



DBA thesis

**Umsetzungsstarke Teams bei der Flugsicherung in der Schweiz  
am Beispiel Skyguide AG – Teams im Fokus Volition  
Gähwiler, A.**

---

Full bibliographic citation: Gähwiler, A. 2021. Umsetzungsstarke Teams bei der Flugsicherung in der Schweiz am Beispiel Skyguide AG – Teams im Fokus Volition. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2021

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/8q43w>

---

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant

(place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: [repository@mdx.ac.uk](mailto:repository@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

# DISSERTATION

## Umsetzungsstarke Teams bei der Flugsicherung in der Schweiz am Beispiel Skyguide AG – Teams im Fokus Volition

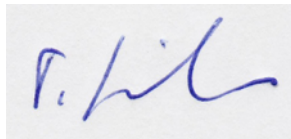
<b>NAME:</b>	Anton Gähwiler
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR0346
<b>STUDIUM:</b>	Personal- und Führungspsychologie
<b>ADVISOR/IN:</b>	Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	65275
<b>EINGEREICHT AM:</b>	21.09.2021

## EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschliesslich Tabellen, Abbildungen etc., den anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstossen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Zürich am 21.9.2021

(Ort, Datum)



Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>I EINLEITUNGSTEIL</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Ausgangslage</b> .....	<b>1</b>
1.1 Kontext der Dissertation .....	1
1.1.1 Marktanforderungen der Aviatik-Branche .....	1
1.1.2 Ursachen von Innovation .....	2
1.1.3 Teamvolition als Lösung .....	2
1.1.4 Zusammenfassung.....	2
1.2 Spezialfall Flugsicherungsunternehmen Skyguide AG?.....	3
1.2.1 Konservative Unternehmenskultur .....	3
1.2.2 Agile Arbeitsmethoden.....	3
1.2.3 Lösung des Dilemmas .....	4
1.2.4 Volition in der Praxis.....	4
<b>2 Problemstellung</b> .....	<b>6</b>
2.1 Phänomen .....	6
2.2 Der Problemauslöser.....	8
2.3 Der Lösungsansatz.....	9
<b>3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit</b> .....	<b>11</b>
3.1 Themenfelder .....	11
3.2 Handlungsfelder und Fokus.....	12
3.2.1 Betriebswirtschaftslehre .....	13
3.2.2 Persönlichkeitspsychologie .....	13
3.2.3 Aviatik-Branche .....	13
3.2.4 Human Factors (HF) und Crew-Resource-Management (CRM).....	14
3.2.5 Skyguide als High Reliability Organization.....	14
3.2.6 Eigenschaften einer HRO.....	14
3.3 Forschungsrelevanz.....	16
3.4 Praxisrelevanz .....	17
<b>4 Zielstellung der Dissertation</b> .....	<b>18</b>
4.1 Haupt- und Teilzielstellungen.....	18
4.1.1 Entwicklung des Team-Volition-Intervention-Konzepts.....	18
4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen.....	19
4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellungen.....	19
4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellungen .....	19

4.2	Erwartete neue Ergebnisse .....	20
4.2.1	Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt .....	20
4.2.2	Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils .....	20
4.2.3	Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils .....	20
4.2.4	Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils .....	20
4.3	Inhaltliche Abgrenzung .....	21
<b>5</b>	<b>Aufbau der Dissertation .....</b>	<b>23</b>
5.1	Grafische Darstellung der Dissertation .....	23
5.2	Inhaltliche Beschreibung der einzelnen Kapitel der Dissertation .....	24
<b>II</b>	<b>THEORETISCHER TEIL .....</b>	<b>26</b>
<b>1</b>	<b>Stand der Forschung .....</b>	<b>26</b>
1.1	Verwendete Begriffe und Definitionen .....	26
1.1.1	Führungspsychologie .....	26
1.1.2	Führungspsychologie und Volition .....	27
1.1.3	Volition oder Umsetzungskompetenz .....	28
1.1.4	Volition als Managementkompetenz .....	29
1.1.5	Umsetzungsstarke Teams in einer Unternehmung .....	30
1.1.6	Einbettung von Teams und das Umfeld .....	32
1.1.7	Teamführung .....	33
1.1.8	Vorbildfunktion der Führungskraft .....	33
1.2	Theoriegeleitete Fragestellungen .....	35
1.3	Prüfung der Forschungslücke .....	35
1.3.1	Literaturrecherche .....	36
1.3.2	Auswahl der Studien und Journaleinträge .....	37
1.3.3	Handlungsfelder versus Studien und Journalartikel .....	38
1.3.4	Auswertung und Zusammenfassung der Resultate .....	38
1.3.5	Ergebnis des Suchbegriffs «team and leadership» .....	39
1.3.6	Ergebnis des Suchbegriffs «team and volition» .....	39
1.3.7	Ergebnis des Suchbegriffs «team and aviation» .....	40
1.3.8	Ergebnis des Suchbegriffs «management and volition» .....	40
1.3.9	Ergebnis des Suchbegriffs «team and volition and intervention» .....	41
1.3.10	Zusammenfassung – Prüfung der Forschungslücke .....	42
1.4	Teambezogene Schlüsselbegriffe .....	43
1.4.1	Definition eines Teams .....	43
1.4.2	Teamfähigkeit .....	44

1.4.3	Erfolgreiche versus nicht erfolgreiche Teams .....	46
1.4.4	Teamfunktionen (Teamrollen) .....	50
1.4.5	Teamführung.....	50
1.4.6	Psychologische Sicherheit .....	51
1.4.7	Volition eines Teams .....	55
1.4.8	Definition der Teamvolition für die vorliegende Arbeit .....	56
1.4.9	Gegenüberstellung der Volition eines Individuums zu einem Team.....	57
1.4.10	Beurteilungsprinzipien der Volition.....	58
1.5	Einflussende Konzepte .....	61
1.5.1	Crew-Resource-Management und Team-Resource-Management.....	61
1.5.2	High Reliability Organization .....	65
1.5.3	Modell zur Umsetzung von Ideen.....	66
<b>2</b>	<b>Theoretische Ausführungen .....</b>	<b>71</b>
2.1	Vorgehen bei der Datenkondensierung .....	71
2.2	Erkenntnisse der Literaturrecherche.....	72
<b>3</b>	<b>Konklusion Theoretischer Teil.....</b>	<b>74</b>
3.1	Problemkreise der Teamvolition .....	74
3.1.1	Das Modell der Problemkreise der Teamvolition.....	74
3.1.2	Problemkreis ‹Team und Teamwork›.....	75
3.1.3	Problemkreis ‹Teamfähigkeit› oder Teamkompetenz.....	76
3.1.4	Problemkreis ‹Teamfunktionen› .....	77
3.1.5	Problemkreis ‹Teammitglieder› .....	78
3.1.6	Problemkreis ‹Teamführung› .....	78
3.1.7	Problemkreis ‹Teamvolition›.....	79
3.2	Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen .....	81
3.3	Grundmodell des Team-Volition-Intervention-Konzepts .....	83
3.4	Empiriegeleitete Fragestellungen .....	84
<b>III</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>86</b>
<b>1</b>	<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>86</b>
1.1	Untersuchungen.....	86
1.2	Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl .....	88
1.2.1	Erhebungsmethoden.....	88
1.2.2	Analyse-/Auswertungsmethode.....	89
1.2.3	Team-Volition-Intervention-Konzept (TVIK).....	90
1.3	Methodenwahl und Begründung .....	91

1.4	Teilstandardisierte und leitfadengestützte Experteninterviews .....	93
1.4.1	Begründung für die Leitfadeninterviews .....	93
1.4.2	Qualitätsprüfung des Leitfadens .....	94
1.4.3	Auswahl der Expertinnen und -experten.....	94
1.5	Operationalisierung.....	95
1.5.1	Konkretisierte Fragen für die Interviews .....	95
1.5.2	Expertenauswahl und Begründung .....	100
1.5.3	Ausgewählte Expertinnen und Experten .....	104
1.6	Vorgehen und Ablauf .....	111
1.6.1	Durchführung und Dokumentation der Befragungen .....	111
1.6.2	Transkripte .....	112
1.6.3	Pretest .....	112
1.6.4	Inhaltsanalyse.....	113
<b>2</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>115</b>
2.1	Modell des Team-Volition-Intervention-Konzepts.....	115
2.1.1	Entwicklung des Team-Volition-Intervention-Konzepts.....	115
2.1.2	1. Säule «Teammitglieder».....	116
2.1.3	2. Säule «Teamfunktionen».....	127
2.1.4	3. Säule «Teamführung» .....	130
2.1.5	4. Säule «Teamentwicklung».....	136
2.1.6	Cluster «Teamvolition» .....	143
2.1.7	Zusammenfassung aller Kernaussagen .....	165
2.1.8	Teamvolition als grafische Darstellung.....	170
2.1.9	Das theoretische Modell des TVIK.....	172
2.2	Beantwortung der Unterforschungsfragen.....	173
2.2.1	a) Welche Einflüsse wirken auf ein umsetzungsstarkes Team? .....	173
2.2.2	b) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team gebildet?.....	173
2.2.3	c) Wie unterscheiden sich Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams gegenüber anderen Teams? .....	174
2.2.4	d) Wie definiert und entwickelt sich ein umsetzungsstarkes Team? .....	174
2.2.5	e) Welche Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, damit ein Team umsetzungsstark wird? .....	174
2.3	Limitationen der Untersuchung .....	176
<b>3</b>	<b>Diskussion, Interpretation und Konklusion .....</b>	<b>178</b>
3.1	Konkretisierung des Team-Volition-Intervention-Konzepts.....	178
3.2	Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen .....	179



3.2.1	Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen .....	179
3.2.2	Konklusion .....	184
3.3	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....	185
3.3.1	Ergebnisse der theoriegeleiteten Fragestellungen.....	185
3.3.2	Ergebnisse der empiriegeleiteten Fragestellungen.....	187
3.3.3	Vergleich der Ergebnisse der Theorie versus Empirie .....	195
3.4	Gütekriterien und methodische Abgrenzung.....	196
3.4.1	Gütekriterien dieser Arbeit .....	196
3.4.2	Methodische Abgrenzung .....	199
3.5	Gestaltungsgelایتete Fragestellungen.....	200
3.6	Fragestellung dieser Arbeit .....	201

#### **IV GESTALTUNGSTEIL..... 202**

##### **1 Zusammenführung der theoretischen und der empirischen Diskussion..... 202**

1.1	Erkenntnisse der theoretischen Diskussion .....	202
1.2	Erkenntnisse der empirischen Diskussion .....	202
1.3	Konsolidierung der theoretischen und empirischen Diskussion .....	203
1.4	Konkretisierung und Entwicklung des TVIK.....	203

##### **2 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung ..... 204**

2.1	Facetten der Teamvolition .....	204
2.1.1	«Team und Teamwork» .....	204
2.1.2	«Teamfähigkeit» oder Teamkompetenz.....	204
2.1.3	«Teamfunktionen» .....	205
2.1.4	«Teammitglieder».....	205
2.1.5	«Teamführung» .....	205
2.1.6	«Teamvolition» oder Teamvolition.....	205
2.2	Lösungsansätze aus der theoretischen Forschung.....	206
2.2.1	Themenbereich «BWL/Volition-, Arbeits- und Führungspsychologie» .....	206
2.2.2	Themenbereich «Teammitglieder» .....	207
2.2.3	Themenbereich «Teamfähigkeit».....	211
2.2.4	Themenbereich «Psychologische Sicherheit» .....	213
2.2.5	Themenbereich «Teamführung».....	214
2.2.6	Themenbereich «Teamvolition» .....	216
2.2.7	Themenbereich «Teamwork» .....	219
2.2.8	Themenbereich «Teamorganisation» .....	220
2.2.9	Themenbereich «Teamentwicklung» .....	221

2.2.10	Themenbereich «Unternehmung» .....	224
<b>3</b>	<b>Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis</b> .....	<b>227</b>
3.1	Das Team-Volition-Intervention-Konzept in der Praxis .....	227
3.2	Das Team-Volition-Intervention-Konzept aus der Meta-Ebene .....	228
3.3	Umsetzung in die Praxis .....	229
3.3.1	Werkzeug auf der Ebene «Teammitglied» .....	229
3.3.2	Werkzeug auf der Ebene «Team mit Fokus – psychologische Sicherheit» .....	231
3.3.3	Werkzeug auf der Ebene «Team mit Fokus – Führungsperson» .....	232
3.3.4	Werkzeug auf der Ebene «Team mit Fokus – Teamvolition» .....	233
3.3.5	Checklisten für den Fokus «Teamvolition» .....	235
3.3.6	Checklisten für den Fokus «Teammitglieder» .....	241
3.3.7	Checklisten für den Fokus «Teamorganisation» .....	247
3.3.8	Checklisten für den Fokus «Teamführung» .....	250
3.3.9	Checklisten für den Fokus «Teamentwicklung» .....	253
3.3.10	Checklisten für die Kategorie «Unternehmung» .....	257
3.3.11	Vom Potenzial zur Intervention .....	259
3.4	Umsetzung in die Praxis am Beispiel von Skyguide AG .....	260
3.4.1	Der Begriff «Teamvolition» .....	260
3.4.2	Prüfung auf Stufe «Unternehmung» .....	261
3.4.3	Prüfung auf Stufe «Teammitglieder» .....	262
3.4.4	Prüfung auf Stufe «Teamorganisation» .....	262
3.4.5	Prüfung auf Stufe «Teamführung» .....	263
3.4.6	Prüfung der Stufe «Entwicklung» .....	263
3.5	Skyguide-spezifische Synergien .....	265
3.5.1	Crew-Resource-Management und Team-Resource-Management .....	265
3.5.2	High Responsibility Organization .....	269
3.5.3	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen in der Praxis .....	271
3.5.4	Implementation des TVIK bei Skyguide AG .....	272
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Konklusion</b> .....	<b>273</b>
4.1	Erkenntnisse des Gestaltungsteils .....	273
4.2	Beantwortung der gestaltungsgeliteten Fragestellungen .....	275
4.3	Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit .....	277
<b>V</b>	<b>SCHLUSSTEIL</b> .....	<b>278</b>
<b>1</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit</b> .....	<b>278</b>
1.1	Ausgangslage .....	278

1.2	Ansatz dieser Arbeit .....	279
1.3	Die Verknüpfung zur Praxis .....	280
1.4	Erkenntnisse dieser Arbeit .....	280
1.5	Mehrwert dieser Arbeit.....	281
<b>2</b>	<b>Ergebnisse und Erkenntnisse.....</b>	<b>282</b>
2.1	Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung .....	282
2.2	Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis .....	282
<b>3</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>283</b>
3.1	Limitationen .....	283
3.2	Praxisausblick .....	284
3.3	Forschungsausblick .....	285
<b>4</b>	<b>Verzeichnisse.....</b>	<b>286</b>
4.1	Literaturverzeichnis.....	286
4.2	Experteninterviews .....	304
4.3	Abbildungsverzeichnis.....	305
4.4	Tabellenverzeichnis .....	307
4.5	Abkürzungsverzeichnis.....	308
<b>5</b>	<b>Persönliche Daten und Publikationen .....</b>	<b>309</b>
5.1	Lebenslauf .....	309
5.2	Danksagung.....	314
5.3	Aufzählung der bisherigen Publikationen .....	314
<b>VI</b>	<b>ANLAGEN .....</b>	<b>315</b>
<b>1</b>	<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>315</b>
1.1	Zusatzinformationen .....	315
1.2	Abbildungen .....	315
1.3	Forschungsgebiete .....	316
1.4	Interviews.....	317
1.5	Inhaltsanalyse.....	317
1.5.1	Inhaltsanalyse – Zusammenfassungen der Antworten pro Frage .....	317
1.5.2	Inhaltsanalyse – Codierung .....	318
1.5.3	Inhaltsanalyse – Verdichtung der Inhalte.....	318
1.6	Bildung des Team-Volition-Intervention-Konzepts .....	318
1.7	TVIK in der Praxis.....	319

## 1 Ausgangslage

---

**Because the people who are crazy enough to think  
they can change the world, are the ones who do.**

(Apple Computer Inc., 2001)

Herausforderungen können nur von Menschen effektiv und effizient überwunden werden, wenn sie an sich glauben, kompetent sind und die gestellte Aufgabe erledigen wollen. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Umsetzungsstärke (Volition) von Teams in der Aviatik-Branche der Schweiz, welche vor einem Umbruch steht. Nachfolgend werden die Aspekte der vorliegenden Arbeit aufgezeigt und inhaltlich beschrieben.

### 1.1 Kontext der Dissertation

Als Einführung in die Thematik wird zunächst auf die Marktanforderungen der Aviatik-Branche, auf die Ursachen für Innovation und auf die Entwicklung von Teams eingegangen.

#### 1.1.1 Marktanforderungen der Aviatik-Branche

Skyguide ist für die Flugverkehrsleitung des zivilen und militärischen Flugverkehrs in der Schweiz zuständig (vgl. Tancini et al., 2018). Die Marktsituation und die Nachfrage nach Mobilität mit dem Flugzeug – zu minimalen Kosten mit maximaler Sicherheit – setzen die involvierten Firmen unter Druck und können nur durch einen Umbruch in der Branche und durch Innovation in Angriff genommen werden.

Die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens Skyguide (steigender Flugverkehr, schnellere Dienstleistungsentwicklung, Einbindung neuer Technologien sowie Verbesserung des Firmenergebnisses bei gleichbleibender Sicherheit) können nur durch effiziente Prozesse, innovative Produkte und neuartige Lösungsansätze bewältigt werden. Diese werden ausschliesslich von Menschen und Teams ausgeführt, welche umsetzungsstark und motiviert sind (vgl. Choshal; Bruch, 2003).

### **1.1.2 Ursachen von Innovation**

Neue Ideen entstehen durch Menschen, die ein Problem oder ein Entwicklungspotenzial in der aktuellen Situation sehen (vgl. Barnett, 2019). Diese Ideen können aus Sicht der Bevölkerung als nicht umsetzbar angesehen werden. Wie sich jedoch gezeigt hat, können genau diese Innovationen einen Entwicklungsschritt für ganze Branchen auslösen.

Apple hat diesen Ansatz gelebt und einige neue Produkte entwickelt (vgl. Apple Computer Inc., 2001). Vergleichbare Entwicklungsschritte müssen bei Skyguide stattfinden, da ansonsten die anstehenden Herausforderungen nicht bewältigt werden können. Die vorliegende Arbeit sieht einen Lösungsansatz für die gestellten Aufgaben bei den Mitarbeitenden und den Teams von Skyguide.

### **1.1.3 Teamvolition als Lösung**

Die besten Ideen generieren keinen Mehrwert für eine Unternehmung, wenn daraus keine Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden, die sich in der Realität manifestieren. Dazu sind ideenreiche Mitarbeitende, Teams, unterstützende Führungskräfte und eine Firmenkultur nötig, welche die Entwicklung sowohl einzelner Mitarbeitenden als auch ganzer Teams zulässt und fördert (vgl. Katzenbach; Smith, 1993, S. 40). Diese Aussagen bilden die Grundlage für die folgende vorläufige Fragestellung dieser Arbeit, welche in mehreren Schritten analysiert wird:

Können durch Mitarbeitende mit Volition und durch umsetzungsstarke Teams die künftigen Herausforderungen von Skyguide bewältigt werden?

Die Arbeit setzt den Fokus auf die Umsetzungskompetenz von Mitarbeitenden und im Speziellen von Teams der Firma Skyguide.

### **1.1.4 Zusammenfassung**

Die Firma Skyguide steht vor essenziellen Herausforderungen. Die Lösung des Problems sieht der Autor in der Entwicklung von Innovationen, welche durch die Stärkung der Volition der Mitarbeitenden und im Speziellen der Arbeitsteams erreicht werden können.

Um die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit vertieft darzustellen, werden im folgenden Kapitel weiterführende Informationen dargelegt. Dabei stehen die Fokussierung der Arbeit

und die Aufgaben von Skyguide mit den zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen in der Schweiz im Zentrum.

## **1.2 Spezialfall Flugsicherungsunternehmen Skyguide AG?**

Viele Menschen wollen in ihrem Urlaub möglichst sicher und günstig mit einem Verkehrsflugzeug zur Destination ihrer Wahl fliegen. Dieses Kundenbedürfnis ist die Legitimation der dienstleistenden Unternehmen und deren Mitarbeitenden, die diesen Wunsch erfüllen. Der zivile und militärische Flugverkehr in der Schweiz wird vom Flugsicherungsunternehmen Skyguide gesteuert. Skyguide gewährleistet einen sicheren, flüssigen und dadurch wirtschaftlichen Flugablauf (vgl. Tancini et al., 2018).

### **1.2.1 Konservative Unternehmenskultur**

Durch die historische Entwicklung der Flugindustrie und im Besonderen durch die hohen Sicherheitsanforderungen und Regulierungen sind Flexibilität und Agilität im Unternehmen Skyguide eher Fremdwörter. Die Kultur der Aviatik-Branche und die der Flugverkehrsleitenden müssen als konservativ bezeichnet werden (vgl. Skyguide AG, 2020a). Der Autor geht davon aus, dass die anstehenden Herausforderungen nur dann bewältigt werden können, wenn sich die Unternehmenskultur in allen Abteilungen in Richtung Flexibilität und Agilität entwickelt. Die dadurch entstehende Innovationskraft der Mitarbeitenden und der Teams ist für die neu zu schaffenden Methoden und Systeme notwendig.

### **1.2.2 Agile Arbeitsmethoden**

Auf der anderen Seite entwickelt die Firma Skyguide technische Systeme, welche den Flugverkehrsleitenden das effiziente Arbeiten heute und in Zukunft möglich machen. Im Bereich der Softwareentwicklung wurde auf agile Arbeitsmethoden (SAFe) umgestellt (vgl. Scaled Agile, o.J.), was dem aktuellen Softwareindustrie-Standard entspricht (vgl. Meyer et al., 2018). Das konservative, hierarchische Denken mit dem agilen, hierarchieflachen und selbstgesteuerten Denken zusammenzubringen, ist herausfordernd und benötigt Zeit.

Dabei treffen zwei unterschiedliche Kulturen aufeinander, welche spezifische Eigenheiten von Skyguide darstellen. Diese Kombination der Kulturen verursacht Probleme bei der täglichen Arbeit (vgl. Zaccaro et al., 2001, S. 477). Deshalb wird in dieser Dissertation untersucht,

inwieweit dieses Dilemma aufgehoben werden kann und wie die daraus entstehenden Probleme gelöst werden können.

### **1.2.3 Lösung des Dilemmas**

Mögliche erste Lösungsansätze wurden in den Bereichen Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in der Volition-Forschung und in der Führungspsychologie bereits ergründet. Wissenschaftliche Ansätze zur Entwicklung umsetzungsstarker Mitarbeitenden und Teams sind vorhanden. Jedoch fehlt bisher ein Konzept, das die Einflussfaktoren und die Kompetenzen der Teamvolition bei einem Unternehmen in der Flugsicherung in das Zentrum stellt. Diese Lücke soll in dieser Arbeit mit einem neuen Vorgehen und mit der Entwicklung des ‹Team-Volition-Intervention-Konzepts› (TVIK) geschlossen werden.

### **1.2.4 Volition in der Praxis**

Der Fokus ist dabei auf die Volition der Mitarbeitenden, des Managements und der Arbeitsteams gerichtet (vgl. Bruch; Ghoshal, 2006, S. 31). Es werden neue Ansätze in den Bereichen Kompetenzentwicklung, Teamarbeit und Organisation analysiert, um damit die Effizienz und die Innovationskraft der Dienstleistungserbringung in der Aviatik-Branche der Schweiz sowie im Speziellen im Bereich der Flugsicherung zu verbessern. Da die Fachliteratur keine in der Praxis anwendbare Gesamtlösung bietet, wird in dieser Arbeit eine praxisnahe und umsetzbare Antwort gesucht. Diese besteht im TVIK, das im Rahmen des Dissertationsvorhabens aufgebaut wird und mittels Handlungsanweisungen und Hilfsmitteln einen Mehrwert für die Praxis liefert.

Im Einleitungsteil wurden die Problematik und die künftigen Herausforderungen der Firma Skyguide als Flugsicherungsunternehmen in der Schweiz aufgezeigt. Der Lösungsansatz des Problems wird bei den Mitarbeitenden und den Teams der ganzen Organisation gesehen.

Durch die Stärkung der Innovationskraft und durch die Entwicklung der Umsetzungskompetenzen aller Beteiligten wird Skyguide als Unternehmung für die Zukunft fit gemacht. Weiterführende Informationen der Aviatik-Branche finden sich im Anhang 1.1 «Zusatzinformationen – Beschreibung Aviatik-Branche».

Die Firma Skyguide ist Bestandteil der schweizerischen Aviatik-Industrie, in welcher die englische Sprache als Standard verwendet wird. Aus Gründen der Verständlichkeit werden deshalb in diesem Dokument Fachbegriffe in englischer Sprache verwendet.



## 2 Problemstellung

---

Nachfolgend wird die Problemstellung dieser Arbeit mithilfe der Beschreibung des Phänomens, des Problemauslösers und des Lösungsansatzes definiert.

### 2.1 Phänomen

Die Aviatik-Branche steht aus wirtschaftlicher, ökonomischer, ökologischer und politischer Sicht unter Druck (vgl. Directorate General for Mobility and Transport, o.J.). Um die Vorgaben der EU in den kommenden Jahren zu erfüllen, muss die Firma Skyguide die Effizienz der ganzen Unternehmung und ihrer Dienstleistungen sowie das Unternehmensergebnis verbessern.

Das betriebswirtschaftliche Setting kann nur durch neue Business-Modelle, Dienstleistungen und Arbeitsmethoden erfolgreich umgesetzt werden. Sämtliche dafür notwendigen Innovationen, die eine kostengünstige Produktion zulassen, können allein von umsetzungsstarken Mitarbeitenden und zielfokussierten Teams entwickelt werden. Dazu werden aktuelles Fachwissen, neue Ideen sowie Technologien, umsetzungsstarke Führungskräfte und vor allem effiziente sowie kompetente Teams benötigt (vgl. Skyguide AG, 2017).

In der Aviatik-Branche ist das Thema Teamwork seit über dreissig Jahren von Bedeutung. Im Zentrum dieser Bemühungen standen die Erhöhung der Flugsicherheit durch das Reduzieren von menschlichen Fehlern. Daraus entwickelten sich die Konzepte des Human-Factors(HF)-Trainings (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010) und des Crew-Resource-Managements (CRM) (vgl. Ritzmann, 2012). In diesbezüglicher Forschung wurde mehrheitlich auf Cockpit- und Kabinen-Crews fokussiert. Durch die Analyse und die Entwicklung des Verhaltens des Menschen unter Stress sowie im Team wurden die Flüge nachweislich sicherer (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010).

Eine vergleichbare Entwicklung fand in den vergangenen Jahren durch die Einführung des Systems der High Reliability Organization (HRO) in Betrieben der Aviatik-Branche am Boden statt (vgl. Skyguide AG, 2021). Die daraus entstandenen Erkenntnisse werden in den Kontext umsetzungsstarker Teams integriert, denn für die Durchführung sind Teams mit starker Volition vonnöten (vgl. Pelz, 2017). Wie bedeutend die Umsetzungskompetenz für ein Unternehmen ist, beschreiben Wunderer und Bruch in ihrem gleichnamigen Buch: «Eine mangelnde Umsetzungskompetenz kann als [...] entscheidender Engpass der Innovation in und von Unternehmungen erachtet werden» (Wunderer; Bruch, 2000, S. 5).

Der Autor sieht deshalb in umsetzungsstarken und zielorientierten Teams einen Lösungsansatz für die anstehenden Herausforderungen von Skyguide. Durch die Innovationskraft und durch den Ideenreichtum der Mitarbeitenden können vorhandene Prozesse schlanker und dadurch effizienter gestaltet werden. Arbeiten alle Expertinnen und Experten eng zusammen, können schnellere, qualitativ hochwertigere und bedürfnisgerechte Lösungen entwickelt werden. Langfristig können Stellen durch Automatisierung und durch einen geringen administrativen Aufwand abgebaut werden, wodurch das Betriebsergebnis verbessert wird.

Diese Ziele können sich manifestieren, wenn die Firmenkultur und die Organisation entsprechend angepasst werden. Der Zustand der «angenehmen Trägheit», der im Buch «Organisationale Energie» von Bruch vorgestellt wird, beschreibt die aktuelle Situation von Skyguide (vgl. Bruch; Vogel, 2009, S. 41).

Durch eine offene und unterstützende Firmenkultur, durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven und der Ideen der einzelnen Mitarbeitenden sowie durch gegenseitige Unterstützung könnten innovativere und ausgewogenere Lösungen gefunden werden.

Wie solche Teams gebildet und entwickelt werden und welche Parameter für ein umsetzungsstarkes Team und für eine ganze Organisation ausschlaggebend sind, wird in dieser Arbeit analysiert. Um einen Mehrwert für Forschung und Praxis zu generieren, wird auf Basis der Erkenntnisse ein praxisnahes TVIK zur Bildung, Stärkung und Entwicklung der Volition von Teams definiert. Zusätzlich wird es mit Handlungsanweisungen und Hilfsmitteln für die Praxis ergänzt.

## 2.2 Der Problemauslöser

Die Aviatik-Branche in Europa steht unter hohem Effizienzdruck (vgl. Directorate General for Mobility and Transport, 2018). Um die Effizienz von Skyguide zu erhöhen, wurden verschiedene Initiativen gestartet, bisher allerdings mit mässigem Erfolg. Der Weg zu einer Entscheidung dauert lange, da zu viele Entscheidungsebenen, Gremien und Prozesse berücksichtigt werden müssen. Der ehemalige Bundesbetrieb veränderte die Firmenkultur, die Anzahl der Hierarchiestufen, das Silodenken und damit das Verhalten der Mitarbeitenden in den vergangenen Jahren nicht auf eine Weise, dass die Effizienz der Dienstleistungserbringung genügend erhöht und die Kosten auf das geforderte Niveau gesenkt wurden (vgl. Skyguide AG, o.J.-c).

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) besagt, dass das Ergebnis einer Unternehmung durch Umsatz und Kosten definiert wird. Im Bereich des Umsatzes sind die Faktoren Positionierung, Kundenloyalität und Innovationskraft entscheidend. Auf der Kostenseite sind es die Kernprozesse, die Mitarbeitenden und die Technologie (vgl. Pelz, 2018).

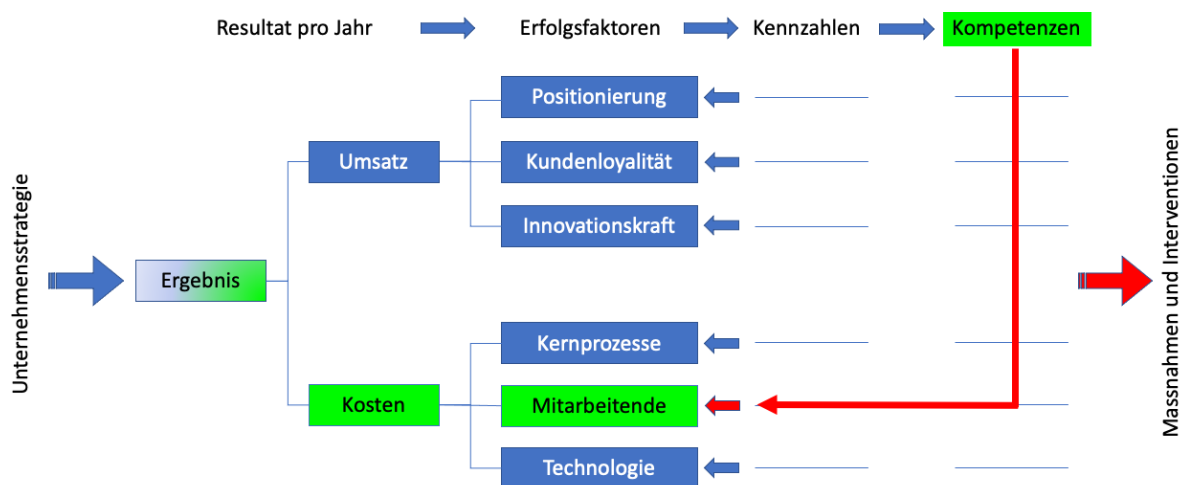


Abbildung 1 – Quelle: Eigene Darstellung nach Pelz. (Quelle: Pelz, 2018, S. 1).

Bezüglich des Umsatzes hat Skyguide marginale Anpassungsmöglichkeiten, da das regulatorische Setting nur geringe Freiheiten gewährt. In Flugsicherungsbetrieben fallen hohe Kosten beim Personal an, da die Dienstleistungen vor allem durch Mitarbeitende entwickelt und zur Verfügung gestellt werden.

Die Erfahrung und das Wissen kommen von den Mitarbeitenden, die das zentrale Kapital der Unternehmung sind und effizient und gewinnbringend genutzt werden müssen. Es werden bei gleichbleibender Sicherheit kostengünstigere Dienstleistungserbringung, Kapazitäts-

erhöhung, geringere Verspätungsrate, höhere Flexibilität usw. erwartet. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass diese Ziele bei den aktuellen Prozessen, Organisationsformen, Zuständigkeiten, Technologien und Arbeitsweisen nicht erreichbar sind. Dies zwingt die Aviatik-Unternehmungen, alternative Modelle zu suchen, diese umzusetzen und kostengünstiger zu produzieren.

Nur mittels professioneller Mitarbeitenden, welche eine hohe Motivation sowie die notwendigen Kompetenzen vorweisen können, und mittels des notwendigen Durchhalte- und Umsetzungswillens kann dies erreicht werden.

Deshalb fokussiert diese Arbeit auf die Mitarbeitenden, die Führungskräfte, die Teams und die notwendigen Rahmenbedingungen, um als Unternehmung in der Aviatik-Branche der Schweiz erfolgreich zu sein.

### **2.3 Der Lösungsansatz**

Um die Teamvolition der verschiedenen Arbeitsteams von Skyguide zu stärken, sind die Mitarbeitenden, die Führung, die Rahmenbedingungen und die gelebte Firmenkultur von zentraler Bedeutung. Nur durch eine offene und unterstützende Firmenkultur sowie durch die Rekrutierung optimaler Teammitglieder und führungsstarker Teamleitungen ist die Bildung von umsetzungsstarken Teams möglich (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 8). Die Erhöhung der Leistungs- und Innovationskraft von Arbeitsteams vergrössert den Umsatz von Unternehmen, weil die geforderten Ergebnisse mit weniger Personal erzielt werden. Um das Entwickeln von Arbeitsteams zu ermöglichen, wird ein Konzept gesucht, welches eine Hilfestellung zur Erhöhung der Teamvolition erlaubt.

Dieser Anspruch wird an das TVIK gestellt, wobei die notwendigen Einflussfaktoren und Abhängigkeiten bei der Entwicklung der Teamvolition durch die Ergebnisse der theoretischen Analyse sowie der explorativen Untersuchung der einzelnen Problemkreise konkretisiert werden. Das Ziel der Auswertung ist die Definition und die Beschreibung des TVIK, welches mit Handlungsanweisungen angereichert wird. Dies dient als Vorbereitung zur Etablierung neuer Organisationsformen in Richtung Agilität, Holokratie und selbstgesteuerte Teams.

Das Modell der Holokratie beschreibt eine neue Art der Organisation. Dabei stehen die Autoritätsbereiche, die Prozesse der Entscheidungsfindung und neue Ansätze der

gemeinschaftlichen Arbeit im Zentrum. Eine mögliche Folge davon ist, dass die Hierarchie einer Unternehmung flach gebaut wird (vgl. Robertson, 2016, S. 9-13). Dadurch können Entscheide beschleunigt, flexibler und anpassungsfähiger getroffen werden.

Diese Arbeit konzentriert sich auf die Mitarbeitenden und die Teamstrukturen, welche für eine neue Organisationsform notwendig sind. Die organisatorischen Aspekte werden nicht weiter analysiert. Der Autor setzt den Fokus auf die Mitarbeitenden, auf deren Kompetenzen, auf die Führung, auf die Zusammenarbeit in Teams und auf die notwendigen Rahmenbedingungen.

Durch die Definition der Problemstellung ist der Kontext dieser Forschungsarbeit festgelegt.

Im nächsten Kapitel wird das Erkenntnisinteresse für die Forschung und die Praxis beschrieben. Durch das Abstecken der Handlungsfelder werden vorhandene Forschungserkenntnisse evaluiert. Sie dienen als Basis für die weiteren Schritte und fokussieren diese Arbeit.

### **3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit**

---

Die geforderte Effizienzsteigerung kann nur durch entsprechendes Fachwissen und durch menschliche Kompetenzen erreicht werden. Es bedarf gut ausgebildeter Fachkräfte auf allen Hierarchiestufen, die fähig sind, Innovationen herbeizuführen.

In dieser Arbeit wird analysiert, worauf bei der Zusammenstellung von Arbeitsteams in HRO geachtet werden muss, damit diese umsetzungsstark, praxisorientiert und effizient arbeiten können.

Vorhandenes Wissen bildet die Basis für die Überlegungen dieser Arbeit. Damit dieses Basiswissen strukturiert gesammelt werden kann, werden in diesem Kapitel die Themen- und Handlungsfelder, der Fokus dieser Arbeit und die Relevanz für die Forschung und Praxis definiert.

#### **3.1 Themenfelder**

In den Bereichen Arbeits- und Organisationspsychologie, in der Volition-Forschung und in der Führungspsychologie wurden erste wissenschaftliche Ansätze zur Bildung umsetzungsstarker Teams entwickelt. Jedoch fehlt bisher ein Konzept, das die Einflussfaktoren und die Kompetenzen der Teamvolition betrachtet. Diese Lücke soll in dieser Arbeit mit einem neuen Vorgehen und mit der Entwicklung des TVIK geschlossen werden. Der Fokus ist dabei auf die Volition oder die Umsetzungskompetenzen der Mitarbeitenden, des Managements und der Arbeitsteams gerichtet (vgl. Bruch; Ghoshal, 2006, S. 31).

Es wird ein neuer Ansatz im Bereich Kompetenzentwicklung, Teamarbeit und Organisation gesucht, um damit die Effizienz und die Innovationskraft der Dienstleistungserbringung in der Aviatik-Branche der Schweiz sowie im Speziellen im Bereich der Flugsicherung zu verbessern. Da die Fachliteratur keine in der Praxis anwendbare Gesamtlösung bietet, wird in dieser Arbeit eine umsetzbare und praxisorientierte Antwort gesucht. Durch eine Literaturrecherche und durch die Analyse der Fachliteratur werden vorhandenes Forschungswissen und verfügbare Konzepte gesammelt. Diese Informationen bilden die Basis für die anschliessende Expert\*innen Befragung, welche das theoretische Wissen mit Praxiserfahrung anreichert. Dadurch werden die Rahmenbedingungen für das Grundmodell des TVIK definiert.

## 3.2 Handlungsfelder und Fokus

Durch die Fokussierung dieser Arbeit auf bestimmte Aspekte und Einflüsse der Problemstellung wird die Komplexität reduziert und damit wird die Basis für ein in der Praxis anwendbares TVIK ermöglicht.

Die Handlungsfelder sind die BWL, die Persönlichkeitspsychologie, die Aviatik-Branche mit ihren Eigenheiten und geltenden Rahmenbedingungen sowie die Erkenntnisse des CRM und des HRO-Modells.

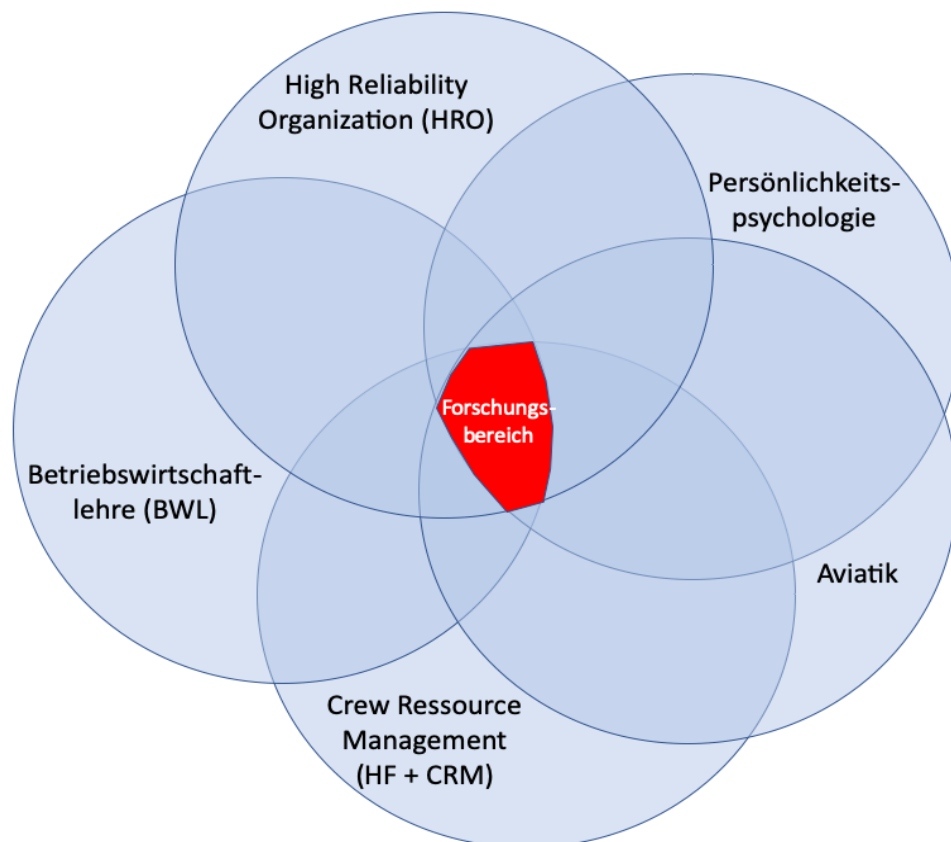


Abbildung 2 – Handlungsfelder und Forschungsbereich. (Quelle: Eigene Darstellung).

Durch den Einbezug dieser Handlungsfelder wird die Abgrenzung der Arbeit geschärft, bewährte Modelle und Erfahrungswerte werden eingeschlossen und eine Verbindung zur Praxis wird hergestellt. Die einzelnen Handlungsfelder werden nachfolgend beschrieben und im Kontext dieser Arbeit definiert.

### **3.2.1 Betriebswirtschaftslehre**

Die theoretischen Grundlagen von BWL bilden einen Teil der Basis für alle Überlegungen dieser Arbeit, denn die Entwicklung von Arbeitsteams dient der Unternehmung und ist essenziell für einen ökonomischen Betrieb.

Das übergeordnete Ziel des TVIK ist die Effizienzsteigerung von Teams sowie die Produktionserhöhung und das Leistungswachstum der Mitarbeitenden. In der BWL wurde diese Zielsetzung mit Methoden des Changemanagements bereits mehrfach umgesetzt. Dieselbe Vorgehensweise wurde bei Skyguide gewählt, jedoch ohne den erhofften Erfolg. Deshalb wird in dieser Arbeit eine andere Option angeboten: Die Veränderungen sollen nicht auf der Prozess- und der Organisationsebene umgesetzt werden, sondern bei den Mitarbeitenden und den Arbeitsteams.

### **3.2.2 Persönlichkeitspsychologie**

Verstehen über das Verhalten von Menschen in der Arbeit, sei dies als Mitarbeitende oder als Führungskräfte, ist die Basis für Teamarbeit. Die Persönlichkeitspsychologie beschäftigt sich mit menschlichen Bedürfnissen, mit dem Charakter, mit der Intelligenz, mit der Kreativität, mit der Motivation, mit den Emotionen, mit dem Verhalten einer Person usw. (vgl. Kuhl, 2010, S. 23–26). Der Einfluss auf umsetzungsstarke Teams wird durch die Charaktereigenschaften jedes Individuums mitbestimmt. Dies wurde in einer Studie der University of Texas in Dallas nachgewiesen (vgl. Dillon et al., 2020). Diese Elemente werden in den Kontext der Handlungsfelder einbezogen und auf ihre Relevanz geprüft.

### **3.2.3 Aviatik-Branche**

Hinsichtlich der Aviatik begannen die Forschungen des menschlichen Verhaltens in Teams vor über dreissig Jahren (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 34). Es hat sich gezeigt, dass einige Unfälle durch bessere Teamzusammenarbeit hätten verhindert werden können. Daraus entstanden das HF-Training und die Entwicklung des CRM.

Das Verständnis der Zusammenhänge in Teams hat in den Unternehmen zum Umdenken angeregt und zum Teil Kulturänderungen bewirkt. In der Aviatik-Branche haben alle Unternehmungen eines gemeinsam: Die Sicherheit hat oberste Priorität. Diese Sichtweise hat grossen Einfluss auf die Praxis, die Arbeitsprozesse und die Dienstleistungserbringung.



Die Verantwortlichen für die Weiterbildung und die Personalentwicklung in der Aviatik-Branche sind sich bewusst, dass die anstehenden Herausforderungen nur durch enge Zusammenarbeit in Teams bewältigt werden können. Daher ist es ihnen ein Anliegen, die Teamworkfähigkeit aller Beteiligten mittels Schulungen, Trainings und Einbindung der wissenschaftlichen Konzepte in den Arbeitsalltag zu verbessern. Bewährte Ansätze werden in dieser Arbeit analysiert und, wenn sinnvoll, integriert.

### **3.2.4 Human Factors (HF) und Crew-Resource-Management (CRM)**

Bei Flugzeug-Crews (im Cockpit und in der Kabine) ist aus dem HF-Training das CRM-Training entstanden. Bei der Analyse von Flugunfällen wurde festgestellt, dass zu einem hohen Prozentsatz menschliches Versagen die Hauptursache war (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 35). Deshalb wurde untersucht, welches Verhalten und welche Ursachen den Unfall möglich machten. Das Training der Piloten und Pilotinnen und der Flight-Attendants wurde anschliessend entsprechend angepasst. Die Konzepte des HF und CRM wurden in der Vergangenheit in der Weiterbildung bei Skyguide mit Erfolg integriert. Die verwendbaren Erkenntnisse werden in dieses Forschungsprojekt übernommen.

### **3.2.5 Skyguide als High Reliability Organization**

Skyguide ist das Flugsicherungsunternehmen der Schweiz und damit für den effizienten und sicheren Flugverkehr verantwortlich. Eine Verbesserung der Sicherheit konnte durch die Transformation der Unternehmung in eine HRO (vgl. Skyguide, 2021) erreicht werden. Dieses Konzept wird eingesetzt, wenn ein Betrieb ein hohes Risiko für Bevölkerung und Umwelt trägt. Solche Organisationen werden reguliert und stehen unter ständiger öffentlicher Kontrolle (bei Skyguide durch das Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL)).

Das Ziel einer HRO ist es, über lange Zeit hinweg hohe Sicherheit, Zuverlässigkeit und Innovation zu etablieren.

### **3.2.6 Eigenschaften einer HRO**

Mannarelli et al. (1996) sehen folgende Massnahmen als zielführend an: organisatorische Anpassungen, Koordinationsmechanismen, die Verteilung von Ressourcen und die Delegation von Entscheidungen. Nach Weick und Sutcliffe (2016) ist eine HRO durch die folgenden fünf Prinzipien erkennbar: erstens, sie richtet die Aufmerksamkeit eher auf ihre Fehler als auf ihre Erfolge, zweitens, sie schreckt vor grob vereinfachenden Interpretationen zurück, drittens, sie

entwickelt ein feines Gespür für betriebliche Abläufe, viertens, sie strebt nach Flexibilität sowie fünftens, sie hat grosse Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können und delegiert demzufolge die Entscheidungsverantwortung vor Ort. Das Zusammenwirken dieser fünf Faktoren erzeugt einen kollektiven Zustand der Achtsamkeit, der diese Organisationen in die Lage versetzt, Krisen und Störereignisse früher zu erkennen und ihnen zielgerichteter zu begegnen (vgl. Weick; Sutcliffe, 2016).

Vor allem Letzteres benötigt Mitarbeitende, Führungskräfte, Expertinnen und -experten und Teams, die in der Lage sind, professionell zu agieren (vgl. Baker et al., 2006). Als HRO ist ein Unternehmen verpflichtet, sich konstant weiterzuentwickeln.

Mitarbeitende können sich jedoch nur zu selbstständigen und selbstorganisierenden Individuen heranbilden, wenn die Vorgesetzten dies zulassen (vgl. Kluge; Hagemann, 2009). Die Teamarbeit innerhalb einer HRO stellt eine Notwendigkeit dar. Bei Skyguide wurde versucht, einen transformationalen Führungsstil zu etablieren. Aus verschiedenen Gründen konnte dieser Schritt aber bis heute nur teilweise umgesetzt werden.

Um die definierten Zielvorgaben erreichen zu können, müssen bestehende Silos und starre Hierarchien abgebaut werden. Dieses Verständnis muss bei allen Mitarbeitenden verankert werden, damit die kontinuierliche Verbesserung und die Flugsicherheit in der Schweiz trotz steigenden Verkehrsaufkommens weiterhin gewährleistet werden können.

### 3.3 Forschungsrelevanz

Durch das Studium der aktuellen Fachliteratur und durch die empirische Untersuchung sollen Fragestellungen im Kontext der Aviatik-Branche der Schweiz, mit Fokus auf die Firma Skyguide, beantwortet werden. Die Ergebnisse sollen einen Diskurs über umsetzungsstarke Teams und deren Auswirkungen auf die Aviatik-Industrie, auf die Flugsicherungsbetriebe, auf die HRO und auf die Wirtschaft auslösen.

Die Literaturrecherche zeigt, dass im definierten Forschungsgebiet keine wissenschaftlichen Personalauswahl- und Messverfahren sowie Interventions- und Weiterbildungsmethoden zur Stärkung der Teamvolition bei Flugsicherungsbetrieben existieren. Deshalb wird im beschriebenen Umfeld eine Forschungslücke vermutet. Es werden keine Weiterbildungskurse an Universitäten oder Fachhochschulen für Führungskräfte mit dem Fokus auf umsetzungsstarke Teams angeboten.

Für einzelne Bereiche der Volition-Forschung, des Leadership-Managements, der Führungsarbeit und des Kompetenzmanagements existieren gute Bildungs- und Weiterbildungsangebote, welche auch genutzt werden (vgl. Universität St. Gallen, o.J.). Bei der Bildung umsetzungsstarker Teams müssen verschiedene zusammenhängende Aspekte berücksichtigt und in den Gesamtkontext eingeschlossen werden. Dieser Bogen wird in der Bildungswelt nicht genügend abgedeckt und ist ein Indiz dafür, dass hier eine Forschungslücke existiert.

Durch die Entwicklung des TVIK für die Aviatik-Branche der Schweiz soll diese Lücke geschlossen werden. Der Ansatz beinhaltet die Teammitgliederauswahl, die Teambildung und die Teamentwicklung, die Teamführung sowie die organisatorischen und die firmenkulturellen Rahmenbedingungen.

Das Konzept wird einen Mehrwert zur wissenschaftlichen Diskussion in der Volition-Forschung bieten und dient als Grundlage für weitere Untersuchungen. Durch die beschriebene Fokussierung auf die Flugsicherung und den Einbezug wissenschaftlicher Beobachtungen aus den Bereichen HF, CRM und HRO wird ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn erzeugt. Ein Teil der Erkenntnisse kann in der Forschung anderer Branchen und in der BWL dienlich sein.

### 3.4 Praxisrelevanz

Der Autor geht davon aus, dass durch umsetzungsstarke Teams die anstehenden Herausforderungen von Skyguide gelöst werden könnten. Mit diesen Teams und mit kompetenten Mitarbeitenden kann die Basis für Innovationen in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen und Technologie gelegt werden. Dadurch erhöhen sich die Effizienz, die Effektivität sowie der Umsatz pro Mitarbeitenden, was sich in einem positiven Unternehmensergebnis widerspiegelt (vgl. Trippel, 2012).

Das TVIK wird Kriterien zur Auswahl von Mitarbeitenden und zur Entwicklung von Individuen und Teams beinhalten. Zur Stärkung der Volition werden Beurteilungskriterien auf der Ebene des Individuums und des Teams zur Verfügung gestellt. Durch die Bestimmung der Volition kann Potenzial erkannt und einer Intervention zugeführt werden. Davon können HR-Expertinnen und -experten und Linienvorgesetzte profitieren. Diese erhalten Handlungsanweisungen und Hilfsmittel für die Umsetzung in der Praxis.

#### **Fazit**

Die vorliegende Arbeit soll Erkenntnisse der aktuellen Forschung und bewährte Vorgehensweisen der Praxis im Sinne der Volition von Teams zusammenbringen. Die Fokussierung auf die Aviatik-Branche der Schweiz und auf die Firma Skyguide soll die Erarbeitung eines umsetzbaren Konzepts ermöglichen. Durch den Einbezug externer Expertinnen und -experten soll zusätzliches Wissen eingebracht werden, die Verknüpfung zur Praxis soll hergestellt werden und die Firmenkulturmuster von Skyguide sollen kritisch betrachtet werden. Die Relevanz aus der Sicht der Forschung, der Praxis und der Firma Skyguide soll dabei im Zentrum stehen.

Somit sind die Rahmenbedingungen und der Fokus dieser Arbeit abgesteckt. Dies erlaubt es, die Zielstellung dieser Dissertation genauer festzulegen, was im nächsten Kapitel mit deren Definition geschieht.

## 4 Zielstellung der Dissertation

---

Durch die Zusammenführung von theoretischem Wissen und von Erkenntnissen aus der Praxis soll ein Konzept zur Bildung und zur Entwicklung von umsetzungsstarken Teams erstellt werden.

### 4.1 Haupt- und Teilzielstellungen

Die Hauptzielstellung dieser Dissertation ist die Beantwortung der zentralen Fragestellung durch die Definition eines Konzepts und durch die Ausarbeitung von Handlungsanweisungen für die Praxis. Da die bisher gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse die Definition der Fragestellung noch nicht erlauben, wird hier als Zwischenschritt eine vorläufige Fragestellung definiert:

#### **Vorläufige Fragestellung**

Mittels welcher konkreten und zielgerichteten Massnahmen können sich die Arbeitsteams des Flugsicherungsbetriebs Skyguide AG in Bezug auf ihre Umsetzungsstärke weiterentwickeln?

Diese vorläufige Fragestellung kann nur beantwortet werden, wenn die Einflüsse auf die Teamvolition im Kontext der Firma Skyguide gefunden und analysiert werden. Inwieweit Limitationen und andere Aspekte dabei zu berücksichtigen sind, muss durch die Forschungsarbeit evaluiert werden.

#### **4.1.1 Entwicklung des Team-Volition-Intervention-Konzepts**

Da bisher kein wissenschaftlich fundiertes Konzept zur Formung und Entwicklung der Teamvolition existiert, sind die von der Theorie, der Empirie und der Gestaltung abgeleiteten Ziele so definiert, dass dieses fehlende Konzept erstellt werden kann.

Das TVIK ist eine Neuentwicklung des Autors und stellt ein Konzept und ein Hilfsmittel für die Praxis zur Verfügung. Das Ziel ist es, die Gestaltung und die Entwicklung von Teams zu unterstützen und damit ihre Volition kontrolliert auszubauen. Dies soll auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen und zusätzlichem Erfahrungswissen aus der Praxis durch Expertinnen und -experten geschehen.

#### **4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen**

Diese Arbeit basiert auf Wissen aus der Arbeits-, der Organisations-, der Persönlichkeits- sowie der Volition-Psychologie. Zusätzlich steuern Studien aus dem Bereich der Volition von Individuen sowie der Teamentwicklung Informationen bei.

Aus der Fachliteratur bekannte Konzepte und Modelle, wie das CRM (vgl. Ritzmann, 2012), das HRO-Modell (vgl. Kluge; Hagemann, 2009) oder die Volition und die Umsetzungskompetenz (vgl. Pelz, 2017), werden auf Verwendbarkeit im Sinne der Team-Umsetzungskompetenz geprüft. Es werden die massgeblichen Faktoren für die Bildung eines volitionstarken Teams, die Einflussfaktoren der Führung und die Rahmenbedingungen der Organisation analysiert. Als Ergebnis der Analysen wird ein neues theoretisches und in der Praxis anwendbares Modell entwickelt.

#### **4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellungen**

Auf Basis von Wissen aus der Fachliteratur und durch eine geeignete Methodenwahl sollen die Ergebnisse dieser Arbeit Aufschluss darüber geben, welche Parameter für die Bildung eines Teams mit hoher Volition massgeblich sind. Das aus den Erkenntnissen der theoretischen Analyse und der Anreicherung des aktuellen Forschungsstandes entstehende theoretische Grundmodell wird anhand einer empirischen Expertenbefragung auf Richtigkeit, Wirksamkeit und Praxistauglichkeit geprüft. Zusätzliche Erkenntnisse aus der Praxis werden einbezogen und bilden die Basis für die Handlungsempfehlungen.

#### **4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellungen**

Das Ziel dieser Arbeit ist die Definition eines praxistauglichen Konzepts zur Teammitgliederauswahl, zur Stärkung eines Teams sowie zu dessen Entwicklung in Bezug auf die Volition. Es werden führungspsychologische und arbeitswissenschaftliche Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen im Kontext einer HRO für die Aviatik-Branche der Schweiz mit Fokus auf der Flugsicherung entwickelt. Diese werden so aufbereitet, dass sie in der Praxis einen Mehrwert generieren und den Verantwortlichen als Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

Durch die Analyse und die Kombination der unterschiedlichen Elemente werden neue Forschungssetups gebaut. Dieses Vorgehen kann neue und nicht erwartete Erkenntnisse sichtbar machen. Welche dies konkret sein können, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

## **4.2 Erwartete neue Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die erwarteten Dissertationsergebnisse sowie die Teilergebnisse aus der Sicht der Theorie, der Empirie und der Gestaltung aufgelistet.

### **4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt**

Die erwarteten neuen Ergebnisse und Erkenntnisse sind praxiserprobte Ansätze, Methoden und Vorgehensweisen zur Bildung und zur Entwicklung umsetzungsstarker Teams. Die Verbindung der theoretischen und der praxisorientierten Sichtweisen ermöglicht neue Umsetzungs- und Handlungsansätze, welche im neuen TVIK zusammengefasst werden. Durch die Anwendung des TVIK werden die Elemente von Volition in Teams allen Mitarbeitenden verständlich und können in den Arbeitsprozess überführt werden.

### **4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils**

Die Forschungsergebnisse und Methoden aus der Volition-, Arbeits- und Führungspsychologie sollen identifiziert und in Bezug sowohl auf das Modell der Problemkreise der Teamvolition als auch auf das Grundmodell des TVIK geprüft werden. Die theoriegeleiteten Erkenntnisse werden mittels Experteninterviews kritisch geprüft und durch zusätzliche Informationen ergänzt. Das Ergebnis der theoretischen Analyse ist das Modell der Problemkreise der Teamvolition und das Grundmodell des TVIK. Ersteres strukturiert die theoretischen Erkenntnisse und ist dadurch die Grundlage für den Interviewfragebogen.

### **4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils**

Das Grundmodell des TVIK soll auf Basis der Ergebnisse der Experteninterviews kritisch hinterfragt werden und es sollen zusätzliche Erkenntnisse für die Bildung des in der Praxis anwendbaren TVIK gebildet werden. Durch die Anreicherung mit Expertenerfahrungen kann die Qualität der Aussagen und der einzelnen Items kritisch gewürdigt werden. Die Ergebnisse der empiriegeleiteten Arbeitszielstellungen sind ein praxistaugliches TVIK sowie die Handlungsanweisungen für den Einsatz in einer Unternehmung.

### **4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils**

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen Verantwortlichen von Teams, Organisationen und ganzen Unternehmen konkrete Hilfestellungen anbieten. Das Interventionskonzept soll eine Leitlinie darstellen, praxisbasierte Vorgehen vorschlagen und die Entwicklung von Individuen sowie

ganzer Teams unterstützen. Das neue Konzept bietet einen Umsetzungsplan mit konkreten Handlungsempfehlungen, damit umsetzungsstarke Teams zusammengestellt, aus- und weitergebildet werden können.

Damit der Rahmen dieser Arbeit nicht überschritten wird, muss das Forschungsgebiet limitiert werden. Diesem Aspekt wird im nächsten Kapitel mit der Definition der inhaltlichen Abgrenzung Rechnung getragen.

### **4.3 Inhaltliche Abgrenzung**

Diese Arbeit befasst sich mit den Unternehmen der schweizerischen Aviatik-Branche mit Fokus auf der Flugsicherungsfirma Skyguide. Dies ist notwendig, weil der Handlungsbedarf im europäischen Raum und vor allem in der Schweiz hoch ist und Skyguide in der Vergangenheit eine Monopolstellung innehatte.

Die fehlende Konkurrenz führte dazu, dass sich die Firma in der Organisationsentwicklung kaum um die Effizienz in der Dienstleistungserbringung kümmerte. Dadurch hat sich die Firmenkultur nur geringfügig entwickelt (vgl. Tancini et al., 2018). Erst der politische Druck führte eine Veränderung herbei.

Die Herausforderung zeichnet sich – im Gegensatz zu anderen Branchen – durch spezifische regulatorische Rahmenbedingungen und ein hohes Sicherheitsdenken aus. Die Bestimmungen werden durch die International Civil Aviation Organization (vgl. [ICAO], o.J.), die European Aviation Safety Agency (vgl. [EASA], o.J.) und das Bundesamt für Zivilluftfahrt (vgl. [BAZL], o.J.) vorgegeben. Sie schränken die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmen auf der einen Seite ein, garantieren auf der anderen Seite aber die notwendige Sicherheit im Flugverkehr. Da die bisherigen Entwicklungsmassnahmen aus dem Bereich der BWL nur bedingt Erfolge brachten, ist Skyguide offen für andere Entwicklungen, z. B. für die Stärkung der Teamvolution.

#### **Darstellung der Abgrenzung**

Abbildung 3 zeigt die Einbettung der verschiedenen Themen und die Abgrenzung dieser Arbeit. Es erweist sich als sinnvoll, andere Unternehmen der Aviatik-Branche in die wissenschaftliche Betrachtung einzubinden. Um die Innen- und Aussensicht besser zu erfassen, wird die empirische Überprüfung des TVIK mittels Expertinnen und -experten von Skyguide und erfahrenen Führungskräften anderer Firmen und Branchen durchgeführt. Die



Aussagefähigkeit, die Umsetzbarkeit und der Praxisbezug werden durch Experteninterviews geprüft.

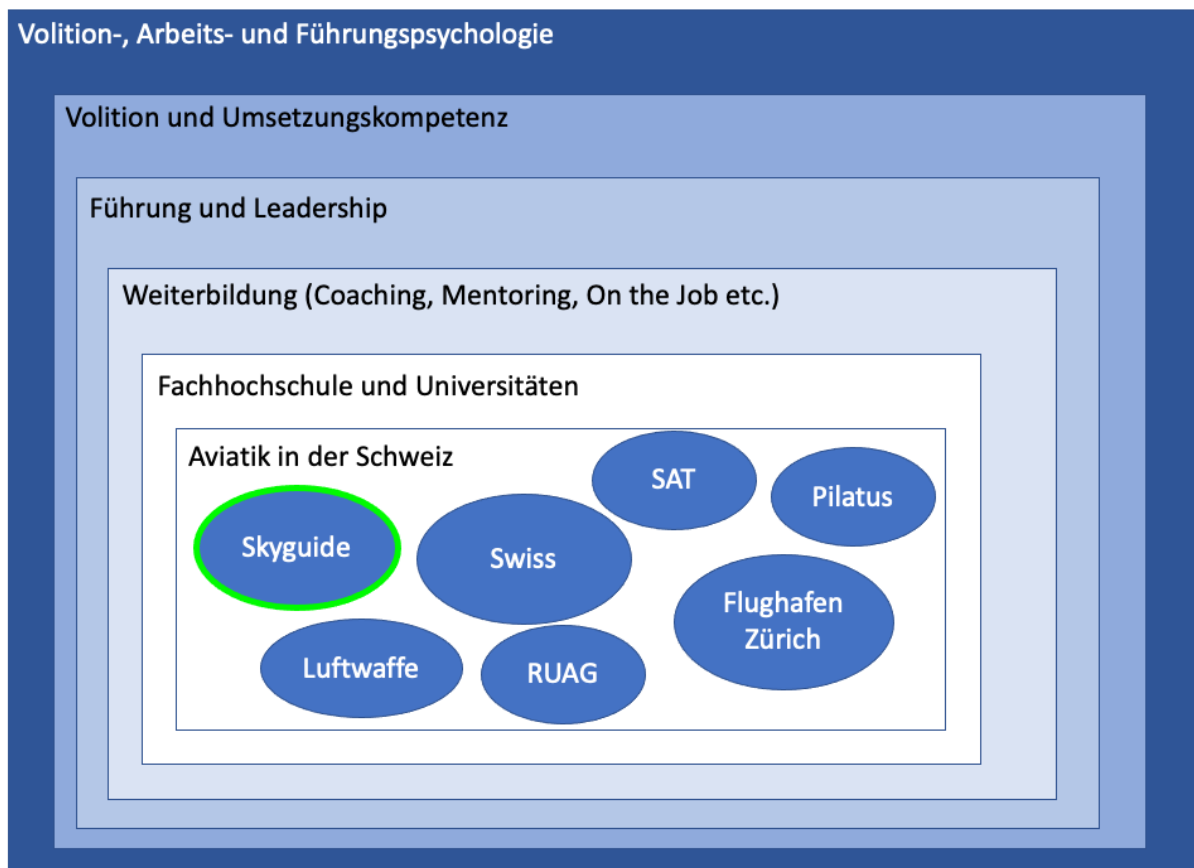


Abbildung 3 – Forschungsgebiet und Einbettung von Skyguide. (Quelle: Eigene Darstellung).

Nachdem die Zielstellung, die Abgrenzung und die erwarteten Ergebnisse definiert sind, wird im nächsten Kapitel auf die Details des Aufbaus der Dissertation eingegangen.

## 5 Aufbau der Dissertation

---

Die folgende Darstellung bietet eine Übersicht über den Aufbau der Dissertation. Die einzelnen Schritte werden anschliessend in Kapitel 5.2 inhaltlich beschrieben.

### 5.1 Grafische Darstellung der Dissertation

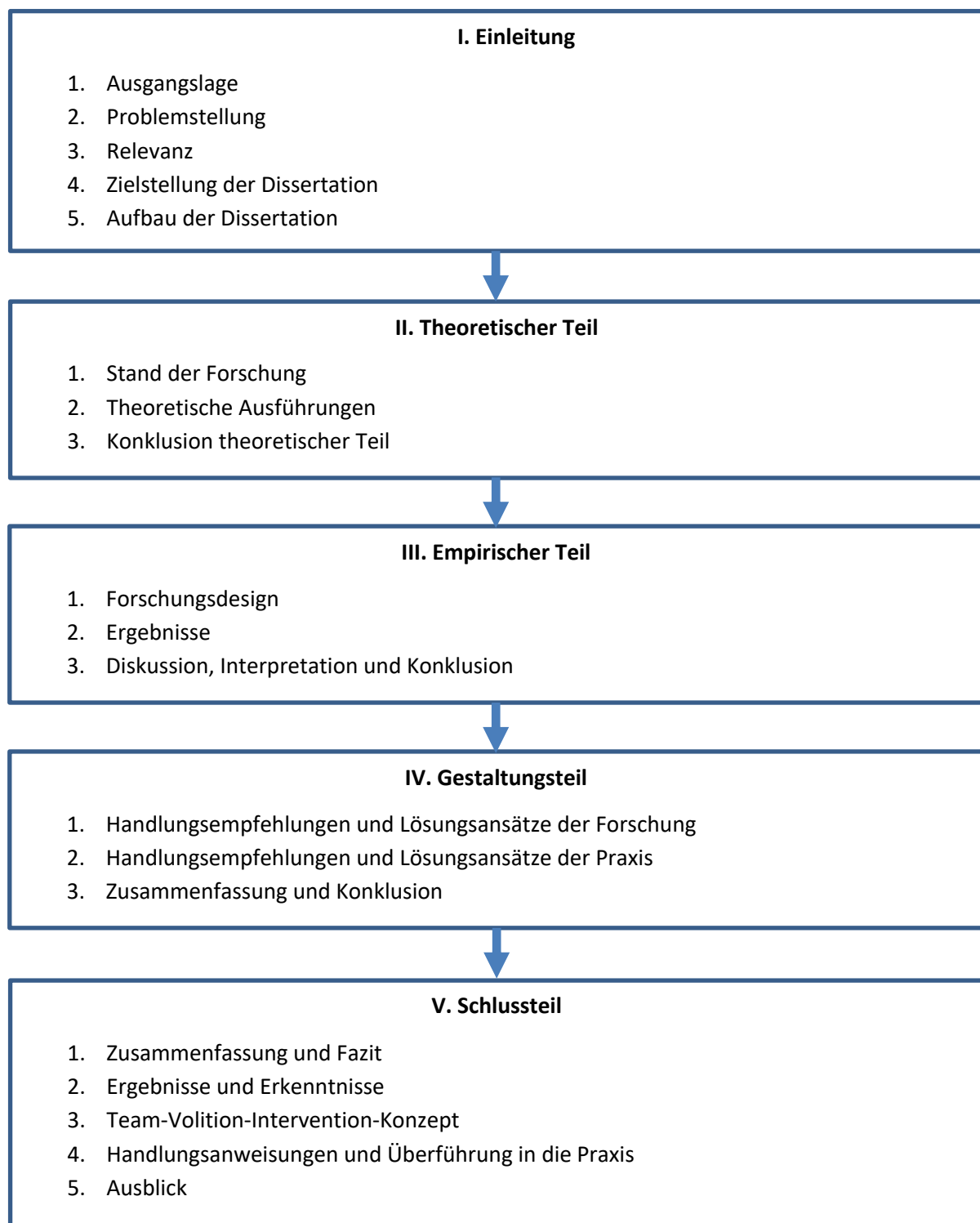


Abbildung 4 – Grafische Darstellung zum Aufbau der Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung).

## 5.2 Inhaltliche Beschreibung der einzelnen Kapitel der Dissertation

**Kapitel I. Einleitung** beschreibt die Ausgangslage, die Problemstellung, die wissenschaftliche und praktische Relevanz und die Zielstellung der Dissertation. Die Ausgangslage definiert den Forschungsrahmen und den Kontext, in welchem sich die Firma Skyguide befindet. Die Problemstellung geht auf das Phänomen und den Problemauslöser ein und definiert damit das Forschungsgebiet der Arbeit. Dadurch wird die provisorische zentrale Forschungsfrage festgelegt. Durch die Festlegung der Handlungsfelder wird die Fokussierung der theoretischen Umgebungsvariablen bestimmt. Die Relevanz der Arbeit wird unter Forschungs- und Praxisrelevanz ausführlich beschrieben. Die Zielstellung der Dissertation wird durch die Haupt- und Teilzielstellungen, gefolgt von den zu beantwortenden Forschungsfragen, den erwarteten Ergebnissen und Erkenntnissen und der inhaltlichen Abgrenzung abgerundet. Das Kapitel endet mit dem Hinweis auf die Entwicklung des TVIK.

**Kapitel II. Theoretischer Teil** geht auf den Stand der Forschung im Kontext der Dissertation ein. Durch die Beschreibung der verwendeten Begriffe und der Definitionen, durch die Schlüsselbegriffe und durch weitere Themengebiete und Konzepte wird der Rahmen für die Forschungs- und Literatuarbeit gelegt. Die Prüfung der Forschungslücke wird durch die Festlegung der Problemkreise der Teamvolition und des Grundmodells des TVIK durchgeführt. Als nächster Schritt werden die theoriegeleiteten Fragestellungen definiert und beantwortet, um daraus die empiriegeleiteten Fragestellungen abzuleiten.

**Kapitel III. Empirischer Teil** geht auf das Forschungsdesign ein und stellt das Vorgehen und die begründete Methodenwahl der wissenschaftlichen Forschungsarbeit vor. Weiter wird auf die Art der Datenerhebung, auf die Expertenauswahl und auf den Interviewfragebogen eingegangen. Dieser ist nach den Problemkreisen der Teamvolition aufgebaut und bietet damit ein strukturiertes Raster. Die gesammelten Erkenntnisse werden ausgewertet, dargelegt und zur Diskussion und Interpretation gebracht. Als Folge davon werden die empirischen Fragestellungen beantwortet und die gestaltungsgeliteten Fragestellungen werden definiert.

**Kapitel IV. Gestaltungsteil** geht auf die Handlungsempfehlungen ein und es werden aus den Lösungsansätzen der Forschung Ansätze für die Praxis ausgearbeitet und in das TVIK überführt. Dazu werden Hilfsmittel, weiterführende Informationen mit Handlungsanweisungen sowie Checklisten präsentiert und für die tägliche Praxis zur Verfügung gestellt.

**Kapitel V. Schlussteil** ist der Schlussteil der Dissertation und fasst diese zusammen. Mittels Fazits und Reflexionen der Ergebnisse und Erkenntnisse wird die Verknüpfung zwischen Forschung und Praxis hergestellt. Dadurch generiert diese Arbeit einen Mehrwert für die Praxis, indem die Erkenntnisse in eine Unternehmung überführt werden können. Zusätzlich wird die Dissertation kritisch geprüft und ein Ausblick für weiterführende und vertiefende Forschungsarbeiten wird aufgezeigt.

Mit der Beschreibung des geplanten Aufbaus der Dissertation ist die Struktur des Vorgehens festgelegt. Inhaltliche Anpassungen werden bei Bedarf durchgeführt und begründet.

## II THEORETISCHER TEIL

---

### 1 Stand der Forschung

---

In diesem Kapitel werden verwendete Begriffe definiert, einflussende Methoden und Konzepte werden erörtert und die Problemkreise der Teamvolution werden festgelegt. Dadurch kann das Grundmodell des TVIK einer Literaturrecherche unterzogen werden und der Nachweis einer Forschungslücke kann erbracht werden. Die theoriegeleiteten Fragestellungen werden definiert, beantwortet und zur Bildung der empiriegeleiteten Fragestellungen herangezogen.

#### 1.1 Verwendete Begriffe und Definitionen

Um für die in dieser Arbeit verwendeten Schlüsselbegriffe die Lesbarkeit zu erhöhen, die Interpretation vorzunehmen und die Abgrenzung durchzuführen, werden diese im vorliegenden Kapitel definiert.

##### 1.1.1 Führungspsychologie

BrainGuide AG. (o.J.) definiert die Führungspsychologie als einen Teilbereich der Wirtschaftspsychologie. Im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeit steht die Beziehung zwischen den führenden und den geführten Personen. Wesentlich dabei ist, dass die Führungsperson für die geführte Person in möglichst vielen Aspekten ein Vorbild sein soll (vgl. brainGuide AG, o.J.).

In der Personalführung und der Organisationsentwicklung wurden die Zusammenhänge zwischen der führenden und der geführten Person wissenschaftlich untersucht. Eine essenzielle Kompetenz hierfür ist die Führungskompetenz des Teamleitenden oder des Managements. Forscher\*innen sehen die Führungskompetenz als Einflussfaktor bei Mitarbeitenden mit dem Potenzial zur Steigerung der intrinsischen Motivation, der Kreativität, der Arbeitszufriedenheit sowie der Leistung, für bessere Beziehungen, für ein höheres Einkommen und für mehr Stressresistenz. Transformationales Führungsverhalten bewirkt eine grössere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und fördert dadurch wirtschaftliche Erfolge (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-b; Tabassi et al., 2017). Das Führungs- und das Rollenverhalten der Führungskraft sind zentrale Elemente bei der Entwicklung, bei der Effizienzsteigerung und bei der Innovationskraftherhöhung eines Teams

(vgl. Trippel, 2012). Die Führungsperson muss sich bewusst sein, dass sie massgeblich bei der Bildung einer Teamkultur beteiligt ist. Um eine gute Teamkultur aufbauen und erhalten zu können, müssen alle Teammitglieder ihre Gruppenfunktion wahrnehmen und die Teamkultur über ihre persönlichen Interessen stellen (vgl. Rebelo et al., 2018).

### **Kernaussagen**

Die Führungspsychologie als Teilbereich der Wirtschaftspsychologie beschäftigt sich mit der Beziehung von Führenden und Geführten. Die moderne Forschung nimmt an, dass mittels Studien nachgewiesen werden kann, dass das Zusammenspiel zwischen der Führung und den Mitarbeitenden einen Einfluss auf das Gesamtergebnis einer Firma hat.

Dabei spielen das Verhalten des Managements, das der Mitarbeitenden im Allgemeinen sowie Fragen der Teamkultur, der Effizienz, der Innovationskraft und der Volition des einzelnen Individuums und der Teams eine zentrale Rolle. Die aktuellen Forschungsergebnisse der Führungspsychologie liefern Aspekte der folgenden Überlegungen.

#### **1.1.2 Führungspsychologie und Volition**

Die Volition-Psychologie ist ein Teilgebiet der Führungspsychologie und diese ist ein Teilgebiet der Wirtschaftspsychologie, welches sich schnell weiterentwickelt (vgl. brainGuide AG, 2018). Führungskräfte wollen mit ihren Teams effizienter und wirtschaftlicher werden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, die Zusammenhänge der verschiedenen Aspekte von Teamarbeit und Führung zu verstehen und diese wirksam anwenden und umsetzen zu können (vgl. Hagemann et al., 2011).

Volition beinhaltet zielgerichtetes Handeln, welches entschlossenes, andauerndes und hartnäckiges Agieren voraussetzt. Das Handeln hat den Fokus, ein angestrebtes Ziel zu erreichen, auch wenn Widerstände und Hindernisse zu überwinden sind. Dieses Handeln ist geprägt von einer tiefen und persönlichen Identifikation mit dem Ziel (vgl. Bruch; Ghoshal, 2006, S. 25).

### **Kernaussagen**

Die Vorbildfunktion und die Art der Führung der Führungsperson ist im Zusammenhang mit der Teamvolition zentral, da die Motivation der Geführten sowie die Teamkultur und die Zusammenarbeit im Team damit direkt beeinflusst werden. Dabei spielen Resilienz,

Durchhaltewillen, Emotionalität und Zielorientiertheit eine wesentliche Rolle. Diese Aspekte und Abhängigkeiten sind im Kontext eines umsetzungsstarken Teams essenziell und müssen in dieser Arbeit berücksichtigt werden.

### **1.1.3 Volition oder Umsetzungskompetenz**

Das Wort Volition stammt vom lateinischen <velle> (wollen) ab (Hogrefe AG, o.J.). Im Standardwerk «Arbeits- und Organisationspsychologie» von Nerdinger et al. (2014) wird Volition als mentale Fähigkeit verstanden, die es ermöglicht, Handlungen und Ziele auch bei inneren und äusseren Widerständen in die Tat umzusetzen (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 436). Pelz (2017) versteht die Volition als Weiterentwicklung der Motivationsforschung und als eine essenzielle Eigenschaft erfolgreichen Managements und der Unternehmungsführung.

Als Synonym von Volition werden auch <Willenskraft>, <Selbstregulierung> oder <Umsetzungskompetenz> verwendet (vgl. Choshal; Bruch, 2003).

Volition ist die Fähigkeit, Motive, Absichten, Gedanken, Impulse und Handlungen so zu steuern, dass Ziele auf eine effiziente Art erreicht werden und damit überzeugende Resultate generiert werden können (vgl. Pelz, 2017, S. 106). Nach Pelz sind die folgenden Kompetenzen die Bausteine von Volition: Er sieht darin die Fokussierung auf das Wesentliche (statt Verzetteln), die Mobilisierung mentaler Energie (statt emotionalem Stress), die Fähigkeit, vorausschauend zu planen und zu handeln, genügend Vertrauen auf eigene Stärken und Kreativität zu haben sowie Selbstdisziplin durch tieferen Sinn an den Tag zu legen. Nur durch die Entwicklung der beschriebenen Kompetenzen kann die Volition oder die Umsetzungskompetenz voll zur Wirkung kommen (vgl. Pelz, o.J.-a).

