



## Zusammenfassung der Ergebnisse zur Studie „Verhalten von Projektmitarbeitern“

### Anlass und Zielsetzung der Studie

In den vergangenen Jahren haben Organisationsformen mit Projektcharakter zunehmend an Bedeutung gewonnen. So sind Projekte, mit denen schnell, flexibel und zielorientiert auf Veränderungen reagiert werden kann, unumgänglich, um dem ansteigenden Innovations- und Veränderungsdruck zu begegnen. Dabei sind Unternehmungen verstärkt auf die Projektmitglieder angewiesen. Denn eine erfolgreiche Bewältigung von Projekten gelingt nur, wenn die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Erfahrungen zielführend in das Projekt einbringen; nur so können die Methoden und Techniken des Projektmanagements in ihren Potenzialen ausgeschöpft werden.

In der Literatur existieren jedoch nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen und fundierte Erkenntnisse zu diesem Themengebiet. Diesem Defizit versuchte die vorliegende Studie zu begegnen. Ziel des Forschungsprojektes war es entsprechend, zu analysieren, welchen Einfluss positive bzw. negative Verhaltensweisen auf den Projekterfolg sowie den individuellen Erfolg haben. Gleichzeitig wurde untersucht, welche projektspezifischen Faktoren das Verhalten der Projektmitarbeiter beeinflussen.

Dabei wurden zum einen Mitarbeiter betrachtet, die einen Beitrag leisten, der über die Erfüllung der erwarteten Arbeitsleistung hinausgeht, worunter beispielhaft die Unterstützung von Kollegen oder ein engagiertes Einbringen in Arbeitsprozesse zu verstehen ist. Jedoch zeigen sich auch zahlreiche Unsicherheiten in den Verhaltensweisen der Beteiligten, wie z.B. einem fehlenden Informationsaustausch, unkooperativen Verhalten oder einer geringen Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, die nachhaltige Probleme bei der Projektabwicklung verursachen können. Diese positiv bzw. negativ von den Rollenerwartungen abweichenden Verhaltensweisen sind aufgrund der Verbreitung und der potenziellen Konsequenzen sehr bedeutsam für den Projekterfolg. Allerdings verhält sich nicht jeder Mensch immer destruktiv oder engagiert sich in erheblichem Ausmaß. Dies ist vielmehr situativ von verschiedenen Faktoren abhängig, die es mit der vorliegenden Studie zu identifizieren galt. Dabei standen vor allem Merkmale und Verhaltensweisen von Projektakteuren im Fokus,

da diese hinsichtlich des Projekterfolges, aber auch bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter eine wichtige Rolle einnehmen.

Vor diesem Hintergrund sollte die Studie folgende Fragen beantworten:

1. Welche projektspezifischen Faktoren beeinflussen positiv abweichendes Verhalten (Konzept des Organizational Citizenship Behavior) der Projektmitglieder?
2. Welche projektspezifischen Faktoren beeinflussen negativ abweichendes Verhalten (Konzept des Workplace Deviance Behavior) der Projektmitglieder?
3. Wie wirken sich ein engagiertes bzw. destruktives Verhalten auf den Individual- und Projekterfolg aus?

### **Erhebungsmethodik und Datenbasis**

Um die aufgezeigten Fragen beantworten zu können, wurde eine empirische Studie durchgeführt. Dabei kam eine quantitative Forschungsmethodik zur Anwendung. Nach einer theoretischen Fundierung der Thematik und der Ableitung entsprechender Modellvorstellungen bzw. Hypothesen wurden die benötigten Daten erhoben, um diese mit verschiedenen statistischen Analyseverfahren auszuwerten.

