gleichen Verhältnis stehen müssen. Die Bedeutsamkeit wird priorisiert, da ohne sie Verstehbarkeit und Handhabbarkeit nur von kurzer Dauer sind. „Die Person, die sich engagiert und kümmert, hat die Möglichkeit, Verständnis und Ressourcen zu gewinnen.“ Die Handhabbarkeit ist weiters von der Verstehbarkeit abhängig, was nicht bedeutet, dass sie als unwichtig zu erachten ist. „Wenn man nicht glaubt, dass einem Ressourcen zur Verfügung stehen, sinkt die Bedeutsamkeit, und Coping-

Bemühungen werden schwächer.“ (Antonovsky, 1997, S. 137)

Antonovsky deutet darauf hin, dass das SOC nicht als „Wunderwaffe“ zu sehen ist, die alle Probleme löst. Ferner sind Personen mit einem starken SOC eher dazu fähig, mit einem unlösbaren Problem umgehen zu können, als die Personen mit einem schwachen SOC (vgl. Antonovsky, 1997, S. 138).

Die Entwicklung des Kohärenzgefühls passiert während der Kindheit und Jugend, welches bis zum 30. Lebensjahr durch Erfahrungen beeinflusst werden kann. Dann bleibt das SOC eigentlich stabil und kann bei Erwachsenen nur durch starke Veränderungen im Leben geändert werden (vgl. Schiepe, 2008, S. 13).

2.3 Führung

Zu den Verantwortlichkeiten einer Projektleitung zählen vor allem die Abgrenzung des Projekts und Erstellung einer Projektdefinition, die Zusammensetzung und Führung des Projektteams, Gestaltung der Projektorganisation und -kultur, Erstellung und Wartung der Projektpläne, Management interner und externer Schnittstellen, Gestaltung des Projektmarketings und der Kommunikation sowie das Projektcontrolling, Projektdokumentation und -abschluss (vgl. Rattay, 2013, S. 101).

Um Projekte erfolgreich durchzuführen, braucht es eine Führungskraft, die die Fähigkeit besitzt, Teams zu formen, zu motivieren, um fachlich hochwertige Arbeit zu leisten, zu fördern und die richtige Richtung vorzugeben.
Die Kommunikation ist hier ein wichtiger Schlüsselfaktor, eben auch für den Projekterfolg. Arbeitsaufträge sollen klar erteilt, Kritik konstruktiv sein und bei Konflikten und Krisen sollen gemeinsam Lösungen gefunden werden. Dies alles dient zur Motivation und Disziplin aller Beteiligten, um das bestmögliche Ergebnis im Projekt zu erzielen. Das Team muss das Projektziel verfolgen und hinter dem Projekt stehen (vgl. Braun, 2013).

„Gestaltung und Einsatz von Anreizen, die den Motivzielen der Mitarbeiter entsprechen, dienen der Zufriedenheit bei jenen, die sich das Erreichen dieser Ziele erhoffen oder die sie ganz korrekt erreichen.“ (Comelli et al., 1995, S. 14)
Die Wege zur Zielerreichung sollen Spaß bereiten. „Die Arbeit selbst sollte auch dann Freude machen, intrinsisch motivierend sein, wenn der erfolgreiche Abschluss ergänzend in angemessener Weise belohnt wird“ (ebd.). Das bedeutet, dass selbst intrinsisch motivierte Handlungen von einem extrinsischem Ziel ausgehen.

Es liegt an der Führungskraft, den MitarbeiterInnen eine motivierte

Arbeitssituation zu bieten. Hierzu muss diese zuerst herausfinden, was den Mitarbeitenden wichtig ist. So können Motive aktiviert werden (vgl. Comelli et al., 1995, S. 25).

Angeborene Motive haben keine konkreten Ziele. So hat der Mensch das Bedürfnis, sich aktiv zu betätigen, nicht aber das Bedürfnis, dies unbedingt innerhalb eines Berufs auszuleben. Durch die richtige Führung kann er aber Selbstständigkeit erlernen und entwickelt so das Bedürfnis zu arbeiten (vgl. Comelli et al., 1995, S. 28).

Das Ziel der Führung, MitarbeiterInnen zu motivieren, ist die Steigerung zur Leistungsbereitschaft. Dies hat auch den Effekt, dass die Angestellten Freude am Erfolg und an den Zielen haben. Auch sichern sich MitarbeiterInnen durch erbrachte Leistung ihren Arbeitsplatz. Ein weiteres Ziel der Motivation ist die Arbeitszufriedenheit (vgl. Comelli et al., 1995).

2.3.1 Führungsmotivation

Führungskräfte, die sich mit ihrer Führungsrolle leichter identifizieren können und aktives Führungsverhalten zeigen, haben eine hohe Führungsmotivation.
Chan und Drasgow sprechen von drei Dimensionen der Führungsmotivation.

1. Affektive (emotionale) Führungsmotivation
   „Personen mit hoher affektiver Identität mögen es, zu führen und sie sehen sich selbst als Führungskraft. […] Sie verfügen über eine intrinsische Führungsmotivation und eine natürliche Tendenz, andere Menschen zu führen.“
2. Nicht-berechnende Führungsmotivation
   Führungskräfte erwarten sich bei der nicht-berechnenden Führungsmotivation keine Belohnungen, die mit der Position in

Verbindung stehen. Vielmehr steht die Harmonie in der Gruppe im Vordergrund. Die Gruppe steht über den persönlichen Werten.

3. Sozial-normative Führungsmotivation
   Die Führung wird als sozialer Auftrag und als soziale Verpflichtung gesehen. Führungskräfte mit einer hohen sozial-normativen Führungsmotivation haben eine höhere Führungserfahrung und neigen dazu, gerne in langfristigen Projekten die Führung zu übernehmen.
   (vgl. Furtner et al., 2013, S. 99f)

Ihre Gemeinsamkeit besteht darin, dass soziale Interessen vordergründig sind. Mit der emotionalen und der sozial-normativen Führungsmotivation werden die unternehmerischen Interessen in Verbindung gebracht (vgl. Furtner et al, 2013, S. 99).

Die Führungskraft soll Wissen und besondere Fähigkeiten der MitarbeiterInnen erkennen und positiv für das Unternehmen einsetzen. Diese Verhaltensmuster von Kontrolle und strengen Strukturen führen meist nur zu Minimalleistungen und Arbeit nach Vorschrift. Im Gegenzug fördern die gemeinsame Entwicklung von Visionen und die Schaffung von Freiräumen die Kreativität und das Engagement der MitarbeiterInnen. Um diese Führung leben zu können, müssen die „Motive und Beweggründe des menschlichen Handelns sowie Möglichkeiten und Grenzen seiner Einflussnahme“ verstanden werden, um Einfluss auf das Gruppen- als auch das individuelle Verhalten zu bewirken (Franken, 2010, S. 250).

2.3.2 Führungsstile

2.3.2.1 Autokratischer Führungsstil

Dieser Führungsstil ist auf den Output konzentriert, agiert also ergebnisorientiert, MitarbeiterInnen führen Anweisungen nach Vorgabe aus. Arbeitsprozesse und MitarbeiterInnen sind zu kontrollieren (vgl. Mahlmann, 2011, S. 15).

Im Fall von autoritärer Führung entscheidet der Projektleiter bzw. die Projektleiterin über Inhalte und Prozesse und Kritik an seinen/ihren Handlungen werden nicht zugelassen. Unerfahrenen MitarbeiterInnen gibt dieser Führungsstil Stabilität und ein Gefühl von Sicherheit, da Arbeitsschritte exakt vorgegeben und, ohne zu hinterfragen, durchgeführt werden. MitarbeiterInnen scheuen die Verantwortung und kommen mit den klaren Aufträgen zurecht (vgl. Rattay, 2013, S. 50f).

Nur die Führung hat einen Gesamtüberblick und weiß deshalb, was und vor allem bis wann ein/e MitarbeiterIn Aufgaben zu erledigen hat. Selbständiges Handeln ist somit nicht erforderlich. In Krisensituationen sind MitarbeiterInnen hilflos und abhängig von der Projektleitung. Für einige MitarbeiterInnen kann das eine Entlastung sein, für die anderen eine Zumutung (vgl. Mahlmann, 2011, S. 19).

2.3.2.2 Kooperativer Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil wird das Team in Entscheidungen über Inhalt und Prozesse mit eingebunden. Die Zusammenarbeit ist für den Projekterfolg notwendig. Kommunikation im Projektteam ist Voraussetzung dafür, um Maßnahmen zu setzen, um die Ziele zu erfüllen (Rattay, 2013, S. 51f).

Mahlmann (2011, S. 36) bezeichnet den Führungsstil als Zwei-Wege-Kommunikation, nämlich den/die MitarbeiterIn gleichberechtigt zu sehen und eine partnerschaftliche Dialogkultur zu pflegen. „Der kooperativen Führungspersönlichkeit ist bewusst, dass sie den Respekt und das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden braucht, um selbst zum Erfolg kommen zu können.“ Der Umgang mit den Kollegen ist wertschätzend, die Führungskraft vertraut den MitarbeiterInnen, dass Verantwortung übernommen und Aufgaben gewissenhaft erledigt werden.

Der kooperative Führungsstil wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit im Team aus, es entwickelt sich ein „Wir-Gefühl“. Die Teammitglieder tauschen sich aus, sie arbeiten mit Freude und Begeisterung. Konflikte werden angesprochen und gelöst, um die Zielerreichung nicht zu gefährden.
Die Ziele werden vorgegeben, doch haben MitarbeiterInnen vereinbarte Freiräume, wie sie diese erfüllen. Die Führungskraft „ermuntert Mitarbeitende dazu, kreativ Potentiale aufzudecken und in die Arbeit einzuschleusen“ (vgl. Mahlmann, 2011, S. 42f).

Kooperative Führung wird in Projekten auch „teamorientierte Führung“ genannt. Die Gesamtleitung obliegt zwar dem/der ProjektleiterIn, kann aber in speziellen Situationen Führungsfunktionen an die Mitglieder übertragen. Vor allem dann, wenn die Projektleitung selbst in Konflikten steht, einen inhaltlichen Input liefern muss oder Fähigkeiten einzelner Teammitglieder fördern bzw. nutzen möchte.
Außerdem ist es notwendig, dass die Führung über Kenntnisse der Intervention verfügt. Das Erkennen von „Wechselwirkung von emotionalen und sachlichen Kommunikationsaspekten“ dient vor allem dazu, versteckte Agenden zu verstehen. Durch die Zusammenarbeit entwickelt das Team ein Bewusstsein von sozialen Prozessen, mit dem eine Weiterentwicklung des Teams möglich ist (vgl. Rattay, 2013, S. 51f).

2.3.2.3 Demokratischer Führungsstil

Entscheidungen über Inhalt und Prozesse werden beim demokratischen Führungsstil in der Gruppe beschlossen. Die Führung schlägt Entscheidungen vor, entscheidet aber nicht selbst, da er „Vertrauen in die Fähigkeit der Selbststeuerung der Gruppe“ besitzt. Die Interaktion innerhalb der Gruppe ist sehr hoch, was sich wiederum auf eine starke Motivation auswirkt, aber einen raschen Entscheidungsprozess erschwert (vgl. Rattay, 2013, S. 53).

Fehler und Konflikte werden nicht mit Bestrafung gelöst, stattdessen wird im Team durch Hilfe und Lösungsvorschläge unterstützt. Die Ergebniskontrolle erfolgt nicht durch die Führungskraft, sondern durch die MitarbeiterInnen selbst. Dies fördert unter anderem auch das selbständige Arbeiten.
Der demokratische Führungsstil bringt eine hohe Motivation mit sich, da jede/r MitarbeiterIn seine/ihre Fähigkeiten dort einsetzen kann, wo sie gebraucht werden. Dies führt weiters zu einer höheren Leistungsbereitschaft.
Der Vorteil für das Unternehmen ist, dass Entscheidungen gemeinsam von den MitarbeiterInnen getroffen werden und so Fehler vermieden werden können.
Diese gemeinsame Entscheidungsfindung bringt aber auch einen Nachteil der langsam fortschreitenden Entscheidungsprozesse (vgl. Klesper, 2010).

2.3.2.4 Laissez-faire-Führungsstil

„Die Laissez-faire-Führung ist geprägt durch die weitgehende Absenz von Führung und wird demnach häufig als Nontransactional oder Nonleadership bezeichnet. Die Laissez- faire-Führung beschreibt ein sehr passives und ineffektives Führungsverhalten. Zeigen Führungskräfte ein Laissez-faire-Verhalten, dann kümmern sie sich nicht darum, ob die Geführten bestimmte Ziele einhalten und hohe Leistungsziele erreichen.“ (Furtner et al., 2013, S. 156)

Mahlmann (2011, S. 62) hingegen spricht von einer Wandlung des Laissez-faire-Führungsstils, weg von der negativen Behaftung. Zwar bleibt die Bezeichnung die selbe, aber die Bedeutung und das Verständnis dahinter verändert sich.
Die Führungspersönlichkeit ist nicht mehr der allwissende Spezialist, sondern hat eine strategische Funktion. In den Vordergrund rücken die sozialen Kompetenzen, um die MitarbeiterInnen zu lenken und zu motivieren. Erfordert wird auch analytisches und strukturiertes Denken sowie Moderationskompetenz. „Der faule Chef mit einer laxen Führung verwandelt sich in den fähigen Chef mit einer ausgereiften und höchste Anforderungen stellenden Führung.“ (Mahlmann, 2011, S. 62)

2.3.2.5 Situativer Führungsstil

In unterschiedlichen Situationen werden verschiedene Führungsstile eingesetzt (vgl. Rattay, 2013, S. 53).