Das Online-Lexikon der Psychologie und Pädagogik beschreibt Volition als Prozess der Willensbildung. Die Volition-Psychologie ist Teil der Motivationspsychologie und untersucht die Bildung, die Aufrechterhaltung, die zeitliche Dynamik und die Realisierung von Absichten (vgl. Stangl Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, o.J.).

Wollsching-Stobel et al. (2009) beschreiben in ihrem Buch «Die Leistungsformel» die Volition als Kompetenz, welche die zu erreichenden Ziele auf den Boden bringt oder welche die Ideen umsetzt und verwirklicht.

Die besten Ideen und Methoden bringen einer Firma keinen Mehrwert, wenn die Umsetzungskompetenzen der Mitarbeitenden und der Arbeitsteams nicht dafür sorgen, dass

daraus Innovationen, neue Produkte und Dienstleistungen entstehen (vgl. Haunschild; Rhee, 2004).

### **Kernaussagen**

Der Begriff der Volition und die Definitionen davon werden in der Fachliteratur unterschiedlich umschrieben. Im Kern sind sich jedoch alle Forschenden einig. Deshalb wird Volition in dieser Arbeit als die Fähigkeit definiert, Motive, Absichten, Gedanken, Impulse und Handlungen so zu steuern, dass in Unternehmen Ziele und Teamziele auf eine effiziente Art erreicht werden und damit überzeugende Resultate erzielt werden. Dies gilt in Bezug auf ein Individuum, auf die Führung und auf das ganze Team.

#### **1.1.4 Volition als Managementkompetenz**

Die Grundlagen der Psychologie dienen als Basis für die Forschung im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie. Der Begriff der Volition wird synonym zu ‹Umsetzungskompetenz› und ‹Willenskraft› verwendet (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 436). Auch Bruch und Ghoshal (2006) beschreiben Volition als gleichbedeutend mit letzterem Begriff.

Zugleich definieren sie Volition als die stärkste Kraft des Menschen. Wenn es das Management erreicht, die Willenskraft bei sich und bei den Mitarbeitenden zu aktivieren, wird die Unternehmung umsetzungsstark und Projekte können erfolgreich abgeschlossen werden. Dies spiegelt sich im Gesamterfolg der Unternehmung wider und ermöglicht wachsenden Umsatz (vgl. Choshal; Bruch, 2003).

Wissenschaftliche Studien belegen (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-c), dass Volition nachweislich zum geschäftlichen Erfolg eines Unternehmens beiträgt und mittels ‹Giessener Inventar der Umsetzungskompetenz› messbar gemacht werden kann.

### **Kernaussage**

Studien belegen, dass die Volition von Mitarbeitenden die Basis für den geschäftlichen Erfolg darstellt. Die vorliegende Arbeit nimmt diese Fakten auf und untersucht die Volition in Bezug auf ein Team und auf die Auswirkungen auf die Unternehmung.



### 1.1.5 Umsetzungsstarke Teams in einer Unternehmung

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass im Kontext der Volition eines Individuums die Einbettung in die Unternehmung eine zentrale Komponente darstellt. Wunderer und Bruch (2000) heben den Beziehungskontext und den strukturellen Kontext in ihrem Buch «Umsetzungskompetenz» aus dem Jahr 2000 hervor (vgl. Wunderer; Bruch, 2000, S. 120-124). Abbildung 5 stellt dar, dass die Kultur, die Organisation und die Strategie der Unternehmung ein Spannungsfeld erzeugen. Keine der am Unternehmen beteiligten Personen kann sich den dadurch entstehenden Einflüssen entziehen. Zentral bei dieser Betrachtung sind der Beziehungskontext und der strukturelle Kontext.

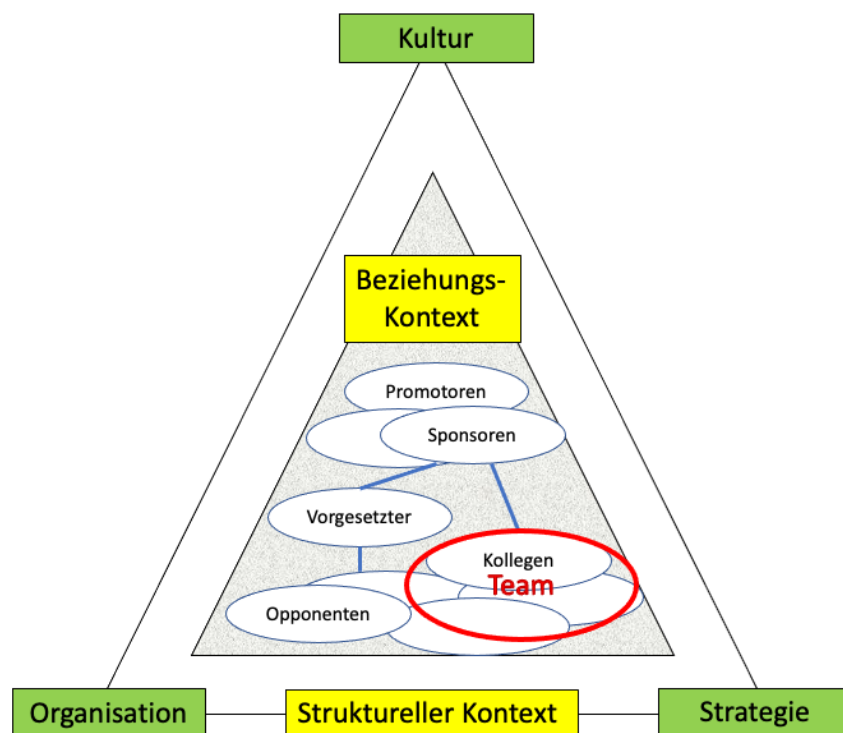


Abbildung 5 – Struktur- und Beziehungskontext in Anlehnung an Wunderer und Bruch. (Quelle: Wunderer; Bruch, 2000, S. 121).

#### Der Beziehungskontext

Der Beziehungskontext bezieht sich auf das Zusammenspiel der Mitarbeitenden, welches durch den strukturellen Kontext mitgestaltet wird (vgl. Wunderer; Bruch, 2000, S. 119-124). Die Firmenkultur beeinflusst die ganze Unternehmung und unterstützt ein umsetzungsstarkes Verhalten oder behindert dieses (vgl. Thompson, 2018). Die Ansätze der Agilität, mit den fünf Prinzipien «der Kunde zuerst», «Kollaboration», «rigoroses Experimentieren», «flinke

Entscheidungsfindung» und «Widerstandsfähigkeit zeigen», können einer umsetzungsstarken und innovativen Kultur zugrunde liegen (vgl. MaRS Discovery District, 2013).

### **Struktureller Kontext**

Der strukturelle Kontext der Unternehmung wirkt sich direkt auf die Volition jedes Mitarbeitenden aus. Wenn die Werte, die Normen, die Überzeugungen der Mitarbeitenden, die geltenden Rahmenbedingungen, die Organisationsform und die strategische Ausrichtung nicht mit den Artefakten der Firma übereinstimmen, kann keine Volition aufkommen.

### **Kernaussagen**

Der Beziehungskontext und der strukturelle Kontext werden mit dem Fokus auf umsetzungsstarke Teams in die Evaluation dieser Arbeit einfließen. Die vorliegende Arbeit integriert die Einflüsse der beschriebenen Kontexte mit dem Fokus auf ein Team (siehe roter Kreis in Abbildung 5). Stichworte dabei sind: Kultur, Rahmenbedingungen, Werte, Zusammenarbeit, Freiraum und Freiheit.

### 1.1.6 Einbettung von Teams und das Umfeld

Eine Unternehmung ist in eine definierte Umwelt (Land, Währung, Geografie, Politik etc.) eingebettet und erfährt dadurch vorgegebene Rahmenbedingungen. Diese Sicht nach aussen wird in der vorliegenden Arbeit als gegeben betrachtet.

Bei der Sicht nach innen müssen die Firmenkultur der Organisation, die Hierarchie und das daraus beeinflusste Verhalten der Teams und der Individuen in der Analyse berücksichtigt werden. Diese Einflussfaktoren müssen allen Mitarbeitenden bewusst sein.

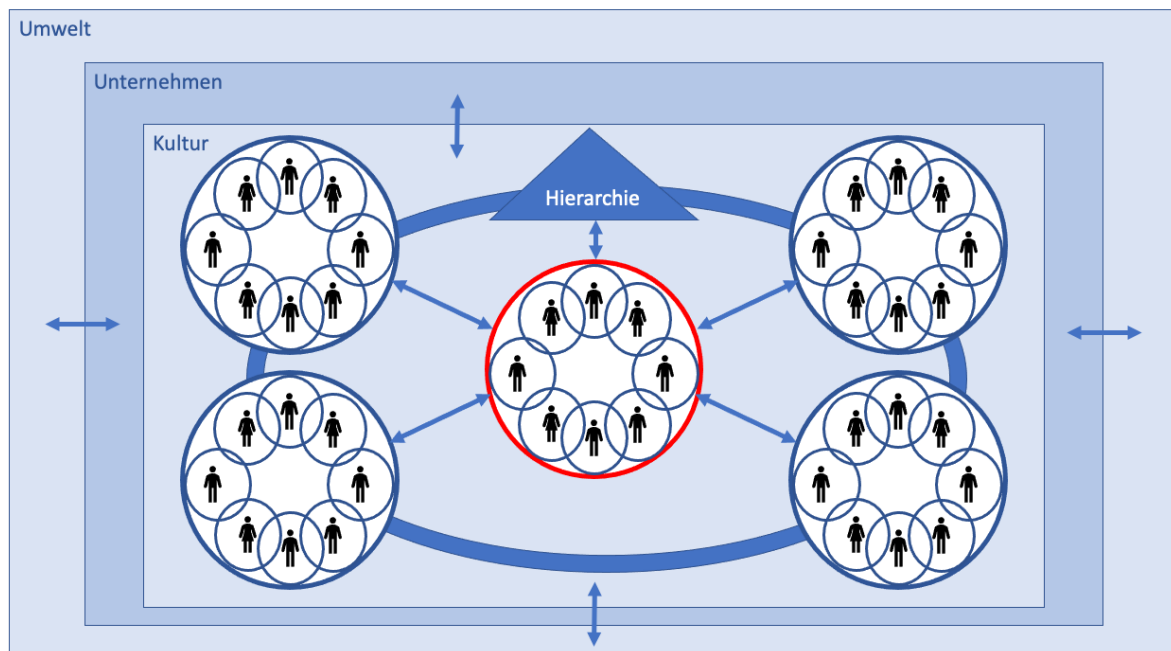


Abbildung 6 – Einbettung eines Teams. (Quelle: Eigene Darstellung).

Alle Teams von Skyguide sind abhängig von ihrer Abteilung oder ihrem Bereich und sind den dort geltenden kulturellen Einflüssen ausgesetzt.

Skyguide betreibt mehrere Standorte über die Sprachgrenzen hinweg. Schon diese Gegebenheit beeinflusst die Kulturen der verschiedenen Teams. Zusätzlich ist der Einfluss des Netzwerks, in welchem sich ein Team befindet, ausschlaggebend. Es gibt und wird deshalb nie eine einzige einheitliche Skyguide-Kultur geben. Diese Tatsache ist im Zusammenhang mit dieser Arbeit zentral. Trotzdem können kulturelle Aspekte über alle Standorte von Skyguide implementiert werden. Ein Beispiel dafür ist die Einführung der *«just culture»*.

Bei der Flugsicherungsfirma Skyguide AG wird eine europäische Kultur, die *«just culture»* gelebt (Skyguide AG, 2020b, S. 6). Diese Kultur basiert auf Vertrauen. Wenn Mitarbeitende einen Fehler machen und diesen offen und transparent melden, dann müssen sie sich weder

disziplinarisch noch rechtlich rechtfertigen. Dies gilt jedoch bei grob fahrlässigem und mutwillig schädigendem Verhalten nicht.

Die ›just culture‹ ist in der Aviatik-Branche etabliert und sorgt nachweisbar für mehr Sicherheit. Inwieweit diese Kultur in der Firma, in technischen und administrativen Teams sowie in der Führung gelebt wird, ist zu prüfen. Ein Team kann nur umsetzungsstark werden oder sein, wenn die Firma das dazu notwendige Umfeld schafft.

### **1.1.7 Teamführung**

Die Führungsarbeit ist in einem Unternehmen zentral, denn ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Menschenführung auf allen Führungsstufen korrekt durchgeführt wird. «Langfristig wird nur erfolgreich sein und bleiben, wer es versteht, eigentliche Management-Kompetenz mit verhaltenspsychologischen und menschlichen Aspekten zu verbinden» (Zemp, 2021). Diese Aussage stimmt sowohl für Unternehmungen als auch für ein Team.

Die Art der Teamführung (vgl. Barnett, 2019, S. 7) hat einen erheblichen Einfluss auf das Teamergebnis (vgl. Tiffan, 2014). Der Beziehungskontext von Wunderer und Bruch zeigt, dass eine vorgesetzte Person als Teil einer Unternehmung mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten im Alltag einen Einfluss auf ihr Team hat (vgl. Wunderer; Bruch, 2000).

#### **Kernaussage**

Die führungspsychologische Forschung ist sich einig, dass die Zusammenarbeit, die verschiedenen Persönlichkeiten und der Umgang der Menschen innerhalb eines Teams für die Teamergebnisse zentral sind. Inwieweit der Führungsstil und das Verhalten der Führungskraft im Allgemeinen und andere Aspekte die Teamvolution beeinflussen, wird weiter analysiert.

### **1.1.8 Vorbildfunktion der Führungskraft**

Die Führungskultur ist wettbewerbsentscheidend. Diese zeichnet sich durch gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Wertschätzung aus (Bothe, 2020, S. 13). Nur wenn die Führungskräfte authentisch sind und sie für die Mitarbeitenden als Vorbild dienen, werden die Mitarbeitenden zum Wandel der Kultur beitragen.

Der Duden definiert ›Vorbild‹ als eine Person, die als idealisiertes Muster oder als Beispiel angesehen wird, nach dem andere Personen sich richten können (vgl. Duden online, o.J.). Die Mitarbeitenden werden ihr Verhalten nicht verändern, wenn die Führungskraft dies nicht

vorlebt. Wenn die Leitung die notwendigen Anpassungen für eine neue Kultur kennt und diese den Mitarbeitenden im Detail erklären und aufzeigen kann, sich jedoch nicht entsprechend verhält, ist die angestrebte Kulturänderung nicht erreichbar. Die Mitarbeitenden werden die geforderten Umstellungen nicht umsetzen. Nur durch das Vorleben kann eine neue Firmenkultur aufgebaut werden.

### **Kernaussage**

Das Vorleben eines Verhaltens durch die vorgesetzte Person beeinflusst die Mitarbeitenden. Damit ist die Führungskultur ein ausschlaggebendes Element der Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass die Führungskultur im Sinne der Volition eines Teams dienlich sein muss. Ist dem nicht so, muss als erster Schritt die Kultur im Führungsteam korrigiert werden.

### **Konklusion**

Nach der Definition und der Abgrenzung der ersten zentralen Begriffe werden diese in den Kontext des Forschungszieles der vorliegenden Arbeit gestellt. Es fällt auf, dass in der Fachliteratur mehrheitlich die Begriffe deckungsgleich verwendet werden, jedoch gewisse Unterschiede auszumachen sind. Diese feinen Unterschiede werden im Zuge dieser Arbeit kritisch hinterfragt.

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoriegeleiteten Fragestellungen im Fokus der vorliegenden Arbeit definiert. Dies geschieht mit dem Ziel, eine vertiefte und konzentrierte Literaturrecherche durchführen zu können.

## 1.2 Theoriegeleitete Fragestellungen

Eine erste Literaturkonsultation hat gezeigt, dass in der Forschung in den Fachbereichen Führungspsychologie, Managementkompetenzen, Team, Teamführung und Volition erste Erkenntnisse erarbeitet werden konnten.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird durch die Zusammenführung der vorhandenen Elemente eine vertiefte Auseinandersetzung mit den theoretischen Erkenntnissen der Forschung zum erweiterten Verständnis der Teamvolition angestrebt. Die folgenden theoretischen Forschungsfragen sind auf die Zusammenhänge und die Einflussfaktoren von Teams mit Volition ausgerichtet. Durch die Beantwortung dieser Fragen wird die Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung definiert.

### Theoretische Forschungsfragen

- a) Welche Einflüsse wirken auf ein umsetzungsstarkes Team?
- b) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team gebildet?
- c) Wie unterscheiden sich Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams gegenüber anderen Teams?
- d) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team definiert und entwickelt?
- e) Welche Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, damit ein Team umsetzungsstark sein kann?

Die identifizierten Forschungsfragen werden im nächsten Schritt durch die Prüfung einer Forschungslücke und durch eine vertiefte Analyse der Fachliteratur beantwortet.

## 1.3 Prüfung der Forschungslücke

Um eine Forschungslücke im Bereich Volition von Teams in der Aviatik-Branche der Schweiz nachzuweisen, wurde eine erweiterte Literaturrecherche durchgeführt. Als Grundlage der Recherche dienen die Schlüsselbegriffe des Teams sowie die Handlungsfelder aus dem Einleitungsteil und aus Kapitel 1.3.2 «Handlungsfelder und Fokus». Diese Handlungsfelder sind die BWL, die Persönlichkeitspsychologie, die Aviatik-Branche, das CRM- und das HRO-Modell. Sie dienen als Basis für die Auswahl der Studien und Fachzeitschriften. Zur Prüfung der

Forschungslücke wurden fünf Suchbegriffe im Suchportal Google Scholar und im ETHZ-Suchportal ScienceDirect angewendet.

### 1.3.1 Literaturrecherche

Für die fünf Handlungsfelder wurden folgende Suchanfragen geführt: «team AND leadership», «team AND volition», «team AND aviation», «management AND volition» und «team AND volition AND intervention».

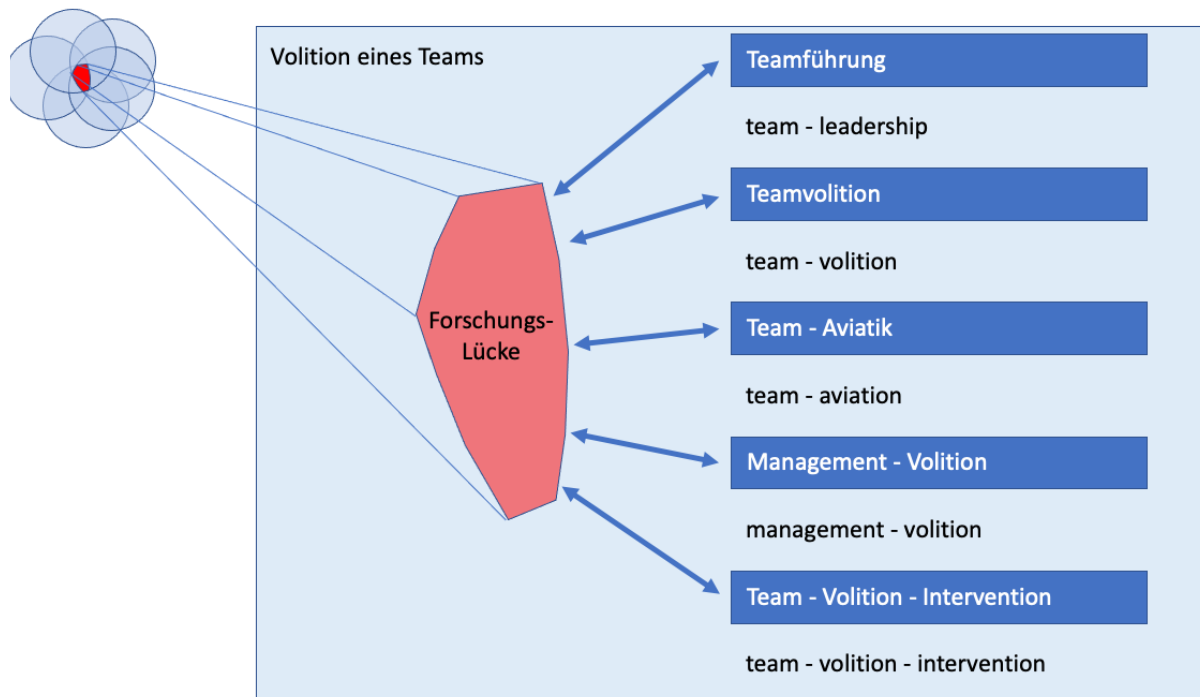


Abbildung 7 – Prüfung der Forschungslücke. (Quelle: Eigene Darstellung).

Der Fokus der Suchergebnisse lag auf wissenschaftlichen Studien und Journalbeiträgen, welche auf anerkannten Portalen publiziert wurden. Die Rechercheresultate sind im Anhang unter 1.3 «Forschungsgebiete» für jede Untersuchung zusammengestellt.

### 1.3.2 Auswahl der Studien und Journaleinträge

In Tabelle 1 sind die Trefferzahlen der Suchbegriffe, welche die beiden Suchmaschinen am 30.01.2021 fanden, dargestellt.

Tabelle 1: Zusammenfassung Suchmaschinentreffer. (Quelle: Eigene Darstellung).

Suchbegriffe	Google Scholar	ScienceDirect
Team AND Leadership	3'860'000	96'984
Team AND Volition	52'900	1'704
Team AND Aviation	599'000	13'541
Management AND Volition	80'200	3'318
Team AND Volition AND Intervention	67'300	1'530

Die ersten fünfzig nach Relevanz sortierten Treffer wurden analysiert. Eine Zusammenfassung der berücksichtigten Studien und Journalbeiträge mit Quellenangaben und Kernaussagen befindet sich nach Suchbegriffen gruppiert im Anhang unter 1.3 «Forschungsgebiete».



### 1.3.3 Handlungsfelder versus Studien und Journalartikel

Um die Rechercheresultate übersichtlich darstellen zu können, wurde die Zuordnung der Suchergebnisse in Abbildung 8 grafisch eingetragen. Die braunen Abkürzungen (z. B. TA3, TL7 etc.) repräsentieren die jeweilige Studie oder den Journalartikel. Die Position der Abkürzung stellt die Relation zu den jeweiligen Handlungsfeldern dar. Die Schlüsselbegriffe der Auswertung aller Studien in Bezug auf die Handlungsfelder sind in den grünen Flächen extrahiert.

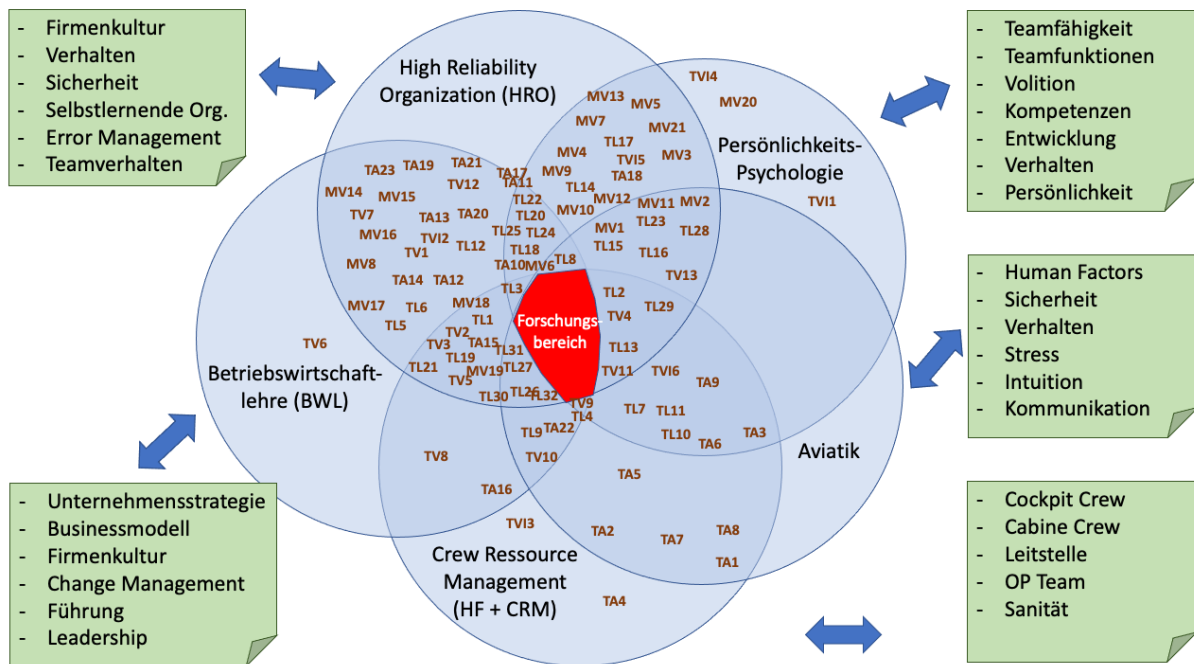


Abbildung 8 – Studien der Forschungsbereiche. (Quelle: Eigene Darstellung).

### 1.3.4 Auswertung und Zusammenfassung der Resultate

In Anhang 1.3 «Forschungsgebiete» sind die Rechercheresultate tabellarisch dargestellt. In den folgenden Kapiteln werden die detaillierten Suchergebnisse zusammengefasst und als Ergebnisse beschrieben. Dieser Schritt erlaubt die Prüfung einer Forschungslücke im definierten Gebiet dieser Forschungsarbeit.

### **1.3.5 Ergebnis des Suchbegriffs «team and leadership»**

Die Literaturrecherche mit den Begriffen «Team» und «Leadership» zeigt, dass im Bereich der Medizin, in Krankenhäusern und in der Pflege viele wissenschaftliche Untersuchungen mit dem Thema Team und Teamzusammenarbeit durchgeführt wurden (vgl. Ravikumar; Parks, 2020; Wihl et al., 2020).

Die Teamzusammenarbeit ist in diesem Bereich essenziell und es können Menschenleben davon abhängen. Bei der Analyse von Sterbefällen hat sich gezeigt, dass durch eine bessere Zusammenarbeit des Ärzteteams einige Fälle hätten vermieden werden können (vgl. Rall et al., 2013). Dieser Umstand erklärt das Interesse an Führungs- und Teameffizienz-Themen in der Medizin.

Des Weiteren wurden Studien in den Bereichen virtuelles Team (vgl. Bell; Kozlowski, 2002; Chang; Lee, 2013), selbststeuerndes Team (vgl. Bergman et al., 2012) und unter dem Blickwinkel multikultureller Teams (vgl. Brandt; Edinger, 2015; Wihl et al., 2020) durchgeführt. Das Thema Teamentwicklung wird in der Fachliteratur aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Dementsprechend sind die Ansätze unterschiedlich. Sie setzen trotzdem mehrheitlich beim Teamlead sowie bei der direkten Zusammenarbeit und der Teamfähigkeit der einzelnen Teammitglieder an. Eine wiederkehrende Beobachtung ist, dass Teamentwicklungsmaßnahmen mehrheitlich durch Praxiserfahrungen innerhalb des Teams und während der Arbeit umgesetzt werden (vgl. Roberts et al., 2014; Shin; Zhou, 2007).

Die Recherche hat keine direkt verwertbaren Ergebnisse im Bereich HRO-Team und Teamfunktionen der Mitglieder ergeben.

### **1.3.6 Ergebnis des Suchbegriffs «team and volition»**

Bei dieser Recherche fällt auf, dass im Bereich des Sports im Allgemeinen und des Teamsports im Besonderen schon einige Studien durchgeführt wurden (vgl. Elsborg et al., 2016).

Das Thema Umsetzungskompetenz wurde in Teams wie der Feuerwehr (vgl. Jouanne et al., 2017), im Militär, bei der Sanität oder bei Operationsteams, welche sich schnell an ändernde Situationen anpassen müssen, wissenschaftlich untersucht.

Der Begriff der Volition wird in medizinischer und sportlicher Sicht oft verwendet. Volition in Bezug auf ein Individuum (vgl. Seiberling; Kauffeld, 2017) wurde mehrfach untersucht (vgl. Kehr et al., 1999).

Die Volition als Gesamtergebnis von Teamarbeit und die notwendigen Bestandteile eines umsetzungsstarken Teams in einer HRO-Organisation wurden nicht gefunden.

### **1.3.7 Ergebnis des Suchbegriffs «team and aviation»**

In der Aviatik wurden die Grundlagen zur Untersuchung von Teams vor über dreissig Jahren gelegt. Anhand durchgeführter Flugunfallanalysen wurde aufgezeigt, dass menschliches Versagen immer wieder als Hauptursache eines Unfalls genannt werden musste (vgl. Endsley; Robertson, 1996; Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 2). Um diesem Umstand entgegenzuwirken, wurde im Cockpit-Crew-Training (vgl. Mulyanto et al., 2021) das HF-Training integriert (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 11), aus welchem später das CRM-Training (vgl. İnan, 2018) entwickelt wurde. Das HF-Training (vgl. Muñoz-Marrón, 2018) fokussierte auf das menschliche Verhalten in Notsituationen und unter Stress aus dem Blickwinkel eines Individuums. Das CRM setzt seinen Fokus auf die Arbeitsteams und die Teammitglieder (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 34).

Der Schritt aus dem Cockpit zur Kabine und zu medizinischen Operationsteams (vgl. Wakeman; Langham, 2018), Laborteams etc. (Burke et al., 2004; Crichton, 2017; Davidson; Brennan, 2019) war eine logische Folge in der Entwicklung des CRM-Konzepts (vgl. Burke et al., 2004). Diese Ansätze werden auch bei High-Performance-Team-Trainings eingesetzt. Dies können Leitstellenteams, Feuerwehrteams, Sanitätsteams, Atomkraftwerkteams usw. sein. Diese Arten von Teams müssen sich schnell auf Notsituationen einstellen können und benötigen deshalb Konzepte, welche eine sichere und schnelle Arbeitsleistung hervorbringen (vgl. Brennan et al., 2020). Meistens zeichnen sich diese Teams durch wechselnde Teammitglieder aus (z. B. Schichtplanung, zentrale Einsatzplanung etc.) (vgl. Rall et al., 2013).

In der Literaturrecherche wurden keine Studien gefunden, welche sich auf stabile (nicht ständig verändernde oder neu zusammengestellte) Teams innerhalb einer HRO-Organisation und in der Branche Aviatik der Schweiz beziehen.

### **1.3.8 Ergebnis des Suchbegriffs «management and volition»**

Das Thema Volition wird in der Forschung aus verschiedenen Blickwinkeln durchleuchtet. In Bezug auf eine Führungsperson wird Volition im Zusammenhang mit Wille verwendet (vgl. Pierson; Trout, 2017) und es wird nachgewiesen, dass dieser Wille vom Arbeitsteam übernommen werden kann. Das Vorleben der Volition der Führungsperson führt dazu, dass das Team oder eine ganze Organisation sich in diesem Aspekt anpassen kann.

Wenn die Führungsperson einen transformationalen Führungsstil pflegt, hat dies einen positiven Effekt auf das ganze Team (vgl. Dong et al., 2017; Klaic et al., 2020) und auf die Teamleistung (vgl. Tabassi et al., 2017).

Um diese Leistung zu kultivieren, sind Innovation und Fortschritt innerhalb eines Teams nötig. Dazu wird Lernen vorausgesetzt, welches nur mittels Leadership entwickelt werden kann (vgl. Koeslag-Kreunen et al., 2018). Dieses Lernen ist sowohl für die Führungsperson (vgl. Yin et al., 2019) als auch für das ganze Team ausschlaggebend (vgl. Rebelo et al., 2018).

Dazu sollte ein Performance-Management-System in der Organisation etabliert werden (vgl. Hensel; Visser, 2018). Durch Diversität innerhalb eines Teams kann die Leistungsfähigkeit erhöht werden (vgl. Lorenzo et al., 2018). Das Erlernen von neuen Kompetenzen und das Durchführen in der Praxis hat sich als effizient gezeigt. Dies kann bei einer Führungsperson durch ein Mentoring verstärkt werden (vgl. Ogbuanya; Chukwuedo, 2017).

Die Ergebnisse der Suchabfrage haben einzelne Aspekte im Zusammenhang mit Führung und Teams ergeben. Jedoch wurden keine Modelle und überspannende Studien, die genau die Fokussierung dieser Arbeit abdecken, gefunden. Diese Tatsachen weisen auf eine existierende Forschungslücke hin.

### **1.3.9 Ergebnis des Suchbegriffs «team and volition and intervention»**

Innerhalb des Forschungsgebiets von Team, Volition und Intervention hat die Literaturrecherche vereinzelte Berichte und Studien im Bereich der Medizinforschung (vgl. Adams et al., 2019; Caspar et al., 2017; Elsborg; Elbe, 2018) hervorgebracht. Eine Studie wurde aus dem Bereich des Lernens und Lernverhaltens (vgl. Aroonsri, 2020), eine aus dem Bereich des Teamverhaltens (vgl. Lehmann et al., 2019) und eine aus dem Coaching im Sport (vgl. Reynders et al., 2019) detektiert.

Jedoch auch hier hat die Recherche keine verwertbaren Inhalte im definierten Forschungskontext ergeben.

### **1.3.10 Zusammenfassung – Prüfung der Forschungslücke**

Die durchgeführte Literaturrecherche mit dem Fokus auf die Zusammenhänge zwischen einem Team, der Führung, der Teamvolition, des Managements und den verschiedenen Interventionsmethoden hat ergeben, dass der Zielforschungsbereich des Dissertationsvorhabens noch nicht genügend erforscht ist.

Die gefundenen Studien decken mehrheitlich die Bereiche Leadership, Medizin, Operationssaal-Teams, Rehabilitation bei Patienten und Sportteams ab. Die Auswirkungen von Volition in der Wirtschaft sind auf der Ebene eines Individuums und den leitenden Personen gründlich erforscht.

In der Richtung Teamvolition, einflussnehmende Faktoren, Aspekte wie Teamkompetenzen und Volition eines ganzen Teams waren keine Studien und Journalbeiträge auffindbar. Das existierende Forschungswissen fließt in das Dissertationsvorhaben ein und wird mit dem Forschungswissen der Volition-Forschung angereichert.

Durch den Nachweis einer Forschungslücke im definierten Bereich der vorliegenden Arbeit ist als nächster Schritt die Formulierung von zielgerichteten Forschungsfragen möglich. Dies wird im nächsten Kapitel angegangen und dokumentiert.

## 1.4 Teambezogene Schlüsselbegriffe

Um ein erfolgreiches Team aufbauen zu können, müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden. Im Sinne der Verständlichkeit werden in diesem Kapitel die verwendeten Begriffe in der vorliegenden Arbeit und in Bezug auf Teams definiert.

### 1.4.1 Definition eines Teams

Für ein erfolgreiches Team gilt nach Katzenbach und Smith (1993) folgende Aussage: «A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable» (vgl. Katzenbach; Smith, 1993, S. 45).

Ähnlich definieren Jenewein und Heidbrink (2008) in ihrem Buch «High-Performance-Teams» den Begriff «Team» als eine Gruppe von Individuen, welche spezifische Kompetenzen mitbringen. Die Aufgabe der Teamleitung ist es, diese Personen zu einer Mannschaft von autonomen Fachpersonen zusammenzuführen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008).

Die Definition von Baker (2006) beinhaltet alle wesentlichen Eigenschaften eines Teams und schliesst die teaminternen Kräfte, die teaminterne Funktion jedes Teammitglieds, Unabhängigkeit, Anpassungsfähigkeit, Zielorientiertheit, die Kompetenzen, die Fähigkeit, aufeinander eingehen zu können, und die Zusammenarbeit mittels gegenseitiger Unterstützung mit ein. Ein Team besteht aus zwei oder mehreren Personen, welche spezifische Rollen wahrnehmen, unabhängig voneinander funktionieren, anpassungsfähig sind und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Um effizient zusammenarbeiten zu können, müssen diese Personen aufeinander achten, benötigen Fachkompetenz, wissen, wie etwas funktioniert, und haben dieselbe Haltung zu einem Thema (vgl. Baker et al., 2006).

Die Unternehmung Google hat folgende Definitionen für Arbeitsgruppen oder Arbeitsteams gefunden:

*Arbeitsgruppen zeichnen sich durch das geringste Mass an Interdependenz aus. Sie basieren auf einer organisatorischen oder leitenden Hierarchie. Arbeitsgruppen können sich periodisch treffen, um sich anzuhören und Informationen auszutauschen. Teams sind in hohem Masse voneinander abhängig – sie planen die Arbeit, lösen Probleme, treffen Entscheidungen und überprüfen den Fortschritt in den Diensten eines bestimmten Projekts. Die Teammitglieder brauchen einander, um ihre Arbeit zu erledigen. (vgl. Google, o.J.-a)*

Damit Menschen in einem Team effizient zusammenarbeiten und interagieren können, ist eine kompromisslose Personalauswahl nötig, denn ein falsch ausgewähltes Mitglied kann die Leistung des Teams deutlich reduzieren (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 65). Ein Team setzt sich aus verschiedenen Fachkundigen zusammen, die gemeinsam ein Problem lösen, ein neuartiges System bauen oder eine neue Dienstleistung entwickeln. Die Verschiedenartigkeit des Fachwissens und des Blickwinkels auf eine Aufgabe ist zentral, denn nur so kann das Resultat der Arbeiten im Vergleich zum bisherigen verbessert werden (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 10).

### **Kernaussagen**

Ein Team setzt sich aus verschiedenen Individuen mit einzigartigen Kompetenzen und Erfahrungen zusammen. Durch die Bündelung und die Ausrichtung aller Kräfte auf ein gemeinsames Ziel und durch eine funktionierende Zusammenarbeit auf der menschlichen Ebene wird die Basis für Teamvolution gelegt.

#### **1.4.2 Teamfähigkeit**

Für Pelz (2018) ist Teamfähigkeit die Grundlage für Teamarbeit. Wenn Arbeiten zu erledigen sind, welche von einzelnen Personen nicht erledigt werden können, müssen diese in Teams abgearbeitet werden. Durch die Arbeitsteilung und durch Kooperation kann jedes Teammitglied seinen ergänzenden Teil zum Gesamterfolg beitragen. Jedes Teammitglied hat andere Fähigkeiten und Charakterzüge. Ziel ist, dass jedes Mitglied seine passendste Rolle im Team findet und damit zu einem guten Teamgeist und schlussendlich zum Erfolg des Teams beiträgt (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-d).

Teams setzen sich aus verschiedenen Individuen zusammen. Jedes Teammitglied bringt sein eigenes Kompetenzset und seine Erfahrungen in das Team ein. Gleichzeitig müssen die Teammitglieder so zusammengestellt werden, dass sie zusammen arbeiten können (vgl. Kichuk; Wiesner, 1997).

Wenn die Zusammenarbeit innerhalb des Teams funktioniert und deshalb die Innovationskraft (vgl. Somech; Drach-Zahavy, 2013) vorhanden ist, ist das erarbeitete Resultat besser als die Summe jedes einzelnen Mitglieds. Essenziell dabei sind die Zusammensetzung des Teams sowie die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds.

Damit Erfolg entstehen kann, sind mehrere Faktoren notwendig. Dies sind unter anderem die Teamfähigkeit jedes Teammitglieds, eine klare Rollenzuweisung, Teamregeln, die Kommunikation usw. (vgl. Rahmadani et al., 2020).

Organisationen werden immer dynamischer und instabiler. Diese Entwicklung hat zu einer grösseren Abhängigkeit von Teams und einer höheren Komplexität in Bezug auf die Teamzusammensetzung, die erforderlichen Fähigkeiten und den Grad des Risikos geführt. High Reliability Organizations bewegen sich in Umgebungen, in denen die Folgen von Fehlern hoch sind, das Auftreten von Fehlern aber unwahrscheinlich ist. Die Teamarbeit ist eine wesentliche Komponente, um hohe Zuverlässigkeit zu erreichen (vgl. Baker et al., 2006).

David P. Baker et al. (2006) beschreiben auch im Journal «Health Research and Educational Trust» die Charakteristik eines effektiven Teams als eine Gruppe von Mitarbeitenden, welche folgende Eigenschaften haben: «[t]eam leadership, mutual performance monitoring, backup behavior, adaptability, shared mental models, communication, team/collective orientation and mutual trust» (Baker et al., 2006). Das bedeutet, dass bei der Auswahl von neuen Teammitgliedern die Teamfähigkeit ein zentrales Kriterium ist. Nur durch die Kooperation aller Teammitglieder kann das Maximum aus einem Team herausgeholt werden. Zusätzlich wird durch die erreichten Erfolge eine positive Teamkultur aufgebaut, welche die intrinsische Motivation jeder einzelnen Person erhöht und wodurch im besten Fall ein Teamflow entsteht (vgl. Burow, 2015).



### 1.4.3 Erfolgreiche versus nicht erfolgreiche Teams

Es stellt sich die Frage, wie unterscheiden sich erfolgreiche von nicht erfolgreichen Teams? Patrick Lencioni (2007) hat in seinem Buch «The Five Dysfunctions of a Team» ein Modell entwickelt und festgestellt, dass der Teamerfolg von den folgenden fünf Ebenen (siehe Abbildung 9) beeinflusst wird. Dies sind die Ebenen fehlendes Vertrauen, Angst vor Konflikten, mangelnde Einsatzbereitschaft, Vermeidung von Verantwortlichkeit und Unaufmerksamkeit gegenüber den Ergebnissen.

Die fünf geschilderten Ebenen beeinflussen Teams und die Teamleistung. Diese Ursachen führen zu einer Dysfunktion innerhalb des Teams und müssen korrigiert werden.

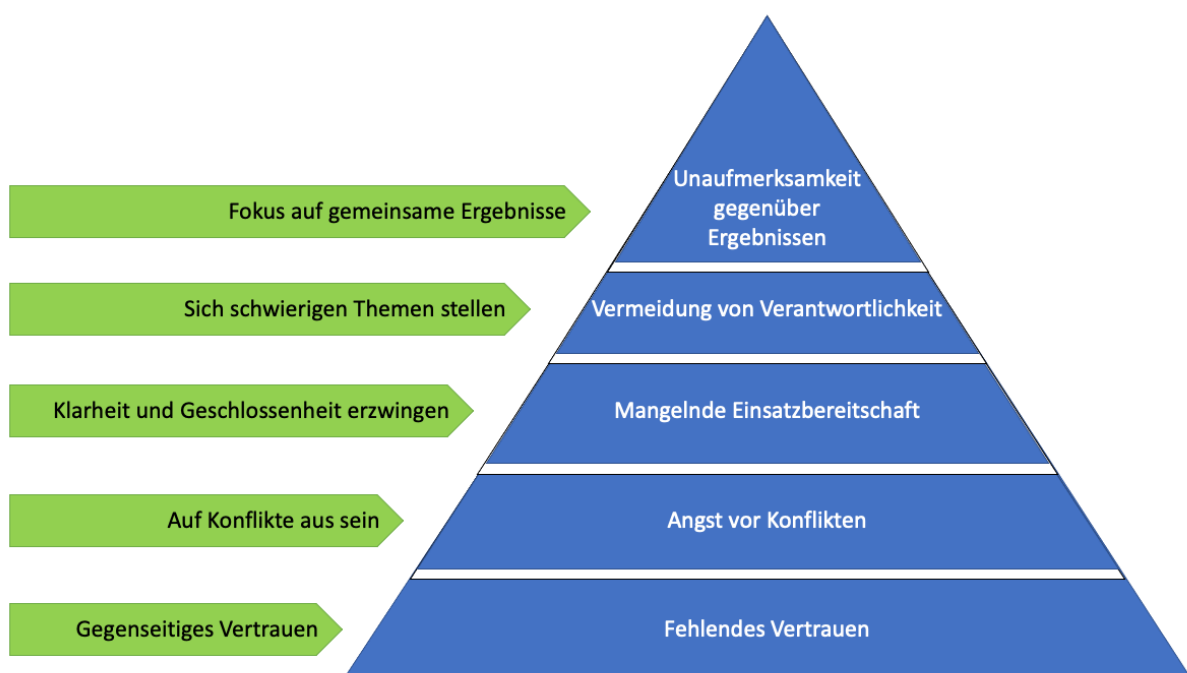


Abbildung 9 – The Five Dysfunctions of a Team in Anlehnung an Lencioni. (Quelle: Lencioni, 2007, S. 3).

Abbildung 9 stellt die fünf Ebenen von Lencioni (2007) dar. In blauer Farbe werden die Aspekte der Dysfunktion eines Teams und in grüner Farbe die positiven Ausprägungen davon dargestellt. Die fünf Ebenen mit der positiven Ausrichtung sind Aspekte, welche in das TVIK übernommen werden.

### **Fehlendes Vertrauen**

Das gegenseitige Vertrauen der Teammitglieder ist die Basis für gute Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass eventuelle Schwächen, Fehler, Ängste und Verhaltensweisen offengelegt werden und transparent miteinander umgegangen wird (vgl. Lencioni, 2007, S. 3-4).

→ Diesen Schwächen muss mit Massnahmen zur Stärkung des Vertrauens untereinander entgegengehalten werden. Ein Team benötigt eine Teamkultur, die von Transparenz und Offenheit geprägt ist, um damit jede Art von Störung schnellstmöglich einer Lösung zuzuführen.

### **Angst vor Konflikten**

Wenn sich Teammitglieder gegenseitig vertrauen, dann scheuen sie sich nicht, einen Dialog über Themen und Entscheidungen zu führen, die für den Erfolg des Teams bedeutend sind. Sie zögern nicht, einander zu widersprechen, sich herauszufordern und infrage zu stellen. Dies geschieht im Sinne der Suche nach den besten Antworten, der Entdeckung der Wahrheit und dem Treffen bedeutender Entscheidungen (vgl. Lencioni, 2007, S. 3-4).

→ Durch den gegenseitigen Dialog wird das zu lösende Problem aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Durch die Verschiedenartigkeit der Sichtweisen werden Lücken einer ersten offensichtlichen Lösung hinterfragt und kritisch geprüft. Diese Vorgehensweise verbessert die Qualität des Ergebnisses, generiert zufriedene Kunden und verhindert Fehlinvestitionen.

### **Mangelnde Einsatzbereitschaft**

Teams, die ungefilterte Konflikte austragen, sind in der Lage, echte Zustimmung zu massgeblichen Entscheidungen zu erreichen, selbst dann, wenn verschiedene Teammitglieder zunächst mit der Lösung nicht einverstanden sind. Das liegt daran, dass sie sicherstellen, dass alle Meinungen und Ideen auf den Tisch gelegt und berücksichtigt werden. Dies gibt den Teammitgliedern das Vertrauen, alles versucht und mitgestaltet zu haben (vgl. Lencioni, 2007, S. 3-4).

→ Die Einsatzbereitschaft wird durch den Einbezug der Meinungen der Teammitglieder eines Teams gestärkt. Jedes Individuum kann seinen Beitrag leisten und erlebt Wertschätzung, auch dann, wenn das Eingebachte nicht die Endlösung ist.

Durch die Diskussionen, das Vertreten der eigenen Meinung, das gegenseitige Reflektieren und schlussendlich das Zusammenfinden zu einem gemeinsamen Weg wird jedem Teammitglied sichtbar, dass die eigene Meinung indirekt das Endergebnis beeinflussen konnte. Dies trifft auch zu, wenn die eigenen Überlegungen konträr waren. Dieser Konsolidierungsprozess fördert den Zusammenhalt der Teammitglieder untereinander und stärkt die Einsatzbereitschaft des Teams.

### **Vermeidung von Verantwortlichkeit**

Teams, die sich zu Entscheidungen und Leistungsstandards verpflichten, zögern nicht, sich gegenseitig für die Einhaltung dieser Entscheidungen und Standards verantwortlich zu machen. Darüber hinaus verlassen sie sich nicht auf die Teamleitung als primäre Quelle der Rechenschaftspflicht, sondern wenden sich direkt an ihre Kollegschaft (vgl. Lencioni, 2007, S. 3-4).

→ Durch die Erarbeitung gemeinschaftlich getroffener Ziele fühlt sich jedes Teammitglied bei der Umsetzung verantwortlich. Während des Findungsprozesses hatten alle die Möglichkeit, sich einzubringen und die Lösung zu hinterfragen. Wenn das Teamziel definiert ist, arbeiten alle zusammen an der Erreichung des Ziels und hinterfragen dieses nicht. Damit trägt jedes Individuum seine Verantwortung in Bezug auf das Teamziel.

### **Unaufmerksamkeit gegenüber den Ergebnissen**

Umsetzungsstarke Teams können sich auf Konflikte einlassen, sich zu Entscheidungen verpflichten und sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Sie stellen mit grosser Wahrscheinlichkeit ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele zurück und konzentrieren sich fast ausschliesslich darauf, was das Beste für das Team ist. Sie geben nicht der Versuchung nach, ihre Abteilungen, ihre Karriere Wünsche oder ihren Status über die kollektiven Ergebnisse zu stellen, die den Teamerfolg definieren (vgl. Lencioni, 2007, S. 3-4).

→ Die Teamergebnisse stehen bei Teams mit Volition im Zentrum. Dabei treten die individuellen Interessen in den Hintergrund. Trotzdem lernt jedes Individuum auf dem gemeinsamen Weg und entwickelt sich dabei. Diese Entwicklung ist ein Gewinn für jedes Teammitglied und muss als Investition in die Zukunft gesehen werden. Dieses Lernen findet durch gegenseitigen Austausch, durch Nachahmen oder durch Learning by Doing statt und bringt damit alle Beteiligten weiter.

Die Firma Google wollte herausfinden, welche Aspekte Zusammenarbeit in Teams fördern und hat eine wissenschaftliche Studie durchführen lassen. Diese Studie, «Google's Project Oxygen research» (vgl. Google, o.J.-b), hat folgende fünf Schlüsseldynamiken identifiziert. Das erste Element ist die psychologische Sicherheit (Können wir in diesem Team Risiken eingehen, ohne uns unsicher oder peinlich berührt zu fühlen?), gefolgt von Verlässlichkeit (Können wir uns aufeinander verlassen, dass wir qualitativ hochwertige Arbeit termingerecht erledigen?), Struktur und Klarheit (Sind Ziele, Rollen (Funktionen) und Ausführungspläne in unserem Team klar?), der Bedeutung der Arbeit (Arbeiten wir an etwas, das für jeden von uns persönlich wichtig ist?) und den Auswirkungen der Arbeit (Glauben wir grundsätzlich, dass die Arbeit, die wir tun, von Bedeutung ist?) (vgl. Rozovsky, 2015).

### **Kernaussagen**

Die dargelegten Erkenntnisse der vorgestellten Modelle und Studien bringen die Kernelemente von Teamfähigkeit zusammen. Teamfähigkeit ist die Basis für Teamarbeit. Diese äussert sich durch Vertrauen, psychologische Sicherheit, Konfliktfähigkeit, Klarheit und Geschlossenheit, Verantwortung, Verlässlichkeit, Selbstregulierung, Kompetenz, Fokus auf ein gemeinsames Ziel, Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Arbeit.

Diese Elemente sind Voraussetzungen von Teamvolition und fliessen in das TVIK ein.

#### **1.4.4 Teamfunktionen (Teamrollen)**

Ein signifikanter Faktor eines erfolgreichen Teams ist die korrekte Funktionenzuweisung, das Rollenverständnis und die Wahrnehmung dieser Funktion im Alltag der Teammitglieder. Eine essenzielle Komponente in einer HRO ist die richtige Teamzusammensetzung. Dazu werden die passenden Teammitglieder benötigt (vgl. Hollenbeck et al., 2004). Nur wenn alle notwendigen Funktionen oder Rollen in einem Team vorhanden sind und wahrgenommen werden, kann die Gruppe als Ganzes Erfolge erzielen. Die Verschiedenartigkeit der Teammitglieder (vgl. Pelz, 2015) ist ein Schlüssel für den Teamerfolg. Zu viele gleich denkende und sich gleich verhaltende Teammitglieder verringern die Teamleistung (vgl. Gander et al., 2020).

#### **1.4.5 Teamführung**

Die Teamführung ist eine Funktion innerhalb eines Teams, welche immer wahrgenommen wird. Inwieweit diese Funktion formal festgelegt ist oder bei derselben Person liegt, kann von Team zu Team unterschiedlich sein (vgl. Schüller, 2020).

Die formale Teamleitung sollte in die Rolle einer moderierenden Person übergehen, die sich auf die Beschaffung externer Ressourcen, auf die Förderung des Fortschritts des Teams gegenüber dem Management und auf die Entwicklung langfristiger Pläne konzentriert (vgl. Kozlowski; Bell, 2013). Da sich das Team selbst managen kann, muss die formale Teamleitung ihre Aufmerksamkeit von der internen Überwachung auf die externe Kontrolle lenken. Durch den Wechsel von einem internen zu einem externen Fokus ist das Team besser positioniert und kann dadurch selbstgesteuert reagieren. Es kann sich auf unerwartete Veränderungen einstellen und innovative Verhaltensweisen zeigen.

Dadurch gewinnen die Teammitglieder Vertrauen in die Fähigkeit des Teams, Leistungen zu erbringen und Probleme zu lösen. Gegenseitiges Vertrauen und Respekt prägen die Atmosphäre. Die Teammitglieder zeigen ein kooperatives und unterstützendes Verhalten (vgl. Super, 2020).

Die Führungsperson kann dem Team als Mentor, Instruktor, Coach oder als Ermöglicher (Facilitator) ihre Unterstützung anbieten, damit der Teamentwicklung Vorschub leisten (vgl. Super, 2020, S. 561) und dem Team die notwendigen Rahmenbedingungen für den Teamerfolg zur Verfügung stellen. De Smet et al. (2021) haben im Auftrag von McKinsey die Rolle einer Führungsperson im Kontext von psychologischer Sicherheit analysiert und kommen zum Schluss, dass Führungskräfte psychologische Sicherheit aufbauen, indem sie das richtige

Klima, die richtige Denkweise und das richtige Verhalten in ihren Teams schaffen (vgl. De Smet et al., 2021, S. 2). Dieser Anspruch an Führungspersonen kann nur mit entsprechenden Sozialkompetenzen erfüllt werden.

### **Kernaussagen**

Teamführung findet immer statt. Sie muss nicht konstant von derselben Person und als formale Teamleitung wahrgenommen werden, sondern hängt vom Kompetenzbedarf des Teams und von den aktuellen Herausforderungen ab. Die Führungsperson kann dem Team als Mentor, Instruktor, Coach oder als Ermöglicher ihre Unterstützung anbieten und damit der Teamentwicklung Vorschub leisten. Dies gelingt mittels geeigneter Massnahmen und des Aufbaus von psychologischer Sicherheit.

#### **1.4.6 Psychologische Sicherheit**

Edmondson (2018), eine der führenden Denkerinnen im Management und in der Personalentwicklung, definiert psychologische Sicherheit wie folgt:

*I have defined psychological safety as the belief that the work environment is safe for interpersonal taking. The concept refers to the experience of feeling able to speak up with relevant ideas, questions, or concerns. Psychological safety is present when colleagues trust and respect each other and feel able – even obligated – to be candid. (Edmondson, 2018, S. 8)*

Neben der Zufriedenheit im Team ist besonders die positive Wirkung psychologischer Sicherheit, sowohl auf Leistungsparameter als auch auf Innovationsfähigkeiten, attraktiv (vgl. Goller; Laufer, 2018, S. 3). Zudem hat die Neurowissenschaft umfangreich aufgezeigt, dass Angst das Lernen und die Zusammenarbeit einschränkt (vgl. Edmondson, 2020, S. 13). Dies muss bei umsetzungsstarken Teams vermieden werden, damit alle Teammitglieder ihre Ideen einbringen sowie ihren Teil zum Teamerfolg beitragen (vgl. Bergmann; Schaeppi, 2016). Es ist besser, wenn Menschen Fragen stellen oder Bedenken äussern (Goller; Laufer, 2018, S. 39). Auch wenn sie damit falsch liegen, ist dies hilfreicher, als wenn sie sich zurückhalten (Rozovsky, 2015). Dadurch haben alle Beteiligten die Möglichkeit, etwas zu lernen und die Sichtweisen der Anderen in die eigenen Gedankengänge zu integrieren (vgl. Edmondson, 2020, S. 75). Im wissenschaftlichen Diskurs wird zwischen psychologischer Sicherheit und Vertrauen unterschieden. Diese Abgrenzung wird im folgenden Kapitel erläutert.

## **Psychologische Sicherheit versus Vertrauen**

Vertrauen beschreibt die Interaktionen zwischen Individuen und eine Erwartung im Zusammenhang, inwieweit ein Individuum sich darauf verlassen kann, dass ein anderer Mensch oder eine Organisation in Zukunft das tut, was versprochen wurde. Psychologische Sicherheit wird auf der Ebene eines Teams erlebt und bezieht sich auf Erwartungen über mittelbare zwischenmenschliche Konsequenzen (vgl. Edmondson, 2020, S. 15). Es handelt sich damit also um ein Teamphänomen. Psychologische Sicherheit beschreibt die eigene Überzeugung, die ein Individuum in Bezug auf eine Gesamtheit, also auf ein komplettes Team, und nicht auf einzelne Teammitglieder hat (vgl. Goller; Laufer, 2018, S. 4).

## **Wenn psychologische Sicherheit fehlt**

Edmondson (2018) erklärt an einigen konkreten Beispielen, was passieren kann, wenn die psychologische Sicherheit in einer Unternehmung oder in Teams fehlt. Der NASA-Space-Shuttle-Columbia-Unfall, der sieben Astronauten das Leben kostete, wird dem Fehlen von psychologischer Sicherheit beim Hersteller des Raumfahrzeugs zugeschrieben, denn die Unternehmenskultur wurde bei der Analyse des Unfalls als direktiv und für die Mitarbeitenden als angsteinflößend eingestuft.

Die Entwickler haben mehrfach auf einen Fehler eines Dichtungsringes der Rakete hingewiesen. Das Management hat diese Warnungen ignoriert. Es wurden keine zielführenden Diskussionen geführt und es wurde nichts hinterfragt. Der geplante Starttermin musste aus politischen und finanziellen Gründen eingehalten werden. Die Reaktion der Entwicklungspersonen war, dass sie den Widerstand aufgegeben haben und dadurch der tragische Unfall Realität wurde.

Die Abwesenheit von psychologischer Sicherheit kann bei involvierten Menschen Frust auslösen, Angst generieren, Depressionen hervorrufen oder, zusammengefasst, Schaden verursachen (vgl. Edmondson, 2018, S. 77–82).

Diese Erkenntnisse fließen in der Aviatik-Branche seit über dreissig Jahren via CRM (vgl. Edmondson, 2020, S. 72) und Team-Resource-Management (TRM) in die Ausbildungen der Mitarbeitenden ein. Sie haben dazu geführt, dass weniger Unfälle auf menschliches Versagen zurückzuführen sind (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 35).

Die Abwesenheit von psychologischer Sicherheit kann mit den folgenden drei Aussagen zusammengefasst werden: Wenn Menschen erstens ihre Bedenken oder Fragen nicht zur Sprache bringen, ist die physische Sicherheit der Kundschaft oder der Mitarbeitenden gefährdet, was zu tragischen Verlusten an Menschenleben führen kann. Übermässiges Vertrauen in die Autorität ist zweitens ein Risikofaktor für die psychologische und physikalische Sicherheit. Drittens ist eine Kultur des Schweigens eine gefährliche Kultur (vgl. Edmondson, 2018, S. 97). Wenn Unternehmen auf Wissen, Innovation und Zusammenarbeit angewiesen sind, muss psychologische Sicherheit gefördert werden (vgl. Edmondson, 2020, S. 24).

Diese Punkte sind in einer HRO zentral. Eine HRO ist auf Indizien einer eventuellen Gefährdung in der Zukunft angewiesen. Nur wenn diese Informationen detektiert und aufgenommen werden, können korrektive Massnahmen initiiert und ein gefährliches Ereignis dadurch abgewendet werden.

### **Kernaussage**

In einer HRO muss zwingend psychologische Sicherheit in der ganzen Unternehmung als Basis der Zusammenarbeit etabliert sein.

### **Psychologische Sicherheit und die Führungskräfte**

Die Führungspersonen einer Unternehmung sind bei der Etablierung und bei der Entwicklung psychologischer Sicherheit zentral. Durch ihre Vorbildfunktion beeinflussen sie das Verhalten der Mitarbeitenden und fördern oder behindern die psychologische Sicherheit in den Teams und in der Unternehmung. Die Zusammenhänge komplexer zwischenmenschlicher Fähigkeiten können nur durch praktische Erfahrung, Mühe und Zeit erlernt werden. Die Basis dazu ist der Ausbau der eigenen Selbstkompetenz, welche durch Selbstreflexion kultiviert werden kann (vgl. Edmondson, 2020, S. 157).

Edmondson (2020) definiert die wesentlichsten Eigenschaften einer Führungsperson im Kontext der psychologischen Sicherheit folgendermassen: Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation, psychologische Sicherheit aufzubauen und zu verstärken. Es gibt drei miteinander verbundene Praktiken, die dabei helfen, psychologische Sicherheit zu schaffen (siehe Anhang 1.7 «Selbsteinschätzung für Führungskräfte»). Es müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, welche zur Mitwirkung



aller Mitarbeitenden einladen und produktive Zusammenarbeit ermöglichen. Diese Praktiken müssen wiederholt und auf interaktive, lernorientierte Weise genutzt werden, um kontinuierlich eine Atmosphäre der Aufrichtigkeit zu schaffen (vgl. Edmondson, 2020, S. 159).

Die Forschung ist sich einig, dass die Führungspersonen auf allen hierarchischen Stufen eine ausschlaggebende Komponente bei der Bildung der Unternehmenskultur darstellen. Durch ihre Vorbildfunktion beeinflussen sie das Klima und den Stil der Zusammenarbeit. Dies muss jeder Führungsperson bewusst sein und sie muss das Umfeld so gestalten und sich selbst so verhalten, wie dies für die Etablierung von psychologischer Sicherheit notwendig ist.

Das bedingt, dass der Begriff der psychologischen Sicherheit im Kontext der Unternehmung zusammen definiert und festgehalten wird. Durch das Thematisieren und durch das Schulen aller Mitarbeitenden, welche die Theorie bei der Arbeit anwenden und sich dabei entwickeln, kann sich über die Zeit eine Kultur auf Basis der psychologischen Sicherheit manifestieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Entwicklung auf der individuellen Ebene und auf der Teamebene stattfinden muss.

### **Kernaussage**

Die Führungspersonen müssen die Rahmenbedingungen eines Teams so gestalten, dass psychologische Sicherheit aufgebaut und verstärkt werden kann. Dabei spielt das Verhalten der Teamleitung eine zentrale Rolle und bedingt Bewusstsein und Selbstkompetenz.

### **Psychologische Sicherheit messen**

«Psychologische Sicherheit ist ein wichtiger Prädiktor für Lernen im Team sowie Verbundenheit mit dem Team und der Teamleistung» (Fischer; Hüttermann, 2020, S. 1). Die Leistung eines Teams ist für eine Unternehmung zentral. Da die psychologische Sicherheit das Fundament für Innovationskraft und Teamerfolg darstellt, muss diese gemessen und wo nötig durch geeignete Interventionen verbessert werden. Die Ausprägung psychologischer Sicherheit wird in der Forschergemeinschaft mittels Fragenkatalog ermittelt und durch qualitative Interviews und Codes ausgewertet (vgl. Edmondson, 2020, S. 18). Ein verfügbarer Test ist unter anderem der PsySafety-Check (PS-C) von Fischer und Hüttermann (2020, S. 2), welcher zu grossen Teilen auf den Erkenntnissen von Edmondson (2020) basiert (siehe Anhang 1.7 «Erfassen der Teamzusammenarbeit»).

Joachim Maier (o.J.) hat als Dozent am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) an der Universität in Bern und als Berater ein Serious Game mit dem Fokus entwickelt, die psychologische Sicherheit von Teams zu messen sowie die Daten aller Teammitglieder zu sammeln und für eine Diskussion übersichtlich darzustellen. Hierbei handelt es sich nicht um ein wissenschaftlich psychologisch validiertes Testverfahren, sondern um eine Art Team-Datensammeln, um anschliessend eine Diskussion im Team anzuregen. Durch die Diskussionen werden zwischenmenschliche Themen innerhalb des Teams sichtbar, welche in «normalen» Diskussionen nicht angesprochen werden (vgl. Maier, 2021).

Bei allen Messverfahren handelt es sich um eine Datenerfassung relativ zu einem Team mit einer festgelegten Aufgabe. Dementsprechend müssen die Daten immer innerhalb desselben Teams zusammen diskutiert und beurteilt werden. Diese Diskussion ist ein Teil der Entwicklung des Teams und fördert das menschliche Kennenlernen der Teammitglieder untereinander, was letztlich der Teamvolition zuträglich ist.

#### **1.4.7 Volition eines Teams**

Die Volition eines Teams wird durch verschiedene Aspekte gebildet. Jedes einzelne Gruppenmitglied beeinflusst als Individuum die Teamvolition. Durch die Volition jedes Teammitglieds werden die Willenskraft und dadurch der Charakter des Teams gebildet (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-f). Diese Aspekte sind jedoch nicht als Summe der einzelnen Volition-Ausprägungen zu sehen, sondern als voneinander abhängige und beeinflussende Faktoren. Die Ausprägung der Volition eines Teammitglieds

*zeigt an, mit welcher Intensität ein Teammitglied seine Aufgabe (Funktion) wahrnimmt. Liegt der Wert einer Person weit über dem Durchschnitt, besteht die Gefahr, dass die Stärken der anderen Teammitglieder zu kurz kommen und die notwendige Ergänzung (Komplementarität) der Rollen gestört werden könnte (Institut für Management-Innovation, o.J.-f).*

Nur durch die Wahrnehmung der notwendigen Rollen und durch eine effiziente und zielgerichtete Zusammenarbeit (keine Überbetonung einzelner Aspekte oder Kompetenzen) kann das ganze Team erfolgreich sein.

Nach dem Modell von Pelz (2018) wird Volition für ein Individuum durch fünf Kompetenzen definiert: 1. sich auf das Wesentliche zu fokussieren, 2. eigene und fremde Gefühle beeinflussen zu können, 3. vorausschauend planen und Probleme lösen zu können, 4. eigenes Selbstvertrauen zu stärken und Ziele und Problemlösungen durchzusetzen sowie 5. zielbezogene Selbstdisziplin zu leben. Dabei ist zu beachten, dass der tiefere Sinn des Handelns

erkannt werden muss, um sich besser fokussieren zu können (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-e).

In der Literatur sind weitere geringfügig abweichende Definitionen der Volition-Kompetenzen zu finden. Eine Übersicht möglicher Sichtweisen bieten Wunderer und Bruch (2000) im Buch «Umsetzungskompetenzen». Jenewein und Heidbrink (2008) machen die folgenden Erfolgsfaktoren für die Bildung eines «High-Performance-Teams» verantwortlich: 1. Eindeutigkeit der Teamaufgabe, 2. kompromisslose Personalauswahl, 3. Funktionenklärung und Teamstruktur, 4. Prozesse, Spielregeln und Feedback sowie 5. Willensstärke und Krisenmanagement (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 32–161). Katzenbach und Smith eruieren in ihren Forschungsarbeiten die gleichen Kategorien (vgl. Katzenbach; Smith, 1993, S. 45).

#### **1.4.8 Definition der Teamvolition für die vorliegende Arbeit**

Die Zusammenfassung der in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse bildet die Basis der Definition der Teamvolition für diese Arbeit.

#### **Teamvolition**

Die Teamvolition zeichnet sich durch die Fähigkeit, durch die Motive, durch die Absichten, durch die Gedanken sowie durch die Impulse aus. Sie ist auch dadurch charakterisiert, Handlungen so zu steuern, dass ein Unternehmen Ziele und Teamziele auf eine effiziente Art erreicht und damit überzeugende Resultate erzielt werden. Die Teamvolition wird durch verschiedene Aspekte beeinflusst. Die Firmenkultur, die Rahmenbedingungen, die gelebten Werte, die Art der Zusammenarbeit, der gegebene Freiraum und die Freiheit der Teams spielen dabei eine Rolle.

Ein Team setzt sich aus verschiedenen Individuen mit einzigartigen Kompetenzen und Erfahrungen zusammen. Durch die Bündelung und durch die Ausrichtung aller Kräfte auf ein gemeinsames Ziel und durch eine funktionierende Zusammenarbeit auf der menschlichen Ebene wird die Basis für Teamvolition gelegt. Teamfähigkeit ist die Grundlage für Teamarbeit. Diese äussert sich durch Vertrauen, die psychologische Sicherheit, die Konfliktfähigkeit, die Klarheit und die Geschlossenheit, die Verantwortung, die Verlässlichkeit, die Selbstregulierung, die Kompetenz, den Fokus auf ein gemeinsames Ziel, die Sinnhaftigkeit und die Bedeutung der Arbeit.

Teamführung findet zu jeder Zeit statt. Deshalb muss gewährleistet sein, dass diese an den Kompetenzbedarf des Teams und an die aktuellen Herausforderungen angepasst ist.

Führungspersonen beeinflussen mit ihrem Verhalten und ihrer Vorbildfunktion die Motivation der Geführten. Die Teamleitung kann dem Team als Mentor, Instruktor oder Coach ihre Unterstützung anbieten und damit der Teamentwicklung Vorschub leisten. Dies gelingt mittels geeigneter Massnahmen und des Aufbaus von psychologischer Sicherheit. In einer HRO muss zwingend psychologische Sicherheit als Basis etabliert sein.

#### 1.4.9 Gegenüberstellung der Volition eines Individuums zu einem Team

Bei der Teamvolition sind die Kompetenzen des Teams zentral. Die Literatur liefert Definitionen der Kompetenzen aus der Sicht eines Individuums, jedoch nicht für ein Team. Das folgende Kapitel stellt eine Verknüpfung zwischen den Kompetenzen der Volition eines Individuums und den Kompetenzen eines Teams mit Volition her. Wenn die Kompetenzen der Volition eines Individuums einem Team gegenübergestellt werden, ergibt sich Tabelle 2.

Tabelle 2: Kompetenzen der Volition (Individuum – Team). (Quelle: Eigene Darstellung).

Kompetenzen der Volition mit Sicht auf ein Individuum (vgl. Institut für Management-Innovation, 2018g)		Kompetenzen der Volition mit Sicht auf ein Team
Sich auf das Wesentliche fokussieren	→	Eindeutigkeit der Teamaufgabe
Eigene und fremde Gefühle beeinflussen können	→	Prozesse, Spielregeln und Feedback
Vorausschauend planen und Probleme lösen können	→	Funktionenklärung und Teamstruktur
Eigenes Selbstvertrauen stärken sowie Ziele und Problemlösungen durchsetzen	→	Kompromisslose Personalauswahl
Zielbezogene Selbstdisziplin leben	→	Willensstärke und Krisenmanagement

Bei der Betrachtung des Teams wird von Teamkompetenzen gesprochen. Hier wird nicht jedes einzelne Individuum fokussiert, sondern die Gesamtleistung aller Teammitglieder.

#### 1.4.10 Beurteilungsprinzipien der Volition

Abbildung 10 stellt das Beurteilungsprinzip der Volition-Kompetenzen in Bezug auf ein Individuum (blauer Kreis) und auf ein Team (roter Kreis) dar. Das Team wird als Ganzes beurteilt, wobei die Rahmenbedingungen der Teamarbeit die Teamvolition massgeblich beeinflussen. Welche dies namentlich sind, wird im Rahmen dieser Dissertation geklärt.

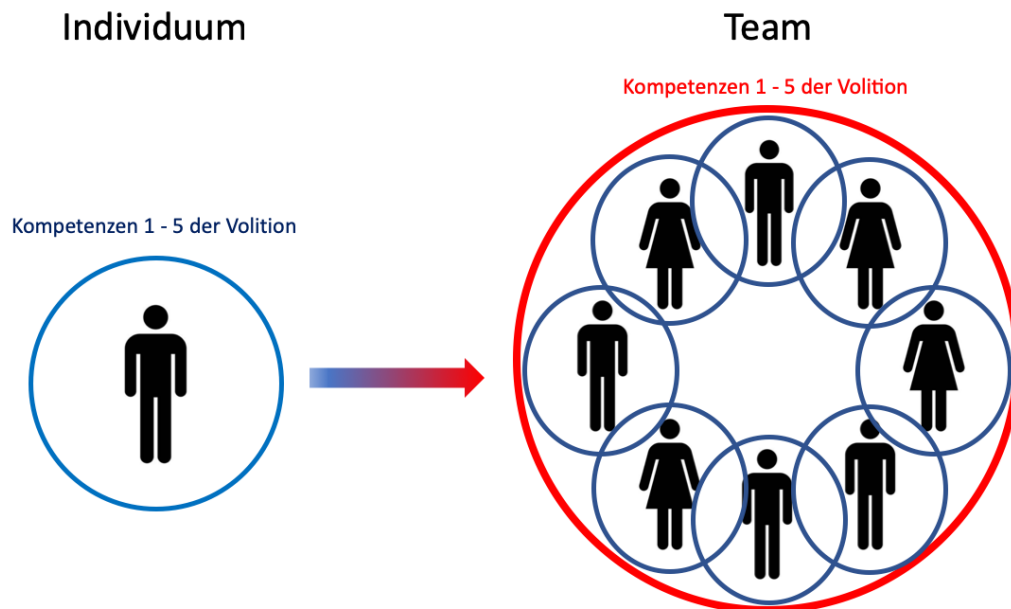


Abbildung 10 – Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung).

#### Messung von Volition

Kompetenzen können in einem Assessment-Center erfasst werden, wobei das Selbst- und das Fremdbild der Teammitglieder einander gegenübergestellt sowie ausgewertet werden. Diese Durchführung erfasst die individuellen Kompetenzen sowie die des ganzen Teams (vgl. Erpenbeck, 2012, S. 281). Dabei muss der notwendige Aufwand bei der Messmethodenwahl berücksichtigt werden.

Die Messung der Volition-Kompetenzen ist beim Individuum sowie beim Team mittels 360-Grad-Feedbacks möglich. Dabei werden die Fähigkeiten aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilt. Das 360-Grad-Feedback stellt eine in der Praxis bewährte Methode dar, welche jedoch die gesamte Teamleistung beurteilt und nicht die der einzelnen Teammitglieder. Die Bewertung der Individuen wird in der Teambildung sowie in der Teamentwicklung betrachtet und ist nicht Bestandteil dieses Feedbacks (vgl. Barnett, 2019; Pelz, 2017).

Abbildung 11 zeigt die verschiedenen Blickwinkel der Beurteilung eines Individuums und die daraus abgeleiteten Perspektiven für ein Team.

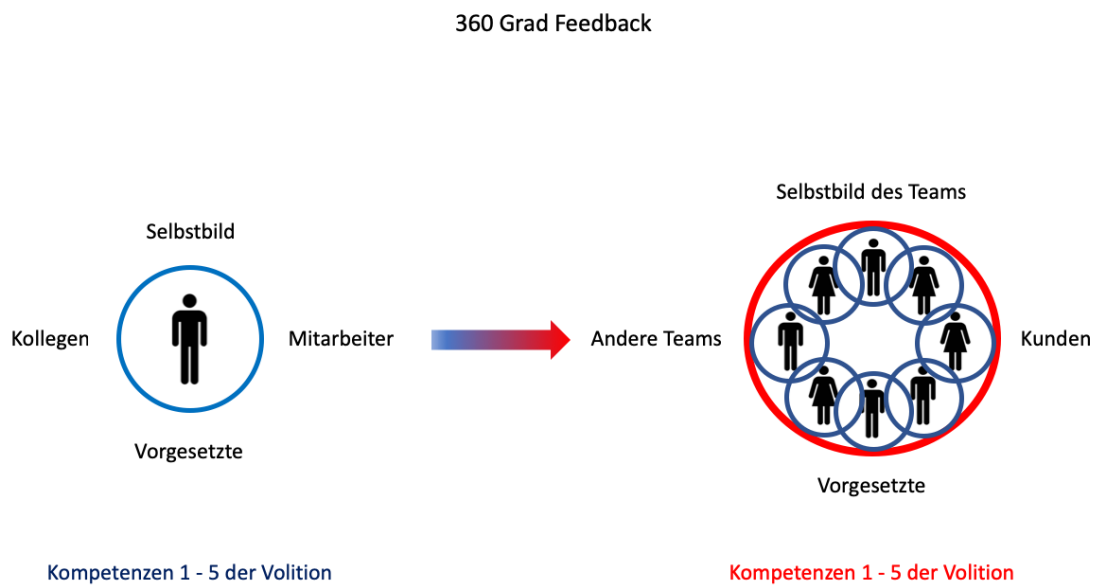


Abbildung 11 – Messung der Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung).

### Beurteilung eines Individuums

Für die Beurteilung der Kompetenzen der Volition eines Individuums sind die vier Blickwinkel (Selbstbild, Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeitende) relevant. Diese Einschätzungen werden mittels der 360-Grad-Feedback-Methode ermittelt und anschliessend analysiert.

### Beurteilung eines Teams

In der Beurteilung der Kompetenzen der Teamvolition eines Teams, sind die Einschätzungen aus den Blickwinkeln (Selbstbild des Teams, anderer Teams, der Kunden und der Vorgesetzten) zentral. Dabei werden nicht die Individuen des Teams, sondern das Team als Ganzes beurteilt. Die Messung der Teamkompetenzen wird mittels der 360-Grad-Feedback-Methode durchgeführt. Die Reflexion der Ergebnisse muss innerhalb des Teams durchgeführt werden, damit alle Teammitglieder sich an der Analyse beteiligen können.

Die 360-Grad-Messmethode erlaubt eine Rundumsicht und liefert hilfreiche Elemente für die Entwicklung eines Teams und von Individuen. Die gestellten Fragen müssen einen engen Zusammenhang zur Aufgabe und zum Umfeld des Teams haben.

## Messmethoden der Volition

Für die Entwicklung von Kompetenzen und Teams sind Interventionen zentral (vgl. Roberts et al., 2014). Diese müssen problembezogen ausgewählt und durchgeführt werden. Inwieweit die ausgewählte Entwicklungsmassnahme erfolgreich war, kann mittels einer Soll-Ist-Analyse festgestellt werden. Ist eine Intervention erfolglos, kann eine andere durchgeführt werden.

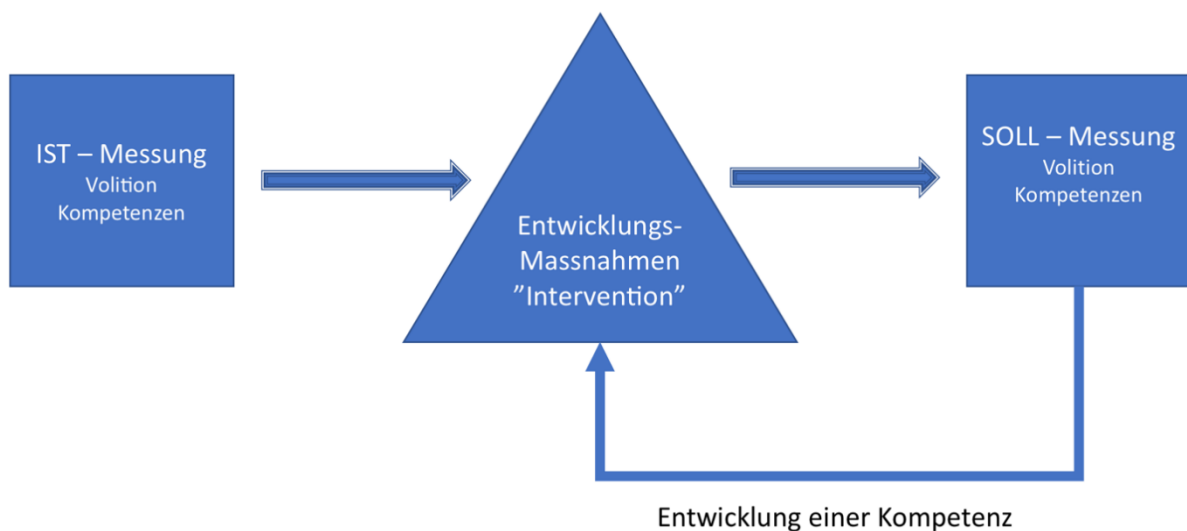


Abbildung 12 – Neues Paradigma. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung nach Pelz, 2018).

