

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>I. Teil: Grundlegung</b> .....	<b>1</b>
1    Einleitender Überblick .....	1
2    Ziele der Arbeit .....	3
2.1  Pragmatisches Anliegen: Eine Theorie für Führende in zeitkritischen und komplexen Projekten am Beispiel der Softwareentwicklung.....	3
2.2  Theoretisches Anliegen: Übertragung der Theorie innovationsförderlicher Führung .....	7
2.3  Methodisches Anliegen: Zur Gegenüberstellung von Forschung und Praxis .....	9
<b>II. Teil: Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens und der Handlungsempfehlungen aus der Literatur</b> .....	<b>15</b>
1    Zielorientierte Führungsforschung als Untersuchungsleitfaden.....	15
1.1  Mitarbeiterführung als Untersuchungsgegenstand.....	16
1.2  Berücksichtigung der Führungssituation in der zielorientierten Führungsforschung .....	19
1.3  Zusammenfassung und Struktur der weiteren Überlegungen .....	22
2    Ziele in Softwareentwicklungsprojekten.....	24
2.1  Formalziele.....	24
2.1.1  Projektbezogene Formalziele .....	25
2.1.1.1  Zeit .....	25
2.1.1.2  Kosten.....	27
2.1.1.3  Produkt bzw. Qualität.....	28
2.1.2  Organisationsbezogene Formalziele.....	31
2.1.2.1  Geschäftserfolg.....	31
2.1.2.2  Zukunftssicherung und Innovativität.....	32
2.1.3  Mitarbeiterziele .....	33
2.1.4  Softwareentwicklungsprojekte als zeitkritische Projekte.....	34
2.2  Sachziele.....	34
2.2.1  Produkt Software.....	34
2.2.1.1  Arten.....	34

2.2.1.2	Software als komplexes System .....	36
2.2.2	Der Prozess der Softwareentwicklung .....	37
2.2.2.1	Aufgaben der Softwareentwicklung .....	38
2.2.2.2	Komplexität des Entwicklungsprozesses .....	40
2.3	Fazit: Risiken und Chancen der Softwareentwicklung .....	44
3	Verhalten der Geführten .....	46
3.1	Bewältigung als entscheidender Aspekt des Geführtenverhaltens .....	47
3.1.1	Bewertungsprozesse .....	48
3.1.2	Bewältigungsverhalten .....	49
3.1.3	Wahrgenommene Relevanz und Situationskontrolle als Bedingungen für Auseinandersetzungsverhaltensweisen .....	53
3.1.4	Neubewertung und die Gefahren des Vermeidungsverhaltens .....	57
3.1.5	Zusammenfassung .....	59
3.2	Persönliche Initiative als Soll-Verhalten der Geführten .....	60
4	Führung in Softwareentwicklungsprojekten .....	62
4.1	Führungsrelevante Bedingungen spezifischer persönlicher Initiativen .....	67
4.1.1	Die Einschätzung objektiv bestehender Risiken und Chancen als relevant .....	68
4.1.1.1	Subjektive Einschätzung der objektiven Folgen eines Zustandes oder Ereignisses .....	69
4.1.1.2	Zuschreibung subjektiver Relevanz .....	71
4.1.1.3	Planung und Kontrolle, Projektkultur und Motivation als Bedingungspyramide .....	73
4.1.2	Die Einschätzung spezifischer persönlicher Initiativen als geeignete Bewältigungsoptionen .....	74
4.1.2.1	Objektiv zur Verfügung stehende Ressourcen und Optionen .....	75
4.1.2.2	Subjektive Bewertung der zur Verfügung stehenden Optionen .....	78
4.1.2.3	Fazit .....	80
4.2	Führung zur Beeinflussung wahrgenommener Relevanz .....	81
4.2.1	Planung und Kontrolle .....	81
4.2.1.1	Inhalte und Kommunikation der Planungs- und Kontrollinformationen .....	82
4.2.1.2	Möglichkeiten einer Balance zwischen Verbindlichkeit und Offenheit .....	87
4.2.1.3	Fazit .....	97
4.2.2	Gestaltung der Projektkultur .....	99
4.2.2.1	Möglichkeiten der Kulturgestaltung .....	100
4.2.2.2	Grenzen der Kulturgestaltung und Fazit .....	103
4.2.3	Motivierung .....	104
4.2.3.1	Charisma und interessante Aufgaben .....	105
4.2.3.2	Belohnung und Fairness .....	115
4.2.3.3	Zielsetzung und (persönliches) Feedback .....	121
4.2.3.4	Fazit .....	128