Um den richtige Führungsstil zu verwenden, muss eine Führungskraft die Bereitschaft und Reife der MitarbeiterInnen einschätzen können.
Es wird zwischen vier Reifegraden, die sich aus den Komponenten „Arbeitsreife“ und „psychologische Reife“ zusammensetzen, unterschieden:

- M1: Der/die MitarbeiterIn weist ein Defizit an beiden Komponenten auf.
- M2: Die „psychologische Reife“ ist vorhanden, es fehlt an „Arbeitsreife“.
- M3: Dem/der MitarbeiterIn fehlt es an „psychologischer Reife“, die „Arbeitsreife“ liegt vor.
- M4: Beide Komponenten sind vorhanden.
  (vgl. Franken, 2010, S. 270)

Diese Reifegrade werden mit folgenden Führungsstilen in Verbindung gebracht:

- Telling: Eine autoritäre Führung mit klaren Strukturen und Aufgabenverteilung können fehlender Motivation und ungenügender Qualifikation entgegenwirken.
- Selling: Motivationspotentiale werden durch Überzeugung von der Führungskraft schon bei geringer Steigerung der Qualifikation gestärkt.
- Participating: Kompetenzdefizite werden durch Partizipation und Beziehungsorientierung ausgeglichen, Motivationsprobleme werden kooperativ berücksichtigt.
- Delegating: Der/die MitarbeiterIn kann durch seine/ihre Qualifikation und vorhandene Motivation Aufgaben selbständig bewältigen. Die Aufgabe der Führung ist die MitarbeiterInnen in die richtige Richtung zu lenken. (vgl. Franken, 2010, S. 271 f)

Zusammengefasst können Führungsstile folgend eingesetzt werden:
Der kooperative Führungsstil eignet sich besonders im Arbeitsalltag, da Wirtschaftlichkeit eine größere Priorität hat als die Zufriedenheit des Einzelnen. Im Gegensatz dazu wird der demokratische Führungsstil eher in Systemen wie Familie, Vereinen oder Kommunen zum Einsatz kommen. Projekte erfordern aufgrund der unterschiedlichen Situationen und Anforderungen den situativen Führungsstil. Bei der tatsächlichen Anwendung der Führungsstile kommt es aber vor allem auf die „Reife der Teammitglieder […] und […] der Teamkultur an“ (Rattay, 2013, S. 61).

2.3.3 Umgang mit der Führung aus Sicht der MitarbeiterInnen

Der Führungsstil der Projektleitung kann schwer bis gar nicht geändert werden. Es liegt an den Mitarbeitern und MitarbeiterInnen, die Arbeitsweise so anzupassen, dass einer effizienten Zusammenarbeit nichts im Wege steht.

Der Einsatz in verschiedenen Projekten, aber auch der Wechsel in neue Projekte bringen unterschiedliche Führungsverhalten und somit mehr Konfliktpotential. Hier ratet Niklas (2012) der Führung, zu Beginn des Projekts seine/ihre Erwartungen an das Team sowie Verhaltensregeln zu kommunizieren.
Der Unterschied zwischen der Linien- und der Projekttätigkeit ist, dass der/die MitarbeiterIn mit der Linienführung im Laufe der Zeit eine eigene Arbeitsweise entwickeln kann, während bei Projekten aufgrund von begrenzten Projektlaufzeiten diese meist kurzfristig passieren muss. Die Eigenheiten des anderen müssen für eine konstruktive Zusammenarbeit akzeptiert werden, die Konzentration soll auf den Projektergebnissen liegen.
Zu Beginn des Projekts sollte mit der Führung geklärt werden, ob und welche Entscheidungen von den Teammitgliedern getroffen werden dürfen, wie weit die Verantwortlichkeiten gehen, vor allem auch in Bezug auf das Budget und die Vorgehensweise mit dem Informationsaustausch. Die Aufbereitung von Berichten und deren Inhalte sowie die Themen der Pünktlichkeit und der Umgang mit Fehlern sollen vorab angesprochen werden (vgl. Niklas, 2012).

2.3.4 Führung von Projektteams

Projektteams unterscheiden sich von Linienteams darin, dass sie nicht nur die Standardfähigkeiten benötigen. „Die Neuartigkeit, die Risiken und der große Gestaltungsbedarf eines Projekts erfordern beim Mitarbeiter hohe psychische Belastbarkeit, Kreativität, Mut und Vertrauen [...]“ (Hütter, 2002), um das Projekt erfolgreich abzuschließen.

Mehr als ein Linienteam im Unternehmen „braucht ein Projektteam Selbststeuerung, Flexibilität, Problemlösungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit“ (Hütter, 2002).

Für Sprenger (1997, S. 20) ist Motivation auch ein anderes Wort für „Führung“. Diese Annahme begründet er damit, dass Führungskräfte verantwortlich für die Motivation der MitarbeiterInnen sind.
Arbeit, die Freude bereitet und als sinnvoll erachtet wird, ist für MitarbeiterInnen genauso wichtig wie ein hohes Einkommen und der berufliche Status. Diese Faktoren bewirkten einen höheren inneren Antrieb und somit eine höhere Motivation. Der Mensch ist um die Befriedigung dieser Bedürfnisse gewillt, mehr Leistung zu erbringen. Im Vergleich dazu kann intrinsische Motivation durch Belohnung in extrinsische Motivation verwandelt werden. Im Vordergrund steht hier nicht mehr die Tätigkeit, sondern die durch Leistung erbrachte Belohnung. Die Leistung sinkt. Durch dieses Übermaß an Belohnung und Fokus auf extrinsische Motivation, sagt Sprenger, „kommt kaum jemand auf die Idee, dass jemand etwas tut, weil er es tun will“ (Sprenger, 1997, S. 76).

Anerkennung und Lob ist wichtig für die MitarbeiterInnen. Es gibt ihnen die Lust und Freude weiterzumachen. Wenn aber ihre Leistung als selbstverständlich hingenommen wird, verschwindet diese Lust (vgl. Sprenger, 1997, S. 79).

Die Führung im Team hat drei Hauptfunktionen.

- Integrationsfunktion: Diese Funktion beschreibt die Aufgabe der Führungskraft, jedes Teammitglied der Gruppe zu aktivieren. Dazu zählt die Ermutigung an Diskussionen teilzunehmen und die Meinung zu äußern. Die Führung bleibt dabei unparteiisch und agiert mehr als ModeratorIn.
- Kohäsionsfunktion: Hier geht es um den Gruppenzusammenhalt. Die Funktion greift das Thema des Gruppenprozesses auf, in dem Spielregeln und Ziele gemeinsam erarbeitet werden. Zusätzlich zum methodischen Wissen muss eine Führungskraft hier auch besonders über soziale Kompetenzen und Empathie verfügen.
- Lokomotionsfunktion: Diese Funktion ist mit der Leadingfunktion zu vergleichen. Die Aufgabe besteht darin, die Zielerreichung

sicherzustellen. Die Führung sorgt dafür, dass das Team die Ziele gemeinsam verfolgt. Dabei wird die Effektivität und Effizienz im Team gefördert (vgl. Mahlmann, 2010, S. 61).

Die Führung in Projekten unterscheidet sich von der Führung in der Linientätigkeit.
Projekte haben etwas Neues als Ziel. Durch unkonventionelle Arbeitsformen kann die Führungskraft kreative Ideen und Methoden zulassen, die wiederum neue Lösungsansätze bringen. Das Unbekannte kann weiters hohes Engagement und Motivation mit sich bringen.
Die Führung ist nur auf die Projektlaufzeit bestimmt. Jede Projektphase benötigt verschiedene Interventionen, um erfolgreich die Projektziele zu erfüllen. Zu Beginn ist es wichtig, die Aufgabenverteilung nach den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu bestimmen, ihnen den Raum zu geben, um sich gemeinsam als Team zu entwickeln (vgl. Rattay, 2013, S. 70ff).

Die Komplexität und Neuartigkeit löst nicht nur negative Emotionen aus. Sie ermöglichen auch einen größeren Gestaltungsspielraum und Einbindung von Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen, die zu einem besseren Ergebnis führen können. Die Führungskraft muss aber auch erkennen, „wann kreatives Schaffen in effizientes Umsetzen übergehen muss“, damit Projekte nicht endlos fortgeführt und ergebnislos bleiben.
Diversität und Heterogenität bringen nicht nur ein Risiko mit sich, sondern können auch durch diese Unterschiede viele verschiedene Perspektiven aufweisen, die so zum Projekterfolg führen. Es führt zu einem „von-einander-lernen“ und gegenseitiger Akzeptanz (vgl. ebd.).

Meilensteine bieten die Möglichkeit der Reflexion von den bis dato erbrachten Leistungen und gemeinsamen Feierlichkeiten. MitarbeiterInnen schätzen diese Anerkennung, die die Motivation für die weiteren Phasen im Projekt steigern. Auch bieten die Zwischenergebnisse die Chance, Fehler im Projektverlauf zu

erkennen und frühzeitig entgegenzuarbeiten (vgl. Rattay, 2013, S. 70ff).

Die Ausführung der Führungsintervention hängt von der Persönlichkeit ab. „Die persönlichkeitsbedingte Beeinflussung passiert einerseits, weil die jeweilige Führungskraft aus der eigenen Persönlichkeitsstruktur heraus agiert.“ Die wird auch als „innere Führungskultur“ bezeichnet (vgl. Rattay, 2013, S. 73).

Der/die analytisch orientierte ProjektmanagerIn führt nach logischen Aspekten, die beziehungsorientierte Führung konzentriert sich auf die emotionale Seite. Auf klar definierte Strukturen greift die ordnungsorientierte Führung zurück und spontane und unkonventionelle Handlungen sind bei visionär-kreativen Personen zu beobachten (vgl. ebd.).

„Je unreflektierter die Führungskraft denkt und handelt, desto eher werden die Führungsimpulse die eigenen Persönlichkeitsstrukturen widerspiegeln.“ Je mehr Wissen zur eigenen Person vorhanden ist, desto breiter ist der Handlungsspielraum ergänzend zu den alltäglichen Mustern. Die Führungskraft interveniert dann meist situationsbedingt und personenbezogen. Dies beschreibt die „äußere Führungskultur“ (vgl. Rattay, 2013, S. 73f).

Die Führungsqualität ist relevant für die Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Beschäftigte begründen Defizite in der Führung meist durch unzureichende soziale Unterstützung, fachliche Unterforderung und fehlende Anerkennung. Dadurch werden Ressourcen vergeben und die resultierende Demotivation führt zu Produktivitätseinbußen im Unternehmen (vgl. Franken, 2010, S. 281).
„Gute Führung beeinflusst nicht nur das Erreichen formeller Ziele, sondern fördert Eigeninitiative, Ideenreichtum und optimale Problemlösungen sowie langfristige Arbeitszufriedenheit und Potentialentwicklung der Mitarbeiter.“ (Franken, 2010, S. 281)

3. Empirie

3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde die quantitative Methode mittels nichtexperimentellem Design innerhalb einer Querschnittstudie gewählt. Die Datenerhebung wurde schriftlich mittels Online-Befragung standardisiert mit geschlossenen Fragen durchgeführt. Einige Items enthielten zusätzlich noch eine offene Kategorie.

3.1.1 Online-Fragebogen

Für die Befragung wird die Methode des Online-Fragebogens gewählt. Diese ist mit einer schriftlichen Befragung zu vergleichen.

Einer der bedeutendsten Vorteile einer Online-Befragung ist die zu erreichende Reichweite. Durch den digitalen Versand können verschiedene Branchen, Unternehmen und Projekte gleichzeitig erreicht werden und der Rücklauf erfolgt meist rasch. Die Online-Umfrage ermöglicht ebenfalls eine einfache und rasche Weiterleitung des Fragebogen-Links.
Außerdem sind die digitalen Daten bereits vorhanden, die Antworten müssen nicht erst händisch in ein System eingegeben werden. Eingabefehler können so vermieden werden.
Bei der Befragung selbst entfällt im Gegensatz zum Papierfragebogen der personelle und materielle Aufwand. Der Fragebogen muss nicht kopiert, persönlich verteilt und wieder eingesammelt werden. Weiters haben die Befragten die Möglichkeit, die Fragen im eigenen Zeittempo zu beantworten (vgl. Raithel, 2008, S. 67).

3.1.2 Entwicklung des Fragebogens

Um die Fragestellung beantworten zu können, wurde ein Fragebogen zu drei Themengebieten entwickelt. Diese umfassen die Themen Motivation, Kohärenzgefühl und Führung.

Zum Thema Motivation ergab die erste Recherche keine direkten Ergebnisse. Die zusätzliche Einbindung von Arbeitszufriedenheit brachte mehr Resultate. So kamen der FEO – Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (Daumenlang, 2004), JDS – Job Diagnostic Survey (Schmidt & Kleinbeck, 1999), der Fragebogen zur Erfassung der Unternehmenskultur und Arbeitszufriedenheit (Unterreitmeier & Schwinghammer, 2004) sowie der Fragebogen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit (Fischer & Lück, 2014) in die engere Auswahl. Diese waren aber noch nicht zufriedenstellend deckend mit der zu erforschenden Motivation im Projektmanagement. Die weitere Recherche ergab eine Dissertationsarbeit zum Thema „Motivation in Projekten“ (Cremer, 2002). Der dort ausgearbeitete Fragebogen ist umfangreicher und behandelt unter anderem auch Projektmanagement-Themen wie Controlling, Projektbeteiligte und Aufgaben. Die Befragungsitems zum Bereich Motivation erfüllten die Voraussetzung, um das Thema dieser Arbeit zu bearbeiten und wurden so übernommen.

Das Kohärenzgefühl wird mit dem SOC – Sense of Coherence (Antonovsky, 1997) gemessen. Der Ursprungsfragebogen enthält 29 Items. Antonovsky veröffentlichte ebenfalls die Kurzform SOC-13 (Antonovsky, 1993) mit 13 Items. Da die Kurzform für diese Umfrage ebenfalls noch zu umfangreich gewesen wäre, musste der Fragebogen noch weiter gekürzt werden. Aufgrund der Validierung des SOC-13 (Mahammadzadeh, Poursharifi & Alipour, 2010) konnten mittels Cronbachs Alpha (α = 0,77 für SOC-13) und Varianz der Fragebogen auf die drei Hauptkomponenten des Kohärenzgefühls und das jeweils am stärksten gewichtete Item reduziert werden. Diese drei Items wurden dann in den Fragebogen übernommen.