In dieser Arbeit werden wissenschaftliche Verfahren und Methoden zur Kompetenzmessung und zur Teamentwicklung zusammengetragen sowie analysiert und verwendbare Ansätze werden in das TVIK integriert. Diese Entwicklungsmassnahmen können auf der Ebene des Individuums, des ganzen Teams und der Führung angesiedelt sein.

## 1.5 Einfließende Konzepte

In der Aviatik-Branche werden weltweit seit über dreissig Jahren alle Flugunfälle und Fast-Zusammenstöße von Flugzeugen systematisch untersucht. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden Modelle und Konzepte entwickelt, welche in die Ausbildung der Pilotinnen und Piloten sowie der flugverkehrsleitenden Personen integriert wurden. Einige dieser Konzepte fließen in die Überlegungen dieser Arbeit ein.

### 1.5.1 Crew-Resource-Management und Team-Resource-Management

Hierbei ist zu prüfen, welche Erkenntnisse aus den Prinzipien des CRM der Fliegerei übernommen werden können. Bei der Analyse von Flugunfällen wurde festgestellt, dass zu einem hohen Prozentsatz menschliches Versagen die Hauptursache war. Deshalb wurde untersucht, welche Verhaltensarten und andere Ursachen für den Unfall ausschlaggebend waren und das Training der Pilotinnen und Piloten sowie der Flight-Attendants wurde entsprechend angepasst (vgl. Grote, 2016; İnan, 2018).

Die Erkenntnisse aus den CRM- und TRM-Konzepten des fliegenden Personals können zu einem grossen Teil auf die Teams der Flugsicherung übernommen werden. Die identifizierten Einflussfaktoren wie Kommunikation, Wertschätzung, Stress, Entscheidungsfindung, Intuition, Persönlichkeit, Belohnung, Ziele, Erfolgskontrolle und Umwelt werden nachfolgend erläutert.

#### **Kommunikation**

Die interne und externe Kommunikation eines Teams in einer Unternehmung ist für den Gesamterfolg ausschlaggebend. Nur wenn alle Mitarbeitenden und alle Teams das Ziel in seiner Essenz verstehen und nachvollziehen können, werden die notwendigen Energien gebündelt. Für Scheiderer und Ebermann ist «eine effektive Kommunikation für das Teambewusstsein und die Teamarbeit entscheidend [...]. Kommunikation ist das Bindeglied zwischen hoch spezialisierten Experten und sie beugt Missverständnissen vor» (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 91).

#### **Teamfunktion und persönliche Wertschätzung**

Die Auswahl der richtigen Person für eine bestimmte Aufgabe oder Teamfunktion ist für ein Team ausschlaggebend. Durch die korrekte Auswahl der Teammitglieder und dem daraus entstehenden Erfolg werden die Energie und die Motivation für die weiteren Umsetzungsschritte generiert und es entsteht das Phänomen des Flows innerhalb eines



Teams. Zusätzlich muss jedes Teammitglied seine persönliche Wertschätzung erleben. Dies kann vonseiten der Führungskraft oder von den Teamkollegen kommen. Bedeutend dabei ist, dass diese Wertschätzung des Senders ehrlich gemeint ist und nicht als Pflichtübung oder als antrainierte Floskel weitergegeben wird. Ehrlichkeit, Wohlwollen, Respekt und Transparenz sind für eine erfolgreiche Teamarbeit zwingend notwendig (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 84).

### **Stress**

Das Thema Stress darf nie aus den Augen gelassen werden. Stress hat Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Individuums und dadurch auf das ganze Team. Es gibt viele Gründe, wieso sich jemand gestresst fühlt (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 119). Die Anzeichen von Stress bei sich selbst und bei den anderen Teammitgliedern müssen bekannt sein, ebenso die Strategien, um diesen Stress wieder abzubauen zu können. Stressfaktoren müssen innerhalb eines Teams aktiv bekämpft werden. Dies gelingt am einfachsten durch eine Teamkultur von Transparenz, Wertschätzung und offenem Feedback. Alle Teammitglieder müssen sich dessen bewusst sein und ihren Anteil dazu beitragen.

### **Entscheidungsfindung**

Die Basen für eine gute Entscheidungsfindung sind der offene Austausch und Umgang innerhalb des Teams. Jedes Teammitglied muss detektierte Probleme platzieren und diskutieren können. Durch diese Offenheit und Transparenz kann eine Führungskultur innerhalb des Teams etabliert werden, damit zusammen ausgewogene Entscheide gefällt werden können. Bei komplexen Problemstellungen kann es sinnvoll sein, dass eine systematische Entscheidungsfindung, welche viel Zeit in Anspruch nimmt, gewählt wird. Es gibt jedoch auch Situationen, in welchen die Entscheidung schnell gefällt werden muss. Diese Entscheide können auf Erfahrungswissen aufbauen. Wesentlich dabei ist, dass die Erfahrungen möglichst aller Teammitglieder einfließen können (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 147).

### **Intuition**

Die Intuition jedes einzelnen Teammitglieds muss aktiv und bewusst genutzt werden. Dies bedingt eine Kultivierung der Intuition jedes Individuums. Die Intuitionsforschung hat in den vergangenen Jahren Fortschritte gemacht und ist in den Trainingsplan von Pilotinnen und

Piloten sowie von medizinischen Kräften eingebaut worden. Die Verankerung der Intuition in die Entscheidungsfindung bei Projekt- und Management-Entscheiden ist noch ausbaufähig (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 147-171).

### **Persönlichkeit des Individuums**

Die Persönlichkeit jedes Individuums hat Vor- und Nachteile oder Stärken und Schwächen. Wenn jedes Mitglied eines Teams sich seiner Schwächen bewusst ist und seine Stärken kennt, kann an den Schwächen gearbeitet werden und die Stärken können gefördert werden. Die anderen Teammitglieder können dabei helfen und durch situatives Feedback einen signifikanten Beitrag dazu leisten. Schlussendlich kann das ganze Team von den einzelnen Verbesserungen profitieren (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 155-160).

### **Belohnung**

Ein notwendiges Motivationsmittel kann die Belohnung des ganzen Teams bei einem gemeinsamen Erfolg sein. Im Gegensatz dazu ist die Belohnung einzelner Teammitglieder nur bedingt sinnvoll, da sie nur kurzfristig motiviert und das Konkurrenzdenken innerhalb eines Teams fördert. Damit Teamerfolg entsteht, müssen Gruppenziele definiert und von allen Teammitgliedern verstanden und aktiv unterstützt werden.

### **Ziele**

Die Gruppen- oder Teamziele müssen von allen Teammitgliedern mitgetragen werden, damit Erfolg entstehen kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich das Team verzettelt und die positiven Aspekte eines effizienten Teams nicht zum Tragen kommen. Nicht deckungsgleiche Ziele der Teammitglieder vernichten wertvolle Energie und Zeit. Die Überprüfung des Ziels und die Fokussierung aller Teammitglieder auf das Wesentliche sind bedeutende Tätigkeiten und müssen wiederkehrend stattfinden (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 163-164).

### **Umsetzen der Entscheidung und Erfolgskontrolle**

Neben dem Erreichen eines Ziels ist die Überprüfung der Zielerreichung bedeutsam. Durch diese Überprüfung wird bestätigt, dass das Richtige umgesetzt wurde, oder es wird festgestellt, dass noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft wurden. Es kann sein, dass das ursprüngliche Ziel erreicht wurde, sich jedoch im Nachgang herausstellt, dass auf der Basis der neuen Erkenntnisse noch weitere zusätzliche Errungenschaften umsetzbar gewesen wären.

Auf der anderen Seite kann die Überprüfung aufzeigen, dass das ursprünglich gesetzte Ziel nicht erreicht wurde und dass in eine andere Richtung fokussiert werden muss. Es kann auch ermittelt werden, dass Fehler gemacht wurden und dass diese als «Lesson learned» verbucht werden müssen (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010, S. 165).

### **Arbeitsteam und das «grosse Team» oder Umfeld**

In der Fliegerei wird z. B. die Cockpit-Crew als Arbeitsteam gesehen. Zum grossen Team zählen alle Mitarbeitenden am Boden und in der Luft, die dafür sorgen, dass das Flugzeug von A nach B kommt (vgl. Scheiderer; Ebermann, 2010). In einem Unternehmen heisst dies, dass ein Arbeitsteam mit allen Kontaktpunkten innerhalb und ausserhalb der Firma gesehen werden muss. Nur durch die Integration in das Gesamtsystem und in die Gesellschaft können sich die Ergebnisse eines Arbeitsteams manifestieren. Mit dieser Gesamtbetrachtung wird klar, dass eine Analyse der Ziele mit der notwendigen Distanz durchgeführt werden muss.

### **Fazit**

Die Prinzipien der CRM- und der TRM-Konzepte können für jedes Team übernommen werden. Die Faktoren Kommunikation, persönliche Wertschätzung, Funktion jedes Mitglieds, Stressauslöser und Stressbewältigung, Entscheidungsfindung, Intuition, Persönlichkeit des Individuums, Belohnung, klare Ziele, Umsetzung von Zielen und Erfolgskontrolle bis zur Interaktion mit dem grossen Team sind bei allen Teams essenziell.

Die Fokussierung auf alle aufgelisteten Punkte ist mit einem gewissen Aufwand verbunden, der sich in der Zukunft gewinnbringend auswirkt. Das Team kann dadurch effizient zusammenarbeiten und die Umsetzungskompetenz nimmt zu. Die CRM- und TRM-Konzepte wurden aus der Sicht ständig wechselnder Teammitglieder entwickelt. Wenn diese Prinzipien bei einem Team, welches über eine gewisse Zeit hinweg statisch ist (Projekt, Abteilung etc.), angewendet werden, ist der Erfolg umso grösser. Bei statischen Teams fällt weg, sich immer wieder auf neue Mitglieder einstellen zu müssen, und die Teamarbeit kann priorisiert werden.

## 1.5.2 High Reliability Organization

Skyguide entwickelt zusammen mit ihren Partnern in der zivilen und militärischen Aviatik ihre Dienstleistungen kontinuierlich und verbessert dadurch die Flugsicherheit (vgl. Skyguide AG, 2020b). Dies gelingt nur mit der Organisationsform einer HRO, welche in den vergangenen Jahren in der Firmenkultur verankert wurde (vgl. Skyguide AG, 2021). Als HRO ist eine Unternehmung dazu verpflichtet, sich konstant um Verbesserungen zu kümmern und aktiv daran zu arbeiten. Dabei ist Teamarbeit nicht nur bedeutsam, sondern eine Notwendigkeit (vgl. Baker et al., 2006).

Das Zusammenwirken der fünf HRO-Prinzipien erzeugt einen kollektiven Zustand der Achtsamkeit, der diese Organisationen in die Lage versetzt, Krisen und Störereignisse früher zu erkennen und ihnen zielgerichteter zu begegnen. Um die dazu notwendige Kultur aufbauen zu können, ist eine andere Art der Führung nötig. Die Leitung einer solchen Organisation gilt es zu befähigen, einen Prozess einzuleiten und zu steuern, der die Ausprägung der HRO-Merkmale begünstigt. Die genannten Merkmale sind die Kernelemente einer erfolgreichen Führung in komplexen Unternehmen und in einem komplexen Umfeld. Die angestrebte Achtsamkeit erhöht die Sensibilität und die Reagibilität des Managements, wie sie in der heutigen Wirtschaftsdynamik immer zentraler werden (vgl. JP-Consulting; Training, 2005). Damit die Ansprüche einer HRO umsetzbar sind, benötigt eine Unternehmung eine unterstützende Führungskultur.

Deshalb hat Skyguide versucht, die neue Art der Führung von einem transaktionalen hin zu einem transformationalen Führungsstil (vgl. Liyanage, 2020, S. 56) zu initiieren. Aus verschiedenen Gründen ist dieser Schritt bis heute nur mit mässigem Erfolg umgesetzt. Die Mitarbeitenden können sich jedoch nur zu selbstständigen und selbstorganisierenden Individuen entwickeln, wenn dies die Führungskräfte zulassen (vgl. Klaić et al., 2020). Deshalb ist es sinnvoll, am Führungsstil der Führungspersonen zu arbeiten und sich dadurch auf künftige Herausforderungen als ganze Organisation vorzubereiten.

Systeme und Dienstleistungen in der Flugsicherungsindustrie sind komplex und können nur von Teams mit den richtigen Mitarbeitenden entwickelt werden. Diese Teams müssen effizient und zielorientiert zusammenarbeiten. Das funktioniert nur mit Teamwork, den dazu notwendigen Rahmenbedingungen und kompetenten Mitarbeitenden.

Dieses Verständnis muss von allen Mitarbeitenden von Skyguide angenommen werden und im Alltag umgesetzt werden. Nur so kann es gelingen, sich persönlich, als Führungsperson, als

Team und als Unternehmung kontinuierlich zu verbessern und die Flugsicherheit in der Schweiz mit steigendem Verkehrsaufkommen aufrechtzuerhalten.

### 1.5.3 Modell zur Umsetzung von Ideen

Eine Idee eines Individuums sowie eines Teams muss zur Umsetzung in die Realität gebracht werden, da sich ansonsten diese Idee nicht manifestiert. Die dazu notwendigen Schritte werden im Rubikon-Modell der Handlungsphasen von Heckhausen (2020) schrittweise erläutert. Dieses Vorgehen kann im Kontext eines Teams hilfreich sein, da diese bewussten Schritte zusammen im Team durchgeführt werden können. Damit wird ein Konsens und ein gemeinsames Verständnis aller Teammitglieder erreicht und ein gemeinsamer Fokus wird generiert.

Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen wurde mit dem Fokus auf ein Individuum und auf die positive Erledigung einer Aufgabe entwickelt (vgl. Heckhausen, 2020, S. 186). Die vier Phasen des Abwägens, des Planens, des Handelns und des Bewertens werden zeitlich sequenziell durchlaufen. Das Modell erhebt den Anspruch, sowohl das Setzen von Zielen als auch das Streben nach der Realisierung der gesetzten Ziele zu erklären (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2018, S. 358).

#### Die vier Phasen des Rubikon Modells im Kontext eines Teams

Es stellt sich die Frage, inwieweit das Rubikon-Modell der Handlungsphasen auf ein Team anwendbar ist. Die vier Phasen werden auch bei Teamarbeiten durchlaufen, differenzieren sich jedoch inhaltlich von den Phasen eines Individuums.

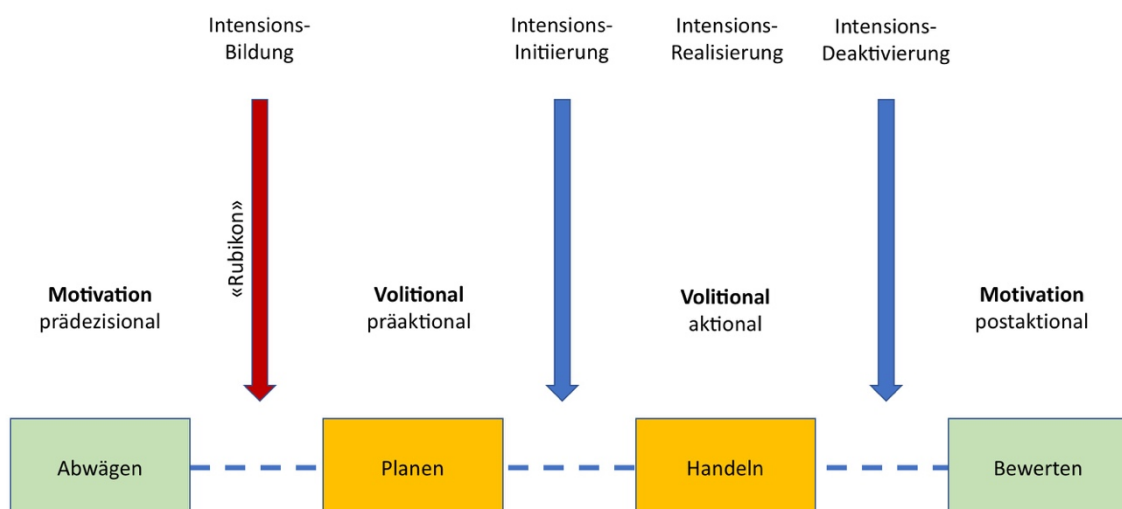


Abbildung 13 – Motivation und Handeln. (Quelle: Eigene Darstellung nach Heckhausen, 2018).

## **Abwägen**

In der Phase des Abwägens werden die möglichen Ziele sowie die Vor- und Nachteile der möglichen Wege zu diesem Ziel gedanklich abgewogen. Beim Individuum finden diese Gedanken und Bewertungen im selben Kopf statt. In einem Team müssen diese Gedanken geteilt, zusammen diskutiert, weitergetrieben, überprüft, verändert und kritisch hinterfragt werden. Dabei ist wesentlich, dass die Kommunikation innerhalb des Teams ausgewogen und wohlwollend funktioniert.

Nur durch das Mitdenken aller Teammitglieder kann das genaue Ziel definiert und von allen gleich verstanden werden. Alle Teammitglieder müssen dieses Ziel mittragen und ihren Teil zur Zielerreichung beitragen. Wenn eine klare Zieldefinition gefunden, formuliert und schriftlich festgehalten werden konnte, wird die Phase des Abwägens beendet und die Umsetzung der Zielerreichung kann beginnen. Dabei wurde der sogenannte «Rubikon» überschritten. Dieser Schritt wird von Heckhausen und Heckhausen als Umwandlung eines Wunsches in ein konkretes Ziel bezeichnet. Das Überschreiten des Rubikon stammt aus einer Metapher, welche in der Geschichte verankert ist: Julius Cäsar löste durch das Überschreiten des Flusses Rubikon den Bürgerkrieg aus und musste sich dann bemühen, diesen zu gewinnen. So vollzieht sich die Umwandlung eines Wunsches in ein Ziel und zur tatsächlichen Realisierung. Dieser Entschluss lässt ein Gefühl der Entschlossenheit entstehen und hat einen starken Verbindlichkeitscharakter. Er führt zu einer Verpflichtung und die Beteiligten wollen das definierte Ziel erreichen (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2018, S. 359). Somit ist die Phase von Motivation zu Volition übergegangen.

## **Planen**

Die Planungsphase ist ein Teil der Zielerreichung und der Umsetzung des übergeordneten Ziels. Nur durch eine gute Planung der notwendigen Schritte und durch die Berücksichtigung eventueller Änderungen sowie situativer Anpassungen kann das übergeordnete Ziel erreicht werden. Im Rubikon-Modell der Handlungsphasen wird die Planung zum volitionalen Teil der Zielerreichung gerechnet, da diese Phase die Gesamtumsetzung beeinflusst (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2018, S. 359).

Die Planung innerhalb einer Gruppe ist ausschlaggebend für die Teameffizienz. Nur wenn alle Teammitglieder wissen, wann von jedem Individuum welche Arbeit erledigt sein muss, kann die gesamte Arbeit zusammen fertiggestellt werden. Auf der anderen Seite müssen Änderungen am Plan möglich sein. Wenn sich neue Aspekte zeigen, zusätzliche Faktoren

mitberücksichtigt werden müssen usw., muss ein Prozess der Anpassungsfähigkeit der einzelnen Arbeitspakete möglich sein. Diese Synchronisationsarbeit muss im Team stattfinden. Auch in dieser Phase sind die Kommunikation und das zielorientierte Zusammenarbeiten ein Muss. Nur wenn die verschiedenen Ideen, Inputs und Fragen wohlwollend ausdiskutiert und auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet werden können, kann das Team erfolgreich sein. Ist die Planungsphase abgeschlossen, wird die Phase des Handelns gestartet.

### **Handeln**

Die Handlungsphase ist der Start zur Realisierung, welche die Pläne in konkrete Handlungen umsetzt. In dieser Phase versuchen Handelnde, die geplanten Tätigkeiten durchzuführen und diese zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Dies wird durch Zielstrebigkeit, durch Beharrlichkeit, durch Anstrengungssteigerung bei auftretenden Schwierigkeiten und durch ein konsequentes Abarbeiten der einzelnen Schritte erreicht. Bei Abweichungen vom zielorientierten Weg muss die notwendige Kraft aufgebracht werden, um zurückzufinden. «Die Handlungsdurchführung wird von der Volition-Stärke des Ziels bestimmt» (Heckhausen; Heckhausen, 2018, S. 360).

Innerhalb eines Teams ist es in dieser Phase nötig, dass die Umsetzungsschritte der einzelnen Teammitglieder zueinander passen sowie dass sie koordiniert und synchronisiert sind. Dies kann durch die Aufteilung der Arbeiten oder durch eine klare Rollenverteilung passieren (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-a).

Wesentlich ist, dass jedes Teammitglied seine Freiheiten und die Rahmenbedingungen kennt und dass das zugewiesene Arbeitspaket den Kompetenzen des Mitarbeitenden entspricht. Dabei müssen sich alle Teammitglieder gegenseitig wertschätzen, offenen Fragen muss nachgegangen werden und auf das Bauchgefühl muss geachtet werden. Egoistischen und narzisstischen Eskapaden einzelner Teammitglieder muss Einhalt geboten werden. Nur so kann eine hohe Teamleistung erreicht werden. Wenn die Pläne in die Tat umgesetzt wurden, ist die Phase des Handelns abgeschlossen und die Phase des Bewertens beginnt.

### **Bewerten**

In der Phase des Bewertens wird auf die Handlungsphase zurückgeblickt und es wird hinterfragt, inwieweit die Handlung zum Erfolg geführt hat. Diese Phase wird als motivational gesehen, da das Handeln zur Zielerreichung beendet ist. Mögliche Fragen dabei sind: Wie gut

habe ich es geschafft, mein Ziel zu erreichen? Sind die positiven Konsequenzen meines Handelns eingetroffen? Habe ich mein Ziel erreicht und kann ich meine Handlungen als erledigt betrachten? Habe ich meine Ziele nicht zufriedenstellend erreicht und muss ich weitere Handlungen ergreifen? Diese Fragen werden aus der Perspektive rückwärts und vorwärts gestellt. Das bedeutet, sich zu fragen: Habe ich in der Vergangenheit Fehler gemacht? Was habe ich daraus gelernt? Wenn ja, was kann ich in Zukunft besser machen? Was sind meine nächsten Schritte? Soll ich mein Ziel noch verfolgen oder setze ich mir ein neues Ziel? Das Ziel der bewertenden Phase ist es, das Handlungsergebnis zu beenden, das Anspruchsniveau zu senken oder das Ziel weiterhin zu verfolgen, jedoch die Handlungen so anzupassen, dass das Ziel trotzdem zu erreichen ist (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2018, S. 361).

Die Bewertungsphase ist für ein Team notwendig und lehrreich. Mittels einer Ist-Soll-Analyse in Bezug auf das gesetzte Ziel kann festgestellt werden, an welcher Stelle im Verlauf des Handelns andere Handlungen positivere Auswirkungen gehabt hätten als die gewählten. Diese Betrachtungsweise soll nicht auf Fehler zentriert, sondern auf den Aspekt des Lernens fokussiert stattfinden. Durch die verschiedenen Blickwinkel der einzelnen Teammitglieder kann das Team voneinander lernen und versuchen, seine Strategie in Bezug auf ein Problem zu hinterfragen und dies in Zukunft in seine Entscheidungen miteinfließen zu lassen. Diese Auseinandersetzung mit den Handlungen und den daraus entstehenden Auswirkungen verlangt von allen Teammitgliedern Offenheit, Kritikfähigkeit und Wissbegierde. Durch die Diskussionen, die Auseinandersetzung mit dem Ergebnis des Handelns und die notwendigen Interaktionen in der Gruppe entsteht die Teamkultur.



## **Fazit**

Die Auseinandersetzung mit Teamarbeit auf der Basis des Rubikon-Modells der Handlungsphasen kann in der Praxis hilfreich sein und als Leitlinie im Arbeitskontext gesehen werden (vgl. Choshal; Bruch, 2003). Das Modell strukturiert und erklärt die Phasen einer Zielerreichung von der Idee bis zum Handlungsziel und darüber hinaus. Das Durchlaufen dieses Prozesses erlaubt das Lernen aus Fehlern und dadurch ist das Verbessern möglich. Dieser Aspekt ist aus der Sicht einer HRO bedeutsam und bildet damit die Basis für lernende Teams und Organisationen (vgl. Allen et al., 2018). Durch das kritische Auseinandersetzen mit den Handlungen können neue Ideen und innovativere Wege für die Zukunft gewonnen werden (vgl. Davidson; Brennan, 2019). Ein Weg, der zum falschen Ziel führt, kann neue Potenziale aufzeigen, die zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufgegriffen werden können. Relevant dabei ist, dass das übergeordnete Ziel nicht frühzeitig aufgegeben wird und dass die neuen Ideen festgehalten werden. Wiederkehrende Teamreflexionen helfen bei der konstanten Entwicklung jedes Teammitglieds und des Teams. Die zeitlichen Abstände dieser Überprüfungen müssen den Bedürfnissen des Teams angepasst sein.

Mit der Definition der teambezogenen Schlüsselbegriffe wurden die Grundlagen für eine Prüfung der Forschungslücke gelegt, denn diese Schlüsselbegriffe dienten als Suchbegriffe der Literaturrecherche. Im nächsten Kapitel wird die Prüfung der Forschungslücke durch das Darlegen der Untersuchungsschritte und der Resultate detailliert erläutert.

## 2 Theoretische Ausführungen

Die Erkenntnisse der Literaturrecherche im Kontext der Handlungsfelder (siehe Kapitel 1.3.2 «Handlungsfelder und Fokus») und die Analyse einbezogener Konzepte liefern die Basis für den nächsten Schritt dieser Arbeit. In diesem Kapitel werden erste Erkenntnisse des Literaturstudiums zusammengefasst. Die Gruppierungen sind die Grundlage des Modells der Problemkreise der Teamvolution.

### 2.1 Vorgehen bei der Datenkondensierung

Die gewonnenen Erkenntnisse des Literaturstudiums werden auf Basis der Handlungsfelder in mehreren Schritten in das Modell der Problemkreise der Teamvolution überführt (siehe Anhang 1.3 «Forschungsgebiete»). Die folgende Darstellung (Abbildung 14) visualisiert das angesprochene Verfahren. Die Auswertungsergebnisse der Literaturrecherche wurden Handlungsfeldern zugewiesen. Durch eine weitere systematische Auswertung konnte das Modell der Problemkreise der Teamvolution gebildet werden. Damit wurde die Basis für das Grundmodell der Teamvolution etabliert.

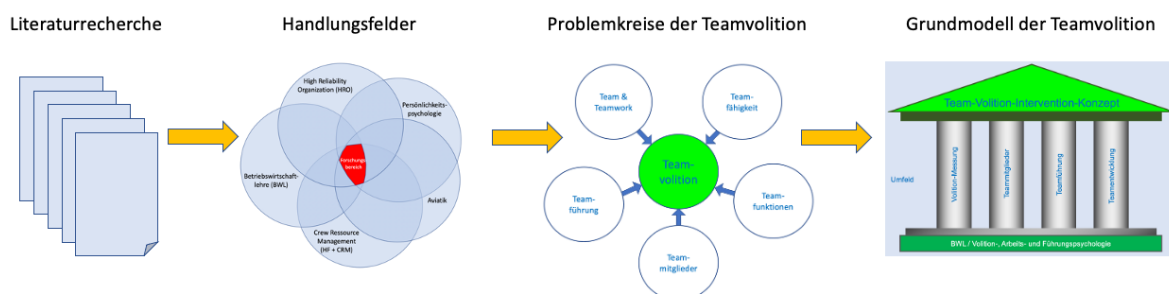


Abbildung 14 – Methodisches Vorgehen Grundmodell TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Auswertung der Studien und Fachartikel hat gezeigt, dass sich definierbare Aspekte und Einflüsse in unterschiedlichen Teams wiederfinden. Die allgemein gültigen Aussagen werden unter Berücksichtigung des Fokus dieser Arbeit in das Grundmodell der Teamvolution überführt. Dieses Modell wird im Anschluss empirisch untersucht und kritisch geprüft. Dies geschieht mit dem Ziel, das TVIK zu spezifizieren.

## 2.2 Erkenntnisse der Literaturrecherche

Um die Einflussfaktoren auf die Teamvolition identifizieren zu können, wurden die Fachliteratur und die relevanten Studien in den Fachrichtungen Arbeits- und Organisationspsychologie, Führungspsychologie, Persönlichkeitspsychologie, BWL und Volition-Forschung analysiert. Es zeigte sich, dass erste wissenschaftliche Ansätze in Teilgebieten entwickelt wurden und anwendbare Modelle zur Verfügung stehen.

### **Kernaussagen der Literaturrecherche**

Die Literaturanalyse hat gezeigt, dass gut funktionierende Teams durch verschiedene Aspekte gebildet und beeinflusst werden. Zum einen spielen die gelebten Werte der Mitarbeitenden und deren Voraussetzungen in fachlicher wie auch in menschlicher Hinsicht eine massgebliche Rolle (vgl. Tiffan, 2014), zum anderen sind die Zusammenarbeit und das Am-selben-Strick-Ziehen notwendig (vgl. Geraghty; Paterson-Brown, 2018).

Das kann nur funktionieren, wenn das übergeordnete Ziel klar und von allen gleich verstanden wird. Somit sind die teaminternen Kräfte, die Funktion jedes Teammitglieds, die Unabhängigkeit, die Anpassungsfähigkeit, die Zielorientiertheit, die Kompetenzen jedes einzelnen Mitglieds und die Fähigkeit, aufeinander eingehen zu können und sich damit gegenseitig zu unterstützen, zentral (vgl. Dong et al., 2017).

Zur Ermöglichung guter Teamarbeit dient die Kommunikation auf Augenhöhe. Jedes Teammitglied muss seine Ideen und Bedenken ohne Scheu in Diskussionen einfließen lassen können (Psychologische Sicherheit) (vgl. Goller; Laufer, 2018). Nur so werden Dinge kritisch hinterfragt und dadurch wird die Qualität erhöht (vgl. Meyer et al., 2018). Die Betrachtung einer Idee aus verschiedenen Blickwinkeln ist notwendig. Die Entscheide werden dadurch ausgewogener und qualitativ besser (vgl. Somech; Drach-Zahavy, 2013).

Bei der Teamzusammenstellung muss darauf geachtet werden, dass alle notwendigen Teamfunktionen wahrgenommen werden (vgl. Pelz, 2017). Diese Kräfte im Verbund bewirken ein Durchleuchten, Hinterfragen und Vorwärtsbringen einer Idee. Dabei ist zu beachten, dass keine der gelebten Rollen überbetont werden darf, da ansonsten der Prozess der Entstehung gestört wird. Dieser Umstand muss von allen Teammitgliedern verstanden und unterstützt werden (vgl. Hämmelmann; van Dick, 2013).

Die Ausprägung der Teamvolition ist nicht die Summe der einzelnen Mitgliedervolitionen, sondern geht darüber hinaus (vgl. Grande et al., 2014). Die Gruppenvolition wird durch die

Volition jedes Gruppenmitglieds und durch die gruppendynamischen Prozesse bestimmt. Deshalb soll bei der Gruppenzusammenstellung und bei der Auswahl der Teammitglieder nicht nur auf die Fachkompetenz, sondern auf die oben beschriebenen Aspekte geachtet werden (vgl. Buchner, 1994).

Die künftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt können nur zufriedenstellend erfüllt werden, wenn alle Mitarbeitenden und Führungskräfte über die notwendigen Kompetenzen verfügen (vgl. Becker; Hess, 2002). Diese Aussage bezieht sich auf sämtliche Mitarbeitenden einer Unternehmung, einer Organisation, eines Projektes oder eines Arbeitsteams. Deshalb ist die Zeit des reinen charismatischen und transaktionalen Führungsstils vorbei (vgl. Pelz, 2017). Im Zentrum dieser Betrachtung stehen Selbsterkenntnis, Motivation, Entwicklung, Eigeninitiative, Sinn und gemeinsame Ziele. Nur das Zusammenspiel aller Beteiligten kann zu einem Erfolg führen. Deshalb sind die Funktion jedes Mitglieds in einem Team, die Einflussnahme jedes Individuums, die Kultur der Zusammenarbeit und vor allem das klare und gemeinsame Ziel von Bedeutung (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2018).

Um die weiteren Schritte der Untersuchung dieser Arbeit durchführen zu können, müssen die Kernaussagen verdichtet und strukturiert werden. Das ist das Ziel des nächsten Kapitels. Die bisher gewonnenen Erkenntnisse werden in das Modell der Problemkreise der Teamvolition transformiert. Durch diese Strukturierung wird die Grundlage für die empirische Untersuchung und die nachfolgende Auswertung gelegt.

### 3 Konklusion Theoretischer Teil

---

Die Literaturrecherche und die durchgeführte Analyse haben gezeigt, dass verschiedene Faktoren Einfluss auf die Teamvolution haben. Diese Einflüsse werden in diesem Kapitel in ein Modell der Problemkreise der Teamvolution zusammengeführt.

#### 3.1 Problemkreise der Teamvolution

Das Ziel dieses Kapitels ist, das Modell der Problemkreise der Teamvolution zu definieren, welches für die Strukturierung der folgenden Forschungsschritte dienlich ist. Das Modell bildet die Grundlage und das Kategoriensystem der empirischen Untersuchung.

##### 3.1.1 Das Modell der Problemkreise der Teamvolution

Das Modell der Problemkreise der Teamvolution (Abbildung 15) wurde aus den Erkenntnissen der durchgeführten Literaturrecherche und des Theoriestudiums gebildet. Die Problemkreise zeigen die gruppierten und ausgewählten Einflussfaktoren auf die Teamvolution in dieser Arbeit.

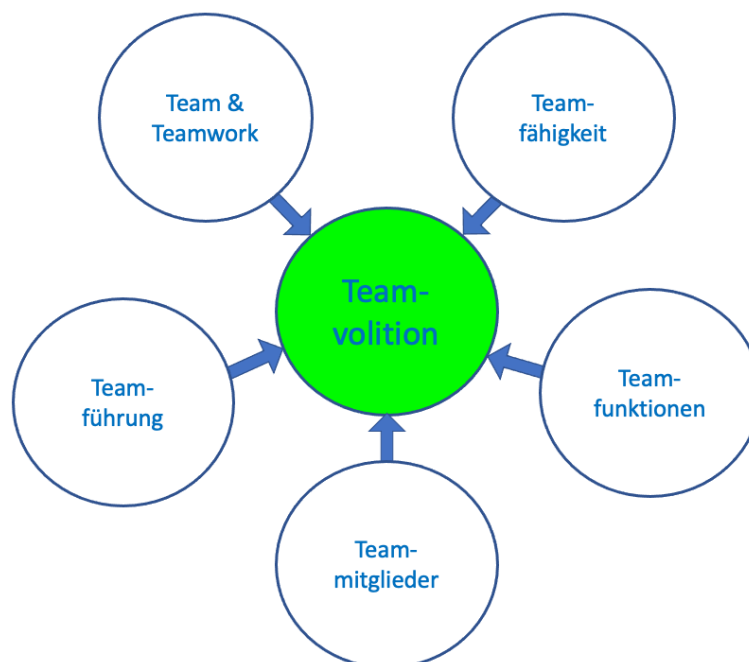


Abbildung 15 – Modell der Problemkreise der Teamvolution. (Quelle: Eigene Darstellung).

Gleichzeitig bilden die Problemkreise der Teamvolution das Kategoriensystem des Fragebogens und erlauben damit ein strukturiertes Auswerten der Experteninterviews mittels Codes. Nachfolgend werden die einzelnen Problemkreise detailliert beschrieben und definiert.

Jeder Kreis wirkt sich auf die Teamvolution aus und fördert oder hemmt die Entwicklung. Die Arbeitsqualität und die Innovationskraft des Teams werden von diesen Kreisen beeinflusst. Deshalb sind sie nicht isoliert zu betrachten. Die Teamvolution ist das Resultat aller Kräfte, Einflüsse und Abhängigkeiten, die innerhalb und ausserhalb eines Teams wirken. Die gewonnenen Erkenntnisse fliessen in das theoretische Modell des TVIK ein.

### **3.1.2 Problemkreis «Team und Teamwork»**

Bruch und Ghoshal (2006) betrachten Teams und Organisationen als logische Konsequenz aus dem Ziel der Bewältigung grosser Aufgaben. Kann ein einzelner Mensch ein Projekt nicht allein erledigen, sind mehrere Personen notwendig (vgl. Bruch; Ghoshal, 2006, S. 165).

Jenewein und Heidbrink (2008) sehen die Existenzberechtigung eines Teams dann, wenn eine gemeinsame Aufgabe vorliegt. Zusätzlich muss die Problematik so beschaffen sein, dass sie nur oder besser durch ein Team bewältigt werden kann, als dies durch ein Individuum möglich ist (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 32). Solche Teams setzen sich aus verschiedenen Individuen zusammen, die jeweilige Kompetenzsets und Erfahrungen einbringen.

Funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb des Teams, ist das erarbeitete Resultat besser als die Summe der Ergebnisse jedes einzelnen Mitglieds. Essenziell dabei sind die Zusammensetzung des Teams sowie die Stärken und Schwächen jedes Mitglieds.

Damit Erfolg entstehen kann, sind mehrere Faktoren nötig, z. B. die Teamfähigkeit der einzelnen Mitglieder, eine klare Funktionenzuweisung, Teamregeln, Kommunikation usw. Diese Aspekte müssen bei der Teamzusammenstellung berücksichtigt werden (vgl. Pelz, 2018).

Ein Team ist definitionsgemäss durch das Zusammenkommen unterschiedlicher Individuen aus der Perspektive der Sozialforschung etwas Komplexes. Damit das gemeinsam erarbeitete Resultat des Teams einen Mehrwert darstellt, müssen die Zusammenhänge der gestellten Aufgabe lösungsorientiert sein und aus unterschiedlichen Perspektiven verstanden und besprochen werden (vgl. Hasler, 2018, S. 204).

## **Kernaussage**

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass die Teammitgliederauswahl und die Teamfähigkeit der Teammitglieder eines Teams essenziell sind. Nur wenn das fachliche und persönliche Zusammenpassen der einzelnen Individuen funktioniert, können Teamleistung und Teamerfolg entstehen.

### **3.1.3 Problemkreis ‹Teamfähigkeit› oder Teamkompetenz**

Teamfähigkeit oder Teamkompetenz ist die Grundlage jeder Teamarbeit (vgl. Binckebanck et al., 2013). Dabei haben alle Individuen spezifische Fähigkeiten und Charakterzüge. Das Ziel ist es, dass jedes Mitglied eine passende Rolle (Funktion) im Team findet und damit zu einem guten Teamgeist und schlussendlich zum Erfolg des Teams verhilft (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-d).

Höchstleistungen können im Team nur dann erzielt werden, wenn folgende Grundvoraussetzungen gegeben sind: Eindeutigkeit der Teamaufgabe sowie Vorhandensein eines kollektiven und individuellen Nutzenversprechens (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 32–33).

Bei der Selektion neuer Teammitglieder ist die Teamfähigkeit ein zentrales Kriterium. Nur durch Kooperation aller Individuen kann ein Team maximale Effektivität erreichen. Dabei ist essenziell, dass jedes Teammitglied eine Rolle innehat, die seinen Eignungen entspricht, und dadurch zur Teamleistung beiträgt (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-d).

Die Teamkompetenz jedes Individuums muss so vorhanden sein, dass der Austausch zwischen den einzelnen Menschen gegenseitig herausfordernd und befruchtend ist (vgl. Trippel, 2012). Weiter ist die Anzahl der Mitglieder ausschlaggebend: Ist ein Team zu klein, kann es nicht dieselbe Kreativität erreichen wie bei einer grösseren Zusammenstellung. Dadurch ist die Fehlerquote höher. Jedoch erhöht sich der Planungsaufwand bei einem umfangreichen Team stark (vg. Pelz, 2018).

Wenn ein Team gut funktioniert, wird durch dessen Erfolge eine positive Teamkultur aufgebaut, was die intrinsische Motivation jedes Einzelnen erhöht. Im besten Fall entsteht daraus ein Teamflow.

## **Kernaussage**

Die Teamkompetenz aller Teammitglieder muss ausgeprägt sein, da ansonsten der Austausch, das gegenseitige Herausfordern und das Entwickeln nicht stattfinden können.

### **3.1.4 Problemkreis ‹Teamfunktionen›**

Ein zentraler Erfolgsfaktor eines Teams ist die passende Funktionenzuweisung aller Teammitglieder und deren Funktionsverständnis (vgl. Hu; Liden, 2011, S. 859). Nur wenn alle benötigten Funktionen in einem Team besetzt und wahrgenommen werden, kann die Gruppe als Ganzes Erfolge erzielen (vgl. Pelz, 2015).

Als Funktionenzuweisung wird in dieser Arbeit die Passung auf der fachlichen wie auch auf der sozialen Ebene verstanden. Ein Team benötigt aufgabenspezifische Kompetenzen und Menschen, die miteinander arbeiten können. Fruchtbare und zielorientierte Kommunikation kann nur gelingen, wenn die menschliche Passung und die psychologische Sicherheit vorhanden sind (vgl. Meyer et al., 2018).

Die Funktionenzuweisung und das Wahrnehmen dieser Funktion durch ein Teammitglied können sich über die Zeit verändern, denn der Teambedarf muss den aktuellen Herausforderungen immer wieder angepasst werden (vgl. Buchner, 1994, S. 72). Nach Pelz (2018) muss in jedem Team die Rolle eines Initiators (bringt neue Ideen ein), eines Entscheiders (beeinflusst die Richtung), eines Umsetzers (sorgt für Resultate) und eines Kritikers (verbessert die Lernfähigkeit) jeweils von mindestens einem Teammitglied besetzt werden. Diese Teamfunktionen und deren Verständnis sind für die Auswahl der Teammitglieder massgeblich.

Übergeordnete Ziele sind die effiziente, innovative und zielorientierte Zusammenarbeit sowie das Erreichen oder Übertreffen der definierten Ziele. Bei der Auswahl der Mitglieder muss deshalb nicht nur auf die Fachkompetenz, sondern auch auf die Funktionenzuweisung, die jeweils notwendigen Fähigkeiten, die menschliche Passung und die Teamkulturkompatibilität geachtet werden. Diese Kompetenzen sollten mithilfe validierter Testverfahren gemessen werden (vgl. Institut für Management-Innovation, o.J.-b).

#### **Kernaussage**

Die Teamaufgabe definiert die notwendigen Kompetenzen. Dies kann bedeuten, dass neue Kompetenzen ins Team integriert und nicht mehr benötigte Kompetenzen ersetzt werden müssen. Damit sich die fachlichen Kompetenzen manifestieren können, muss psychologische Sicherheit etabliert werden und die menschliche Passung der Teammitglieder muss vorhanden sein.



### **3.1.5 Problemkreis ‹Teammitglieder›**

Jedes einzelne Teammitglied ist für den Erfolg des gesamten Teams ausschlaggebend und verantwortlich (vgl. Kluge; Hagemann, 2009). Nur wenn die Kompetenzen und Erfahrungen des Individuums in den Dienst des Teams gestellt werden, kann Teamerfolg entstehen (vgl. Hoch; Dulebohn, 2013).

Dazu müssen die notwendigen Kompetenzen für die Erreichung des Teamzieles vorhanden sein und die einzelnen Teammitglieder müssen sich dabei gegenseitig ergänzen. Dies bedingt einen effektiven und wohlwollenden Austausch innerhalb und ausserhalb des Teams. Diese Art von Kommunikation kann nur durch die menschliche Passung aller Beteiligten entstehen (vgl. Meyer et al., 2018).

Die Arbeitsziele jedes Teammitglieds müssen so definiert sein, dass es zu keiner Überforderung oder Unterforderung des Mitarbeitenden kommt. Dabei ist die Resilienz jedes Mitarbeitenden einer Unternehmung zentral. Nach Hasler (2018) besteht Resilienz aus zwei Teilen: Resistenz, die Fähigkeit, Stress auszuhalten, ohne dass das Stresssystem aktiviert wird, und Stressanpassung, die Fähigkeit, eine Stressaktion nach kurzer Zeit zu stoppen (vgl. Hasler, 2018, S. 38).

#### **Kernaussage**

Die Teammitglieder müssen die notwendigen Kompetenzen und Resilienz ins Team einbringen. Die Teammitglieder müssen menschlich zueinander passen, respektive harmonisieren können.

### **3.1.6 Problemkreis ‹Teamführung›**

Damit ein Team seine Ziele erreichen kann, muss es entsprechend geführt werden, denn «[e]s geht nicht darum, die Dinge zu tun, sondern in erster Linie darum, die richtigen Dinge zu tun» (Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 45). In dieser Arbeit wird untersucht, inwiefern der Führungsstil die Entwicklung eines Teams unterstützt oder behindert (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2018, S. 595).

Die künftigen Herausforderungen in der Arbeitswelt können nur zufriedenstellend erfüllt werden, wenn alle Mitarbeitenden und Führungskräfte über die notwendigen Kompetenzen verfügen und die Kultur im Unternehmen den Austausch unter den Mitarbeitenden fördert (vgl. Barnett, 2019, S. 8; Zemp, 2021). Dies gilt für sämtliche Mitarbeitenden einer

Unternehmung, einer Organisation, eines Projektes oder eines Arbeitsteams. Nach Bruch und Ghosha ist in der Führung oder im Management eines Teams elementar, dass «Manager selbst handeln sowie andere Menschen zu gemeinsamem Handeln mobilisieren» (2006, S. 24) können. In dieser Hinsicht zeigt sich der rein charismatische und transaktionale Führungsstil als unangemessen.

Im Zentrum der Betrachtung stehen Selbsterkenntnis, Motivation, Entwicklung, Eigeninitiative, Sinn, Führung sowie gemeinsame und konkrete Ziele. Nur das Zusammenspiel aller Beteiligten kann zum Erfolg führen (vgl. Pelz, 2018). Durch diese Art der Zusammenarbeit wird eine Unternehmenskultur etabliert, die das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Mitarbeitenden beeinflusst und dafür sorgt, dass organisationale Energie aufgebaut sowie erhalten wird (vgl. Bruch; Vogel, 2009).

### **Kernaussage**

Die Teamführung ist für den Teamerfolg mitverantwortlich. Die Führungsperson muss dafür sorgen, dass sich das Team auf seine Arbeit fokussieren kann, innerhalb definierter Rahmenbedingungen Freiraum genießt und Innovationen erarbeiten kann.

### **3.1.7 Problemkreis ‹Teamvolition›**

Die Volition eines Teams wird durch verschiedene Aspekte beeinflusst, die in dieser Arbeit dem Stand der Forschung entnommen und in den fokussierten Kontext gesetzt werden. Jedes Gruppenmitglied beeinflusst als Individuum die Teamvolition. Durch seine Volition wird die Willenskraft und dadurch der Charakter des Teams gebildet: «Die Willenskraft prägt den Charakter des Teams» (Institut für Management-Innovation, o.J.-f). Sie entsteht jedoch nicht aus der Summe der Volition-Kompetenzen der Individuen, sondern aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren.

Dabei spielen die Zielsetzung und deren Realisierung mittels angebrachter Verhaltensweisen eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeitenden mit den benötigten Kompetenzen und das Zusammenspiel untereinander, eine unterstützende Führung und das Teamwork sind die Kernelemente für den Erfolg eines Unternehmens. Das sind Werte, welche die Aviatik-Branche und die Flugsicherung in der Schweiz anstreben sollten. Durch die Mobilisierung von Energie der ungenutzten emotionalen, mentalen und handlungsbezogenen Potenziale können die Schwierigkeiten gemeinsam überwunden werden (vgl. Bruch; Vogel, 2009, S. 252).

**Kernaussage**

Die Volition der Arbeitsteams bestimmt das Ergebnis und die Entwicklung der Unternehmung.  
Die Leistung eines Teams ist abhängig von den geltenden Rahmenbedingungen, der gelebten Kultur und der Organisation.

## 3.2 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen

Im vorliegenden Kapitel werden die theoriegeleiteten Forschungsfragen beantwortet. Damit ein strukturiertes und fokussiertes Vorgehen möglich ist, wurden die Erkenntnisse anhand des dafür entwickelten Modells der Problemkreise der Teamvolution zusammengefasst. Das Ziel dieses Modells ist es, die Grundlagen für eine anschliessend durchgeführte empirische Untersuchung zu legen.

### Theoretische Forschungsfragen

- a) Welche Einflüsse wirken auf ein umsetzungsstarkes Team?
- b) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team gebildet?
- c) Wie unterscheiden sich Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams gegenüber anderen Teams?
- d) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team definiert und entwickelt?
- e) Welche Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, damit ein Team umsetzungsstark sein kann?

### Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen

Als nächster Schritt werden die Kernaussagen der theoretischen Analyse den theoretischen Forschungsfragen gegenübergestellt und die ersten Erkenntnisse werden extrahiert.

#### a) Welche Einflüsse wirken auf ein umsetzungsstarkes Team?

Die theoretische Auswertung zeigt, dass sich verschiedene Einflüsse auf ein umsetzungsstarkes Team auswirken. Dies sind die Aspekte Teammitglieder, mit ihrem Fachwissen, ihrer Persönlichkeit und ihrer Team- und Sozialkompetenz, sowie die Teamleitung, die Teamfunktionenzuweisung, die Organisation, die geltenden Rahmenbedingungen und die gelebte Firmenkultur. Alle Aspekte müssen zielgerichtet und aufeinander abgestimmt sein, da ansonsten ein Team allein nicht umsetzungsstark sein kann.

#### b) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team gebildet?

Bei der Bildung eines umsetzungsstarken Teams muss der Fokus auf folgende Aspekte gelegt werden: Teammitglieder müssen zum Team passen (fachlich, menschlich, Persönlichkeit), die Führung muss für unterstützende Rahmenbedingungen und für genügend Freiraum sorgen

und die Organisation und die Unternehmung müssen die Bedürfnisse eines umsetzungsstarken Teams erfüllen.

**c) Wie unterscheiden sich Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams gegenüber anderen Teams?**

Alle Teammitglieder sind mit allen dem Teamziel dienenden notwendigen Kompetenzen ausgestattet und wissen, wie sie diese für den Teamerfolg ins Team einbringen können. Sie verstehen es, mit anderen Teammitgliedern zusammen Innovationen und Leistung zu generieren.

**d) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team definiert und entwickelt?**

Die Volition der Arbeitsteams wird durch das Arbeitsergebnis (Innovation, Komplexität, Leistung, Zielerreichung) bestimmt. Ein umsetzungsstarkes Team ist selbstlernend und lernt durch wiederkehrende Reflexion auf der individuellen Ebene sowie auf der Team- und Organisationsebene.

**e) Welche Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, damit ein Team umsetzungsstark sein kann?**

Ein umsetzungsstarkes Team zeichnet sich durch Selbstständigkeit (Selbststeuerung), Entscheidungsfreudigkeit und Zielorientiertheit aus. Diese Eigenschaften benötigen die richtigen Rahmenbedingungen in der Organisation. Alle Prozesse und Entscheidungsbefugnisse müssen auf die Bedürfnisse eines umsetzungsstarken Teams ausgelegt sein.

Durch die Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen ist die Definition des Grundmodells des TVIK möglich. Die Hauptaspekte und wesentlichsten Einflüsse auf die Teamvolition konnten theoretisch eruiert werden. Damit sind die Rahmenbedingungen und die Abhängigkeiten der Einflussfaktoren identifiziert und sie können im Grundmodell des TVIK festgelegt werden, was im nächsten Kapitel umgesetzt wird.

### 3.3 Grundmodell des Team-Volition-Intervention-Konzepts

Verschiedene Wissenschaftler\*innen haben in Studien bewiesen, dass die Volition eines Individuums die Grundlage für den Erfolg eines Menschen und dadurch einer Unternehmung darstellt (vgl. Pelz, 2017; Wunderer; Bruch, 2000).

Der Faktor ‹Arbeitsteam› ist jedoch in Bezug auf Teamvolition, Volition, Führung und Entwicklung wenig erforscht. Diese Forschungslücke soll in dieser Arbeit mit Fokus auf der Flugsicherung in der Schweiz geschlossen werden. Es soll ein bisher inexistentes TVIK entwickelt werden, das auf vier Säulen aufgebaut ist.

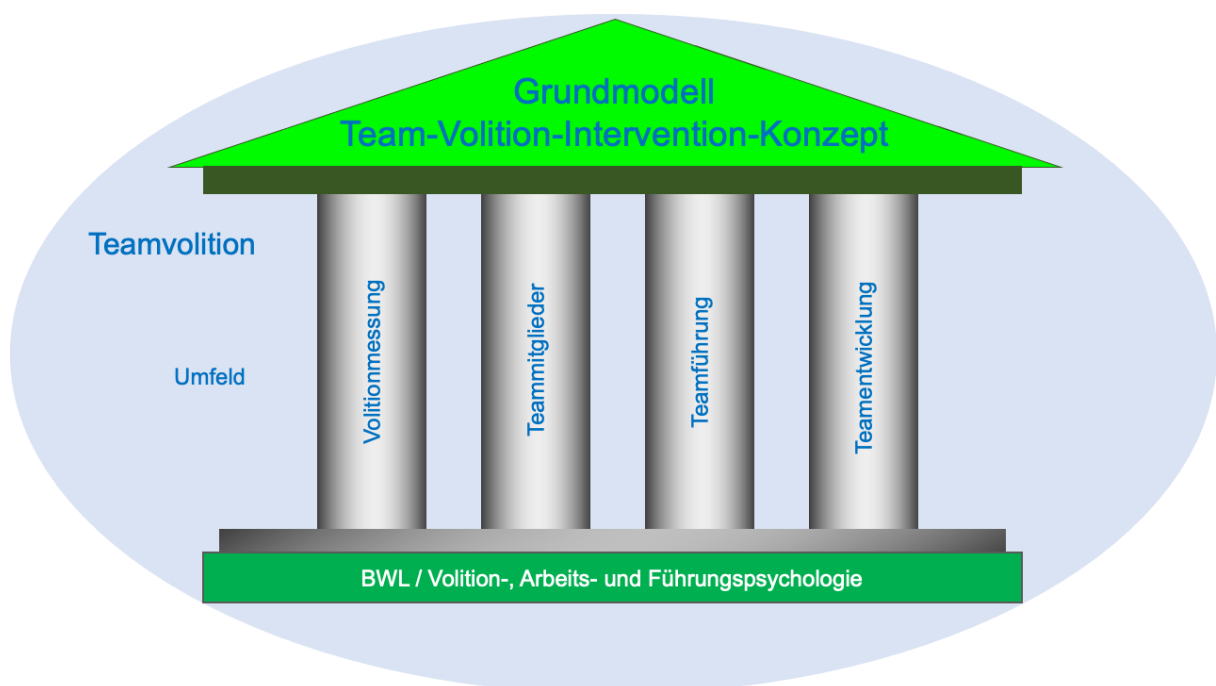


Abbildung 16 – Grundmodell des TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung).

Als Fundament dienen die Forschungsergebnisse der BWL, der Volition-, der Arbeits- und der Führungspsychologie. Die vier Säulen bestehen aus Volition-Messmethoden aus Sicht eines Individuums, den psychologischen Aspekten eines Teams in der Aviatik-Industrie (HF, CRM, HRO), den Erkenntnissen der Teamführung und den vorhandenen Teamentwicklungsmaßnahmen. Alle Säulen werden durch verschiedene Einflussfaktoren gebildet und gesteuert. Welche das sind und welche Auswirkungen sie auf die Teamvolition haben, wird durch eine Literaturrecherche sowie durch explorative Experteninterviews ermittelt.

Der aktuelle Forschungsstand bildet die Basis aller Überlegungen zu Entwicklungsschritten und zum aufzubauenden TVIK. Wissenschaftliche Messwerkzeuge zur Bestimmung der Volition-Stärke von Individuen sowie wissenschaftlich fundierte Interventionen der Teamentwicklung werden in das Konzept übernommen.

Der Mehrwert des TVIK besteht in der Wiederverwendbarkeit bestehender Verfahren in Kombination mit Teamentwicklungsmassnahmen mit Fokus auf der Messung und der Entwicklung der Teamvolition. In der Volition-Forschung existieren verschiedene Studien mit Schwerpunkt auf dem Individuum. Diese Arbeit baut auf den vorliegenden Forschungsergebnissen auf. Inwieweit die Erkenntnisse der Volition-Forschung bezüglich eines Individuums auf ein Team übertragbar sind und welche zusätzlichen Aspekte die Teamvolition beeinflussen, muss wissenschaftlich untersucht werden.

Das Grundmodell des TVIK wird mittels Experteninterviews empirisch untersucht. Dazu werden erst die empiriegeleiteten Forschungsfragen definiert, durch deren Beantwortung sich das TVIK formulieren lässt.

### **3.4 Empiriegeleitete Fragestellungen**

Nach dem Studium und der Auswertung der Fachliteratur sowie der Konsolidierung der Erkenntnisse werden die Resultate einer empirischen Prüfung und einer Gegenüberstellung unterzogen. Dazu sollen folgende empiriegeleiteten Forschungsfragen beantwortet werden:

#### **Empiriegeleitete Forschungsfragen**

- a) Welche konkreten Einflüsse wirken sich auf die Teamvolition in der Praxis aus?
- b) Welche bewährten Methoden werden in der Praxis zur Bildung eines umsetzungsstarken Teams angewendet?
- c) Welche Eigenschaften müssen Teammitglieder eines umsetzungsstarken Teams in der Praxis ausweisen können?
- d) Wie wird die Umsetzungsstärke eines Teams in der Praxis beurteilt?
- e) Mit welchen Massnahmen wird ein umsetzungsstarkes Team entwickelt?
- f) Welche Rahmenbedingungen müssen einem umsetzungsstarken Team zur Verfügung gestellt werden?

Diese empiriegeleiteten Forschungsfragen werden durch teilstrukturierte Interviews und durch eine anschliessende detaillierte Inhaltsanalyse der Interviewaussagen in Anlehnung an Kuckartz (2018) beantwortet.

Dabei steht der Praxisbezug und das Erfahrungswissen der befragten Expertinnen und Experten im Zentrum der Forschungsarbeit. Durch dieses Vorgehen sollen die theoriegeleiteten und die empiriegeleiteten Erkenntnisse verknüpft werden. Dies soll mit dem Ziel geschehen, das TVIK zu definieren.



# III EMPIRISCHER TEIL

## 1 Forschungsdesign

Die Erkenntnisse der Literaturrecherche in den definierten Handlungsfeldern bildeten das Fundament für das Modell der Problemkreise der Teamvolition. Durch wissenschaftliche Analysen wurden die Grundlagen für die Experteninterviews gelegt. Mittels der Zusammenführung des Grundlagenwissens, der Auswertung und der Zusammenfassung der praxisorientierten Erfahrungen und Erkenntnisse kann die Modellierung des TVIK durchgeführt werden. Damit Unternehmen das Konzept in der Praxis zur Bildung umsetzungsstarker Teams anwenden können, werden praktische Hilfsmittel zusammengestellt. Das Konzept kann als Rekrutierungsgrundlage, als Trainingsplan sowie als Teamentwicklungsmaßnahme in Betrieben eingesetzt werden.

### 1.1 Untersuchungen

Um die zentrale Fragestellung zu beantworten und ein in der Praxis anwendbares Konzept mit Handlungsanweisungen generieren zu können, wird ein mehrstufiges Untersuchungsverfahren angewendet.

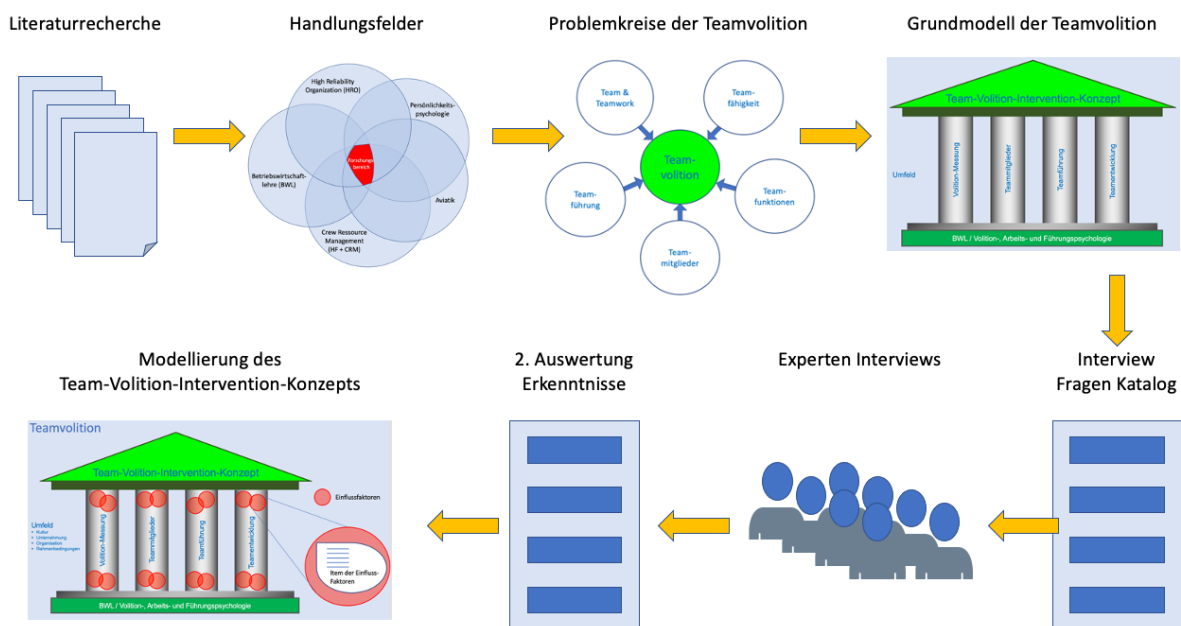


Abbildung 17 – Methodisches Vorgehen. (Quelle: Eigene Darstellung).

## Untersuchungsschritte

1. Einlesen in die Fachliteratur und bestehende Konzepte und Modelle sichten
2. Definieren der Handlungsfelder
3. In den Handlungsfeldern durchgeführte Studien sichten, weitere Aspekte zusammentragen und in den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit integrieren
4. Durch die gewonnenen Erkenntnisse das Grundmodell der Teamvolution und die theoriegeleitete Fragestellungen definieren; die gewonnenen Erkenntnisse anhand der Struktur der Problemkreise der Teamvolution zusammenstellen
5. Vertiefte Analyse, empiriegeleitete Fragestellungen festlegen und Interviewfragen definieren und zusammenstellen
6. Die 18 Experteninterviews durchführen
7. Auswertung der transkribierten Antworten mittels Codes, Zusammenfassung der Interviewinhalte und Erkenntnisgewinnung
8. Erkenntnisse in ein TVIK überführen und Handlungsanweisungen extrahieren und für die Anwendung in der Praxis herstellen

Das Forschungsdesign ist so aufgebaut, dass auf existierenden Erkenntnissen der Literatur und des aktuellen Forschungsstandes eine zukunftsorientierte Entwicklung stattfindet. Durch das Zusammenführen, das Vernetzen und das Anreichern mit Erfahrungen aus der Praxis wird das TVIK erst ermöglicht.

Das neue TVIK muss anschlussfähig sein, damit die Mitarbeitenden einer Unternehmung diese Entwicklung verstehen und sie mittragen, da ansonsten die erwartete Kulturänderung nicht stattfinden kann.

## 1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

In diesem Kapitel werden das Vorgehen und die ausgewählten Methoden der Erhebungs-, Analyse- und Auswertungsphase erläutert.

### 1.2.1 Erhebungsmethoden

Zur Datengewinnung im definierten Forschungsgebiet wurde im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit eine Literaturrecherche der Fachliteratur und der verwendeten Konzepte und Modelle durchgeführt.

Die Ergebnisse wurden im Modell der Handlungsfelder zusammengefasst. Dieses Modell diente als Basis einer systematischen Analyse publizierter Studien der festgelegten Handlungsfelder und zur Überprüfung der vermuteten Forschungslücke. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden im Modell der Problemkreise der Teamvolution strukturiert und dienen als Gerüst für die Definition der Expertenfragen.

Das Durchführen der Experteninterviews basiert auf der Methode der teilstandardisierten und leitfadengestützten Experteninterviews, welche nach der Durchführung der Befragungen transkribiert wurden.

Tabelle 3 stellt die einzelnen Schritte der Datenerhebung dar und es werden die verwendete Methode und die dazu notwendigen Inputs zusammengebracht.

Tabelle 3: Darstellung der Erhebungsmethoden. (Quelle: Eigene Darstellung).

Vorgehen	Methode	Input
1. Schritt	Fachbücher Literaturstudium	- Fachliteratur - Konzepte - Modelle
2. Schritt	Definition des Modells der Handlungsfelder	- Strukturierung der Inhalte der Literaturrecherche - Problemstellung
3. Schritt	Literaturrecherche und Analyse der Fachliteratur	- Fachliteratur - Studien und Fachberichte
4. Schritt	Definition der Schlüsselbegriffe	- Fachliteratur
5. Schritt	Analyse wissenschaftlicher Arbeiten innerhalb der Handlungsfelder	- Studien und Fachberichte
6. Schritt	Nachweis Forschungslücke	- Systematische Strukturierung und Fokussierung der Studieninhalte - Gegenüberstellung des Forschungsziels
7. Schritt	Definition des Modells der Problemkreise der Teamvolition und Festlegen der Kategorien der Interviewfragen	- Extrahieren der theoretischen Erkenntnisse - Fokussierung auf das Forschungsziel
8. Schritt	Definition der Experteninterviewfragen und des Interviewleitfadens	- Modell der Problemkreise der Teamvolition - Fragestellungen
9. Schritt	Durchführung der teilstandardisierten und leitfadengestützten Experteninterviews	- Interviewleitfaden
10. Schritt	Transkribieren der Interviewaufnahmen	- Audio Files

### 1.2.2 Analyse-/Auswertungsmethode

Die Datenauswertung wird auf der Basis der Überlegungen von Gläser und Laudel (2010) in ihrem Buch «Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse» durchgeführt. Dem Datenmaterial sollen inhaltliche Aussagen, Informationen und praxisorientierte Methoden und Konzepte entnommen werden, die dem Ursprungstext nicht mehr verhaftet sind. Die losgelösten Informationen werden durch einen mehrfach durchlaufenen Prozess verdichtet und zusammengefasst (vgl. Gläser; Laudel, 2010, S. 46–47).

Die Daten der durchgeführten Experteninterviews werden auf der Grundlage aller Transkripte und einer Inhaltsanalyse mit MAXQDA 2020 in Anlehnung nach Kuckartz (2019) ausgewertet. Diese inhaltliche Verdichtung erfolgt mittels Codes und wird durch die Hierarchie der Codes in Zusammenhang gebracht. Durch diese Analyse können Erkenntnisse gewonnen werden. Zusätzlich werden Expertenzusatzwissen und -erfahrungswissen ersichtlich und können in die Überführung des TVIK übernommen werden.

Tabelle 4 stellt die einzelnen Schritte der Analyse und Auswertung dar und bringt die verwendete Methode und die dazu notwendigen Inputs zusammen.

Tabelle 4: Darstellung der Auswertungsmethoden. (Quelle: Eigene Darstellung).

Vorgehen	Methode	Input
1. Schritt	Auswertung der Daten durch mehrstufige Inhaltsanalyse	- Interview-Transkripte - Modell der Problemkreise der Teamvolition - MAXQDA - Codesystem - Schriftliche Zusammenfassungen (siehe Anhang)
2. Schritt	Prüfung auf zusätzliche Aspekte aus der Praxis	- MAXQDA - Codesystem - Schriftliche Zusammenfassungen (siehe Anhang)
3. Schritt	Erfassen von Einflussfaktoren auf die Teamvolition	- MAXQDA - Codesystem - Schriftliche Zusammenfassungen (siehe Anhang)
4. Schritt	Mehrstufiges Komprimieren der Daten	- Codesystem - Schriftliche Zusammenfassungen (siehe Anhang)
5. Schritt	Erkenntnisgewinnung und Beantworten der empiriegeleiteten Forschungsfragen	- Zusammenfassung der Daten - Empiriegeleitete Fragestellungen
6. Schritt	Überführung in die Praxis	- Gewonnene Erkenntnisse - Reflexion mit der Praxis
7. Schritt	Konkretisierung des TVIK	- Alle gewonnenen Erkenntnisse
8. Schritt	Erstellen der Handlungsrichtlinien und Hilfsmittel	- Gewonnene Erkenntnisse für die Praxis

### 1.2.3 Team-Volition-Intervention-Konzept (TVIK)

Die Modellierung des praxistauglichen TVIK ist das theoretische Konstrukt, welches die gewonnenen Erkenntnisse in Zusammenhang bringt. Die in der Praxis zentralen Aspekte werden damit veranschaulicht und das TVIK wird HR-Fachleuten und Führungskräften zur Nutzung im Alltag zur Verfügung gestellt. Als zusätzliche Hilfestellung dienen Handlungsrichtlinien und weitere unterstützende Unterlagen.

Im folgenden Kapitel wird auf die Methodenwahl eingegangen und es wird argumentiert, wieso welche Methode zur Gewinnung von Zusatzwissen gewählt wurde.

### 1.3 Methodenwahl und Begründung

Die Forschungsfragen werden durch eine Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) beantwortet. Um die notwendigen Daten dafür zu generieren, wird eine explorative Datenerhebung vorgenommen (vgl. Schnell et al., 2013, S. 373).

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse sollen die im Theorieteil erarbeiteten Annahmen mittels Leitfadeninterviews mit Fachkundigen empirisch geprüft und mit Erfahrungswerten angereichert werden. Durch dieses Vorgehen werden die Annahmen getestet und zusätzliches Wissen wird generiert, um in einem anschliessenden Schritt das TVIK sowie die Handlungsleitlinien für die Praxis zu bestimmen.

#### **Begründung für das qualitative Vorgehen**

Damit Aspekte und Erfahrungen der Expertinnen und Experten in die Datenerhebung einfließen können, werden leitfadenbasierte Experteninterviews durchgeführt. Bauer und Blasius sehen leitfadengestützte Interviews als gut ausgearbeitete Methode: «Qualitative, leitfadengestützte Interviews sind eine verbreitete, ausdifferenzierte und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, qualitative Daten zu erzeugen» (vgl. Baur; Blasius, 2014, S. 559).

Durch die Auswahl der Expertinnen und Experten werden die Inhalte der Befragung fokussiert. Diese generieren damit einen zusätzlichen Mehrwert (vgl. Baur; Blasius, 2014, S. 560). Nach der Erfassung der Rohdaten werden die Transkripte einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) unterzogen, um die Kernaussagen zu identifizieren. «Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet» (Mayring, 2002, S. 114).

Gläser und Laudel (2010) schlagen bei der Auswertung der Experteninterviews ein mehrstufiges Vorgehen vor. Die transkribierten Texte der Experteninterviews dienen als Basis.

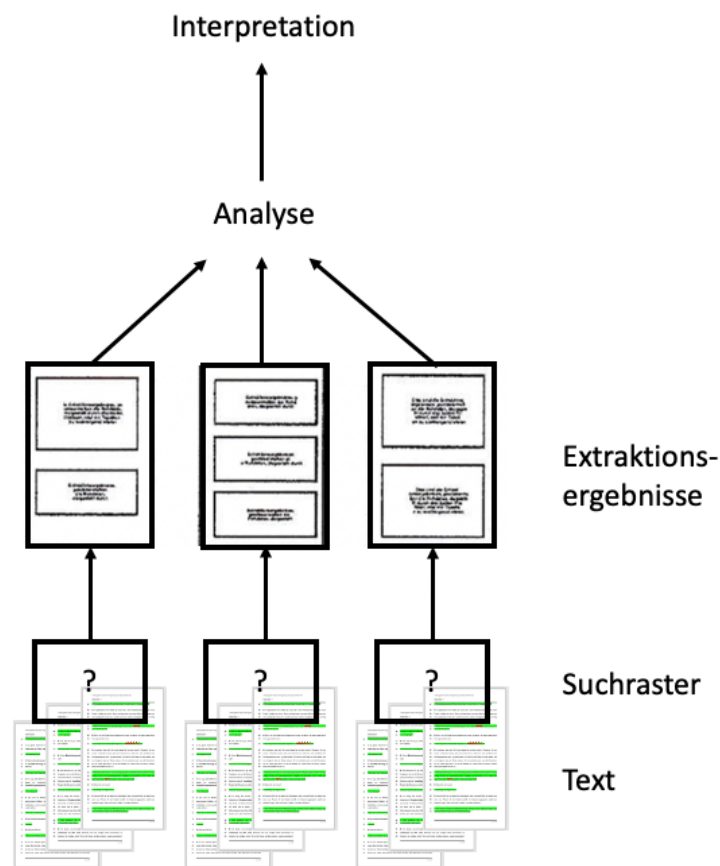


Abbildung 18 – Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse. (Quelle: Gläser; Laudel, 2010, S. 200).

Diese werden im ersten Schritt mit Codes versehen und inhaltlich strukturiert. Die hierarchischen Codes werden anschliessend zusammengefasst und liefern damit Informationen, welche den theoretischen Erkenntnissen gegenübergestellt werden und zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen (vgl. Gläser; Laudel, 2010, S. 199–204).

Dieses Vorgehen beinhaltet alle essenziellen Schritte zur Gewinnung der notwendigen Informationen für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit und erlaubt die Identifikation von Praxiswissen im Kontext des TVIK. Das durch die Analyse und durch die Interpretation der Ergebnisse gewonnene praktische Erfahrungswissen wird den theoretischen Erkenntnissen gegenübergestellt und erlaubt damit die Überprüfung und die Modellierung des TVIK.

## 1.4 Teilstandardisierte und leitfadengestützte Experteninterviews

Die teilstandardisierten und leitfadengestützten Interviews von Expertinnen und -experten sollen die Erkenntnisse aus der Theorie im Kontext der Teamvolution kritisch prüfen und zusätzlich mit Praxiswissen anreichern.

### 1.4.1 Begründung für die Leitfadeninterviews

Die qualitative Befragung soll als teilstrukturiertes Leitfadengespräch durchgeführt werden. Schnell et al. weisen darauf hin, dass «Ziel und Vorteil von Leitfadengesprächen [...] im Allgemeinen in der offenen Gesprächsführung sowie in der Erweiterung der Spielräume des Befragten bei der Fragenbeantwortung [liegen]» (2013, S. 314). Durch diese Spielräume werden allfällige Lücken detektiert und neue Zusammenhänge werden aufgedeckt. Der Mehrwert dieser Methode liegt in der Betrachtung der Annahmen aus verschiedenen Gesichtspunkten. Die interviewten Expertinnen und Experten zeichnen sich durch ihren Erfahrungsschatz aus und sind mit den angesprochenen Aspekten aufgrund ihres beruflichen Werdegangs und ihrer Funktion vertraut. Dadurch wird die Qualität der Aussagen erhöht und es werden zusätzliche Erkenntnisse generiert.

Baur und Blasius stellen fest, dass Expertinnen und Experten einen Mehrwert durch Erfahrungswissen und zusätzliche Aspekte aufgrund eines neuen Blickwinkels beisteuern können: «Experten können als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und so wenig aufwändig einen guten Zugang zu Wissensbereichen eröffnen» (vgl. Baur; Blasius, 2014, S. 561).

Bei der Auswahl der befragten Person ist relevant, dass diese eine Expertin oder ein Experte auf ihrem Gebiet ist: «Bei Experteninterviews werden die Befragten aufgrund des ihnen zugeschriebenen Status als Experten und Expertinnen interviewt» (Baur; Blasius, 2014, S. 570). Auch solche Personen sind sich allerdings in manchen Aspekten uneinig, was für die Erfassung neuer Items in Bezug auf eine Frage essenziell ist:

*Sowohl die historische Wandelbarkeit von Expertenwissen als auch die Differenzen in den Meinungen innerhalb der Gruppe von Experten und Expertinnen zeigen, dass die beanspruchte Verallgemeinerbarkeit des Expertenwissens nicht mit einer Objektivität der Meinung gleichgesetzt werden kann und auch in Experteninterviews subjektive Deutungen gefunden werden (vgl. Baur; Blasius, 2014, S. 570).*



### **1.4.2 Qualitätsprüfung des Leitfadens**

Ein Pretest dient der Prüfung der gewählten Methode und der Frageklarheit für die Datenerhebung. Durch diesen Test des Leitfadens werden eventuelle Verständnisfehler und Unklarheiten identifiziert und können behoben werden. Gleichzeitig wird kontrolliert, inwiefern die gestellten Fragen den getroffenen Annahmen entsprechen, um bei Bedarf den Fragenkatalog für die folgenden Interviews zu optimieren. Dabei wird das Augenmerk auf folgende Punkte gelegt: ausreichende Variation der Antworten, Verständlichkeit und Schwierigkeit der Fragen, Kontinuität des Interviewablaufs, Dauer der Befragung sowie Belastung der befragten Person (vgl. Schnell et al., 2013, S. 339–340).

Das erste Interview wird als Pretest durchgeführt. Allfällige Anpassungen der Formulierungen verändern den Kern der Fragen jedoch nicht.

### **1.4.3 Auswahl der Expertinnen und -experten**

Bei qualitativen Interviews stehen die Erfahrungen und die Erlebnisse der befragten Person im Vordergrund. Dadurch wird ein Mehrwert für die Forschung generiert, weshalb die Ehrlichkeit und die Authentizität der befragten Person essenziell sind. Dies ist bei der Auswahl der Expertinnen und Experten zu berücksichtigen. Für die Befragung muss ausserdem das Umfeld geeignet sein, damit das Interview störungsfrei durchgeführt werden kann. Das Ziel ist, dass sich die befragten Personen wohlfühlen und ihr gesammeltes Erfahrungs- sowie Fachwissen in die Beantwortung der Fragen einbringen (vgl. Schnell et al., 2013, S. 209).

Baur und Blasius betonen, dass die Gütekriterien für alle Schritte von der Datenerfassung bis zur Datenauswertung eingehalten werden müssen: «Für alle Schritte der Datenerhebung und Auswertung [...] gibt es Gütekriterien, die es zu beachten gilt, damit die Daten möglichst fehlerfrei erhoben und die erzielten Resultate angemessen interpretiert werden können» (Baur; Blasius, 2014, S. 425).

Nach Bortz und Döring muss bei der Datenerhebung darauf geachtet werden, dass sich der\*die Interviewte und der\*die Beobachtende gegenseitig verstehen und einander aktiv zuhören: «[...] im qualitativen Ansatz [versucht der\*die Forschende] eher, im subjektiven, inneren Erleben der Befragten vergleichbare Situationen zu erzeugen, indem sich Interviewer, Beobachter usw. individuell auf die untersuchten Personen einstellen» (Bortz; Döring, 2006, S. 326).

## 1.5 Operationalisierung

Die Struktur der Problemkreise der Teamvolution (siehe II.3.1 «Problemkreise der Teamvolution») bilden das Kategoriensystem sowie die Basis des Fragenkatalogs für die teilstrukturierten Interviews. Die Fragen selbst sind offen formuliert, um den Expertinnen und -experten den Antwortrahmen möglichst gross zu lassen und Platz für weitere Elemente und Aspekte bieten zu können (vgl. Baur; Blasius, 2014, S. 559).

Die Fragen des Interviews folgen einem roten Faden und sollen vielschichtig beantwortet werden (siehe III.1.5.1 «Konkretisierte Fragen für die Interviews»). Durch die Wahl der unterschiedlichen Expertinnen und Experten werden die bisherigen Erkenntnisse geprüft, ergänzt und auf Praxistauglichkeit untersucht. Die Erfahrungen der interviewten Personen aus den Bereichen der Hochschule, der Hotellerie, der Aviatik und dem Management dienen als Grundlage für die kritische sowie aus mehreren Blickwinkeln durchgeführte Überprüfung (siehe III.1.5.2 «Expertenauswahl und Begründung»). So können möglichst viele Sichtweisen in die Analyse einfließen und die Qualität der erfassten Informationen kann verbessert werden.