Zur Erhebung der Daten kam ein standardisierter Online-Fragebogen zur Anwendung. Der Fragebogen enthielt geschlossene Fragen und war in unterschiedliche Frageblöcke unterteilt, denen eine kurze Information zu dem jeweiligen Themenfeld voranstand. Geschlossene Fragen zeigen dabei sämtliche Beantwortungsmöglichkeiten auf und erlauben keine „Freifelder“ für eigene Ideen. Dabei wurden fünfstufige Likert-Skalen verwendet, bei denen die Antwortenden den Grad ihrer Zustimmung (1 = „Ich stimme voll und ganz zu“ bis 5 = „Ich stimme überhaupt nicht zu“) angaben. Zudem fanden sich für die deskriptive Auswertung Auswahlfragen, bei denen aus mehreren Antworten ausgewählt werden konnte.

Der Fragebogen wurde 373 Mal kontaktiert und 295 Mal begonnen. 165 Probanden füllten den Fragebogen vollständig aus. Damit ergibt sich eine Ausschöpfungsquote von 79,51% sowie eine Beendigungsquote von 44,47%. Die mittlere Bearbeitungszeit lag bei 17 Minuten 31 Sekunden.

Die empirischen Daten wurden im Folgenden mittels der Software SPSS und daran anschließend mit der Software AMOS ausgewertet.

## Charakteristika der Studienteilnehmer

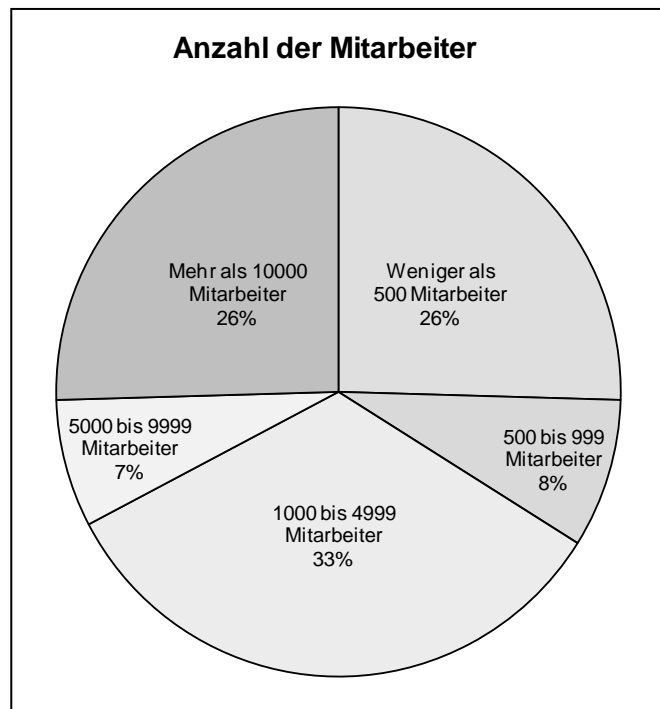
Zur Charakterisierung der Stichprobe wurden Informationen über personen-, projekt- und unternehmensbezogene Merkmale der Befragten erhoben. Eine deskriptive Analyse des Datensatzes zeigte dabei folgende Charakteristika der Untersuchungsteilnehmer auf:

Die teilnehmenden Unternehmungen stammten aus vielfältigen Branchen, wobei die Mehrzahl der Respondenten in den Bereichen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (34,5 %) sowie Information und Kommunikation (12,7%) tätig sind.