Die Recherche zum Thema Führung ergaben die Fragebögen FSF – Führungsstilfragebogen (Schaper, 2004) und der Fragebogen zum individualisierten Führungsstil (Paul & Schyns, 2014). Die Anfrage nach dem FSF hat keine Ergebnisse gebracht, die Entscheidung fiel dadurch auf den Fragebogen von Paul & Schyns, der so übernommen wurde. Einzig eine Änderung wurde durchgeführt. Der Begriff „Vorgesetzter/Vorgesetzte“ wurde aufgrund der Thematik Projektmanagement durch „Projektleiter/Projektleiterin“ ersetzt.

3.1.3 Struktur des Fragebogens

Die Items des Motivationsfragebogens waren anhand einer siebenstufigen Ratingskala von „sehr unzutreffend“ bis „sehr zutreffend“ bzw. mit „überhaupt nicht“ und „sehr“ zu beantworten.

Die Items des Kohärenzgefühls waren an der siebenstufigen Ratingskala wie folgt zu bewerten: „selten“ bis „oft“; „sehr oft“ bis „selten“ und „über-, unterschätzen“ bis „richtig einschätzen“.

Die siebenstufige Ratingskala der Führungs-Items konnten von „sehr wenig“ bis „sehr viel“, sehr „unzufrieden“ bis „sehr zufrieden“ und „fast nie“ bis „fast immer“ beantwortet werden.

Nach Zusammenfügung der drei Fragebögen wurde am Ende nach soziodemografischen Daten wie Geschlecht, Alter, Branche, Position und nach der Aufgabenaufteilung der Projekt- und Linientätigkeit gefragt.

Die Frage nach dem Alter wurde in fünf Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe beinhaltet die unter 18-jährigen. Darauf folgen 18 – 34 Jahre, 35 – 50 Jahre, 50 – 69 Jahre und die Gruppe älter als 70 Jahre.

Die Branchen wurden wie folgt aufgeteilt:

- Banken/Versicherung
- Gewerbe
- Handel
- Industrie
- Information/Consulting
- Tourismus/Freizeitwirtschaft
- NGO/NPO
- Andere

Als Position kann Projektleitung, Projektmitglied sowie andere Funktion angegeben werden.

Die Aufgabenaufteilung von Projekt- und Linientätigkeit soll prozentuell aufgeteilt werden.

Im Gesamten ergibt das einen Fragebogen mit 45 Items.

3.1.4 Fragebogen-Tool

Zur Generierung des Online-Fragebogens wurde q-set.at als Tool ausgewählt. Es bietet mehrere Möglichkeiten zur Darstellung von Fragen in grafischer als auch in messbarer Form. Gegen Bezahlung gibt es die Möglichkeit einer werbefreien Veröffentlichung. Die Daten können bereits während der laufenden Umfrage ausgewertet werden. Der finale Datensatz wird von q-set.at für SPSS zur weiteren Verwendung vorbereitet. Die Datenauswertung erfolgt mittels dem Programm IBM SPSS Statistics Version 23.

3.2 Pretest

Es wurde vor dem Versand ein Pretest durchgeführt, mit dem Ziel, die Verständlichkeit der Fragen und Skalen, die Länge des Fragebogens, die eventuelle Notwendigkeit der Adaptierung der soziodemografischen Fragen und die tatsächliche Durchführungsdauer des Fragebogens festzustellen.

Hierfür haben vier Personen aus unterschiedlichen Branchen, Positionen und Erfahrungen den Pretest durchgeführt. Aufgrund der Ergebnisse wurden das Layout und die Darstellung einer soziodemografischen Frage angepasst.

3.3 Vorgehensweise

Der Fragebogen wurde per E-Mail inklusive Begleitschreiben mit dem externen Link an 50 Personen, die im Bereich Projektmanagement tätig sind, zur Befragung versendet. Dem Schreiben waren unter anderem Thema und Ziel der Befragung und Dauer der Umfrage zu entnehmen. Das E-Mail wurde proaktiv weitergeleitet. Weiters wurde die Einladung zum Fragebogen auf die Facebook Seiten der pma young crew und die der Wirtschaftsuniversität Wien gestellt sowie auf der Website projektmagazin.de und q-set.at veröffentlicht.
Hier ergab sich die Möglichkeit, eine möglichst breite Streuung von Alter, Branche und Position zu bekommen. Das Ziel war es, einen weiten Überblick in den Projektmanagementbereich zu bekommen.

Nach fünf Wochen Befragung sind 179 Fragebögen eingelangt. Davon waren 19 Fragebögen unvollständig und somit nicht für die Auswertung verwertbar. Ebenfalls nicht berücksichtigt wurden jene 392 Personen, die den Umfragelink geöffnet, jedoch nicht an der Umfrage teilgenommen haben. Die Auswertung wurde somit mit 150 vollständig ausgefüllten Fragebögen durchgeführt.

3.4 Stichprobenbeschreibung

43,33 % der TeilnehmerInnen (N = 65), die an der Befragung teilgenommen haben, waren weiblich. Der männliche Anteil beträgt 56,67 (N = 85) (siehe Abb. 5).
Im Vergleich mit den Altersgruppen ist festzustellen, dass in der Gruppe 18 – 34 Jahre deutlich mehr Frauen (N = 34) anzutreffen sind als Männer (N = 19). Darüber hinaus ist aus der Tabelle 1 zu entnehmen, dass in den Gruppen 35 – 40 Jahre und 51 – 69 Jahre ein signifikanter Unterschied in der Geschlechterverteilung vorzufinden ist. 40 Männer in der Gruppe 35 – 40 Jahre stehen zum Vergleich von 24 Frauen und in der Gruppe 51 – 69 Jahre steht das Verhältnis von 23 Männern zu 5 Frauen.
Bei einem Unterschied von 13 % kann angenommen werden, dass mehr Männer im Projektmanagementbereich tätig sind als Frauen. Auch dominieren sie die Altersgruppe der 35 – 69-jährigen, wobei die Befragung zeigt, dass Frauen im Bereich der 18 – 34-jährigen nachkommen.

Bei der Betrachtung der allgemeinen Altersverteilung (siehe Abb. 6) wird ersichtlich, dass 42,67 % der TeilnehmerInnen zwischen 35 – 50 Jahre alt sind. Weiters sind 35,33 % der Befragten in der Altersgruppe 18 – 34 Jahre. Ein kleinerer Teil, nämlich 18,67 % sind zwischen 51 – 69 Jahre alt.
Zur Minderheit gehörten die 3,33 % der TeilnehmerInnen unter 18 Jahren.

Geschlechteraufteilung vs. Alter

		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Alter	unter 18	2	3	5
	18 - 34	34	19	53
	35 - 50	24	40	64
	51 - 69	5	23	28
Gesamt		65	85	150

Tabelle 1: Geschlechterverteilung vs. Altersgruppen

Geschlechterverteilung

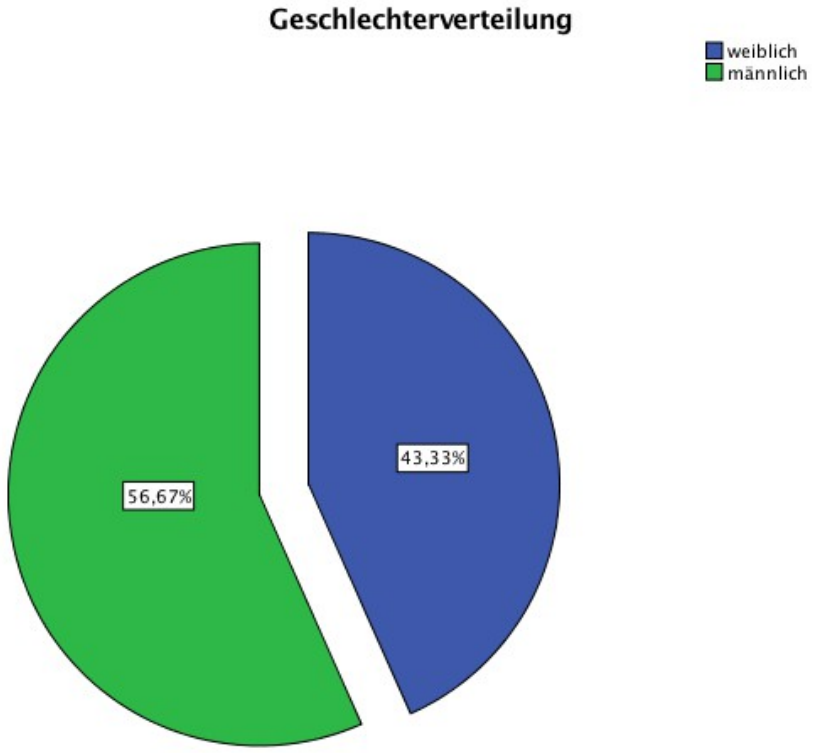

Abb. 5: Geschlechterverteilung

Altersverteilung

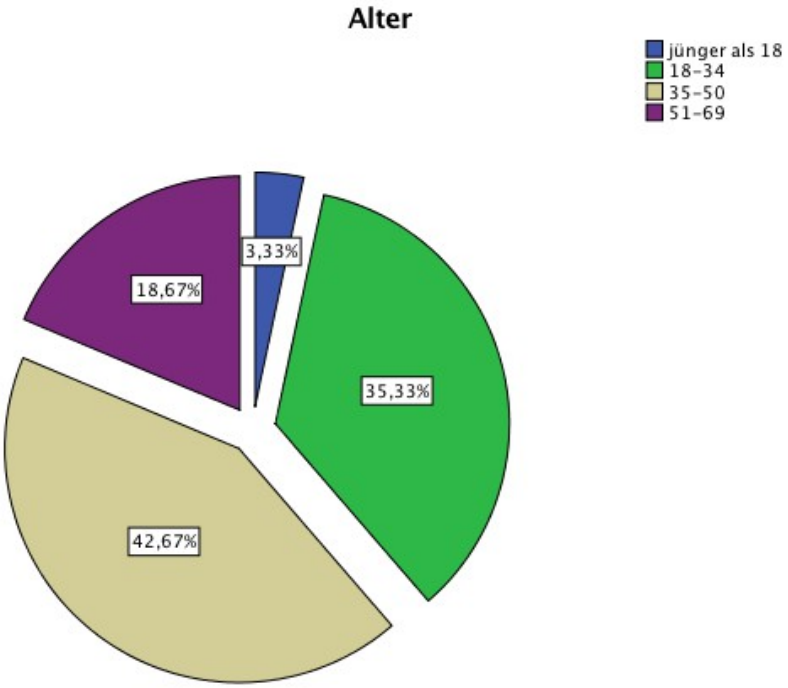

Abb. 6: Altersverteilung

Branchenverteilung

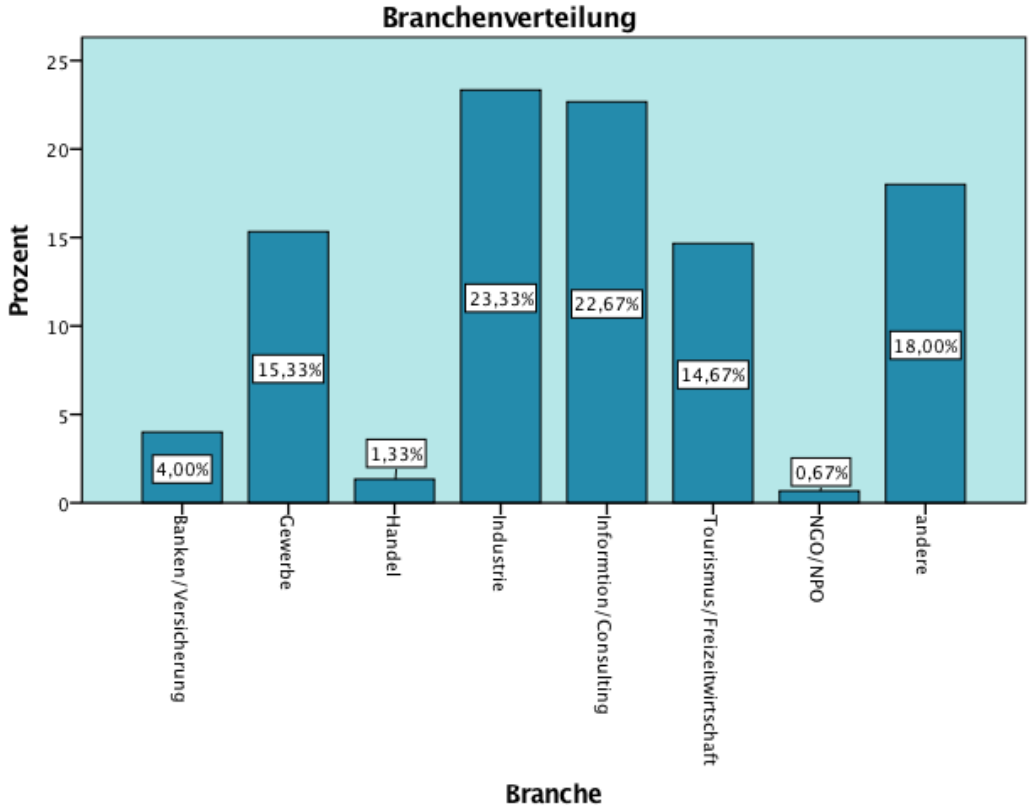

Abb. 7: Branchenverteilung

Ein Blick auf die Branchenverteilung (Abb. 7) zeigt, dass 23,33 % der BefragungsteilnehmerInnen im Industriebereich tätig sind. Darauf folgen 22,67 % im Informations-/Consultingbereich, 15,33 % im Gewerbe und 14,67 % im Tourismus-/Freizeitwirtschaftsbereich. 18% haben andere Bereiche gewählt, woraus aber die Hälfte der Bau-/Immobilienbranche zuzuschreiben ist. Die kleinsten Bereiche sind Banken/Versicherung (4 %), Handel (1,33%) und NGO mit 0,67 % zuzuordnen.