### 1.5.1 Konkretisierte Fragen für die Interviews

In diesem Kapitel ist der verwendete Fragebogen mit allen Informationen und den konkret gestellten Fragen ersichtlich. Jeder Problemkreis ist ein Kapitel mit weiterführenden Fragestellungen relativ zum Thema des Kreises (siehe Anhang 1.4 «Interview – Fragebogen – Version 2»).

#### **Einstieg in das Interview**

Um den Einstieg in die Thematik und in das Interview zu erleichtern, wurde die teilnehmende Person zunächst darum gebeten, den Werdegang, die Expertise und die Erfahrungen aufzuzeigen.

#### **Erste Fragekategorie – «Team und Teamwork»**

Diese Fragen betreffen die Kategorie Teamwork. Kapitel II.3.1.2 «Problemkreis «Team und Teamwork»» weist auf verschiedene Aspekte und Einflüsse sowie auf die Bedeutsamkeit des Themas Teamwork innerhalb eines Teams hin. Die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams ist eine zentrale Komponente für den Teamerfolg. Die gestellten Fragen wurden auf Basis der theoretischen Erkenntnisse formuliert und sollen durch die Expertinnen und Experten in ihrem

Verständnis und aus ihrer persönlichen Sicht beantwortet werden. Zusätzlich sollen weitere praxisorientierte Einflüsse und Aspekte der Teamarbeit identifiziert werden. Damit die Teamarbeit beurteilt werden kann, werden Verfahren der Messbarkeit abgefragt. Um das Thema abzuschliessen, werden praxistaugliche Entwicklungsmöglichkeiten in Erfahrung gebracht.

### **Fragen**

- 1. Wenn Sie das Wort <Teamwork> hören, welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf?*
- 2. Welche Aspekte und Einflüsse wirken sich auf Teamarbeit aus (intern und extern des Teams)?*
- 3. Wie kann Teamarbeit beurteilt, quantifiziert und gemessen werden (Werkzeuge, Kennzahlen etc.)?*
- 4. Wie kann Teamarbeit entwickelt werden?*

### **Zweite Fragekategorie – <Teamfähigkeit (Effektivität eines Teams)> Teamkompetenz**

Als Zweites werden Fragen zur Kategorie <Teamfähigkeit> gestellt. Kapitel II.3.1.3 «Problembereich <Teamfähigkeit>» geht auf die Eigenschaften von Teamfähigkeit und deren Einfluss auf die Teamvolution ein. Die gestellten Fragen sollen durch die im Interview partizipierenden Personen in ihrem Verständnis und aus ihrer persönlichen Sicht beantwortet werden. Hierbei werden die Einflüsse und Aspekte der Teamfähigkeit evaluiert. Dabei sollen Erkenntnisse in Bezug auf die Teamgrösse, die Einflüsse der Teammitglieder und die Entwicklung der Teamfähigkeit gewonnen werden.

### **Fragen**

- 5. Welche Aspekte und Einflüsse wirken sich auf die Teamfähigkeit eines Teams aus?*
- 6. Wie gross muss ein Team sein, damit die Arbeitsergebnisse am besten sind?*
- 7. Wie kann Teamfähigkeit bei einem Individuum gemessen werden (Werkzeuge, Kennzahlen, Methoden usw.)?*
- 8. Wie kann Teamfähigkeit bei einem Individuum entwickelt werden?*

### **Dritte Fragekategorie – ‹Teamfunktionen›**

Das Thema ‹Teamfunktionen› soll im dritten Teil durch die Expertinnen und Experten in ihrem Verständnis und aus ihrer persönlichen Sicht beantwortet werden. Kapitel II.3.1.4 «Problemkreis ‹Teamfunktionen›» weist auf die Relevanz der korrekten Teamfunktionenzuweisung der Teammitglieder hin. Bei der Teamfunktionenzuweisung müssen die Kompetenzen, die Zuweisung der richtigen Person zur Funktion sowie das Wahrnehmen der Funktionen auf allen Ebenen bei der Umsetzung der täglichen Arbeit und bei der Entwicklung der Teammitglieder stimmen. Deshalb werden die folgenden Fragen den Expertinnen und Experten gestellt:

#### **Fragen**

- 9. Welche Kompetenzen müssen die Teammitglieder eines umsetzungsstarken Teams mitbringen?*
- 10. Wie werden die passenden Teamrolleninhaber für ein Team gefunden?*
- 11. Wie kann die Passung eines Individuums zu einer Rolle gemessen oder eruiert werden?*
- 12. Wie kann festgestellt werden, inwieweit die notwendigen Teamrollen innerhalb eines Teams besetzt und wahrgenommen werden?*

### **Vierte Fragekategorie – ‹Teammitglieder und Auswahl›**

Diese Fragen kreisen um das Thema Teammitglieder und Teammitgliederauswahl. Kapitel II.3.1.5 «Problemkreis ‹Teammitglieder›» fokussiert die richtige Auswahl der Teammitglieder und deren Eigenschaften. Dabei steht das Zusammenspiel der Teammitglieder innerhalb des Teams im Fokus. Die gestellten Fragen sollen durch die Teilnehmenden in ihrem Verständnis und aus ihrer persönlichen Sicht beantwortet werden. Die Auswahl der Individuen in einem Team ist in Bezug auf die Volition zentral. Deshalb werden Fragen über die Unterschiede der Individuen, über die Kriterien der richtigen Auswahl und über beeinflussende Aspekte einer erfolgreichen Entwicklung eines Teammitglieds abgefragt.

## **Fragen**

- 13. Welche Rolle spielen die Individuen eines Teams in Bezug auf die Volition eines Teams?*
- 14. Wie wird ein neues Teammitglied gefunden und ausgewählt?*
- 15. Wie unterscheiden sich die Teammitglieder voneinander?*
- 16. Welche Entwicklungsmassnahmen können zur Erhöhung der notwendigen Kompetenzen eines Individuums oder eines ganzen Teams angewendet werden?*

## **Fünfte Fragekategorie – ‹Teamführung›**

Die fünfte Kategorie umfasst Fragen zum Thema ‹Teamführung›. Kapitel II.3.1.6 ‹Problemkreis ‹Teamführung›› zeigt die unterschiedlichen Elemente von Teamführung auf. Da die Teamführung eine Mitverantwortung auf das Teamresultat hat, müssen die einflussnehmenden Aspekte bekannt sein. Nur so können die zielführenden Rahmenbedingungen und unterstützenden Massnahmen umgesetzt werden. Die gestellten Fragen sollen durch die Expertinnen und Experten in ihrem Verständnis und aus ihrer persönlichen Sicht beantwortet werden. Bei diesen Fragen wird die Teamführung in der Praxis hinterfragt. Zusätzlich sollen die Kriterien einer guten Teamführung in Bezug auf ein umsetzungsstarkes Team ergründet werden. Welche Kompetenzen ein Leader eines umsetzungsstarken Teams benötigt, ist ein weiterer Aspekt der Befragung.

## **Fragen**

- 17. Benötigt ein umsetzungsstarkes Team einen Leader? Wenn ja, welche Kompetenzen sind dazu notwendig?*
- 18. Welchen Einfluss hat die Führung und Teamleitung auf die Volition eines Teams?*
- 19. Wie wird dieser Leader selektioniert?*
- 20. Welcher Führungsstil oder welche Eigenschaften sind für die Teamvolition am geeignetsten?*

## **Sechste Fragekategorie – ‹Teamvolition›**

Die letzte Kategorie befasst sich mit dem Thema ‹Teamvolition›. Kapitel II.3.1.7 ‹Problemkreis ‹Teamvolition›› zeigt, dass die Teamvolition das Ergebnis und die Entwicklung einer Unternehmung massgeblich beeinflusst. Die Fragen sollen durch die Expertinnen und Experten in ihrem Verständnis und aus ihrer persönlichen Sicht beantwortet werden, damit weitere Elemente der Teamvolition aus der Praxis detektiert werden können. Die Fragen zielen auf die Kriterien und auf die Erkennbarkeit von Teamvolition und die Eigenschaften umsetzungsstarker Teams ab. Zusätzlich werden Massnahmen zur Entwicklung der Volition von Teams abgefragt.

### **Fragen**

21. *Durch welche Eigenschaften und Verhaltensweisen zeichnet sich ein umsetzungsstarkes und effektives Team aus?*
22. *Wie beurteilen oder messen Sie die Volition eines Teams (Werkzeuge, Kennzahlen, Methoden usw.)?*
23. *Welche Massnahmen empfehlen Sie für die Stärkung der Volition eines Teams?*
24. *Wie können Teamkompetenzen gemessen werden?*

### **Abschluss der Befragung**

Zum Abschluss der Befragung sollen nicht angesprochene Themen, Aspekte oder Einflüsse aufgegriffen werden. Zu diesem Zweck wird die untenstehende Frage gestellt. Damit sollen möglichst alle Einflussfaktoren auf die Teamvolition erfasst werden.

### **Frage**

25. *Welche Gedanken gingen Ihnen während des Interviews durch den Kopf, haben wir einen wichtigen Aspekt nicht angesprochen und was wollen Sie mir noch mitgeben?*

Das Interview endet mit dem Dank für die zur Verfügung gestellte Zeit und für das Fachwissen.

Durch die Definition des Fragebogens ist die Basis für die empirische Untersuchung vorbereitet. Damit können die teilstrukturierten Interviews durchgeführt werden. Das nächste Kapitel beschreibt die Auswahl der Expertinnen und Experten und definiert die Kriterien der durchgeführten Selektion.

### **1.5.2 Expertenauswahl und Begründung**

Alle Expertinnen und Experten zeichnen sich durch ihre Erfahrung auf dem Gebiet der Teamleitung, der Teamentwicklung, der Luftfahrt oder einer Kombination dieser Gebiete aus. Durch den Einbezug von Expertinnen und Experten aus der Aviatik-Branche, sei es aus dem Air-Traffic-Management (ATM), von einer Airline oder aus der Luftwaffe, fliessen die Besonderheiten dieses Umfeldes in das Arbeitsergebnis ein.

#### **Anforderungskriterien an Expertinnen und Experten**

Die folgenden Kriterien der ausgewählten Expertinnen und Experten sind auf die Erstellung eines praxistauglichen und anwendbaren TVIK ausgerichtet. Dies bedeutet, dass theoretisches, praktisches und erfahrungsbasiertes Wissen im Zusammenhang mit Teamführung und mit der Entwicklung im Zentrum der Expertenauswahl steht. Um verschiedene Blickwinkel auf die Teamvolution zu erhalten, werden nicht ausschliesslich Expertinnen und Experten der Aviatik-Branche interviewt, sondern auch Fachleute aus anderen Branchen, aus der Lehre und aus der Weiterbildung.

Folgende Auswahlkriterien wurden bei der Selektion der Expertinnen und Experten angewendet:

- 1) Fachwissen in einem oder mehreren Gebieten wie
  - A) Aviatik-Branche
  - B) Air-Traffic-Management
  - C) Technologie
  - D) Softwareentwicklung
  - E) Projektführung
  - F) Programmleitung
  - G) Führungserfahrung
  - H) Management
  - I) Teamführung
  - J) Aus- und Weiterbildung
- 2) Mehrjährige praktische Erfahrung auf dem Fachgebiet
- 3) Mehrjährige Führungserfahrung von Teams
- 4) Praxis- und Erfahrungswissen im Kontext Mitarbeiter- und Teamentwicklung

Die Anzahl der interviewten Personen wurde so angesetzt, dass die Qualität der Aussagen aus unterschiedlichen Blickwinkeln möglich und eine theoretische Sättigung vorhanden ist. Dadurch werden die Antworten zusammengefasst und qualitativ aussagefähiger. Zusätzlich werden spezifische Verhaltensweisen und eventuelle Tabuthemen der Aviatik-Branche aufgedeckt. Deshalb wurden Personen aus der Firma Skyguide, aus der Luftwaffe, aus der Weiterbildung, aus der zuständige Behörde und Personen anderer Branchen ausgewählt.



## Auswahlkriterien-Erfüllung der einzelnen Expertinnen und Experten

In Tabelle 5 sind die Erfüllungsgrade der Auswahlkriterien der Expertinnen und Experten dargestellt.

Tabelle 5: Fachkompetenzen und Erfahrungswissen der Expertinnen und Experten. (Quelle: Eigene Darstellung).

	Fachkompetenzen und Erfahrungswissen												
	1										2	3	4
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
1	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
3			X		X		X	X	X	X	X	X	X
4	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
7	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
8	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	X						X	X	X	X	X	X	X
10	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
11					X	X	X	X	X	X	X	X	X
12					X		X	X	X	X	X	X	X
13	X		X	X	X		X	X	X		X	X	
14			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
15			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
16					X	X	X	X	X	X	X	X	X
17			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
18					X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nachfolgend werden die einzelnen teilnehmenden Personen detailliert beschrieben und die fachlichen Qualifikationen und die Erfahrungen werden aufgezeigt.

## Branchenkompetenzen der Expertinnen und -experten

Damit das TVIK aus verschiedenen Blickwinkeln mit Fach- und Erfahrungswissen angereichert werden kann, wurden Expertinnen und -experten aus unterschiedlichen Branchen ausgewählt. Dies erhöht die Qualität des Konzepts und die Praxistauglichkeit.

Abbildung 19 zeigt die Branchenherkunft der Teilnehmenden. Die Zahl referenziert die Expertennummer der nachfolgenden Beschreibung der Expertinnen und -experten.

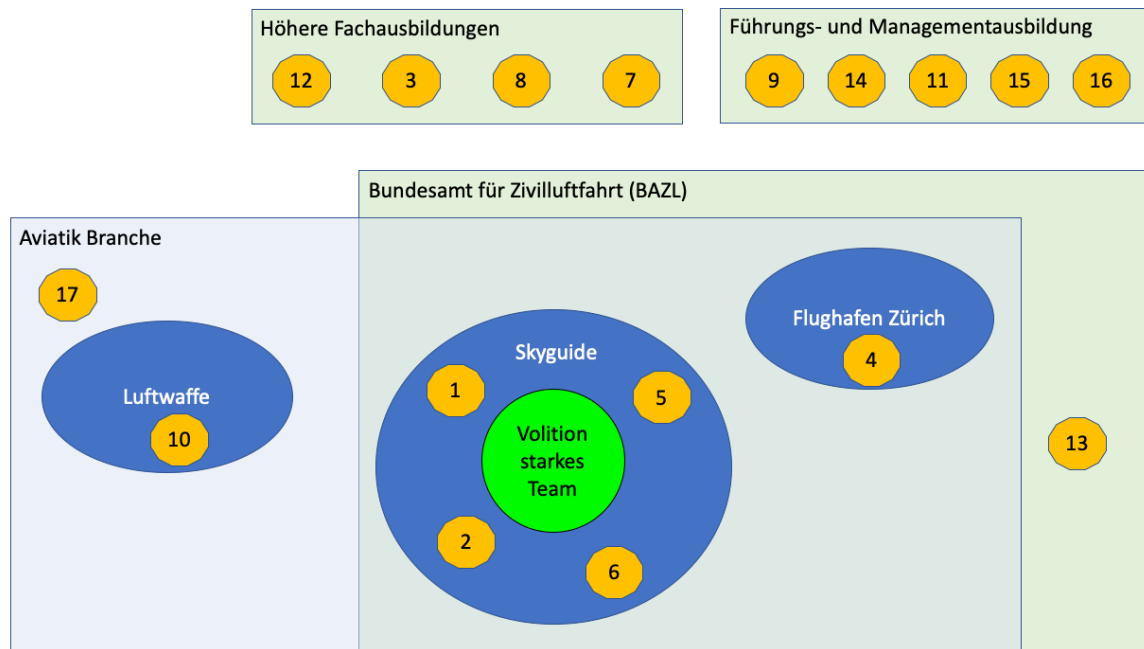


Abbildung 19 – Darstellung Branchenherkunft der Expertinnen und -experten. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Expertinnen und Experten stammen aus den Branchen Aviatik (Flugverkehrsleitung, Flughafen, Schweizer Luftwaffe, SWISS Airline), Behörde (Bundesamt für Zivilluftfahrt), höhere Fachausbildungen und Führungs- und Managementausbildung.

Alle Expertinnen und Experten haben eine langjährige Laufbahn hinter sich und verfügen über Erfahrungen und Praxiswissen aus mehreren Bereichen. Diese gesammelten Erfahrungen fließen in die Interviews ein.

### 1.5.3 Ausgewählte Expertinnen und Experten

In diesem Kapitel werden die Fachkenntnisse und das Erfahrungswissen der 18 interviewten Personen detailliert beschrieben. Die folgenden Beschreibungen und Zusammenfassungen basieren auf Aussagen der interviewten Personen.

**Experte 1**, Transformation Lead and Agile Coach Skyguide AG. (vgl. o.J.)

Der Experte 1 sei ein erfahrener Projektleiter, setze sich seit einigen Jahren mit dem Agilitätsprinzip auseinander und Sorge als Agile Coach dafür, dass diese Methode vornehmlich bei Skyguide in der Software-Factory eingesetzt werde. Dabei stünden folgende Fragen im Zentrum: «Wie kann man kleinere Zyklen, schnelleres Feedback, regelmässige Lernkurven umsetzen» (Interview 1 Z. 18–19). Skyguide benötige ATM-Software für die Flugverkehrsleitung, welche benutzerfreundlicher, intelligenter, performanter werden solle und generell weiterentwickelt werden müsse. Diese Ziele könnten nur miteinander und als diversifizierte Teams umgesetzt werden. Deshalb seien zentrale Themen der Umgang untereinander sowie das Führungsverhalten des Managements und der Gruppenleitungen. Bei diesen Betrachtungen stünden die Menschen und die gelebte Arbeits- und Firmenkultur im Zentrum. Skyguide möchte bewusst «bestimmte Dinge anders machen, effektiver, effizienter gestalten» (Interview 1, Z. 31–32). Im Zuge des Changemanagements in der Softwareherstellung spiele Experte 1 eine aktive Rolle.

**Experte 2**, Programmleiter Virtual Center bei Skyguide (vgl. o.J.)

Experte 2 habe Erfahrungen in Softwareentwicklung, als After-Sales-Manager, im Ausland sowie bei der Integration und dem Betrieb von Systemen und habe mehrere Firmenwechsel durchlebt. Durch die verschiedenen Herausforderungen habe Experte 2 gelernt, dass seine Stärken in der Teamgestaltung seien (vgl. Interview 2 Z. 59–63). Er könne dieses Team befähigen sowie durch Wertschätzung und durch das Fördern der Stärken der einzelnen Teammitglieder massgeblich zum Erfolg dieses Teams beisteuern. Der Reifegrad eines Teams in Bezug auf die Volition könne daran gemessen werden, dass die gesetzten Ziele in immer kürzerer Zeit erreicht würden. Auch in der Freizeit kümmere sich Experte 2 um Teams. Er organisiere z. B. Planwagenferien und stelle fest, dass da die Teamherausforderungen vergleichbar mit den Aufgaben aus der Geschäftswelt seien. In der Softwareentwicklung bei Skyguide müssten verschiedene Expertinnen und Experten zusammengebracht werden. Diese unterschieden sich nicht nur durch ihre fachlichen Kompetenzen, sondern durch kulturelle

Aspekte. Bei der Zusammenstellung dieser Arbeitsteams habe sich Experte 2 schweizweit einen Namen gemacht.

**Experte 3**, Leiter Kalaidos Fachhochschule (vgl. Kalaidos Fachhochschule, o.J.-b)

Die Fachhochschulwelt spiele bei der Entwicklung von Führungskompetenzen eine bedeutende Rolle (vgl. Kalaidos Fachhochschule, 2014). Experte 3 zeichne sich durch den Aufbau und jahrelange Erfahrungen im Betreiben der privaten Kalaidos Fachhochschule aus. Die Menschlichkeit sei in den Werten verankert und werde von den Mitarbeitenden nachweislich gelebt (vgl. Kalaidos Fachhochschule, o.J.-a). Experte 3 habe seine ersten beruflichen Erfahrungen im eigenen Familienbetrieb erwerben können. Da habe er gelernt, dass der Betrieb nur dann funktionierte, wenn alle einander helfen (vgl. Interview 3 Z. 14–16). Nach der Lehre, nach einem Studium an der ETH und nach einer Dissertation in Betriebs- und Produktionswissenschaften habe er in der Leitung der AKAD gearbeitet. Anschliessend habe er mit Partnern zusammen die erste private Fachhochschule der Schweiz, Kalaidos, ins Leben rufen können. Die drei Partner hätten gemeinschaftlich die Fachhochschule als Team geleitet. All diese Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge (vgl. Interview 3, Z. 54–56) hätten Experte 3 zu der Führungsperson gemacht, die er heute sei. Das Team sowie das Wechseln in verschiedene Funktionen, um damit die Führungskompetenzen zu erweitern, seien für ihn sehr zentral.

**Experte 4**, CEO eines Sicherheitsbetriebes in der Aviatik Branche

Experte 4 habe seine eigene Unternehmung im Bereich der Flugsicherheit gegründet und aufgebaut. Seine beruflichen Erfahrungen habe Experte 4 bei der Armee sowie bei der Polizei in einem dynamischen Umfeld und in verschiedenen Funktionen sammeln können. Als CEO habe er verschiedenste Teams aufgebaut und gelernt, dass die zwischenmenschlichen Aspekte für den Erfolg eines Teams ausschlaggebend seien (vgl. Interview 4, Z. 15–17). Experte 4 kenne Teams, die in einem alltäglichen Arbeitsumfeld sowie in Notsituationen funktionieren müssten.

**Experte 5**, Head of ATM International Airports, Skyguide (vgl. Skyguide AG, 2020c)

Experte 5 sehe sich als ausgeprägten Teamplayer und sei davon überzeugt, dass wirklich grosse Dinge nur in Teams erreicht werden könnten (vgl. Interview 5, Z. 12–14). Experte 5 habe eine Lehre absolviert, als Flugverkehrsleiter gearbeitet und ein Betriebswirtschaftsstudium abgeschlossen. Er leite heute als Manager eine Abteilung

innerhalb der Operationen der Firma Skyguide. Auf seinem beruflichen Weg habe Experte 5 viele Erfahrungen mit festen und dynamischen Teams sammeln können und dies mehrheitlich in der Aviatik-Branche der Schweiz.

**Experte 6**, Head of OPS East, Skyguide

Experte 6 habe eine Flugverkehrsleiterausbildung in Zürich abgeschlossen, sich auf dem Gebiet des Ressource- und Teammanagements weitergebildet und in verschiedenen Projekten mitgearbeitet. Sein beruflicher Abstecher in die Area-Control-Center (ACC) nach Genf habe ihn spüren lassen, wie sich eine andere Kultur in der Arbeitswelt auswirke. Er habe festgestellt, dass Vertrauen untereinander die Arbeitsbasis bilde (vgl. Interview 6, Z. 14–17). Dazu gehöre das Ausdiskutieren von Themen, das Akzeptieren der Meinungen anderer Teammitglieder und die Erkenntnis, dass dieser Prozess Zeit benötige. Doch diese Investitionen würden sich lohnen und seien ein Teil der Aufbauarbeit für die Erlangung von Vertrauen (vgl. Interview 6, Z. 22–26). Die nicht ausgesprochenen Regeln des Teams würden einen Teil der Teamkultur bilden, welche zwischen Zürich und Genf verschieden sei. Wenn jedoch die Art, wie Probleme angegangen werden, ausgeblendet würde, werde erkennbar, dass die operationellen Probleme dieselben seien. Einzig der Umgang mit den Problemen, die Lösungsansätze und die Denk- und Handlungsmaßnahmen seien verschieden (vgl. Interview 6, Z. 52–55). Ein zu berücksichtigender Einflussfaktor für Teamarbeit liege in der Sinnhaftigkeit des übergeordneten Ziels und darin, sich als Individuum zurücknehmen zu können (vgl. Interview 6, Z. 84–86).

**Expertin 7**, Teamleiterin Human Factors Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (vgl. [ZHAW], 2018)

Expertin 7 habe Psychologie und Wirtschaft studiert und ihre Dissertation im Bereich Stress-Forschung geschrieben (vgl. Interview 7, Z. 12–14). Die Erfahrungen im Militär bei der Selektion von Kader-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern und als UN-Beobachterin seien die Vorstufen für den nächsten Karriereschritt zur ZHAW als Dozentin und heute als Abteilungsleiterin gewesen. Durch verschiedene Projekte und ihre Lehrtätigkeit habe sie Wissen im Bereich der Aviatik aufbauen können.

**Experte 8, Ehemaliger Personalchef Swissair**

Experte 8 besitze über 25 Jahre Erfahrungen im HR-Bereich innerhalb der Aviatik-Branche als Geschäftsleiter und in der Industrie (vgl. Interview 8, Z. 11–12). Zusätzlich kenne er die Weiterbildungslandschaft der Schweiz, da er seit über zwölf Jahren bei der HWZ doziere und eine Abteilung leite (vgl. Interview 8, Z. 23–27). In der Forschung sei Experte 8 seit ca. vier Jahren aktiv und entwickle ein neues HR-Modell (vgl. Interview 8, Z. 36–39). Als selbstständiger Berater sei Experte 8 ein gesuchter Keynote-Speaker (vgl. Peoplexpert, o.J.) und bei verschiedenen Veranstaltungen, nicht nur im Bereich Aviatik, anzutreffen.

**Expertin 9, Beraterin, Coach für Führungskräfte, Dozentin**

Expertin 9 habe ein Psychologiestudium und eine Weiterbildung im Bereich Organisationsentwicklung sowie Training und Development absolviert (vgl. Interview 9, Z. 12–14). Als selbstständige Ausbilderin berate sie Führungskräfte in deren Weiterentwicklung (vgl. advenias AG, o.J.) und sei als Dozentin in der Weiterbildung tätig (vgl. Interview 8, Z. 23–25).

**Experte 10, Leader Patrouille Suisse**

Experte 10 habe sich zum Mechaniker ausbilden lassen und anschliessend die militärische Ausbildung zum Fighter-Piloten in der schweizerischen Luftwaffe absolviert (vgl. Interview 10, Z. 12–13). Sein fliegerisches und fachliches Können habe ihn zur Patrouille Suisse gebracht. Die Patrouille Suisse sei ein hochspezialisiertes fliegerisches Team der schweizerischen Luftwaffe. Dieses Team dürfe sich keine Fehler erlauben, da es sonst für alle Mitglieder lebensgefährlich werden könne. Wie diese Höchstleistungen erreicht und gehalten werden, steht im Fokus der vorliegenden Arbeit. Die Erfahrungen des Zusammenarbeitens in der Patrouille Suisse werden in dieser Arbeit zusammengetragen und ausgewertet. Experte 10 zeichne sich als Offizier, Militärpilot, Leader der Patrouille Suisse und als Instruktor und CRM-Trainer aus (vgl. Interview 10, Z. 54).

**Experte 11, Besitzer und CEO eines Hotels**

Experte 11 zeichne sich durch sein innovatives Vorgehen im Bereich des Hotelmanagements und in der menschenzentrierten Führungsweise aus. Seine Unternehmensgruppe habe durch die Einführung neuartiger Methoden innerhalb von fünf Jahren ihren Umsatz verdoppelt und reduziere die Krankheitsrate der Mitarbeitenden von 10 % auf 2 % (vgl. Jansson, 2016). Sein Handlungskonzept könne im Kontext der Teamvolution einen Zusatznutzen einbringen.

Harvard Businessmanager beschreibt den Wandel in den Hotels von Experte 11 als den erfolgreichsten in der deutschen Management-Geschichte (vgl. Interview 11, Z. 26–28). Durch die Zusammenarbeit mit Pater Anselm Grün sei die Menschlichkeit (vgl. Grün, 2016) in seinem Unternehmen ins Zentrum gerückt (vgl. Pfaff et al., 2009).

**Expertin 12**, Leiterin Institut für HR und Leadership einer FH

Expertin 12 habe auf der Sekundarstufe unterrichtet und sei anschliessend an die ETH gegangen. Dort habe sie das Career-Service-Center mitaufbauen können und sei so das erste Mal mit Karrierethemen in Kontakt gekommen. Diese Erfahrungen habe sie in die Credit Suisse gebracht und sie habe dort ihre Kompetenzen in Aus- und Weiterbildungsthemen entwickelt. Als nächster Schritt sei sie HR-Businesspartnerin geworden und habe durch die Erfahrungen in einer internationalen Firma Einblicke in verschiedene Zweige erlangen können. Die nächsten beruflichen Herausforderungen haben Expertin 12 an die AKAD und in die Kalaidos als Institutsleiterin für HR und Leadership gebracht (vgl. Interview 12, Z. 12–39).

**Experte 13**, Director Safety Flight Operation BAZL

Experte 13 sei ein ausgebildeter Elektroingenieur der ETH und habe ein Masterstudium in den USA abgeschlossen. Anschliessend habe er die Pilotenausbildung bei der Swissair absolviert und sei einige Jahre später zum Kapitän befördert worden. Zeitgleich habe Experte 13 die Möglichkeit erhalten, zu fliegen und bei der Beschaffung von Flugsimulatoren mitzuarbeiten (vgl. Interview 13, Z. 13–37). Nach dem Grounding der Swissair habe sich die Möglichkeit geboten, an der ZHAW einen Bachelorstudiengang in Aviatik aufzubauen, in welchem er drei Jahrgänge zum Diplom habe führen können. Als im Bundesamt für Zivilluftfahrt die Stelle des Abteilungsleiters Sicherheit Flugbetrieb, oder die Stelle des Vizedirektors, frei wurde, habe sich Experte 13 um diese Stelle bemüht und sei seither beim BAZL angestellt (vgl. Interview 13, Z. 46–53).

**Experte 14**, Verwaltungsrat Präsident (vgl. MZSG Management St. Gallen AG, o.J.)

Experte 14 habe im Betrieb seines Vaters seine ersten beruflichen Erfahrungen sammeln können und habe anschliessend an der HSG ein Studium absolvieren können. Er habe während seiner Dissertation und der Habilitationsphase das St. Galler Management-Modell mitentwickeln können (vgl. Interview 14, Z. 37–40). Experte 14 leite in der Zwischenzeit seit 40 Jahren das St. Galler Management-Zentrum und sei ein europaweit bekannter Experte in

der Führungsausbildung von Managerinnen und Managern. Er habe in seinem beruflichen Leben Tausende von Führungspersonen aus- und weitergebildet und kenne die Zusammenhänge der Führungs- und Teamarbeit aus der theoretischen sowie aus der praktischen Sicht.

**Experte 15, Head of People & Culture Development**

Experte 15 sei in Norwegen geboren und habe sich als Jugendlicher schon für die Schweiz interessiert. Deshalb habe er sich später für ein Studium der Finanzwirtschaft in St. Gallen eingeschrieben (vgl. Interview 15, Z. 22–24). Nach der Studienzeit habe es Experte 15 zu Hilti gezogen und er habe dort sein ganzes berufliches Leben verbracht. Erste Erfahrungen habe er in Projekten als Controller in Europa und in den USA sammeln können (vgl. Interview 15, Z. 26–28). Die nächsten Stellen seien Planung und Reporting gewesen. Im Anschluss sei er nach Schweden und Dänemark gegangen, wo er Erfahrungen in den Gebieten Finanz, Informatik und Personalkraft habe sammeln können. Zusätzlich habe er Bekanntschaft mit einem Change-Team gemacht (vgl. Interview 15, Z. 29–32). Danach habe er weitere Stationen bei Hilti absolviert, bis Experte 15 Head of People and Culture Development geworden sei. Er und sein Team kümmerten sich um Unternehmenskultur und strategische HR-Projekte (vgl. Interview 15, Z. 39–41). In dieser Funktion sei Experte 15 global zuständig und habe somit mit kulturellen HR- und Personalentwicklungsthemen zu tun. Er mache dadurch Erfahrungen als Manager auf internationaler Ebene.

**Expertin 16, Dozentin und Coach**

Expertin 16 habe Jura studiert, strafrechtlich doktoriert und zehn Jahre international gearbeitet. Da ihr die Rechtswissenschaft zu eng wurde, habe sie zu ABB als Head of Corporate Communication gewechselt (vgl. Interview 16, Z. 11–16). Die nächste Station sei für Expertin 16 die Winterthur Versicherung als Head of Corporate Communication für ganz Europa gewesen. Sie habe sich dabei um Themen wie interne Kommunikation, Medien, Executive-Coaching und Events gekümmert (vgl. Interview 16, Z. 25–26). Expertin 16 habe bei Verhandlungen festgestellt, dass Potenzial im Thema interkulturelles Management stecke, habe sich weitergebildet, habe ein Buch geschrieben und sei Dozentin auf diesem Fachgebiet. In Teams seien die Themen Kommunikation, gegenseitiges Verstehen und Vertrauen essenziell für die Umsetzung von Zielen.



**Experte 17**, ehemaliger Chef der Schweizer Armee, Verwaltungsrat SWISS

Experte 17 habe Betriebsökonom HWV studiert und einen Executive-Master-Abschluss der Universität Zürich abgelegt. Auf der anderen Seite habe er sich im schweizerischen Militär bis zum Armeechef hochgearbeitet. Speziell in diesem Zusammenhang habe er Erfahrungen in Teams und als Führungsperson sammeln können (vgl. Interview 17, Z. 24–29). Experte 17 stelle heute seine Erfahrungen verschiedenen wohltätigen Institutionen und Verwaltungsräten zur Verfügung.

**Experte 18**, CEO eines Hotels

Experte 18 sei in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen und habe miterleben müssen, wie sein Vater ein gut laufendes Unternehmen mit tausend Mitarbeitenden in den Konkurs steuerte und wenige Jahre später gestorben sei. Dieses Erlebnis habe ihn mit 17 Jahren für sein ganzes Leben geprägt. Experte 18 sei gelernter Koch, im Service tätig gewesen und habe sich an der Hotelfachschule in Luzern weitergebildet.

Anschliessend habe er eine gewisse Zeit in Kanada und anschliessend für eine amerikanische Gesellschaft in Basel in der Flussschiffahrt-Branche gearbeitet. In dieser Tätigkeit habe er die Möglichkeit bekommen, in weiteren Ländern Erfahrungen zu sammeln. Die amerikanischen Managementkultur-Erfahrungen seien ihm sehr positiv in Erinnerung geblieben.

Seit 2005 leite er zusammen mit seiner Frau das Restaurant und einen Hotellerie-Betrieb. Die ersten Jahre seien sehr anspruchsvoll gewesen, da er zusammen mit seiner Frau einen Betrieb übernommen hätte, welcher fast vor dem Konkurs gestanden sei. Nur durch ein gutes Team, die richtige Unternehmenskultur und durch Learning by Doing habe aus dem ehemals desolaten Betrieb ein funktionierendes Unternehmen werden können.

Den ausgewählten Expertinnen und -experten wurde es überlassen, wo sie ihr Interview durchführen wollten. Im nächsten Kapitel wird auf die Durchführung der Interviews eingegangen und die Umsetzung der individuellen Bedürfnisse wird beschrieben.

## 1.6 Vorgehen und Ablauf

In diesem Kapitel werden die Datenerfassung und die nachfolgende Auswertung der Befragungen erläutert.

### 1.6.1 Durchführung und Dokumentation der Befragungen

Die Interviews wurden an verschiedenen Örtlichkeiten durchgeführt. Die meisten Befragungen fanden in einem Zweiergespräch (Interviewer und Expertin/-experte) in einem ruhigen und störungsfreien Raum statt. Drei Interviews mussten per Telefon oder Skype durchgeführt werden. Bei allen Befragungen wurde der Ton elektronisch aufgenommen. Die Interviews dauerten zwischen ein und zwei Stunden.

Tabelle 6: Übersicht Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung).

Interview Nr.	Datum	Durchführung des Interviews in	In Person	Telefon – Skype
1	20.08.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
2	27.08.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
3	02.09.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
4	05.09.2019	Zürich Flughafen	X	
5	11.09.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
6	11.09.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
7	23.09.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
8	26.09.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
9	30.09.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
10	01.10.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
11	02.10.2019	Wangen bei Dübendorf		X
12	22.10.2019	Zürich Örlikon	X	
13	15.11.2019	Zürich Flughafen	X	
14	16.11.2019	Zürich		X
15	25.11.2019	Wangen bei Dübendorf		X
16	12.12.2019	Winterthur	X	
17	19.12.2019	Wangen bei Dübendorf	X	
18	06.06.2020	Saanenmöser	X	

### **1.6.2 Transkripte**

Vor Beginn der Interviews wurden von allen Expertinnen und Experten die Datenschutzbestimmungen unterschrieben (siehe Anhang 1.4 «Interviews – Einverständniserklärungen»). Alle Interviews wurden auf der Grundlage eines Fragebogens durchgeführt (siehe Anhang 1.4 «Interviews – Fragebogen»). Die Tonaufnahmen der Interviews wurden transkribiert (siehe Anhang 1.4 «Interview – Transkripte – Interview xx»). Die Verschriftlichung der Expertenaussagen liefert die Grundlage für die Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018).

### **1.6.3 Pretest**

Das erste Interview wurde als Pretest durchgeführt. Der Fragebogen wurde für die weiteren Interviews etwas angepasst. Es hat sich gezeigt, dass es zur Einstimmung und zur Fokussierung für die interviewte Person hilfreich ist, eine Frage zur Herkunft und zur Expertise gestellt zu bekommen. Zusätzlich wurden dadurch vertiefte Informationen des Erfahrungswissens sichtbar.

Deshalb wurde der Fragebogen für die folgenden Interviews mit einer Einstimmungsfrage ergänzt. Diese Antworten haben keinen direkten Zusammenhang mit der Inhaltsanalyse, bieten jedoch einen vertieften Einblick in den Ursprung der Antworten. Beim Abschluss der Befragung wurde die Formulierung so abgeändert, dass die befragten Personen eine kurze Reflexion des Interviews machen und eventuell nicht erfasste Gedanken oder Punkte einbringen konnten. Dies geschah mit der Absicht, möglichst alle Einflüsse auf die Teamvolution zu erfassen. Die gestellten Fragen wurden auf Anhieb verstanden und mussten teilweise nur stilistisch etwas angepasst werden.

Diese Anpassungen haben den Start, die Befragung und den Abschluss der empirischen Datenerfassung in eine abgerundete Form gebracht. Dadurch konnten umfangreiche Daten und das Vorgehen aus der Praxis erfasst werden.

#### **1.6.4 Inhaltsanalyse**

Alle Transkripte (siehe Anhang «1.4 Interview – Transkripte – Interview xx») wurden in das Inhaltsanalysetool eingespeist und mit dessen Hilfe strukturiert. Die Auswertung der Interviews wurde mittels Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) mit dem Werkzeug MAXQDA 2020 durchgeführt. Die durchgeführten Schritte werden nachfolgend beschrieben.

##### **1. Schritt – Kodifizierung und Strukturierung**

Durch das Zuordnen von Codes wurden die transkribierten Interviewinhalte strukturiert (siehe im Anhang «1.5.2. Codierung – 1. Experteninterview Analyse» und Anhang «1.5.2 Codierung – 2. Codebuch»). Diese Codes wurden dem Kontext der Problemkreise der Teamvolution und den weiteren Einflüssen auf die Teamvolution zugeordnet, damit die Interviewinhalte der Struktur des theoretischen Modells entsprechen. Diese Zuordnung ist die Grundlage für eine Auseinandersetzung des theoretischen Modells mit den erhobenen empirischen Daten.

##### **2. Schritt – Inhaltliche Verdichtung der Expertenantworten**

Die zweite Stufe der Datenverdichtung wurde durch eine weitere Zusammenfassung der codierten Segmente der einzelnen Fragen erreicht (siehe Anhang «1.5.2 Codierung – 3. Reports – Summaries» und Anhang «1.5.2 Codierung – 4. Reports-Summaries mit codierten Segmenten»). Diese Analyse detektiert Einflüsse und Praxiswissen in Bezug auf die gestellten Fragen.

##### **3. Schritt – Identifizierung der Einflüsse relativ zum Fragehintergrund**

Alle zusammengefassten Aussagen (siehe Anhang «1.4.2 Zusammenfassungen der Antworten pro Frage») der einzelnen Expertinnen und Experten wurden aus Gründen der Nachvollziehbarkeit mit der Interviewnummer referenziert. Die aufgelisteten Zusammenfassungen, relativ zu den gestellten Fragen, ermöglichen die Identifizierung der Einflussfaktoren des Fragehintergrundes.

#### **4. Schritt – Erkenntnisgewinnung relativ zu den Problemkreisen**

Die zugeordneten Antworten der Expertinnen und Experten erlauben die Erkenntnisgewinnung auf der Stufe jeder Frage des Fragebogens. Da jede Frage einem Problemkreis der Teamvolution zugeordnet ist, können Rückschlüsse auf jeden Kreis gezogen werden (siehe Anhang «1.5.3 Problemkreise der Teamvolution – Zusammenfassung der Interviews»). Dadurch wird die Datengrundlage für die Generierung des TVIK gelegt.

#### **5. Schritt – TVIK-Generierung**

Durch die Zuordnung der gewonnenen Einflüsse der Datenanalyse ist die Bildung des TVIK (siehe Anhang «1.6 Definition der Einflussfaktoren des TVIK») möglich. Durch die Beschreibung und durch das Formulieren der gewonnenen Ergebnisse in einer lesbaren Form (siehe Anhang 1.6 «TVIK – Code-Beschreibungen») wird das Fundament für die Definition des TVIK gelegt.

Durch die mehrfache inhaltliche Verdichtung und Strukturierung der Daten wird als nächster Schritt die Definition des TVIK möglich. Das nächste Kapitel führt die Ergebnisse in der Form des TVIK zusammen und stellt sie dar.

## 2 Ergebnisse

---

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der Inhaltsanalyse der Experteninterviews in Anlehnung an Kuckartz (2018) zusammengetragen. Die Aussagen der Expertinnen und -experten werden konkretisiert und in das TVIK überführt.

### 2.1 Modell des Team-Volition-Intervention-Konzepts

Die Ergebnisse der Datenanalyse der einzelnen Problemkreise der Teamvolition werden in diesem Kapitel kondensiert und zusammengefasst, damit das TVIK auf der Basis der Einflussfaktoren gebildet werden kann.

#### 2.1.1 Entwicklung des Team-Volition-Intervention-Konzepts

Die erhobenen Interviewdaten wurden mittels Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) in mehreren Schritten und mithilfe von Codes strukturiert und kondensiert. In diesem Kapitel werden die Codes in das TVIK integriert. Die Items werden definiert und detailliert beschrieben.

Das TVIK basiert auf fünf Haupteinflüssen. Dies sind die Säulen «Teammitglieder», «Teamfunktionen», «Teamführung», Teamentwicklung» und andere Einflussfaktoren der «Teamvolition».

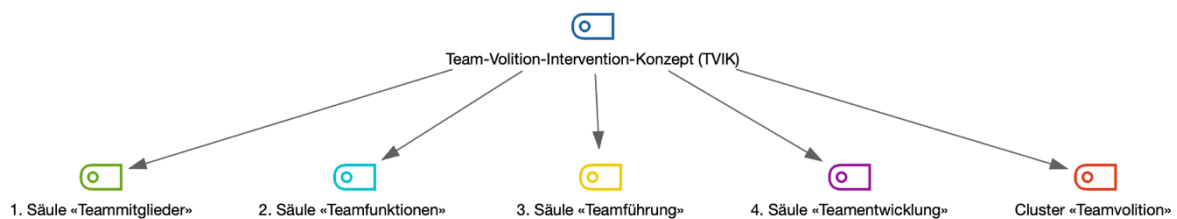


Abbildung 20 – Code-Übersicht des TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung).

Nachfolgend werden alle Codes und Items definiert und zusammengefasst. Die Tabellen mit weiterführenden Informationen stehen im Anhang unter 1.6 «TVIK – Codebeschreibungen» zur Verfügung.

## 2.1.2 1. Säule «Teammitglieder»

Der Säule «Teammitglieder» werden drei Codes zugewiesen. Dies sind die Items «Individuelles Teammitglied», «Teamfähigkeit» und «Teammitgliederauswahl».

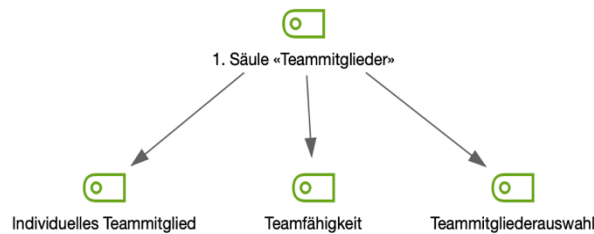


Abbildung 21 – Code-Übersicht 1. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Codes werden im Folgenden detailliert beschrieben.

### Code «Individuelles Teammitglied»

Der Code «Individuelles Teammitglied» setzt sich aus den Items «Teamausrichtung», «Verhalten und Haltung», «Menschlichkeit», «Kompetenzen», und «Motivation» zusammen.

#### 2.1.2.1 Teamausrichtung

Um ein Teamalignment (miteinander am gleichen Strick ziehen) aller Mitglieder zu erreichen, müssen sich alle mit dem Team identifizieren können und sie müssen menschlich zusammenpassen. Jedes Teammitglied benötigt die notwendigen Voraussetzungen (Kompetenzen) zur Teamarbeit.

Wir wollen alle gemeinsam das Ziel erreichen. Das ist wieder das, das gemeinsame Ziel, das ist wirklich sehr, sehr bindend.

*[Experten\I04; Position: 298 - 299]*

Aber wir machen das gerne, wir vertrauen einander, wir wollen das Miteinander machen.

*[Experten\I04; Position: 483 - 484]*

Das Zentrale, das ich mit jemand etwas umsetzen kann und wenn wir jetzt wirklich ans Umsetzen gehen. Ich gehe davon aus, wir sind uns einig, jeder braucht mal die fachlichen Fähigkeiten, das ist klar.

*[Experten\I04; Position: 438 - 440]*

Damit eine hohe Teamleistung generiert werden kann, müssen sich die Teammitglieder gegenseitig ergänzen und damit ihren Anteil zum Teamergebnis beisteuern.

Man hat gewisse Fähigkeiten und Talent im Team, von dem alle anderen Teammitglieder enorm profitieren können. Man muss diesem Talent den Raum geben, das Talent und die Fähigkeiten auch ausleben zu können. Vielleicht heisst das auch, dass diese Person mehr Freiheiten als Andere geniessen kann, aber sie muss auch die Leistung für das Team auch erbringen.

*[Experten\105; Position: 213 - 217]*

### **Kernaussage**

Das menschliche Zusammenpassen und die richtigen Kompetenzen sind für die Teamausrichtung zentral.

#### 2.1.2.2 Verhalten und Haltung

Die Haltung zur Arbeit und das daraus entstehende Verhalten jedes Teammitglieds sind für die Teamleistung ausschlaggebende Aspekte. Der Arbeitsstil, das Commitment, der Fleiss, die Freude, eine gute Grundeinstellung und eine berufliche Professionalität sowie elementare Höflichkeit sind die Basis für Leistung und Erfolg.

Es ist wenig, es geht nicht um Durchsetzung, es geht um Mehrheiten schaffen, Begeisterung erzeugen, Commitment bringen, Identifikation erzeugen und deswegen ist die Umsetzungsstärke dann immer oder sie ist dann kritisch, wenn jemand umsetzungsstark ist.

*[Experten\108; Position: 628 - 631]*

Weiter benötigen die Teammitglieder einen guten Umgang mit Fehlern. Notwendig sind Lust und Leidenschaft für die Arbeit, Offenheit, Proaktivität, Professionalität, Respekt untereinander und gegenüber anderen. Dies ergibt zusammen einen Handlungsansatz.

Du brauchst eine Kombination von Leuten, auf die du voll zählen kannst und die müssen auch andere Leute mitreissen. Und wenn sie dann nicht Primadonna sind, die nicht nur für sich selbst schauen, sondern für ein Team, dann kannst du gut damit leben.

*[Experten\115; Position: 420 - 423]*

Ob es jetzt kulturell ist, oder die persönlichen Bedürfnisse und Ziele. Auch die Wertvorstellungen und Charaktereigenschaften unterscheiden sich stark.

*[Experten\105; Position: 250 - 251]*

Skills and Attitude und die müssen zusammenspielen. Und sonst geht nichts. Und ich glaube, es geht bei diesen Kompetenzen auch. Aber, ich finde einfach, man muss mal überlegen, was für Konsequenzen. Und dann gibt



es noch viele, die die gleiche Kompetenz meinen, und sie anders benennen, und das finde ich ziemlich heikel.

*[Experten\16; Position: 724 - 728]*

### **Kernaussage**

Die Haltung zur Arbeit ist für die Teamleistung ausschlaggebend.

#### 2.1.2.3 Menschlichkeit

Ein Team setzt sich aus einzelnen Menschen zusammen, welche dazugehören wollen und welche ihren eigenen Lebensweg und ihre Persönlichkeit ins Team einbringen.

Der Unterschied macht der Mensch und nicht der Rest.

*[Experten\102; Position: 108 - 109]*

Respekt ist wahrscheinlich das zentrale Element für Menschlichkeit. Und dann aber auch den Aspekt, dass jeder Mensch ein sehr grosses Potenzial hat. Viel ein grösseres Potenzial als wir denken.

*[Experten\18; Position: 129 - 132]*

[...] wir erwarten höchste Qualität, und das aber nicht zum Preis von einer Menschlichkeit.

*[Experten\18; Position: 194 - 195]*

Damit jedes Individuum mit seinen Leistungen dem Team zuträglich sein kann, müssen sich die Teammitglieder gegenseitig vertrauen.

[...] im Team mit Sicherheit die Offenheit andere Meinungen zuzulassen oder sogar zu fördern.

*[Experten\117; Position: 66 - 67]*

Dies gelingt nur mit Transparenz auf allen Ebenen und mit gegenseitiger Unterstützung (Geben und Nehmen). Daraus entstehen gelungene Beziehungen, Verbundenheit und Zufriedenheit.

In der Literatur hat es so viele Facetten, in denen es als ein Ding der Unmöglichkeit dargestellt wird, aber ich glaube, bei vielen Sachen geht es um fundamentale, menschliche Bedürfnisse. Wenn du die einigermaßen im Griff hast, kannst du gut mit dem Rest leben. Aber, wenn du die nicht im Griff hast, dann bringt alles andere nichts.

*[Experten\15; Position: 187 - 191]*

## **Kernaussage**

Die Menschlichkeit und das Vertrauen der Teammitglieder untereinander sind die Grundlagen für Teamleistung.

### 2.1.2.4 Kompetenzen

Für ein Individuum in einem Team sind die Fachkompetenz, das harte Wissen und das Talent Voraussetzungen dafür, seinen Anteil an der Teamleistung beizutragen. Genauso relevant sind die Sozialkompetenzen und die einzelnen Aspekte davon.

Skills and Attitude und die müssen zusammenspielen. Und sonst geht nichts. Und ich glaube, es geht bei diesen Kompetenzen auch. Aber, ich finde einfach, man muss mal überlegen, was für Konsequenzen. Und dann gibt es noch viele, die die gleiche Kompetenz meinen, und sie anders benennen, und das finde ich ziemlich heikel.

*[Experten\I16; Position: 724 - 728]*

[...] wenn ich jetzt die Softfaktoren oder das fachliche Know-how bewerte, da bewerte ich die Softfaktoren definitiv höher.

*[Experten\I02; Position: 102 - 103]*

[...] du musst das Team so zusammensetzen, dass die Menschen über die Softfaktoren zusammen funktionieren, aber dass du genug Fachwissen verteilt hast, um das Ziel erreichen zu können.

*[Experten\I02; Position: 448 - 450]*

Nur wenn alle Teammitglieder zusammenarbeiten wollen und können, kann sich der Teamerfolg einstellen.

Ich glaube grundsätzlich nicht daran, dass man Menschen fundamental ändern kann. Und wenn einer per se nicht zusammenarbeiten will, kannst du alles versuchen, es wird nichts nützen.

*[Experten\I02; Position: 375 - 377]*

Wenn ich aber weiss, die arbeiten gut im Team und die legen auch Wert auf gute Zusammenarbeit, dann habe ich mehr oder weniger so das Gefühl, wahrscheinlich stimmt dann die Qualität eher.

*[Experten\I08; Position: 79 - 81]*

Jedes Teammitglied muss sich bewusst sein, dass als Basis guter Zusammenarbeit die Beziehung zu sich selbst geklärt sein muss und dass sich die Selbstkompetenz genügend ausgebildet haben muss. Dazu gehören insbesondere Selbststeuerungskompetenzen wie

Selbstregulierung, Selbstlenkung, Selbstorganisation, Selbstreflexion, Empathie, Emotionsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit.

Wenn ich die Beziehungsebene nicht geklärt habe, ist keine erfolgreiche Teamarbeit möglich.

*[Experten\11; Position: 35 - 36]*

Wenn ich zu mir selbst eine gestörte Beziehung habe als Mensch, dann werde ich auch keine gute Beziehung zu meinen Mitmenschen aufbauen können, weil ich permanent etwas in das Verhalten meiner Mitmenschen hineinprojiziere. Das heisst, man sollte sich selbst aufmerksam entwickeln. Emotionsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit wird über das sich selbst bewusstwerden entwickelt.

*[Experten\11; Position: 65 - 70]*

Da sich funktionierende Teamarbeit durch fortlaufendes Interagieren und Lernen innerhalb des Teams auszeichnet, müssen die dafür notwendigen Bausteine bei jedem involvierten Individuum vorhanden sein.

Und es eigentlich schlussendlich nicht darum geht, unbedingt zu sagen, wer ist jetzt da der Grösste, Längste und Breiteste, sondern dass es darum geht, wie schaffen wir es miteinander zu interagieren, dass man da etwas Positives bewirken können in jedem Umfeld.

*[Experten\106; Position: 429 - 432]*

### **Kernaussage**

Die fachlichen und sozialen Kompetenzen jedes Teammitglieds, welche konstant entwickelt werden, sind zentral für den Teamerfolg.

#### 2.1.2.5 Motivation

Jedes Teammitglied muss selbstmotiviert sein. Dies bedingt eine positive Grundeinstellung des Individuums, kompatible Wertvorstellungen (vom Individuum zum Team, zur Firma und umgekehrt), Energie für die Arbeit, Interesse an und Sinnhaftigkeit der zu lösenden Aufgaben sowie einen inneren Antrieb.

[...] du brauchst einfach die Grundeinstellungen, und wenn du zu wenig davon hast, funktioniert es nicht.

*[Experten\102; Position: 421 - 422]*

Sinnhaftigkeit für das Individuum, das ist, glaube ich, ganz wichtig. Ist klar, führt zur Motivation, dass ich es dann mache. Dafür brauche ich einen Sinn, oder diese Sinnhaftigkeit. Ja, ich würde sagen, das ist für das Individuum wichtig für die Umsetzungskraft nachher.

*[Experten\|18; Position: 810 - 813]*

Auf der anderen Seite sind die Rahmenbedingungen in Bezug auf die Organisation und die psychologische Sicherheit wesentlich für den Erfolg des ganzen Teams.

Die Rahmenbedingungen, die zum Arbeiten gegeben werden, aber auch der Zustand der Teammitglieder.

*[Experten\|17; Position: 247 - 248]*

Wenn das aber ein Team ist, wo ich die Leute gut kenne und wertschätze, wo es ein gutes Vertrauen gibt. Dann sage ich, aber weisst du gestern in der Phase oder bei dem Meeting habe ich mich jetzt aber gar nicht gut gefühlt, wegen dem und dem und überlege mir gerade, vielleicht könnt ihr mir helfen, was könnte ich beim nächsten Mal besser machen, dass es mir besser geht. Das sage ich nur, wenn die psychologische Sicherheit stimmt.

*[Experten\|08; Position: 840 - 846]*

Unakzeptables Verhalten darf nicht zugelassen werden und es ist eine zentrale Aufgabe der Führungsperson und der Hierarchie, dafür zu sorgen.

Wenn du Leute hast, die ein klares Verhalten an den Tag legen, das nicht fördernd sind, dann musst du es entsprechend adressieren.

*[Experten\|15; Position: 175 - 177]*

### **Kernaussage**

Die Selbstmotivation der Teammitglieder und die psychologische Sicherheit sind die Energiequellen für Teamleistung.

### **Code «Teamfähigkeit»**

Der Code «Teamfähigkeit» setzt sich aus den Items «Menschlichkeit», «Reflexion», «Teamstimmung» und «Diversität leben» zusammen.

#### **2.1.2.6 Menschlichkeit**

Beim Arbeiten in Teams müssen sich die Teammitglieder als Menschen begegnen. Die Menschen in der Gruppe sind zusammen für die Teamleistung verantwortlich und machen den Unterschied von Team zu Team aus.

Die haben eben in dieser Forschung einen ganz spannenden Artikel geschrieben. Das eigentlich ein Mehrwert nur entstehen kann, wenn sich alle für die inkludierende Strategie entscheiden. Wenn einer wie aussen bleibt und sagt, ich möchte euch gar nicht als Mensch begegnen, sondern nur als Arbeitsidentity, wird es schwierig.

*[Experten\|08; Position: 151 - 156]*

Inwieweit sich ein Team in diesen Aspekten entwickelt hat, ist am Verhalten der Teammitglieder im Alltag erkennbar. Wenn sich alle auf ihre Stärken konzentrieren und an Teamarbeit glauben, kann sich der Teamerfolg einstellen.

Am Schluss ist es der Teamerfolg und alle die im Team sind, die wissen genau, was eigentlich ihr Anteil daran gewesen ist.

*[Experten\106; Position: 412 - 414]*

### **Kernaussage**

Die Teamfähigkeit bedingt Teammitglieder, welche sich als Menschen begegnen und damit den Teamerfolg ermöglichen.

#### 2.1.2.7 Reflexion

Reflexion als Team oder als Individuum ist die Basis für Entwicklung. Durch Reflexion kann festgestellt werden, was funktioniert und was nicht. Dadurch kann konstantes Lernen praktiziert werden und Professionalität kann aufgebaut werden.

Es braucht viel Selbstreflexion und Menschenverständnis. Du musst die andere Person verstehen und lesen können. Das ist schwierig und das muss man ausbilden.

*[Experten\105; Position: 305 - 307]*

Ich finde, alles was zu der Selbstreflexion beiträgt, ob im Privaten oder durch Schulungen im Unternehmen.

*[Experten\105; Position: 474 - 475]*

Zusammengefasst sind also die wichtigsten Komponenten die Reflexion, das Hören und das Fragen. Das sind für mich wichtige Dinge, um in einem Team gut agieren zu können.

*[Experten\111; Position: 73 - 75]*

Wie ausgeprägt die Teamfähigkeit eines Teammitglieds oder eines ganzen Teams ist, kann mit der Methode der Reflexion beurteilt werden. Folgende Beispielfragen haben sich in der Praxis für die Teilreflexion als hilfreich erwiesen: Helfen wir untereinander? Setzen wir konkrete Ziele? Sind wir organisiert? Stellen wir Fragen und hören zu? Unterbrechen wir andere? Halten wir uns an die Vorgaben? Was haben wir gut gemacht? Werden die Regeln eingehalten? Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Wie fühlt sich ein Individuum innerhalb des Teams? Wo können wir sie als Team verbessern? Bedeutsam bei der Beantwortung dieser Fragen ist, dass sich alle Teammitglieder äussern und transparent ihre Meinung mit dem ganzen Team teilen.

Durch die verschiedenen Sichtweisen der Teammitglieder kann sich eine einstimmige Meinung etablieren. Dies ist für die Findung einer ausgewogenen Sichtweise und einer eventuell notwendigen Massnahme und Entwicklung ausschlaggebend.

Diese Reflexion ist wichtig, aber die Moderation dieser Reflexion muss dieser Lead Link übernehmen.

*[Experten\108; Position: 597 - 599]*

Es braucht viel Selbstreflexion und Menschenverständnis. Du musst die andere Person verstehen und lesen können. Das ist schwierig und das muss man ausbilden.

*[Experten\105; Position: 305 - 307]*

### **Kernaussage**

Die Methode der Reflexion ist eine Voraussetzung für die Entwicklung auf der individuellen Ebene und auf der Teamebene.

#### 2.1.2.8 Teamstimmung

Die Stimmung eines Teams ist ein Indiz für die Teamfähigkeit und den Entwicklungsgrad des Teams. Durch den Aufbau einer Teamidentität und eines gesunden Selbstbewusstseins kann Erfolg entstehen.

"[...] dort gibt es noch einen anderen Aspekt, den ich in letzter Zeit auch reinbringe, bei Teamsitzungen zu Beginn einen kurzen persönlichen Austausch macht, um das Beziehungselement hereinzuholen, und dann auch, wenn man eine Traktandenliste hat, was man meistens hat, ein Traktandum macht, eine Review der Tools, von uns als Team untereinander. Weil ich einfach immer merke, je schneller man jegliche Missstimmungen anspricht, desto besser. Denn sonst explodiert es plötzlich."

*[Experten\116; Position: 512 - 518]*

"Die Stimmung innerhalb eines Unternehmens ist wichtiger als jedes Wissen oder Kapital"

*[Experten\111; Position: 27 - 28]*

### **Kernaussage**

Die Teamstimmung ist der Gradmesser der Teamfähigkeit eines Teams.

### 2.1.2.9 Diversität leben

Durch Diversität und durch das Etablieren einer inkludierenden Strategie können Innovationen und ausgewogene Lösungen entstehen. Dies bedingt jedoch, dass Unterschiede geschätzt und von allen involvierten Personen vollständig akzeptiert werden.

"Ich glaube auch da, es ist so ein heterogenes Team. Also Leute, die sich aus verschiedenen Facetten zusammensetzen, sind oft interessanter, weil dann auch ganz andere Diskussionen entstehen. Denn wenn alle gleich sind, dann haben alle die gleichen Ideen, die gleichen Vorschläge, die gleichen Vorgehensweisen."

*[Experten\101; Position: 691 - 694]*

#### **Kernaussage**

Das Leben von Diversität in Teams auf allen Ebenen ist der Garant für umsetzbare Lösungen.

#### **Code «Teammitgliederauswahl»**

Der Code «Teammitgliederauswahl» setzt sich aus den Items «Miteinbezug des Teams», «Auswahlkriterien», «Menschliche Aspekte» und «Passung» zusammen.

### 2.1.2.10 Miteinbezug des Teams

Ein neues Teammitglied muss die beste Person für das Team sein. Diese Aussage bezieht sich auf alle benötigten Kompetenzarten. Bei der Auswahl muss das Team involviert werden, denn nur das gesamte Team kann feststellen, inwieweit die neue Person ins Team passt oder nicht.

Es spielt die wichtigste Rolle, weil eigentlich also ein Individuum, das nicht hineinpasst oder ich sage es jetzt mal salopp, kann die Effizienz auf null bringen, wenn es Kämpfe jeglicher Art gibt, wenn es Verletzungen beliebiger Art gibt, wenn es Nebenschauplätze jeglicher Art gibt und von daher ist die Auswahl des Individuums ein wichtiger Teil.

*[Experten\109; Position: 265 - 269]*

[...] bei einer Auswahl sollte das Team idealerweise involviert sein.

*[Experten\112; Position: 515 - 516]*

Durch eine Probezeit kann festgestellt werden, wie der Funktionen-Fit ist und wie die zwischenmenschlichen Aspekte funktionieren.

[...] dann kommt der letzte Probe und das ist das Ausprobieren. Die ersten 100 Tage vom Bewerber und wie er sich verhält. Darum mache ich bei höheren Positionen immer eine Probezeit. So, dass ich es problemlos sehen kann. Es kostet vielleicht Geld, aber ich muss

dann nicht jemanden durchfüttern und zuschauen, wie er Fehler macht und ein schlechtes Beispiel ist.

*[Experten\14; Position: 669 - 673]*

Ein Assessmentcenter kann nur einige psychologische Eigenschaften ans Licht bringen. Diese Resultate sind für ein umsetzungsstarkes Team jedoch ungenügend. Durch das Zusammenarbeiten in der Realität zeigt sich die Anpassungsfähigkeit des neuen Teammitglieds in Bezug auf das ganze Team. Wiederkehrende und transparente Reflexionen helfen allen Beteiligten, Schwachstellen und Stärken zu identifizieren.

In meinem Bereich nutze ich ein Assessment Tool, das heisst Intercultural Development Inventory, das ist ein Entwicklungsmodell, das ist mir auch sympathisch, weil ich eine Ist Aufnahme machen. Da sehe ich, wo die Person steht, in Bezug auf ihre interkulturelle Kompetenz. Und das hilft jeweils, denn wenn ich das im Team mache, dann weiss ich auch, welches Teammitglied wo steht in dieser Entwicklung.

*[Experten\16; Position: 388 - 393]*

Wenn man so ein tolles Assessment-Center macht, das meistens sehr viel Geld kostet, ja dann kann man, wenn es nicht funktioniert, dann sagen, ja das hat natürlich dieser, welcher das Assessment-Center durchgeführt hat, der hat ja gesagt, das sei der Richtige. Aber ich glaube, das ist der komplett falsche Weg, also die Verantwortung für die Anstellung von einer Person, wenn jetzt jemand zu uns in die GL kommt, habe immer ich.

*[Experten\104; Position: 357 - 362]*

### **Kernaussage**

Bei der Auswahl eines neuen Teammitglieds muss das Team zwingend einbezogen werden. Durch Probearbeiten kann die Passung zum Team der ausgewählten Person verifiziert werden.

#### **2.1.2.11 Auswahlkriterien**

Die Fähigkeiten (Sozial- und Methodenkompetenz), die Eigenschaften, die Seniorität und die Erfahrungen der Person müssen zur Aufgabe und zum Team passen. Die auszuwählende Person muss «können und wollen». Sie muss auf dem richtigen Niveau gefordert werden, da sie sich ansonsten langweilt oder überfordert fühlt. Bei der Auswahl können psychologische Tests einen Trend liefern, was jedoch in der Praxis selten gemacht wird. Informationen aus dem Netzwerk, persönliche Beziehungen und Mund-zu-Mund-Empfehlungen sind in der Praxis die am meisten verbreiteten Rekrutierungsarten.



Ich glaube, wirklich das Zwischenmenschliche muss funktionieren und das kann man nur rausfinden, wenn man sich auch kennenlernt. Das funktioniert nicht antizipiert, man kann nicht sagen, ja das wird schon gut kommen. Ich glaube sogar eher fachliche Lücken und Mängel, die könnte ich in Kauf nehmen, das kann man alles nachbessern, das ist gar kein Problem. Aber Basis muss sein, dass die Leute können und wollen, miteinander zusammenarbeiten. Das muss die absolute Basis sein und die kann man nur eruieren, indem man sich halt wirklich kennenlernt.

*[Experten\104; Position: 365 - 372]*

[...] Mund-zu-Mund-Propaganda [...]

*[Experten\118; Position: 825 - 825]*

### **Kernaussage**

Die Fähigkeiten und Erfahrungen des neuen Teammitglieds müssen zur Aufgabe, zur Herausforderung und zum Team passen.

#### 2.1.2.12 Menschliche Aspekte

Bei der Auswahl eines neuen Teammitglieds wird in der Praxis meist intuitiv beurteilt. Durch den direkten Austausch wird die menschliche Passung, die Präsenz der Person, inwieweit sie konkret werden kann und ihr Wille festgestellt.

Das erfolgt rein intuitiv. Es werden also keine objektiven Maßstäbe und auch keine Bewertungen benutzt.

*[Experten\111; Position: 254 - 255]*

### **Kernaussage**

In der Praxis wird ein neues Teammitglied intuitiv ausgewählt.

#### 2.1.2.13 Passung

Teammitglieder müssen menschlich und mit ihrem Stärkeprofil zusammenpassen, damit Vertrauen entstehen kann. Dazu gehört auch, dass die Werte- und Erwartungshaltungen zusammenpassen.

[...] das Team mitgeredet hat, anhand der CVs. Ja, doch, das könnte passen. Dann sind die Personen eingeladen worden einen Tag. Haben da mal einen Tag, einen dreiviertel Tag mitgearbeitet und am Ende gab es dann so einen kurzen Review. Individuell, wo einmal das

Team gefragt wird: Hey, könnt ihr euch vorstellen, mit dem weiterzumachen? Passt das?  
Fachlich, aber auch rein, passt der zu euch?

[Experten\I01; Position: 479 - 484]

## Kernaussage

Die Teammitglieder müssen menschlich und von der Werte- und Erwartungshaltung gesehen zusammenpassen.

### 2.1.3 2. Säule «Teamfunktionen»

Der Säule «Teamfunktionen» werden vier Codes zugewiesen. Dies sind «Wahrnehmung der Funktion», «Teamlead», «Richtigkeit der Funktionenzuweisung» und «Funktionenzuweisung».

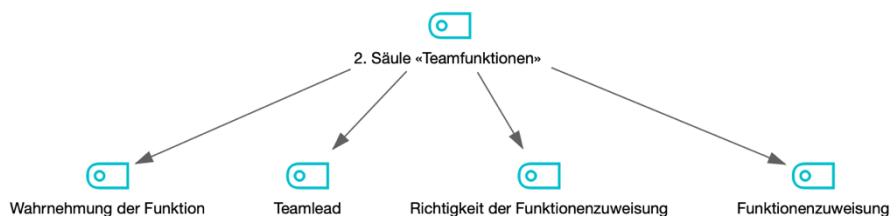


Abbildung 22 – Code-Übersicht 2. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Codes werden im Folgenden beschrieben.

#### 2.1.3.1 Code «Wahrnehmung der Funktion eines Teammitglieds»

Ein Teammitglied muss zur definierten Funktion des Teams passen. Das bedeutet, dass ein Individuum seine Funktion kennt, wahrnimmt und lebt. Es muss über die richtigen Fach- und Sozialkompetenzen verfügen. Erst durch die tägliche Arbeit wird ersichtlich, inwiefern ein Teammitglied seiner Funktion gerecht wird.

Wir haben aufgeteilte Rollen, das ist klar. Aber bei uns in der GL ist eines klar, jedes GL-Mitglied muss eigentlich auch jede Funktion vom anderen kennen und auch übernehmen können. Denn wir haben beispielsweise auch keine Stellvertretungsregeln, das haben wir nicht.

[Experten\I04; Position: 375 - 379]

[...] bei allen Werten, die du hast, aber wir müssen dich in dieser Rolle ersetzen, denn wir riskieren nicht den Gesamtteamerfolg deinetwegen [...]

### **Kernaussage**

Ein Teammitglied muss seine Teamfunktion kennen sowie wahrnehmen können und wollen.

#### 2.1.3.2 Code «Teamlead»

Ein Team benötigt eine\*n Schiedsrichter\*in und Entscheider\*in. Es kann zu Situationen kommen, in denen jemand mit etwas Abstand oder Übersicht eine Entscheidung herbeiführen muss. Der Teamlead kann fließend wahrgenommen werden und es muss nicht eine autoritäre Person und ein Kästchen im Organigramm sein. Ein Team benötigt einen Leader oder eine Moderation, die über festgefahrene Situationen hinweghilft.

[...] Ich würde noch einen Schiedsrichter einbauen in einem Team. Es muss jemanden geben, der im Zweifel sagen kann: Das ist jetzt falsch gelaufen. Vielleicht ist es aber auch der Kritiker. Der Schiedsrichter muss dann eine Lösung finden. Es braucht eine zusätzliche Regel. Entweder muss er sie erfinden, oder er muss sie ausgraben und hat sie schon. Also, jeder Fussballschiedsrichter ist der Hüter der Regeln. Und da würde ich jetzt sagen, in diesen vier Funktionen, würde mir die Aufsicht über die Regeln noch ein wenig fehlen. Ein Kritiker kritisiert eben, aber das heisst nicht unbedingt, dass er eine Lösung findet. Vielleicht sind die dann die Entscheider. Das müssen sie selbst entscheiden, ob sie da eine fünfte Funktion wollen.

### **Kernaussage**

Ein Team benötigt eine Person, die den Teamlead innehat, was jedoch fließend wahrgenommen werden kann.

#### 2.1.3.3 Code «Funktionenzuweisung»

Um Teamerfolg zu erreichen, müssen die Teamfunktionen geklärt sein. Dazu werden eindeutige Funktionen, Teamstrukturen, klare Zuständigkeiten und klare Verantwortlichkeiten vorausgesetzt. Alle Teammitglieder müssen gleichbehandelt werden und kulturelle Unterschiede müssen berücksichtigt werden.

[...] klaren Strukturierung und der Zuweisung von Verantwortlichkeiten, diese Vertrauensgeschichte. Dazu ist halt die Grundvoraussetzung, bevor ich jemandem vertrauen kann, muss man sich zuerst einmal kennen.

*[Experten\I08; Position: 131 - 134]*

Intern würde ich sagen; klare Ziele, klare Strukturen und klare Vorgaben helfen für den Erfolg.

*[Experten\I07; Position: 37 - 38]*

### **Kernaussage**

Die Funktionszuweisungen müssen in einem Team geklärt und wahrgenommen werden.

#### 2.1.3.4 Code «Richtigkeit der Funktionenzuweisung»

Die Richtigkeit der Funktionenzuweisung äussert sich durch erzeugte Fortschritte des Teams und durch die Teamleistung insgesamt. Wenn ein Team leistungsschwach ist, muss die Funktionenzuweisung jedes einzelnen Teammitglieds geprüft werden.

Als Grundmassnahme Rollen erklären und strukturieren.

*[Experten\I07; Position: 149 - 149]*

[...] klaren Strukturierung und der Zuweisung von Verantwortlichkeiten, diese Vertrauensgeschichte. Dazu ist halt die Grundvoraussetzung, bevor ich jemandem vertrauen kann, muss man sich zuerst einmal kennen.

*[Experten\I08; Position: 131 - 134]*

### **Kernaussage**

Damit Teamleistung entstehen kann, müssen die Funktionen richtig zugewiesen sein.

## 2.1.4 3. Säule «Teamführung»

Der Säule «Teamführung» werden vier Codes zugewiesen, «Unterstützung durch Führung», «Menschlichkeit», «Leitungsfunktion» und «Eigenschaften einer guten Führung».

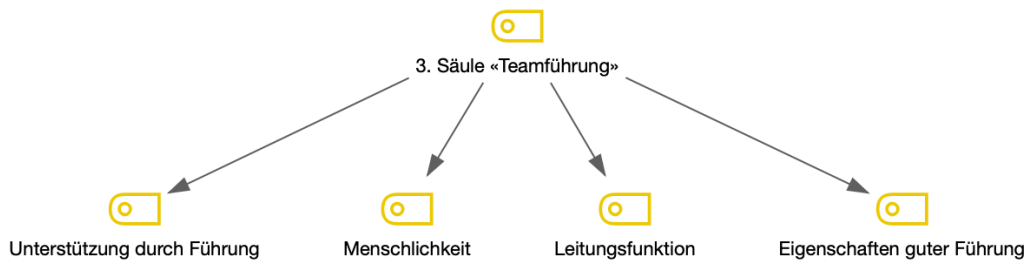


Abbildung 23 – Code-Übersicht 3. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Codes werden nun beschrieben.

### 2.1.4.1 Code «Unterstützung durch Führung»

Die Führungsdienstleistung beinhaltet die Schaffung einer Gemeinschaft und das Wertschätzen jedes einzelnen Teammitglieds sowie des ganzen Teams.

Ohne Führung entsteht keine Gemeinschaft. Wir differenzieren bei uns immer stärker zwischen geistiger Führung und wirtschaftlicher Führung. Führung bezieht sich bei uns immer auf Menschen. Die sogenannte geistige Führung, das Teamleading, hat nur die Aufgabe, den einzelnen zu stärken oder ihn dabei zu unterstützen, stärker zu werden und eine Voraussetzung für eine friedvolle Gemeinschaft zu schaffen.

*[Experten\11; Position: 297 - 302]*

Die Teamleitung muss unterstützen, helfen, auf Dinge hinweisen, loben und massregeln. Bei zu fällenden Entscheidungen müssen alle unterschiedlichen Meinungen in den Entscheid miteinbezogen werden. Das bedingt, dass sich die Teamführung Zeit für die Mitarbeitenden nimmt, diese unterstützt und coacht oder sich als Mentor\*in, Mediator\*in, Förderer oder Förderin oder einfach als Mensch zeigt. Es geht darum, dass sich jedes Teammitglied selbst entwickeln kann und seine Stärken nutzt.

Du musst einfach unterstützen, helfen, auf Dinge hinweisen, loben und massregeln. Aber natürlich gibt es auch Leute, die einfach nicht entwicklungsfähig sind.

*[Experten\105; Position: 140 - 142]*

[...] wie das Einbeziehen, das Zulassen von anderen Meinungen.

*[Experten\117; Position: 178 - 179]*

Das wäre Feedback, und das ist auch ein wenig die Rolle des Chefs. Oder vom Mentor. Einfach der Person, die den Zugang zu dieser Person hat. Das sind in der Regel eher starke

Alphatiere. Wer hat den Zugang und wer getraut sich, ihm das zu sagen. Das ist dann auch nicht trivial.

*[Experten\17; Position: 600 - 603]*

Zudem hängt die Umsetzungsstärke eines Teams natürlich sehr stark von der Führungskraft an sich ab. Ist sie sich ihrer selbst bewusst und hat die wichtigen Fragen des Lebens klug und sinnvoll beantwortet, hat eine gute Lebensführung und weiss in der Lehre Dinge, wie ich es beschreiben würde, dann wird das Team auch stark werden.

*[Experten\11; Position: 308 - 312]*

### **Kernaussage**

Die Teamleitung muss unterstützen, helfen, auf Dinge hinweisen, loben, massregeln und ausgewogene Entscheide treffen.

#### 2.1.4.2 Code «Menschlichkeit»

Eine Führungskraft muss Menschen mögen und eine geerdete Persönlichkeit mit gesundem Menschenverstand sowie mit der notwendigen Menschlichkeit sein.

Du musst Menschen auch gernhaben.

*[Experten\102; Position: 773 - 773]*

[...] was ich schon noch wichtig finde, ist man muss auch Menschen gerne haben.

*[Experten\109; Position: 467 - 468]*

Dabei muss die Führungsperson wissen, dass geistige Führung sich vollständig auf die Beziehungsebene fokussiert und eine gewisse Demut verlangt. Dazu gehört, dass alle Teammitglieder gleichbehandelt werden, da ansonsten die Akzeptanz, die Empathie für die Leute und die Glaubwürdigkeit aus der Sicht der Teammitglieder über die Zeit nicht aufgebaut werden kann. Wenn die Führungsfunktion mit Menschlichkeit in allen Aspekten vorgelebt wird, kann bei allen Teammitgliedern Begeisterung generiert werden.

Die sogenannte geistige Führung, das Teamleading, hat nur die Aufgabe, den einzelnen zu stärken oder ihn dabei zu unterstützen, stärker zu werden und eine Voraussetzung für eine friedvolle Gemeinschaft zu schaffen.

*[Experten\111; Position: 300 - 302]*

Es ist wenig, es geht nicht um Durchsetzung, es geht um Mehrheiten schaffen, Begeisterung erzeugen, Commitment bringen, Identifikation erzeugen und deswegen ist die Umsetzungsstärke dann immer oder sie ist dann kritisch, wenn jemand extrem umsetzungsstark ist.

### **Kernaussage**

Eine Führungskraft muss Menschen mögen und eine geerdete Persönlichkeit mit gesundem Menschenverstand sein.

#### 2.1.4.3 Code «Leitungsfunktion»

Durch Führung können Kräfte freigesetzt oder blockiert werden; dafür ist als Führungskompetenz das Wahrnehmen der Autoritätsfunktion und der Linientreue zwingend notwendig.

Ich denke, in einem Team gibt es eine gewisse Hierarchie, die respektiert werden muss. Das heisst nicht zwingend, dass jemand, der Chef sein muss oder den Macker raushängen lassen muss, aber eine gewisse Autoritätsrolle finde ich in jedem Team wichtig.