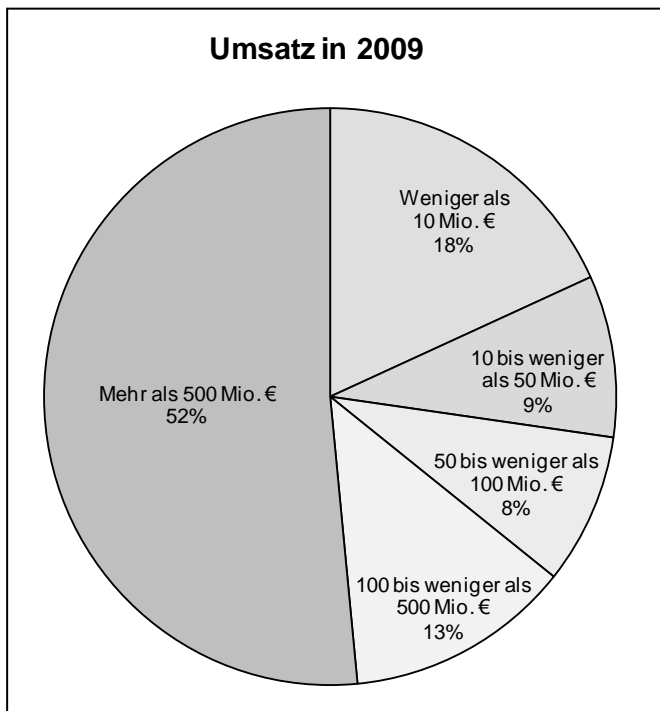
<b>Branche</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	57	34,5
Automobilindustrie	6	3,6
Sonstiger Fahrzeugbau (Schiff- und Bootsbau; Schienenfahrzeugbau; Luft- und Raumfahrzeugbau)	0	0
Energieversorgung	10	6,1
Groß- und Einzelhandel	10	6,1
Hersteller von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	2	1,2
Information und Kommunikation	21	12,7
Maschinenbau	8	4,8
Nahrungsmittelindustrie/Getränkeindustrie	4	2,4
Pharmazeutische Industrie	4	2,4
Baugewerbe	1	0,6
Chemische Industrie	2	1,2
Hersteller von Gummi- und Kunststoffwaren	2	1,2
Hersteller von Papier und Pappe	1	0,6
Metallerzeugende- und -verarbeitende Industrie	1	0,6
Textilindustrie	2	1,2
Sonstige	34	20,6
<b>Gesamt</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Als weitere unternehmensbezogene Daten wurden die Anzahl der Beschäftigten sowie der Umsatz erhoben.

Hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl zeigte sich, dass der größte Anteil der Befragten (33%) in einem Unternehmen tätig ist, das 1000 bis 4999 Mitarbeiter beschäftigt. Jeweils 26% der Teilnehmer arbeiten entweder in einem Klein- und Mittelunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern oder in einem Großunternehmen mit mehr als 10000 Mitarbeitern. Nur wenige der Respondenten sind in einem Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern (8%) bzw. mit 5000 bis 9999 Mitarbeitern (7%) tätig.



Hinsichtlich des Umsatzes zeigte sich eine Verteilung, wonach über 50% der Befragten in Unternehmen beschäftigt sind, die einen Umsatz größer 500 Mio. Euro aufweisen.



Als projektbezogene Größe wurde die Projektorientierung in Form des Projektmanagement-Reifegrades der Unternehmung erhoben. Danach zeigte sich, dass ein großer Anteil der Studienteilnehmer nach einem standardisierten Projektmanagement arbeitet, jedoch Strukturen und Prozesse noch Optimierungspotenzial aufweisen.

Projektmanagementreifegrad	Häufigkeit	Prozent
Initialisiert (Strukturen und Prozesse sind nicht etabliert; ad-hoc-Arbeitsweise)	15	9,1
Definiert (Strukturen und Prozesse sind teilweise etabliert)	44	26,7
Standardisiert (Strukturen und Prozesse sind teilweise über die Organisation hinweg verteilt)	59	35,8
Gemanaged (Strukturen und Prozesse sind vollständig über die gesamte Organisation hinweg etabliert)	22	13,3
Optimierend (Strukturen und Prozesse sind vollständig etabliert, werden aktiv controlled und kontinuierlich verbessert)	25	15,2
<b>Gesamt</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Hinsichtlich personenspezifischer Merkmale verdeutlichte die Auswertung, dass 68,5% der Befragten männlich und 31,5% weiblich sind. Dabei antworteten 75,8% der Studienteilnehmer in der Funktion des Projektleiters und lediglich 24,2% in der Funktion eines Projektmitarbeiters. Hinsichtlich des Alters der Respondenten zeigte sich zudem folgende Verteilung: 21-30 Jahre: 22,4%, 31-40 Jahre: 30,3%, 41-50 Jahre: 41,2%, 51,60 Jahre: 4,8%, über 60 Jahre: 1,2%.