Positionsverteilung

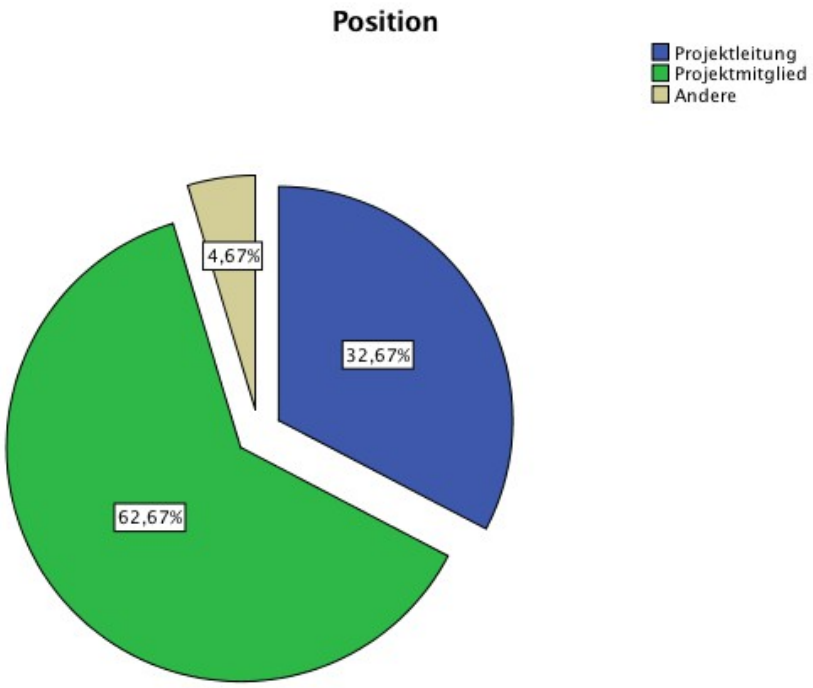

Abb. 8: Positionsverteilung

Unter den Befragten haben 62,67 % angegeben, Projektmitglied zu sein, während 32,67 % ProjektleiterIn sind. Nicht in diesen beiden Kategorien zuordnen konnten sich 4,67 %, diese sind in anderen Positionen tätig (siehe Abb. 8).

3.5 Faktorenanalyse

Zur Validierung des Fragebogens wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt und Cronbachs Alpha zur Überprüfung der Reliabilität ermittelt.

„Die exploratorische Faktorenanalyse versucht die Beziehungszusammenhänge in einem großen Variablenset insofern zu strukturieren, als sie Gruppen von Variablen identifiziert, die hoch miteinander korreliert sind und diese von weniger korrelierten Gruppen trennt. [...] Neben der Strukturierungsfunktion wird die Faktorenanalyse auch zur Datenreduktion eingesetzt.“ (Backhaus, 2011, S. 330) Es kommt zu einem Verlust an erklärter Gesamtvarianz, sprich, einem Informationsverlust durch die Faktorenanalyse.

Vor Durchführung der Analyse wurden Negativ-Fragen umgepolt.

3.5.1 Faktorenanalyse Motivation

Erklärte Gesamtvarianz Motivation

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	8,336	34,734	34,734	8,336	34,734	34,734	7,664	31,932	31,932
2	3,793	15,802	50,536	3,793	15,802	50,536	3,452	14,385	46,317
3	2,761	11,502	62,038	2,761	11,502	62,038	2,829	11,786	58,103
4	2,253	9,390	71,428	2,253	9,390	71,428	2,572	10,716	68,819
5	1,372	5,717	77,145	1,372	5,717	77,145	1,998	8,325	77,145
6	,756	3,151	80,296						
7	,620	2,581	82,878						
8	,593	2,472	85,350						
9	,488	2,033	87,383						
10	,416	1,735	89,117						
11	,381	1,586	90,703						
12	,329	1,371	92,075						
13	,283	1,180	93,255						
14	,267	1,113	94,368						
15	,227	,944	95,312						
16	,220	,916	96,229						
17	,198	,824	97,053						
18	,151	,631	97,683						
19	,139	,580	98,263						
20	,110	,460	98,723						
21	,096	,402	99,125						
22	,089	,373	99,498						
23	,067	,278	99,775						
24	,054	,225	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Tabelle 2: Erklärte Gesamtvarianz Variable Motivation

Für die Faktorenanalyse nach der Hauptkomponentenmethode (Rotation Varimax) wurden 24 Items miteinbezogen. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, wird dabei eine Lösung mit fünf Faktoren vorgeschlagen. Diese ergeben eine

Gesamtvarianz von 77 %. Der erste Faktor erklärt 34,73 % der Gesamtvarianz, der zweite Faktor 15,8 %, der dritte Faktor 11,5 %, der vierte Faktor 9,39 % und der fünfte Faktor 5,72 %.

Diese fünf Faktoren wurden Projektziele, Arbeitsfreude, Eigeninitiative, Interesse und Bindung genannt.

Skala 1: Projektziele	**Ladung**
Item 1: Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich die Aufgabe gut mache.	0,864
Item 2: Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich die Aufgabe gut mache.	0,886
Item 5: Es bedeutet mir sehr viel, die Projektziele zu erreichen.	0,657
Item 6: Die Ziele nimmt doch eh' keiner wirklich ernst.	0,81
Item 7: Ehrlich gesagt ist es mir egal, ob ich die Projektziele erreiche.	0,854
Item 10: Die Projektziele sind gute Ziele, um danach zu streben.	0,649
Item 11: Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	0,85
Item 14: Wenn ich im Projekt an einem Problem arbeite und ich spüre, dass ich nah an einer Lösung bin, bleibe ich, bis ich ein befriedigendes Ergebnis gefunden habe. Egal wie spät es ist.	0,831
Item 16: Wenn ich mich mit der Projektaufgabe beschäftige, kann ich an gar nichts anderes mehr denken.	0,541
Item 22: Wie oft machen Sie Zusatzarbeit für das Projekt, die nicht von Ihnen verlangt wird?	0,694
Item 24: Wie erstrebenswert ist das, was Sie mit der Zielerreichung verbinden, für Sie, wenn Sie dabei an persönliches Erfolgserlebnis, Anstrengung, Stressgefühl, Spaß bei der Arbeit, Prämien, Anerkennung bei Kollegen und/oder Vorgesetzten, verbesserte Beförderungschancen denken?	0,71

Der erste Faktor erklärt 34,73 % der Gesamtvarianz. Die Ladungen der einzelnen Items liegen zwischen 0,541-0,886, die höchsten Ladungen weisen die Items 1, 2 und 7 auf.

Da folgende Items mit der Zielerreichung und der Zielakzeptanz zusammenhängen, wurde der Faktor als „Projektziele“ definiert.

Skala 2: Arbeitsfreude	**Ladung**
Item 8: Ich fühle mich den Projektzielen stark verpflichtet.	0,592
Item 13: In den Besprechungen des Projektes vermeide ich es meistens, über die bessere Lösung zu streiten, damit wir schneller fertig werden.	0,773
Item 18: Wenn ich bei den Projektaufgaben bin, ist jeder Telefonanruf eine willkommene Ablenkung.	0,855
Item 23: Wie viel Spaß bereitet Ihnen die Projekttätigkeit?	0,782

Der zweite Faktor lässt sich mit „Arbeitsfreude“ benennen, da die Items mit Spaß und Beschäftigung an der Tätigkeit in Verbindung gebracht werden. Der Faktor erklärt 15,8 % der Varianz. Die Ladungen der Items liegen zwischen 0,592-0,855, den höchsten Wert landet Item 18.

Skala 3: Interesse	**Ladung**
Item 4: Meine Gefühlslage wird im Allgemeinen nicht besonders davon beeinflusst, wie stark oder schwach meine Leistung auf dem Projekt ist.	0,881
Item 9: Es würde mich nicht viel kosten, meinerseits die Projektzielverfolgung fallen zu lassen.	0,755
Item 19: Ich denke auch zu Hause oft daran, wie weit (oder nicht) wir im Projekt schon gekommen sind.	0,595
Item 20: Ich denke auch zu Hause oft daran, wie weit (oder nicht) wir noch von den Projektzielen entfernt sind.	0,393

Der dritte Faktor erklärt 11,5 % der Gesamtvarianz und wird als „Interesse“ bezeichnet. Items wie Projektzielverfolgung, Leistung und Projektfortschritt sind hier miteingebunden. Die Ladungen der Items liegen zwischen 0,393-0,881, den höchsten Wert landet Item 4.

Skala 4: Eigeninitiative	Ladung
Item 15: Wenn es im Projekt mal nicht so gut läuft und wir nicht weiterkommen, gebe ich nie auf und unternehme weitere Aktivitäten.	0,65
Item 17: Ich denke auch zu Hause oft daran, wie ich Probleme aus dem Projekt knacken kann.	0,891
Item 21: Nach Rückschlägen im Projekt brauche ich erst wieder eine Zeit, bis ich mich wieder mit der Projektaufgabe beschäftigen kann.	0,486

Der vierte Faktor wurde als „Eigeninitiative“ definiert und erklärt 9,39 % der Varianz. Mit diesem Faktor hängen Items wie selbständiges Arbeiten und Probleme in der Freizeit lösen zusammen.
Die Ladungen der Items liegen zwischen 0,486-0,891, den höchsten Wert landet Item 17.

Skala 5: Bindung	Ladung
Item 3: Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich auf dieser Aufgabe eine schwache Leistung abgeliefert habe.	0,801
Item 12: Für die Projektziele bin ich bereit, mich zu verausgaben.	0,718

Der fünfte Faktor betrifft die „Bindung“ und erklärt 5,72 % der Gesamtvarianz. Ihm sind folgende Items zugewiesen: Schlechte Leistung führt zu negativen Gefühlen und Bereitschaft zur Verausgabung für Ziele.
Die Ladungen der Items liegen zwischen 0,718-0,801, den höchsten Wert landet Item 3.

3.5.2 Faktorenanalyse Kohärenzgefühl

Für das Kohärenzgefühl wurde keine Faktorenanalyse durchgeführt, da die Variable lediglich drei Items beinhaltet.

3.5.3 Faktorenanalyse Führung

Für die Faktorenanalyse der Variable „Führung“ wurden 11 Items miteinbezogen (siehe Tabelle 4). Dabei wird eine Lösung mit zwei Faktoren vorgeschlagen. Diese ergeben eine Gesamtvarianz von 74,36 %. Der erste Faktor erklärt 45,12 % der Gesamtvarianz und der zweite Faktor 29,24 %.

Diese zwei Faktoren wurden „Vertrauen“ und „Zufriedenheit“ genannt.

Erklärte Gesamtvarianz Führung

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,057	45,977	45,977	5,057	45,977	45,977	4,964	45,123	45,123
2	3,123	28,386	74,363	3,123	28,386	74,363	3,216	29,240	74,363
3	,785	7,137	81,500						
4	,699	6,352	87,852						
5	,424	3,856	91,708						
6	,311	2,827	94,535						
7	,197	1,792	96,327						
8	,160	1,450	97,777						
9	,105	,953	98,730						
10	,086	,781	99,511						
11	,054	,489	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Tabelle 3: Erklärte Gesamtvarianz Variable Führung

Skala 1: Vertrauen	**Ladung**
Item 28: Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin die Zusicherung, dass er/sie Vertrauen in meine Integrität hat.	0,901
Item 30: Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin die Zusicherung, dass er/sie Vertrauen in meine Motivation hat.	0,907
Item 32: Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin die Zusicherung, dass er/sie Vertrauen in meine Fähigkeiten hat.	0,918
Item 33: Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin mit Ihrer erbrachten Arbeitsmenge ist.	0,894
Item 35: Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin mit Ihrer Gesamtleistung ist.	0,958
Item 37: Wenn Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin die Entscheidung selbst treffen könnte, würde er/sie Ihnen eine Beförderung auf eine verantwortungsvollere Position anbieten?	0,840

Der erste Faktor erklärt 45,12 % der Gesamtvarianz und wird als „Vertrauen“ definiert. Folgende Items stehen damit in Verbindung: Vertrauen in Integrität, Motivation und Fähigkeiten und Einschätzung der Arbeitsmenge und der Gesamtleistung.

Die Ladungen der Items liegen zwischen 0,840-0,958, den höchsten Wert landet Item 35.

Skala 2: Zufriedenheit	**Ladung**
Item 29: Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin Aufmerksamkeit für meine Gefühle und Bedürfnisse.	0,786
Item 31: Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin Unterstützung für meine Handlungen und Ideen.	0,851
Item 34: Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin mit der Qualität Ihrer Leistung ist.	0,714
Item 36: Wie oft stimmt die Art und Weise, wie Sie Ihre Arbeit erledigen, mit den Vorstellungen Ihres Projektleiters/Ihrer Projektleiterin überein?	0,693
Item 38: Wenn Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin die Entscheidung selbst treffen könnte, würde er/sie Ihnen eine Gehaltserhöhung geben?	0,872

Der zweite Faktor wird „Zufriedenheit“ genannt und erklärt 29,24 % der Gesamtvarianz. Er beinhaltet Items wie Aufmerksamkeit für Gefühle, Unterstützung für Handlungen und Übereinstimmung mit der Projektleitung über Arbeit.

Die Ladungen der Items liegen zwischen 0,693-0,872, den höchsten Wert landet Item 38.

3.6 Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilitätsanalyse wurde durchgeführt, um festzustellen, wie gut Items welchem Faktor zugeordnet werden können. Die Messung erfolgt dabei mittels Cronbachs Alpha (α). Liegt dieser Wert über $\alpha > 0{,}8$, wird dieser als akzeptabel betrachtet.