4.3	Führung zur Beeinflussung der Optionseinschätzung.....	129
4.3.1	Delegation von Entscheidungskompetenzen.....	130
4.3.1.1	Zielentscheidungskompetenz .....	131
4.3.1.2	Handlungskompetenz .....	132
4.3.1.3	Selbst- vs. Fremdkontrolle .....	135
4.3.1.4	Fazit.....	136
4.3.2	Zuweisung von Betriebsmitteln und Schulungen.....	137
4.3.3	Förderung der Kommunikation und Teamarbeit.....	138
4.3.3.1	Bedingungen intensiver und effizienter Kommunikation und Teamarbeit .....	139
4.3.3.2	Handlungsempfehlungen für die Teamführung .....	141
4.3.3.3	Fazit.....	149
4.3.4	Unterstützung teamübergreifender Zusammenarbeit .....	150
4.3.5	Hilfe für die Geführten .....	153
4.3.5.1	Fachlicher Dialog zwischen Führenden und Geführten .....	153
4.3.5.2	Regulationsprobleme als Anlässe weitergehender Unterstützung .....	155
4.3.5.3	Verbesserung der Handlungsbedingungen.....	160
4.3.5.4	Fazit.....	164
4.3.6	Ermutigung und Zuspruch.....	164
4.3.6.1	Selbstwirksamkeitserwartung.....	165
4.3.6.2	Internale Kontrollüberzeugungen.....	168
4.3.6.3	Fazit.....	171
4.3.7	Schaffung und Erhalt von Vertrauen.....	172
4.3.7.1	Kalkulierendes Vertrauen.....	173
4.3.7.2	Beziehungsvertrauen .....	176
4.3.7.3	Vertrauensförderliche Organisationskultur .....	181
4.3.7.4	Gefahren .....	182
4.3.7.5	Fazit.....	183
5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens und der Handlungsempfehlungen aus der Literatur .....	184
<b>III. Teil: Empirische Untersuchung, Vergleich und Zusammenführung.....</b>		<b>197</b>
1	Methode.....	197
1.1	Stichprobe.....	199
1.1.1	Untersuchte Organisationen .....	199
1.1.2	Interviewpartner .....	204
1.2	Datenerhebung .....	205
1.2.1	Zugang zum Feld.....	206
1.2.2	Interviewdurchführung.....	207
1.2.3	Erhebung weiterer Daten.....	209
1.2.4	Fazit.....	211

1.3	Datenanalyse und -interpretation.....	211
1.3.1	Kontinuierliches Vergleichen, theoretische Sättigung und Kodierung.....	211
1.3.2	Kodierarbeit beim methodischen Dialog und in dieser Untersuchung.....	215
1.4	Vergleich mit der Literatur und Integration .....	219
1.5	Team- und Einzelarbeit .....	220
1.6	Güte des methodischen Vorgehens .....	220
1.6.1	Kardinalprobleme des methodischen Dialogs.....	220
1.6.2	Gütekriterien und Güte der vorliegenden Untersuchung .....	225
1.6.3	Fazit.....	233
2	Ergebnisse und Diskussion der Datenanalyse und des Vergleichs mit den literaturbasierten Aussagen: Führung in Softwareentwicklungsprojekten.....	235
2.1	Ziele in Softwareentwicklungsprojekten.....	239
2.1.1	Oberster Zweck und Schnelligkeit vs. Nachhaltigkeit .....	240
2.1.2	Vergleich .....	247
2.1.3	Diskussion .....	249
2.2	Soll-Verhalten der Mitarbeiter in Softwareentwicklungsprojekten .....	250
2.2.1	Schnelles vs. nachhaltiges Mitarbeiterhandeln .....	250
2.2.2	Persönliche Initiative in Softwareentwicklungsprojekten.....	255
2.2.3	Vergleich und Diskussion .....	257
2.3	Mitarbeiterführung in Softwareentwicklungsprojekten .....	258
2.3.1	Einfluss auf die von den Geführten wahrgenommene Relevanz ihrer Aufgaben .....	261
2.3.1.1	Hauptziele verdeutlichen.....	264
2.3.1.1.1	Schnelligkeit fordern und fördern .....	265
2.3.1.1.2	Nachhaltigkeit fordern und fördern.....	272
2.3.1.1.3	Vergleich und Diskussion .....	278
2.3.1.2	Projektkultur bzw. -klima verändern.....	280
2.3.1.3	Motivieren .....	288
2.3.1.4	Zusammenfassende Diskussion.....	297
2.3.2	Einfluss auf die zur Verfügung stehenden Optionen und ihre Einschätzung durch die Geführten.....	299
2.3.2.1	Entscheidungskompetenzen delegieren.....	303
2.3.2.2	Betriebliche Ressourcen zuweisen .....	308
2.3.2.3	Kommunikation und gegenseitige Unterstützung im Team fördern.....	310
2.3.2.4	Kommunikation und Zusammenarbeit über Teamgrenzen hinweg fördern .....	315
2.3.2.5	Helfenden Dialog führen.....	319
2.3.2.6	Mut und Zuversicht vermitteln.....	320
2.3.2.7	Vertrauen schaffen und bewahren.....	329
2.3.2.8	Zusammenfassende Diskussion.....	334
2.3.3	Management der Aufgabe .....	335
2.3.3.1	Projektaufgabe strukturieren: Sachziele konkretisieren und korrigieren .....	341