Während der größte Anteil der Teilnehmer (52,1%) „überwiegend“ in Projekten tätig ist, arbeiten 31,5% der befragten Personen „ausschließlich“ in solchen Vorhaben. Lediglich 16,4% der Respondenten sind „nur sehr wenig“ in die Projektarbeit eingebunden.

Ich arbeite ...	Häufigkeit	Prozent
... ausschließlich in Projekten.	52	31,5
... überwiegend in Projekten.	86	52,1
... nur sehr wenig in Projekten.	27	16,4
<b>Gesamt</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Bezogen auf die Erfahrungen der Befragten zeigte sich zudem, dass über 54% der Studienteilnehmer seit über 6 Jahren in Projekten tätig sind. Nur 21,2% arbeiten 4-6 Jahre und 17,6% 1-3 Jahre in Projekten. Mit 6,7% der befragten Personen hat nur ein sehr geringer

Erfahrungen in Projekten	Häufigkeit	Prozent
Seit weniger als einem Jahr	11	6,7
1-3 Jahre	29	17,6
4-6 Jahre	35	21,2
Über 6 Jahre	90	54,5
<b>Gesamt</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Anteil wenig Erfahrung und ist erst seit kurzem (seit weniger als einem Jahr) Projektmitarbeiter/-leiter.

## **Ergebnisse der Befragung**

Nach einer Überprüfung der verwendeten Messinstrumente/Skalen, die als valide und reliabel zu bewerten sind, kamen für die weitere Auswertung Regressions- und Strukturgleichungsanalysen zur Anwendung. Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

Zunächst galt es, zu analysieren, welche Konsequenzen ein positiv bzw. ein negativ abweichendes Verhalten auf das Projekt hat. Hierbei wurde zwischen dem Projekterfolg und dem individuellen Erfolg des Projektmitgliedes unterschieden. Der Projekterfolg kennzeichnete sich in der Untersuchung mit der Effizienz und der Effektivität des Vorhabens. Die Größe der Effektivität bezog sich auf den Grad, den das Team hinsichtlich der Qualität des Projektergebnisses zu erreichen versucht, wie z.B. die Funktionalität oder Beständigkeit eines neu entwickelten Produktes. Dieses fokussierte folglich einen Vergleich der intendierten und der tatsächlichen Leistung. Die Effizienz eines Projektes hingegen betrachtete die Dimensionen der Zeit und des Budgets, d.h. eine Gegenüberstellung der tatsächlichen und der geplanten Inputfaktoren.

Im Fokus des Individualerfolgs standen hingegen die Dimensionen Zufriedenheit und persönliche Weiterentwicklung. Die Zufriedenheit eines Projektmitgliedes zeigte sich beispielsweise darin, wie das Individuum die Zusammenarbeit in der Gruppe empfand. Die persönliche Weiterentwicklung hingegen betrachtete, inwieweit der Mitarbeiter durch das Projekt bedeutsames Wissen erworben, seine Problemlösungskompetenz erweitert und ihn die Zusammenarbeit im Projekt in persönlicher, aber auch fachlicher Hinsicht gefördert hat.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass ein außerordentliches Engagement der Projektteammitglieder, also ein positiv von den Rollenerwartungen abweichendes Verhalten, einen signifikanten Einfluss sowohl auf den Projekterfolg als auch auf den individuellen Erfolg hat. Auch die negative Ausprägung in Form destruktiver Handlungen weist entsprechende Bezüge zu beiden Erfolgsgrößen auf.

Somit lässt sich aus der Untersuchung festhalten, dass die Verhaltensweisen der Projektmitarbeiter für die Zielerreichung bedeutsam und entsprechend im Projektgeschehen zu berücksichtigen sind. Daher sind die auf das Verhalten wirkenden Einflussfaktoren zu identifizieren, um diese letztlich optimal gestalten zu können, mit dem Ziel ein zusätzliches Engagement der Projektmitarbeiter zu fördern und ein destruktives Handeln zu vermeiden.