Motivation

Das Cronbachs Alpha des Faktors „Projektziele“ liegt bei 0,88. Beim Faktor „Arbeitsfreude“ wurden zwei Items aufgrund des schlechten Alpha weggelassen. Der Wert ist von 0,28 auf 0,82 gestiegen. Interesse $\alpha = 0{,}70$, Eigeninitiative $\alpha = 0{,}69$, Bindung $\alpha = 0{,}57$.

Kohärenzgefühl

Das Cronbachs Alpha für das Kohärenzgefühl ist 0,47.

Führung

Der Faktor Vertrauen hat ein Cronbachs Alpha von 0,96 und Zufriedenheit einen Wert von 0,85.

3.7 Zusammenhanganalyse der Faktoren

Die Korrelationsanalyse überprüft den Zusammenhang zwischen zwei Variablen (Faktoren). Allen angeführten Berechnungen liegt ein Signifikanzniveau von α = 5 % zugrunde.

Korrelationen Führung (Vertrauen) und Motivation

			Vertrauen	Projekt-ziele	Arbeits-freude	Interesse	Eigen-initiative	Bindung
Spearman-Rho	Vertrauen	Korrelationskoeffizient						
		Sig. (2-seitig)						
		N						
	Projektziele	Korrelationskoeffizient	,690**					
		Sig. (2-seitig)	,000					
		N	150					
	Arbeitsfreude	Korrelationskoeffizient	,282**	,347**				
		Sig. (2-seitig)	,000	,000				
		N	150	150				
	Interesse	Korrelationskoeffizient	,277**	,381**	,143			
		Sig. (2-seitig)	,001	,000	,081			
		N	150	150	150			
	Eigeninitiative	Korrelationskoeffizient	-,137	-,017	,310**	,388**		
		Sig. (2-seitig)	,094	,840	,000	,000		
		N	150	150	150	150		
	Bindung	Korrelationskoeffizient	,374**	,467**	,065	,065	-,050	
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,432	,431	,545	
		N	150	150	150	150	150	

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 4: Korrelation zwischen Führung (Vertrauen) und Motivation

Die Korrelationsmatrix für Führung (Vertrauen) und Motivation (siehe Tabelle 4) zeigt, dass der stärkste Zusammenhang zwischen Vertrauen und Projektzielen

mit r = 0,69; p = 0,000 liegt. Es handelt sich hierbei um eine positive Beziehung, das bedeutet, mit steigendem Vertrauen der Führungskraft nimmt auch die Identifikation mit den Projektzielen zu bzw. umgekehrt.
Statistisch gering signifikant positive Zusammenhänge bestehen zwischen Vertrauen und Arbeitsfreude (r = 0,28; p = 0,000), Interesse (r = 0,28; p = 0,001) und Bindung (r = 0,37; p = 0,000).

Ebenfalls besteht ein mittelmäßig positiver Zusammenhang zwischen Projektzielen und Bindung (r = 0,47; p = 0,000). Das bedeutet, dass bei der Identifikation mit den Projektzielen auch die Bindung an das Projekt steigt.
Gering positive Zusammenhänge bestehen zwischen Projektzielen und Interessen (r = 0,38; p = 0,000) und Arbeitsfreude (r = 0,35; p = 0,000).
Die Arbeitsfreude hat mit der Eigeninitiative (r = 0,31; p = 0,000) einen gering positiven Zusammenhang sowie das Interesse mit der Eigeninitiative (r = 0,39; p = 0,000).

Korrelationen Führung (Zufriedenheit) und Motivation

			Zufriedenheit	Projekt-ziele	Arbeits-freude	Interesse	Eigen-initiative	Bindung
Spearman-Rho	Zufriedenheit	Korrelationskoeffizient						
		Sig. (2-seitig)						
		N						
	Projektziele	Korrelationskoeffizient	-,025					
		Sig. (2-seitig)	,764					
		N	150					
	Arbeitsfreude	Korrelationskoeffizient	,488**	,347**				
		Sig. (2-seitig)	,000	,000				
		N	150	150				
	Interesse	Korrelationskoeffizient	-,122	,381**	,143			
		Sig. (2-seitig)	,136	,000	,081			
		N	150	150	150			
	Eigeninitiative	Korrelationskoeffizient	,212**	-,017	,310**	,388**		
		Sig. (2-seitig)	,009	,840	,000	,000		
		N	150	150	150	150		
	Bindung	Korrelationskoeffizient	,009	,467**	,065	,065	-,050	
		Sig. (2-seitig)	,914	,000	,432	,431	,545	
		N	150	150	150	150	150	

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5: Korrelation zwischen Führung (Zufriedenheit) und Motivation

Die Korrelationsmatrix für Führung (Zufriedenheit) und Motivation (siehe Tabelle 5) zeigt, dass der stärkste Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Arbeitsfreude mit r = 0,49; p = 0,000 liegt. Es handelt sich hierbei um eine positive Beziehung, das bedeutet, mit steigender Zufriedenheit der Führungskraft nimmt auch die Arbeitsfreude zu.

Ein statistisch gering signifikant positiver Zusammenhang besteht zwischen Zufriedenheit und Eigeninitiative (r = 0,21; p = 0,009).

Korrelationen Kohärenzgefühl und Motivation

			Kohärenz -gefühl	Projekt- ziele	Arbeits- freude	Interesse	Eigen- initiative	Bindung
Spearman-Rho	Kohärenzgefühl	Korrelationskoeffizient						
		Sig. (2-seitig)						
		N						
	Projektziele	Korrelationskoeffizient	,030					
		Sig. (2-seitig)	,715					
		N	150					
	Arbeitsfreude	Korrelationskoeffizient	,356**	,347**				
		Sig. (2-seitig)	,000	,000				
		N	150	150				
	Interesse	Korrelationskoeffizient	,153	,381**	,143			
		Sig. (2-seitig)	,061	,000	,081			
		N	150	150	150			
	Eigeninitiative	Korrelationskoeffizient	,272**	-,017	,310**	,388**		
		Sig. (2-seitig)	,001	,840	,000	,000		
		N	150	150	150	150		
	Bindung	Korrelationskoeffizient	-,034	,467**	,065	,065	-,050	
		Sig. (2-seitig)	,677	,000	,432	,431	,545	
		N	150	150	150	150	150	

**. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 6: Korrelation zwischen Kohärenzgefühl und Motivation

Die Korrelationsmatrix für Kohärenzgefühl und Motivation (siehe Tabelle 6) zeigt, dass der stärkste positive Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl und Arbeitsfreude mit r = 0,36; p = 0,000 liegt. Mit steigendem Kohärenzgefühl nimmt auch die Arbeitsfreude zu bzw. bei sinkendem Kohärenzgefühl ab.

Auch ein statistisch gering signifikant positiver Zusammenhang besteht zwischen Kohärenzgefühl und Eigeninitiative (r = 0,27; p = 0,001). Mit dem Steigen/Fallen des Kohärenzgefühls nimmt auch die Eigeninitiative zu bzw. ab.

3.8 Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse beschreibt den Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable. Sie wird primär zur Untersuchung von Kausalbeziehungen (Ursache-Wirkung-Beziehungen) eingesetzt (vgl. Backhaus, 2011, S. 56). Die multiple lineare Regression erlaubt eine Einbeziehung von mehreren unabhängigen Variablen (vgl. Raab-Steiner & Benesch, 2012, S. 151).

Die abhängige Variable ist die Motivation.
Die unabhängigen Variablen sind Kohärenzgefühl und die Faktoren der Führung (Vertrauen und Zufriedenheit).
Untersucht wird dabei sowohl der Einfluss der Führung auf die Motivation als auch der Einfluss des Kohärenzgefühls auf diese.

$$F\ (V,Z) \leftarrow M \rightarrow K$$

Varianzanalyse (ANOVA)
Die Varianzanalyse wird zum Vergleich von Mittelwerten angewendet. Die ANOVA bezieht in ihre Analyse mehrere unabhängige Variablen mit ein. Entscheidend in der Analyse ist vor allem der F-Test und die Signifikanz, die einen hoch signifikanten Zusammenhang bedeuten (vgl. Raithel, 2008, S. 162).

Die Tabelle 7 der Modellzusammenfassung zeigt, dass 42,1 % der Gesamtvarianz der abhängigen Variable Motivation aufgeklärt werden konnten.
Bei einem R^2-Wert von 0,421 kann von einem großen Effekt ausgegangen werden.
Die Prüfung der Regressionsfunktion (siehe Tabelle 8) weist einen statistischen Zusammenhang ($p = 0{,}000$; $f = 28{,}137$) der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable auf.

Modellzusammenfassung[b]

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,661[a]	,437	,421	,53823

a. Einflussvariablen: (Konstante), Projekttätigkeit, Kohärenzgefühl, Zufriedenheit, Vertrauen

b. Abhängige Variable: Motivation

Tabelle 7: Modellzusammenfassung

ANOVA[a]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	32,605	4	8,151	28,137	,000[b]
	Nicht standardisierte Residuen	42,005	145	,290		
	Gesamt	74,610	149			

a. Abhängige Variable: Motivation

b. Einflussvariablen: (Konstante), Projekttätigkeit, Kohärenzgefühl, Zufriedenheit, Vertrauen

Tabelle 8: Anova

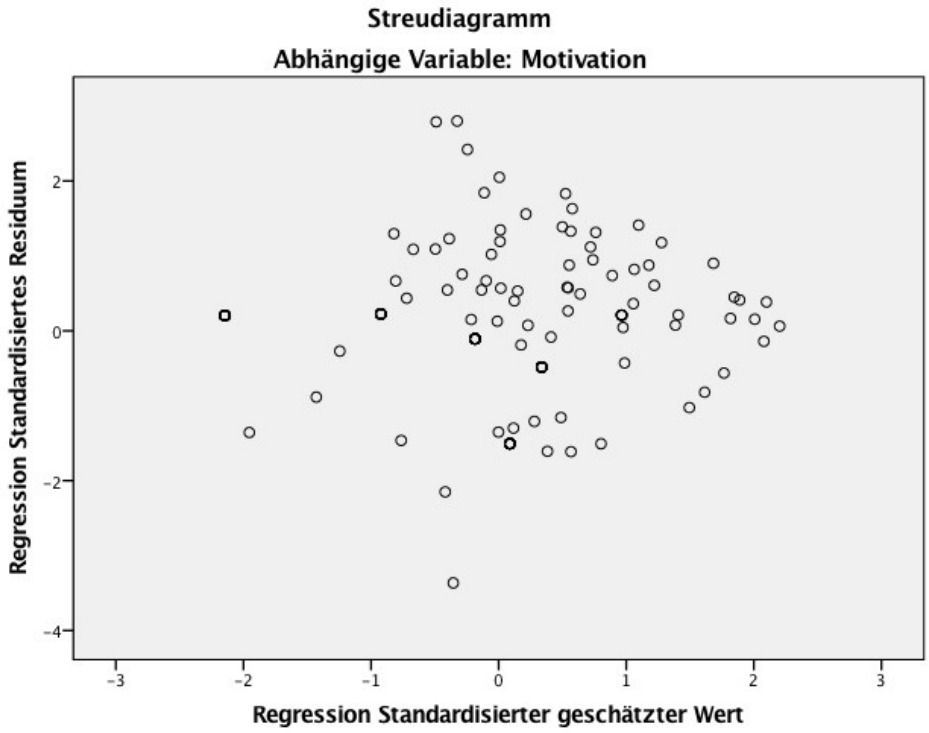

Abb. 9: Prüfung auf Homoskedastizität

Die Durchführung der Regressionsanalyse setzt eine gleiche Varianz der Residuen voraus. Dies wird Homoskedastizität genannt. Die Betrachtung der Residuen kann visuell durch die Prüfung auf Heteroskedastizität erfolgen.
Die standardisierten, geschätzten Werte der abhängigen Variablen sind auf der x-Achse, die standardisierten Residuen befinden sich auf der y-Achse (vgl. Backhaus, 2011, S. 106).
Die Prüfung auf Heteroskedastizität (siehe Abb. 9) ergibt keinen erkennbaren Zusammenhang. Es liegt somit eine Homoskedastizität vor.

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	4,148	,352		11,794	,000
	Kohärenzgefühl	-,290	,067	-,393	-4,333	,000
	Vertrauen	,363	,042	,793	8,688	,000
	Zufriedenheit	-,126	,051	-,175	-2,445	,016
	Projekttätigkeit	,006	,003	,159	2,289	,024

a. Abhängige Variable: Motivation

Tabelle 9: Regressionsmodell

Wie das Regressionsmodell zeigt (Tabelle 9), haben die Zufriedenheit ($p = 0{,}016$), das Vertrauen ($p = 0{,}000$) und das Kohärenzgefühl ($p = 0{,}000$) einen signifikanten Einfluss auf die Motivation.
Die stärkste positive Wirkung geht vom Vertrauen der Führungskraft aus ($\beta = 0{,}79$). Hingegen haben das Kohärenzgefühl ($\beta = -0{,}39$) und die Zufriedenheit ($\beta = -0{,}18$) einen signifikant geringen negativen Einfluss auf die Motivation.
Die Projekttätigkeit ($p = 0{,}024$; $\beta = 0{,}16$) hat einen sehr geringen positiven Einfluss auf die Motivation.

3.9 Motivation zwischen Geschlechtern

„Der t-Test für unabhängige Stichproben vergleicht die Mittelwerte zweier Stichproben. […] die Varianzen [der Stichproben] dürfen sich nicht signifikant voneinander unterscheiden.“ (Raab-Steiner & Benesch, 2012, S.122)

Gruppenstatistiken

	Geschlechterverteilung	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Motivation	weiblich	65	4,6474	,72667	,09013
	männlich	85	4,6426	,69705	,07561

Tabelle 10: Output t-Test Gruppenstatistiken

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Motivation	Varianzen sind gleich	,111	,739	,041	148	,967	,00479	,11699	-,22640	,23597
	Varianzen sind nicht gleich			,041	134,874	,968	,00479	,11764	-,22788	,23745

Tabelle 11: Output t-Test, Levene-Test und t-Test für die Mittelwertgleichheit

Wie in der Tabelle 10 ersichtlich, beträgt der Mittelwert der Frauen 4,65, jener der Männer 4,64.