*[Experten\I05; Position: 198 - 201]*

Deshalb ist es nötig, dass die geltende Unternehmenspolitik, die Wertvorstellungen und die Haltungen kommuniziert werden und dass die Firmenanforderungen klar und unmissverständlich von allen Mitarbeitenden einer Unternehmung umgesetzt werden. Dabei kann die Führung helfen, indem klare Rahmenbedingungen, Vorgaben und Ziele definiert werden, Prioritäten gesetzt werden und Entscheidungen getroffen werden.

Teamarbeit entwickeln kann man eigentlich nur, von meiner Position aus und ich rede ja jetzt aus meiner Perspektive, indem dass man den Leuten erklärt, was die Firmenanforderungen sind.

*[Experten\I04; Position: 136 - 138]*

[...] ein Führer kann sich dann auch absolut in gewissen Phasen mal zurücknehmen. Und muss sich auch bewusst zurücknehmen und die Energie wieder von sich wegnehmen. Und schauen, dass eben viel im Team selbst passiert. Eben umsetzungsstark. Sondern, dass er einfach an der richtigen Stelle den richtigen Impuls gibt. Oder wenn es um grössere Entscheidungen geht oder um Strategien und so weiter, dann braucht es dort sicher schon noch Leitung.

*[Experten\I12; Position: 617 - 623]*

Ein umsetzungsstarkes Team. Ja, ich denke, es braucht einen Leader.

*[Experten\I13; Position: 443 - 443]*

Das Ziel der Teamführung ist, die Organisation dazu zu befähigen, zu funktionieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass dem Team genügend Zeit und Wertschätzung gegeben werden.

Am Ende ist es immer wieder das, diejenigen die zusammenarbeiten sollen, müssen sich gut kennen und dabei Vertrauen aufbauen, da sind wir wieder bei der psychologischen Sicherheit, Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, das ist der Kitt.

*[Experten\108; Position: 890 - 893]*

Durch die Vorbildfunktion der Führungsperson kann das Commitment jedes Individuums positiv beeinflusst werden. Die Führungsperson hat die Pflicht und die Verantwortung bei der Mitarbeiterentwicklung und bei der Förderung. Entstehende Möglichkeiten für die Entwicklung eines Mitarbeitenden oder des Teams müssen wahrgenommen werden, denn nur so ist der Erfolg in Zukunft möglich.

Es ist ganz wenig, es geht nicht um Durchsetzung, es geht um Mehrheiten schaffen, Begeisterung erzeugen, Commitment bringen, Identifikation erzeugen und deswegen ist die Umsetzungsstärke dann immer oder sie ist dann kritisch, wenn jemand extrem umsetzungsstark ist.

*[Experten\108; Position: 628 - 631]*

### **Kernaussagen**

Die Führung muss dafür sorgen, dass die geltende Unternehmenspolitik, die Wertvorstellungen und die Haltungen kommuniziert werden und dass die Firmenanforderungen klar und unmissverständlich von allen Mitarbeitenden einer Unternehmung umgesetzt werden. Zusätzlich müssen Mitarbeitende und Teams entwickelt werden.

#### **2.1.4.4 Code «Eigenschaften guter Führung»**

Das Schaffen einer friedvollen Gemeinschaft und das indirekte und positive Beeinflussen der Teammitglieder muss das Ziel jeder Führung sein. Dabei geht es um Respekt, Fairness, Lohngleichheit, Identifikation, Freiheit, Freiraum und Kreativität.

Ohne Führung entsteht keine Gemeinschaft. Wir differenzieren bei uns immer stärker zwischen geistiger Führung und wirtschaftlicher Führung. Führung bezieht sich bei uns immer auf Menschen. Die sogenannte geistige Führung, das Teamleading, hat nur die Aufgabe, den Einzelnen zu stärken oder ihn dabei zu unterstützen, stärker zu werden und eine Voraussetzung für eine friedvolle Gemeinschaft zu schaffen.



*[Experten\I11; Position: 297 - 302]*

Das ist wichtig, denn dann werden die Teams auch sehr stark. Die geistige Führung fokussiert sich vollständig auf die Beziehungsebene.

*[Experten\I11; Position: 302 - 303]*

Ein Kollektiv zeichnet sich vor allem aus durch eine gute menschliche Ebene. Also die Voraussetzung, was wir schon kurz angesprochen haben, die Menschlichkeit muss immer als Erstes funktionieren. Empathie als absolut zentrales Thema.

*[Experten\I 18; Position: 116 - 119]*

Alle auf Augenhöhe, menschlich mit verschiedenen Kompetenzen, mit verschiedenen Verantwortungen, aber alle menschlich absolut auf Augenhöhe.

*[Experten\I 18; Position: 126 - 127]*

Es sollen Innovationen und Verbesserungen umgesetzt werden. Dies gelingt der Führungsperson durch das Vorleben, durch aktives Zuhören und Fragenstellen, durch das Schaffen von Mehrheiten und durch das Ausstrahlen von Sicherheit.

Extrem gross. Also wirklich, ich habe das gesagt, das muss vorgelebt werden, das haben wir auch schon mal diskutiert. Man muss den Umsetzungswillen, den muss man vorleben. Und das ist substanziell, von mir aus gesehen fast das Wichtigste, das es gibt. Vorbild sein und sagen, ich setze um, wir setzen um und dann funktioniert das.

*[Experten\I04; Position: 609 - 613]*

Das bedeutet, dass der Führungsstil angepasst, partizipativ, situativ und konsultativ sein muss. Dies schliesst nicht aus, dass klare Ziele, eine Richtung, eine Struktur, Vorgaben und Aufträge vorhanden sind. Es geht darum, Klarheit zu schaffen und Missverständnisse auszuräumen. Nicht zu unterschätzen sind Komplimente, die nicht an ein einzelnes Teammitglied gemacht werden, sondern immer an das ganze Team. In einem umsetzungsstarken Team ist nicht eine einzelne Person für Erfolg zuständig, sondern immer das ganze Team.

[...] der Mensch steht im Zentrum. Das ist auch mein davon bin ich hundertprozentig überzeugt. Das ist es, was zählt. Und dann kommt all das Vorleben und die verschiedenen Führungsstile und so, das ist dem mehr oder weniger wie untergeordnet.

*[Experten\I10; Position: 948 - 951]*

[...] es gibt nicht den einen Führungsstil, es ist immer so ein wenig abhängig von dem, wo ist man gerade.

*[Experten\I01; Position: 860 - 861]*

Mit dieser Philosophie sind wir bis jetzt sehr, sehr gut gefahren und haben, das ist ja vielleicht noch interessant, mit diesem situativen Führungsstil auch nie Beschwerden oder Klagen von Geführten.

*[Experten\I04; Position: 664 - 667]*

## Kernaussagen

Führung hat das Ziel, eine friedvolle Gemeinschaft aufzubauen und das indirekte und positive Beeinflussen der Teammitglieder zu erreichen. Dabei geht es um Respekt, Fairness, Lohngleichheit, Identifikation, Freiheit, Freiraum und Kreativität.

## Fazit

Die Funktion der Teamleitung muss an die aktuellen Denkweisen angepasst werden. Die folgende Darstellung (Abbildung 24) visualisiert diesen Wechsel. Viele Unternehmungen befinden sich heute noch im «alten Paradigma». Die Teamleitung steht hierarchisch über dem Team und definiert die Teamziele. Die Teilziele werden von der Teamleitung festgelegt und jedem einzelnen Teammitglied in bilateralen Gesprächen weitergegeben. Die Führung steuert das Teamziel mit anderen Stellen und involviert die Teammitglieder nicht als gesamtes Team.

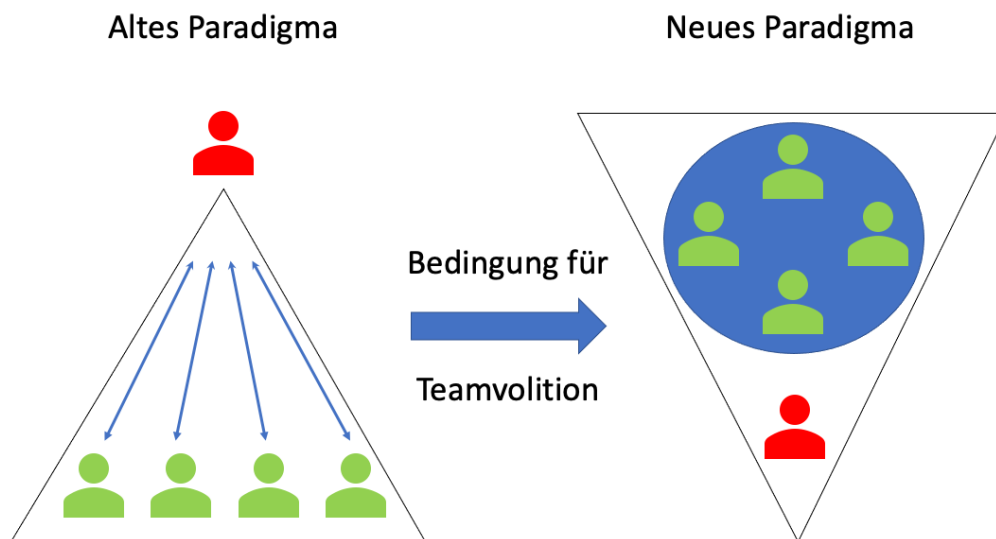


Abbildung 24 – Altes und neues Paradigma. (Quelle: Eigene Darstellung).

Um Teamvolution aufbauen zu können, muss ein Paradigmenwechsel stattfinden, hin zum neuen Paradigma. Hier ist die Teamführung ein Teil des Teams und wird in einem bestimmten zeitlichen Rahmen oder kompetenzabhängig geändert. Die Teammitglieder interagieren, planen die Umsetzung des Teamziels, teilen die Arbeit kompetenzgesteuert auf und bewegen sich im definierten Freiraum und in den gültigen Rahmenbedingungen selbstständig. Die Führungsperson vertritt die Teaminteressen nach aussen und sorgt für den Freiraum und die Ressourcen, welche das Team benötigt. Wie in Abbildung 24 dargestellt, steht die

Teamführung hinter dem Team und versucht, Hindernisse zu eliminieren und das Team zu unterstützen.

### Kernaussage

Teamführung ist eine Dienstleistung für das Team und schafft unterstützende Rahmenbedingungen.

#### 2.1.5 4. Säule «Teamentwicklung»

Der Säule «Teamentwicklung» werden zwei Hauptcodes und sieben Codes zugewiesen. Die Hauptcodes sind «Individuelle Entwicklung» und «Entwicklung des Teams». Jeder Hauptcode umfasst drei oder vier Codes.

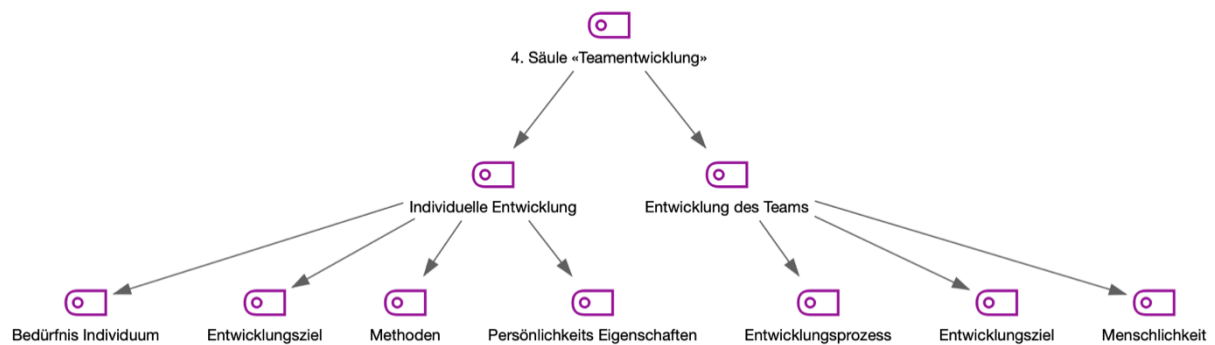


Abbildung 25 – Code-Übersicht 4. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Codes werden nachfolgend beschrieben.

#### Hauptcode «Individuelle Entwicklung»

Der Hauptcode «Individuelle Entwicklung» setzt sich aus den Codes «Bedürfnis Individuum», «Entwicklungsziel», «Methoden» und «Persönlichkeitseigenschaften» zusammen.

##### 2.1.5.1 Code «Bedürfnis Individuum»

Die Entwicklung von Individuen funktioniert nur, wenn dies gewollt ist. Niemand kann von aussen zwangsentwickelt werden. Für eine Entwicklung muss der eigene Weg klar sein.

Durch eine ständige Entwicklung bleiben wir immer in Bewegung.

*[Experten\|11; Position: 409 - 410]*

Wenn du jetzt so Bewertungssysteme anschaust, hast du immer Förderungsmassnahmen und das ist natürlich die Antwort dazu. Eine Möglichkeit ist, dass du jemanden in ein Training schickst, weil ihm hier etwas fehlt. Dieser ist aber willens, etwas zu lernen, ansonsten musst du ihn auch nicht ins Training schicken.

*[Experten\102; Position: 585 - 589]*

Die Entwicklungsmassnahmen müssen einen Kontext zur Aufgabe haben und einem Ziel dienen. Die Entwicklungsschritte müssen allen Parteien dienlich sein und die Entwicklung muss auf den Stärken der Mitarbeitenden aufgebaut werden. Bei der Förderung eines Individuums durch die vorgesetzte Person muss dies auf der Basis von Vertrauen und mit Mitgefühl sowie Offenheit ausdiskutiert werden. Die Mitarbeitenden müssen ihre Stärken einbringen können und so Unterstützung erhalten, dass die Entwicklungsschritte nicht zu einer Unter- oder Überforderung führen.

[...] welche Entwicklung ist nicht einmal so massgebend, sondern wichtig ist die Entwicklung per se. Sicher abgeglichen mit dem Unternehmensziel oder mit den Kompetenzen, welche du brauchst.

*[Experten\118; Position: 891 - 894]*

Also so da bin ich wirklich überzeugt, dass diese Entwicklungsmassnahmen, die das Individuum zum Machen erhält, müssen immer auch einen Kontext haben dazu, was es in seiner täglichen Arbeit tun soll. Es darf ihn oder sie weiterbringen, persönlich, aber es muss immer einen Nutzen auch wieder haben zurück zum Team oder der Organisation.

*[Experten\109; Position: 404 - 408]*

## **Kernaussage**

Entwicklung muss von allen Beteiligten gewollt und zielorientiert durchgeführt werden.

### 2.1.5.2 Code «Entwicklungsziel»

Das Entwicklungsziel muss so genau wie möglich definiert werden und der Zustand nach der Entwicklung muss allen Beteiligten klar sein. Mögliche Entwicklungsziele können die Erhöhung einer definierten Kompetenz sein, z. B. der Feedbackkompetenz, der Frustrationskompetenz, der Kommunikationsfähigkeit, der Kritikfähigkeit, der Lösungskompetenz, der Methodenkompetenz, der Planungskompetenz, der Reflexionsfähigkeit, des Selbstbewusstseins, der Selbstkompetenz, der Umgänglichkeit, der Selbstkenntnis oder der Lernprozessfähigkeit.

Es gibt meistens in jedem Unternehmen mehr oder weniger ein Beurteilungsgespräch, jährliche und so weiter. Entwicklungspläne und Zielvereinbarungen. Und wenn mit dem richtig umgegangen wird, könnte man sagen, dann hat es dort sicher Hinweise drin, die man gebrauchen kann. Aber, ich denke, das Beste ist einfach die Erfahrung. Man weiss, wer hat schon was gemacht, wo reüssiert. Wenn man auf dem basieren kann bei der Auswahl der Leute.

*[Experten\13; Position: 273 - 278]*

Ich glaube, wenn man vom Voraus klare Spielregeln definiert, klare Ziele festlegt, dann kannst du danach eine Zielerreichungskontrolle machen. Dann kannst du das beurteilen.

*[Experten\18; Position: 698 - 700]*

Ich glaube, dass Leute, für jemanden, den sie respektieren, dass sie mehr Ausdauer haben, ein Ziel zu erreichen und ebendiese Extrameilen auch machen.

*[Experten\102; Position: 859 - 861]*

Dabei ist wesentlich, dass kleine Schritte bis zum Ziel gemacht werden. Durch die Begleitung eines Coaches oder der Führungsperson müssen wiederkehrende Reflexionen Aufschluss darüber geben, inwieweit die angewandte Methode dienlich ist und wie die Kompetenzänderungen in den Arbeitsalltag integriert werden können.

[...] kleine Schritte, regelmässige Erfolge, dass die sich selbst immer wieder neu motivieren.

*[Experten\101; Position: 963 - 964]*

Zusammengefasst sind also die wichtigsten Komponenten die Reflexion, das Hören und das Fragen. Das sind für mich wichtige Dinge, um in einem Team gut agieren zu können.

*[Experten\111; Position: 73 - 75]*

## **Kernaussage**

Das Entwicklungsziel muss klar definiert sein. Die Entwicklung muss schrittweise über die Zeit und in den Alltag integriert stattfinden.

### **2.1.5.3 Code «Methoden»**

Bei den Methoden hat sich in den Interviews gezeigt, dass das Lernen durch Handeln in der Praxis zentral ist.

[...] ich würde diese Menschen durch diese verschiedenen Anforderungssituationen durchschleusen. Und dann jeweils beobachten, und entscheiden, ob diese Person im anderen Team bestehen würde.

*[Experten\103; Position: 725 - 727]*

Ich muss es machen. Und wenn ich es mache, dann sehe ich es. Also dann sehe ich es rasant. Und das hilft dann immer. Also darum bin ich immer jemand, der immer vor Ort schauen will. Ich will das sehen.

*[Experten\103; Position: 771 - 774]*

Wenn es jemand ist, von dem man allenfalls gar keine Referenzen bekommt, dann muss man ausprobieren. Ich würde das einem so raten. Wenn ich den jetzt einstellen müsste, würde ich sagen: Wie gehen Sie denn um mit solchen Situationen? Dann lasse ich ihn reden und schaue. Und wenn das nicht vorkommt, würde ich sagen: Wie sehen Sie diese Situation und dann würde er so einen Fall schildern. Je nachdem, wie er dann reagiert, würde ich dann sagen, das ist nicht unser Kandidat. Wenn ich die Wahl habe und noch Alternativen. Und ich würde ihm sagen: Wir müssen es ausprobieren.

*[Experten\114; Position: 799 - 807]*

Die Entwicklung muss auf den persönlichen und professionellen Stärken aufgebaut sein und sich durch Handeln auszeichnen. Dieses Handeln soll von einer coachenden Person oder einem\*einer Mentor\*in durch Hinschauen, Beobachten, Verknüpfen und Reflexionen kritisch geprüft werden. Dabei sind Fairness, Transparenz und Konsequenz ausschlaggebend.

Bei einem Ergebnis helfen, speziell auf etwas hinweisen. Also so auf stärker bauen. Der Erfolg gibt enorm viel Kraft.

*[Experten\103; Position: 1166 - 1167]*

Wenn jemand so gravierende Schwächen hat, dass man sagen muss, das kompensiert jetzt und das ruiniert eigentlich die Stärke, dann kommt sie gar nicht mehr zum Tragen. Bei vielen muss man auch auf die Schwächen schauen, aber Erfolge kann man nur auf den Stärken aufbauen.

*[Experten\114; Position: 662 - 665]*

### **Kernaussage**

Die Entwicklung soll auf den Stärken aufbauen und sich im Handeln auszeichnen.

#### 2.1.5.4 Code «Persönlichkeitseigenschaften»

In einem Team können nur Mitarbeitende eingebunden werden, welche aus ihrer Persönlichkeit Beziehungsfähigkeit besitzen. Dabei sind auch Ehrlichkeit, Empathie, Emotionsfähigkeit, Achtsamkeit, Authentizität, Altruismus, Agilität und Talent elementar. Nur durch das Interagieren mit den anderen Teammitgliedern auf Augenhöhe gepaart mit Ungeduld und der Fähigkeit, fokussieren zu können, werden eine fruchtbare Zusammenarbeit und dadurch ein Teamerfolg möglich.

Wenn ich zu mir selbst eine gestörte Beziehung habe als Mensch, dann werde ich auch keine gute Beziehung zu meinen Mitmenschen aufbauen können, weil ich permanent etwas in das Verhalten meiner Mitmenschen hineinprojiziere. Das heisst, man sollte sich selbst aufmerksam entwickeln. Emotionsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit wird über das Sich-Selber-Bewusstwerden entwickelt.

*[Experten\11; Position: 65 - 70]*

Beziehungsfähigkeit und Emotionsfähigkeit, Empathie, also Mitgefühl, Achtsamkeit, Altruismus. Gerade in einem Team ist ein grosser Aspekt die Bereitschaft, sich dafür einzusetzen, dass andere stark werden innerhalb eines Teams. Man muss sich die Frage stellen, was haben die Mitglieder des Teams davon, dass es mich innerhalb des Teams gibt?

*[Experten\11; Position: 143 - 147]*

### **Kernaussage**

Die Teammitglieder müssen Beziehungsfähigkeit als Persönlichkeitsmerkmal besitzen.

### **Hauptcode «Entwicklung des Teams als Ganzes»**

Der Hauptcode «Entwicklung des Teams als Ganzes» setzt sich aus den Codes «Entwicklungsziel», «Entwicklungsprozess» und «Menschlichkeit» zusammen.

#### **2.1.5.5 Code «Entwicklungsziel»**

Das Team muss gemeinsam das Entwicklungsziel definieren. Dies muss mit dem Bewusstsein geschehen, dass ein Teambuilding-Prozess immer, wenn ein Team sich formt, durchlebt wird.

Indem man erst mal anerkennt, dass es einen Teambuilding Prozess gibt, ob man diesen unterstützt oder nicht.

*[Experten\16; Position: 253 - 254]*

Teambildung kann man durch Teambildungsmassnahmen fördern.

*[Experten\07; Position: 60 - 61]*

Dieser kann gesteuert oder nicht gesteuert sein. Nur so können alle Teammitglieder ihren Beitrag dazu leisten und dahinterstehen. Die Basis sind gemeinsame Werte, ein gemeinsamer Sinn und dass sich die Teammitglieder menschlich kennenlernen. Die Entwicklung muss selbstgesteuerte und zielorientierte Verbesserung erreichen, Wissenslücken schliessen, Kompetenzen stärken und das Machen von gemeinsamen Erfahrungen unterstützen. Durch interagierende Kommunikation, wertschätzendes qualitatives Feedback und Zusammenarbeit können sich jedes Teammitglied und das Team über die Zeit entwickeln.

Ich glaube, das wäre schon zu das wäre nicht gut, habe ich das sagt mir mein inneres Gefühl weisst du, wenn es definiert wäre, als Teambuildingworkshop dann käme es nicht so gut an aber jetzt diese Wanderung, wo wir einen Cervelat bräteln und das wird lustig sein, aber trotzdem gibt es ebenso diese Phasen, wo man einfach so nicht mehr über das geschäftliche diskutieren muss, zusammen etwas erleben.

*[Experten\10; Position: 1120 - 1125]*

Teamentwicklung hat für mich damit zu tun, sie müssen miteinander wissen, wie sie tun und warum sie es tun und warum wer was tut.

*[Experten\109; Position: 88 - 90]*

Ein wenig in einem grösseren Ganzen. Und dort passt für mich dann die Teamentwicklung hinein, so um zu, eigentlich von all diesen Ebenen, und zu sagen was ist der Platz des Individuums im Team? Wie kann das Team noch besser, wie verstehen sie sich? Und im Gesamten in der Organisation, was kann, wie kann dieses Team noch besser zum Beispiel wirken, jetzt wieder im Zusammenspiel mit anderen Teams, die es noch gibt.

*[Experten\109; Position: 82 - 87]*

### **Kernaussage**

Das Team muss sein eigenes Entwicklungsziel definieren.

#### 2.1.5.6 Code «Entwicklungsprozess»

Ein Entwicklungsprozess findet bei jedem Team automatisch statt. Wenn diese Tatsache akzeptiert wird, kann der Prozess gesteuert und positiv beeinflusst werden. Es ist relevant, dass allen Teammitgliedern der Teambuilding-Prozess bewusst ist und dass er anerkannt wird.

Indem man erst mal anerkennt, dass es einen Teambuilding-Prozess gibt, ob man diesen unterstützt oder nicht.

*[Experten\116; Position: 253 - 254]*

Das Anlegen eines Aktionsplans hilft allen beteiligten Personen, die Entwicklung aktiv zu gestalten und sie fassbar zu machen. Dies geschieht am besten mit wiederkehrenden Team-Reflexionen. Diese sollen als Ist-Soll-Überprüfung und als Austausch durchgeführt werden und sollen mit daraus folgenden Aktionen abgeschlossen werden. Der Aktionsplan kann Teambuildingmassnahmen oder die Entwicklung zwischenmenschlicher Aspekte beinhalten. Hier kann es sich empfehlen, auf die Hilfe von Expertinnen und Experten auf diesem Gebiet zurückzugreifen. Bei gruppodynamischen Problemstellungen kann eine Aussensicht die blinden Flecken eines Teams oder eines Teammitglieds aufdecken. Bei Umsetzungsthemen



können Methoden wie AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) oder ‹fühlen, handeln, Erfahrungen machen und üben› hilfreich sein. Schlussendlich kann sich ein Team nur durch das Handeln entwickeln und verbessern.

Dort habe ich gemerkt, dass derjenige, der zu Beginn am lautesten schreit, der wird gewählt, das ist meistens so die Gruppendynamik. Und dort habe ich einfach gemerkt, ist es wichtig, dass das Team sich Zeit nimmt, um wirklich den zu finden oder zu wählen, der passt.

*[Experten\16; Position: 841 - 844]*

Zuständigkeiten. Ich sage, Kommando. Aber nicht im Sinne von Hierarchie, sondern für AKV, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen. Und das hilft einfach, dass man nicht einfach unter dem Hag hindurchfrisst. Das ist eines der Gründe für die Missverständnisse, die dann nachher eskalieren können. Das muss man auf jeden Fall, auf jeden Fall regeln.

*[Experten\17; Position: 647 - 651]*

### **Kernaussage**

Ein Teamentwicklungsprozess findet immer statt und muss gesteuert und positiv beeinflusst werden.

#### 2.1.5.7 Code «Menschlichkeit»

In einem Team kommen verschiedene Menschen mit ihrer individuellen Persönlichkeit, Lebensgeschichten und Erfahrungen zusammen. Damit die Individuen sich gegenseitig verstehen, müssen sie sich auf der menschlichen Ebene begegnen und die Bedürfnisse des Gegenübers kennen. Dies gelingt nur mit Menschenverständnis und durch einen Austausch auf Augenhöhe. Deshalb müssen bei Entwicklungsmassnahmen im Team oder auf der Ebene der Mitarbeitenden menschliche Aspekte berücksichtigt werden. Es muss darauf geachtet werden, dass die Entwicklung als eine positive Erfahrung erlebt wird.

Ein umsetzungsstarkes Team sollte sich mit sich selbst auseinandersetzen. Was kann man besser machen? Was läuft gut? Es sollte aus Stärken gelernt werden und sie sollten ihre eigenen Erfahrungen diskutieren."

*[Experten\107; Position: 422 - 425]*

Wir brauchen jemanden, der fachlich weiss, wie man ein Training entwickelt. Das ist einfach einzuschätzen. Das kann ich überprüfen, indem ich sehe, ob die Person das Wissen mitbringt oder ob wir weitersuchen müssen. Auf der zwischenmenschlichen Ebene ist es das Teamverhalten, das zählt. Wie redet man miteinander und liefert man fristgerecht ab? Kommuniziert man und erarbeitet man etwas zusammen? Ist man verfügbar für letzte

Korrekturen? Also Methoden und Sozialkompetenzen, ein wenig von allem. Anhand der vier Kompetenzen würde ich das abfragen.

[Experten\107; Position: 451 - 458]

### Kernaussage

Die Menschlichkeit ist die Basis für Zusammenarbeit, wohlwollende Kommunikation und den Austausch innerhalb eines Teams.

### 2.1.6 Cluster «Teamvolution»

Dem Cluster «Teamvolution» werden fünf Hauptcodes und 22 Codes zugewiesen. Die Hauptcodes sind «Team», «Teamvolution», «Teamvolution beurteilen», «Teamwork» und «Umfeld». Jeder Hauptcode umfasst zwei bis sieben Codes.

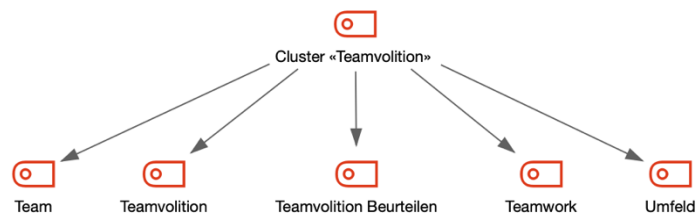


Abbildung 26 – Code-Übersicht Cluster «Teamvolution». (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Items werden im Folgenden beschrieben.

### Hauptcode «Team»

Der Hauptcode «Team» setzt sich aus den Codes «Ausrichtung und Ziel», «Kommunikation», «Kompetenzen», «Menschlichkeit» und «Organisation» zusammen.

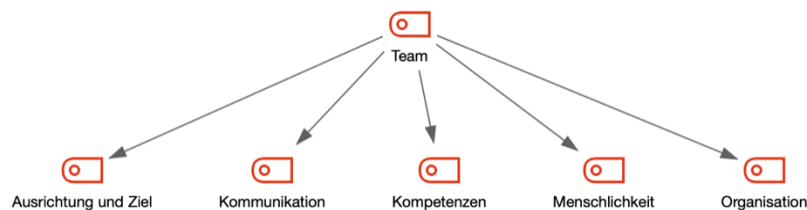


Abbildung 27 – Code-Übersicht Item «Team». (Quelle: Eigene Darstellung).

### 2.1.6.1 Code «Ausrichtung und Ziele»

Die Ausrichtung des Teams ist für jedes Individuum, für das ganze Team und für alle Stakeholder\*innen essenziell. Wesentlich dabei ist, dass alle Involvierten dieselbe Vorstellung des Ziels haben. Dies gelingt durch das gemeinsame Erarbeiten des Ziels. Dabei ist zentral, dass die Sinnhaftigkeit gegeben ist und dass sich alle äussern konnten, bevor das Ziel definiert wird. Die Zieldefinition muss Diversität auf allen Ebenen beinhalten und den besten Kompromiss darstellen, sodass alle dahinterstehen können. Das Gruppenziel muss für alle Mitarbeitenden relevanter als nur ihr eigenes individuelles Ziel sein.

Wenn du ein Team zusammenstellst, und dann hat dieses Team gelernt, zusammen erfolgreich zu sein, das ist meine Hypothese, oder du hast Elemente in diesem Team, das dich daran hindert erfolgreich zu sein, dann musst du auch konsequent sein und sagen: „Weisst Du was? Du gehst besser an einen anderen Ort arbeiten“, und dafür holst du einen anderen, der reinpasst. Das passiert. Und nachher hast du eigentlich ein Team gebildet. Das Team vereint sich durch ein gemeinsames Ziel.

*[Experten\102; Position: 189 - 195]*

Ja, wie er sich einbringt und wie er auf Leute zugeht. Ob sie Probleme gemeinsam bestreiten, oder ob er doch versucht, seine eigene Wurst zu machen.

*[Experten\115; Position: 255 - 256]*

Also ich weiss gar nicht, ob es die Eigenschaften des Teams sind. Das ist wie bei dem Individuum. Die Eigenschaften und Fähigkeiten allein nützen nur wenig, wenn es um die Umsetzung und die Umsetzungsstärke geht. Stattdessen geht es um das Bewusstsein des Teams und ein gemeinsames Verständnis dafür, wofür sie sich einsetzen. Wenn ich eine Gruppe habe, die ein klares gemeinsames Verständnis dafür hat, wofür sie sich einsetzt und bestenfalls alle Beteiligten das, wofür sie sich einsetzen, als sinnvoll empfinden, dann kann ich schauen, wie die Eigenschaften und Fähigkeiten des Einzelnen dann den entsprechenden Aufgaben zugeordnet werden und es kann zur Umsetzung kommen. Das geht also von sollen zu wollen.

*[Experten\111; Position: 363 - 372]*

#### **Kernaussage**

Es kann nur dann ein Teamerfolg entstehen, wenn ein sinnvolles, nachvollziehbares, zusammen erarbeitetes und konsolidiertes Ziel verfolgt wird.

### 2.1.6.2 Code «Kommunikation»

Essenziell für gute Teamarbeit ist der Austausch unter Menschen und eine ausgewogene, wohlwollende, interagierende, herausfordernde und auf Augenhöhe stattfindende Kommunikation. Dabei findet diese Kommunikation nicht nur innerhalb eines Teams, sondern auch ausserhalb des Teams mit allen Stakeholderinnen und Stakeholdern statt. Kommunikation ist der Beginn der Umsetzung. Dies muss nach dem Motto «kommunizieren, funktionieren, denken, fühlen und handeln» geschehen.

Bei vielen Teams wird es schon aufgrund der Funktion, die man hat, fast schon vorgegeben sein. Und wenn man frei ist, muss man auch den Teil, Interessen und Lust mit einbeziehen, abgesehen von den Fähigkeiten, die abgedeckt sein müssen. Aber nicht jeder der gerne Planungen durchführt, ist auch der gute Umsetzer oder auch umgekehrt. Und darum muss man sicher anschauen. Hier hängt vieles an der Kommunikation, da heisst es fünf plus drei, das Dritte ist Kommunikation, und wenn wir sagen, wir machen jetzt das, dann wird es am Anfang heissen, aber nein nicht schon wieder.

*[Experten\17; Position: 453 - 460]*

[...] es sollte jeder in einem gewissen Mass kommunikationsfähig sein, in einem gewissen Mass kritikfähig sein und so weiter und so fort. Aber, natürlich auch ein bisschen andere Kompetenzen, wie Methoden und Fach und so.

*[Experten\13; Position: 227 - 229]*

Basis der verschiedenen Kompetenzen. Ich meine, es hat so ein bisschen zentrale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, das Verantwortungsbewusstsein.

*[Experten\13; Position: 153 - 155]*

### **Kernaussage**

Teamarbeit verlangt nach Austausch unter Menschen und eine ausgewogene, wohlwollende, interagierende, herausfordernde und auf Augenhöhe stattfindende Kommunikation.

### 2.1.6.3 Code «Kompetenzen»

Kompetenzen sind notwendig, um die Aufgabe lösen zu können. Hiermit sind alle Arten von Kompetenzen gemeint. Dies können fachliche, aber auch soziale Kompetenzen wie die Selbstführungskompetenz sein. Diese Aspekte sind sowohl für die Auswahl der Teammitglieder als auch für die Entwicklung des Teams essenziell. Über die Zeit kann es

vorkommen, dass neue Kompetenzen benötigt werden und andere Kompetenzen nicht mehr. Diesem Umstand muss Rechnung getragen werden.

Also so von wegen Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben. Also, dass sie nicht nur die Aufgabe haben etwas zu machen, sondern dass sie in ihrem Bereich auch Kompetenzen haben, um das zu tun.

*[Experten\109; Position: 110 - 112]*

Kompetenzen wenn wir über das Reden, dann reden wir über Ausbildung, da reden wir über Weiterbildung, also Kompetenzen kann man nur erwerben, indem man die Leute ausbildet.

*[Experten\104; Position: 567 - 569]*

[...] ich bin überzeugt, man kann Kompetenzen fördern und schulen, aber man muss erst mal sagen, welche [...]

*[Experten\116; Position: 729 - 730]*

Aber natürlich die übergeordnete Kompetenz, wie funktionieren sie dann als Team, ist ja dann nochmal, wie wird untereinander kommuniziert. Wie werden diese Kompetenzen untereinander auch genutzt. Ist dann oder eben auch komplementär, wird das genutzt oder nicht. Wie kommt man auf eine Entscheidung hin? Wie sind die Entscheidungsprozesse im Team? Also das sind die kommunikativen Geschichten. Wie unterstützt man sich? Wie spornt man sich gegenseitig an? Also das sind dann übergeordnete Kompetenzen. Aber die basieren dann natürlich schon auf den individuellen und so beginnt man.

*[Experten\112; Position: 895 - 902]*

## **Kernaussagen**

In einem Team werden fachliche und soziale Kompetenzen benötigt. Welche Kompetenzen aktuell benötigt werden, richtet sich nach der zu lösenden Aufgabe und kann über die Zeit Teammitgliederwechsel nach sich ziehen.

### **2.1.6.4 Code «Menschlichkeit»**

In einem Team benötigen die Teammitglieder gegenseitiges Vertrauen, damit Volition aufgebaut werden kann. Dies entsteht dadurch, dass sich die Teammitglieder persönlich kennen, sich gegenseitig helfen und füreinander arbeiten (beyond team).

[...] ein richtig gutes Team arbeitet füreinander, das ist eigentlich so ein beyond team.

*[Experten\108; Position: 47 - 48]*

Ich glaube, Umsetzungsstark ist wichtig, dass du auch Dinge mal auf den Boden bringst. Was genauso wichtig ist dann eben ein Stückweit, andere motivieren ist schwer, aber andere

mitzunehmen, mitzureissen, aufzufordern immer wieder auch ein wenig positiv zu beatmen, dass sie am gleichen Strang ziehen.

*[Experten\101; Position: 641 - 645]*

Die Art und Weise, wie sie mit Unzulänglichkeiten umgehen, untereinander. Eng damit verbunden: Wie offen sind sie untereinander.

*[Experten\103; Position: 415 - 417]*

Und wenn die Leute füreinander Sorge tragen. [...] Du merkst es an der Art und Weise wie sie einander anschauen, wie sie miteinander diskutieren, wie sie einander auch beobachten und wahrnehmen.

*[Experten\106; Position: 288 - 292]*

Alle Menschen haben Stärken und Schwächen. In einem menschlichen Umfeld steht die Menschlichkeit an oberster Stelle und Mitarbeitende treffen sich auf einer menschlichen Ebene, haben eine gemeinsame Basis und können dadurch gemeinsame Erfolge generieren, die zusammen gefeiert werden.

Wir feiern zusammen und wir weinen zusammen.

*[Experten\102; Position: 308 - 308]*

Wir möchten Gleichberechtigung haben, also wirklich alle sind uns gleich wichtig, wir wollen, dass diese miteinander anständig umgehen, also wir dulden absolut keine Ansätze von Mobbing, da sind wir ganz, ganz empfindlich.

*[Experten\104; Position: 143 - 146]*

[...] die menschliche Komponente ist der wichtigste und du musst es eben nicht mal begründen.

*[Experten\110; Position: 380 - 381]*

Dort passiert Menschlichkeit. (lacht) Du nimmst dich auf einer anderen Ebene wahr. Es fällt die betriebliche Qualifikation weg: ‚Du bist wichtig, du bist nicht wichtig‘.

*[Experten\118; Position: 441 - 443]*

## **Kernaussagen**

Teamvolution bedingt ein beyond team. Dabei steht die Menschlichkeit an oberster Stelle und die Menschen vertrauen und unterstützen sich gegenseitig.

### 2.1.6.5 Code «Organisation»

Die Organisation eines Teams hat einen Einfluss auf die Teamleistung. Ein Team benötigt Struktur, Zeit und einen Plan. Die Teamgrösse hängt von der Teamaufgabe ab und ein Team muss so klein wie möglich und so gross wie nötig sein. In der Praxis ist die übliche Teamgrösse sieben (+/- zwei) Personen. Diese Grösse kann sich jedoch über die Zeit verändern, wenn gewisse neue Kompetenzen benötigt werden und andere wegfallen. Diesem Umstand kommt eine atmende Organisation am besten entgegen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Team umso erfolgreicher sein kann, je selbstständiger es ist. Das Team weiss am besten, was es benötigt oder nicht mehr benötigt. Jede Aussensicht ist in diesem Aspekt definitionsgemäss limitiert.

Einen enormen, in beide Richtungen. Ich glaube, zusammen eine klare Zielsetzung, wieder mal orientieren, wieder mal zurückgehen und sagen, wo stehen wir, was ist das Nächste. Eine gewisse Struktur, die es braucht, das ist enorm wichtig für ein Team.

*[Experten\I06; Position: 621 - 624]*

Sieben plus/minus zwei, das ist eine Grösse, die aus dem amerikanischen Militär kommt. Diese Platoons da, das sind typischerweise sieben Leute.

*[Experten\I01; Position: 272 - 274]*

Es kommt immer auf die Aufgabe vom Team an, wie viele Leute das es braucht.

*[Experten\I04; Position: 213 - 214]*

[...] diese atmende Organisation, dass man sagt, für den Prozessschritt brauchen wir dringend noch fünf Leute und ich weiss von vorneherein, es passiert jetzt oder die sind jetzt nicht, wie soll man das sagen, es ist für die jetzt kein Problem, wenn sie beim Nächsten nicht mehr dabei sind.

*[Experten\I08; Position: 241 - 244]*

### **Kernaussagen**

Die Teamorganisation hat einen Einfluss auf die Teamleistung. Die Teamgrösse hängt von der zu lösenden Aufgabe ab. Die Teammitgliederzahl sollte neun nicht überschreiten.

## Code «Teamvolition»

Dem Code «**Teamvolition**» werden zwei Codes zugewiesen, «Erkennungsmerkmale von Volition in Teams» und «Unterstützende Massnahmen».

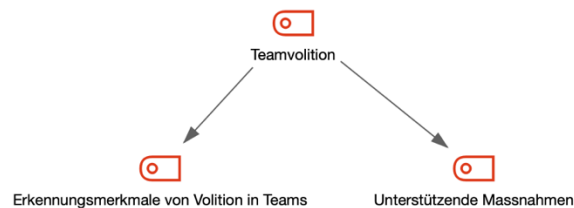


Abbildung 28 – Code-Übersicht Item «Teamvolition». (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Items werden nachfolgend beschrieben.

### 2.1.6.6 Code «Erkennungsmerkmale von Volition in Teams»

Die Expertinnen und -experten sind der Meinung, dass Volition in Teams durch die Beobachtung und die Aussenwahrnehmung verschiedener Indizien und des Teamverhaltens identifiziert werden kann. Das Team arbeitet an gemeinsam definierten Zielen, es zeigt Commitment, es ist lösungszentriert, andere Meinungen werden zugelassen, der Fokus liegt auf guter Leistung und aus Defiziten und Fehlern wird gelernt. Die Teammitglieder zeigen sind loyal gegenüber dem Team und verlassen ihre eigene Komfortzone. Damit Entwicklung stattfinden kann, werden 360-Grad-Feedbacks für Individuen und für das ganze Team durchgeführt. Dabei werden Entwicklungsräume detektiert. Diese werden kritisch und konstruktiv hinterfragt und es werden Massnahmen ergriffen, um sich zu verbessern. Das Team hat Spass, bringt Leistung, ist inspiriert, ist kompromisslos für den Erfolg und zelebriert diesen. Die Teammitglieder haben gemeinsame Erfolgserlebnisse und feiern zusammen. Kurz gefasst können folgende Worte ein umsetzungsstarkes Team charakterisieren: Intelligenz, Imagination, Inspiration und Intuition.

Sie haben einen hohen Grad an Selbstorganisation.

*[Experten\|01; Position: 873 - 873]*

Sie machen Dinge, es geht in die gleiche Richtung, ungefragt und fragen nicht immer nach Erlaubnis.

*[Experten\|01; Position: 876 - 878]*

[...] sie gehen auch bewusst abschätzbare Risiken mal ein.

*[Experten\|01; Position: 880 - 881]*



Ein umsetzungsstarkes Team zeichnet aus, dass sie die Timeline für ihr Ding im Auge haben. Dass sie wissen, wo sie stehen und was notwendig ist, dass sie selbst auch daher kommen und sagen, du hier haben wir ein Problem und das müssen wir vielleicht reduzieren, sonst schaffen wir es nicht oder hier können wir noch etwas mehr machen, da haben wir noch etwas so.

*[Experten\106; Position: 669 - 673]*

Sie haben Spaß an der Arbeit. (lachen) Sie sind gut gelaunt, sie sind positiv unterwegs. Sie haben Ideen, die sie auch umsetzen. Sie sind irgendwo im realistischen Rahmen unterwegs. Nicht abgehoben, ja. Sie verfolgen ein nachvollziehbares Ziel. Sie geben sich Rechenschaft ab in vernünftigen Abständen. Über den Stand der Dinge. Und letztlich natürlich in der Resultaterreichung.

*[Experten\113; Position: 529 - 533]*

### **Kernaussage**

Teamvolition ist an der Teamleistung und an anderen Indizien feststellbar.

#### 2.1.6.7 Code «Unterstützende Massnahmen»

Damit ein Team umsetzungsstark sein kann, müssen die notwendigen Massnahmen gemeinsam im Team entwickelt werden. Nur das Team selbst kann wissen, was es benötigt. Deshalb ergibt es Sinn, Teamregeln aufzustellen. Diese müssen verschriftlicht und von jedem Teammitglied unterschrieben werden. Inwieweit diese Regeln eingehalten werden, wird in den verschiedenen Reflexionen besprochen und wo nötig wird korrigiert. Dies geschieht dem Motto «Teamreflexion, Analyse, Aktion» folgend. Genauso notwendig ist das Klären der gegenseitigen Erwartungen aller beteiligten Personen und der Wunsch zur Umsetzung jedes Teammitglieds.

Im Team. Wie die Regeln der Zusammenarbeit, die wir auf Zentrumsebene haben, aber heruntergebrochen.

*[Experten\107; Position: 324 - 325]*

Ich glaube, wenn man vom Voraus klare Spielregeln definiert, klare Ziele festlegt, dann kannst du danach eine Zielerreichungskontrolle machen. Dann kannst du das beurteilen.

*[Experten\118; Position: 698 - 700]*

Diese Tatsache kann die Zusammenarbeit beeinflussen, denn es müssen immer die Menschen mit ihren individuellen Persönlichkeiten im Zentrum stehen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass keine vorgefassten Meinungen herrschen, dass Offenheit und Transparenz

gelebt werden und dass Wirksamkeit im Zentrum steht. Durch Fokussierung sowie genügend Zeit und Raum sind vielversprechende Rahmenbedingungen zur Bildung von Volition gegeben. Wenn sich alle Teammitglieder integriert fühlen, werden sie ihre Verantwortung tragen.

[...] im Team mit Sicherheit die Offenheit andere Meinungen zuzulassen oder sogar zu fördern.

[Experten\17; Position: 66 - 67]

Ja, das sehe ich sehr stark am Output. Die Wirksamkeit ist das, was das Team bewegt und wie etwas zu Ende gebracht wird. Sehe ich also Ergebnisse oder ich sehe keine Ergebnisse.

[Experten\11; Position: 384 - 386]

### Kernaussage

Massnahmen, die das Team unterstützen und der Teamvolition zuträglich sind, müssen vom Team selbst definiert werden.

### Hauptcode «Teamvolition beurteilen»

Dem Item «Teamvolition beurteilen» werden drei Codes zugewiesen. Dies sind «Einschätzung Individuum für Team mit Volition», «Einschätzung von Teamvolition» und «Menschlichkeit».

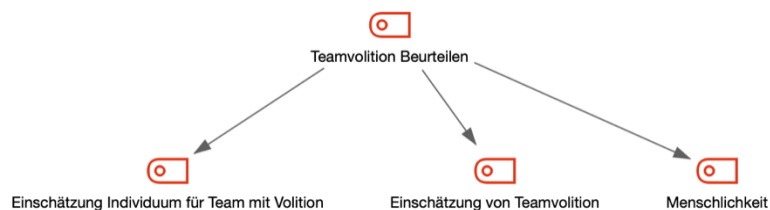


Abbildung 29 – Code-Übersicht Item «Teamvolition beurteilen». (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Items werden nachfolgend detailliert beschrieben.

#### 2.1.6.8 Code «Einschätzung Individuum für Team mit Volition»

Teammitglieder eines umsetzungstarken Teams müssen von sich aus gerne zusammenarbeiten, sich weiterbilden und Initiative ergreifen wollen. Es ist ausschlaggebend, zu wissen, inwieweit sich eine Person über Eigen- oder Teamleistung definiert.

Definiert er sich über Eigenleistung oder eben über Teamleistung das sind solche Dinge.

*[Experten\12; Position: 339 - 340]*

Deshalb ist es wesentlich, zu verstehen, welche Antreiber eine Person besitzt und welche Persönlichkeitsfaktoren bei der Arbeit ausschlaggebend sind. Trends können Assessment-Tools oder ein Gruppenprofil aus psychologischen Tests bieten. Bessere Ergebnisse werden in der Praxis mit Verhaltensbeobachtungen im Alltag (Probearbeiten) gemacht.

Was treibt die Person an, ist die Person wirklich an der Führung interessiert und Führung heisst im Sinne von, sich mit Mitarbeitern auseinandersetzen, sich wirklich für die Mitarbeiter interessieren und nicht eigentlich an die Rolle.

*[Experten\12; Position: 675 - 678]*

Wenn er zudem noch Aufgaben wahrnimmt, die nicht nur seinem Sinn entsprechen, sondern auch noch seine Fähigkeiten und Eigenschaften voll abfordern, dann habe ich die optimale Voraussetzung.

*[Experten\11; Position: 173 - 176]*

Die Mitarbeitenden benötigen Fachkompetenz und soziale Kompetenzen wie Eigenkompetenz, Identifikation, Motivation, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Emotionen. Die Ausprägung dieser Elemente in Summe ist ein Gradmesser von Commitment. Die idealen Mitarbeitenden können, dürfen und wollen handeln.

Es hängt immer sehr stark davon ab, worum es geht. Ich glaube, dass weniger Fachkompetenzen, sondern mehr Methodenkompetenzen wichtig sind. Methoden führen zur Stärkung der Bindung zwischen den Beteiligten wie zum Beispiel Social Connecting.

*[Experten\11; Position: 149 - 152]*

Vor allem im explorativen Ansatz, wo wir ja jetzt sehr stark unterwegs sind, genau wie bei operativen nahen Themen, wenn es um Softwareentwicklung und so geht. Dass du dort sehr stark merkst, ob ein Team eher zu einem Ergebnis kommen wird oder nicht, in der Art und Weise wie sie das Angehen. In der Art und Weise auch, wie sie dabei sind. Wenn du Freude oder Interesse hast oder wenn sich die Leute zwischendurch mal ein wenig aufregen, weil etwas nicht geht und sich für das Einsetzen, also wenn Emotionen mit im Spiel sind, und ein treibender Faktor ist, auch in die positive Richtung.

*[Experten\106; Position: 270 - 277]*

## **Kernaussagen**

Mitarbeitende eines Teams mit Volition benötigen Fachkompetenz und soziale Kompetenzen wie Eigenkompetenz, Identifikation, Motivation, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Emotionen. Die Passung muss mit Probearbeiten verifiziert werden.

### 2.1.6.9 Code «Einschätzung von Teamvolition»

Die Stärke der Volition eines Teams wird in der Praxis durch Verhaltensbeobachtung beurteilt. Klare Indizien für ein umsetzungsstarkes Team sind folgende: welche Stressoren ein Team hat, hohe Kundenzufriedenheit, ein hoher Grad an Selbstorganisation, dass die definierten Ziele in der vorgegebenen Zeit erreicht werden, dass das Team lösungsorientiert ist, dass die Mitarbeiterzufriedenheit hoch ist, dass die Motivation hoch ist, dass die Teamstimmung gut ist, dass die Teamleistung hoch ist, dass der Teamerfolg sich einstellt und dass bessere und schnellere Resultate zu geringeren Kosten erbracht werden.

Das muss man auch immer anschauen diese Stressoren, die ein Team hat.

*[Experten\12; Position: 203 - 204]*

Kundenzufriedenheit, Effizienz, Geschwindigkeit, Produktivität.

*[Experten\18; Position: 1144 - 1145]*

[...] die Lehre der Selbstregulierung und Selbstlenkung sowie Selbstorganisation.

*[Experten\14; Position: 54 - 55]*

Wenn ich davon ausgehen darf, dass ein Team klare Aufgaben hat und Resultate bringt, dann ist es eigentlich nicht so schwierig. Dann ist die Aufgabe definiert. Sie kann sehr komplex sein, aber das sind trotzdem Resultate im Sinne von zu erfüllenden Zielen et cetera.

*[Experten\14; Position: 835 - 838]*

Umsetzungsstark ist, glaube ich, ein Team, welches ein wenig nach der 80/20 Regel funktioniert. Das Wichtigste, was wir brauchen, haben wir jetzt und jetzt gehen wir. Und wir warten nicht, bis wir alles perfekt aufbereitet haben.

*[Experten\15; Position: 615 - 617]*

Zusammenfassend werden qualitativ und quantitativ hohe Resultate und gute Ergebnisse erarbeitet. Die Einfachheit der Lösung ist gegeben; die Zufriedenheit aller beteiligten Personen und die Wirksamkeit des Teams sind hoch. Weiter kann beobachtet werden, inwieweit eine Grundharmonie im Team existent ist, wie viel Energie vorhanden ist, ob sich die Teammitglieder in der ich- oder wir-Form ansprechen, ob sie sich grüssen, ob sie Freude am Produkt haben, ob gelacht wird, wie die Lebendigkeit innerhalb des Teams ist und wie die Körpersprache jedes Teammitglieds ist.

[...] wenn du das Team eine Viertelstunde anschaut, wie sie miteinander umgehen, weisst du relativ schnell, ob da eine gewisse Grundharmonie und Grundverständnis vorhanden ist, ob die Lebendigkeit und Energie haben oder ob das einfach ein schlaffer Haufen ist, der irgendwie die Zeit absitzt und wartet bis irgendjemand sagt, was sie machen müssen.

*[Experten\106; Position: 394 - 399]*

[...] die Körpersprache oder einfach, wie sie aufeinander zugehen oder eben, wenn diese Leichtigkeit oder ein Gefühl von Verbundenheit in diesem Sinne da ist [...]

*[Experten\106; Position: 294 - 295]*

Auch kann betrachtet werden, wie diskutiert wird, ob Know-how weitergegeben wird, ob die Teammitglieder sich gegenseitig anschauen und ob das Team ein lebensdynamisches Gebilde ist. Herausforderungen können in einem umsetzungsstarken Team immer komplexer und umfangreicher werden; das Team kann sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und trotzdem gehen die Mitglieder voller Energie am Abend nach Hause.

Aber ansonsten glaube ich, merkt man, dass man den Mitarbeitern immer komplexere Knochen hinknallen kann, und sie schaffen es immer besser on time, on budget zu sein. Das glaube ich, ist so ein Massstab.

*[Experten\102; Position: 807 - 810]*

Um die Volition eines Teams über die Zeit zu erhöhen, ist es notwendig, nichtpassende Teammitglieder auszusortieren. Teamkompetenzen werden über das Ergebnis gemessen und sind subjektive Beurteilungen. Harte Zahlen können die Zahlen der Ausfälle, der Krankheiten und der Abwesenheiten der Teammitglieder liefern. Diese können in die Beurteilung der Teamvolition miteinbezogen werden.

Ausfälle, Krankheiten, Abwesenheiten, sich eben Verantwortungen entziehen.

*[Experten\112; Position: 205 - 206]*

## **Kernaussagen**

Die Stärke der Volition eines Teams wird in der Praxis durch Verhaltensbeobachtungen und durch die Teamleistung beurteilt.

### **2.1.6.10 Code «Menschlichkeit»**

Die Menschlichkeit in einem umsetzungsstarken Team ist die Basis für die Teamleistung. Deshalb kann die Ausprägung der Volition in einem Team über die Beobachtung des Sorgetragens zueinander und darüber, wie die Teammitglieder miteinander umgehen, quantifiziert werden. Bei umsetzungsstarken Teams ist das Verantwortungsbewusstsein hoch und es treten keine Müdigkeitserscheinungen auf, da die Energie durch die Arbeit und den Erfolg fortlaufend gewonnen werden kann.

"[...] wenn du das Team eine Viertelstunde anschaut, wie sie miteinander umgehen, weisst du relativ schnell, ob da eine gewisse Grundharmonie und Grundverständnis vorhanden ist,

ob die Lebendigkeit und Energie haben oder ob das einfach ein schlaffer Haufen ist, der irgendwie die Zeit absitzt und wartet bis irgendjemand sagt, was sie machen müssen."

[Experten\106; Position: 394 - 399]

"Man muss den Teams immer wieder einen Erfolg geben und nachher merken diese, diesen Erfolg haben wir gemeinsam erreicht und das ist etwas, was ein Team festigt."

[Experten\104; Position: 266 - 268]

"Ich glaube, das ist eine ganz schwierige Aufgabe diese Leute zu formieren und ich denke, das geht nur über den gemeinsamen Erfolg. Wenn die Fussballmannschaft nachher gewinnt, dann ist plötzlich der Kollege, das Teammitglied, das neben einem Fussball spielt, dieser wird zum Freund, denn man hat ja zusammen ein Ziel erreicht."

[Experten\104; Position: 260 - 264]

## Kernaussage

Die Menschlichkeit in einem umsetzungsstarken Team ist die Basis für die Teamleistung.

## Hauptcode «Teamwork»

Dem Hauptcode «Teamwork» werden fünf Codes zugewiesen. Dies sind «Ausrichtung und Ziele», «Energie und Motivation», «Kommunikation», «Menschlichkeit» und «Offenheit und Transparenz».

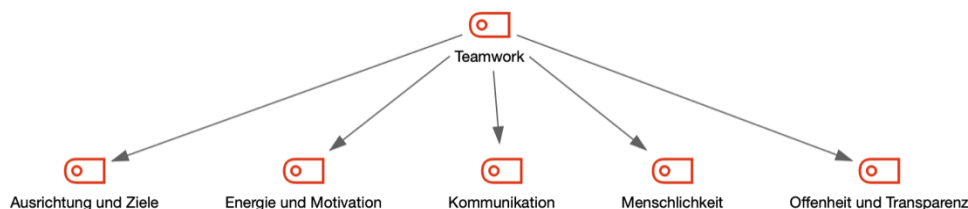


Abbildung 30 – Code-Übersicht Item «Teamwork». (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Items werden anschliessend beschrieben.

### 2.1.6.11 Code «Ausrichtung und Ziele»

Die Teamausrichtung, ein gemeinsames erstrebenswertes Ziel, geteilte Verantwortung und Kompetenzen sind Voraussetzungen für den Teamerfolg. Alle Teammitglieder müssen zwingend in die gleiche Richtung arbeiten. Die persönlichen und die Teamziele müssen übereinstimmen. Teamwork ist eine Herausforderung und bedingt Kooperation sowie

Konzentration auf das Wesentliche. Die Teammitglieder müssen sich bewusst sein, dass die Umsetzung Zeit benötigt.

Muss ein erstrebenswertes Ziel haben, das er umsetzen sollte, Blödsinn umsetzen, macht niemand gerne.

*[Experten\104; Position: 457 - 458]*

Teamwork funktioniert dann, wenn man sich auf den anderen einlässt, sonst geht das nicht.

*[Experten\116; Position: 70 - 71]*

### **Kernaussage**

In einem Team mit Volition sind alle Teammitglieder auf dasselbe Ziel ausgerichtet und unterstützen sich gegenseitig dabei, dieses zu erreichen.

#### 2.1.6.12 Code «Energie und Motivation»

Energie und Motivation können nicht befohlen werden, sondern entstehen durch die Lust und die Freude an der Arbeit. Eine gute Teamstimmung entsteht durch echte Zusammenarbeit. Wenn sich jedes Teammitglied mit dem Team identifizieren kann, wertgeschätzt wird, sich bewusst ist, dass jeder seinen Teil am Teamerfolg beisteuern muss, und gelacht wird, bauen sich die Energie und die Motivation nicht ab. Unstimmigkeiten müssen sofort diskutiert, analysiert und einer Lösung zugeführt werden, da ansonsten viel Energie vom Team abfließt und die Motivation darunter leiden kann. Ein bewusstes Energiemanagement auf der Ebene des Individuums und des ganzen Teams ist für das langfristige Überleben ein Muss.

Ob du in einem Umfeld lebst, wo die Leute persönliche Challenges haben, oder ob das Unternehmen mit dem Rücken gegen die Wand steht und es eine Gesellschaft ist, die jegliche Energie wegnimmt.

*[Experten\115; Position: 92 - 94]*

Als Chef müsstest du eigentlich dafür sorgen, dass deine Truppe erfolgreich sein kann. Manchmal hast du den Job auch, weil du gewisse Sachen weisst. Und deshalb sage ich, dass es bestimmt, das Wichtigere ist, dass du dein Team dazu bringst, erfolgreich zu sein. Und das nachher auch zelebriert, als Teamerfolg, nicht als deinen Erfolg.

*[Experten\102; Position: 640 - 644]*

### **Kernaussage**

Energie und Motivation entstehen durch die Lust und die Freude an der Arbeit.

### 2.1.6.13 Code «Kommunikation»

Eine effiziente Kommunikation ist im Team einer der Schlüssel zu Leistung und Erfolg. Dies bedeutet, dass bei den wiederkehrenden Reflexionen und Gruppengesprächen alle Teammitglieder Anspruch auf wohlwollendes Feedback haben, die Dinge beim Namen genannt werden und die Kommunikation auf Augenhöhe (mentale Höflichkeit) stattfindet. Um zu überprüfen, inwieweit die vermittelten Inhalte beim Empfänger angekommen sind, müssen Kommunikationsregeln definiert und eingehalten werden. Dies kann mittels Double-Loop-Feedbacks umgesetzt werden.

Es geht so um das Thema Austausch, proaktiv, gemeinsam Ziele erreichen. Ich glaube, dass so die zukünftige Arbeitsgeneration oder die Generation breiter aufgestellt sein wird.

*[Experten\101; Position: 239 - 241]*

Eine mentale Höflichkeit. Man schreit nicht und man geht miteinander anständig um. Man sagt dem anderen nicht, dass er ein Idiot ist. Weder mit einem Blick noch mit Worten.

*[Experten\114; Position: 328 - 330]*

[...] ich nenne das Double-Loop-Feedback. Das ist mein Name für das, was wir hier machen. Ich weiss nicht, wie ihr das bezeichnet. Das heisst, es sind diese zwei Ebenen. Einerseits muss die Sachinformation laufen. Und auf der anderen Seite, eine Ebene höher, ist das, was ich die Verständigungsinformation nenne.

*[Experten\114; Position: 144 - 148]*

### **Kernaussage**

Eine effiziente Kommunikation ist im Team einer der Schlüssel zu Leistung und Erfolg.

### 2.1.6.14 Code «Menschlichkeit»

Nur wenn die menschlichen Beziehungsebenen geklärt sind, kann Teamwork funktionieren. Das bedingt, dass sich die Teammitglieder auf der menschlichen Ebene kennenlernen und sich damit gegenseitig aufeinander einlassen können. Teamwork besteht aus verschiedenen Komponenten wie Vertrauen, Verbindendes, Verbindliches und Konstruktives. Die Gemeinschaft und das Gemeinschaftserlebnis müssen dabei im Zentrum stehen, damit das Funktionieren miteinander praktiziert werden kann. Wenn alle Teammitglieder sich verstehen und zusammenarbeiten wollen, dann führt dies zu gegenseitiger Inspiration und zu Innovation.



Auf der menschlichen, auf der Beziehungsebene, ganz klar. Ich meine, das ist wie bei allen Interaktionen. Wie wird etwas belastbar? A durch Erfahrung, weil du viel miteinander erlebt hast und du weisst, okay wir finden immer irgendwo einen Weg miteinander auch bei jedem Wind und aber alles irgendwo geht, weil ein gewisses Grundvertrauen vorhanden ist oder ein Grundinteresse, das man zusammenarbeitet.

*[Experten\106; Position: 761 - 766]*

Und wird es zum Gemeinschaftserlebnis glaube ich, für den Einzelnen ist es schon wichtig, aber wenn man das am Schluss als Gruppe hier auch macht, dann hat die Gruppe am Schluss das Erfolgserlebnis und der Einzelne allein ist einfach niemand, oder, und das muss man den Leuten sagen, dass sie das zusammen erarbeitet haben, und eben auf die Schultern klopfen.

*[Experten\117; Position: 165 - 169]*

### **Kernaussage**

Teamwork funktioniert in einem Team nur dann, wenn die Beziehungsebenen zwischen den Teammitgliedern geklärt sind.

#### 2.1.6.15 Code «Offenheit und Transparenz»

In einem Team braucht es Optimisten und Pessimisten. Jedes Teammitglied muss seine Persönlichkeit einbringen, gegenüber den anderen Teammitgliedern Akzeptanz zeigen und andere Meinungen zulassen. In wiederkehrenden Teamreflexionen müssen Unstimmigkeiten detektiert und einem Konfliktlösungsprozess zugeführt werden. Diese Spannungen müssen gelöst werden, da ansonsten die Energie des ganzen Teams verloren geht. Ein umsetzungsstarkes Team zeichnet sich dadurch aus, dass Konflikte aktiv, miteinander, transparent und offen diskutiert und gelöst werden.

Es gibt Pessimisten und es gibt Optimisten. Ich denke, in einem Team braucht es beides. Wir haben immer Schritte gemacht, zu denen das Team gesagt hat; das wird nicht funktionieren, das geht nicht, das geht nicht. Jetzt haben wir es trotzdem geschafft.

*[Experten\105; Position: 122 - 125]*

Das ist eher so, dass sich das Team zwischendurch immer bei bestimmten Checkpoints wieder reflektieren muss. Stimmt eigentlich unsere Rollenaufteilung, haben wir sie alle besetzt, fehlt vielleicht irgendwo was. Gibt es irgendwo Konflikte zwischen den Rollen und das Gute ist, dass ich dann nicht über Personen diskutiere, sondern über Rollen.

*[Experten\108; Position: 609 - 613]*

[...] man muss manchmal auch den Mut haben, Sachen anzusprechen, die in der Luft liegen. Also die weissen Elefanten im Raum ansprechen, wenn es auch sehr unangenehm ist. Das braucht einfach auch eine Bereitschaft natürlich der Führung und vor allem natürlich auch

die Dinge beim Namen nennen, sage ich jetzt gerade, wenn es etwas größere Konflikte gibt oder unterschwellige Konflikte gibt. Und das muss man aushalten und austragen und dann kann dann aber auch vieles passieren.

*[Experten\I12; Position: 274 - 280]*

## Kernaussage

Teamvolution bedingt Offenheit und Transparenz unter den Teammitgliedern.

## Hauptcode «Umfeld»

Dem Hauptcode «Umfeld» werden sieben Codes zugewiesen, «Arbeitsorganisation», «Ausrichtung Unternehmen», «Infrastruktur», «Menschlichkeit», «Organisation», «Unternehmenskultur» und «Unterstützung umsetzungsstarker Teams».

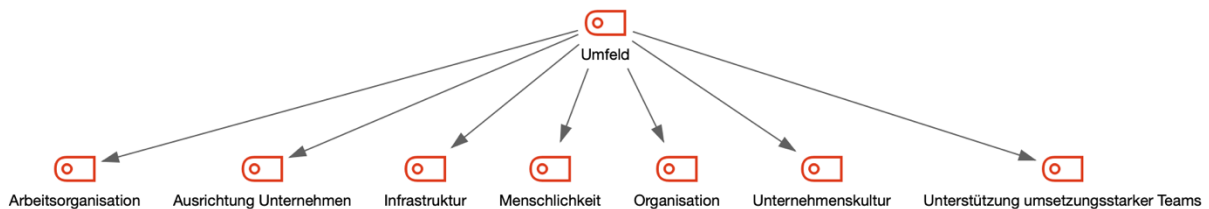


Abbildung 31 – Code-Übersicht Item «Umfeld». (Quelle: Eigene Darstellung).

Die unterschiedlichen Aspekte und Einflüsse der einzelnen Items werden nun beschrieben.

### 2.1.6.16 Code «Arbeitsorganisation»

Damit ein Team umsetzungsstark sein kann, sind klare Rahmenbedingungen, eindeutige Abgrenzungen, Verantwortlichkeiten und Prozesse notwendig. Diese Elemente müssen jedoch so definiert sein, dass das Team genügend Freiheiten und Freiraum hat und die Innovationskraft ausgelebt werden kann. Jegliche Art notwendiger Ressourcen müssen zur Verfügung stehen.

[...] ganz klare Zielvorgabe bekommt, wohin es gehen soll. Auf der anderen Seite trotzdem den Freiraum lässt, dass sich das Team den Weg auch dorthin so gestalten kann wie das jetzt in der Dynamik oder den Individuen gerecht wird.

*[Experten\I06; Position: 242 - 245]*

[...] klare Prozesse, klare Verantwortlichkeiten, jeder weiss was zu tun ist Im Idealfall und eben auch Abgrenzungen und eben robuste Prozesse habe ich schon gesagt und aber auch Tools und Systeme, mit denen sie arbeiten, dass das Material, also dass die Rahmenbedingungen da sind.

*[Experten\I12; Position: 289 - 292]*

## **Kernaussage**

Ein Team mit Volition benötigt Rahmenbedingungen, Freiraum und Freiheiten.

### 2.1.6.17 Code «Ausrichtung Unternehmen»

Die Ausrichtung, das Ziel und der Sinn der Unternehmung müssen im Leitbild verankert und von allen Mitarbeitenden verstanden, gelebt und bei der täglichen Arbeit umgesetzt werden. Dieses gemeinsame Verständnis hilft allen Mitarbeitenden, die geltenden Rahmenbedingungen zu verstehen und anzuwenden. Die daraus entstehenden Vorgaben müssen zwingend mit den betrieblichen Zielen übereinstimmen, da ansonsten die Mitarbeitenden und Teams nicht zusammenarbeiten können.

Das ist das, was wir tatsächlich bei uns im Unternehmen erleben. Egal, wer unser Leitbild sieht, wir bekommen regelmässig die Rückmeldung, dass das zum einen doch selbstverständlich ist oder zum anderen, dass das an die Kindheit erinnert. So kann ich dann eben einen repräsentativen Ausschnitt schaffen, der dann auch bei den übrigen Teams.

*[Experten\11; Position: 521 - 525]*

Trotzdem müssen Impulse der Organisation fortwährend analysiert und, wenn hilfreich, integriert werden. Die gesetzten Ziele sollen für ein umsetzungsstarkes Team herausfordernd sein. Wenn psychologische Sicherheit in der Organisation etabliert ist, werden alle Teammitglieder zur Gesamtleistung beitragen und bei Blockaden zusammen nach Lösungen suchen und diese implementieren. Durch die Bewältigung der Herausforderung wird das Team gestärkt und kann einen Erfolg feiern. Der Teammitgliederzusammenhalt erhöht sich.

Wenn das aber ein Team ist, wo ich die Leute gut kenne und wertschätze, wo es ein gutes Vertrauen gibt. Dann sage ich, aber weisst du gestern in der Phase oder bei dem Meeting habe ich mich jetzt aber gar nicht gut gefühlt, wegen dem und dem und überlege mir gerade, vielleicht könnt ihr mir helfen, was könnte ich beim nächsten Mal besser machen, dass es mir besser geht. Das sage ich nur, wenn die psychologische Sicherheit stimmt.

*[Experten\108; Position: 840 - 846]*

## **Kernaussage**

Die Ausrichtung, das Ziel und der Sinn der Unternehmung müssen im Leitbild verankert und von allen Mitarbeitenden verstanden, vorbehaltlos gelebt und bei der täglichen Arbeit umgesetzt werden.

#### 2.1.6.18 Code «Infrastruktur»

Bei der Arbeit eines umsetzungsstarken Teams sind Arbeitsräume mit Interaktionsmöglichkeiten und kurzen Wegen bedeutsam. Die Teammitglieder müssen sich spontan zusammenfinden und sich austauschen können. Nur so entstehen keine gegenseitigen Blockaden; die Mitglieder können einander helfen oder zusammen eine Lösung für den nächsten Schritt erarbeiten. Auch die Werkzeuge, die Systeme, die finanziellen Ressourcen und die notwendigen Kompetenzen müssen der Entwicklung und Arbeitsgeschwindigkeit des Teams angepasst sein. Die Werkzeuge sollten einfach sein und die Kommunikationsmittel und der Umgang damit müssen allen Teammitgliedern dienlich sein. Technologie macht nicht immer alles einfacher. Umso mehr muss darauf geachtet werden, dass die richtigen Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden.

Also, sicher auch, mit welchen Ressourcen ein Team ausgestattet ist. Wenn du ungenügende oder die falschen Ressourcen hast, auch mit der Kompetenz, die es im Team gibt, die du brauchst, um die Aufgabe zu erledigen.

*[Experten\|15; Position: 85 - 87]*

#### **Kernaussage**

Die Infrastruktur muss den Bedürfnissen umsetzungsstarker Teams zuträglich sein.

#### 2.1.6.19 Code «Menschlichkeit»

Bei umsetzungsstarken Teams geht es immer um Menschen (Interesse am Gegenüber haben) und nicht um Prozesse. Die Interaktion und der Austausch unter den Teammitgliedern sind zentrale Elemente eines umsetzungsstarken Teams.

#### **Kernaussage**

Bei Teams mit Volition dreht sich alles um die Menschen und deren Interaktionen.

#### 2.1.6.20 Code «Organisation»

In einer Organisation mit umsetzungsstarken Teams muss dafür gesorgt werden, dass die Teamarbeitsgeschwindigkeiten synchronisiert sind. Wenn ein Team immer wieder zum Stehen kommt, weil andere Teams nicht zum richtigen Zeitpunkt liefern können, wird das

schnellere Team demotiviert und verliert dadurch die Energie. Deshalb ist es sinnvoll, dass alle Teams einer Organisation umsetzungsstark sind und sich gegenseitig unterstützen. Dies kann auf der Stufe Organisation mittels Quartal-Reflexionen sichergestellt werden. Zusätzlich soll die Hierarchie möglichst flach sein, damit Entscheidungen und die Macht auf der richtigen Stufe gelebt und wahrgenommen werden können.

Und wenn du jetzt unter anderem irgendeine Aufgabe hast, ein Programm oder sonst was, wo du, sagen wir mal, acht Teams hast, die parallel arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, musst du dir das Gesamtsystem von diesem Programm ansehen. Es wird nicht viel nützen, wenn du ein oder zwei Teams von den bestehenden acht optimierst und rasend schnell und effizient und super effektiv machst und alle anderen drum herum sind immer noch so wie vorher.

*[Experten\|01; Position: 933 - 939]*

### **Kernaussage**

In einer Unternehmung mit Teams mit Volition muss dafür gesorgt werden, dass alle Teams synchronisiert sind.

#### 2.1.6.21 Code «Unternehmenskultur»

Der Zweck und der Sinn der Unternehmung und die Fokussierung der ganzen Organisation sollen von allen Teammitgliedern gleich verstanden und unterstützt werden. Das bedingt, dass die Grundwerte einer Firma nicht nur aufgeschrieben, sondern auch wirklich eingefordert werden. Durch eine positive Vertrauens- und Fehlerkultur können sich psychologische Sicherheit, Vertrauen, Respekt und gegenseitige Wertschätzung aufbauen. Durch eine wohlwollende Feedbackkultur und 360-Grad-Feedbacks auf allen Stufen der Hierarchie wird die Grundlage für die Entwicklung aller Mitarbeitenden und der Unternehmung gelegt. Die beteiligten Personen müssen sich immer bewusst sein, dass Entwicklung Zeit benötigt und dass diese auch zur Verfügung gestellt werden muss. Bei der Entwicklung der Mitarbeitenden einer Unternehmung kann ein Kompetenz-Management-System hilfreich sein.

Wir machen viel in einem Programm, wo wir unsere Unternehmenskultur ständig weiterentwickeln. Und das ist ein Konzept, das wir als Unternehmen entscheiden. Themen, die für Hilti in den nächsten drei, vier Jahren wichtig sind. Und wenn man da weiterkommen will, bedeutet das eine Verhaltensänderung. Dass wir das Verhalten thematisieren müssen. Wenn wir das verstanden haben und uns einig sind, dann machen wir einen zweitägigen Workshop, oder ein Seminar, wo alle knapp 30'000 Leute teilnehmen müssen. Wir starten

mit dem Vorstand. Dann kommt der Verwaltungsrat. Und jedes Mitglied des Vorstandes geht mit seinem Team und so wie das kaskadiert im Unternehmen.

*[Experten\15; Position: 134 - 142]*

In der Kultur, die wir haben, sind eigentlich alle Teams dabei. Und man macht das auch im eigentlichen Arbeitsteam.

*[Experten\15; Position: 158 - 159]*

[...] eine gute Unternehmenskultur, das ist ein schönes Produkt, oder diese Mitarbeiter, welche dort sind, sind happy.

*[Experten\18; Position: 826 - 827]*

### **Kernaussage**

Die Unternehmenskultur soll sich durch eine positive Vertrauens- und Fehlerkultur, durch psychologische Sicherheit, durch Vertrauen, durch Respekt und durch gegenseitige Wertschätzung auszeichnen.

#### 2.1.6.22 Code «Unterstützung umsetzungsstarker Teams»

Die Unterstützung umsetzungsstarker Teams ist für eine Unternehmung zentral. Das heisst, dass die Rahmenbedingungen aufgesetzt werden müssen. Umsetzungsstarke Teams benötigen Raum zum Wachsen; die Selbstfindung für Individuen und Teams muss zugelassen werden. Vertrauen und Wertschätzung sind die Bedingungen für einen effizienten Austausch und die Entwicklung. Den Teams muss bei Bedarf Hilfe angeboten werden. Die parallel arbeitenden Teams müssen synchronisiert arbeiten und es darf nur möglichst wenige Schnittstellen und Abhängigkeiten geben.

Die Rahmenbedingungen sind so, dass man die Leute ein wenig gleich entfalten lassen sollte. Also unser Führungspersonal darf unsere Leute nur als erwachsene, handlungsfähige, selbst bestimmende Leute anschauen.

*[Experten\104; Position: 673 - 675]*

Ich denke, ein wesentlicher Aspekt ist, ich sage jetzt, die Führung. Die Aspekte sind wesentlich. Es ist wesentlich das Resultat, auch von Führungsarbeit. Die muss in dem Sinn geleistet werden. Damit diese Möglichkeiten bestehen. Und die entsprechenden Rahmenbedingungen müssen auch erstellt werden, oder vorhanden sein bereits.

*[Experten\113; Position: 127 - 131]*

### **Kernaussage**

Umsetzungsstarke Teams benötigen klare Rahmenbedingungen, Raum zum Wachsen, Vertrauen und Wertschätzung.

Die Beschreibungen der Items des TVIK reflektieren die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und fassen diese zusammen. Damit die einzelnen Aspekte in den Kontext der Teamvolution überführt werden können, werden im nächsten Schritt diese Items in eine visuelle Form gebracht.

## 2.1.7 Zusammenfassung aller Kernaussagen

Die folgenden Tabellen stellen alle Codes/Items und deren Kernaussagen dar.

Tabelle 7: Zusammenfassung Kernaussagen – 1. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>1. Säule «Teammitglieder»</b>	
Code/Item	Kernaussage
«Individuelles Teammitglied»	
Teamausrichtung	Das menschliche Zusammenpassen und die richtigen Kompetenzen sind für die Teamausrichtung zentral.
Verhalten und Haltung	Die Haltung zur Arbeit ist für die Teamleistung ausschlaggebend.
Menschlichkeit	Die Menschlichkeit und das Vertrauen der Teammitglieder untereinander ist die Grundlage für Teamleistung.
Kompetenzen	Die fachlichen und die sozialen Kompetenzen jedes Teammitglieds, welche konstant entwickelt werden, sind zentral für den Teamerfolg.
Motivation	Die Selbstmotivation der Teammitglieder und die psychologische Sicherheit sind die Energiequelle für Teamleistung.
«Teamfähigkeit»	
Menschlichkeit	Die Teamfähigkeit bedingt Teammitglieder, welche sich als Menschen begegnen und damit den Teamerfolg ermöglichen.
Reflexion	Die Methode der Reflexion ist die Voraussetzung für die Entwicklung auf der individuellen Ebene und auf der Teamebene.
Teamstimmung	Die Teamstimmung ist der Gradmesser der Teamfähigkeit eines Teams.
Diversität leben	Das Leben von Diversität in Teams auf allen Ebenen ist der Garant für umsetzbare Lösungen.
«Teammitgliederauswahl»	
Miteinbezug des Teams	Bei der Auswahl eines neuen Teammitglieds muss das Team zwingend einbezogen werden. Durch Probearbeiten kann die Passung zum Team der ausgewählten Person verifiziert werden.
Auswahlkriterien	Die Fähigkeiten und die Erfahrungen des neuen Teammitglieds müssen zur Aufgabe, zur Herausforderung und zum Team passen.
Menschliche Aspekte	In der Praxis wird ein neues Teammitglied intuitiv ausgewählt.
Passung	Die Teammitglieder müssen menschlich und von der Werte- und Erwartungshaltung gesehen zusammenpassen.