Derartige Einflussgrößen wirken jedoch nicht direkt auf das Verhalten, sondern über eine Einstellung oder Verhaltensintention. Entsprechend ist ein solcher individueller Bewer-

tungsprozess als intervenierende Variable zu berücksichtigen. In der vorliegenden Untersuchung wurde hierfür das Konzept des Commitments herangezogen.

Ein solches Projektcommitment ist als die Akzeptanz und der Glaube an die Ziele und Werte des Projektes, die Bereitschaft sich für das Vorhaben und seine Mitglieder einzusetzen und den Willen, Mitglied im Projekt zu verbleiben, zu charakterisieren. Es zeigt sich in einer emotionalen Bindung gegenüber dem Vorhaben, d.h. z.B. ob ein Individuum sich in einem Projekt „wohl“ fühlt. Aber auch Kosten-/Nutzen-Überlegungen spielen hierbei eine Rolle. Die Haltung des Projektmitglieds gegenüber dem Vorhaben zeigt sich einerseits folglich in dem Nutzen, den dieser von der Durchführung des Projektes erwartet, und andererseits in den Kosten in Form der wahrgenommenen Kontrolle und Sanktionierung von Verhaltensweisen. Als dritte Dimension betrachtet ein Projektcommitment die Loyalität und damit das Pflichtgefühl eines Mitarbeiters, in dem Projekt zu verbleiben.

Die vorliegende Studie bestätigte die Vermutung, dass die Bindungsintensität einen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter hat, so dass im Folgenden die Einflussfaktoren, die auf das Commitment wirken, analysiert wurden. Hierbei wurden drei wesentliche Größen betrachtet: das Projektteam, der Projektleiter und hierarchisch höhere Führungskräfte in Form des Auftraggebers bzw. des Top Managements.

So wurde zunächst geprüft, inwieweit hierarchisch höhergestellte Akteure von Unternehmen einen Einfluss auf die Bindung und das Verhalten der Projektmitarbeiter aufweisen. Hierbei sind vor allem der Projektauftraggeber und die Geschäftsführung zu fokussieren, denn die Projektabwicklung erfolgt zumeist nur dann zielgerichtet, wenn sich beide Akteursgruppen für das Projekt einsetzen. Projekte sind entsprechend erfolgreicher, wenn die Geschäftsführung und der Auftraggeber diese aktiv unterstützen, indem sie ihnen u.a. adäquate Ressourcen in entsprechender Menge sowie verlässliche Informationen zeitnah zur Verfügung stellen. Zudem ist ein über den gesamten Verlauf des Projektes hinweg gezeigter Rückhalt bedeutsam für die Akzeptanz des Projektes in ihrem Organisationsumfeld. Dieses hat einen erheblichen Einfluss auf das Zugehörigkeitsgefühl und damit auf die Bindung der Teammitglieder an das Projekt. Eine mangelhafte oder gänzlich fehlende Unterstützung des Projektes durch die Unternehmensführung und den Auftraggeber hingegen führt, so die Vermutung, zu dem Gefühl, dass die Arbeit in dem Vorhaben unnötig bzw. nicht bedeutsam ist.

Die Studie zeigte jedoch, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch das obere Management und der Bindung des Einzelnen an das Projekt gibt. Dieses ist als ungewöhnlich einzustufen, da sowohl der Auftraggeber als auch das Top Management als wesentliche erfolgsbedingende Faktoren im Projektgeschehen angesehen werden. Eine mögliche Erklärung liegt darin begründet, dass die Bedeutung dieser Führungskräfte von den Projektbeteiligten gegebenenfalls weniger in einer übergreifenden Unterstützungsfunktion gesehen werden, sondern vielmehr in anderen Faktoren, wie z.B. der direkten Ressourcenbereitstellung.