Die Tabelle 11 zeigt das Ergebnis des t-Tests. Die Nullhypothese wird hier bestätigt. Es wurde kein Unterschied bei der Motivation zwischen Männern und Frauen festgestellt (t = 0,041; df = 148; p = 0,967).

4. Ergebnisse und Ausblick

Nachfolgend wird nun die Fragestellung „Die Bedeutung der Führung auf die Motivation in Projektteams“ anhand der Hypothesen beantwortet.

1. Die Motivation sinkt bei fehlendem Vertrauen von der Führungskraft.
2. Zieldefinitionen im Projekt führen zu einer höheren Motivation.
3. Die Motivation ist abhängig davon, ob ein Mitarbeiter mit der Führungskraft zufrieden ist.
4. Die Motivation ist abhängig von der persönlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter.
5. Die Motivation ist abhängig davon, ob der Mitarbeiter sich selbst entfalten kann.
6. Das Kohärenzgefühl hat einen Einfluss auf die Projektmotivation.
7. Die Projekttätigkeit hat einen Einfluss auf die Motivation.
8. Es gibt einen Unterschied bei der Motivation zwischen Männern und Frauen.

1. Die Motivation sinkt bei fehlendem Vertrauen von der Führungskraft.

Die Korrelationsanalyse (siehe S. 68) zeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Führungskraft und der Arbeitsfreude ($r = 0{,}28$; $p = 0{,}000$) gibt. Fehlt das Vertrauen der Führungskraft, wirkt sich das negativ auf die Arbeitsfreude der MitarbeiterInnen aus.

Das Vertrauen der Führung in die Arbeit und Leistung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ist von Bedeutung für die Motivation der MitarbeiterInnen selbst.

Dieses Vertrauen kann durch den Führungsstil und auch durch die sozialen

Kompetenzen einer Führungskraft gegeben werden. Auch hier ist es wichtig, dass der/die MitarbeiterIn dieses Vertrauen von der Führung auch wahrnimmt. Ein angezweifeltes Vertrauen ist kein Vertrauen.

Der kooperative Führungsstil fördert dieses Vertrauen zwischen Vorgesetztem bzw. Vorgesetzter und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Die Kommunikation und die Einbindung in Entscheidungen unterstützen bei der Vermittlung von Vertrauen.

2. Zieldefinitionen im Projekt führen zu einer höheren Motivation.

Es ist ein positiver Zusammenhang zwischen Projektzielen und der Arbeitsfreude (r = 0,35; p = 0,000) festzustellen. Aus der Tabelle 12 ist auch zu entnehmen, dass definierte Projektziele wichtig für die Arbeitsmotivation sind. Der Mittelwert der Arbeitsfreude beträgt 5,11 und der Projektziele 4,75. Der Mittelwert der allgemeinen Motivation ist 4,64.

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Motivation	150	2,67	6,00	4,6447	,70763
Projektziele	150	2,55	6,36	4,7491	1,07574
Arbeitsfreude	150	1,75	7,00	5,1117	1,17208
Interesse	150	2,50	6,50	4,3050	1,18607
Eigeninitiative	150	2,00	7,00	4,5911	1,17845
Bindung	150	2,00	7,00	4,1700	1,30671
Gültige Werte (Listenweise)	150				

Tabelle 12: Deskriptive Ergebnisse der Motivation

Können sich Projektmitglieder nicht mit den Zielen identifizieren, stellt sich die Frage, wie diese bestimmt worden sind. Einerseits können diese vom

Auftraggeber initiiert worden sein, andererseits auch von der Führung. Abhängig vom Führungsstil wird die Führungskraft die Zieldefinitionen selbst übernehmen bzw. mit dem Team diese gemeinsam erarbeiten. Um die Motivation zu steigern, könnten auch die Projektziele angepasst werden.
Auch Cremer (2002) kommt in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass die Definition von klaren Projektzielen und die Identifikation mit ihnen von Bedeutung für die Motivation der Projektmitglieder ist.

Eine Verbindung kann hier mit der Management by Objectives Theorie (2013, wie Kapitel 2.1.7.1) hergestellt werden. Aus den Unternehmenszielen werden auch die MitarbeiterInnenziele definiert. In projektorientierten Organisationen können auch Projektziele dafür herangezogen werden. Durch die regelmäßige Überprüfung der Ziele und Gespräche mit der Führung, kann der/die MitarbeiterIn seine/ihre Zielvereinbarungen im Auge behalten und im Bedarfsfall die Handlungen anpassen.

3. Die Motivation ist abhängig davon, ob ein Mitarbeiter mit der Führungskraft zufrieden ist.

Die Korrelationsanalyse (siehe S. 70) zeigt, dass die Zufriedenheit der Führung mit der Arbeitsfreude ($r = 0,49$; $p = 0,000$) zusammenhängt.

Es fällt, wie Comelli und Rosenstiel (1995) erwähnen, unter den Aufgaben einer Führungskraft, den MitarbeiterInnen eine motivierende Arbeitssituation zu bieten. Hierzu muss die Leitung auch die Bedürfnisse und Motive kennen, um den/die MitarbeiterIn zu fordern und auch zu fördern. Sobald ein Motiv geweckt wird und die Steigerung zur Leistungsbereitschaft vorhanden ist, steigert dies auch die Arbeitsfreude.
Umgekehrt löst ein falscher Führungsstil auch Demotivation hervor. Ein autokratischer Führungsstil kann bei selbständigen

Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen das Gefühl auslösen, dass die Projektleitung wenig Vertrauen in die Entscheidungen hat bzw. unzufrieden mit der Leistungsqualität ist. Das verringert die Freude an der Tätigkeit.
Unerfahrenen MitarbeiterInnen gibt der Führungsstil wiederum ein Gefühl der Sicherheit, da die Erwartungen und Aufgaben klar vorgegeben werden. Diese MitarbeiterInnen werden Freude dabei verspüren, etwas „gut“ zu machen.

4. Die Motivation ist abhängig von der persönlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Korrelationsanalyse (siehe S. 71) zeigt einen Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und der Eigeninitiative ($r = 0{,}27$; $p = 0{,}001$). Steigt also das SOC, stärkt dies auch die Eigeninitiative in Projekten.

Antonovsky (1997) erklärt in der Salutogenese, dass Personen mit einem stark ausgeprägten SOC eher in der Lage sind, mit Konflikten und Problemen umzugehen und eine Lösung zur Situationsbewältigung zu finden. Bei weniger stark ausgeprägten SOC werden die persönlichen Ressourcen nicht wahrgenommen, es kommt zur Überforderung und Probleme scheinen unlösbar. Dies hat eine negative Auswirkung auf die Zufriedenheit mit sich selbst und folgend auch auf die Motivation.

5. Die Motivation ist abhängig davon, ob der Mitarbeiter sich selbst entfalten kann.

Die Zufriedenheit der Führungskraft korreliert mit der Eigeninitiative ($r = 0{,}21$; $p = 0{,}009$). Ist die Führung mit der Arbeitsleistung und den Ergebnissen des Mitarbeiters bzw. der MitarbeiterIn zufrieden, steigt die Motivation, da diese selbständig arbeiten können.

Hier kann die XY Theorie von McGregor (2002, wie Kapitel 2.1.5.4) aufgegriffen werden. Wird von der Führung der Raum und auch die Möglichkeit gegeben, Tätigkeiten entsprechend der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen nachzugehen, kann davon ausgegangen werden, dass sie diese auch gerne und mit Freude übernehmen. Diese Möglichkeit muss aber von der Führung gegeben sein, da sonst MitarbeiterInnen nur widerwillig ihren Aufgaben nachkommen werden.

Auch kann das Wachstumsbedürfnis von Alderfer (2002, siehe Kapitel 2.1.5.2) bzw. das Selbstverwirklichungsbedürfnis von Maslow (2002, siehe Kapitel 2.1.5.1) ein Motiv für die Eigeninitiative und selbständiges Arbeiten sein. MitarbeiterInnen haben das Bedürfnis nach der persönlichen Weiterentwicklung und können dies mit der Entfaltung bei der Tätigkeit erreichen.

6. Das Kohärenzgefühl hat einen Einfluss auf die Projektmotivation.

Das Kohärenzgefühl hat einen signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitsfreude ($r = 0,36$; $p = 0,000$). Das bedeutet, je höher das Kohärenzgefühl, desto motivierter ist die Person. Sinkt jedoch das Kohärenzgefühl, schwindet die Motivation mit.

Dieses Ergebnis ist mit den Studien von Antonovsky (1997) vergleichbar. Da das Kohärenzgefühl mit dem Umgang von Handlungen direkt verbunden ist, kann hier ebenfalls bestätigt werden, dass der gesundheitliche Zustand mit der Motivation korreliert. Die drei SOC-Komponenten, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit, sind dafür essentiell, da sie zusammenwirken und so die Freude an der Arbeit stärken, aber auch verringern können.
Vor allem in Projekten sind die Identifikation mit den Zielen (um die Verstehbarkeit, aber auch die Bedeutsamkeit zu aktivieren) und auch die Realisierungsmöglichkeiten (Stärkung der Handhabbarkeit)

Grundvorraussetzung für einen erfolgreichen Projektabschluss.

7. Die Projekttätigkeit hat einen Einfluss auf die Motivation.

Anhand der Regressionsanalyse (siehe S. 74) wird sichtbar, dass die Projekttätigkeit einen positiven Einfluss ($\beta = 0{,}16$; $p = 0{,}024$) auf die Motivation hat.

Projekte unterscheiden sich von der Linientätigkeit durch die Neuartigkeit und Komplexität. Wie in Kapitel 2.1 Motivation ausgeführt wurde, erzeugt die optimale Balance zwischen den Fähigkeiten und den Herausforderungen die intrinsische Motivation. Der Mensch motiviert sich selbst durch den Ehrgeiz, etwas erreichen zu wollen. Die Identifikation mit den Projektergebnissen kann ein Ziel sein, das verfolgt werden will. Durch zusätzliche Anreize kann die Motivation von außen, sprich der Führung oder des Managements, beeinflusst werden. Diese Ergebnisse bestätigen den Ansatz von Rattay (2013), dass Projekte zu einer erhöhten Motivation führen können, da die Führung unkonventionelle Arbeitsformen wählen kann, um zu neuen Lösungsansätzen zu kommen.
Genauso kann aber genau diese Tätigkeit und die Unsicherheit eines Projekts ein Risiko darstellen. MitarbeiterInnen, die gerne ihre Linientätigkeit ausführen, da sie hier ihre nächsten Schritte kennen und Fehler vermeiden können, werden ungern bzw. mit geringer Motivation an Projekten arbeiten.

Ebenfalls bestätigt dieses Ergebnis das Job Characteristics Modell von Hackman & Oldham (2013, siehe Kapitel 2.1.5.5) und deren Motivationspotentialformel. Die dargestellten Dimensionen sind ausschlaggebend für die Motivation. Umgelenkt auf Projekte führen die Abwechslung der Aufgaben und Fähigkeiten und die Erarbeitung eines Ziels zu einer Motivationssteigerung.

8. Es gibt einen Unterschied bei der Motivation zwischen Männern und Frauen.

Nach dem Ergebnis des t-Tests ($p = 0{,}967$; siehe S. 75) kann festgestellt werden, dass es keinen signifikanten Unterschied bei der Motivation zwischen Männern und Frauen gibt.
Es kann dadurch angenommen werden, dass die Motivation nicht geschlechtsspezifisch zu unterscheiden ist.

Der Einfluss der Führung auf die Motivation
M → F

Die Führung hat einen signifikanten Einfluss auf die Motivation. Vor allem das Vertrauen der Führung ($\beta = 0{,}79$; $p = 0{,}000$) in die MitarbeiterInnen spielt eine große Rolle.
Es kann also bestätigt werden, dass das Vertrauen der Führungskraft in die Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, einen Einfluss auf die Motivation und Arbeitsleistung hat. Dieses Vertrauen müssen die MitarbeiterInnen aber auch wahrnehmen, denn nur, wenn der/die MitarbeiterIn das Gefühl hat, dass die Führung seinen/ihren Entscheidungen und Handlungen vertraut, wird dies eine Auswirkung auf die erbrachten Leistungen haben.

Für Sprenger (1997) ist zwar jeder Mensch für seine Motivation selbst verantwortlich, doch zeigt diese Umfrage, dass hier die Führung einen Einfluss darauf hat.

Die unterschiedlichen Führungsstile spielen dabei wahrscheinlich eine bedeutende Rolle. Da jeder Mensch unterschiedliche Bedürfnisse und Motive

zur Ausübung seiner Tätigkeiten hat, muss auch die Führung – um den Projekterfolg langfristig zu sichern – auf diese aufmerksam werden, herausfinden, was der/die MitarbeiterIn benötigt, um dann auf die einzelnen MitarbeiterInnen eingehen zu können.
Hier sollte sich vor allem zuerst die Führung Gedanken zu den persönlichen Motiven und Anreizen sowie die Ziele, die sie erreichen will, machen, sich damit auseinandersetzen, um sich auch so als Führungskraft weiterentwickeln zu können. Wie soll jemand MitarbeiterInnen führen und deren Bedürfnisse verstehen, wenn man die eigenen nicht kennt?

Aus den Ergebnissen ist zu erkennen, dass es keine Unterschiede bei der Motivation im Zusammenhang mit Alter, Geschlecht oder Branche gibt. Sehr wohl spielen aber das persönliche Befinden (in der Form des Kohärenzgefühls), die Projekttätigkeit selbst, aber vor allem die Führung eine essentielle Rolle.