Tabelle 8: Zusammenfassung Kernaussagen – 2. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>2. Säule «Teamfunktionen»</b>	
Code/Item	Kernaussage
«Wahrnehmung der Funktion eines Teammitglieds»	Ein Teammitglied muss seine Teamfunktion kennen sowie wahrnehmen können und wollen.
«Teamlead»	Ein Team benötigt eine Person, die den Teamlead innehat, was jedoch fließend wahrgenommen werden kann.
«Funktionenzuweisung»	Die Funktionszuweisungen müssen in einem Team geklärt und wahrgenommen werden.
«Richtigkeit der Funktionenzuweisung»	Damit Teamleistung entstehen kann, müssen die Funktionen richtig zugewiesen sein.

Tabelle 9: Zusammenfassung Kernaussagen – 3. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>3. Säule «Teamführung»</b>	
Code/Item	Kernaussage
«Unterstützung durch Führung»	Die Teamleitung muss unterstützen, helfen, auf Dinge hinweisen, loben, massregeln und ausgewogene Entscheide treffen.
«Menschlichkeit»	Eine Führungskraft muss Menschen mögen und eine geerdete Persönlichkeit mit gesundem Menschenverstand sein.
«Leitungsfunktion»	Die Führung muss dafür sorgen, dass die geltende Unternehmenspolitik, die Wertvorstellungen und die Haltungen kommuniziert werden und dass die Firmenanforderungen klar und unmissverständlich von allen Mitarbeitenden einer Unternehmung umgesetzt werden. Zusätzlich müssen Mitarbeitende und Teams entwickelt werden.
«Eigenschaften guter Führung»	Führung hat das Ziel, eine friedvolle Gemeinschaft aufzubauen und das indirekte und positive Beeinflussen der Teammitglieder zu erreichen. Dabei geht es um Respekt, Fairness, Lohngleichheit, Identifikation, Freiheit, Freiraum und Kreativität.  Teamführung ist eine Dienstleistung für das Team und schafft unterstützende Rahmenbedingungen.

Tabelle 10: Zusammenfassung Kernaussagen – 4. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>4. Säule «Teamentwicklung»</b>	
Code/Item	Kernaussage
«Individuelle Entwicklung»	
«Bedürfnis Individuum»	Entwicklung muss von allen Beteiligten gewollt und zielorientiert durchgeführt werden.
«Entwicklungsziel»	Das Entwicklungsziel muss klar definiert sein. Die Entwicklung muss schrittweise über die Zeit und in den Alltag integriert stattfinden.
«Methoden»	Die Entwicklung soll auf den Stärken aufbauen und sich im Handeln auszeichnen.
«Persönlichkeitseigenschaften»	Die Teammitglieder müssen Beziehungsfähigkeit als Persönlichkeitsmerkmal besitzen.
Hauptcode «Entwicklung des Teams als Ganzes»	
«Entwicklungsziel»	Das Team muss sein eigenes Entwicklungsziel definieren.
«Entwicklungsprozess»	Ein Teamentwicklungsprozess findet immer statt und muss gesteuert und positiv beeinflusst werden.
«Menschlichkeit»	Die Menschlichkeit ist die Basis für die Zusammenarbeit, die wohlwollende Kommunikation und den Austausch innerhalb eines Teams.

Tabelle 11: Zusammenfassung Kernaussagen – Cluster Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>Cluster «Teamvolition»</b>	
Code/Item	Kernaussage
<b>Hauptcode «Team»</b>	
«Ausrichtung und Ziele»	Es kann nur dann Teamerfolg entstehen, wenn ein sinnvolles, nachvollziehbares, zusammen erarbeitetes und konsolidiertes Ziel verfolgt wird.
«Kommunikation»	Teamarbeit verlangt nach Austausch unter Menschen und nach einer ausgewogenen, wohlwollenden, interagierenden, herausfordernden und auf Augenhöhe stattfindenden Kommunikation.
«Kompetenzen»	In einem Team werden fachliche und soziale Kompetenzen benötigt. Welche Kompetenzen aktuell benötigt werden, richtet sich nach der zu lösenden Aufgabe und kann über die Zeit Teammitgliederwechsel nach sich ziehen.
«Menschlichkeit»	Teamvolition bedingt ein beyond team. Dabei steht die Menschlichkeit an oberster Stelle und die Menschen vertrauen und unterstützen sich gegenseitig.
«Organisation»	Die Teamorganisation hat einen Einfluss auf die Teamleistung. Die Teamgrösse hängt von der zu lösenden Aufgabe ab. Die Teammitgliederzahl sollte neun nicht überschreiten.
<b>Hauptcode «Teamvolition»</b>	
«Erkennungsmerkmale von Volition in Teams»	Teamvolition ist an der Teamleistung und an anderen Indizien feststellbar.
«Unterstützende Massnahmen»	Massnahmen, die das Team unterstützen und der Teamvolition zuträglich sind, müssen vom Team selbst definiert werden.
<b>Hauptcode «Teamvolition beurteilen»</b>	
«Einschätzung Individuum für Team mit Volition»	Mitarbeitende eines Teams mit Volition benötigen Fachkompetenz und soziale Kompetenzen wie Eigenkompetenz, Identifikation, Motivation, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Emotionen. Die Passung muss mit Probearbeiten verifiziert werden.
«Einschätzung von Teamvolition»	Die Stärke der Volition eines Teams wird in der Praxis durch Verhaltensbeobachtungen und durch die Teamleistung beurteilt.
«Menschlichkeit»	Die Menschlichkeit in einem umsetzungsstarken Team ist die Basis für die Teamleistung.

<b>Hauptcode «Teamwork»</b>	
«Ausrichtung und Ziele»	In einem Team mit Volition sind alle Teammitglieder auf dasselbe Ziel ausgerichtet und unterstützen sich gegenseitig dabei, dieses zu erreichen.
«Energie und Motivation»	Energie und Motivation entstehen durch die Lust und die Freude an der Arbeit.
«Kommunikation»	Eine effiziente Kommunikation ist im Team einer der Schlüssel zu Leistung und Erfolg.
«Menschlichkeit»	Teamwork funktioniert in einem Team nur dann, wenn die Beziehungsebenen zwischen den Teammitgliedern geklärt sind.
«Offenheit und Transparenz»	Teamvolition bedingt Offenheit und Transparenz unter den Teammitgliedern.
<b>Hauptcode «Umfeld»</b>	
«Arbeitsorganisation»	Ein Team mit Volition benötigt Rahmenbedingungen, Freiraum und Freiheiten.
«Ausrichtung Unternehmen»	Die Ausrichtung, das Ziel und der Sinn der Unternehmung müssen im Leitbild verankert und von allen Mitarbeitenden verstanden, vorbehaltlos gelebt und bei der täglichen Arbeit umgesetzt werden.
Code «Infrastruktur»	Die Infrastruktur muss den Bedürfnissen umsetzungsstarker Teams zuträglich sein.
«Menschlichkeit»	Bei Teams mit Volition dreht sich alles um die Menschen und deren Interaktionen.
«Organisation»	In einer Unternehmung mit Teams mit Volition muss dafür gesorgt werden, dass alle Teams synchronisiert sind.
«Unternehmenskultur»	Die Unternehmenskultur soll sich durch eine positive Vertrauens- und Fehlerkultur, durch psychologische Sicherheit, durch Vertrauen, durch Respekt und durch gegenseitige Wertschätzung auszeichnen.
«Unterstützung umsetzungsstarker Teams»	Umsetzungsstarke Teams benötigen klare Rahmenbedingungen, Raum zum Wachsen, Vertrauen und Wertschätzung.

Diese Kernaussagen bilden die Basis für die Definition der Darstellung des TVIK aus der Meta-Ebene, welches als nächster Schritt in einer Grafik erläutert wird. Die Strukturierung und Visualisierung dienen der Übersicht der verschiedenen Variablen des TVIK.

### **2.1.8 Teamvolition als grafische Darstellung**

Das TVIK muss in der Praxis anwendbar sein und die Bildung und die Entwicklung von umsetzungsstarken Teams ermöglichen. Damit dies gelingt, wird als nächster Schritt eine Landkarte der elementaren Einflussfaktoren auf die Teamvolition grafisch dargestellt und in den Zusammenhang gebracht.

#### **Beschreibung der grafischen Darstellung**

Der Cluster «Teamvolition» beschreibt mithilfe der Codes «Team», «Teamvolition», «Teamvolition beurteilen», «Teamwork» und «Umfeld» die Rahmenbedingungen und die externen (nicht aus dem Team kommenden) Einflüsse, welche sich auf die Teamvolition auswirken. Dabei werden Elemente wie die Ausrichtung, die Interaktion, die unterstützenden Massnahmen, die Quantifizierung der Teamvolition und die verschiedenen Einflüsse der Unternehmung beschrieben. Die 1. bis 4. Säule beleuchtet das Thema Teamvolition jeweils aus einem anderen Blickwinkel. Dies sind die Sichtweisen «Teammitglied», «Teamfunktionen», «Teamführung» und «Teamentwicklung». Jeder Blickwinkel setzt sich aus mehreren Einflüssen (Codes) zusammen und wirkt sich auf die Teamvolition aus. Bei der Definition des TVIK fliessen diese Sichtweisen, Wirkungsfelder und Zusammenhänge in die Beurteilung der Teamvolition ein. Die notwendigen Massnahmen zur Förderung der Volition eines Teams werden durch die Prüfung der Einflussfaktoren identifiziert. Zur Stärkung der Teamvolition müssen die dargestellten Einflüsse Schritt für Schritt geprüft und beurteilt werden. Nach dem Feststellen eines Verbesserungspotentials der Teamvolition kann die in den Kontext und zum Team passende Intervention durchgeführt werden. Hier ist zu betonen, dass Interventionen nicht immer auf das Team selbst gerichtet sein müssen, sondern dass das betroffene Umfeld seinen Anteil leisten und zusammen mit dem Team das Problem beheben muss.

Die Darstellung der Teamvolition aus der Meta-Ebene dient als Grundlage für die Definition eines in der Praxis anwendbaren TVIK. Die verschiedenen Einflüsse sind grafisch eingetragen und zusammengefasst. Mithilfe dieser Darstellung wird als nächster Schritt das TVIK gebildet.

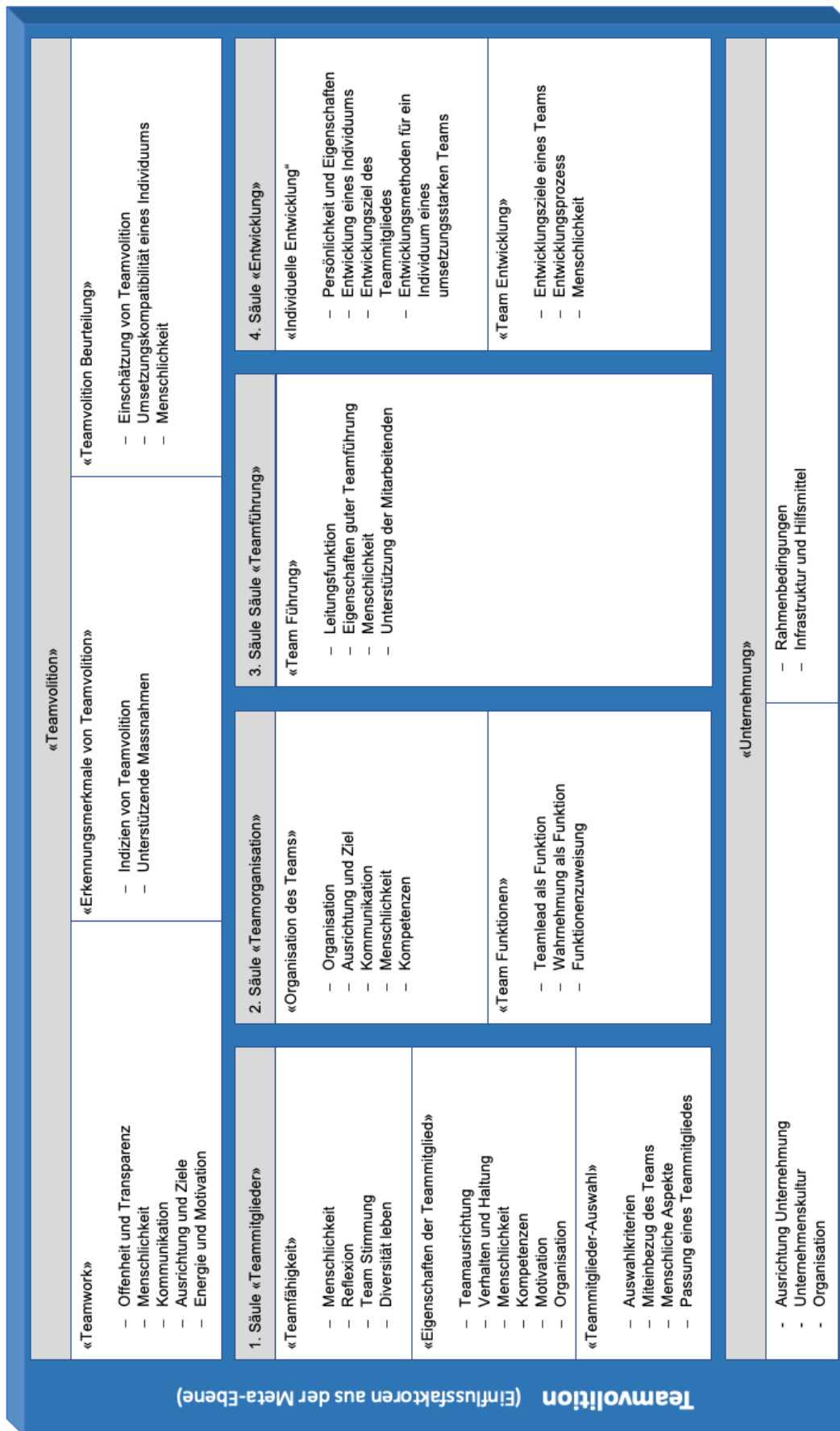


Abbildung 32 – Teamvolution aus der Meta-Ebene. (Quelle: Eigene Darstellung).

### **2.1.9 Das theoretische Modell des TVIK**

Die Auswertung der Antworten der Expertinnen und Experten hat ergeben, dass das TVIK angepasst werden muss. Das Grundmodell des TVIK (siehe Kapitel II.3.3) hat sich als nicht vollständig erwiesen und wird bei der Konkretisierung angepasst. Die Einflüsse der Unternehmung auf die Volition eines Teams sind so gross, dass im Modell der Teamvolition ein weiterer Basis-Layer (Unternehmung) hinzugefügt werden muss. Weiter hat sich gezeigt, dass die Messung und die Beurteilung der Teamvolition eines Teams zentrale Aspekte in der Teamentwicklung darstellen, jedoch als Bestandteil der Entwicklungsmassnahmen berücksichtigt werden müssen und keine tragende Säule des TVIK rechtfertigen. Auf der anderen Seite ist die Zuweisung der Teamfunktionen eines Teammitglieds für die Volition eines Individuums und für die Volition eines Teams ausschlaggebend und damit ein zentraler Aspekt des TVIK.

## 2.2 Beantwortung der Unterforschungsfragen

In diesem Kapitel werden die Unterforschungsfragen aus empirischer Sicht beantwortet. Dies geschieht auf der Basis der Interviews, der anschliessenden Datenanalyse und der extrahierten Erkenntnisse.

### Unterforschungsfragen

- a) Welche Einflüsse wirken auf ein umsetzungsstarkes Team?
- b) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team gebildet?
- c) Wie unterscheiden sich Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams gegenüber anderen Teams?
- d) Wie definiert und entwickelt sich ein umsetzungsstarkes Team?
- e) Welche Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, damit ein Team umsetzungsstark wird?

#### 2.2.1 a) Welche Einflüsse wirken auf ein umsetzungsstarkes Team?

Die Teamvolution eines Teams wird durch teaminterne und durch externe Faktoren beeinflusst. Die teaminternen Einflussfaktoren werden durch die Teammitglieder, deren Funktionenzuweisung, die Teamführung und den Entwicklungsstand des Teams beeinflusst. Die externen Einflussfaktoren sind das Team als Konstrukt und dessen Ausrichtung, das Niveau der Teamvolution, das Teamverhalten, die Teamwork-Eigenschaften und die Einbettung in ein Unternehmen und in das Umfeld.

#### 2.2.2 b) Wie wird ein umsetzungsstarkes Team gebildet?

Wenn die Rahmenbedingungen für die Bildung eines umsetzungsstarken Teams gegeben sind, muss der Fokus auf die internen Faktoren gelegt werden. Im Kern müssen die Teammitglieder als Menschen zusammenpassen. Sie müssen zusammenarbeiten können und wollen. Dies kann unter Einbezug des Teams in die Auswahl der Teammitglieder durchgeführt werden. Mit Vertrauen sowie Respekt untereinander und durch gemeinsame Erlebnisse kann psychologische Sicherheit aufgebaut werden. Diese ist die Basis für motivierte, innovative und energiegeladene Zusammenarbeit. Durch Transparenz, Freiraum, Freiheit und Reflexion finden die individuelle Entwicklung und die Teamentwicklung durch das Handeln miteinander statt.



### **2.2.3 c) Wie unterscheiden sich Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams gegenüber anderen Teams?**

Teammitglieder und Teamleitende umsetzungsstarker Teams arbeiten auf der menschlichen Ebene effizienter zusammen als andere Teams. Sie sorgen für psychologische Sicherheit, führen wiederkehrende Reflexionen durch, analysieren die Arbeitsergebnisse, hinterfragen diese, sind selbstkritisch und sprechen Probleme direkt und konkret an. Die Interaktionen und der Austausch sind wohlwollend, konkret und transparent. Aus Fehlern und positiven Erfahrungen wird gelernt und die beteiligten Personen helfen sich bei Bedarf gegenseitig. Auf der Ebene der Kompetenzen wird konstant auf das Vorhandensein der notwendigen Kompetenzen geachtet und Personen werden bei Bedarf ausgetauscht. Bei der Auswahl von Teammitgliedern hat das ganze Team ein Mitspracherecht und kann dazu beitragen, dass nur zum Team passende neue Teammitglieder ausgewählt werden.

### **2.2.4 d) Wie definiert und entwickelt sich ein umsetzungsstarkes Team?**

Ein umsetzungsstarkes Team liefert praxisorientierte und von der Kundschaft akzeptierte Ergebnisse in der geplanten Zeitspanne. Es zeichnet sich durch Motivation und Innovationsstärke aus. Die Ergebnisse der Teamarbeit werden über die Zeit besser und sind charakterisiert durch Flexibilität. Durch die wiederkehrenden Reflexionen werden die Anpassungsfähigkeit und das Potenzial von Verbesserungen konstant und selbstkritisch hinterfragt. Bei Defiziten werden geeignete Interventionen durchgeführt. Durch dieses stetige Reflektieren und durch das Durchführen von Interventionen zur Verbesserung entwickeln sich jedes Individuum und das ganze Team weiter. Diese Entwicklung findet sowohl bei Kompetenzen als auch auf der organisatorischen Ebene und der Prozessebene statt.

### **2.2.5 e) Welche Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, damit ein Team umsetzungsstark wird?**

Die Rahmenbedingungen der Unternehmung müssen so ausgestaltet sein, dass das umsetzungsstarke Team genügend Freiraum, Freiheit und die notwendigen Ressourcen zugesprochen bekommt. Dabei spielen die Firmenkultur und die Synchronisation der anderen Teams der Unternehmung eine ausschlaggebende Rolle. Nur wenn alle Teams umsetzungsstark und synchron arbeiten, kann ein Mehrwert für die Firma generiert werden. Die Teamführung muss die Unternehmensziele und die Teamziele in Übereinstimmung

bringen und dem Team den notwendigen Freiraum bieten. Dies kann auch bedeuten, dass Wünsche und Bedürfnisse der Firma nicht sofort umgesetzt werden können, sondern im richtigen Moment in die Teamarbeit einfließen müssen. Dabei spielen Priorität und Fokus eine zentrale Rolle.

Die Darstellung des TVIK aus der Meta-Ebene und die Beantwortung der Unterforschungsfragen bilden die Basis für die Definition des TVIK. Die Interpretation der Ergebnisse und die Konkretisierung des neuen Konzepts werden im nächsten Kapitel durchgeführt.

## 2.3 Limitationen der Untersuchung

Das Forschungsdesign wurde so gewählt, dass die Qualität der Resultate den definierten Gütekriterien entspricht. Trotzdem hat jedes Forschungsdesign seine Grenzen. Das gewählte Vorgehen dieser Untersuchung hat folgende zentrale Einschränkungen: eine limitierte Sicht durch nur ein untersuchendes Subjekt, eine limitierte Anzahl Expertinnen/-experten und die Fokussierung auf nur eine Unternehmung.

Diese Limitationen werden nachfolgend beschrieben und im Kontext der Arbeit beleuchtet. Die Auswirkungen müssen bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden und erlauben deshalb keine direkte Anwendung der Handlungsanweisungen ausserhalb des Fokus dieser Arbeit.

### **Grenzen durch die gewählte Methode und die limitierte Sichtweise eines Subjekts**

In der vorliegenden Arbeit wurden bewusst die Sichtweisen von Führungspersonen, Managementtrainer\*innen und Personalentwicklungsfachleuten ins Zentrum der Untersuchung gestellt. Die Sicht und die Erfahrungen der interviewten Expertinnen und -experten sollten möglichst weit erschlossen, beschrieben und verstanden werden. Die Forschungsziele und die gewählte Vorgehensweise richten sich daher vordergründig auf eine umfassende Deskription der Sachverhalte. Die anschliessende Verdichtung und Konsolidierung der Inhalte extrahierten das Expertenwissen.

Trotzdem kann dieser Konsens nicht als ‹die Wahrheit› betrachtet werden, da die Anzahl der befragten Personen dazu zu klein ist. Zudem ist die Tiefe der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) als Auswertungsmethode begrenzt. Die Anwendung dieses Verfahrens führt zu den gewünschten Kategorien und Zusammenhängen, ist jedoch in der allgemeinen Aussagefähigkeit eingeschränkt.

### **Grenzen durch die limitierte Anzahl Expertinnen und -experten**

Die Untersuchung zielte bewusst auf die fokussierte Zielgruppe und auf eine Unternehmung in einer definierten Branche ab. Dies führt zu einem limitierten Bereich der Untersuchung und zu einer eingeschränkten Nutzbarkeit der Resultate. Dieses Vorgehen ist dafür verantwortlich, dass die Sachverhalte im fokussierten Bereich detailliert beschrieben werden. Das bedeutet,

dass die Erkenntnisse für andere Bereiche nur teilweise übernommen und nicht verallgemeinert werden können.

Eine weitere Grenze der Untersuchungen stellt die Dauer der Interviews dar. Auch wenn die durchschnittliche Interviewdauer 1,25 Stunden beträgt, konnten nicht alle Facetten der Fragestellungen in allen Details durchleuchtet werden.

Eine weitere Grenze stellt die Herkunft der verschiedenen Expertinnen und -experten dar. Das Erfahrungswissen der Expertinnen und -experten war sehr unterschiedlich, auch wenn bei der Auswahl auf die Expertise geachtet wurde. Dadurch konnten nicht alle interviewten Personen die Fragen mit derselben Antworttiefe besprechen.

### **Grenzen der Arbeit durch die Fokussierung auf eine Unternehmung**

Das Forschungsdesign wurde so definiert, dass ein möglichst umfassendes Bild der Teamvolution gezeichnet werden konnte. Durch die Fokussierung auf eine Unternehmung der Aviatik-Branche der Schweiz werden jedoch einzelne Aspekte der Teamvolution unter einer eingeschränkten Sichtweise betrachtet. Auf der anderen Seite erhöht dieses Vorgehen den Erkenntnisgewinn für die Firma Skyguide AG.

### **Selbstkritische Betrachtung der Forschungsarbeit**

Bezüglich einer selbstkritischen Betrachtung der Interviewdurchführung und der Datenaufbereitung kann erwähnt werden, dass im Sinne einer Vermeidung der Beeinflussung der Forschungsarbeit durch den Autor eine gewisse Zurückhaltung während der Interviews stattfand. Dies geschah mit dem Hintergrund, dass die Expertinnen und -experten ihre Meinung, Erfahrung und Haltung möglichst unbeeinflusst weitergeben konnten. Dieser Umstand kann dazu geführt haben, dass nicht alle Aspekte erfasst werden konnten, wie dies durch vertieftes Nachfragen möglich gewesen wäre.

### 3 Diskussion, Interpretation und Konklusion

Durch die Konsolidierung der theoretischen Erkenntnisse wurde eine erste Fassung des TVIK definiert (siehe Kapitel «Theoretische Ausführungen» in Kapitel 2.1. «Grundmodell des Team-Volition-Intervention-Konzepts»). Im vorliegenden Kapitel werden die empirischen Erkenntnisse dem theoretischen Konzept gegenübergestellt. Durch die Interpretation der beiden Sichtweisen entsteht ein konkretes TVIK.

#### 3.1 Konkretisierung des Team-Volition-Intervention-Konzepts

Durch die Definition und Interpretation der Einflussfaktoren auf die Teamvolition können nun diese Erkenntnisse zusammengefasst, konkretisiert und visualisiert werden.

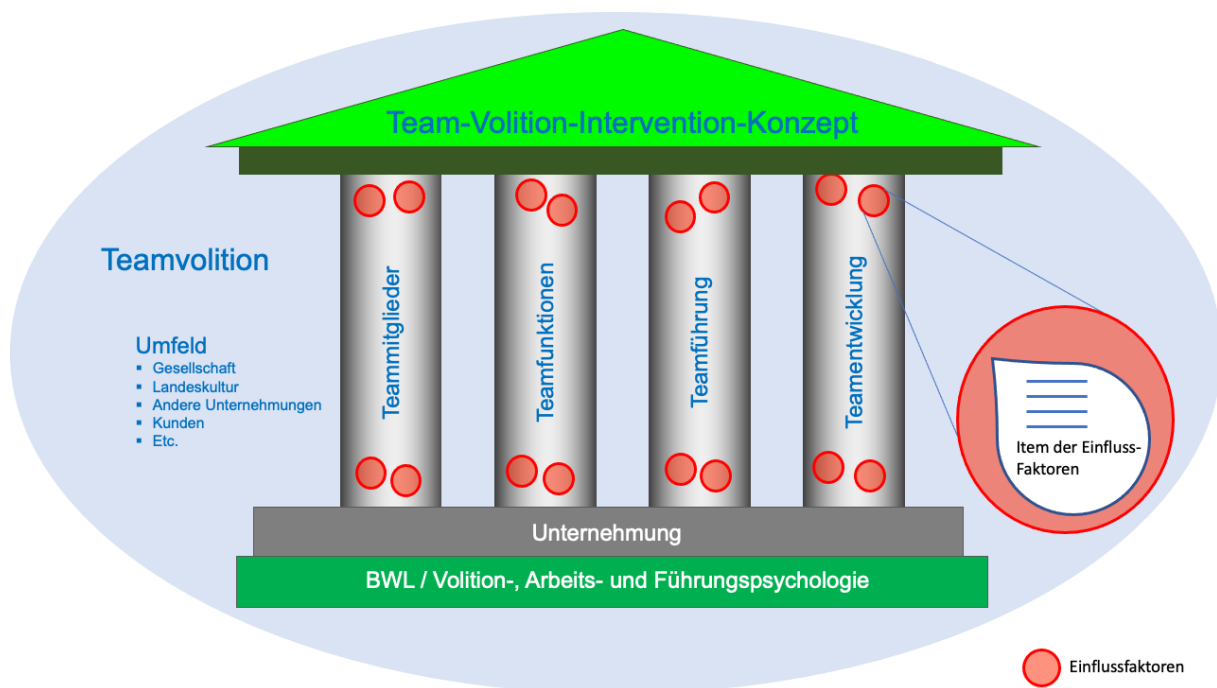


Abbildung 33 – TVIK-Konkretisierung. (Quelle: Eigene Darstellung).

Das Fundament der vier Säulen der Teamvolition bilden die «Unternehmung» und die «BWL/Volition-, Arbeits- und Führungspsychologie». Die vier Säulen sind «Teammitglieder», «Teamfunktionen», «Teamführung» und «Teamentwicklung». Es hat sich gezeigt, dass die Umwelt und die externen Teameinflüsse eine erhebliche Auswirkung auf die Teamvolition als Ganzes darstellen. Nachfolgend werden diese Elemente durch die Definition der

Erfolgsfaktoren beschrieben (siehe Anhang 1.6 «Konkretisierung des TVIK – Ausformulierung»).

### **3.2 Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen**

In diesem Kapitel werden die empiriegeleiteten Fragestellungen auf Basis der Untersuchungsergebnisse beantwortet. Die empiriegeleiteten Fragestellungen dienen als Grundlage für die empirische Untersuchung. Die Interviews, die Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) und die Konsolidierung der Erkenntnisse erlauben die Beantwortung dieser Fragen.

#### **Empiriegeleitete Forschungsfragen**

- a) Welche konkreten Einflüsse wirken sich auf die Teamvolition in der Praxis aus?
- b) Welche bewährten Methoden werden in der Praxis zur Bildung eines umsetzungsstarken Teams angewendet?
- c) Welche Eigenschaften müssen Teammitglieder eines umsetzungsstarken Teams in der Praxis besitzen?
- d) Wie wird die Umsetzungsstärke eines Teams in der Praxis beurteilt?
- e) Mit welchen Massnahmen wird ein umsetzungsstarkes Team entwickelt?
- f) Welche Rahmenbedingungen müssen einem umsetzungsstarken Team zur Verfügung gestellt werden?

#### **3.2.1 Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen**

Die Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen ist die Grundlage der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen. Diese Antworten definieren den Rahmen und den Inhalt der zu erarbeitenden Handlungsanweisungen für die Praxis.

##### **a) Welche konkreten Einflüsse wirken sich auf die Teamvolition in der Praxis aus?**

Das TVIK fasst die markantesten Einflüsse grafisch zusammen. Die einzelnen Elemente können in die Kategorien «Teammitglieder», «Teamfunktionen», «Teamführung», «Teamentwicklung» und «Team und Umfeld» sortiert werden. Diese Kategorien sind ihrerseits Cluster mehrerer Unterkategorien. Alle teaminternen und externen Einflüsse wirken

sich gleichzeitig auf das Team aus. Nur wenn alle Einflüsse zusammenstimmen, können Teamleistung, Teamerfolg und Innovation entstehen. Durch die Komplexität der beeinflussenden Ebenen ist es sinnvoll, alle Kategorien für sich allein zu betrachten und zu prüfen. Wenn dabei Defizite oder Entwicklungspotential gefunden werden, muss an diesen mittels angepasster Interventionen gearbeitet werden. Diese Überprüfung muss repetitiv und auf allen Ebenen durchgeführt werden; nur so ist langfristiger Erfolg möglich.

**b) Welche bewährten Methoden werden in der Praxis zur Bildung eines umsetzungsstarken Teams angewendet?**

Die folgenden Hauptmethoden werden in der Praxis zur Förderung der Teamvolition eingesetzt.

**Einbezug der Teammitglieder**

Ein massgeblicher Erfolgsfaktor umsetzungsstarker Teams ist, dass alle Teammitglieder sich in die Entscheidungsfindung einbringen können. Dies gilt sowohl bei der Auswahl neuer Teammitglieder als auch bei der Teamausrichtung und beim Entwicklungsprozess als Ganzes. Durch den Einbezug verschiedener Kompetenzen wird das Resultat langfristig betrachtet besser und innovativer als bei nicht zusammenarbeitenden Teams.

Die Volition eines Teams ist nicht nur eine Eigenschaft des Teams selbst, sondern beinhaltet auch sein Umfeld. Nur wenn das Umfeld die notwendigen Rahmenbedingungen schafft und der Austausch und der Einbezug mit den Stakeholderinnen und Stakeholdern funktioniert, kann ein Team umsetzungsstark sein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein umsetzungsstarkes Team allein in einer Organisation keinen Mehrwert generieren kann. Die ganze Organisation und alle zusammenarbeitenden Teams müssen synchronisiert sein, damit sich der Mehrwert manifestieren kann.

**Fördern von Entwicklung**

Die Entwicklung über die Zeit ist für ein Team mit Volition zentral. Diese Entwicklung beinhaltet die Individuen, die Teamkompetenzen (der Kompetenzenbedarf kann sich über die Zeit verändern), die Teamzusammenstellung, das Team als Ganzes und die gesamte Organisation.

Nur durch eine konstante Entwicklung können Teamvolition und Teamleistung erreicht werden. Aus Fehlern und Erfolgen können alle involvierten Personen lernen. Dieses Lernen

findet durch strukturierte Reflexionen auf allen Ebenen statt. Damit dieser Austausch funktioniert, müssen sich alle beteiligten Personen auf Augenhöhe begegnen.

### **Effizienter Austausch**

Damit der effiziente Austausch funktioniert, müssen sich die Beteiligten auf der menschlichen Ebene begegnen können. Gegenseitiger Respekt, Vertrauen, Menschlichkeit, Transparenz und Offenheit sind dafür essenziell. Dazu gehören das gegenseitige aktive Zuhören, das Aussprechenlassen, sich zu unterstützen und den Erfolg als eine Gruppenleistung wahrzunehmen. Durch gemeinsame Aktivitäten, durch das Durchleben von schwierigen Phasen, durch das Aufrappeln und durch gemeinsamen Erfolg werden dieses Gemeinschaftserlebnis und der Teamzusammenhalt gestärkt.

### **Zuträgliche Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen, in welchen ein Team mit Volition arbeitet, können den Erfolg fördern oder bremsen. Umsetzungsstarke Teams benötigen Freiraum und Freiheit, damit sich die Volition entfalten kann. Das Ausprobieren und das Testen neuer Ideen gehört zur Innovationsentwicklung, genauso wie das Scheitern und das Wiederaufstehen. Dies bedeutet, dass Resilienz einer der Erfolgsfaktoren umsetzungsstarker Teams ist und diesem Umstand in der Unternehmung Rechnung getragen werden muss. Dabei spielen kurze Wege, einfache und effiziente technische Mittel und die Raumbedingungen eine bedeutende Rolle. Entscheide müssen schnell und zielorientiert getroffen werden können.

### **c) Welche Eigenschaften müssen Teammitglieder eines umsetzungsstarken Teams in der Praxis besitzen?**

#### **Kompetenzen**

Jedes Teammitglied muss die Kompetenzen in die Teamarbeit beisteuern, welche das Team benötigt. Dies gilt für Fach- und für Sozialkompetenzen. Die Erfahrungen der Vergangenheit und die Persönlichkeit sind jedoch weitere Elemente, die das Zusammenarbeiten in einem Team erleichtern oder erschweren können.

#### **Menschlichkeit**

In einem umsetzungsstarken Team geht es um Teamleistung und Teamerfolg und nicht nur um Einzelleistungen. Alle Teammitglieder müssen dies verstanden haben und sich



dementsprechend verhalten. Dieser Umstand verlangt absolute Menschlichkeit und gegenseitiges Verständnis.

Jeder Mensch hat seine Stärken und Schwächen. Wenn die Mitglieder sich als Mensch kennen, sich miteinander beschäftigt haben und Selbstkompetenzen aufbauen konnten, ist das Individuum in der Lage, in einem umsetzungsstarken Team bestehen zu können. Nur wenn sich jedes Individuum auf allen Ebenen selbst einschätzen kann, ist es bereit, in einem Team Nutzen zu erzeugen.

Das Team besteht aus einzelnen Teammitgliedern mit unterschiedlicher Geschichte und verschiedenem Hintergrund. Dies ist eine Stärke eines Teams, denn alle Erfahrungen zusammen ergeben Entwicklung. Auf der anderen Seite müssen alle Teammitglieder mit den Unterschieden umgehen können und ihren Anteil an der Gesamtleistung beisteuern. Dies funktioniert nur mit gegenseitigem Verständnis.

### **Wille, Motivation und Energie**

Jedes Teammitglied muss in einem Team zusammenarbeiten wollen. Einzelkämpfer schaden einem umsetzungsstarken Team. Alle Teammitglieder benötigen Motivation und Energie, um dem Team zuträglich zu sein. Sie müssen in ihrer Aufgabe Bestätigung und Sinn sehen. Wenn durch die tägliche Arbeit immer wieder Erfolge entstehen und diese zusammen gefeiert werden können, hilft dies dem Teamgeist und es lässt die Motivation und Energie jedes Teammitglieds und des ganzen Teams wachsen.

### **Teamgeist**

Der Teamgeist und die Identifikation zum Team bringen die Teammitglieder zusammen. Dies bewirkt eine Verstärkung der Teamkompetenzen, der Teamenergie und der Umsetzungskraft des Teams. Das Team empfindet Stolz, seine Herausforderungen überwunden zu haben, und schöpft weitere Energie für die folgenden Aufgaben. Je schwieriger die Herausforderung war, umso grösser kann die folgende Herausforderung sein. Das Team wächst und entwickelt sich damit.

#### **d) Wie wird die Volition eines Teams in der Praxis beurteilt?**

##### **Teamleistung**

Die Volition eines Teams wird in der Praxis anhand von Indizien beurteilt. Publierte Messwerkzeuge zur Teamvolition-Messung kommen praktisch nicht zum Einsatz. Das aussagekräftigste Indiz ist die Teamleistung. Umsetzungsstarke Teams erbringen immer mehr und schneller gute Leistungen und sind innovativer als normale Teams.

##### **Teamstimmung**

Die Stimmung innerhalb des Teams ist geprägt durch Offenheit, Transparenz, Diskussionen, Konsens, Reflexion, Spass und gegenseitigen Respekt. Die Teammitglieder setzen sich füreinander ein und unterstützen sich. Missstimmungen werden konkret angesprochen und mittels Diskussion und Reflexion einer Teamlösung zugeführt. Diese kann für ein Individuum auch hart sein, denn das Teamziel steht im Zentrum und nicht das Individuum. Das Team wird von aussen positiv und als zusammengeschweisste Gruppe wahrgenommen.

#### **e) Mit welchen Massnahmen wird ein umsetzungsstarkes Team entwickelt?**

Die Entwicklung eines umsetzungsstarken Teams findet auf allen Ebenen statt. Jedes einzelne Teammitglied wird bedürfnisgerecht entwickelt. Dies gilt auch für das ganze Team. Durch die tägliche Arbeit und die wiederkehrenden Reflexionen werden Entwicklungspotenziale detektiert und können Interventionen zugeführt werden. Wenn diese Massnahmen keine positive Wirkung haben, können auch andere Wege beschritten werden.

Die Methode des 360-Grad-Feedbacks wurde von den Expertinnen und Experten mehrfach erwähnt, da sich diese in der Praxis als hilfreich herausgestellt hat. Die Entwicklung des Teams findet nach Bedarf statt und hat die Zusammenarbeit und die Leistungsfähigkeit des Teams zum Ziel. Dabei können Expertinnen und Experten von aussen hilfreich sein, da in der Praxis festgestellt wurde, dass jedes Team blinde Flecken hat und nicht alle Potenziale selbst findet.

#### **f) Welche Rahmenbedingungen müssen einem umsetzungsstarken Team zur Verfügung gestellt werden?**

Ein umsetzungsstarkes Team kann seine Stärke nur ausleben, wenn genügend Freiheit und Freiraum für das Team zur Verfügung stehen. Dabei spielen Reflexion, schnelle Entscheide und kurze Wege eine zentrale Rolle. Damit dies in der täglichen Zusammenarbeit möglich ist, muss

die Organisation so sein, dass das Team die notwendige Macht und die Werkzeuge erhält, damit die Arbeitsabläufe effizient sein können.

Als Beispiel kann eine Methode aus der IT-Softwareentwicklung herangezogen werden. Die agile Arbeitsmethode kommt den beschriebenen Rahmenbedingungen schon nahe. Dieses Framework ist jedoch nur ein Teil des Erfolgs, denn die anderen Teile sind die beteiligten Menschen innerhalb dieses Rahmens und die umspannende Organisation.

Die ganze Unternehmung muss den Bedürfnissen der umsetzungsstarken Teams gerecht werden und alle Abläufe und Prozesse darauf ausrichten, da sich ansonsten der Mehrwert der Teams nicht manifestieren kann.

### **3.2.2 Konklusion**

Die empirische Untersuchung hat die Aussagen der theoretischen Untersuchung bestätigt und mit weiteren Aspekten und Einflüssen aus der Praxis angereichert. Die akademischen Messverfahren kommen in der Praxis nicht in allen Unternehmungen zum Einsatz, da die Expertinnen und Experten die Verfahren als nicht genügend aussagefähig beschreiben. Eine Tendenz eines gemessenen Aspektes kann zwar festgestellt werden, diese ist jedoch bei der täglichen Arbeit im Kontext der zukünftigen Arbeitsumgebung auch zu bestimmen. Das Funktionieren eines Teams wird durch die erbrachte Leistung festgestellt. Notwendige Anpassungen werden durch wiederkehrende Reflexionen erkannt und können einer Lösung zugeführt werden.

Zentral bei umsetzungsstarken Teams sind die involvierten Menschen. Dies hat sich bei der empirischen Untersuchung mehrfach gezeigt. Die Passung der Teammitglieder zueinander und die Kompetenzen der Teammitglieder sind die Voraussetzungen für Teamleistung und Teamerfolg. Nur durch einen effizienten und konstanten Austausch, durch Respekt, durch Vertrauen, durch schnelle Entscheide und durch kurze Wege können gute Lösungen und Ergebnisse erarbeitet werden. Die notwendige Offenheit wird nur dann erreicht, wenn die Organisation und das Team für psychologische Sicherheit sorgen. Ein Individuum weist auf hinderliche Aspekte und Fehler hin, wenn es keine Angst vor Repressalien haben muss.

Die empirische Untersuchung hat die Bedeutsamkeit der Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktoren für Teams mit Volition bestärkt. Die Teamabhängigkeit zur Unternehmung wurde mehrfach und mit verschiedenen Beispielen hervorgehoben. Die Teamvolition kann aktiv gestaltet werden. Dazu müssen die Akteure die Zusammenhänge verstehen und

konkrete Massnahmen berücksichtigen. Was dies bedeutet, wird als nächster Schritt mithilfe von gestaltungsgeleiteten Fragestellungen konkretisiert.

### **3.3 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der theoretischen und der empirischen Fragestellungen kritisch hinterfragt und diskutiert. Durch die verschiedenen Blickwinkel werden theoretische Aussagen den empirischen Aussagen gegenübergestellt und es wird analysiert, inwieweit Zusatzwissen generiert werden kann. Ausserdem sollen theoretische Erkenntnisse in die Praxis einfliessen, um einen Mehrwert und einen qualitativen Zusatznutzen in den Betrieben und in der Praxis zu generieren.

#### **3.3.1 Ergebnisse der theoriegeleiteten Fragestellungen**

Die Auswertung und die Zusammenfassung des Materials des Theoriestudiums haben das Modell der Problemkreise der Teamvolution geformt. Die Teamvolution wird durch fünf Hauptaspekte beeinflusst. Diese sind «Teamwork», «Teamfähigkeit», «Teamfunktionen», «Teammitglieder» und «Teamführung».

## Theoretische Analyse: Kernaussagen der Problemkreise der Teamvolition

Tabelle 12: Kernaussagen der Problemkreise der Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>Teamvolition</b>	Die Volition der Arbeitsteams bestimmt das Ergebnis und die Entwicklung der Unternehmung. Die Leistung eines Teams ist abhängig von den geltenden Rahmenbedingungen, der gelebten Kultur und der Organisation.
<b>Teamwork</b>	Die Teammitgliederauswahl ist bei der Zusammenstellung des Teams essenziell. Nur wenn das fachliche und das persönliche Zusammenpassen der einzelnen Individuen funktionieren, können Teamleistung und Teamerfolg entstehen.
<b>Teammitglieder</b>	Die Teammitglieder müssen die notwendigen Kompetenzen ins Team einbringen. Sie müssen menschlich zueinander passen und miteinander arbeiten können.
<b>Teamfähigkeit</b>	Die Teamkompetenz aller Teammitglieder muss vorhanden sein, da ansonsten der Austausch und das gegenseitige Herausfordern und Entwickeln nicht stattfinden können.
<b>Teamfunktionen</b>	Die Teamaufgabe definiert die notwendigen Kompetenzen, um diese Aufgabe optimal lösen zu können. Dies kann auch bedeuten, dass neue Kompetenzen ins Team integriert werden müssen und nicht mehr benötigte Kompetenzen ersetzt werden müssen. Damit sich die fachlichen Kompetenzen manifestieren können, müssen die psychologische Sicherheit und die menschliche Passung der Teammitglieder vorhanden sein.
<b>Teamführung</b>	Die Teamführung ist für den Teamerfolg mitverantwortlich. Die Führungsperson muss dafür sorgen, dass sich das Team auf seine Arbeit fokussieren kann, innerhalb definierter Rahmenbedingungen Freiraum genießt und Innovationen erarbeiten kann.

Aus der Beschreibung der theoretischen Ergebnisse folgen nun die Beschreibungen der empirischen Ergebnisse, damit die beiden Sichtweisen in einem weiteren Schritt gegenübergestellt werden können.

### 3.3.2 Ergebnisse der empiriegeleiteten Fragestellungen

Die nachfolgenden Tabellen fassen die Kernaussagen der Interviews zusammen und stellen diese in den Kontext des TVIK.

Tabelle 13: TVIK - Cluster «Teamvolution». (Quelle: Eigene Darstellung).

Cluster «Teamvolution»	
Code «Team»	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Teamgrösse hängt von den zu erledigenden Themen und von den Kompetenzen der Teammitglieder ab. Ein Team sollte jedoch die Grösse von sieben plus/minus zwei Personen nicht überschreiten.</li><li>- Die menschliche Basis unter den Teammitgliedern muss stimmen. Nur so können sich die individuellen und menschlichen Unterschiede als gemeinsame Stärke manifestieren.</li><li>- Die Teammitglieder müssen sich menschlich kennen und sich einbringen können und wollen, damit gemeinsamer Erfolg entstehen kann.</li><li>- Innerhalb eines umsetzungsstarken Teams werden die notwendigen Kompetenzen durch die zu lösende Aufgabe bestimmt.</li><li>- Ein Team benötigt Struktur, Zeit, einen Plan und Selbstführungskompetenz.</li><li>- Die Zielorientierung des ganzen Teams ist ausschlaggebend für den Teamerfolg und die Ergebnisse.</li><li>- Alle müssen bestrebt sein, eine gute Teamenergie zu etablieren und zu fördern.</li><li>- Die Teamkultur muss durch Vertrauen, Zusammenarbeit, Respekt, Wertschätzung, Offenheit und Transparenz gekennzeichnet sein.</li><li>- Die Teammitglieder müssen sich gegenseitig wertschätzen, sich aktiv unterstützen und dabei nicht unter- oder überfordert sein.</li></ul>

«Teamvolition»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Einfluss auf die Volition des Teams ist massgeblich.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team lernt durch Reflexion und Feedback.</li> <li>- Umsetzungsstarke Teams müssen zielorientiert sein.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team kann, darf und will handeln und tut dies auch. Dies äussert sich in den Teamergebnissen und in den Resultaten bei der Teamarbeit.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team hat einen hohen Grad an Selbstorganisation, Umsetzung und Commitment; alle Teammitglieder werden einbezogen; es ist entscheidungsfähig und geht bewusst abschätzbare Risiken ein.</li> <li>- Die Basis für ein umsetzungsstarkes Team ist die psychologische Sicherheit für die Teammitglieder.</li> </ul>
«Teamvolition beurteilen»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Teamleistung kann nur vom Team selbst beurteilt werden. Durch Teambeobachtung kann die Volition eines Teams auf Basis von Indizien eingeschätzt werden.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team ist am Arbeitsergebnis erkennbar.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team wird durch das Verhalten der Teammitglieder während Reflexionen sichtbar.</li> <li>- Die Teamkompetenzen werden indirekt über das Arbeitsergebnis sichtbar und darüber, inwieweit das Team gesund ist.</li> <li>- Die Teamleistung wird durch die erarbeiteten Resultate und Ergebnisse gemessen.</li> <li>- Die Teamleistung definiert sich durch den erzeugten Fortschritt des Teams, durch das Engagement der einzelnen Teammitglieder und durch die Kundenzufriedenheit.</li> </ul>

«Teamwork»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamwork ist etwas Verbindendes, Verbindliches und Konstruktives. Die Gemeinsamkeit steht im Zentrum und jedes Teammitglied bringt den individuellen Beitrag mit ins Team.</li> <li>- Die Teammitglieder müssen einander vertrauen sowie sich einbringen können und wollen, damit das ganze Team umsetzungsstark sein kann.</li> <li>- Die Interaktionen eines Teams haben Einfluss auf die Leistung und auf die Qualität des Teams.</li> <li>- Kompetenzen wie Reflexionsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Feedbackkompetenz, fokussieren können, Methodenkompetenz und Kritikfähigkeit müssen bei den Teammitgliedern stark ausgeprägt sein, damit die Reflexionen gewinnbringend eingesetzt werden können.</li> <li>- Das gemeinsam definierte Arbeitsziel dient der Ausrichtung, der Bündelung und der Fokussierung aller Teamkräfte sowie der Konzentration auf ein Arbeitsergebnis.</li> </ul>
«Umfeld»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die ganze Organisation einer Unternehmung muss die Rahmenbedingungen schaffen, damit die Teams umsetzungsstark sein können.</li> <li>- Ein Team funktioniert nicht isoliert, sondern mit anderen Teams der Unternehmung zusammen. Deshalb muss dafür gesorgt werden, dass diese verschiedenen Teams in allen Aspekten synchronisiert werden.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team benötigt Rahmenbedingungen mit Raum zum Wachsen und Platz für Misserfolge.</li> <li>- Die Rahmenbedingungen können die Teamfähigkeit beeinflussen.</li> <li>- Die Einflüsse von aussen auf das Team und die Rahmenbedingungen wirken sich direkt auf die Volition des Teams aus.</li> <li>- Psychologische Sicherheit stabilisiert das Team durch Freiheit und Freiraum im Handeln der Mitarbeitenden.</li> <li>- Vorhandene Technologie und Mittel müssen teamgerecht zur Verfügung gestellt und benutzt werden, damit diese der Arbeitseffizienz zuträglich sind und einen Nutzen generieren.</li> </ul>



Tabelle 14: TVIK – 1.Säule «Teammitglieder». (Quelle: Eigene Darstellung).

1. Säule «Teammitglieder»	
«Individuelle Teammitglieder»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Teammitglieder müssen sich auf Augenhöhe begegnen und sich ins Team integrieren können.</li> <li>- Die Teammitglieder unterscheiden sich als Menschen mit all ihren Stärken und Schwächen.</li> <li>- Alle Teammitglieder müssen sich selbst auf der menschlichen Ebene gut kennen, um einen massgeblichen Beitrag in die Teamarbeit beisteuern zu können.</li> <li>- Alle Teammitglieder benötigen Sozial- und Handlungskompetenzen, um einem gemeinsamen Erfolg zuträglich zu sein.</li> <li>- Die einzelnen Teammitglieder müssen in ein Team passen, vor allem in Bezug auf die menschliche, aber auch auf die fachliche Passung.</li> </ul>
«Teamfähigkeit»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Praxis wird die Teamfähigkeit eines Individuums durch Reflexion beurteilt.</li> <li>- Die Teamfähigkeit eines Individuums kann anhand seines Verhaltens innerhalb eines Teams beurteilt werden.</li> <li>- Die Teamfähigkeit eines Individuums kann durch Beobachtung im Alltag beurteilt werden.</li> <li>- Die Teamfähigkeit eines Teams ist massgeblich von der menschlichen Beziehung untereinander und dem gegenseitigen Vertrauen abhängig.</li> <li>- Die Teamfähigkeit eines Teams hängt von jedem Teammitglied, der Beziehungsfähigkeit, den persönlichen Unterschieden und dem Umgang untereinander ab.</li> <li>- Die Teammitglieder müssen sich gut kennen und dabei Vertrauen aufbauen. Psychologische Sicherheit, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung sind dabei zentrale Begriffe.</li> </ul>

«Teammitgliederauswahl»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei der Rekrutierung eines neuen Teammitglieds ist der Teamfit das zentrale Kriterium.</li> <li>- Die Kompetenzen und die Persönlichkeit stehen bei der Auswahl im Zentrum.</li> <li>- Das Erfahrungswissen und der nächste Entwicklungsschritt müssen bei der Auswahl eines potenziellen Teammitglieds berücksichtigt werden.</li> <li>- In der Praxis werden psychologische Testverfahren zur Bewertung der Teamfähigkeit eines Individuums selten eingesetzt.</li> <li>- Bei der Teammitgliederauswahl muss auf die Vollständigkeit und Ausgewogenheit der Kompetenzen geachtet werden.</li> <li>- Der Kompetenzen- und der Erfahrungsbedarf müssen abgedeckt werden. Zusätzlich muss das ganze Team dem potenziellen Teammitglied zustimmen.</li> <li>- Die richtige Person wird auf der Basis von Indizien aus der Vergangenheit und einer Überprüfung bei der täglichen Arbeit gefunden.</li> <li>- Die Probearbeit ist in der Praxis ein verbreitetes Mittel zur Beurteilung der Teamfähigkeit eines Individuums.</li> </ul>
-------------------------	--

Tabelle 15: TVIK – 2. Säule «Teamfunktionen». (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>2. Säule «Teamfunktionen»</b>	
«Wahrnehmung der Funktion»	- Der Funktionsbedarf eines Teams bestimmt die notwendigen Kompetenzen eines potenziellen neuen Teammitglieds.
«Teamlead»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die designierte Führungsperson muss können und wollen, muss Menschen lieben und gerne mit Menschen zusammenarbeiten. Die Geeignetheit muss mittels Probearbeiten festgestellt werden.</li> <li>- Ein Leader soll durch das Team einstimmig selektiert werden.</li> <li>- Die Teamleitung muss für Direction, Alignment, Commitment und für die Schaffung einer Gemeinschaft sorgen.</li> </ul>
«Funktionenzuweisung»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Passung eines Teammitglieds zu seiner Funktion im Team muss über die Ergebnisse, die Resultate und die Motivation geprüft werden.</li> <li>- Ein Leader soll durch das Team einstimmig selektiert werden.</li> </ul>
«Richtigkeit der Funktionenzuweisung»	- Die tägliche Arbeit gibt darüber Auskunft, inwieweit die Passung der Teammitglieder zu ihrer Funktion stimmt und wahrgenommen wird.

Tabelle 16: TVIK – 3. Säule «Teamführung». (Quelle: Eigene Darstellung).

3. Säule «Teamführung»	
«Unterstützung durch Führung»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Team benötigt eine Führungsperson; diese muss jedoch nicht immer dieselbe sein.</li> <li>- Die Teamleitung hat einen Einfluss auf die Teamfähigkeit eines Individuums.</li> <li>- Die Teamleitung spielt bei der Entwicklung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle.</li> <li>- Die Teamleitung muss einen Rahmen schaffen, damit die Teamanalyse ein hervorragendes Ergebnis liefern kann.</li> <li>- Die Teamführung muss für das umsetzungsstarke Team förderliche Rahmenbedingungen schaffen.</li> </ul>
«Menschlichkeit»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Führungsstil muss der aktuellen Situation immer wieder angepasst werden. Diese Anpassungsfähigkeit kann als angepasster, partizipativer, situativer und konsultativer Führungsstil beschrieben werden.</li> <li>- Die Teamleitung muss die Teammitglieder gut kennen und sie in der persönlichen Entwicklung aktiv unterstützen.</li> <li>- Die leitende Person muss das Team unterstützen und coachen können. Sie muss zusätzlich Mentor*in, fördernde Person und Mensch sein.</li> <li>- Die Teamführung muss für Gleichbehandlung, Gerechtigkeit, Wertschätzung und klare Rahmenbedingungen sorgen.</li> </ul>
«Leitungsfunktion»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Führungsperson ist eine gefestigte Persönlichkeit, welche Menschen mag und gesunden Menschenverstand besitzt.</li> <li>- Die Teamführung muss die Rahmenbedingungen für ein Team so definieren, dass das Team möglichst effizient, selbstgesteuert und zielorientiert arbeiten kann.</li> </ul>
«Eigenschaften guter Führung»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Teamführung muss dem Team nahe sein und ihm Wertschätzung entgegenbringen.</li> <li>- Die Teamleitung muss Volition vorleben und die dazu notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.</li> <li>- Die Teamleitung beeinflusst die Teamfähigkeit durch klare Aufträge, durch das Erarbeiten eines gemeinsamen Teamziels und durch das Zulassen von Teamfreiheit bei der Umsetzung.</li> <li>- Die Führungsperson muss für psychologische Sicherheit sorgen, damit die Energie und die Motivation innerhalb des Teams wachsen können.</li> </ul>

Tabelle 17: TVIK – 4. Säule «Teamentwicklung». (Quelle: Eigene Darstellung).

4. Säule «Teamentwicklung»	
«Individuelle Entwicklung»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Individuum muss sich entwickeln und damit verändern wollen.</li> <li>- Die individuelle Entwicklung der Teammitglieder ist die Voraussetzung für die Teamentwicklung.</li> <li>- Durch gemeinsame proaktive und konstruktive Reflexionen im Team werden ausbaufähige Potenziale detektiert. Diese können mittels massgeschneiderter Interventionen aufgebaut werden und machen eine Entwicklung möglich.</li> <li>- Entwicklung ist für Individuen und Teams notwendig, um in Zukunft bestehen und erfolgreich sein zu können.</li> <li>- Die Methode der Reflexion ist sowohl für jedes Teammitglied als auch für das ganze Team die Basis für konstante Entwicklung.</li> <li>- Ein Team kann die Entwicklung eines Individuums beeinflussen.</li> <li>- Der Kompetenzerwerb funktioniert am besten durch Handeln, Reflektieren und Entwickeln.</li> </ul>
«Entwicklung des Teams»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Teamentwicklung muss bedarfsgerecht und zielorientiert durchgeführt werden.</li> <li>- Teamentwicklung ist die Förderung von Gemeinschaft und die Auseinandersetzung mit menschlichen Bedürfnissen.</li> <li>- Durch Teamentwicklung und durch gemeinsame Erlebnisse wird der Nährboden für Teamerfolg gelegt.</li> <li>- Durch wiederkehrende Reflexion setzt sich das Team selbstkritisch mit sich auseinander und detektiert Entwicklungspotential, welches mit geeigneten Massnahmen erschlossen werden kann. Durch Feedback, Reflexion und Selbstanalyse wird eine gemeinsame Entwicklung in die richtige Richtung möglich.</li> <li>- Die Methode der Reflexion ist für jedes Teammitglied und für das ganze Team die Basis für eine konstante Entwicklung.</li> <li>- Ein Team entwickelt sich am besten durch Zusammenarbeiten, durch Reflektieren und durch gemeinsame Erlebnisse.</li> <li>- Ein umsetzungsstarkes Team reift an immer grösser werdenden und komplexeren Herausforderungen.</li> </ul>

Die empirischen Ergebnisse werden im nächsten Schritt den theoretischen Ergebnissen gegenübergestellt und kritisch hinterfragt.

### 3.3.3 Vergleich der Ergebnisse der Theorie versus Empirie

In Tabelle 18 werden die Ergebnisse des Theoriestudiums den Resultaten der empirischen Untersuchung gegenübergestellt.

Tabelle 18: Ergebnisse der Theorie versus Empirie. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>Teamvolition</b>		<b>Cluster «Teamvolition»</b>
		«Team»
		«Teamvolition»
		«Teamvolition beurteilen»
<b>Teamwork</b>		«Teamwork»
		«Umfeld»
<b>Teammitglieder</b>		<b>1. Säule «Teammitglieder»</b>
		«Individuelle Teammitglieder»
<b>Teamfähigkeit</b>		«Teamfähigkeit»
		«Teammitgliederauswahl»
<b>Teamfunktionen</b>		<b>2. Säule «Teamfunktionen»</b>
		«Wahrnehmung der Funktion»
		«Teamlead»
		«Funktionenzuweisung»
		«Richtigkeit der Funktionenzuweisung»
<b>Teamführung</b>		<b>3. Säule «Teamführung»</b>
		«Unterstützung durch Führung»
		«Menschlichkeit»
		«Leitungsfunktion»
		«Eigenschaften guter Führung»
		<b>4. Säule «Teamentwicklung»</b>
		«Individuelle Entwicklung»
		«Entwicklung des Teams»

Es wird sichtbar, dass das Literaturstudium weniger detaillierte Ergebnisse lieferte als die Datenanalyse der empirischen Untersuchung. Die Fragen der Interviews wurden mit dem Fokus TVIK und auf Basis der theoretischen Datenanalyse definiert. Dies hat dazu geführt, dass weiterführende und tiefgreifende Antworten der Expertinnen und Experten erkennbar wurden.

Das praxisorientierte Zusatzwissen zeigt auf, dass Aspekte der theoretischen Analyse in der Relevanz zum TVIK weniger ins Gewicht fallen als andere (z. B. Teamwork und Teamfähigkeit)

und Bestandteil eines übergeordneten Aspekts sind. Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein praxisorientiertes Konzept zu entwickeln. Dadurch sind diese Gruppierungen und die Zusammenfassungen zielführend und fliessen in die weiteren Überlegungen mit ein.

Bevor diese Erkenntnisse in Thesen überführt werden können, erklärt das nächste Kapitel die geltenden Gütekriterien und die Abgrenzung dieser Arbeit. Die Resultate dieser Arbeit haben nur dann einen Wert für die Forschung und Praxis, wenn den Gütekriterien genügend Rechnung getragen wurde und die Abgrenzung der Arbeit klar ersichtlich ist.

### **3.4 Gütekriterien und methodische Abgrenzung**

Das Forschungsdesign der durchgeführten empirischen Untersuchung hat den Anspruch, dem Forschungsziel dieser Arbeit gerecht zu werden. Dabei müssen die Grenzen, die Möglichkeiten, die Einschränkungen und die Rahmenbedingungen, die jede Forschungsarbeit mit sich bringt, berücksichtigt werden. Die beschriebenen Limitationen ermöglichen zukünftige und weiterführende Forschungsarbeiten. Auf Forschungsmöglichkeiten wird in Kapitel V.3.2 «Forschungsausblick» hingewiesen.

#### **3.4.1 Gütekriterien dieser Arbeit**

##### **Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch Verfahrensdokumentation**

In dieser Arbeit wurde der Fokus auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit aller Forschungsschritte gelegt. Kapitel III.1 «Forschungsdesign» visualisierte als Unterstützung die einzelnen Schritte der Datenaufbereitung der Forschungsarbeit. Jeder Verarbeitungsschritt wird vorab erläutert und zusammengefasst. Die Ergebnisse jedes Verdichtungsschrittes können im Anhang dieser Arbeit ausformuliert nachvollzogen werden. Die Kernaussagen und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen werden ausformuliert und in den Kontext des TVIK gestellt.

### **Nähe zum Forschungsgegenstand**

Die Forschungskonzeption wurde mit grösstmöglicher Nähe zum Forschungsgegenstand angestrebt. Die Studie setzt an einer praxisrelevanten Problemstellung an und bringt durch die Erhebung der theoretischen und subjektiv-praktischen Sichtweisen der Expertinnen und -experten das Thema umsetzungsstarker Teams ins Zentrum von Skyguide.

Die Erhebungsmethodik wurde so gewählt, dass sie der Problemstellung und den Gegebenheiten angemessen war. Zudem wurde das Erhebungsinstrument so konstruiert, dass es dem Idealbild einer symmetrischen Kommunikationsbeziehung und einem respekt- und vertrauensvollen Dialog möglichst nahekommt.

Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten von Skyguide, am Telefon oder im Arbeitsumfeld der befragten Personen statt. Durch die offenen Fragen mit Bezug auf die Erfahrungen der Expertinnen und Experten wurde der maximalen Nähe zum Forschungsgegenstand Rechnung getragen. Über die Konsolidierung und die Verdichtung der Erkenntnisse der Interviews wurden die Adaption und die Umsetzungsfähigkeit bei Skyguide möglich.

### **Argumentative Interpretationsabsicherung**

Die theoretischen Erkenntnisse dieser Arbeit bilden die Basis der empirischen Untersuchung und werden bei jedem Schritt argumentativ und kritisch interpretiert. Durch die Fokussierung der Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse relativ zum Fokus begründet und kontrastiert. Dabei wurde darauf geachtet, dass die verschiedenen Blickwinkel auf ein Thema berücksichtigt wurden und die Kondensierungsschritte nachvollziehbar dokumentiert wurden.

### **Angewendete Verfahren**

Um dem Gütekriterium Objektivität gerecht zu werden, wurden regelgeleitete Verfahren zur Erhebung eingesetzt (fokussierte Literaturanalyse, Erkenntnisgewinnung durch Strukturierung und durch die Definition der Problemkreise der Teamvolution, explorative und strukturierte Interviews).

Die Datenauswertung wurde mittels wissenschaftlicher Auswertungsmethoden durchgeführt (qualitative Inhaltsanalyse, Aggregieren, Konsolidieren und Modellieren). Die eingesetzten Verfahren wurden im Kontext des Forschungsschrittes ausformuliert und relativ zum Forschungsziel erläutert.



### **Kommunikative Validierung, Dialogkonsens**

Das «Forschungsprogramm Subjektive Theorien» beruft sich auf die kommunikative Validierung, die ihre Gültigkeit auf Basis eines Dialogkonsenses mit den befragten Personen erhält (vgl. Mey; Mruck, 2020, S. 252). Durch wiederholendes Zusammenfassen und Reflektieren der Aussagen während des Interviews wurde die kommunikative Validierung bei allen Befragungen durchgeführt.

### **Vergrößerung der Qualität der Forschung durch Triangulation**

Um das Wissen und die Erfahrungen der verschiedenen Expertinnen und -experten in Bezug auf die Fragestellungen zu extrahieren, wurde die Methode der Datentriangulation angewendet. Die «Data Triangulation kombiniert Daten, die verschiedenen Quellen entstammen und zu verschiedenen Zeitpunkten, an unterschiedlichen Orten oder bei verschiedenen Personen erhoben werden» (Mey; Mruck, 2020, S. 189). Durch die Abstrahierung durch Codes und durch das weitere Kondensieren der Aussagen in der Datenanalyse wurde das Wissen der Individuen verknüpft und es generierte dadurch Erkenntnisse in Bezug auf die Fragestellungen.

### **3.4.2 Methodische Abgrenzung**

Die Stärke dieser Arbeit liegt in der Forschungskonzeption und der qualitativen Datenerhebung von 18 unterschiedlichen, praxisorientierten und erfahrenen Expertinnen und -experten aus diversen Branchen. Diese Blickwinkelvielfalt der explorativen Interviews erhöht die qualitative Aussagekraft der einzelnen Aspekte des Forschungsziels und schafft den gesuchten Praxisbezug.

Die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis wird als erster Schritt durch die strukturierte Literaturanalyse und durch die Definition der Problemkreise der Teamvolution hergestellt. Als zweiter Schritt wurden aus den theoretischen Erkenntnissen die Problemkreise der Teamvolution definiert, welche die Grundlage für die Fragen der empirischen Untersuchung darstellten.

Die anschließende qualitative Datenanalyse basierte auf einem strukturierten Vorgehen und auf dem Kondensieren des Datenmaterials. Dies wurde mit Transkripten der Interviews und mithilfe des Datenanalysetools MAXQDA 2020 durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in schriftlicher Form mehrstufig zusammengefasst und kondensiert, damit das Modell des TVIK erstellt werden konnte.

Nachdem auf die Gütekriterien und auf die Abgrenzung dieser Arbeit eingegangen wurde, werden im nächsten Kapitel die gewonnenen Erkenntnisse in gestaltungsgeleitete Fragestellungen überführt. Dieser Schritt ist für die Überführung des Wissens in die Praxis essenziell. Damit wird die Anwendbarkeit der Erkenntnisse in der Praxis einer Unternehmung gewährleistet.

### 3.5 **Gestaltungsgeleitete Fragestellungen**

Um die Erkenntnisse der theoretischen und der empiriegeleiteten Untersuchung in die Praxis umzusetzen, werden in diesem Kapitel gestaltungsgeleitete Fragestellungen definiert. Durch die Beantwortung dieser Fragestellungen wird die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit gelegt.

#### **Gestaltungsgeleitete Forschungsfragen**

- a) Welche Rahmenbedingungen müssen von Skyguide AG zur Verfügung gestellt werden, damit die Teams umsetzungsstark sein können?
- b) Auf welche Aspekte muss Skyguide in Zukunft bei der Organisationsentwicklung achten?
- c) Welche Aspekte müssen bei der Personalauswahl und bei der Entwicklung beachtet werden?
- d) Auf welche Aspekte muss Skyguide bei der Teamzusammenstellung und -entwicklung achten?

Diese gestaltungsgeleiteten Forschungsfragen werden mittels Erkenntnisgewinnung und der Zusammenführung aller Elemente dieser Forschungsarbeit beantwortet. Im Gestaltungsteil werden die gewonnenen Erkenntnisse am Beispiel der Unternehmung Skyguide AG in eine konkrete Form gebracht. Es werden Checklisten und Handlungsanweisungen für die Praxis entwickelt, welche der Linienleitung, dem Management und den HR-Fachkräften als Hilfestellung bei der Bildung von Teams mit Volition zur Verfügung stehen. Das Vorgehen anhand eines konkreten Beispiels dient der Veranschaulichung der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse.

### **3.6 Fragestellung dieser Arbeit**

Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass durch massgeschneiderte Massnahmen die Volition von Arbeitsteams sowie die Effektivität und die Effizienz einer Unternehmung als Ganzes positiv beeinflusst werden können.

Um die konkreten Potenziale einer Unternehmung identifizieren und entwickeln zu können, stehen das TVIK, die Hilfsmittel und die Checklisten des nächsten Kapitels zur Verfügung. Noch nicht genutztes Potenzial eines Individuums, eines Teams, des Führungspersonals und einer Organisation kann detektiert und entwickelt werden. Damit wird Entwicklung auf allen Ebenen ermöglicht. Diese erhöht die Umsetzungsstärke einer Unternehmung über die Zeit.

Inwieweit die Fragestellung dieser Dissertation mit dem Fokus auf die Firma Skyguide beantwortet werden kann, wird im nächsten Kapitel erörtert. Jede Unternehmung muss mit den vorhandenen Rahmenbedingungen und den zur Verfügung stehenden Mitteln auskommen, wie auch die Historie und die daraus entstandene Firmenkultur einer Entwicklung förderlich oder hinderlich sind. Deshalb muss das erarbeitete TVIK im Kontext der Firma Skyguide reflektiert werden.

#### **Fragestellung dieser Arbeit**

Können mit zielgerichteten Massnahmen die Arbeitsteams des Flugsicherungsbetriebs  
Skyguide AG umsetzungsstark gemacht werden?

Um diese Fragestellung zu beantworten, werden in Kapitel IV «Gestaltungsteil» das TVIK, die Checklisten und die Hilfsmittel am Beispiel von Skyguide AG reflektiert und in den Kontext gestellt.

### 1 Zusammenführung der theoretischen und der empirischen Diskussion

---

Die Ziele der vorliegenden Arbeit sind die Überführung und die Konkretisierung in ein praxistaugliches Konzept auf Basis theoretischer und empirischer Erkenntnisse. Um das TVIK bei Skyguide anwenden zu können, werden alle gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt.

#### 1.1 Erkenntnisse der theoretischen Diskussion

Die durchgeführte Literaturrecherche, das Theoriestudium, die anschliessende theoretische Analyse und die abgeleiteten Erkenntnisse unterschiedlicher Forschungsgebiete bilden die Grundlagen des erarbeiteten Modells der Problemkreise der Teamvolution. Die Aspekte ‹Teamwork›, ‹Teamfähigkeit›, ‹Teamfunktionen›, ‹Teammitglieder› und ‹Teamführung› stellen die ausgewählten Einflussfaktoren auf die Teamvolution dar und werden zu Problemkreisen zusammengefasst.

Jeder Problemkreis wirkt sich auf die Teamvolution aus, fördert oder hemmt die Teamentwicklung und beeinflusst die Arbeitsqualität sowie die Innovationskraft des Teams. Die Teamvolution ist das Resultat aller Kräfte, Einflüsse und Abhängigkeiten, die innerhalb und ausserhalb eines Teams wirken.

#### 1.2 Erkenntnisse der empirischen Diskussion

Die empirische Untersuchung hat die Erkenntnisse der theoretischen Auseinandersetzung bestätigt und mit zusätzlichen Aspekten und Einflüssen aus der Praxis angereichert. Für die Bildung umsetzungsstarker Teams sind passende Teammitglieder und die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes zentral. Dazu sind ein effizienter und konstanter Austausch, Respekt, Vertrauen, schnelle Entscheide und kurze Wege notwendig. Die vorausgesetzte Offenheit wird nur dann erreicht, wenn die Organisation und das Team für psychologische Sicherheit sorgen.

### **1.3 Konsolidierung der theoretischen und empirischen Diskussion**

Die Interviewfragen für die empirische Untersuchung wurden auf Basis der theoretischen Erkenntnisse definiert und strukturiert. Dieses Vorgehen erlaubte fokussierte und teilstrukturierte Experteninterviews, welche die Erfassung von Praxiswissen in Bezug auf die Fragestellungen ermöglichten.

Durch die inhaltliche Datenanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) wurden weiterführende und praxisorientierte Erkenntnisse gewonnen. Die Erkenntnisgewinnung der theoretischen Untersuchung war geringer als die der Datenanalyse der empirischen Untersuchung. Dies hat zur Anpassung des Grundmodells des TVIK geführt, was in einem weiteren Schritt zur Definition des detaillierten TVIK führte. Die Hauptaspekte ‹Teamvolition›, ‹Teammitglieder›, ‹Teamorganisation›, ‹Teamführung›, ‹Teamentwicklung› und ‹Unternehmung› bilden damit das TVIK ab. Jeder Hauptaspekt wird aus diversen Unteraspekten gebildet.

### **1.4 Konkretisierung und Entwicklung des TVIK**

Die Konkretisierung und die Überführung der gewonnenen Erkenntnisse sind das Fundament der Finalisierung des TVIK und dienen zur Definition der Handlungsanweisungen zur praktischen Implementation. Auf die genauen Ausformulierungen wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

Durch die Anwendung der zentralen Aspekte des TVIK in der Praxis werden die eingebundenen Teams ihre Entwicklung mit dem Fokus Teamvolition vorantreiben. Über die Zeit und Schritt für Schritt wird dadurch die Teamvolition gestärkt und die Unternehmung wird damit positiv beeinflusst.

Auf Basis der Beschreibungen und der Zusammenfassungen der Einflüsse auf die Teamvolition kann als nächster Schritt das TVIK in die Praxis überführt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in eine anwendbare Form gebracht. Damit verfügt eine Unternehmung über praxisnahe Hilfsmittel und kann die Teamvolition positiv beeinflussen.

## 2 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung

---

Die Ergebnisse des theoretischen Teils dieser Arbeit haben gezeigt, dass das Thema der Teamvolution bis heute in der Forschung nur teilweise bearbeitet wurde. Die vorhandenen Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstandes bilden die Basis für diese Arbeit, auf welcher die empirische Forschung durchgeführt wurde. Durch die Strukturierung und durch die Fokussierung der aktuellen Forschungsergebnisse in das Modell der Problemkreise der Teamvolution und durch die anschließende empirische Untersuchung wurden neue Erkenntnisse gewonnen. In diesem Kapitel werden sie in ein praxisnahes TVIK und in Handlungsanweisungen umgesetzt.

### 2.1 Facetten der Teamvolution

In diesem Kapitel werden die einzelnen Facetten der Teamvolution auf Basis des Modells der Problemkreise der Teamvolution (siehe Kapitel II.3.1) und der theoriegeleiteten Erkenntnisse ausformuliert.

#### 2.1.1 ‹Team und Teamwork›

Teamwork ist zentral, wenn eine Aufgabe nicht von einer einzelnen Person bewältigt werden kann (vgl. Bruch; Ghoshal, 2006, S. 165). Dies kann mangels benötigter Kompetenzen oder zeitlicher Restriktionen der Fall sein. Wenn dieser Umstand eintritt, beginnt das Thema ‹Teamwork›. Damit stellt sich die Frage, wie die Teammitglieder miteinander zusammenarbeiten wollen. Ein Team kann nur einen Mehrwert generieren, wenn das Zusammenspiel der Teammitglieder funktioniert und sie sich gegenseitig ergänzen und unterstützen können (vgl. Pelz, 2018). Dieser Punkt muss bei der Teammitgliederzusammenstellung berücksichtigt werden.

#### 2.1.2 ‹Teamfähigkeit› oder Teamkompetenz

Teamfähigkeit oder Teamkompetenz ist die Grundlage jeder Teamarbeit (vgl. Binckebanck, 2013). Höchstleistungen können im Team nur dann erzielt werden, wenn die Eindeutigkeit der Teamaufgabe sowie ein kollektives und individuelles Nutzenversprechen vorhanden sind (vgl. Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 32-33).

### **2.1.3 ‹Teamfunktionen›**

Damit sich die fachlichen Kompetenzen manifestieren können, müssen die psychologische Sicherheit und die menschliche Passung der Teammitglieder zueinander vorhanden sein. Zusätzlich muss jedes Teammitglied die richtigen Kompetenzen besitzen, damit es dem Team zuträglich ist und seine Teamfunktion wahrnehmen kann.

### **2.1.4 ‹Teammitglieder›**

Jedes einzelne Teammitglied ist für den Erfolg des gesamten Teams von Bedeutung (vgl. Kluge; Hagemann, 2009). Nur wenn die Kompetenzen und die Erfahrungen des Individuums in den Dienst des Teams gestellt werden, kann Teamerfolg entstehen (vgl. Hoch; Dulebohn, 2013). Die Teammitglieder müssen die notwendigen Kompetenzen ins Team einbringen. Die Teammitglieder müssen menschlich zueinander passen und zusammenarbeiten wollen und können.

### **2.1.5 ‹Teamführung›**

Damit ein Team seine Ziele erreichen kann, muss es entsprechend geführt werden, denn «[e]s geht nicht darum, die Dinge zu tun, sondern in erster Linie darum, die richtigen Dinge zu tun» (Jenewein; Heidbrink, 2008, S. 45). Die Teamführung ist für den Teamerfolg mitverantwortlich. Die Führungsperson muss dafür sorgen, dass sich das Team auf seine Arbeit fokussieren kann, innerhalb definierter Rahmenbedingungen Freiraum genießt und Innovationen erarbeiten kann.

### **2.1.6 ‹Teamvolition› oder Teamvolition**

Jedes Gruppenmitglied beeinflusst als Individuum die Teamvolition. Durch seine Volition werden die Willenskraft und dadurch der Charakter des Teams gebildet: «Die Willenskraft prägt den Charakter des Teams» (Institut für Management-Innovation, o.J.-f). Die Einflussfaktoren Teammitglieder, mit ihrem Fachwissen und ihrer Persönlichkeit und mit ihrer Team- und Sozialkompetenz, die Teamleitung, die Teamfunktionenzuweisung, die Organisation, die geltenden Rahmenbedingungen und die gelebte Firmenkultur wirken sich auf die Teamvolition aus. Die Volition der Arbeitsteams bestimmt das Ergebnis und die Entwicklung der Unternehmung. Die Leistung eines Teams ist abhängig von den geltenden Rahmenbedingungen, von der gelebten Kultur und von der Organisation.