Weiterhin wurde die Funktion des Projektleiters analysiert. Im Gegensatz zu den hierarchiehöheren Führungskräften beeinflusst der Projektleiter die Projektmitarbeiter. Dies

begründet sich darin, dass eine wahrgenommene Unterstützung seitens des direkten Vorgesetzten dazu führt, dass sich Mitarbeiter gemäß dem Reziprozitätsgedanken diesem gegenüber verpflichtet fühlen. Entsprechend führt der Eindruck, vom Projektleiter wertgeschätzt und umsorgt zu werden, zu einem verstärkten Commitment gegenüber diesen Personen sowie dem Vorhaben und damit letztlich zu einem zusätzlichen Engagement, was die vorliegenden Studienergebnisse bestätigt.

Dieses gilt auch für das Projektteam und seine Mitarbeiter. Um dies zu untersuchen, wurde in der Studie die Stimmung in der Gruppe (Teamklima) untersucht. Denn Projekte sind durch Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet und bedingen entsprechend Ängste und Verunsicherungen bei den Mitarbeitern. Ein offenes und unterstützendes Klima in der Gruppe sorgt in diesem Umfeld für Sicherheit. Gemäß den Studienergebnissen bindet eine durch Begeisterung und Vertrauen gekennzeichnete Stimmung im Team den Einzelnen stärker an die Gruppe und an das Vorhaben. Wenn ein Teammitglied folglich weiß, dass die Kollegen sich für sein Wohlbefinden interessieren, seine Mitgliedschaft und Beiträge in der Gruppe wertschätzen und ihn unterstützen, was sich durch ein positives, vertrauensvolles Klima in der Zusammenarbeit der Mitglieder begründet, wird sich dieser Mitarbeiter seinem Team gegenüber verpflichtet und gebunden fühlen.

Als letzter Schritt wurde vor diesem Hintergrund untersucht, wie das zuvor analysierte Teamklima wiederum durch die Struktur des Projektteams beeinflusst wird. Denn Projektgruppen weisen spezifische Besonderheiten hinsichtlich der Teamstruktur auf: So sind vor allem die Heterogenität sowie die räumliche Distanz der Gruppenmitglieder in Projekten bedeutsam. Während die Heterogenität der Teammitglieder die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter hinsichtlich ihres fachlichen Hintergrundes und ihrer Expertise ebenso wie ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse, Werte und Einstellungen umfasst, beinhaltet die räumliche Distanz die örtliche und soziale Trennung der Projektmitarbeiter über verschiedene Abteilungen und Standorte hinweg. Durch die räumliche Distanz sowie die Heterogenität der Gruppenmitglieder erhöht sich u.a. das Konfliktpotenzial, was mit einer negativen Stimmung im Team einhergeht. Dementsprechend hat sich in der Studie gezeigt, dass diese beiden Faktoren einen signifikanten Einfluss auf das Klima in der Projektgruppe haben. Je stärker die Heterogenität und die räumliche Distanz folglich ausgeprägt sind, umso weniger bildet sich ein vertrauensvolles, offenes Teamklima.

Gleichzeitig zeigte sich in der Untersuchung jedoch auch, dass nicht nur die Struktur des Projektteams einen Einfluss auf ein positives Teamklima hat, sondern auch der Projektleiter. Als formeller Gruppenleiter ist es seine Aufgabe, eine zielorientierte Interaktion im Team zu ermöglichen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern, indem er gezielt Führungsimpulse gibt. Als Mitglied im Team hat er durch sein Führungsverhalten für eine „gute Stimmung“ im Projekt zu sorgen. Entsprechend bestätigte die Untersuchung die Vermutung, dass ein Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch den Projektleiter und einem vertrauensvollen Teamklima besteht.

Weiterhin wurden in der Studie Gruppenvergleiche durchgeführt. Hierbei zeigte sich, dass die Funktion im Projektgeschehen (Projektleiter vs. Projektmitarbeiter) für das eigene Verhalten von Bedeutung ist. So weisen Projektleiter im Vergleich zu Projektmitarbeitern ein



verstärktes Engagement auf. Umgekehrt ist festzuhalten, dass Projektmitarbeiter sich nach eigener Aussage eher destruktiv verhalten. Dies lässt vermuten, dass sich Projektleiter aufgrund ihrer Position von sich aus verstärkt in das Vorhaben einbringen, während ein verstärkt engagiertes Verhalten der Projektmitarbeiter gezielt zu fördern ist.

## Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lassen sich aus den Studienergebnissen folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Zusammensetzung des Projektteams (Heterogenität, räumliche Distanz) und der Projektleiter haben einen Einfluss auf das Teamklima im Projekt.
- Das Teamklima und die Projektleiter-Unterstützung wiederum wirken auf das Commitment der Projektmitarbeiter.
- Nicht relevant ist den Studienergebnissen zufolge hingegen eine Unterstützung durch den Auftraggeber bzw. die Geschäftsführung.
- Das Commitment der Projektmitglieder wirkt auf das Verhalten (sowohl positiv als auch negativ von den Rollenerwartungen abweichendes Verhalten).
- Sowohl positiv als auch negativ von den Rollenerwartungen abweichendes Verhalten wiederum wirkt auf den Projekterfolg bzw. den individuellen Erfolg.
- Projektleiter verhalten sich nach eigener Aussage eher engagiert, Projektmitarbeiter eher destruktiv.

Aufgrund der Bedeutung der Projektmitarbeiter für den Projekterfolg ist auf das Verhalten der einzelnen Mitglieder positiv einzuwirken. Dies kann durch die Initiierung gezielter Aktivitäten im Team erfolgen. Aber auch Rituale und Symbole, wie ein eigenes Logo, ein Projektname oder tägliche, ritualisierte Besprechungen, können helfen, die Stimmung im Team zu fördern und damit die Mitarbeiter stärker an das Projekt zu binden. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, Zielvereinbarungen in Projekten einzusetzen. Denn diese steigern die Verantwortlichkeit der Teammitglieder den Zielen und dem Vorhaben gegenüber. Zudem zeigen diese auf, welche Verhaltensweisen erwünscht bzw. welche unerwünscht sind und welche Auswirkungen ein engagiertes/destruktives Einbringen haben kann. Weiterhin zu nennen sind Anerkennungs- und Kritikgespräche, die der Hervorhebung positiver und Kritik destruktiver Verhaltensweisen dienen können. Denn die „Anerkennung guter Leistungen“ wird mit einem Mittelwert von 1,34 dabei von den Teilnehmern dieser Studie am wichtigsten hinsichtlich des Nutzens, den sie aus der Projektarbeit generieren, eingestuft. (Dabei ist ein geringerer Mittelwert aufgrund der gewählten Skalierung (1 = „Ich stimme voll und ganz zu“ bis 5 = „Ich stimme überhaupt nicht zu“) als eine höhere Zustimmung einzustufen. Es folgen die „Erreichung eines hohen Status in der Gruppe“ (MW=2,28), die

„Möglichkeit einer höheren Entlohnung“ (MW=2,33) sowie schließlich die „Möglichkeit zur Beförderung“ (MW=2,40).)

Unabhängig von den eingeleiteten Maßnahmen ist es bedeutsam, die jeweilige Einstellung bzw. Bindungsintensität der Projektmitarbeiter einzuschätzen, Gründe für die Ausprägung zu identifizieren, um darauf basierend gezielt auf den Mitarbeiter bzw. Projektleiter eingehen zu können.

Die durchgeführte empirische Untersuchung zu abweichendem Verhalten von Projektmitarbeitern liefert eine erste systematisch hergeleitete Analyse der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive des Projektmanagements. Dieses gilt es vor dem Hintergrund der zunehmenden „Projektifizierung“ sowie der ansteigenden Dynamik und Komplexität in Projekten weiter zu vertiefen. Denn das Verhalten von Projektmitarbeitern wird aufgrund der ansteigenden Anforderungen an diese zunehmend erfolgskritischer.

#### Kontakt

Dipl.-Ök. Mirjam Barnert

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Institut für Unternehmensführung und  
Organisation  
Königsworther Platz 1  
30167 Hannover

[mirjam.barnert@ufo.uni-hannover.de](mailto:mirjam.barnert@ufo.uni-hannover.de)