Antonovksy (1997) argumentiert, dass ein starkes Kohärenzgefühl dazu beiträgt, sich Problemen und Konflikten zu stellen und die Kraft aus den eigenen Ressourcen zu schöpfen. Ebenfalls erzeugt die persönliche Zufriedenheit ein Gefühl der Freude, umso stärker dieses Gefühl, desto positiver ist die Auswirkung auch im beruflichen Umfeld. Vor allem in der Projektarbeit ist es zielführend, lösungsorientiert an Herausforderungen heranzugehen.

Die Studie der Arbeitszufriedenheit von Immobiliensout24 (2014) bestätigt, dass die ÖsterreicherInnen den Freiraum ihrer Führung bekommen und so eigenverantwortlich ihrer Tätigkeit nachgehen können.
Es wird künftig auch immer wichtiger werden, die Bedürfnisse und die Motive der MitarbeiterInnen als Unternehmen zu kennen, um Anreize bieten und um Mitarbeitende so ans Unternehmen binden zu können.
Zwar ist die Arbeitslosenquote steigend, doch ist den Menschen heute ein motivierendes Umfeld wichtig und fordern dies auch von Organisationen und

der Führung ein. Motivierte MitarbeiterInnen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren können, erbringen eine höhere Leistung, haben Freude an der Arbeit und sichern so den Unternehmenserfolg.

Die Ergebnisse dieser Umfrage zeigen außerdem, dass die Arbeitsfreude und das Interesse an den Projekten die Eigeninitiative steigert. MitarbeiterInnen sind bereit, eine erhöhte Leistungsbereitschaft zu erbringen und ergebnisorientiert zu arbeiten, wenn sie an die Projektergebnisse glauben und sich damit identifizieren können. Der Anreiz, etwas zu erreichen, dass man nicht nur gerne, sondern auch mit einer gewissen Zielstrebigkeit verfolgt, motiviert nicht nur kurzfristig, sondern kann für Folgeprojekte motivierend wirken. Somit kann eine langfristige Motivation erzielt werden. Dies spiegelt auch die Ansicht von Hütter (2002) wieder, der intrinsische Motivation als Grundstein für die Arbeitsfreude und so für den Projekterfolg sieht.

Um dieser Selbstständigkeit nachgehen zu können, ist der Freiraum und das Vertrauen in die Entscheidungen von der Projektleitung notwendig. Projektmitglieder, die in ihrem Handlungsbereich und ihren Entscheidungen eingeschränkt werden, haben keine Chance, ihre Fähigkeiten so weit wie möglich auszuschöpfen bzw. sich durch Herausforderungen weiterzuentwickeln. Jeder Mensch hat auch seine eigene Art und Weise, an Aufgaben heranzugehen, die Führung muss bereit sein, das zu akzeptieren und diesen Freiraum zu geben.
Die Führungskraft muss sowohl Situationen als auch MitarbeiterInnen und ihre Ziele und Bedürfnisse einschätzen können, um ihren Führungsstil danach wählen zu können. Dies bedarf einer Auseinandersetzung mit den einzelnen Teammitgliedern. So kann auch das notwendige Vertrauen aufgebaut werden, das Handlungsspielräume zulässt und der/die MitarbeiterIn sich so in seinem/ihrem Handeln bestätigt fühlt.

Auch spielt hier die Zusammenarbeit im Team eine wichtige Rolle. Die Projekttätigkeit ist kein „Einzelkämpferergebnis“, die Projektzielerreichung hängt von der Teamarbeit ab. Um dieses Zusammenwirken unterschiedlicher Persönlichkeiten zu fördern, ist es essentiell, dem Team die Möglichkeit zur Entwicklung zu geben. Auch unter den Projektmitgliedern ist es wichtig, Vertrauen aufzubauen und die Stärken und Schwächen des anderen zu kennen, um im Bedarfsfall unterstützend agieren zu können.

Hinsichtlich der Motivation durch die Führung zeigen Schneider und Olsen (1970) auf, dass in Unternehmen MitarbeiterInnen nicht intrinsisch motiviert werden können. Sie sind selbst dafür verantwortlich, auf ihrer Tätigkeit die notwendige Motivation zu schöpfen. Die Führungskraft hat aber die Möglichkeit, den/die MitarbeiterIn so einzusetzen, dass durch seine/ihre Fähigkeiten Herausforderungen gerne angenommen und bewältigt werden können. Durch diese Freude motiviert sich der/die Mitarbeitende selbst.

Zwingend notwendig, und dies bringt auch diese Untersuchung zum Vorschein, ist die Anerkennung der Ergebnisse durch die Führungskraft. Durch Feedback soll das Lob ausgesprochen werden, damit der/die MitarbeiterIn auch den Zuspruch für seine/ihre Leistung durch das Management erfährt. Nur so kann die Möglichkeit gegeben werden, dass sich auch die MitarbeiterInnen dauerhaft selbst motivieren können. Wenn auch die Führungskraft keinen direkten Einfluss darauf hat, ist sie für die weitere Entwicklung und Entfaltung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin verantwortlich.

Auch Cremer (2002) kommt in seiner Studie zu dem Schluss, dass durch die gesetzten Rahmenbedingungen der Projektleitung die Motivation der Projektmitglieder erhöht werden kann, dadurch die Beteiligung jedes Einzelnen gestärkt wird und so auch eine Leistungssteigerung hervorgerufen wird, die zu erfolgreichen Projektergebnissen führt.

Fraglich ist, ob Führungskräfte dahingehend geschult werden, die Verantwortung der Motivation und der Entwicklung der MitarbeiterInnen auch als ihre Aufgabe zu sehen. Es ist daher nicht nur von Bedeutung, dass die Führung inhaltliche Kompetenzen aufweist, sie muss auch in der Lage sein, MitarbeiterInnen einzuschätzen und dabei abzuschätzen, inwieweit Führung und Unterstützung von diesen verlangt und eingefordert wird. Die Projektleitung soll in der Lage sein, die verschiedenen Führungsstile anzuwenden, vor allem aber auch wissen, wann und in welchen Situationen der/die MitarbeiterIn die Führung benötigt. Vor allem in Projekten ist das relevant und der Projekterfolg davon abhängig.

Auch Rattay (2013) weist darauf hin, dass die Schwerpunkte der Führungsarbeit in Projekten auf der Teamentwicklung und notwendigen Führungskultur liegen und der Unterstützung von MitarbeiterInnen, um gemeinsam die Projektziele zu erreichen.
Es geht um das Gemeinsame, die Zusammenarbeit im Team. Deshalb sollten auch die Ziele zusammen definiert und besprochen werden. Nur, wenn alle wissen, wohin man arbeitet, kann auch effizient eine Lösung gefunden werden.

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, bewirkt die Arbeitsunzufriedenheit eine schlechte Produktivität und folglich somit auch einen finanziellen Verlust für Unternehmen. Die Gallup Studie (2015) spricht hier von der Führungskraft, die ihre Führungsaufgaben hinsichtlich dessen vernachlässigt, dass sie die Über- und Unterforderung der MitarbeiterInnen nicht im Blick hat. Ebenfalls fehlt es an der Verbundenheit zum Unternehmen.
Hier muss nicht nur die Führung, sondern auch das Unternehmen selbst entgegenwirken und die Motivation der MitarbeiterInnen fördern und so das Erreichen der persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen sowie die organisationalen Ziele sichern.

Hier kommt auch wieder die Management by Objecitves Theorie (2013, wie Kapitel 2.1.7.1) ins Spiel. Übergeordnet müssen MitarbeiterInnen nicht nur einen Bezug zu den persönlichen und den Projektzielen herstellen können, sondern sich auch mit den Unternehmenszielen auseinandersetzen. Auch zu vergleichen mit den Motivationsquellen von Barbuto und Scholl (1998), im Besonderen die Goal Internalization Motivation (siehe S. 16). Die Handlungen werden der zu erreichenden Unternehmenszielen wegen angepasst.

Die Ziele der Untersuchung konnten hinsichtlich der Bedeutung der Führung erfüllt werden. So wird dargelegt, dass das Vertrauen und die Zufriedenheit der Führung essentiell für die Motivation der ProjektmitarbeiterInnen ist. Auch hat die Umfrage ergeben, dass die UmfrageteilnehmerInnen Freude an der Projekttätigkeit haben und dies auch sicher eine Auswirkung auf die Arbeit im Team, aber auch in Zusammenarbeit mit der Führung hat.
Kritisch zu hinterfragen wäre nun, inwieweit die Motivation von einem selbst ausgeht und wie die Führungskraft das Vertrauen vermitteln kann.
Auch wäre die Entwicklung der Motivation innerhalb eines Projekts interessant zu verfolgen. Hierzu müssten die selben Befragten zu mehreren Zeitpunkten im Projekt hinsichtlich der Motivation befragt werden.
Ebenfalls wurde bei dieser Untersuchung der Projekterfolg nicht berücksichtigt. Dies kann für weiterführende Forschungen hinzugezogen werden.

Eine weitere Fragestellung wäre der Zusammenhang der Teamarbeit und Führung mit der Teamgröße. Hier könnte eine vertiefende Untersuchung gemacht werden, ab welcher Teamgröße die Motivation zu bzw. abnimmt, welche Rahmenbedingungen muss die Führung schaffen, um einen optimalen Output von dem Projektmitarbeiter bzw. der Projektmitarbeiterin erwarten zu können.

Da die Einschätzung bzgl. der Leistung und des Vertrauens rein subjektiv befragt wurde, kann nicht beurteilt werden, ob die UmfrageteilnehmerInnen zu

einem späteren Zeitpunkt differenzierte Feedbacks gegeben hätten. Konflikte mit der Führungskraft oder im Team, Herausforderungen im Projekt oder persönliche Probleme können ebenfalls alternative Ergebnisse aufzeigen.

Kritisch zu hinterfragen ist der deutlich hohe Frauenanteil an der Befragung. Der Bereich Projektmanagement ist immer noch sehr männerdominiert, trotzdem war die Teilnahme der weiblichen Befragten im Vergleich zu den Männlichen (siehe S. 54) sehr hoch. Die Mehrheit der Männer befindet sich in der Gruppe der über 35-jährigen. Der Frauenanteil ist aber vor allem in der Gruppe der 18 – 35-jährigen deutlich höher, was dafür spricht, dass hier eine Veränderung passiert und Frauen verstärkt im Berufsfeld Projektmanagement nachkommen.

Die Repräsentanz des SOC ist aufgrund des $\alpha = 0{,}47$ kritisch zu betrachten. Der SOC-13 (1993, siehe S. 50) weist demnach ein höheres Alpha auf. Die weitere Kürzung könnte so eventuell das Ergebnis etwas verzerren. Die Reduktion auf drei Items war angesichts des Gesamtumfangs des Fragebogens erforderlich.

Bei näherer Betrachtung der Thematik Motivation stellt sich ebenfalls die Frage, „Wie viel Motivation ist gut?“ oder sollte immer auf das Optimum hingearbeitet werden? Ist die Motivation der einen Person mit der der anderen vergleichbar? Die Projektleitung, die zwar motivationale Ansätze bei den MitarbeiterInnen feststellt und dies als genügend abstempelt, kann bei dem/der MitarbeiterIn zu Motivationsverlust führen.

Die Motivation wird sehr stark von der Tätigkeit und der Aufgabe bestimmt, um Bedürfnisse zu befriedigen. Hingegen wird Arbeitsfreude von der Führung und der Teamarbeit beeinflusst.
Eine hohe Motivation ist notwendig, um ein Projekt erfolgreich zu Ende zu führen, wird aber nicht die einzige Komponente für die Erreichung der

Projektziele sein. Es muss bedacht werden, dass die MitarbeiterInnen, auch ihren Fähigkeiten angepasst, dort eingesetzt werden, wo sie etwas bewirken können. Es soll ihnen ebenfalls die Möglichkeit gegeben werden, sich weiter zu entwickeln, um den Mut aufzubringen, sich auch neuen Herausforderungen zu stellen. Diese bringen die Motivation mit sich.
Konkret heißt das für die Projektleitung, dass man sich mit den Kompetenzen der MitarbeiterInnen auseinandersetzen muss, um auch die Aufgaben und Verantwortung danach zu vergeben. Die Führung sollte außerdem den Projektmitgliedern den Freiraum zum selbstständigen Arbeiten geben und sie im Bedarfsfall bei ihren Handlungen und Entscheidungen unterstützen. In schwierigen Situationen kann Lob wieder motivieren, dies kann auch durch Feiern z.B. bei erreichten Meilensteinen ausgesprochen werden.

Motivation allein ist nicht das Wichtigste, aber ohne Motivation haben die Handlungen des Menschen keine Bedeutung.