## 2.2 Lösungsansätze aus der theoretischen Forschung

Aus Sicht der Forschung ist es ausschlaggebend, dass Organisationen, Manager\*innen, die Teamleitung und die Teammitglieder sich der verschiedenen und einflussnehmenden Elemente der Teamvolition bewusst sind. Nur wenn diese Zusammenhänge bekannt sind und in der täglichen Arbeit umgesetzt werden, können sich alle involvierten Personen vollständig mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen auf die Teamarbeit konzentrieren und einen Mehrwert für die Unternehmung schaffen.

Der Faktor Mensch sowie das gemeinsame Arbeiten stehen bei allen Arbeitsschritten im Zentrum. Dies betrifft sowohl jedes Individuum als auch alle Teams und organisatorischen Teile einer Unternehmung. Das bedeutet, dass die Organisationsform, die Hierarchie, die Prozesse, die interne und externe Koordination und die Firmenkultur so ausgerichtet sein müssen, dass umsetzungsstarke Teams ihre Leistung erbringen können.

Daher muss auf verschiedenen Ebenen einer Unternehmung gearbeitet werden. Alle Ebenen sind zusammen die Grundlage für die Verbesserung der Teamvolition jedes einzelnen Teams der Unternehmung.

### 2.2.1 Themenbereich «BWL/Volition-, Arbeits- und Führungspsychologie»

Die theoretischen Grundlagen von BWL/Volition-, Arbeits- und Führungspsychologie konnten in der empirischen Prüfung nachgewiesen werden. Die Expertinnen und Experten sind davon überzeugt, dass umsetzungsstarke Teams einen grossen Nutzen für eine Unternehmung haben.

In der IT-Entwicklung von Skyguide wurde eine Software-Factory aufgebaut und mithilfe der SAFe-Methode von der Unternehmung Scaled Agile (o.J.) auf die Agile-Organisationsform umgestellt. Erste Schritte haben eine Verbesserung der Effizienz gezeigt und diese wurde von den Skyguide-Expertinnen und -experten angesprochen. Das Vorgehen basierend auf dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen wurde nicht direkt angesprochen, in der Praxis wird jedoch nach diesem Modell mit Erfolg gearbeitet.

Die Aspekte des CRM wie Kommunikation, persönliche Wertschätzung, Intuition, Persönlichkeit des Individuums und das grosse Team wurden in den Interviews mehrfach geäußert und geschätzt.

Das Modell der HRO wurde bei Skyguide vor mehreren Jahren eingeführt, jedoch nicht von allen Mitarbeitenden verstanden. Nach der Meinung der Skyguide-Expertinnen und -experten ist die Mitverantwortung jedes Individuums in einem Entwicklungsprozess nicht allen klar und

es müsste nachgeschult und dieser Aspekt besser verständlich gemacht werden. Das Prinzip des Feedbacks und der Ist-Soll-Analysen wird bei Skyguide punktuell angewendet.

Die Teamreviews werden im Rahmen der agilen Organisation geplant und durchgeführt. Die Ausrichtung des Feedbacks bezieht sich jedoch mehrheitlich auf die Zielerreichung der geplanten technischen Arbeiten und nicht zusätzlich auf die Individuen und die Arbeitsteams zur Evaluation von Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Teil muss in Zukunft noch weiter in den Prozess der Feedbacksession implementiert werden. Der Grund dafür liegt bei einigen Abteilungen am Fehlen von psychologischer Sicherheit. Es wurden verschiedene Gründe detektiert. Die Firmenkultur, das Führungsverhalten einiger Leitungen und der Wille der Mitarbeitenden wurden genannt. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Modelle der Psychologieforschung in einer adaptierten Form in der Praxis einen nachweislichen Nutzen bieten könnten.

### **2.2.2 Themenbereich «Teammitglieder»**

Die folgenden Items beleuchten die Teamarbeit aus der Sicht eines Individuums und eines Teammitglieds eines umsetzungsstarken Teams.

#### **Organisation**

Aus der Sicht eines Individuums ist der wesentlichste Punkt einer Organisation, dass die Wertvorstellungen einer Unternehmung definiert, kommuniziert und gelebt werden. Nur so können Mitarbeitende herausfinden, inwieweit ihre eigenen Wertvorstellungen mit der Unternehmung zusammenpassen oder nicht. Dabei muss betont werden, dass die gelebten Werte im Alltag signifikant sind und nicht die Worte, die definieren, wie die Firma gesehen werden möchte. Wenn die Werte der Unternehmung und der Mitarbeitenden zusammenpassen, muss dafür gesorgt werden, dass die psychologische Sicherheit etabliert ist. Nur dadurch kann sich eine Firmenkultur bilden, welche das Entwickeln umsetzungsstarker Teams möglich macht. Das bedingt, dass unakzeptables Verhalten nicht zugelassen wird und die notwendigen Konsequenzen eingeleitet werden. Für die Gestaltung dieses Prozesses sind die Führungskräfte und deren Leadership von zentraler Bedeutung.

## **Teamausrichtung und Ziel**

Die Teammitglieder benötigen die richtigen Voraussetzungen, um ein umsetzungsstarkes Team bilden und entwickeln zu können. Das bedeutet unter anderem, dass das Arbeitsziel zusammen im Team erarbeitet werden kann und muss. Das gemeinsam definierte Teamziel muss mit dem Ziel jedes einzelnen Teammitglieds kompatibel sein und das Gruppenziel muss höher gewertet werden als die individuellen Ziele und Interessen.

Das ganze Team muss am selben Strick ziehen. Die Sinnhaftigkeit spielt dabei eine bedeutende Rolle. Ohne Sinn hinter dem Tun wird das Gesamtziel nicht erfasst und es kann keine Umsetzung auf den Ebenen Individuum und Team stattfinden. Wenn sich ein Teammitglied diesem Ziel nicht unterordnen kann oder will, muss dieses ausgetauscht werden.

Alle Teammitglieder müssen menschlich zusammenpassen und sich gegenseitig ergänzen. Das bedeutet, sich gegenseitig zu helfen, sich einzubringen und seinen Anteil an der Teamarbeit und am Teamergebnis beizusteuern. Dies gilt im Inneren und gegenüber Aussen. Die Teamidentifikation sowie die Kommunikation mit Nichtteammitgliedern spielen dabei eine elementare Rolle. Das ganze Team muss als Einheit wahrgenommen werden.

## **Kommunikation**

Die Kommunikation innerhalb eines umsetzungsstarken Teams ist zentral für gute Arbeit. Der Austausch auf Augenhöhe untereinander und miteinander funktioniert nur, wenn sich die Personen innerhalb eines Teams menschlich kennen, einander vertrauen, die psychologische Sicherheit existiert und die Mitglieder sich gegenseitig respektieren.

Alle Anliegen müssen in der Diskussion berücksichtigt werden. Das bedeutet nicht, dass alle Interessen in die Lösung mitübernommen werden können, sondern dass die Lösung mit dem bestmöglichen Kompromiss angestrebt werden soll. Elementar dabei ist, dass alle Teammitglieder und alle anderen Stakeholder\*innen in die Diskussion miteingebunden werden.

Das Prinzip «kommunizieren, funktionieren, denken, fühlen und handeln» zeigt auf, dass vor dem Handeln vorgelagerte Schritte zwingend notwendig sind. Speziell innerhalb eines Teams muss die Zusammenarbeit erarbeitet werden. Dies geschieht mithilfe der Kommunikation. Dabei muss darauf geachtet werden, dass im Rahmen der wiederkehrenden Teamreflexionen die Kommunikation ein zentraler Teil der Überprüfung der Teilzielerreichung und der Teamzusammenarbeitsanalyse darstellt. Nur so können Abweichungen erkannt und wenn nötig korrigiert werden.

## **Menschlichkeit**

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt, dass die gelebte Menschlichkeit in umsetzungsstarken Teams eine der zentralsten Eigenschaften und einer der wesentlichsten Unterschiede zu «normalen» Teams darstellt. Ein Mensch will dazugehören und sich mit all seinen Facetten in die Arbeit einbringen. Dies gelingt nur, wenn die menschliche Ebene untereinander funktioniert. Die gemeinsame menschliche Ebene, das persönliche Kennen untereinander, die gemeinsame Basis, das gegenseitige Vertrauen, die Verbundenheit, die Transparenz, die Zufriedenheit, die daraus entstehende psychologische Sicherheit und die Menschlichkeit aus der Sicht eines Teammitglieds sind Grundlagen eines umsetzungsstarken Teams.

Auch wenn die Lebenswege und die Persönlichkeiten der einzelnen Teammitglieder unterschiedlich sein können, können gelungene Beziehungen untereinander aufgebaut werden und das gegenseitige Unterstützen kann etabliert werden. Damit arbeiten die Teammitglieder füreinander (beyond team) und helfen sich gegenseitig bei schwierigen Situationen. Die menschlichen Stärken und Schwächen eines Individuums sind Gegebenheiten, die nicht einfach änderbar sind. Durch den Einbezug dieser Eigenschaften in die Lösungsfindung können jedoch nachhaltige und wiederkehrende Erfolge erzielt werden. Die Bedingung dabei ist, dass sich die Teammitglieder gegenseitig ergänzen. Im Zentrum muss dabei das Teamziel stehen, nicht die Probleme und die Schwächen der Teammitglieder.

## **Kompetenzen**

Die Kompetenzen eines Teammitglieds müssen zum umsetzungsstarken Team passen und für die Lösung der Teamaufgabe zuträglich sein. Dabei sind nicht nur das Talent, die Fachkompetenz und das harte Wissen gemeint. Genauso bedeutend sind die sogenannten weichen Kompetenzen. Ein Teammitglied oder eine Führungsperson muss die Beziehung mit sich selbst geklärt haben. Dieser Reifungsprozess ist notwendig, damit die Grundlage guter Teamarbeit nicht von persönlichen Unsicherheiten gestört wird. Das Individuum muss sich seiner Selbst bewusst sein, Beziehungsfähigkeit aufweisen, Emotionsfähigkeit besitzen und Empathie für die anderen aufbringen können. Dies funktioniert nur, wenn die Person gelernt hat, sich selbst zu lenken, sich selbst organisieren kann, sich selbst reflektiert, ihre Schlüsse daraus zieht und sich selbst entwickelt.

Diese Selbstregulierung und Entwicklung führen zu Selbststeuerungskompetenz, Sozialkompetenz und Selbstführungskompetenz. Erst diese Kompetenzen erlauben es, innerhalb eines umsetzungsstarken Teams den Anteil als Teammitglied beisteuern zu können.

### **Verhalten und Haltung**

Für den Aufbau eines umsetzungsstarken Teams sind die richtige Grundhaltung, die Haltung zur Arbeit sowie die Lust und die Leidenschaft für die Arbeit jedes Teammitglieds notwendig. Dies wird begleitet von einer beruflichen Professionalität, einer elementaren Höflichkeit und einem Commitment und ergibt einen Arbeitsstil, welcher das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen erst ermöglicht. Dabei sind ein guter Umgang mit Fehlern, Fleiss, Freude, Offenheit, Proaktivität, Respekt und ein guter Handlungsansatz nötig, damit Erfolge erreicht werden können.

### **Motivation**

Damit die Motivation eines Teammitglieds aufgebaut und gehalten werden kann, sind verschiedene Elemente Voraussetzung. Die Grundhaltung des Individuums zur Aufgabe und zur Arbeit muss stimmen. Der eigene Antrieb muss in der Arbeit und im Tun ausgelebt werden können. Dies funktioniert nur mit dem richtigen Mass an Interesse und dem Vorhandensein eines Sinns. Wenn die Sinnhaftigkeit nicht vorhanden ist, kann die notwendige Energie für die Arbeit nicht aufkommen. Die Motivation kann nicht befohlen werden, sondern muss von innen generiert werden. Das Umfeld kann dabei helfen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese Motivation nicht verloren geht oder damit sie im besten Fall erhöht wird.

### **2.2.3 Themenbereich «Teamfähigkeit»**

#### **Menschlichkeit**

Die Teamfähigkeit kann verbessert werden, indem die Mitglieder sich im Team als Menschen begegnen und sich auf die Stärken konzentrieren, denn die Menschen machen den Unterschied. Deshalb muss bei der Zusammenstellung von Teams auch auf Diversität geachtet werden und eine inkludierende Strategie muss etabliert werden. Dabei ist ausschlaggebend, dass die Teammitglieder an Teamarbeit glauben und Unterschiede wertgeschätzt werden. Die Mitglieder müssen davon überzeugt sein, dass die Teamleistung mehr ist als die Summe der einzelnen Leistungen der Teammitglieder. Die Einstellung ist am Verhalten der Leute sichtbar.

#### **Teamstimmung**

Die Stimmung im Team ist ein Indiz für die Teamfähigkeit und die Teamidentität (vgl. Lehmann et al., 2019). Das Selbstbewusstsein des Teams kann durch Erfolg aufgebaut werden, welcher sich wiederum positiv auf die Teamstimmung auswirkt. Dieser Kreis muss bewusst aufrechterhalten werden, denn damit entwickeln sich alle Teammitglieder und das ganze Team weiter und damit vergrößert sich die Umsetzungsstärke.

#### **Reflexion**

Wiederkehrende Einzel- und Teamreflexionen sind Ist-Soll-Überprüfungen. Diese sind Detektoren für Verbesserungsmassnahmen und damit für die Entwicklung. Um das Team näher betrachten zu können, bieten sich folgende Fragen an: Wie zufrieden sind wir? Halten wir uns an die Vorgaben? Werden die Regeln eingehalten? Setzen wir konkrete Ziele? Sind wir organisiert? Helfen wir uns untereinander? Unterbrechen wir andere? Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Wie gut ist unsere Liefertreue? Wie gut laufen unsere Meetings ab? Haben wir bei einem Meeting das Laptop geschlossen? Wie fühlt sich ein Individuum innerhalb des Teams? Werden Fragen gestellt und hören wir zu? Was haben wir gut gemacht? Wo können wir uns verbessern? Diese Fragen können und müssen einzeln und als Team betrachtet werden. Durch die Beantwortung dieser Fragen wird die Teamfähigkeit des Teams beurteilt.

## **Teammitgliederauswahl**

Im Zentrum der Teammitgliederauswahl steht das Finden der richtigen Person für die Aufgabe und für das Team. Die Fähigkeiten und die Eigenschaften der Person müssen möglichst gut passen. Dies bedingt eine klare Vorstellung davon, welche Eigenschaften eine Person mitbringen muss, damit sie ins Team integriert werden kann und der Aufgabe gerecht wird. Mögliche Kandidaten werden in der Praxis durch persönliche Beziehung, durch Mund-zu-Mund-Empfehlungen und durch Informationen aus dem persönlichen Netzwerk gefunden. Psychologische Tests können einen Trend dazu liefern, die Persönlichkeit und die Kompetenzen müssen jedoch noch zusätzlich überprüft werden. Bei der Suche muss der Fokus auf Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Erfahrungen gelegt werden. Eine gewisse Seniorität auf einem speziellen und gesuchten Gebiet kann hilfreich sein. Trotzdem muss die Person ‹können und wollen› und auf dem richtigen Niveau gefordert werden.

## **Menschliche Aspekte**

Die menschliche Passung, die Präsenz und der Wille des neuen Teammitglieds in Bezug auf das umsetzungsstarke Team sind die wesentlichsten Selektionskriterien. Deshalb sollte die beste Person für das Team ausgesucht werden. Dies geschieht am effizientesten, indem das Team in den Auswahlprozess integriert wird und dieses das neue Mitglied auswählen kann. Die Beurteilung findet rein intuitiv statt. Dies bedingt, dass sich die Teammitglieder mit der eventuell neuen Person genügend austauschen und sie sich menschlich kennenlernen können. Da dieser Prozess eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, kann der Weg über Probearbeiten hilfreich sein. Dies bringt dem Team und der interessierten Person etwas, da die Passung durch tägliche Situationen, das Verhalten und die Reaktionen getestet werden kann. Dabei wird auch ersichtlich, inwieweit sich die bewerbende Person an das Team anpassen muss oder ob sie bereits zum Team passt. Mittels Teamreflexionen können alle Teammitglieder ihre Eindrücke, Meinungen, Bedenken oder Potenziale bezüglich der interessierten Person austauschen.

## **Passung**

Unter Passung im Team ist das menschliche Zusammenpassen gemeint. Dies bedeutet, dass die Werthaltungen kompatibel sein müssen, gegenseitiges Vertrauen etabliert ist und die Teammitglieder dasselbe Verständnis haben. Wenn die Erwartungshaltungen zusammenkommen, auf die Stärken fokussiert wird und alle am selben Strick ziehen, ist die Basis für eine gute und befruchtende Zusammenarbeit gelegt.

### **2.2.4 Themenbereich «Psychologische Sicherheit»**

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass das Thema psychologische Sicherheit ein viel diskutierter Aspekt im Kontext effizienter und erfolgreicher Teams ist. Alle Forscher\*innen sind sich einig, dass psychologische Sicherheit auf der Ebene eines Teams stattfindet. Damit sich alle Teammitglieder öffnen und sich ins Team aktiv integrieren, müssen die Rahmenbedingungen und die Teamregeln klar sein.

Im Speziellen müssen sich Teammitglieder menschlich kennenlernen, im Team arbeiten wollen und zusammenpassen. Zusätzlich ist eine Kultur des Einlassens aufeinander nötig. Dadurch können Respekt, Vertrauen, Wertschätzung und psychologische Sicherheit entstehen.

Damit sind der Austausch, die Interaktion, die Innovation, der Teamerfolg und die Volition des ganzen Teams erst möglich (vgl. Fransen et al., 2020). Die Führung auf der Stufe eines Teams, einer Abteilung oder der ganzen Organisation spielt eine zentrale Rolle und muss zwingend allen Mitarbeitenden als Vorbild dienen. Nur durch das Vorleben und wenn nötig durch korrigierende Massnahmen im Sinne der psychologischen Sicherheit kann sich die Unternehmenskultur in die entsprechende Richtung entwickeln. Psychologische Sicherheit ist somit ein zentraler Aspekt für den Aufbau von Volition eines Teams und fliesst somit ins TVIK ein.



## **2.2.5 Themenbereich «Teamführung»**

### **Leitungsfunktion**

Die Teamführung muss das Team dazu befähigen, im Kontext der Unternehmung und der Unternehmenspolitik zu funktionieren. Dazu werden von der Führungsperson Linientreue und Führungskompetenz benötigt. Die Expertinnen und Experten sind sich einig, dass der Teamlead eine Funktion innerhalb eines Teams hat und dass diese Funktion essenziell ist, jedoch nicht immer von derselben Person wahrgenommen werden muss.

Die Funktion muss nicht zwingend eine autoritäre Person und ein Kästchen im Organigramm sein. Trotzdem benötigt ein umsetzungsstarkes Team Leader, Schiedsrichter\*innen, Entscheider\*innen oder Moderatorinnen und Moderatoren. Die Führung kann dafür sorgen, dass Kräfte freigesetzt oder diese blockiert werden.

Das Teammitglied mit der Teamleitungsfunktion muss die geltenden Wertvorstellungen und Haltungen kommunizieren und dafür sorgen, dass die Firmenanforderungen dem Team klar sind. Es muss die Rahmenbedingungen definieren, Entscheide fällen, Prioritäten setzen, klare Ziele definieren und das Commitment jedes einzelnen Teammitglieds einfordern. Die Teamleitung muss das Team moderieren und die Rahmenbedingungen schaffen, damit das Team zu einem gemeinsamen Verständnis gelangt. Dies gelingt am besten dadurch, ein Vorbild für das Team zu sein, Wertschätzung gegenüber den Individuen und dem ganzen Team zu zeigen und genügend Zeit für die Entwicklung zu geben. Dabei sind die Akzeptanz der Teamleitungsfunktion durch die Teammitglieder und die dazugehörige Autoritätsfunktion zentral. Nicht zu vergessen ist, dass die Teamleitung die Verantwortung hat, die Teams und die Teammitglieder zu entwickeln und zu fördern.

### **Eigenschaften guter Teamführung**

Die Teamführung ist sich ihrer Verantwortung in Bezug auf den Teamerfolg bewusst und sorgt deshalb dafür, dass kompatible Teammitglieder gesucht werden. Das Ziel ist es, eine friedvolle Gemeinschaft zu schaffen und die Mitarbeitenden indirekt und positiv zu beeinflussen (vgl. Loughry et al., 2019, S. 69). Dies wird durch Fairness, Lohnleichheit und Identifikation verstärkt.

Nach einer erfolgreichen Teamzusammenstellung muss das Teamziel im Kontext der Unternehmung definiert werden und Klarheit muss geschaffen werden. Dies geschieht durch das Definieren der Richtung, der Vorgaben und der Strukturen und durch das Vergeben von

klaren Aufträgen. Der gelebte Führungsstil soll dabei angepasst, partizipativ, situativ und konsultativ sein. Eine gute Führungsperson zeichnet sich durch aktives Zuhören und Fragenstellen aus, ist ein Vorbild, respektiert die Mitarbeitenden, lebt Umsetzung vor, schafft Mehrheiten, strahlt Sicherheit aus, fördert Kreativität, gibt Freiraum und Freiheit. Durch wiederkehrendes Innehalten, Reflektieren, Hinschauen und durch gemeinsames Feiern von Erfolgen wird der Teamzusammenhalt gestärkt. Komplimente werden an das ganze Team weitergegeben, denn Erfolg ist eine Teamleistung und keine Leistung einer einzelnen Person.

### **Menschlichkeit**

Die Menschlichkeit ist in der Teamführung das Fundament. Die geistige Führung fokussiert sich vollständig auf die Beziehungsebene. Deshalb muss die Führungsperson Menschen mögen und sich für die Personen interessieren. Dies ist nur der Fall, wenn die Teamleitung eine geerdete Persönlichkeit mit gesundem Menschenverstand ist, eine gewisse Glaubwürdigkeit ausstrahlt, Empathie für die Teammitglieder empfinden kann, akzeptiert wird und dafür sorgen kann, dass alle Teammitglieder gleichbehandelt werden. Durch eine gewisse Demut und durch eine menschliche Haltung kann mittelfristig Begeisterung entstehen.

### **Unterstützung durch Führung**

Die Teamführung hat eine Teammitverantwortung und muss das Team gegenüber Angriffen und Ablenkungen vonseiten des Umfeldes schützen. Die Teamführung muss ein Team unterstützen, ihm helfen, auf Dinge hinweisen, loben und massregeln. Dies funktioniert nur, wenn die Teamführung dem Team nahe ist und intuitiv ein Gespür für dieses hat.

Dabei kann die Teamleitung als unterstützende Person, Coach, Mentor\*in, fördernde Person und einfach als Mensch auftreten. Das Ziel muss dabei immer die Schaffung einer Gemeinschaft sein. Wenn dabei Friktionen auftreten, müssen diese mithilfe der Teamleitung gelöst werden. Zur Führungsdienstleistung gehören das Dirigieren oder das Beeinflussen.

Die Teammitglieder sollen sich professionell und menschlich entwickeln und die Stärken nutzen können. Dabei kann die Teamführung helfen, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, und dafür sorgen, dass die richtigen Aufgaben einem Mitarbeitenden zugewiesen werden. Dafür muss die Führung sich für die einzelnen Mitarbeitenden Zeit nehmen, eine Ansprechperson sein und die Mitarbeitenden sich selbst entwickeln lassen.

Das Team soll möglichst alleingelassen werden; unterschiedliche Meinungen sollen akzeptiert und einer Gesamtlösung zugeführt werden. Dabei ist die Wertschätzung gegenüber dem ganzen Team zentral.

### **2.2.6 Themenbereich «Teamvolition»**

Nachfolgend ist zu klären, wie Teamvolition erkennbar ist und welche Aspekte der Teamvolition förderlich oder hinderlich sind.

#### **Erkennungsmerkmale eines Teams mit Volition**

Die Interviewdaten haben gezeigt, dass ein umsetzungsstarkes Team durch die Beobachtung des Verhaltens der Teammitglieder und durch die Teamleistung erkannt werden kann. Diese Teams zeichnen sich durch ein gemeinsam definiertes Teamziel, gemeinsame Erfolgserlebnisse und Commitment aus.

Sie reflektieren als Individuum, als Team und bezogen auf die Arbeit wiederkehrend, lassen andere Meinungen zu und integrieren diese in die nächsten Schritte. Der Fokus liegt auf guter Leistung. Sie sind lösungszentriert und sind kompromisslos für den Erfolg, welcher mit allen Teammitgliedern zusammen zelebriert wird. Das Team hat erkannt, dass Intelligenz, Imagination, Inspiration und Intuition erwachen, wenn sie als umsetzungsstarkes Team arbeiten.

Die Teammitglieder sind loyal gegenüber dem Team, sie verlassen immer wieder ihre persönliche Komfortzone und haben Spass zusammen. Sie hinterfragen sich kritisch und konstruktiv innerhalb des ganzen Teams und lernen aus Defiziten und Fehlern. Dabei helfen 360-Grad-Feedbacks für die Individuen und das ganze Team. Bei der Identifikation von Lücken in Bezug auf Wissen oder Kompetenzen entwickeln sich die Teammitglieder und das Team als Ganzes selbstgesteuert weiter.

#### **Beurteilen von Teamvolition**

Die Quantifizierung der Volition eines Teams kann nicht digital erfolgen. Die Volition kann nicht absolut messbar gemacht werden, sondern nur subjektiv beurteilt werden. Trotzdem wurden in den Interviews verschiedene Indikatoren genannt, wie die folgenden: Ist eine Grundharmonie existent? Ist Energie im Team und wie viel? Sprechen die Teammitglieder in der ich- oder wir-Form? Was sagt die Körpersprache der Teammitglieder? Gehen die Leute

voller Energie nach Hause oder sind sie ausgebrannt? Grüßen sich Teammitglieder oder nicht? Wie ist die Lebendigkeit im Team? Wie ist die Teamstimmung? Wird im Team gelacht? Wie hoch ist der Grad an Selbstorganisation? Ist das Team lösungsorientiert? Welche Stressoren hat das Team? Wie schnell kann sich das Team veränderten Rahmenbedingungen anpassen? Können Herausforderungen immer komplexer und umfangreicher werden? Wie wird diskutiert und schauen sich Teammitglieder gegenseitig in die Augen? Wird das Ziel in der definierten Zeit erreicht? Wird Know-how weitergegeben? Werden nichtpassende Teammitglieder aussortiert? Haben die Teammitglieder Freude am gemeinsam entwickelten Produkt?

Die besten Zeichen zur Definition der Volitionstärke eines Teams sind die Teamleistung, die Motivation der Teammitglieder, die qualitativ und quantitativ hohen Resultate und Ergebnisse, bessere und schnellere Resultate zu geringeren Kosten als andere Teams, die Wirksamkeit, die Einfachheit der Lösung und der Teamerfolg. Die Teamkompetenzen werden über das Ergebnis gemessen. Indirekte Indizien sind die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Zahlen der Ausfälle, Krankheiten und Abwesenheiten der Mitarbeitenden.

### **Unterstützende Massnahmen für ein umsetzungsstarkes Team**

Damit ein Team umsetzungsstark sein kann, müssen die Erwartungshaltungen aller Beteiligten klar und synchronisiert sein. Im Zentrum muss der Bedarf der Kundschaft stehen: «Liebe nicht dein Produkt, sondern liebe deinen Kunden». Dies heisst nicht, dass die Kundschaft sich alles wünschen kann, was sie will, sondern bedeutet, dass das Team zusammen mit der Kundschaft die richtige Lösung entwickelt. Dies funktioniert nur, wenn keine vorgefassten Meinungen zirkulieren, wenn Offenheit und Transparenz gelebt werden und wenn gemeinsam definierte Teamregeln verschriftlicht, unterschrieben und konsequent umgesetzt werden.

Die Wirksamkeit des ganzen Teams entsteht nur, wenn alle Teammitglieder umsetzen wollen, fokussiert sind, ihre Verantwortung wahrnehmen und sich im Team integriert fühlen. Durch gemeinsame Teamreflexionen und durch Analysen können notwendige Massnahmen im Team detektiert, entwickelt und mit genügend Freiraum und Zeit umgesetzt werden. Jeder einzelne Mensch innerhalb des Teams spielt dabei eine zentrale Rolle: «Behind every piece of paper lies a human situation». Die involvierten Menschen sind der Ursprung der Teamleistung.

## **Einschätzung eines Individuums für ein Team mit Volition**

Ein Individuum muss sich durch bestimmte Eigenschaften auszeichnen, damit dieses in ein umsetzungsstarkes Team passt und seine Leistung bringen kann. Die Expertinnen und Experten wurden in den Interviews gefragt, welche Eigenschaften dies sind und wie diese beurteilt werden können.

In der Praxis werden psychologische Tests eher selten angewendet. Etwas häufiger wird die Methode des Assessment-Centers benutzt. Diese Methoden können einen Hinweis auf die Passung liefern, jedoch muss das Resultat immer als Tendenz und nicht als absolut betrachtet werden. Qualitativ bessere Ergebnisse werden durch die Beobachtung des Verhaltens in der täglichen Arbeit erreicht. Dies wird durch Probearbeiten möglich. Die Länge dieser Probearbeit kann von einigen Tagen bis zu mehreren Monaten gehen, abhängig von der Komplexität der Aufgabe, dem Arbeitsumfeld und der Hierarchiestufe.

Durch wiederkehrende Reflexionen mit verschiedenen Arbeitskollegen und mit dem ganzen Team muss herausgefunden werden, inwieweit das neue Teammitglied ins Team passt und sich integrieren kann. Dafür muss der Antreiber des neuen Teammitglieds identifiziert werden und die Eigenkompetenz, die Fachkompetenz, die soziale Kompetenz, die Methodenkompetenz, die Kritikfähigkeit, die verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren und die Motivation müssen beurteilt werden. Alle Elemente können durch Beobachtungen im Alltag quantifiziert werden.

Weiter ist bedeutend, wie sich die Person identifiziert und wie sie ihre eigene oder die Teamleistung definiert: Wie ist die Identifikation zum Team; wie hoch ist das Commitment? Dabei können Emotionen ein Gradmesser von Commitment sein. Arbeitet die Person gerne mit anderen zusammen, bildet sie sich selbstständig weiter, ergreift sie die Initiative und ist sie kommunikationsfähig? Im Kontext umsetzungsstarker Teams gehören die Verben können, dürfen, wollen und handeln eng zusammen.

## **Menschlichkeit**

Innerhalb eines umsetzungsstarken Teams benötigen die Teammitglieder ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein. Das gilt gegenüber sich selbst und im Besonderen gegenüber den anderen Teammitgliedern. Dies kann durch Beobachtung der Teamzusammenarbeit im täglichen Miteinander festgestellt werden. Der gute Umgang und das Sorgen füreinander ist ein klares Indiz für eine gute menschliche Basis. Wenn keine Müdigkeitserscheinungen im Team auftreten, ist dies ein Hinweis, dass die Teamzusammenstellung richtig gemacht wurde.

## **2.2.7 Themenbereich «Teamwork»**

### **Ausrichtung und Ziele**

Es hat sich gezeigt, dass Teamwork eine Herausforderung ist, dass Umsetzung Zeit beansprucht und dass die Konzentration auf das Wesentliche nötig ist. Eine Voraussetzung für gutes Teamwork ist ein gemeinsames erstrebenswertes Ziel. Alle Teammitglieder müssen in die gleiche Richtung arbeiten und dabei kooperieren. Die persönlichen Ziele und die Teamziele müssen übereinstimmen. Bei Teamwork stehen geteilte Verantwortung und Kompetenzen im Mittelpunkt.

### **Menschlichkeit**

Die Menschlichkeit innerhalb eines Teams ist die Basis von gemeinsamem Erfolg. Die Beziehungsebenen müssen durch menschliches Kennenlernen geklärt sein. Die Gemeinschaft und das Gemeinschaftserlebnis müssen immer im Zentrum stehen. Sie bedingen Vertrauen untereinander und dass alle miteinander arbeiten können und wollen. Wenn sich alle Teammitglieder aufeinander einlassen und miteinander funktionieren, kann gegenseitige Inspiration entstehen. Das Endziel soll etwas Verbindendes, Verbindliches und Konstruktives sein.

### **Offenheit und Transparenz**

Offenheit, Transparenz, Akzeptanz und das Zulassen anderer Meinungen sind bei Teamwork zentral. Ein Team muss Optimisten und Pessimisten haben, denn jedes Teammitglied soll seine Persönlichkeit in das Team einbringen können. Nur so können im Konsens ausgewogene Lösungen gefunden und umgesetzt werden. Wenn die Zusammenarbeit nicht gut funktioniert und keine Kompromisse entstehen, ist ein gemeinsam definierter und strukturierter Konfliktlösungsprozess hilfreich. Dabei spielen die Teamreflexionen eine bedeutende Rolle, denn aus Fehlern und fehlgeschlagenen Versuchen soll gelernt werden.

### **Kommunikation**

Die wohlwollende Kommunikation innerhalb und ausserhalb eines Teams ist von Bedeutung für umsetzungsstarke Teams. Teamwork verlangt nach effizienter Kommunikation, einer Kommunikation auf Augenhöhe (mentale Höflichkeit) und danach, dass Dinge beim Namen genannt werden. Kommunikationsregeln und das Prinzip des Double-Loop-Feedbacks helfen beim gegenseitigen Verstehen. Die Plattformen für Kommunikation und wohlwollendes

Feedback sind die tägliche Arbeit, die Gruppen- oder Einzelgespräche oder die dafür vorgesehenen Zeremonien.

### **Energie und Motivation**

Motivation kann nicht vorgegeben oder befohlen werden. Deshalb ist es zentral, dass die Arbeit Freude macht, jedes Teammitglied seinen Anteil an der Teamleistung beisteuert und sich jeder mit dem Team identifiziert. Unstimmigkeiten müssen beseitigt werden, Wertschätzung muss erfahren werden und es darf gelacht werden. Dann entsteht Zusammenarbeit und eine gute Teamstimmung (vgl. Anthony et al., 2019). Diese Teamstimmung bringt Energie ins Team und fördert die Innovationskraft. Deshalb ist die Energie jedes einzelnen Teammitglieds in der Summe ein Gradmesser für die Umsetzungsstärke des ganzen Teams.

## **2.2.8 Themenbereich «Teamorganisation»**

### **Funktionenzuweisung**

Die Auswertung der Daten hat gezeigt, dass die Teamleistung von der Zuweisung und von der Wahrnehmung der Teamfunktion jedes Teammitglieds abhängt. Es muss bei der Formung des Teams bedacht werden, welche Funktionen mit welchen Kompetenzen für die Teamaufgabenbewältigung notwendig sind und entsprechend müssen die richtigen Teammitglieder gesucht werden.

Die Stabilität eines Teams hängt von klaren Funktionen, Teamstrukturen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ab. Diese müssen zwingend geklärt sein. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese Zuweisungen innerhalb eines Teams nicht verändert werden können. Wesentlich ist, dass alle Teammitglieder jederzeit wissen, welche Funktion im Team von welcher Person wahrgenommen wird. Die Passung der Funktion zu einem Individuum ist die Voraussetzung für Erfolg. Das muss dem Teammitglied in allen Facetten klar sein, im Kontext des Teams etabliert sein und im Alltag gelebt werden. Dazu sind die richtigen Fach- und Sozialkompetenzen notwendig.

Bei der Zuweisung der Funktionen muss darauf geachtet werden, dass kulturelle Unterschiede der Teammitglieder miteinbezogen werden. Bei einem umsetzungsstarken Team ist es zentral, dass alle Teammitglieder gleichbehandelt und in den Prozess der Funktionenzuweisung einbezogen werden. Inwieweit diese Passung vorhanden ist oder nicht, zeigt sich in der

täglichen Arbeit und am Arbeitsergebnis. Diese Beurteilung muss im Rahmen der wiederkehrenden Teamreflexionen durchgeführt und, wenn notwendig, korrigiert werden.

### **2.2.9 Themenbereich «Teamentwicklung»**

In der Teamentwicklung sind zwei Elemente bedeutend, zum einen die Entwicklung des ganzen Teams und zum anderen die Entwicklung jedes einzelnen Teammitglieds. Diese beiden Aspekte können nur bedingt voneinander getrennt werden. Im Folgenden werden sie genauer beschrieben.

#### **Entwicklung des Teams**

Für die Entwicklung von Teams sind die menschliche Ebene der einzelnen Teammitglieder, das Menschenverständnis und der Austausch untereinander zentral. Die Teammitglieder müssen sich gegenseitig menschlich gut kennen. Dies gelingt nur durch gemeinsame positive Erfahrungen und Erlebnisse. Dadurch lernen sich die Teammitglieder gegenseitig besser kennen. Zusätzlich erkennen die Individuen die menschlichen Bedürfnisse des Gegenübers und können besser auf diese eingehen.

#### **Entwicklungsziel eines Teams**

Damit eine effiziente und wirksame Teamentwicklung stattfinden kann, muss das erstrebenswerte Entwicklungsziel allen am Prozess beteiligten Personen klar sein. Dies gelingt nur mit Einbezug aller Teammitglieder in die Zieldefinition. Alle müssen den Weg gemeinsam gehen, sich menschlich kennen, zusammen Erfahrungen machen und sich einig werden, wohin die Entwicklung gehen soll. Basen dafür sind gemeinsame Werte, ein gemeinsamer Sinn, Zielorientierung und Zusammenarbeit.

Der Teambuilding-Prozess soll so aufgebaut sein, dass diese Punkte wiederkehrend durchleuchtet werden, Ist-Soll-Abweichungen identifiziert werden und einer Entwicklungsmaßnahme zugeführt werden können. Dieser Prozess muss selbstgesteuert und zielorientiert vom Team selbst durchgeführt werden. Wertschätzendes und qualitatives Feedback ist dabei unabdingbar. Dies gelingt nur in einem Umfeld mit psychologischer Sicherheit und guter Kommunikation untereinander. Wenn sich Wissenslücken oder Kompetenzlücken manifestieren, müssen diese Lücken mit bestmöglichen Massnahmen geschlossen werden.



## **Entwicklungsprozess**

Sobald verschiedene Menschen zusammenkommen, beginnen ein Teamentwicklungsprozess und das Teambuilding. Das passiert automatisch, bewusst oder unbewusst. Wenn Personen diesen Fakt verstanden haben, können sie dafür sorgen, dass dieser Prozess aktiv gesteuert wird und sich zum Erfolg entwickelt.

Der Teamentwicklungsprozess muss durch das Team selbst gesteuert werden. Nur das Team selbst kann beurteilen, was für den Teamerfolg notwendig ist und was nicht. Um dies beurteilen zu können, sind zwingend wiederkehrende Ist-Soll-Analysen mittels Teamreflexion durchzuführen. Wenn ein Defizit detektiert wird, muss eine Intervention durch das Festlegen eines Aktionsplans initiiert werden.

Bei einem Defizit in Bezug auf zwischenmenschliche Aspekte kann es hilfreich sein, wenn externe Expertinnen oder Experten hinzugezogen werden. Für die Entwicklung des Teams können Teambuildingmassnahmen, welche vom Team selbst ausgewählt werden, hilfreich sein. Dabei ist signifikant, dass die Entwicklung als eine positive Erfahrung erlebt werden kann. Das Ziel aller Entwicklungsschritte muss sein, dass den Prinzipien AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) und ‹fühlen, handeln, erfahren und üben› gefolgt wird. Inwieweit eine Massnahme erfolgreich war, wird bei der täglichen Arbeit und in den Teamreflexionen durch eine Ist-Soll-Auswertung sichtbar.

## **Entwicklung der Individuen aus der Sicht Teamentwicklung**

Damit sich ein Team entwickeln kann, müssen alle Teammitglieder dazu bereit sein und ihren Beitrag leisten. Dabei stellt sich die Frage, was das Individuum innerhalb eines Teams mitbringen muss, damit eine Entwicklung stattfinden kann. Die Grundlagen für diesen Schritt sind die Beziehungsfähigkeit und eine Persönlichkeit, welche sich mit anderen Menschen austauschen kann und will. Nur wenn Teamfähigkeit vorhanden ist, ist die Grundlage für eine Entwicklung gegeben. Zusätzlich sind Eigenschaften wie Achtsamkeit, Agilität, Altruismus, Authentizität, Ehrlichkeit, Emotionsfähigkeit, Empathie, Fokus, Talent und eine gewisse Ungeduld nötig.

## **Bedürfnisse eines Individuums**

Den Bedürfnissen eines Individuums muss möglichst Rechnung getragen werden, damit die Motivation zur Veränderung entsteht und gehalten werden kann. Eine Entwicklung muss von den Betroffenen gewollt sein. Wenn dies nicht der Fall ist, wird keine Massnahme erfolgreich sein. Damit die richtige Entwicklungsmassnahme gefunden werden kann, muss das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften auf Vertrauen, Mitgefühl und Offenheit basieren. Nur unter diesen Umständen kann der gewinnbringende Entwicklungsweg für die Mitarbeitenden und das Team gefunden werden.

Die Entwicklung muss auf den Stärken der Mitarbeitenden aufbauen und muss diese in die Teamarbeit einbringen können. Entwicklungsmassnahmen müssen einen Kontext zur Aufgabe haben, einem Ziel dienen und dabei keine Unter- oder Überforderung verursachen. Durch die Unterstützung der Führung und aller Teammitglieder, durch die Ausgewogenheit durch Social Connecting und durch das Einbeziehen der Stakeholder\*innen ist das Fundament für eine persönliche Entwicklung vorhanden.

## **Entwicklungsziel eines Individuums**

Das Ziel der Entwicklung muss allen Beteiligten klar sein und gleich verstanden werden, ansonsten eine Entwicklung in eine nicht gewollte Richtung stattfinden kann. Das ist für das Individuum und das Team nicht zufriedenstellend und führt zu Frustration. Für ein Teammitglied ist eine Entwicklung folgender Kompetenzen hilfreich: Feedbackkompetenz, Frustrationskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Lernprozessfähigkeit, Lösungskompetenz, Methodenkompetenz, Planungskompetenz und Reflexionsfähigkeit. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Entwicklung in kleinen Schritten vonstattengeht und durch wiederkehrende Reflexion überprüft und gesteuert werden soll. Die Resultate sollen Selbstbewusstsein, Selbstkenntnis, Selbstkompetenz und Umgänglichkeit sein.

## **Methoden**

Die Expertinnen und -experten sind der Meinung, dass die Methoden, welche eine Entwicklung einer Kompetenz erweitern sollen, am besten bei der täglichen Arbeit erlangt werden können. Das bedeutet eine Entwicklung durch Handeln.

Als Ausgangspunkt einer Entwicklung kann ein Stärkenprofil (persönliche und professionelle Stärken) hilfreich sein. Dabei kann eine coachende Person oder ein\*e Mentor\*in mit einer Aussensicht Zusatznutzen generieren. Durch Hinschauen, Beobachten und Verknüpfen

zusammen mit repetitiven Reflexionen kann eine Entwicklung zielorientiert stattfinden. Die Teamfähigkeit durch das Arbeiten im Team zu entwickeln (Learning by Doing) ist dabei zentral und die effizienteste und qualitativ beste Art. Während des Entwicklungsprozesses sind Fairness und Konsequenzen für alle beteiligten Personen wesentlich.

#### **2.2.10 Themenbereich «Unternehmung»**

Die Datenanalyse hat gezeigt, dass das Umfeld und die Einbettung eines umsetzungsstarken Teams in einer Organisation von zentraler Bedeutung sind und den Erfolg direkt beeinflussen. Die Beziehungen zur Umwelt, zur Gesellschaft, zur Unternehmung, zur Firmenkultur, zur Organisationsform, zur Hierarchie und zu den anderen Teams ist ausschlaggebend für die Umsetzungsstärke des Teams. Die Einflussfaktoren und die Zusammenhänge werden in diesem Kapitel beschrieben und veranschaulicht.

#### **Unternehmung**

Umsetzungsstarke Teams können sich in einer Unternehmung nur dann bilden und entwickeln, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und das Team von der Firma aktiv unterstützt und gefördert wird. Dies geschieht durch verschiedene Massnahmen.

#### **Ausrichtung der Unternehmung und des Teams**

Umsetzungsstarke Teams benötigen zu ihrer vollen Entfaltung und Entwicklung klare Rahmenbedingungen, Vorgaben, Strukturen, Zeit und einen Plan. Die Ausrichtung des Teams muss zwingend der Ausrichtung der ganzen Unternehmung und der anderen Teams entsprechen. Das heisst, dass das Leitbild der Firma, welches den Sinn der Unternehmung erklärt und nachvollziehbar macht, und die Wertvorstellungen von der obersten bis zur untersten Hierarchiestufe verstanden und täglich gelebt und umgesetzt werden müssen. Das funktioniert nur, wenn die ganze Firma denselben Fokus hat und psychologische Sicherheit vorhanden ist. Durch diese Sicherheit und durch Vertrauen gegenüber den Teams und der involvierten Individuen können gemeinsame Ziele und ein gemeinsames Verständnis für die zu erledigenden Arbeiten definiert und gefunden werden.

## **Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur muss sich durch psychologische Sicherheit, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung auszeichnen. Der Zweck und der Sinn der Unternehmung müssen von allen Teammitgliedern gleich verstanden und unterstützt werden. Dabei hilft es, die Grundwerte der Firma nicht nur aufzuschreiben, sondern diese auch aktiv einzufordern und damit eine positive Vertrauenskultur und Fehlerkultur aufzubauen sowie die Organisation zu fokussieren. Unakzeptables Verhalten darf dabei nicht toleriert werden. Durch eine wohlwollende Feedbackkultur können Probleme angesprochen und einer Lösung zugeführt werden. Das 360-Grad-Feedback, welches auf allen Stufen zur Anwendung kommt, hat sich als Entwicklungsmethode dabei bewährt. Es muss berücksichtigt werden, dass Entwicklung immer Zeit benötigt.

## **Organisation**

Die Organisation muss dafür sorgen, dass Impulse in umsetzungsstarken Teams aufgenommen werden und dadurch anspruchsvolle Herausforderungen zugelassen werden und entstehen können. Umsetzungsstarke Teams werden damit motiviert und erhalten Energie für die Zukunft.

Auf der anderen Seite müssen zu viele Einflüsse auf die Teams abgewendet werden, denn die Teams benötigen genügend Freiraum und Zeit. Die Unternehmung muss dafür sorgen, dass möglichst wenige Schnittstellen und Abhängigkeiten für das einzelne Team bewirtschaftet werden müssen. Dies funktioniert nur durch optimale Teamstrukturen, klare Abgrenzungen, Prozesse, Rahmenbedingungen und den notwendigen Kompetenzenmix innerhalb eines Teams.

Eine flache Hierarchie sorgt dafür, dass Entscheidungen auf der Stufe mit der notwendigen Fachkompetenz getroffen werden können. Wenn sich im Laufe der Zeit der Kompetenzenbedarf eines Teams ändert, dann müssen die Kompetenzen im Team angepasst werden. Dies führt zwangsläufig zu Wechseln bei den Teammitgliedern. Durch die Etablierung einer atmenden Organisation in der ganzen Unternehmung kann dies ohne Schaden für die involvierten Individuen umgesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Teamgröße abhängig von der Teamarbeit zu wählen ist.

Die Organisation muss dafür sorgen, dass alle Teams so synchronisiert sind, dass die Entwicklungsgeschwindigkeit und die einzelnen Teamarbeitspakete ineinandergreifen können. Ist ein Team relativ zu den anderen Teams zu schnell oder zu langsam, können

Frustrationen auftreten und es geht wertvolle Energie verloren. Die ganze Unternehmung muss sich in dieselbe Richtung, zum selben Ziel und in der gleichen Geschwindigkeit entwickeln.

### **Unterstützung und Rahmenbedingungen**

Zur Unterstützung eines umsetzungsstarken Teams muss die Unternehmung bereit sein, den Teams von Anbeginn an Vertrauen und Wertschätzung zu schenken und die Selbstfindung jedes einzelnen Teams zuzulassen. Dafür werden Raum und Zeit benötigt. Die investierte Zeit muss als Investition in künftige Ergebnisse gesehen werden. Zeitgleich ist ein Wachsen des Teams möglich. Wenn jedoch ein Team ins Stocken kommt und ständig keine Lösungen entwickelt, muss die Unternehmung Hilfe anbieten, bis das Team wieder selbstständig seinen Weg gehen kann. Je selbstständiger ein Team ist, desto erfolgreicher kann es sein.

### **Infrastruktur, Werkzeuge, Mittel**

Umsetzungsstarke Teams leben unter anderem von effektiver Kommunikation und von kurzen Wegen zwischen den Teammitgliedern. Deshalb müssen Arbeitsräume mit Interaktionsmöglichkeiten vorhanden sein. Die Zusammenarbeit muss so flexibel und so einfach wie möglich gestaltet werden. Dabei spielen sowohl architektonische Fragen als auch technische Kommunikationsmöglichkeiten eine bedeutende Rolle. Es ist jedoch zu bedenken, dass Technologie nicht immer alles einfacher macht.

Der Einfachheit und der Klarheit der verwendeten Werkzeuge und Kommunikationsmittel muss genügend Rechnung getragen werden. Es sind nicht nur die Tools selbst zu berücksichtigen, sondern auch, wie diese innerhalb des Arbeitsteams benutzt werden. Die Datenspeicherung und die verwendeten IT-Mittel müssen für alle Mitarbeitenden eine Hilfe bei ihrer Arbeit darstellen und nicht von der Zielerreichung ablenken.

### 3 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse dieser Arbeit hinsichtlich der Teamvolition der Arbeitsteams mit der Firma Skyguide AG in Beziehung gebracht. Die Erkenntnisse sollen Skyguide ermöglichen, die Organisation und ihre Teams so zu entwickeln, dass die Teamvolition aller Teams gesteigert werden kann. Nur so können die Effizienz und die Innovationskraft in der aktuellen und herausfordernden Zeit (Transformation der IT-Infrastruktur, COVID-19-Pandemie) als Unternehmung gemeistert werden.

#### 3.1 Das Team-Volition-Intervention-Konzept in der Praxis

Als Grundlage der Empfehlungen für die Unternehmungen und in dieser Arbeit im Speziellen für die Firma Skyguide AG dient das erarbeitete TVIK.

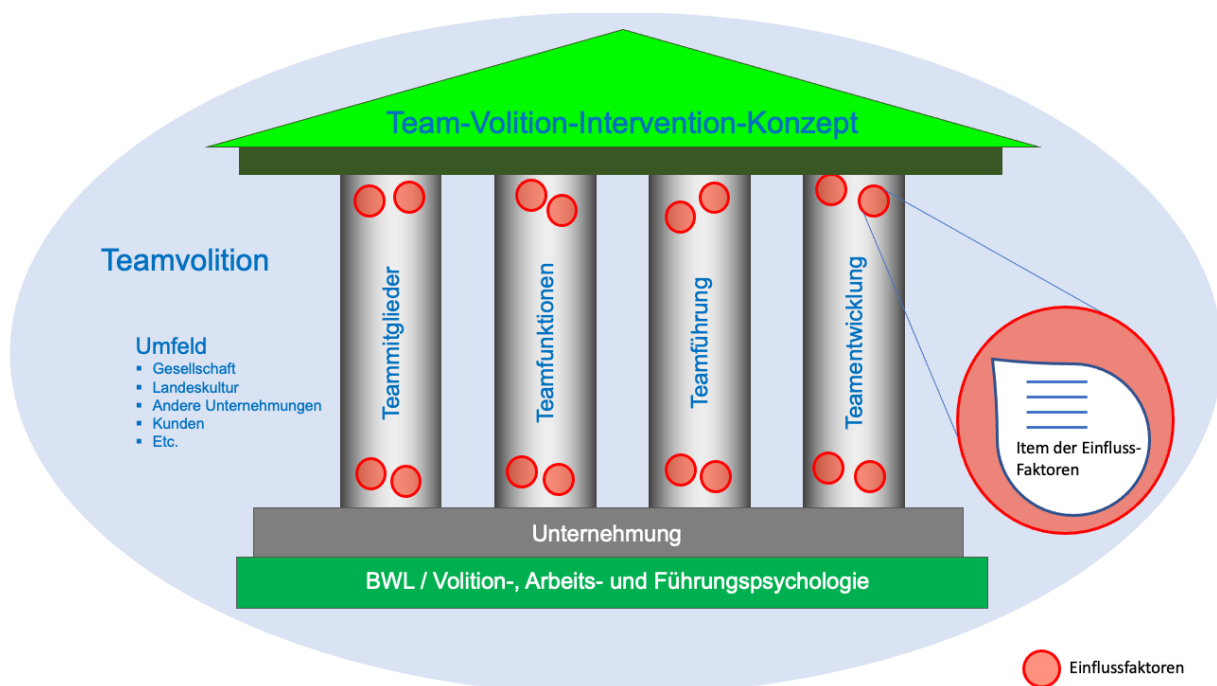


Abbildung 34 – TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung).

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse der BWL und der Volition-, Arbeits- und Führungspsychologie wurde ein Konzept entwickelt, welches die Entwicklung der Teamvolition in einer Unternehmung ermöglicht. Dieses Konzept wird im folgenden Kapitel in Bezug auf Skyguide AG angewendet und es werden massgeschneiderte Vorschläge zur praktischen Umsetzung erarbeitet.

### 3.2 Das Team-Volition-Intervention-Konzept aus der Meta-Ebene

Für die praxisbezogene Anwendung des TVIK ist es hilfreich, alle Aspekte der und Einflüsse auf die Teamvolition aus der Meta-Ebene zu betrachten. Dadurch werden eine Schritt-für-Schritt-Analyse und eine Entwicklung der Teams einer Unternehmung ermöglicht.

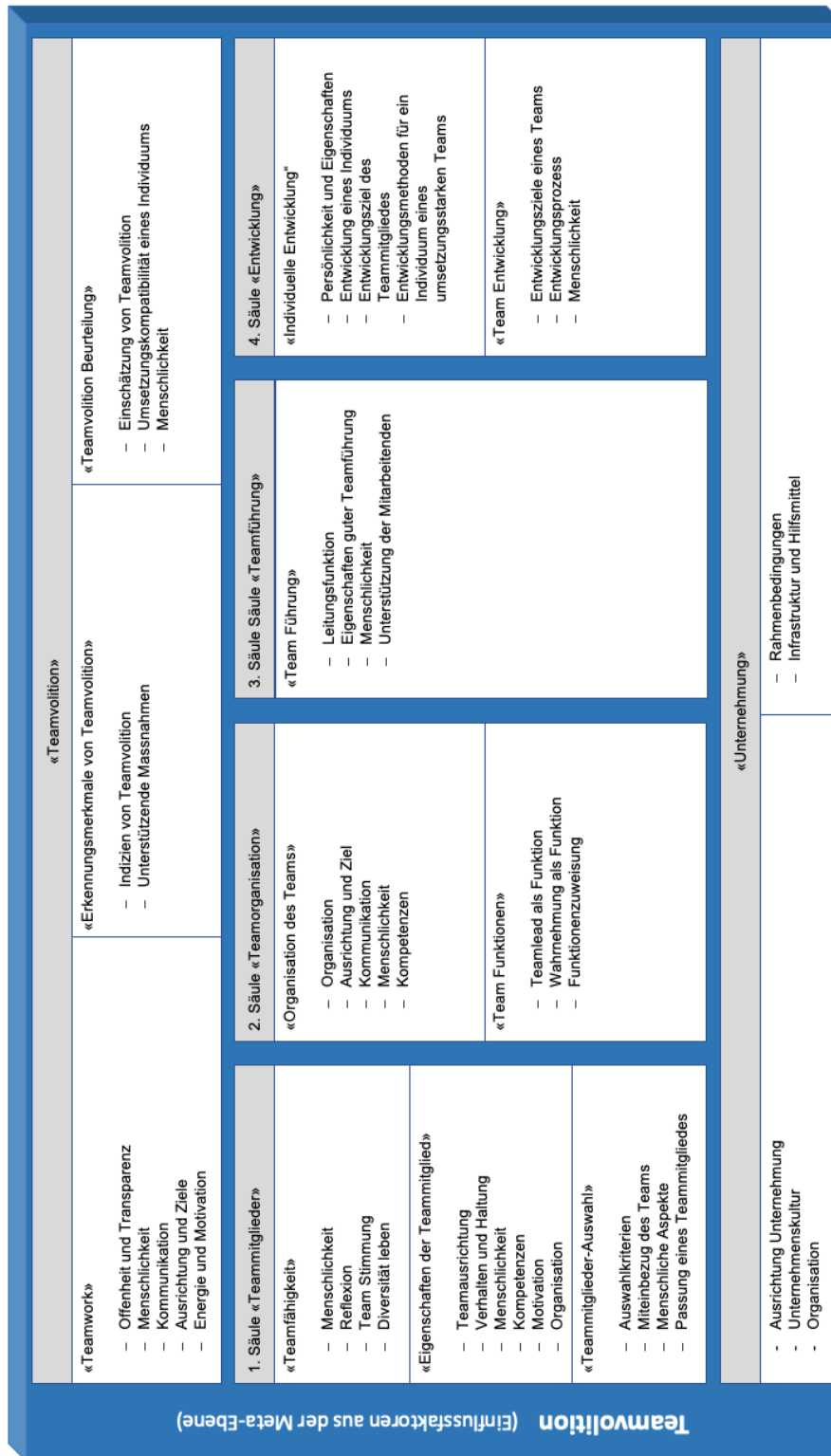


Abbildung 35 – Teamvolition aus der Meta-Ebene. (Quelle: Eigene Darstellung).

In den folgenden Kapiteln werden die Theorie sowie die Empirie mit der Praxis verknüpft. Die Erkenntnisse des Forschungsbeitrages werden in eine in der Praxis anwendbare Form gebracht und als Analysehilfsmittel zur Verfügung gestellt.

### **3.3 Umsetzung in die Praxis**

Die Forschungsergebnisse werden als nächster Schritt in eine in der Praxis anwendbare Form gebracht. Um die Ist-Analyse auf der Ebene eines Teammitglieds, einer Führungsperson oder eines Teams durchzuführen, werden verschiedene Messmöglichkeiten aufgeführt, welche in der Praxis eingesetzt werden können.

#### **3.3.1 Werkzeug auf der Ebene «Teammitglied»**

Im empirischen Teil dieser Arbeit hat sich gezeigt, dass psychologische Testverfahren in der Praxis für die Teamentwicklung selten eingesetzt werden und, wenn überhaupt, die Resultate nur als Trendmesser gesehen werden. Verbreitet ist jedoch die Methode von Reflexionen auf der Ebene der Teammitglieder und auf der Ebene des Teams. Als erster Schritt wird ein Tool zur Selbstanalyse vorgestellt.

#### **Selbstanalyse eines Teammitglieds**

Durch eine Selbstanalyse können Potenziale für die eigene Entwicklung detektiert werden. Da in umsetzungsstarken Teams sozial kompetente Mitarbeitende und Führungspersonen eine Voraussetzung für den Teamerfolg sind, wird das Arbeiten an der Persönlichkeit und der Sozialkompetenz empfohlen. Dabei kann ein persönliches Coaching hilfreich sein. Durch die Aussensicht können unbewusste Aspekte zum Vorschein kommen, an welchen gearbeitet werden könnte. Eine weitere Möglichkeit bietet das Buch «Business Model YOU» von Clark et al. (2012). Dieses Buch baut auf dem Business-Modell Canvas auf, das zum Definieren eines Business-Modells einer Unternehmung hilfreich ist.

Bei der Analyse von sich selbst stellt sich das Individuum ins Zentrum des Modells. Dabei wird es sich bewusst, was es zu bieten hat und wie es sich weiterentwickeln könnte. Dieser Prozess fördert das Selbstbewusstsein und bildet damit die persönliche Basis für die Volition. Das eigene Business-Modell kann mit Vertrauenspersonen oder mit dem ganzen Team diskutiert werden. Wenn alle Teammitglieder ihre eigenen Modelle definiert haben, kann das



gegenseitige Vorstellen zu weiteren hilfreichen Inputs führen. Dies fördert das gegenseitige Kennenlernen auf der menschlichen Ebene.

Das Wissen um die Stärken der anderen Teammitglieder fördert das Verständnis untereinander und die Mitglieder lernen, wen sie im Team angehen und um Hilfe bitten können. Das Durcharbeiten des Buches kann demnach wertvolle Informationen für die verschiedenen Reflexionen liefern und damit zum Ausbau der Teamvolition beisteuern.

### **Selbstanalyse eines Teammitglieds in Relation zum Team**

Das hier vorgeschlagene Werkzeug ([www.arks.ch](http://www.arks.ch)) von Maier (o.J.) ist kein wissenschaftlich validiertes Messwerkzeug, sondern ein Datensammel-Werkzeug relativ zum Team und zu den einzelnen Teammitgliedern. Es wurde mit dem Fokus der Prüfung der psychologischen Sicherheit eines Teams entwickelt. Durch Eigen- und Fremdeinschätzung werden der Wert der psychologischen Sicherheit des Teams und weitere Daten zusammengestellt und jedem Teammitglied gespiegelt.

Das Online-Tool basiert auf den folgenden Schritten:

#### ***Mission 1: Soziale Sensibilität***

- Kraftquelle des Teams (eigene Einschätzung)
- Wie gut nutzt ihr das Teampotenzial (eigene Einschätzung)
- Energiefresser im Team (eigene Einschätzung)
- Teste eure psychologische Sicherheit (eigene Einschätzung)
- Spannungsfelder einschätzen (Fremdeinschätzung)

Psychologischer Sicherheitswert (Auswertung des Tools – Verhältnis Eigenbild zu Teambild)

Spannungsfelder (Auswertung des Tools – Verhältnis Eigenbild zu Teambild)

#### ***Mission 2: Jede Stimme zählt (Feedback des Teams)***

- Wie steht es um deine soziale Sensibilität (Eigenbild relativ zum Team)
- Anonymes Feedback geben (Beitrag eines anderen Teammitglieds)

Massgeschneidertes Feedback vom Team (Auswertung des Tools – Fremdbild)

Die Ergebnisse dieses Werkzeuges sind keine harten Daten und nicht als absolute Werte zu betrachten, sondern liefern eine Datengrundlage als Startpunkt einer Teamdiskussion. Die Feedbacks und die Zusammenführung des Eigen- und Fremdbildes stossen eine gezielte Diskussion in einem Team an. Bei Diskrepanzen zwischen der persönlichen Sichtweise und der Sichtweise des Teams oder eines Teammitglieds werden Potenziale sichtbar, die einem Individuum ohne dieses Feedback nicht zugänglich wären. Inwieweit jedes Individuum nachfolgend eine Entwicklung durchführen will, ist die Entscheidung jeder einzelnen Person. Dies ist bei jeder Entwicklung die Verantwortung der feedbackempfangenden Person.

Für eine Teambesprechung der Resultate wird empfohlen, eine externe und neutrale Fachperson beizuziehen, damit dieser Schritt moderiert werden kann und keine negativen Eskalationen entstehen. Die individuellen Rückmeldungen und die Auseinandersetzung mit den Feedbacks sollen eine Entwicklung ermöglichen und damit die psychologische Sicherheit innerhalb des Teams stärken. Das Online-Tool wird kostenlos als Open-Source-Lösung zur Verfügung gestellt, sodass auch Teams ohne grosse finanzielle Mittel davon profitieren können.

Dieses Werkzeug kann sowohl auf der Ebene eines Individuums als auch auf der Ebene eines Teams Transparenz schaffen. Durch die Identifizierung von Potenzialen in Bezug auf die psychologische Sicherheit können Interventionen zur Verbesserung des aktuellen Standes initiiert werden. Unterschwellige Konflikte im Team können detektiert und gelöst werden. Durch diese Auseinandersetzung mit sich selbst und mit dem Gegenüber wird die Sozialkompetenz jedes Teammitglieds gestärkt. Sie ist damit eine zentrale Komponente zur Stärkung der Teamvolition.

### **3.3.2 Werkzeug auf der Ebene «Team mit Fokus – psychologische Sicherheit»**

Der hier empfohlene Fragebogen zur Messung der psychologischen Sicherheit in einem Team (siehe Anhang 1.7 «Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams») wurde von Fischer und Hüttermann basierend auf den Forschungsergebnissen von Edmondson (2020) in die deutsche Sprache übersetzt. Dieser Test wurde wissenschaftlich validiert und besteht aus sieben Items. Die Bearbeitung dauert drei Minuten, was einem hervorragenden Kosten-Nutzen-Verhältnis entspricht. Die Fragen zeichnen sich dadurch aus, dass die Nutzer\*innen diese als inhaltlich nachvollziehbar und als plausibel bewerten. Die Auswertung liefert Ergebnisse zu folgenden Teameigenschaften: prozedurale Gerechtigkeit,

Aufgabenkonflikt, Beziehungskonflikt, Prozesskonflikt, Informationsverarbeitung und Identifikation mit dem Team. Die Reliabilität entspricht einem Cronbachs-Alpha-Wert von 0.74 bis 0.81 und einem McDonalds-Omega-Wert von 0.74 bis 0.81. Weitere Angaben finden sich im Anhang (vgl. Fischer; Hüttermann, 2020).

Dieser Fragebogen zeichnet sich durch die wissenschaftliche Qualität und durch den jahrelangen Einsatz in englischer Sprache aus. Die Erfahrungen über diese Zeit sind eingeflossen und haben sich bewährt. Deshalb wird dieses Messwerkzeug für den praktischen Einsatz zur Stärkung der psychologischen Sicherheit empfohlen.

### **3.3.3 Werkzeug auf der Ebene «Team mit Fokus – Führungsperson»**

Die Führungsperson in einem Team ist mitverantwortlich für den Teamerfolg und die Teamvolition. Dadurch ist es zielführend, diese Aufgabe zu entwickeln. Die Sozialkompetenz in allen Facetten spielt dabei eine zentrale Rolle. Deshalb wird an dieser Stelle ein Hilfsmittel zur Selbstanalyse vorgestellt und für den Einsatz in der Praxis empfohlen.

Edmondson (2020) stellt in ihrem Buch «Die angstfreie Organisation» einen Fragebogen für Führungskräfte zur Verfügung (siehe Anhang 1.7 «Selbsteinschätzung für Führungskräfte»). Diese Fragen sollen einer Führungskraft helfen, über die Aspekte der psychologischen Sicherheit in Bezug auf die Führungsfunktion zu reflektieren. Dadurch werden Potenziale sichtbar und können entwickelt werden. Ein externer Coach kann bei der Beurteilung eine zusätzliche Sichtweise einbringen und kritisch reflektieren, was wiederum blinde Flecken aufdecken kann.

### 3.3.4 Werkzeug auf der Ebene «Team mit Fokus – Teamvolution»

Das Werkzeug zur Analyse der Teamvolution ist das in dieser Arbeit entwickelte TVIK. Mithilfe von strukturierten Checklisten wird das Prüfen eines Teams, der Teammitglieder oder der ganzen Organisation ermöglicht. Alle Aspekte der und Einflüsse auf die Teamvolution werden strukturiert beurteilt und ergeben somit eine Ist-Analyse.

In jeder Checkliste kann das Beurteilungsergebnis jedes einzelnen Aspektes in die Kolonne «Ist-Wert» mit den Stufen [ - | 0 | + ] bedeutend [Potenzial | Normal | Entwickelt ] festgehalten werden.

#### Beurteilungssystematik

- Potenzial** Dieser Aspekt ist für die spezifische Teamaufgabe unterentwickelt und muss im Sinn des TVIK einer Intervention zugeführt werden.
- Normal** Dieser Aspekt ist normal ausgeprägt, muss für die spezifische Teamaufgabe nicht zwingend weiterentwickelt werden.
- Entwickelt** Dieser Aspekt ist für die spezifische Teamaufgabe und im Sinn des TVIK ausreichend entwickelt und muss nicht zwingend entwickelt werden.

#### Wertende und beobachtende Personen

Beim Ausfüllen der Checklisten ist zu bedenken, dass die Objektivität, die Erfahrung und die Fachkundigkeit einer bewertenden Person zentral sind. Abhängig vom Reifegrad eines Teams kann es sinnvoll sein, eine externe und nicht direkt betroffene Fachperson hinzuzuziehen. Bei betriebsinternen Beobachtenden besteht die Gefahr von Betriebsblindheit, da diese in der Kultur der Unternehmung vorliegt. Dies trifft im Speziellen zu, wenn die historisch gewachsenen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden im Zentrum der Beobachtungen stehen, wie dies bei den Aspekten der Teamvolution der Fall sein kann.

#### Aufbau der Checklisten

Die Checklisten beinhalten Fragen oder Statements und setzen den Fokus auf je einen Teilaspekt des TVIK. Die Prüfung des fokussierten Aspektes kann Entwicklungspotential detektieren und einen Anstoss zu einer geeigneten Intervention geben. Nach Durchführung einer Intervention kann die Potenzialprüfung wiederholt werden, um damit festzustellen,

inwieweit die Intervention eine Entwicklung ausgelöst hat. Durch die wiederkehrende Prüfung und durch die Entwicklung wird die Teamvolition gestärkt.

Auf den folgenden Seiten werden die strukturierten Checklisten ausformuliert. Die Herleitung und Begründung der Checklisteninhalte sind aus dem empirischen Teil dieser Arbeit entnommen.

### 3.3.5 Checklisten für den Fokus «Teamvolition»

In diesem Kapitel werden die Checklisten mit dem Fokus «Teamvolition» ausformuliert und zusammengestellt. Diese sind nach den Gruppen «Teamwork», «Erkennungsmerkmale der Teamvolition» und «Teamvolition beurteilen» aufgeteilt.

#### Teamwork

Teamwork ist die Basis guter Zusammenarbeit und wird in die Themengruppen «Offenheit und Transparenz», «Menschlichkeit», «Kommunikation», «Ausrichtung und Ziele» sowie «Energie und Motivation» unterteilt.

Tabelle 19: Checkliste – Teamwork. (Quelle: Eigene Darstellung).

Beschreibung des Aspektes oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Offenheit und Transparenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es im Team einen Optimisten?</li> <li>- Gibt es im Team einen Pessimisten?</li> <li>- Ist ein Konfliktlösungsprozess etabliert?</li> <li>- Kann ein Teammitglied seine Persönlichkeit ins Team einbringen?</li> <li>- Werden andere Meinungen akzeptiert und zugelassen?</li> <li>- Werden im Team wiederkehrende Reflexionen durchgeführt?</li> </ul>				
<b>Menschlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erleben die Teammitglieder gegenseitige Inspiration?</li> <li>- Erlebt das Team Gemeinschaftserlebnisse?</li> <li>- Erlebt das Team Verbindendes, Verbindliches und Konstruktives?</li> <li>- Funktionieren die Teammitglieder miteinander?</li> <li>- Können und wollen die Teammitglieder miteinander arbeiten?</li> <li>- Lassen sich die Teammitglieder aufeinander ein?</li> <li>- Lernen sich die Teammitglieder menschlich kennen?</li> <li>- Sind die Beziehungsebenen geklärt?</li> <li>- Steht die Gemeinschaft im Zentrum?</li> <li>- Vertrauen die Teammitglieder einander?</li> </ul>				

<p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden die Kommunikationsregeln eingehalten?</li> <li>- Werden Dinge beim Namen genannt?</li> <li>- Werden Gruppengespräche geführt?</li> <li>- Wird auf Augenhöhe kommuniziert?</li> <li>- Wird effizient kommuniziert?</li> <li>- Wird wohlwollendes Feedback gegeben?</li> </ul>				
<p><b>Ausrichtung und Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist ein gemeinsames erstrebenswertes Ziel definiert?</li> <li>- Sind geteilte Verantwortung und Kompetenzen vorhanden?</li> <li>- Stimmen persönliche Ziele und Teamziele überein?</li> <li>- Wie gut ist die Kooperation?</li> <li>- Wird Zeit für die Umsetzung gewährt?</li> <li>- Wird auf das Wesentliche fokussiert?</li> <li>- Wird in die gleiche Richtung gearbeitet?</li> </ul>				
<p><b>Energie und Motivation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifiziert sich jedes Teammitglied mit dem Team?</li> <li>- Macht die Arbeit Freude?</li> <li>- Steuert jedes Teammitglied seinen Teil am Teamerfolg bei?</li> <li>- Werden Unstimmigkeiten beseitigt?</li> <li>- Wie ist die Teamstimmung?</li> <li>- Wird Wertschätzung gegeben?</li> <li>- Wird gelacht?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

## Erkennungsmerkmale von Teamvolution

In der Praxis wird Teamvolution auf der Basis von Indizien und anhand der Existenz unterstützender Massnahmen beurteilt. Deshalb werden die Erkennungsmerkmale der Teamvolution mittels dieser Checkliste geprüft. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Indizien der Teamvolution» und «Unterstützende Massnahmen» unterteilt.

Tabelle 20: Checkliste – Erkennungsmerkmale von Teamvolution. (Quelle: Eigene Darstellung).

Beschreibung des Aspektes oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Indizien von Teamvolution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln sich die Menschen innerhalb des Teams selbstständig weiter?</li> <li>- Feiert das Team Erfolge zusammen?</li> <li>- Hat das Team ein gemeinsames Gruppenziel und Commitment?</li> <li>- Hat das Team gemeinsam definierte Ziele gesetzt?</li> <li>- Hinterfragt sich das Team kritisch und konstruktiv?</li> <li>- Ist das Team lösungszentriert?</li> <li>- Lebt das Team Intelligenz, Imagination, Inspiration und Intuition?</li> <li>- Liegt der Fokus des Teams auf guter Leistung?</li> <li>- Reflektiert die Aussenwahrnehmung die Effizienz, die Innovationskraft und die Leistung des Teams?</li> <li>- Sind die Teammitglieder loyal gegenüber dem Team?</li> <li>- Sorgt das Team für gemeinsame Erfolgserlebnisse?</li> <li>- Steht das Team kompromisslos für den Erfolg?</li> <li>- Verlassen die Teammitglieder ihre Komfortzone von sich aus?</li> <li>- Werden 360-Grad-Feedbacks für Individuen und das ganze Team durchgeführt?</li> <li>- Werden andere Meinungen zugelassen?</li> <li>- Wie ist die Teamleistung?</li> <li>- Wird aus Defiziten und Fehlern gelernt?</li> </ul>				



<p><b>Unterstützende Massnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empfindet sich das Team als wirksam?</li> <li>- Finden Teamreflexion, -analyse und -aktionen statt?</li> <li>- Fühlen sich die Teammitglieder integriert?</li> <li>- Gibt es vorgefasste Meinungen?</li> <li>- Hat das Team Fokus?</li> <li>- Herrschen Offenheit und Transparenz?</li> <li>- Ist menschliches Verständnis im Team vorhanden?</li> <li>- Ist Raum und Zeit für die Entwicklung vorhanden?</li> <li>- Lebt das Team unter dem Motto «Liebe nicht dein Produkt, sondern liebe deinen Kunden»?</li> <li>- Sind die Erwartungshaltungen gegenseitig geklärt?</li> <li>- Sind die Regeln verschriftlicht und unterschrieben?</li> <li>- Sind Teamregeln vorhanden?</li> <li>- Trägt jedes Teammitglied seine Verantwortung?</li> <li>- Werden Massnahmen gemeinsam im Team entwickelt?</li> <li>- Wollen alle Teammitglieder das Ziel umsetzen?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

## Teamvolition beurteilen

In der Praxis wird die Teamvolition auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Einschätzung von Teamvolition», «Umsetzungskompatibilität eines Individuums» und «Menschlichkeit» unterteilt.

Tabelle 21: Checkliste – Teamvolition beurteilen. (Quelle: Eigene Darstellung).

Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Einschätzung von Teamvolition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gehen die Leute voller Energie nach Hause?</li> <li>- Grüßen sich die Teammitglieder gegenseitig?</li> <li>- Hat das Team Freude am Produkt?</li> <li>- Ist das Team lösungsorientiert?</li> <li>- Ist im Team eine Grundharmonie existent?</li> <li>- Können die Herausforderungen des Teams immer komplexer und umfangreicher werden?</li> <li>- Liefert das Team bessere, schnellere Resultate zu geringeren Kosten als andere Teams?</li> <li>- Schauen sich die Teammitglieder bei Diskussionen gegenseitig an?</li> <li>- Sind die Rahmenbedingungen für ein Team mit Volition definiert?</li> <li>- Sprechen die Teammitglieder in der ich- oder wir-Form miteinander?</li> <li>- Was sagt die Körpersprache der Teammitglieder?</li> <li>- Was zeigen die Zahlen der Ausfälle, Krankheiten und Abwesenheiten?</li> <li>- Welche Stressoren hat ein Team?</li> <li>- Werden die Ziele in der definierten Zeit erreicht?</li> <li>- Werden nichtpassende Teammitglieder aussortiert?</li> <li>- Wie hoch ist der Grad an Selbstorganisation?</li> <li>- Wie hoch ist die Motivation im Team?</li> <li>- Wie ist die Einfachheit der Lösungen?</li> <li>- Wie ist die Kundenzufriedenheit?</li> <li>- Wie ist die Lebendigkeit im Team?</li> <li>- Wie ist die Mitarbeiterzufriedenheit der Teammitglieder?</li> <li>- Wie ist die Teamleistung?</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie ist die Teamstimmung?</li> <li>- Wie ist die Wirksamkeit?</li> <li>- Wie ist die Zufriedenheit der Teammitglieder?</li> <li>- Wie schnell kann sich das Team verändern?</li> <li>- Wie steht es um den Teamerfolg?</li> <li>- Wie wird zusammen diskutiert?</li> <li>- Wird im Team gelacht?</li> <li>- Wird Know-how im Team weitergegeben?</li> </ul>				
<p><b>Umsetzungskompatibilität eines Individuums</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitet die Person gerne mit anderen zusammen?</li> <li>- Bildet sich die Person selbstständig weiter?</li> <li>- Definiert sich die Person über Eigen- oder Teamleistung?</li> <li>- Ergreift die Person selbstständig Initiative?</li> <li>- Ist das Verhalten der Person im Alltag angepasst (Probearbeiten)?</li> <li>- Ist die Person in Bezug auf ihre Aufgabe motiviert?</li> <li>- Ist die Person kritikfähig?</li> <li>- Lebt die Person nach dem Motto: «können, dürfen, wollen, handeln»?</li> <li>- Was sagt der Test des psychologischen Gruppenprofils über die Person?</li> <li>- Was zeigt das Assessment-Tool über das Individuum?</li> <li>- Welches sind die Antreiber einer Person?</li> <li>- Wie hoch sind die Emotionen ausgeprägt?</li> <li>- Wie identifiziert sich die Person mit dem Team?</li> <li>- Wie ist die Eigenkompetenz?</li> <li>- Wie ist die Fachkompetenz?</li> <li>- Wie ist die Kommunikationsfähigkeit der Person?</li> <li>- Wie ist die Sozialkompetenz ausgeprägt?</li> </ul>				
<p><b>Menschlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist Verantwortungsbewusstsein im Team vorhanden?</li> <li>- Sorgen die Teammitglieder füreinander?</li> <li>- Treten im Team Müdigkeitserscheinungen auf?</li> <li>- Wie gehen die Teammitglieder miteinander um?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

### **3.3.6 Checklisten für den Fokus «Teammitglieder»**

Die Teammitglieder, als kleinste Einheit eines Teams, benötigen als Individuen gewisse Eigenschaften, um einem umsetzungsstarken Team zuträglich zu sein. Dies gilt für die Kompetenzen und für die sozialen Aspekte jedes Einzelnen. Die Teammitgliederzusammensetzung ist für die Bildung eines Teams mit Volition die Basis. In diesem Kapitel werden die Checklisten mit dem Fokus «Teamfähigkeit», «Eigenschaften der Teammitglieder» und «Teammitgliederauswahl» dargestellt.

#### **A) Teamfähigkeit eines Teammitglieds**

In der Praxis werden die Teamfähigkeiten eines Teammitglieds auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Menschlichkeit», «Reflexion», «Teamstimmung» und «Diversität leben» unterteilt.