2.3.3.1.1	Erstellung einer vollständigen, klaren und stabilen Sachzielhierarchie .....	343
2.3.3.1.2	Fortlaufende Konkretisierung und Korrektur der Sachziele (rollierende Planung) .....	349
2.3.3.1.3	Vergleich und Diskussion.....	351
2.3.3.2	Entlasten: Zeitdruck vermeiden und lindern .....	353
2.3.3.2.1	Vermeidung von Zeitdruck in der Analyse- und Planungsphase .....	358
2.3.3.2.2	Vermeidung und Linderung von Zeitdruck in der Ausführungsphase .....	366
2.3.3.2.3	Vergleich und Diskussion .....	371
2.3.3.3	Konflikte begrenzen .....	373
2.3.3.4	Zusammenfassende Diskussion: Zur Fallunterscheidung zwischen Führung bei niedriger und hoher Unsicherheit der Geführten.....	374
3	Ergebnisse und Diskussion der Integration und Generalisierung: Zur Theorie der Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten.....	378
3.1	Führungskontext, -aufgaben und -aktivitäten und die Gefahr des sich selbst verstärkenden Zeitdrucks in zeitkritischen und komplexen Projekten.....	378
3.1.1	Zum Führungskontext zeitkritischer und komplexer Projekte .....	379
3.1.2	Führungsaufgaben als potenzielle Handlungsfelder der Führenden .....	384
3.1.3	Führungsaktivitäten .....	385
3.1.4	Zur Gefahr eines sich selbst verstärkenden Zeitdrucks.....	390
3.2	Zur Identifikation von Führungsdefiziten .....	393
3.3	Diskussion .....	395
<b>IV. Teil:</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblicke .....</b>	<b>401</b>
1	Empfehlungen an die Praxis und Fragen der Praxis an die weitere Forschung ...	401
1.1	Anwendung der Theorie in Aus- und Weiterbildung, Beratung und Coaching ...	401
1.2	Hinweise auf den derzeitigen Stand der Mitarbeiterführung in der Softwareentwicklung und für ein strategisches Management zeitkritischer und komplexer Projekte .....	402
2	Beiträge zur Weiterentwicklung der allgemeinen Theorie der Führung und daraus resultierende Forschungsdesiderate .....	405
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>407</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>439</b>
A 1	Interviewpartner .....	439
A 1.1	Standardsoftwareentwickler .....	439
A 1.2	Individualsoftwareentwickler.....	439
A 2	Interviewleitfaden.....	440
A 3	Kodierschema.....	441
A 4	Beispiel einer kodierten Textpassage .....	453

A 5	Fallstudien .....	454
A 5.1	Führungsdefizite beim Standardsoftwareentwickler .....	455
A 5.1.1	Standort 1 .....	455
A 5.1.2	Standort 2 .....	463
A 5.2	Führungsdefizite beim Individualsoftwareentwickler.....	466
A 5.3	Fallvergleich und Fazit.....	469