Literaturverzeichnis

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. Social science & medicine, 36(6), 725-733

Antonovsky, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weber, R. (2011). Multivariate Analysemethoden. Berlin Heidelberg: Springer

Barbuto Jr, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. http://www.researchgate.net/profile/John_jay_Barbuto_Jr/publication/247880703_MOTIVATION_SOURCES_INVENTORY_DEVELOPMENT_AND_VALIDATION_OF_NEW_SCALES_TO_MEASURE_AN_INTEGRATIVE_TAXONOMY_OF_MOTIVATION/links/546a3f1b0cf20dedafd3850f.pdf, 12.06.2015

Braun, D. (2013). Was macht einen guten Projektmanager aus?. www.projektmanagement-definitionen.de, 20.01.2015

Comelli, G. & Rosenstiel L. (1995). Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung

Cremer, J. (2002). Motivation in Projekten: eine empirische Erforschung von Motivations- und Erfolgsursachen im Projektmanagement. Pabst

Csikszentmihalyi, M. (2013). Creativity: the psychology of discovery and invention. New York: First Harper Perennial Modern Classics

Daumenlang, K., Müskens, W., & Harder, U. (2004). FEO: Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas. Hogrefe

Fischer, L., & Lück, H. E. (2014). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi: 10.6102/zis1

Franken, S. (2010). Verhaltensorientierte Führung. Wiesbaden: Gabler

Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). Self Leadership und Führung. Wiesbaden: Springer

Gallup-Studie, (2015). Engagement-Index 2014. www.gallup.com, 26.07.2015

Gareis, R. (2006). Happy projects!. Wien: Manz

Hauer, G., & Ultsch, M. (2010). Unternehmensführung kompakt. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). Motivation und Handeln. Berlin Heidelberg: Springer

Hütter, H. (2002) Motivation in Projektteams, http://www.lernprozesse.de/downloads-dateien/motivation_in_projektteams.pdf, 14.07.2015

Immobilienscout24, (2014). So arbeitet Österreich: Arbeitszufriedenheit. www.immobilienscout24.at, 10.08.2015

Kirchler, E. & Rodler, C. (2002). Motivation in Organisationen. Wien: WUV-Universitätsverlag

Klesper, M. (2010). http://www.bwl24.net/blog/2010/11/10/der-demokratische-fuhrungsstil/, 28.07.2015

Kuhlmey, A. (2014). Mitarbeiter-Motivation im Fokus. www.projektmagazin.de, 23.07.2015

Lomnitz, G. (2006). Motivation von Projektmitarbeitern – eine Führungsaufgabe der Projektleitung? www.projektmagazin.de, 23.07.2015

Mahammadzadeh, A., Poursharifi, H., & Alipour, A. (2010). Validation of sense of coherence (SOC) 13-item scale in iranian sample. http://ac.els-cdn.com/S1877042810016800/1-s2.0-S1877042810016800-main.pdf?_tid=cf59093e-5cba-11e5-a5cd-00000aab0f6b&acdnat=1442439491_d1bf0aa3b51e4841462908d6cc73b7cf, 16.06.2015

Mahlmann, R. (2011). Führungsstile gezielt einsetzen: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim und Basel: Beltz

Maslow, A. (2014). Motivation und Persönlichkeit. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Niederdorfer, M. (2005). Kohärenzempfinden - Sense of Coherence nach Aaron Antonovsky - bei Lehrpersonen schweizerischer Kindergärten und Schulen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Graz: Interuniversitäres Kolleg für Gesundheit und Entwicklung

Niklas, C. (2012). Neuer Projektleiter – neue Regeln. www.projektmagazin.de, 23.07.2015

Patzak, G. & Rattay, G. (2009). Projektmanagement. Wien: Linde

Paul, T., & Schyns, B. (2014). Individualisierter Führungsstil. In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi: 10.6102/zis24

Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). Managing Motivation. A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation. New York: Routledge

Raab-Steiner, E., & Benesch, M. (2012). Der Fragebogen. Wien: facultas

Raithel, J. (2008). Quantitative Forschung. Wiesbaden: VS

Rattay, G. (2013). Führung von Projektorganisationen. Wien: Linde

Rowold, J. (2013). Human Resource Management. Berlin Heidelberg: Springer

Schaper, N., & Lieberei, W. (2004). Der Führungs-Stil-Fragebogen (FSF). Unveröffentlichtes Dokument des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Paderborn.

Schiepe, A. (2008). Der Einfluss von Lebensereignissen auf die Stabilität des Sense of Coherence. Dissertation, Berlin: Freie Universität

Schmidt, K. H., & Kleinbeck, U. (1999). Job diagnostic survey (JDS–deutsche Fassung). Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, 14, 205-230

Schneider, B., & Olson, L. K. (1970). Effort as correlate of individual values and organizational reward system. Personnel Psychology, 23, 313.

Sprenger, R. (1997). Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH

Sprenger, R. (2013). 30 Minuten Motivation. Offenbach: GABAL

Unterreitmeier, A., & Schwinghammer, F. (2004). Die Operationalisierung von Unternehmenskultur: Validierung eines Messinstruments. http://www.imm.bwl.uni-muenchen.de/forschung/schriftenefo/ap_efoplan_18.pdf, 31.05.2015

Weber-Schäfer, U., & Spitczok, N. (2014). Wie Sie Motivation und Performance des Teams messbar machen. www.projektmagazin.de, 01.07.2015

Windolph, A. (2014). http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/die-smart-formel/, (24.08.2015)

Anhang

Fragebogen

Motivation im Projektmanagement

Seite 1 von 5

Willkommen beim Fragebogen zum Thema:
„Motivation im Projektmanagement".

Er wendet sich an alle die in ihrem beruflichen Umfeld mit Projektmanagement beschäftigt sind.
Ziel ist es die Bedeutung der Motivation in Projektteams zu definieren.
Die Auswertung findet im Rahmen einer Masterarbeit statt. Ihre Daten werden nur für die Studie verwendet und stehen ausschließlich der Autorin der Studie anonymisiert zur Verfügung. Die Auswertung / Summery wird mittels der Masterarbeit für wissenschaftliche Zwecke zugänglich sein.
Für die Beantwortung der Fragen, sollten Sie durchschnittlich 10 Minuten einplanen.
Gerne dürfen Sie den Link zum Fragebogen an weitere Personen, die mit dem Themenkreis Projektmanagement vertraut sind weiterleiten.

Mit freundlichen Dank für Ihre Unterstützung.
Daniela Kolar

Bitte drücken Sie Ihre persönlichen Gefühle über die Projektaufgabe dadurch aus, indem Sie angeben, wie sehr Sie den folgenden Aussagen für Ihre Projektaufgabe zustimmen.

1= sehr unzutreffend, 7= sehr zutreffend

	1	2	3	4	5	6	7
Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich die Aufgabe gut mache.	○	○	○	○	○	○	○
Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich die Aufgabe gut mache.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich auf dieser Aufgabe eine schwache Leistung abgeliefert habe.	○	○	○	○	○	○	○
Meine Gefühlslage wird im Allgemeinen nicht besonders davon beeinflusst, wie stark oder schwach meine Leistung auf dem Projekt ist.	○	○	○	○	○	○	○
Es bedeutet mir sehr viel, die Projektziele zu erreichen.	○	○	○	○	○	○	○
Die Ziele nimmt doch eh' keiner wirklich ernst.	○	○	○	○	○	○	○
Ehrlich gesagt ist es mir egal, ob ich die Projektziele erreiche.	○	○	○	○	○	○	○
Ich fühle mich den Projektzielen stark verpflichtet.	○	○	○	○	○	○	○
Es würde mich nicht viel kosten, meinerseits die Projektzielverfolgung fallen zu lassen.	○	○	○	○	○	○	○
Die Projektziele sind gute Ziele, um danach zu streben.	○	○	○	○	○	○	○
Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	○	○	○	○	○	○	○
Für die Projektziele bin ich bereit, mich zu verausgaben.	○	○	○	○	○	○	○
In den Besprechungen des Projektes vermeide ich es meistens, über die bessere Lösung zu streiten, damit wir schneller fertig werden.	○	○	○	○	○	○	○

Motivation im Projektmanagement

Seite 2 von 5

1= sehr unzutreffend, 7= sehr zutreffend

	1	2	3	4	5	6	7
Wenn ich im Projekt an einem Problem arbeite und ich spüre, dass ich nah an einer Lösung bin, bleibe ich, bis ich ein befriedigendes Ergebnis gefunden habe. Egal wie spät es ist.	○	○	○	○	○	○	○
Wenn es im Projekt mal nicht so gut läuft und wir nicht weiter kommen, gebe ich nie auf und unternehme weitere Aktivitäten.	○	○	○	○	○	○	○
Wenn ich mich mit der Projektaufgabe beschäftige, kann ich an gar nichts anderes mehr denken.	○	○	○	○	○	○	○
Ich denke auch zu Hause oft daran, wie ich Probleme aus dem Projekt knacken kann.	○	○	○	○	○	○	○
Wenn ich bei den Projektaufgaben bin, ist jeder Telefonanruf eine willkommene Ablenkung.	○	○	○	○	○	○	○
Ich denke auch zu Hause oft daran, wie weit (oder nicht) wir im Projekt schon gekommen sind.	○	○	○	○	○	○	○
Ich denke auch zu Hause oft daran, wie weit (oder nicht) wir noch von den Projektzielen entfernt sind.	○	○	○	○	○	○	○
Nach Rückschlägen im Projekt brauche ich erst wieder eine Zeit, bis ich mich wieder mit der Projektaufgabe beschäftigen kann.	○	○	○	○	○	○	○

Wie würden Sie sich bei den folgenden Fragen einordnen?

1= überhaupt nicht, 7= sehr

	1	2	3	4	5	6	7
Wie oft machen Sie Zusatzarbeit für das Projekt, die nicht von Ihnen verlangt wird?	○	○	○	○	○	○	○
Wie viel Spaß bereitet Ihnen die Projekttätigkeit?	○	○	○	○	○	○	○
Wie erstrebenswert ist das, was Sie mit der Zielerreichung verbinden, für Sie, wenn Sie dabei an persönliches Erfolgserlebnis, Anstrengung, Stressgefühl, Spaß bei der Arbeit, Prämien, Anerkennung bei Kollegen und/oder Vorgesetzten, verbesserte Beförderungschancen denken?	○	○	○	○	○	○	○

Weiter zur Seite 3 >

Die Umfrage wurde erstellt mit Hilfe von Q-Set.at.

Veranstalter der Umfrage: Frau Daniela Kolar, E-Mail: kolar.daniela(at)gmx.netkolar.daniela(at)gmx.net

Motivation im Projektmanagement

Seite 3 von 5

Die folgenden Fragen beziehen sich auf verschiedene Aspekte Ihres Lebens.

1= selten/nie, 7= oft

	1	2	3	4	5	6	7
Haben Sie das Gefühl, dass es Ihnen ziemlich gleichgültig ist, was um Sie herum passiert?	○	○	○	○	○	○	○

1= sehr oft, 7= selten/nie

	1	2	3	4	5	6	7
Haben Sie das Gefühl, dass Sie ungerecht behandelt werden?	○	○	○	○	○	○	○

1= über-/unterschätzen, 7= richtig einschätzen

	1	2	3	4	5	6	7
Wenn etwas passierte, hatten Sie im allgemeinen den Eindruck, dass Sie dessen Bedeutung...	○	○	○	○	○	○	○

Weiter zur Seite 4 >

Die Umfrage wurde erstellt mit Hilfe von Q-Set.at.

Veranstalter der Umfrage: Frau Daniela Kolar, E-Mail: kolar.daniela(at)gmx.netkolar.daniela(at)gmx.net

Sie haben den Link zur Testumfrage aufgerufen.
Antworten werden in der Auswertung nicht berücksichtigt.

Motivation im Projektmanagement

Kreuzen Sie bitte bei den folgenden Fragen an, wie viel Sie davon von Ihrem bzw. Ihrer Projektleiter/Projektleiterin bekommen.

1= sehr wenig, 7= sehr viel

	1	2	3	4	5	6	7
Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin die Zusicherung, dass er/sie Vertrauen in meine Integrität hat.	○	○	○	○	○	○	○
Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin Aufmerksamkeit für meine Gefühle und Bedürfnisse.	○	○	○	○	○	○	○
Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin die Zusicherung, dass er/sie Vertrauen in meine Motivation hat.	○	○	○	○	○	○	○
Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin Unterstützung für meine Handlungen und Ideen.	○	○	○	○	○	○	○
Ich bekomme zur Zeit von meinem Projektleiter/meiner Projektleiterin die Zusicherung, dass er/sie Vertrauen in meine Fähigkeiten hat.	○	○	○	○	○	○	○

Kreuzen Sie bitte bei den folgenden Fragen an, was Sie denken wie zufrieden Ihr bzw. Ihre Projektleiter/Projektleiterin mit Ihnen ist.

1= sehr unzufrieden, 7= sehr zufrieden

	1	2	3	4	5	6	7
Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin mit Ihrer erbrachten Arbeitsmenge ist.	○	○	○	○	○	○	○
Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin mit der Qualität Ihrer Leistung ist.	○	○	○	○	○	○	○
Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin mit Ihrer Gesamtleistung ist.	○	○	○	○	○	○	○

1= fast nie, 7= fast immer

	1	2	3	4	5	6	7
Wie oft stimmt die Art und Weise, wie Sie Ihre Arbeit erledigen mit den Vorstellungen Ihres Projektleiters/Ihrer Projektleiterin überein?	○	○	○	○	○	○	○
Wenn Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin die Entscheidung selbst treffen könnte, würde er/sie Ihnen eine Beförderung auf eine verantwortungsvollere Position anbieten?	○	○	○	○	○	○	○
Wenn Ihr Projektleiter/Ihre Projektleiterin die Entscheidung selbst treffen könnte, würde er/sie Ihnen eine Gehaltserhöhung geben?	○	○	○	○	○	○	○

Motivation im Projektmanagement

Seite 5 von 5

Nachfolgend noch einige Fragen zu Ihrer Person:

Ihr Geschlecht

- ○ Weiblich
- ○ Männlich

Ihr Alter

- ○ Jünger als 18
- ○ 18 - 34
- ○ 35 - 50
- ○ 51 - 69
- ○ 70 und älter

Branche

- ○ Banken/Versicherung
- ○ Gewerbe
- ○ Handel
- ○ Industrie
- ○ Information/Consulting
- ○ Tourismus/Freizeitwirtschaft
- ○ Transport/Verkehr
- ○ NGO/NPO
- ○ Andere

Ihre Position

- ○ Projektleitung
- ○ Projektteammitglied
- ○ Andere

Bitte teilen Sie Ihre Projektarbeitszeit und Linientätigkeit in Prozent auf.

(Beispiel: Projekttätigkeit 60, Linientätigkeit 40)

Projekttätigkeit %

Linientätigkeit %

Summe 0

Fragebogen jetzt absenden >

Eine Änderung der gemachten Angaben ist nach Absenden des Fragebogens nicht mehr möglich.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine MasterThesis mit dem Titel „Motivation im Projektmanagement – Die Bedeutung der Führung auf die Motivation in Projektteams“ eigenständig verfasst habe.

Wien, 21.09.2015 Daniela Kolar