#### **B) Eigenschaften der Teammitglieder**

In der Praxis werden die Eigenschaften der Teammitglieder auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Teamausrichtung», «Verhalten und Haltung», «Menschlichkeit», «Kompetenzen» und «Motivation und Organisation» unterteilt.

#### **C) Teammitgliederauswahl**

In der Praxis werden die Eigenschaften der Teammitglieder auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Auswahlkriterien», «Miteinbezug des Teams», «Menschliche Aspekte» und «Passung eines Teammitglieds» unterteilt.

Tabelle 22: Checkliste – Teamfähigkeit eines Teammitglieds. (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>«Teammitglieder»</b> <b>A) Teamfähigkeit eines Teammitglieds</b> Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Menschlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Glaubt die Person an Teamarbeit?</li> <li>- Ist das Verhalten der Person innerhalb eines Teams angepasst?</li> <li>- Ist sich die Person bewusst, dass die Menschen den Unterschied ausmachen?</li> <li>- Kann sich die Person als Mensch in das Team einbringen?</li> <li>- Kann sich die Person auf ihre Stärken konzentrieren?</li> </ul>				
<b>Reflexion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hält sich das Team an die Vorgaben?</li> <li>- Helfen sich die Teammitglieder untereinander (Kollaboration)?</li> <li>- Hören sich die Teammitglieder gegenseitig zu?</li> <li>- Ist das Team organisiert?</li> <li>- Unterbrechen sich die Teammitglieder gegenseitig?</li> <li>- Werden die Regeln eingehalten?</li> <li>- Werden im Team gegenseitig Fragen gestellt?</li> <li>- Werden konkrete Ziele gesetzt?</li> <li>- Wie fühlt sich ein Individuum innerhalb des Teams?</li> <li>- Wie gut funktioniert das Team?</li> <li>- Wie gut ist die Liefertreue des Teams?</li> <li>- Wie zufrieden ist das Team mit sich selbst?</li> <li>- Wird wiederkehrend reflektiert?</li> </ul>				
<b>Teamstimmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie ist die Stimmung im Team (Indiz der Teamfähigkeit)?</li> <li>- Wird im Team Selbstbewusstsein durch Erfolg aufgebaut?</li> <li>- Wurde Teamidentität aufgebaut?</li> </ul>				
<b>Diversität leben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden Unterschiede wertgeschätzt?</li> <li>- Wird im Team auf Diversität Wert gelegt?</li> <li>- Wird im Team eine inkludierende Strategie gelebt?</li> </ul>				
Notizen				

Tabelle 23: Checkliste – Eigenschaften der Teammitglieder. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teammitglieder» <b>B) Eigenschaften der Teammitglieder</b> Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Teamausrichtung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergänzen sich die Teammitglieder gegenseitig und ziehen sie in dieselbe Richtung?</li> <li>- Identifizieren sich die Teammitglieder mit dem Team?</li> <li>- Passen die Teammitglieder menschlich zusammen?</li> </ul>				
<b>Verhalten und Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben die Teammitglieder einen offenen Umgang mit Fehlern?</li> <li>- Haben die Teammitglieder Freude sowie eine gute Grundeinstellung und Haltung zur Arbeit?</li> <li>- Pflegen die Teammitglieder eine elementare Höflichkeit untereinander?</li> <li>- Zeigen die Teammitglieder Fleiss und haben sie einen Handlungsansatz?</li> <li>- Zeigen die Teammitglieder Lust und Leidenschaft für die Arbeit?</li> <li>- Zeigen die Teammitglieder Offenheit, berufliche Professionalität und Respekt?</li> </ul>				
<b>Menschlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bauen die Teammitglieder untereinander gelungene Beziehungen auf?</li> <li>- Pflegen die Teammitglieder Transparenz, Zufriedenheit und Verbundenheit?</li> <li>- Sind sich die Teammitglieder ihrer Persönlichkeit und ihres persönlichen Lebenswegs bewusst?</li> <li>- Wollen die Teammitglieder zu einem Team dazugehören und unterstützen sie sich gegenseitig?</li> </ul>				
<b>Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat jedes Teammitglied die Beziehung mit sich selbst geklärt (Selbstbewusstsein)?</li> <li>- Ist sich jedes Teammitglied seiner Fachkompetenz und seines harten Wissens bewusst?</li> <li>- Ist sich jedes Teammitglied seiner Sozialkompetenzen (Beziehungsfähigkeit, Emotionsfähigkeit, Empathiefähigkeit, Selbstlenkung, Selbstorganisation, Selbstreflexion, Selbstregulierung, Selbststeuerungskompetenzen) und seines Talents bewusst?</li> </ul>				

<p><b>Motivation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besitzt jedes Teammitglied Energie für die Arbeit und ist motiviert?</li> <li>- Sieht jedes Teammitglied die Sinnhaftigkeit seines Tuns?</li> <li>- Stimmt die Grundeinstellung jedes Teammitglieds und interessiert es sich für seine Tätigkeit?</li> </ul>				
<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passen die Wertvorstellungen der Organisation und der Teammitglieder zusammen?</li> <li>- Sorgt die Organisation für psychologische Sicherheit?</li> <li>- Werden bei Bedarf korrektive Massnahmen eingeleitet?</li> <li>- Wird unakzeptables Verhalten gestoppt?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

Tabelle 24: Checkliste – Teammitgliederauswahl. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teammitglieder» C) Teammitgliederauswahl Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Auswahlkriterien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besitzt die Person die notwendige Erfahrung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Seniorität und Methodenkompetenz?</li> <li>- Die auszuwählende Person muss die künftige Arbeit «können und wollen». Ist das der Fall?</li> <li>- Passen die Fähigkeiten und Eigenschaften der Person zum Team und zur Aufgabe?</li> <li>- Wird die Person auf dem richtigen Niveau gefordert?</li> <li>- Wurden für die Auswahl des neuen Teammitglieds Informationen aus dem Netzwerk, aus persönlichen Beziehungen und durch Mund-zu-Mund-Empfehlungen in Erfahrung gebracht?</li> <li>- Wurden psychologische Testverfahren zur Erfassung von Tendenzen durchgeführt?</li> </ul>				
<b>Miteinbezug des Teams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist das Team bei der Auswahl neuer Teammitglieder mitbestimmend?</li> <li>- Kann sich das neue Teammitglied an das Team anpassen, ohne sich verbiegen zu müssen?</li> <li>- Wird bei der Suche eines neuen Teammitglieds die beste Person für das Team gefunden?</li> <li>- Wird durch Probearbeiten überprüft, inwieweit das neue Teammitglied in das Team passt und ob die Zusammenarbeit in allen Aspekten funktioniert?</li> </ul>				
<b>Menschliche Aspekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Findet die Beurteilung der auszuwählenden Person rein intuitiv statt?</li> <li>- Hat die Person den Willen für die Aufgabe?</li> <li>- Ist das Ziel die menschliche Passung zum Team?</li> <li>- Strahlt die Person Präsenz aus?</li> <li>- Wird die Person konkret?</li> </ul>				



<p><b>Passung eines Teammitglieds zum Team</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passen die Teammitglieder menschlich zusammen?</li> <li>- Passen die Wertehaltungen des Teammitglieds und des Teams zusammen?</li> <li>- Sind die Erwartungshaltungen zwischen dem Teammitglied und dem Team gegenseitig klar?</li> <li>- Vertrauen sich die Person und das Team?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

### **3.3.7 Checklisten für den Fokus «Teamorganisation»**

Die Teamorganisation dient der Schaffung von Klarheit und der Ausrichtung des Teams in Bezug auf verschiedene Ebenen. Nur wenn das ganze Team in dieselbe Richtung arbeitet, können sich Effizienz, Teamleistung und Teamerfolg manifestieren. In diesem Kapitel werden die Checklisten mit dem Fokus «Organisation des Teams» und «Teamfunktionen» dargestellt.

#### **D) Organisation des Teams**

In der Praxis werden die Eigenschaften der Teamorganisation auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu werden die Aspekte in die Themengruppen «Organisation», «Ausrichtung und Ziel», «Kommunikation», «Menschlichkeit» und «Kompetenzen» unterteilt.

#### **E) Teamfunktionen**

In der Praxis werden die Teamfunktionen und deren Wahrnehmung auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Teamlead als Funktion», «Wahrnehmung der Funktion» und «Funktionenzuweisung» unterteilt.

Tabelle 25: Checkliste – Teamorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teamorganisation» D) Organisation des Teams Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	IST Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entspricht die Teamgrösse der gestellten Teamaufgabe?</li> <li>- Hat das Team Struktur, Zeit und einen Plan?</li> <li>- Ist das Team eine atmende Organisation?</li> <li>- Ist das Team selbstständig?</li> <li>- Ist das Team so klein wie möglich und so gross wie nötig?</li> <li>- Wird die normale Teamgrösse von 7 +/- 2 Personen eingehalten?</li> </ul>				
<b>Ausrichtung und Ziel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Findet das Team selbstständig die besten Kompromisse?</li> <li>- Sind die Gruppenziele relevanter als die individuellen Ziele der einzelnen Teammitglieder?</li> <li>- Sind die Teamziele für alle Teammitglieder sinnvoll?</li> <li>- Werden die Teamziele von allen Teammitgliedern gemeinsam definiert?</li> <li>- Wurde Diversität auf allen Ebenen der Teamarbeit etabliert?</li> </ul>				
<b>Kommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden alle Stakeholder*innen in die Entwicklung integriert?</li> <li>- Wird ein gegenseitiger Austausch innerhalb des Teams gepflegt?</li> </ul>				
<b>Menschlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeiten die Teammitglieder füreinander?</li> <li>- Erleben die Teammitglieder Erfolge und feiern diese zusammen?</li> <li>- Kennen sich die Teammitglieder persönlich und können sie gemeinsame Erlebnisse machen?</li> <li>- Werden die menschlichen Stärken und Schwächen von allen Teammitgliedern im Arbeitsalltag akzeptiert?</li> </ul>				
<b>Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die notwendigen Sozialkompetenzen bei den Teammitgliedern vorhanden?</li> <li>- Sind genau die Kompetenzen im Team vorhanden, um die gestellte Teamaufgabe lösen zu können?</li> </ul>				
Notizen				

Tabelle 26: Checkliste – Teamfunktionen. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teamorganisation» E) Teamfunktionen Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Teamlead als Funktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist eine unterstützende Führungsperson vorhanden?</li> <li>- Sind im Team ein*e Schiedsrichter*in und Entscheider*in in Form eines Leaders vorhanden?</li> <li>- Wird die Funktion einer Teamleitung fließend wahrgenommen?</li> </ul>				
<b>Wahrnehmung der Funktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besitzt jedes Teammitglied die richtigen Fach- und Sozialkompetenzen, um die Teamfunktion wahrnehmen zu können?</li> <li>- Kennt jedes Teammitglied seine zugewiesene Teamfunktion und nimmt es diese wahr?</li> <li>- Passen alle Teammitglieder zu ihrer Teamfunktion?</li> </ul>				
<b>Funktionenzuweisung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat das Team klare Funktionenzuweisungen?</li> <li>- Ist die Teamleistung genügend?</li> <li>- Wurden bei der Funktionenzuweisung kulturelle Unterschiede miteinbezogen und wurde auf die Gleichbehandlung aller Teammitglieder geachtet?</li> <li>- Wurden die Teamstrukturen, -zuständigkeiten und -verantwortlichkeiten von allen Teammitgliedern mitbestimmt und sind sie allen klar?</li> </ul>				
Notizen				

### **3.3.8 Checklisten für den Fokus «Teamführung»**

Die Teamführung ist mitverantwortlich für den Teamerfolg und eine zentrale Funktion für die Teammitglieder. Die Form der Teamführung kann von Team zu Team differieren, muss jedoch der Unternehmung, dem Teamziel und den Mitarbeitenden dienlich sein.

#### **F) Teamführung**

In der Praxis wird die Teamführung auf der Basis von Beobachtungen beurteilt. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Leitungsfunktion», «Eigenschaften guter Teamführung», «Menschlichkeit» und «Unterstützung der Mitarbeitenden» unterteilt.

Tabelle 27: Checkliste – Teamführung. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teamführung» F) Teamführung Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Leitungsfunktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befähigt die Teamführung die Organisation, zu funktionieren?</li> <li>- Bringt die Führungsperson das Team zu Commitment?</li> <li>- Entwickelt und fördert die Führungsperson die Mitarbeitenden?</li> <li>- Ist die Führungsperson ein Vorbild für die Teammitglieder?</li> <li>- Nimmt die Führungsperson ihre Autoritätsfunktion wahr?</li> <li>- Schenkt die Führungsperson Wertschätzung?</li> <li>- Setzt die Führungsperson Teamkräfte frei?</li> <li>- Sorgt die Führungsperson für genügend Umsetzungszeit?</li> <li>- Sorgt die Führungsperson für klare Ziele?</li> <li>- Sorgt die Teamführung für klare Rahmenbedingungen?</li> <li>- Stellt die Leitungsfunktion sicher, dass die Unternehmenspolitik und die Firmenanforderungen allen Teammitgliedern klar sind?</li> <li>- Verfügt die Führungsperson über Führungskompetenz, kann sie Entscheide fällen und Prioritäten setzen?</li> <li>- Werden die geltenden Wertvorstellungen und Haltungen der Unternehmung kommuniziert und eingefordert?</li> </ul>				
<b>Eigenschaften guter Teamführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildet die Führungsperson eine friedvolle Gemeinschaft?</li> <li>- Definiert die Führungsperson die Ziele, die Richtung, schafft sie Strukturen, gibt sie Klarheit, fördert sie Kreativität und schafft sie Mehrheiten?</li> <li>- Erzeugt die Führungsperson Identifikation?</li> <li>- Gibt die Führungskraft Freiheit und schafft sie Freiraum?</li> <li>- Hört die Führungskraft aktiv zu und stellt sie Fragen?</li> <li>- Ist der Führungsstil der Führungsperson angepasst, partizipativ, situativ und konsultativ?</li> <li>- Kann die Führungsperson innehalten, reflektieren, hinschauen und gemeinsam feiern?</li> <li>- Lebt die Führungsperson Umsetzung vor?</li> <li>- Macht die Führungsperson Komplimente an das ganze Team?</li> <li>- Sorgt die Führungsperson für Fairness und Lohnleichheit?</li> <li>- Sucht die Führungsperson kompatible Teammitglieder?</li> <li>- Vergibt die Führungsperson klare Aufträge und gibt sie vor?</li> </ul>				

<p><b>Menschlichkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besitzt die Führungsperson gesunden Menschenverstand?</li> <li>- Hat die Führungsperson Empathie für die Leute bewiesen?</li> <li>- Hat die Führungsperson Menschen gern?</li> <li>- Ist die Führungsperson eine geerdete Persönlichkeit, die Selbstkompetenz aufweist?</li> <li>- Ist die Führungsperson glaubwürdig und wird sie akzeptiert?</li> <li>- Pfllegt die Führungsperson eine gewisse Demut?</li> <li>- Sorgt die Führungsperson dafür, dass alle Teammitglieder gleichbehandelt werden und dass Menschlichkeit gelebt wird?</li> <li>- Sorgt die Führungsperson dafür, dass sich geistige Führung vollständig auf die Beziehungsebene fokussiert und dass zwischen den Menschen Begeisterung erzeugt wird?</li> </ul>				
<p><b>Unterstützung der Mitarbeitenden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickelt die Teamleitung die Teammitglieder weiter, indem Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, indem sie sich Zeit für die Mitarbeitenden nimmt und indem sie die Mitarbeitenden sich entwickeln lässt?</li> <li>- Hat die Führungsperson ein intuitives Gespür für das Team und ist sie diesem nahe?</li> <li>- Ist die Führungsperson eine Ansprechperson für die Teammitglieder?</li> <li>- Schenkt die Teamleitung Wertschätzung gegenüber dem Team?</li> <li>- Schützt die Führungsperson das Team gegenüber Angriffen und Ablenkungen des Umfelds?</li> <li>- Sorgt die Führungsperson dafür, dass die Führungsdienstleistung aus dem Dirigieren, aus dem Beeinflussen und aus dem Schaffen einer Gemeinschaft besteht?</li> <li>- Trägt die Teamleitung eine Mitverantwortung zur Teamleistung und bezieht sie unterschiedliche Meinungen und Stärken des Teams in die Entscheidungsfindung mit ein?</li> <li>- Unterstützt die Teamleitung und kann sie helfen, Friktionen aufzulösen, auf Dinge hinzuweisen, zu loben, masszuregeln und ist sie ein Mediator, Coach, Mentor, Förderer und Mensch?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

### **3.3.9 Checklisten für den Fokus «Teamentwicklung»**

Die Teamentwicklung sorgt für eine Verbesserung der Teamleistung über die Zeit, denn die individuelle Entwicklung und die Teamentwicklung benötigen Zeit. Nur wenn sich ein Team wiederkehrend kritisch hinterfragend und lernend reflektiert, ist eine gewinnbringende Entwicklung möglich. Dabei stehen die Aspekte der individuellen Teammitgliederentwicklung und die Entwicklung des ganzen Teams in Kombination im Zentrum. Nur wenn alle Beteiligten synchron und miteinander wachsen, kann einem Divergieren über die Zeit ausgewichen werden. In diesem Kapitel werden die Checklisten mit dem Fokus «Individuelle Entwicklung» und «Teamentwicklung» dargestellt.

#### **G) Individuelle Entwicklung der Teammitglieder**

Die Teammitglieder benötigen verschiedene Eigenschaften, damit sie in einem umsetzungsstarken Team eingegliedert werden können und in diesem bestehen können. Wenn diese Eigenschaften nicht oder ungenügend ausgeprägt sind, müssen sie entwickelt werden. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Persönlichkeit und Eigenschaften», «Entwicklung eines Individuums», «Entwicklungsziel des Teammitglieds» und «Entwicklungsmethoden für ein Individuum eines umsetzungsstarken Teams» unterteilt.

#### **H) Teamentwicklung**

Damit ein Team umsetzungsstärker werden kann, muss der Fokus aller Teammitglieder auf die Aspekte der Teamvolition gelenkt werden. Die Beobachtungsmerkmale sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Entwicklungsziele eines Teams», «Entwicklungsprozess» und «Menschlichkeit» unterteilt.



Tabelle 28: Checkliste – Individuelle Entwicklung der Teammitglieder. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teamentwicklung» G) Individuelle Entwicklung der Teammitglieder Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Persönlichkeit und Eigenschaften</b> Wie sind diese Eigenschaften ausgeprägt? - Achtsamkeit - Agilität - Altruismus - Authentizität - Beziehungsfähigkeit - Ehrlichkeit - Emotionsfähigkeit - Empathie - fokussieren können - Persönlichkeit - Talent - Ungeduld				
<b>Entwicklung eines Individuums</b> - Baut die Entwicklung auf den Stärken der Mitarbeitenden auf und ist diese gewollt? - Erhalten Mitarbeitende bei einer Entwicklung Vertrauen, Offenheit, Mitgefühl, Unterstützung und Ausgewogenheit von Social Connecting? - Haben die Entwicklungsmassnahmen einen Kontext zur Aufgabe des Teammitglieds und dienen sie einem gemeinsamen Ziel? - Ist der individuelle Entwicklungsweg klar? - Ist die Entwicklung so aufgebaut, dass sie weder eine Unter- noch eine Überforderung generiert? - Unterstützen alle Parteien die Entwicklungsschritte?				

<p><b>Entwicklungsziel des Teammitglieds</b></p> <p>Wie sind diese Eigenschaften entwickelt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedbackkompetenz</li> <li>- Frustrationskompetenz</li> <li>- Kleine Schritte bis zum Ziel gehen können</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Kritikfähigkeit</li> <li>- Lernprozessfähigkeit</li> <li>- Lösungskompetenz</li> <li>- Methodenkompetenz</li> <li>- Planungskompetenz</li> <li>- Reflexionsfähigkeit</li> <li>- Selbstbewusstsein</li> <li>- Selbstkenntnis</li> <li>- Selbstkompetenz</li> <li>- Umgänglichkeit</li> </ul>				
<p><b>Entwicklungsmethoden für ein Individuum eines umsetzungsstarken Teams</b></p> <p>In der Praxis haben sich diese Methoden für die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden für umsetzungsstarke Teams bewährt. Werden diese Entwicklungsmöglichkeiten eingesetzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching</li> <li>- Entwicklung durch Handeln</li> <li>- Fairness und Konsequenz sind essenziell</li> <li>- Hinschauen, beobachten, verknüpfen</li> <li>- Mentoring</li> <li>- Reflexionen</li> <li>- Stärkenprofil (persönliche und professionelle Stärken)</li> <li>- Teamfähigkeit durch Arbeiten im Team</li> </ul> <p>(Learning by Doing)</p>				
<p>Notizen</p>				

Tabelle 29: Checkliste – Teamentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Teamentwicklung» H) Teamentwicklung Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Entwicklungsziele eines Teams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben die Teammitglieder einen gemeinsamen Sinn und gemeinsame Werte entwickelt?</li> <li>- Ist das Team zielorientiert?</li> <li>- Ist die Kommunikation untereinander ausbaufähig?</li> <li>- Kennen sich die Teammitglieder menschlich?</li> <li>- Macht das Team zusammen Erfahrungen?</li> <li>- Sind die benötigten Kompetenzen ausbaufähig?</li> <li>- Werden selbstgesteuerte und zielorientierte Verbesserungen erreicht?</li> <li>- Werden Wissenslücken geschlossen?</li> <li>- Wie ist die Zusammenarbeit?</li> <li>- Wird ein Teambuilding-Prozess durchgeführt?</li> <li>- Wurden die Entwicklungsziele gemeinsam definiert?</li> </ul>				
<b>Entwicklungsprozess</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existiert ein Teambuilding-Prozess?</li> <li>- Finden Teambildungsmassnahmen statt?</li> <li>- Finden Teamreflexionen statt?</li> <li>- Findet wiederkehrender Austausch statt?</li> <li>- Stehen Fühlen, Handeln, Erfahren und Üben im Zentrum des Teams?</li> <li>- Werden Ist-Soll-Überprüfung durchgeführt?</li> <li>- Wird nach dem Grundsatz AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen gelebt?</li> </ul>				
<b>Menschlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Findet eine Begegnung auf der menschlichen Ebene statt?</li> <li>- Ist Menschenverständnis vorhanden?</li> <li>- Kennen die Teammitglieder ihre gegenseitigen Bedürfnisse?</li> <li>- Werden menschliche Aspekte berücksichtigt?</li> <li>- Wird Entwicklung als eine positive Erfahrung erlebt?</li> </ul>				
Notizen				

### 3.3.10 Checklisten für die Kategorie «Unternehmung»

Die Unternehmung muss dafür sorgen, dass die Organisation, die Hierarchie, die Prozesse, die Hilfsmittel und die Firmenkultur die Entwicklung von Teams mit Volition zulassen und aktiv unterstützen. Die zentralen Punkte sind in dieser Checkliste zusammengestellt. Dazu sind die Aspekte in die Themengruppen «Ausrichtung Unternehmung», «Unternehmenskultur», «Organisation», «Rahmenbedingungen» und «Infrastruktur und Hilfsmittel» unterteilt.

Tabelle 30: Checkliste – Unternehmung. (Quelle: Eigene Darstellung).

«Unternehmung» I) Unternehmung Beschreibung des Aspekts oder Einflusses	Ist-Wert			Inter- vention
	-	0	+	Ja
<b>Ausrichtung der Unternehmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben alle Arbeitsteams ein gemeinschaftliches Verständnis in Bezug auf den Sinn und die Ziele der Unternehmung?</li> <li>- Ist die ganze Organisation fokussiert und hat sie die Eckwerte in einem Leitbild verschriftlicht?</li> <li>- Sind die Aufträge für jedes einzelne Team anspruchsvolle Herausforderungen?</li> <li>- Verstehen alle Arbeitsteams ihren Anteil am Gesamtergebnis sowie ihren Auftrag in Bezug auf die Unternehmensziele und können sie ihren erbrachten Mehrwert grafisch erklären?</li> </ul>				
<b>Unternehmenskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herrscht psychologische Sicherheit durch Vertrauen, Respekt und Wertschätzung?</li> <li>- Sind die Grundwerte der Firma aufgeschrieben und werden sie eingefordert?</li> <li>- Sind eine positive Vertrauenskultur und Fehlerkultur aufgebaut?</li> <li>- Werden 360-Grad-Feedbacks auf allen Stufen durchgeführt?</li> <li>- Wird Menschlichkeit verlangt und gelebt?</li> <li>- Wurde eine wohlwollende Feedbackkultur etabliert?</li> </ul>				

<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existieren wenige Schnittstellen oder Abhängigkeiten für die Teams?</li> <li>- Existiert eine flache Hierarchie, damit die Entscheidungen (Macht, Budget, Verantwortung) auf der Stufe mit dem notwendigen Know-how getroffen werden können?</li> <li>- Geht es im Team um Menschen oder um Prozesse?</li> <li>- Gibt es Raum zum Wachsen?</li> <li>- Ist die Arbeitsorganisation durch klare Abgrenzungen, Verantwortlichkeiten, Rahmenbedingungen und Prozesse etabliert?</li> <li>- Sind alle Teams der Organisation umsetzungsstark und arbeiten sie mit abgestimmten und synchronisierten Methoden zusammen (z. B. Agilität, Methode SAFe, wiederkehrenden Reflexionen)?</li> <li>- Sind die notwendigen Ressourcen vorhanden?</li> <li>- Sind die parallel arbeitenden Teams synchronisiert?</li> <li>- Wird einem Team bei Bedarf Hilfe angeboten?</li> <li>- Wird Selbstfindung zugelassen?</li> <li>- Wird Vertrauen und Wertschätzung geschenkt?</li> </ul>				
<p><b>Rahmenbedingungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es aus der Sicht des Teams nur vereinzelte Einflüsse (Selbstorganisation)?</li> <li>- Können die Arbeitsteams selbstständig und selbst gesteuert arbeiten?</li> <li>- Sind genügend Ressourcen vorhanden? (Kompetenzen, Tools, Systeme und Finanzen)</li> <li>- Stellt die Firma die notwendige Zeit für Entwicklung zur Verfügung?</li> <li>- Werden Impulse der Organisation in die Teams integriert?</li> </ul>				
<p><b>Infrastruktur und Hilfsmittel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bieten die Arbeitsräume Möglichkeiten zur Interaktion mit kurzen Wegen?</li> <li>- Sind einfache Werkzeuge und Kommunikationsmöglichkeiten vorhanden?</li> </ul>				
<p>Notizen</p>				

### **3.3.11 Vom Potenzial zur Intervention**

Nach dem Ausfüllen einer Checkliste durch eine oder mehrere Personen müssen die beobachteten Punkte zusammen diskutiert und konsolidiert werden. Das Ziel hierbei ist, dass alle Beteiligten dasselbe Verständnis des Ist-Zustandes bekommen und zusammen die weiteren Schritte bestimmen können.

Abhängig vom detektierten Potenzial auf der Stufe einer Organisation, eines Teams oder eines Individuums müssen Interventionen in einem Entwicklungsplan niedergeschrieben werden. Hierbei sind die geltenden Rahmenbedingungen und die Möglichkeiten einer Unternehmung zentral.

Der Entwicklungsplan muss konsolidierte, konkrete, stufengerechte und messbare Ziele enthalten. Dies sollte möglichst nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) gestaltet werden. Die Verantwortung für die Durchführung und die Prüfung des Ergebnisses muss festgehalten werden.

Als Überprüfung des Erfolges der durchgeführten Intervention sollte dieselbe Methodik der Messung des Potenzials wiederholt werden. Damit werden die Ergebnisse vergleichbar und es können Aussagen über die Wirksamkeit der Intervention gemacht werden. Das wiederkehrende Durchlaufen des Entwicklungsprozesses auf allen Stufen stärkt die Teamvolition aller Teams einer Unternehmung.

## 3.4 Umsetzung in die Praxis am Beispiel von Skyguide AG

In diesem Kapitel wird das TVIK in Bezug auf die Firma Skyguide AG reflektiert und das Vorgehen einer Potenzialprüfung wird erörtert. Die Prüfung in der Firma selbst würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten und wird deshalb nicht durchgeführt. Das folgende Vorgehen ist als Vorschlag zu sehen und müsste mit den zuständigen Expertinnen und Experten in der Firma adaptiert werden.

### 3.4.1 Der Begriff «Teamvolution»

Den Begriff «Teamvolution» kennen nur vereinzelt Mitarbeitende der Firma Skyguide. Die Idee hinter dem Begriff, das Ziel des TVIK und der Mehrwert für jeden Mitarbeitenden, für die Teams und für die Unternehmung müssten als erster Schritt vermittelt werden.

Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen, dass, wenn nicht zu Beginn einer neuen Initiative oder Entwicklung alle Mitarbeitende das genaue Ziel kennen und verstehen, die Einführungsschritte ignoriert oder aktiv behindert werden.

#### **Einführung, Begriffserklärung und TVIK**

Die Informationen und das begleitende Training müssen so aufgebaut sein, dass die Anwendungsprinzipien des TVIK direkt aufgenommen und erlebbar werden. Dies bedeutet, dass diese Trainings in den Arbeitsteams durchgeführt werden müssen. Alle Teammitglieder benötigen dieselbe Vorstellung des Unternehmensziels, des Trainingsziels und der vermittelten Inhalte. Dabei ist ausschlaggebend, dass dieses Ziel zusammen in den Gruppen diskutiert und schriftlich festgehalten wird. Das gemeinsame Erlebnis, die Betroffenheit und die Mitgestaltung jedes Individuums und das verbindliche Planen der nächsten Schritte stehen im Zentrum.

Diese Trainings müssen teilweise ausserhalb der normalen Arbeitsumgebung mithilfe von externen Expertinnen und -experten stattfinden. Dies entspricht dem Prinzip des Schaffens von Zeit und Freiraum.

Dadurch werden neue Inputs generiert, blinde Flecken im Team werden entdeckt und neue Vorgehensweisen und Ansätze werden entwickelt. Die Gespräche in der Kaffeepause, beim Mittag- und Abendessen und später an der Bar machen die menschlichen Beziehungen unter den Teammitgliedern möglich. Der Mehrwert dabei ist, dass die verschiedenen Aspekte,

Hindernisse und Ängste in einer persönlichen Atmosphäre ausdiskutiert, veranschaulicht und auf einer menschlichen Ebene einer Lösung zugeführt werden können. Die beschriebene Umgebung fördert den direkten und transparenten Austausch und den zwischenmenschlichen Kontakt.

Das TVIK muss in der Hierarchie Top-down eingeführt werden. Auch die Geschäftsleitung ist ein Team, welches nur funktionieren kann, wenn die menschliche Basis untereinander funktioniert und die Tätigkeiten aller Bereiche synchron laufen. Gleichzeitig sind die Geschäftsleitungsmitglieder in ihrer Funktion als Teamleader relevant und müssen ein Vorbild für die nächste Hierarchiestufe sein.

Bei Arbeitsteams, die mit den Prinzipien des SAFe arbeiten, kann der Bogen zwischen den Prinzipien der agilen Arbeitswelt und dem TVIK aufgezeigt werden. Diese Prinzipien sind kompatibel zueinander und können sich gegenseitig ergänzen.

### **3.4.2 Prüfung auf Stufe «Unternehmung»**

#### **Wille der Geschäftsleitung zur Umsetzung**

Bevor das TVIK in eine Unternehmung eingebracht wird, muss sich die Geschäftsleitung bewusst sein, welche Konsequenzen diese Einführung auslösen wird. Dies bedingt ein klares Verständnis des TVIK und der Zusammenhänge sowie das Verstehen der möglichen Konsequenzen und Entwicklungen. Stichworte dafür sind folgende: Ausrichtung der Unternehmung, Organisation, Hierarchie, Machtveränderungen, Kulturveränderung auf allen Stufen, psychologische Sicherheit, selbstgesteuerte Teams, Ängste bei den Mitarbeitenden, Prozesse, Planung usw. Die Einführung des TVIK kostet Zeit und Geld, ist jedoch als Investition in die Zukunft zu sehen, verändert die Unternehmung und muss von allen Mitarbeitenden gewollt, zugelassen und aktiv mitgestaltet werden.

#### **Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen auf allen Ebenen müssen geprüft und wenn nötig angepasst werden, damit die Teams umsetzungsstark sein können. Welche Anpassungen und Bedürfnisse dies genau sind, ergibt sich aus einer Analyse auf der Ebene der Teams. Es können Anpassungen an Räumen, Büros und anderen technischen Hilfsmitteln sein, aber auch Änderungen der Anstellungsbedingungen, wie das Bedürfnis nach mehr Teilzeitstellen, ein flexibles und



gerechtes Entlohnungssystem, angepasste Arbeitszeiten, Ausbildungen als Entwicklungsmöglichkeit usw.

Die konkreten Bedürfnisse müssen aus den Teams kommen, denn nur diese wissen, welche Veränderungen ihnen dienlich sind.

### **3.4.3 Prüfung auf Stufe «Teammitglieder»**

Auf der Stufe der Teammitglieder geht es darum, bestehende Teams so zu verändern, dass die Volition entwickelt werden kann. Dies kann in einem Schritt-für-Schritt-Verfahren über die Zeit unter der Anwendung der TVIK-Prinzipien geschehen.

Diese Entwicklung kann dazu führen, dass einzelne Teammitglieder eine andere Herausforderung suchen und neue Teammitglieder zum Team dazustossen. Die Auswahl der neuen Teammitglieder auf Basis des TVIK ist dabei ausschlaggebend. Bei neuen Teams muss das Prinzip des TVIK schon beim Aufbau einfließen, was die Umsetzungskraft des Teams von Beginn an beschleunigt. Für die Auswahl der Teammitglieder müssen die existierenden HR-Prozesse und Verantwortlichkeiten an das TVIK angepasst sein, da ansonsten die alte und die neue Vorgehensweise zu Friktionen führen. Die Unternehmung, die Organisation und die Prozesse müssen den neuen Prinzipien dienlich sein.

### **3.4.4 Prüfung auf Stufe «Teamorganisation»**

Ein Aspekt des TVIK besagt, dass Teams dazu befähigt werden müssen, sich selbst zu formen und sich ausrichten zu können. Die dazu notwendigen Erfahrungen können durch Inputs von Coaches und unter Supervision während des laufenden Betriebes gesammelt werden. Es ist zielführend, zusätzlich zu externen Expertinnen und -experten auch firmeninterne Mitarbeitende als Coaches auszubilden. Dies hat den Vorteil, dass das spezifische Fachwissen als Grundlage für die Teamarbeit besser in den Entwicklungsprozess integriert werden kann. Durch Teamreflexionen werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und gemeinschaftlich definierten Interventionen zugeführt. Dadurch entwickelt sich das Team selbstständig und findet die korrekte Funktionenzuweisung seiner Teammitglieder.

Der Teamentwicklungsprozess muss durch das Team selbst gesteuert und umgesetzt werden. Das Ziel dabei ist, dass die externen Coaches durch Ausbildung des ganzen Teams überflüssig gemacht werden und nur bei Bedarf durch das Team um Hilfe gebeten werden können.

### **3.4.5 Prüfung auf Stufe «Teamführung»**

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit haben gezeigt, dass die Teamführung eine wesentliche Funktion innerhalb eines Teams darstellt. Das für die Führung zuständige Teammitglied benötigt die dazu notwendigen Kompetenzen sowie die menschliche Reife und muss als Mensch von allen Teammitgliedern akzeptiert und respektiert werden.

Diese Funktion kann abhängig von der zu lösenden Aufgabe des Teams von einem Teammitglied zu einem anderen Teammitglied wechseln. Die Funktionenzuweisung ist für den Erfolg des Teams mitverantwortlich und muss immer wieder geprüft werden. Das ist spätestens dann der Fall, wenn es innerhalb des Teams zu Unstimmigkeiten kommt, welche durch den normalen Reflexions- und Entwicklungsprozess nicht gelöst werden können.

Die zentralsten Punkte bei der Teamführung sind die Menschlichkeit und die Menschenführung. Es geht um Menschen und darum, zusammenarbeiten zu wollen und zu können.

Um die Teamleistung über die Zeit steigern zu können, müssen die Mitarbeitenden und das Team konstant entwickelt werden. Dieser Aspekt ist in der Führungsarbeit so zu verstehen, dass die Führungsperson die Mitarbeitenden fordert und fördert. Dies kann durch Einzelfeedback oder mittels Vermittlung neuer Herausforderungen passieren. Auf der Ebene eines Teams können die Anforderungen an Qualität oder Komplexität erhöht werden. Dabei muss immer berücksichtigt werden, dass die Herausforderung fordernd, aber nicht überfordernd ausgestaltet ist.

Die Umsetzungskraft eines Teams entsteht durch die Individuen innerhalb eines Teams, welche einander vertrauen, sich respektieren und sich gegenseitig Wertschätzung schenken. Dieser Umstand muss im Zentrum der Führungsarbeit liegen, das heisst, dass nur Teammitglieder diese Rolle wahrnehmen können, die dieses Gedankengut zielgerichtet umsetzen können.

### **3.4.6 Prüfung der Stufe «Entwicklung»**

Entwicklung ist der Motor für die Leistung und den Erfolg in der Zukunft. Wenn die individuelle Leistung oder die Teamleistung gesteigert werden soll, muss Entwicklung stattfinden. Die individuelle Entwicklung kann von einem Mitarbeitenden oder von der Teamführung ausgehen.

Die Entwicklungsgespräche sollen nicht nur einmal im Jahr, sondern kontinuierlich und wiederkehrend geführt werden. Damit sollen alle Opportunitäten detektiert und genutzt werden. Der beste Entwicklungserfolg stellt sich ein, wenn der Entwicklungsschritt innerhalb der zu lösenden Aufgabe stattfinden kann.

Das bedeutet für eine Unternehmung, dass das Talent- und das Kompetenzmanagement eine zentrale Rolle spielen und bei der täglichen Arbeit miteinbezogen werden müssen. Auch kleine Schritte sind Verbesserungen. Wenn die Entwicklung zielgerichtet ist und unterstützt wird, haben die Mitarbeitenden und die Unternehmung einen Nutzen. Jeder erfolgreiche Entwicklungsschritt gibt Energie und Motivation. Um die Motivation eines Individuums oder eines Teams aufrechtzuhalten, muss kontinuierliche Entwicklung stattfinden. Dabei ist Überforderung möglichst zu vermeiden.

## 3.5 Skyguide-spezifische Synergien

Innerhalb der Aviatik-Branche der Schweiz tauschen sich die verschiedenen Firmen auf unterschiedlichen Ebenen kontinuierlich aus. Dabei werden Philosophien, Konzepte und Ausbildungen genauer betrachtet und angepasst auf die Bedürfnisse einer Unternehmung übernommen.

Dies gilt auch für die folgenden Punkte, welche im Rahmen dieser Arbeit zusammengefasst und vorgestellt wurden. Die passenden Elemente dieser Konzepte wurden in das Design des TVIK übernommen. Dies hat den Vorteil, dass für die Mitarbeitenden im TVIK schon bekannte Aspekte wiedererkennbar sind und ein gewisses Grundverständnis bereits vorliegt. Dadurch wird die Anschlussfähigkeit des TVIK erhöht.

### 3.5.1 Crew-Resource-Management und Team-Resource-Management

#### Kommunikation

Im CRM- und im TRM-Konzept wird grosser Wert auf die Kommunikation gelegt. Das Verständnis innerhalb eines Teams ist die Basis für die Teamleistung. Nur mit möglichst wenigen Missverständnissen kann ein Team effizient arbeiten und Ideen umsetzen.

→ TVIK – «Teamwork»

#### Teamfunktion und persönliche Wertschätzung

Die Auswahl der richtigen Person für eine bestimmte Aufgabe oder Teamfunktion ist für ein Team ausschlaggebend. Ein Team kann nur erfolgreich sein, wenn die benötigten Kompetenzen vorhanden sind und die Teammitglieder miteinander gut zusammenarbeiten können. Ein Team benötigt kompatible Personen, welche sich auf der menschlichen Ebene begegnen können.

→ TVIK – «Teamorganisation»

#### Stress

Das Thema Stress darf in der Aviatik-Branche nie aus den Augen gelassen werden, denn Stress hat Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Individuums und auf das ganze Team. Durch wiederkehrende Reflexionen werden Unstimmigkeiten, Unter- und Überforderungen eines

Individuums und des ganzen Teams detektiert und einer Lösung zugeführt. In Kombination mit psychologischer Sicherheit, mit Vertrauen, mit Transparenz und mit einer offenen Feedbackkultur werden Stressoren detektiert und können eliminiert werden.

→ **TVIK – «Teamwork»**

### **Entscheidungsfindung**

Der Prozess der Entscheidungsfindung ist für die Teamvolution essenziell. Einerseits muss ein Entscheid getroffen werden, andererseits soll dieser möglichst zielorientiert und umsetzbar getroffen werden. Das TVIK plädiert auf einen effizienten Austausch, das Einbeziehen aller Einflüsse und, nach der Abwägung aller Fakten, auf eine ausgewogene Entscheidung. Keine Entscheide behindern ein Team.

Wenn sich der Entscheid im Nachgang als falsch erwiesen hat, wird dies in den wiederkehrenden Reflexionen detektiert und kann korrigiert werden. Es ist zu bedenken, dass Entscheide erst als gut oder schlecht wahrgenommen werden können, wenn mit der Umsetzung begonnen wurde.

→ **TVIK – «Teamwork» und «Teamführung»**

### **Intuition**

Die Intuition jedes Teammitglieds ist in der Entwicklung komplexer Systeme und Krisensituationen ausschlaggebend. Im Umfeld von psychologischer Sicherheit und guter Zusammenarbeit kann sich die Intuitionsfähigkeit eines Individuums verbessern und ihren Beitrag zu Lösungsfindungen beisteuern. Der teaminterne Austausch und das Hinterfragen von Vorschlägen ist der Intuition und der zielorientierten Lösungsfindung zuträglich.

→ **TVIK – «Teamwork» und «Teamfähigkeit»**

### **Persönlichkeit des Individuums**

Die Persönlichkeit und die Eigenschaften eines Teammitglieds werden in einem eng zusammenarbeitenden Team wahrgenommen und müssen zusammenpassen. Diesem Umstand wird durch den Miteinbezug des Teams bei der Auswahl neuer Teammitglieder und durch wiederkehrende Teamreflexionen Rechnung getragen. Wesentlich dabei ist, dass die

Diversität der Teammitglieder erhalten bleibt, damit qualitative Auseinandersetzungen, getrieben durch verschiedene Sichtweisen und Blickwinkel, in die Diskussionen eingebracht werden können.

→ **TVIK – «Individuelle Entwicklung» und «Teamfähigkeit»**

### **Belohnung**

Die besten Belohnungen eines umsetzungsstarken Teams sind die Teamleistung und der Teamerfolg, welche zusammen gefeiert werden. Wenn Herausforderungen gemeinsam gemeistert wurden, es auch durchaus schwierig war und trotzdem das ganze Team das definierte Ziel erreicht hat, verleiht dies dem Team neuen Schub.

Wenn die Kundschaft mit dem Produkt zufrieden ist und dem ganzen Team Wertschätzung entgegengebracht wird, beflügelt dies die Teammitglieder. Belohnung kann in Form von mehr Freiheit und Freiraum gewährt werden; dies unterstreicht die Wertschätzung und das Vertrauen in das Team.

→ **TVIK – «Teamwork» und «Teamführung»**

### **Ziele**

Teams mit Volition benötigen herausfordernde und gemeinsam definierte Ziele. Dieser Ansatz wird bei der SAFe-Methode ins Zentrum gestellt. Dadurch wird das Commitment der einzelnen Teams generiert. Der Miteinbezug der Stakeholder\*innen ist dabei zentral, denn die Prioritäten müssen den Unternehmenszielen folgen.

→ **TVIK – «Unternehmung» und «Teamorganisation»**

### **Umsetzen der Entscheidung und Erfolgskontrolle**

Die Umsetzung von Entscheiden manifestiert Gedanken und Ideen in der Realität. Inwieweit diese Gedanken umsetzbar sind und den gewünschten Erfolg bringen, kann erst nach der Umsetzung gemessen werden.

Damit auf dem Weg der Umsetzung nicht zu viel Geld in die falsche Lösung investiert wird, setzen das TVIK sowie das SAFe-Framework auf die iterative Entwicklung von Lösungen. Die wiederkehrenden Reflexionen detektieren Fehlentwicklungen in einem frühen Stadium der Entwicklung und diese können dann korrigiert werden, falls das ursprüngliche Ziel nicht richtig

definiert wurde, nicht alle Einflüsse sichtbar waren oder das Ziel aus der aktuellen Sicht angepasst werden muss.

→ **TVIK – «Unternehmung» und «Teamwork»**

### **Arbeitssteam und das «grosse Team» Umfeld**

In der Fliegerei funktioniert das ganze Aviatik-System nur, wenn alle Beteiligten ausgerichtet und synchronisiert sind. Die Art der Umsetzung innerhalb eines Teams kann zu anderen Teams unterschiedlich sein, doch müssen die Synchronisationspunkte abgesprochen sein. Dieser Umstand verlangt nach klaren Rahmenbedingungen und Vorgaben vonseiten der Unternehmung. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass jedes Team in der Aviatik-Branche ein Teil eines grossen Netzwerkes ist.

→ **TVIK – «Unternehmung»**

### **Fazit**

Diese Auflistung zeigt auf, dass das TVIK anschlussfähig in Bezug auf das CRM- und das TRM-Konzept ist und auf bewährten Prinzipien der Fliegerei aufbaut. Die Erkenntnisse des CRM- und des TRM-Konzeptes wurden im TVIK aufgegriffen und weiterentwickelt. Der Kontext des TVIK wurde von der Stufe Crew und Team auf die Stufe Unternehmung, Organisation, Team und Individuum erweitert.

Als nächster Schritt wird das TVIK in Bezug auf das Konzept einer HRO auf die Anschlussfähigkeit geprüft.

### 3.5.2 High Responsibility Organization

Skyguide sieht sich seit Jahren als HRO. Das TVIK integriert den HRO-Denkansatz und kombiniert diesen mit den CRM- und TRM-Prinzipien und den Erkenntnissen der durchgeführten Forschungsarbeit. Nachfolgend werden die fünf Prinzipien einer HRO dem TVIK gegenübergestellt und damit wird die Anschlussfähigkeit dargelegt.

*1) HRO richten die Aufmerksamkeit eher auf ihre Fehler als auf ihre Erfolge.*

Diesem Gesichtspunkt kommt das TVIK mit den wiederkehrenden Reflexionen und den wohlwollenden 360-Grad-Feedbacks entgegen. Wenn diese Feedbacks und die Standortbestimmungen in einer Umgebung von psychologischer Sicherheit stattfinden, werden kritische Punkte und gemachte Fehler diskutiert und können einer Lösung zugeführt werden.

**→ TVIK – «Teamwork»**

*2) HRO schrecken vor grob vereinfachenden Interpretationen zurück.*

Das TVIK delegiert Entscheidungen möglichst auf die Stufe der umsetzungsstarken Teams. Dieser Ansatz sorgt dafür, dass das Fachwissen verschiedener Expertinnen und Experten in die Entscheidungsfindung einfließt und die Komplexität in Bezug auf die Lösung nicht vernachlässigt wird.

Die Reduktion von Komplexität birgt Gefahren, welche in der Entscheidungsfindung mitberücksichtigt werden müssen. Durch den Einbezug mehrerer Expertinnen und Experten und ganzer Teams, welche sich kritisch mit den Grundlagen der Entscheidungsfindung auseinandersetzen, wird dieses Risiko minimiert. Durch das Delegieren der Verantwortung in die Teams sorgen die teaminternen Prozesse für zielorientierte, ausgewogene und stabile Lösungen.

**→ TVIK – «Teamorganisation» und «Unternehmung»**

*3) HRO entwickeln ein feines Gespür für betriebliche Abläufe.*

Das TVIK verlangt nach klaren Rahmenbedingungen und Vorgaben für die Teams. Diese Klarheit hilft den verschiedenen Arbeitsteams einer Unternehmung, die richtigen



Ansprechpersonen oder Teams für ihren Informationsbedarf zu finden. Damit werden die Kommunikation und die Lösungsfindung beschleunigt.

Hilfreich können zentrale Wissensdatenbanken und Informationsportale sein, welche in der agilen Welt im Einsatz sind und sich bewährt haben. Die klaren Zuständigkeiten geben Übersicht und helfen der Organisation, strukturierte und einfache Prozesse zu definieren, welche wiederum für alle Teams hilfreich sind.

→ **TVIK – «Unternehmung» und «Teamwork»**

4) *HRO streben nach Flexibilität.*

Diesem HRO-Kriterium wird das TVIK gerecht, indem die Teamziele wiederkehrend innerhalb von Reflexionen hinterfragt und geprüft werden. Bei Fehlentwicklungen kann reagiert werden, ohne dass die gesamte Lösung entwickelt wurde. Dadurch entsteht Flexibilität in einer gesteuerten Form, denn die Änderungen werden zusammen mit dem ganzen Team, mit den Stakeholderinnen und Stakeholdern und mit der Kundenvertretung definiert. Alle Teammitglieder können die Änderung beeinflussen sowie nachvollziehen und verstehen dadurch die Gründe der Änderung.

→ **TVIK – «Teamwork» und «Unternehmung»**

5) *HRO haben grosse Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können – und delegieren entsprechend*

Dieser Aspekt ist im TVIK zentral und findet sich in den Rahmenbedingungen der Freiheit und des Freiraums der Teams wieder. Die Teamfunktionenzuweisung besagt, dass diese im Laufe der Entwicklung der Teamarbeit angepasst werden muss.

Dieser Aspekt ist eine Weiterentwicklung des HRO-Prinzips, denn dies betrifft auch die Funktion der Teamführung, welche nicht fix zugesprochen wird. Das Ziel des TVIK ist absolute Kompetenzsteuerung anhand des Bedarfs. Dies findet zu Gunsten der Effizienz und der Leistung des Teams statt.

→ **TVIK – «Unternehmung» und «Teamwork» und «Teamorganisation»**

## **Fazit**

Die durchgeführte Gegenüberstellung der HRO-Prinzipien zum TVIK hat gezeigt, dass die HRO-Prinzipien in das TVIK eingeflossen sind. Das TVIK ist eine Weiterentwicklung der HRO-Prinzipien und deshalb aufbauend. Dies ergibt einen Wiedererkennungseffekt bei den Mitarbeitenden der Firma Skyguide und vereinfacht die mögliche Einführung des TVIK.

Als nächster Schritt wird das TVIK in Bezug auf das Rubikon-Modell auf die Anschlussfähigkeit geprüft.

### **3.5.3 Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen in der Praxis**

Im TVIK werden die vier Phasen des Abwägens, des Planens, des Handelns und des Bewertens während und mithilfe der wiederkehrenden Teamreflexionen zeitlich sequenziell durchlaufen. Dieses Prinzip findet bei Entwicklungsschritten eines Individuums und eines Teams Anwendung.

Im Gegensatz zu einem konventionellen Projektverlauf wird dieses Prinzip des Durchlaufens der vier Phasen beim TVIK in einer wiederkehrenden und zeitlich schnelleren Abfolge durchgeführt. Dieses Vorgehen erlaubt eine schnellere Anpassung an die aktuelle Situation und verhindert Fehlinvestitionen. Es hat sich in der agilen Softwareentwicklung bewährt und kann als Prinzip innerhalb des TVIK gute Dienste leisten.

## **Fazit**

Das Prinzip des Rubikon-Modells wird innerhalb des TVIK wiederkehrend angewendet und liefert dadurch einen Mehrwert, indem es Fehlinvestitionen reduziert. Dieser Aspekt ist umso bedeutender, da im Rahmen des TVIK Tests und Versuche in noch unbekanntem Gebieten (Innovationen) gemacht werden sollen. Dieses Risiko kann mithilfe der kurzen Zeitzyklen und des Reflektierens der Resultate minimiert werden.

### **3.5.4 Implementation des TVIK bei Skyguide AG**

Die Implementation des TVIK in die Firma Skyguide würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Inwieweit die Geschäftsleitung zum aktuellen Zeitpunkt (COVID-19-Krise) zu diesem Schritt bereit wäre (Implementationskosten), wird sich zeigen. Der Autor ist jedoch zuversichtlich, dass die Unternehmensentwicklung mindestens in die Richtung des TVIK gehen muss und wird.

Die Grundlagen sind, wie beschrieben, vorhanden und die Kulturänderung im Sinne des TVIK hat begonnen. Die HRO-Prinzipien und die Anwendung des SAFe (Scaled Agile Frameworks) in der Software-Entwicklung wurden schon umgesetzt. Die weiteren Schritte in Richtung TVIK müssten noch implementiert werden.

Im folgenden Kapitel werden die gestaltungsgeleiteten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und reflektiert. Durch die Ausarbeitung der zentralen Elemente und der Aspekte des Gestaltungsteils werden die Umsetzungspunkte des TVIK transparenter. Durch die Einführung des TVIK können gewohnte Verhaltensweisen hinterfragt werden und dies kann bei den Mitarbeitenden auf Widerstand stossen. Dieses Umstands muss sich eine Unternehmung bewusst sein.

## 4 Zusammenfassung und Konklusion

---

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse des Gestaltungsteils zusammengefasst und reflektiert.

### 4.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils

#### **Einschneidende Veränderung**

Bei der Gestaltung des Werkzeugs für die Implementation des TVIK hat sich gezeigt, dass die Einführung eine aufwändige und einschneidende Veränderung für eine Unternehmung bedeutet. Abhängig davon, wie weit sich eine Firma schon in der Vergangenheit in die Richtung des TVIK entwickelt hat, ist der Aufwand unterschiedlich.

#### **Top-down-Implementation**

Wenn das TVIK in eine Unternehmung implementiert wird, wird eine Top-down-Strategie empfohlen. Die ganze Unternehmung muss auf verschiedenen Ebenen angepasst werden (Organisation, Verantwortungen, Ressourcen, Zusammenarbeit, Führung, Team, Mitarbeitende etc.). Dieser Umstand muss in der Strategie der Firma verankert werden und alle Mitarbeitenden müssen den Sinn und das Ziel dieser Änderung verstehen und aktiv mittragen.

#### **Externe und interne Coaches**

Bei der Umsetzung des TVIK wird empfohlen, dass die Integration des Verfahrens innerhalb der Arbeitsteams mithilfe von externen und internen Expertinnen und -experten durchgeführt wird. Zum einen werden eine Aussensicht und ein spezifisches Know-how benötigt und zum anderen sorgen die internen Fachkundigen und Coaches für die Anschlussfähigkeit des TVIK zur Unternehmung. Der Mehrwert dieser Tandems zeigt sich in der Zukunft, wenn sich die externen Expertinnen und Experten zurückziehen, da die internen Coaches ihre Arbeit selbstständig weiterführen können.

#### **Mitarbeitende der Unternehmung**

Bei der Einführung des TVIK müssen alle Mitarbeitenden einer Unternehmung von Beginn an involviert werden. Das Prinzip des TVIK, die Begründung und die Berührungspunkte für jedes Individuum müssen allen Mitarbeitenden klar sein und verstanden werden. Elementar dabei

ist, dass alle verstehen, dass es um die Menschen im Unternehmen geht und dass alle mitgestalten müssen.

Weiter muss allen klar sein, dass die Einführung des TVIK nur der Startpunkt einer Entwicklung und einer Veränderung der Unternehmung ist. Die Einführung des TVIK-Prinzips entwickelt die ganze Unternehmung, die Teams und die Mitarbeitenden gleichermaßen und endet in der Zukunft nicht, denn diese Entwicklung wird zum Bestandteil der Unternehmung und deren Kultur.

## 4.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen

Nun werden die gestaltungsgeleiteten Forschungsfragen beantwortet.

### **Gestaltungsgeleitete Forschungsfragen**

- a) Welche Rahmenbedingungen müssen von Skyguide AG zur Verfügung gestellt werden, damit die Teams umsetzungsstark sein können?
- b) Auf welche Aspekte muss Skyguide in Zukunft bei der Organisationsentwicklung achten?
- c) Welche Aspekte müssen bei der Personalauswahl und -entwicklung beachtet werden?
- d) Auf welche Aspekte muss Skyguide bei der Teamzusammenstellung und -entwicklung achten?

#### **a) Welche Rahmenbedingungen müssen von Skyguide AG zur Verfügung gestellt werden, damit die Teams umsetzungsstark sein können?**

Die Einführung des TVIK muss als strategisches Ziel definiert werden, denn die Konsequenzen betreffen die ganze Unternehmung. Die Implementation benötigt Ressourcen, welche zur Verfügung gestellt werden müssen. Das TVIK muss als Entwicklung gesehen werden und gelingt nur über die Zeit, welche zur Verfügung stehen muss.

Andere Anpassungen wie bei den Räumen und IT-Hilfsmitteln können stattfinden, wenn die genauen Bedürfnisse von den Teams erarbeitet wurden. Um die internen Expertinnen und Experten in die neuen Tätigkeiten des TVIK einführen und ausbilden zu können, werden externe Fachkundige benötigt, welche kompatibel zur Unternehmung sein müssen und mit den internen Fachleuten zusammenarbeiten können. Die Unternehmung muss diese Entwicklungsexpertinnen und -experten temporär zur Verfügung stellen.

#### **b) Auf welche Aspekte muss Skyguide in Zukunft bei der Organisationsentwicklung achten?**

Die Organisationsentwicklung muss kompatibel mit dem TVIK gestaltet werden. Das TVIK löst Anpassungen über die ganze Firma aus und verändert sich über die Zeit. Die dazu notwendige Flexibilität verlangt Anpassungsfähigkeit auf allen Ebenen. Durch das Verändern der Entscheidungsebenen, der Abläufe und der Prozesse müssen die Organisation und die Hierarchie angepasst werden.

**c) Welche Aspekte müssen bei der Personalauswahl und -entwicklung beachtet werden?**

Neues Personal muss zwingend auf Basis des TVIK-Prinzips rekrutiert werden. Die Kompatibilität zum künftigen Denkschema ist dabei zentral. Der Miteinbezug des Teams bei der Auswahl der neuen Mitarbeitenden muss zu Beginn der TVIK-Implementation geführt werden, da sonst die Gefahr besteht, dass das Team neue Mitglieder auswählt, welche in das alte Denkschema fallen. Wenn das Team reif ist, kann die Verantwortung dem Team übergeben werden.

Alle Entwicklungsschritte müssen den Vorgaben des TVIK folgen. Damit wird jedem Individuum und allen Teams die Möglichkeit geboten, ihren persönlichen Anteil an der Veränderung wahrzunehmen und mitzugestalten. Dies ist für die Motivation und für die Energie der Veränderung notwendig und fördert die weitere Entwicklung.

**d) Auf welche Aspekte muss Skyguide bei der Teamzusammenstellung und -entwicklung achten?**

Es empfiehlt sich, die Teams vorerst so zu lassen, wie sie in der Vergangenheit gebildet wurden. Durch die Einführung des TVIK und das Ausbilden der Teams werden nichtkompatible Mitarbeitende automatisch eine andere Herausforderung suchen oder sie werden vom Team zu einer solchen Veränderung gedrängt. Das ist ein Teil des TVIK-Prinzips, welches selbstregulierend wirkt. Diese automatische Ausrichtung der Teams ist eine gewollte Entwicklung und bleibt in dieser Form über die Zeit bestehen.

Die Entwicklung der Teams muss bei der Implementation des TVIK initial angeschoben werden, soll jedoch so schnell wie möglich den Prinzipien des TVIK folgen. Dies bedeutet, dass die Teams ihre Entwicklung auf der Basis ihres Bedarfs selbst steuern müssen. Ein dabei massgeblicher Aspekt des TVIK besagt, dass das Learning by Doing eine wirksame Methode für die Entwicklung darstellt. Dabei steht bei Bedarf die notwendige Hilfe zur Verfügung.

### 4.3 **Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit**

In diesem Kapitel wird die Fragestellung dieser Arbeit auf der Basis der Forschungsarbeit und des entwickelten TVIK beantwortet.

Die Fragestellung lautet:

Können mit zielgerichteten Massnahmen die Arbeitsteams des Flugsicherungsbetriebs  
Skyguide AG umsetzungsstark gemacht werden?

Die Fragestellung kann mit einem Ja beantwortet werden. Das TVIK baut auf den aktuellen Prinzipien einer HRO, dem SAFe-Framework und den Grundsätzen der CRM und TRM auf und ist dadurch für alle Mitarbeitenden der Firma Skyguide anschlussfähig.

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass durch umsetzungsstarke Teams die Innovationskraft und die Leistung der Unternehmung erhöht werden können, was der Unternehmung und allen Stakeholderinnen und Stakeholdern zugutekommt.



### 1 Zusammenfassung und Fazit

---

Mit der vorliegenden Arbeit wurde erstmalig ein praxistaugliches Konzept zur Erhöhung der Volition von Teams entwickelt. Der Fokus lag dabei auf der Firma Skyguide AG, welche im Rahmen der Aviatik-Branche der Schweiz für die Flugverkehrsleitung des zivilen und militärischen Flugverkehrs der Schweiz verantwortlich ist. Das entwickelte Team-Volition-Intervention-Konzept (TVIK) baut auf den Erfahrungen und Prinzipien einer HRO und den CRM- und TRM-Grundsätzen auf und garantiert damit die Anschlussfähigkeit des neuen Konzepts in der Praxis für Skyguide.

#### 1.1 Ausgangslage

Der erste Teil dieser Arbeit beschrieb die Ausgangslage, die Problemstellung und die Zielstellung dieser Arbeit. Dazu gehörten die Definition des Forschungsgebiets, die Rahmenbedingungen und die Situationsbeschreibung von Skyguide AG.

Die Aviatik-Branche der Schweiz steht vor mannigfaltigen Herausforderungen, welche zusätzlich durch die Coronapandemie-Krise verstärkt wurden. Als Gegenmassnahme kann eine Flugsicherungsunternehmung wie Skyguide mit Innovationen, technischem Fortschritt und mittels Automatisierung reagieren.

Diese Entwicklungen werden von Menschen und Teams hervorgebracht, wenn diese für ihre Aufgabe fit sind und die notwendigen Kompetenzen besitzen. Welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Volition von Teams wachsen kann, wurde in dieser Arbeit analysiert. Durch die Bestimmung der Einflussfaktoren auf die Volition wurde die Grundlage für das TVIK gelegt, welches die Rahmenbedingungen und die spezifischen Faktoren beurteilbar macht und einer Entwicklung zuführen kann. Dies geschieht mit dem Ziel, die Mitarbeitenden, die Teams und die ganze Organisation umsetzungsstärker werden zu lassen. Durch die Erhöhung der Teamvolition wird die Unternehmung agiler und kann den Herausforderungen des Marktes widerstehen.

## 1.2 Ansatz dieser Arbeit

Der theoretische Teil dieser Arbeit konzentrierte sich auf die Erkenntnisse der Literaturrecherche mit der Definition verwendeter Begriffe. Durch die definierten Handlungsfelder wurde die Recherche fokussiert und dies machte eine Analyse der daraus gewonnenen Erkenntnisse möglich.

Die Auswertung zeigte, dass im definierten Forschungsgebiet dieser Arbeit eine Forschungslücke besteht. In einem nächsten Schritt wurden vorhandene Modelle der Aviatik-Branche und der Führungsentwicklung gesucht und, wenn ein Mehrwert in Bezug auf das TVIK detektiert wurde, in diese Arbeit integriert.

Damit eine Grundlage für die empirische Untersuchung erarbeitet werden konnte, wurden die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse ausgewertet, systematisch kategorisiert und in das Modell der Problemkreise der Teamvolition überführt. Dieses Modell stellt die Hauptkategorien der Einflüsse auf die Teamvolition dar und bietet damit eine Strukturierungshilfe für die empirische Untersuchung.

Die empirische Untersuchung hatte das Ziel, die Einflüsse auf die Teamvolition aus der theoretischen Analyse mit den Erfahrungen von Expertinnen und -experten der Praxis kritisch zu prüfen. Weiterführende und einflussnehmende Elemente der Teamvolition aus der Praxis sollten detektiert werden, mit dem Fokus, die Teamvolition einschätzen zu können und entwicklungsfähig zu machen. Dazu wurden teilstrukturierte Experteninterviews durchgeführt und anschliessend wurde mit einer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) in einem mehrstufigen Vorgehen durch induktiv-deduktives Codieren neues Wissen generiert.

Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse wurden in weiteren Schritten in anwendbare Werkzeuge in Unternehmen transformiert. Die Darstellung der Teamvolition aus der Meta-Ebene brachte alle gewonnenen Erkenntnisse der Teamvolition dieser Arbeit grafisch zusammen und schaffte damit eine Übersicht der Einflüsse auf die Teamvolition. Um die sichtbaren Einflussgruppen einer Entwicklung zuführen zu können, wurde auf Basis aller gewonnenen Erkenntnisse das TVIK gebildet.

### **1.3 Die Verknüpfung zur Praxis**

Es hat sich gezeigt, dass die Einführung des TVIK in eine Unternehmung mit einem erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden sein kann. Die Arbeitsweisen, die Art der Führung, die Zusammenarbeit untereinander, die Zusammensetzung der Teams, die Infrastruktur bis hin zur Anpassung der Organisationsform müssen geprüft und eventuell zielorientiert angepasst werden.

Zusätzlich kann die Einführung der TVIK-Prinzipien in die Praxis nur dann funktionieren, wenn alle Mitarbeitenden vom CEO bis zur letzten Hierarchiestufe ihren Anteil beisteuern. Das bedingt das Verstehen von Teamvolition, des Gesamtziels der Entwicklung wie auch der Zusammenhänge und der Einflüsse auf die Teamvolition auf Basis des TVIK.

Die bildliche Darstellung des Konzepts hilft allen Mitarbeitenden einer Unternehmung, die Elemente der Teamvolition zu erkennen und ihren Beitrag bei der Entwicklung zu verstehen. Um das TVIK in eine Unternehmung transferieren zu können, wurden in dieser Arbeit themenfokussierte Checklisten als Hilfsmittel zur Selbstanalyse entwickelt, welche eine Leitlinie für Führungspersonen und Teams geben sollen. Diese Listen können bei der Selbstreflexion von Individuen und Teams hilfreich sein und die Ist-Soll Analyse unterstützen. Weiter werden Hilfsmittel aus der gängigen Praxis vorgestellt, welche situativ eingesetzt werden können. Diese Hilfestellungen verknüpfen die akademische Welt mit der Praxis und sollen einer Unternehmung helfen, die Teamvolition zu entwickeln und damit die Umsetzungskraft der Unternehmung zu stärken.

### **1.4 Erkenntnisse dieser Arbeit**

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit werden durch das TVIK repräsentiert. Durch die klare Struktur der Einflüsse und der Aspekte der Teamvolition kann in der Praxis fokussiert an ausgewählten Themen gearbeitet werden und dadurch kann die Volition von Teams erhöht werden. Durch die Beantwortung der Forschungsfragen sind die Rahmenbedingungen einer Unternehmung, die Einflüsse auf die Organisation und die Prozesse, die Kriterien für die Teamzusammensetzung und die Entwicklung klar definiert und sie können zusammen mit den TVIK-Prinzipien angewendet werden. Dadurch werden die Teams und die ganze Organisation zur Entwicklung gezwungen und sie werden dadurch volitionaler. Dies wiederum ist die Basis für Innovation und die ökonomische Daseinsberechtigung der Unternehmung in der Zukunft.

## 1.5 Mehrwert dieser Arbeit

Die Umsetzung des TVIK in der Praxis wurde durch die Erfahrungen der befragten Expertinnen und -experten erst möglich und ist der zentrale Punkt der Erkenntnisgewinnung dieser Arbeit. Die Zusammenführung des theoretischen und praktischen Wissens zum Thema Teamvolution war eine Herausforderung.

Die Teamvolution kann nur dann messbar gemacht werden, wenn die Variablenanzahl limitiert wird. Durch diese Limitierung ergibt sich ein Risiko, dass nicht alle Einflüsse in einen Entwicklungsplan einfließen. Dieser Aspekt kann mit dem TVIK-Prinzip der konstanten Reflexionen auf der individuellen und auf der Teamebene über die Zeit abgefangen werden. Eine Stärke des TVIK ist, dass sich dieses Konzept selbst entwickelt und sich der aktuellen Situation einer Umgebung und dem Entwicklungsstand automatisch anpasst.

Die Praxisrelevanz und das Interesse am Thema Teamvolution wurde während der Interviews immer wieder bestätigt. Durch die Checklisten als konkretes Hilfsmittel für die Praxis ist die Verknüpfung zu einem Unternehmen hergestellt.

Die vorliegende Arbeit konnte unter Berücksichtigung einiger Limitationen einen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Mehrwert schaffen und die Zielstellungen erfüllen. Die gewonnenen Erkenntnisse können als Grundlage für weiterführende Forschung im Kontext des Untersuchungsobjekts verwendet werden.

## 2 Ergebnisse und Erkenntnisse

---

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit im Bereich Forschung und Praxis in wenigen Worten zusammengefasst.

### 2.1 Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

- Die massgeblich bestimmenden Einflüsse auf die Teamvolution sind «Teamwork», «Teammitglieder», «Teamorganisation», «Teamführung», «Teamentwicklung» und «Unternehmung».
- Diese Einflüsse werden durch weitere und untergeordnete Aspekte gebildet (siehe Anhang 1.6 «Konkretisierung des TVIK – Ausformulierung»).
- Die Rahmenbedingungen des Teams sind zentral und überlagern alle anderen Aspekte der Teamvolution.

### 2.2 Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis

- Die Teamvolution kann durch geeignete Massnahmen entwickelt werden.
- Die Teamvolution kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern wird von der Teameinbettung in die Organisation, von der Unternehmenskultur und von den Rahmenbedingungen massgeblich beeinflusst.
- Die Teamvolution muss in der Unternehmensstrategie und Top-down in der Organisation verankert werden.
- Die Umsetzung des TVIK muss von allen Mitarbeitenden einer Unternehmung mitgetragen und im Alltag gelebt werden.
- Die Implementation des TVIK benötigt interne und externe Fachkundige und Coaches.

## 3 Ausblick

---

Die Erkenntnisse dieser Arbeit können einen Praxis- und einen Forschungsnutzen aufweisen. In diesem Kapitel wird auf die Limitationen und Umsetzungsmöglichkeiten hingewiesen.

### 3.1 Limitationen

Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ist auf das schweizerische Flugsicherungs-Unternehmen Skyguide AG ausgerichtet und damit limitiert. Die Expertinnen und -experten von Skyguide sind mehrjährige Mitarbeitende und haben die gestellten Fragen unter Einfluss der aktuellen Kultur beantwortet.

Dieser Bias konnte durch Expertinnen und Experten aus anderen Firmen und Branchen aufgeweicht werden, hinterlässt jedoch gewisse Spuren in den erhobenen Daten. Diese Einschränkung ist einerseits zielorientiert, fokussiert und berücksichtigt spezifische Rahmenbedingungen, andererseits sind die Erkenntnisse und Lösungsansätze nicht allgemeingültig anwendbar. Die gewonnenen Erkenntnisse können in adaptierter Form in anderen Branchen und Unternehmen hilfreich sein.

Das Forschungsdesign verlangt nach einer mehrstufigen Strukturierung und Verdichtung der mittels teilstandardisierter und leitfadengestützten Experteninterviews gewonnenen Informationen. Diese Kondensierung wurde mithilfe einer computergestützten Inhaltsanalyse angelehnt an Kuckartz (2018), jedoch von nur einer Person durchgeführt. Dieses Vorgehen beeinflusst die Aussagefähigkeit der Erkenntnisse und muss bei der Interpretation der Resultate berücksichtigt werden. Um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wurden alle Verdichtungen schriftlich im Anhang dieser Arbeit bereitgestellt.

Das TVIK strukturiert bedeutende Einflussfaktoren auf die und Aspekte der Teamvolution und kann nur mit einem nicht zu vernachlässigenden Aufwand implementiert werden. Durch die hohe Anzahl der verschiedenen Variablen wird eine schrittweise Implementierung empfohlen, da ansonsten nicht festgestellt werden kann, welche Intervention im konkreten Fall hilfreich war.

Diese Zusammenhänge müssen allen Stakeholderinnen und Stakeholdern bewusst sein und benötigen Zeit. Zusätzlich kann die Einführung des TVIK in einer Unternehmung massive

Folgen auslösen. Durch die Etablierung neuer Werte und Verhaltensweisen müssen sich die Mitarbeitenden anpassen können, da sie ansonsten die Unternehmung verlassen müssen. Dieser Prozess muss strukturiert sein, begleitet werden und unterstützend durchgeführt werden.

## 3.2 Praxisausblick

### **Strategischer Entscheid**

Durch die Implementation des TVIK in eine Unternehmung kann die Teamvolition gestärkt werden. Dies bedingt einen strategischen Entscheid, damit die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden können. Die Einführung ist zeit- und kostenintensiv, denn die Unternehmenskultur benötigt Zeit und wird sich stetig verändern.

### **Schaffung eines initialen TVIK-Teams**

Für die Einführung des TVIK in eine Unternehmung ist ein Expertenteam nötig, welches die anstehenden Arbeiten koordiniert und plant. Die kompatiblen internen und externen Fachpersonen und Coaches müssen akquiriert werden und ein Implementationsplan muss ausgearbeitet werden.

### **Einbezug von ersten Teams**

Erste Teams müssen mit dem TVIK vertraut gemacht und eingebunden werden. Dies können die Geschäftsleitung und die Bereichsleitungen sein. Dieser Schritt ist zentral, damit für alle anderen Teams die Vorbildfunktion vorhanden ist und damit die Top-down-Strategie gelebt werden kann.

### **Einbezug von weiteren Teams**

Die Grundlagen und das Verständnis hinter dem TVIK müssen so schnell wie möglich allen Mitarbeitenden einer Unternehmung klar und nachvollziehbar werden, da ansonsten der Kern des TVIK verloren geht. Das TVIK ist nicht nur ein Kulturänderungsprojekt, vielmehr dreht es sich um die involvierten Menschen und die Zusammenarbeit untereinander. Das bedeutet, dass sich jedes Individuum in die Teams einbringen kann und muss, damit eine ausgewogene Gesamtlösung erarbeitet werden kann.

### **3.3 Forschungsausblick**

Durch die genannten Limitationen deckt diese Arbeit nur einen Teil der Möglichkeiten im Rahmen der Teamvolution ab und ist nicht in allen Aspekten repräsentativ. Dies ist dem Forschungsziel jedoch nicht abträglich, da die definierten Fragestellungen diesen Aspekt in Betracht gezogen haben. Trotzdem wäre es wünschenswert, wenn weitere Studien zum Thema Teamvolution durchgeführt würden.

#### **Wissenschaftliche Validierung**

Die vorliegende Arbeit hat wissenschaftliche Limitationen bei der begrenzten Anzahl an Expertinnen und -experten für die Interviews und bei der Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2018) durch nur eine Person. Diese könnten mittels weiterer Studien eliminiert werden. Durch Falsifizieren würde der Mehrwert für die Forschung erhöht und das TVIK könnte in anderen Branchen und Unternehmungen eingesetzt werden und einen wirtschaftlichen Nutzen generieren.

#### **Diskussion in der Forschung**

Diese Arbeit konnte die Bereiche Forschung und Praxis in Bezug auf das Thema Teamvolution näher zusammenbringen. Die Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen soll weitere Diskussionen anstossen und mithelfen, anwendbare und weitere hilfreiche Konzepte und Methoden zu entwickeln, welche der Wirtschaft und den Mitarbeitenden einer Unternehmung Nutzen bieten können.

#### **Fokus auf Skyguide**

Diese Arbeit hatte den Fokus auf nur eine Branche und eine Unternehmung in der Schweiz. Die Ausweitung auf andere Branchen, Firmen und Länder wäre wünschenswert und könnte die Qualität der Erkenntnisse schärfen und verbessern.



## 4 Verzeichnisse

---

### 4.1 Literaturverzeichnis

**Adams, L.; Feike, J.; Eckert, T.; Göhner, W.; Spörhase, U.; Bitzer, E. M.** (2019). *Effectiveness of a motivational - volitional group intervention to increase physical activity among breast cancer survivors compared to standard medical rehabilitation—Study protocol of a prospective controlled bi-centred interventional trial*. In: European Journal of Cancer Care. 28 (4), S. 1 -10. <https://doi.org/10.1111/ecc.13073>

**advenias AG.** (o.J.). *Claire Barmettler*. Online: <https://www.advenias.ch/team/claire-barmettler/> [abgefragt am: 18.02.2021]

**Allen, J. A.; Reiter-Palmon, R.; Crowe, J.; Scott, C.** (2018). *Debriefs: Teams learning from doing in context*. In: American Psychologist. 73 (4), S. 504 - 516. <https://doi.org/10.1037/amp0000246>

**Apple Computer Inc.** (2001). *Think different*. Online: <https://web.archive.org/web/20010228171255/http://www.apple.com/thinkdifferent/> [abgefragt am: 10.12.2020]

**Aroonsri, P.** (2020). *Volition to transfer training: An Examination of the Role of Volition in Supporting Study Abroad Students' Adherence to the Transfer of Intercultural Skills* [Dissertation] Minnesota: University of Minnesota

**Baker, D. P.; Day, R.; Salas, E.** (2006). *Teamwork as an essential component of high-reliability organizations*. In: Health Services Research. 41 (2), S. 1576 - 1598. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x>

**Barnett, J.** (2019). *SPITZENLEISTUNG: Wie die Kombination von Mitarbeitermanagement und Leistungsmanagement den Unternehmenserfolg fördert* [Studienbericht]

**Baur, N.; Blasius, J.** (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>

- Becker, M.; Hess, G. (2002).** *Führung virtueller Teams: Kognitive Modelle der Führungskraft, Teamprozesse und Teameffektivität* [Lizentiatsarbeit] Zürich: Universität Zürich
- Bell, B. S.; Kozlowski, S. W. J. (2002).** *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership.* In: *Group & Organization Management.* 27 (1), S. 14 - 49.  
<https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bergman, J. Z.; Rentsch, J. R.; Small, E. E.; Davenport, S. W.; Bergman, S. M. (2012).** *The shared leadership process in decision-making teams.* In: *The Journal of Social Psychology.* 152 (1), S. 17 - 42. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>
- Bergmann, B.; Schaeppli, J. (2016).** *A Data-Driven Approach to Group Creativity.* Online:  
<https://hbr.org/2016/07/a-data-driven-approach-to-group-creativity> [abgefragt am: 17.01.2021]
- Binckebanck, L.; Hölter, A.-K.; Tiffert, A. (Hrsg.) (2013).** *Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie - Koordination - Umsetzung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01830-6>
- Bortz, J.; Döring, N. (2006).** *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7>
- Bothe, J. (2020).** *Führungskultur und Supportive Leadership: Nur Vertrauen und Respekt führen zu Höchstleistungen.* Wiesbaden: Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27552-5>
- brainGuide AG. (o.J.). FÜHRUNGSPSYCHOLOGIE.** Online:  
[https://www.brainguide.de/Fuehrungspsychologie/\\_c](https://www.brainguide.de/Fuehrungspsychologie/_c) [abgefragt am: 14.08.2018]
- Brandt, T. M.; Edinger, P. (2015).** *Transformational leadership in teams - the effects of a team leader's sex and personality.* In: *Gender Management.* 30 (1), S. 44 - 68.  
<https://doi.org/10.1108/GM-08-2013-0100>

- Brennan, P. A.; Holden, C.; Shaw, G.; Morris, S.; Oeppen, R. S. (2020).** *Leading article: What can we do to improve individual and team situational awareness to benefit patient safety?* In: *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*. 58 (4), S. 404 - 408.  
<https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.01.030>
- Bruch, H.; Ghoshal, S. (2006).** *Entschlossen führen und handeln: Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9183-6>
- Bruch, H.; Vogel, B. (2009).** *Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens Ausschöpfen.* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8043-4>
- Buchner, D. (1994).** *Team Coaching: Gemeinsam zum Erfolg.* Wiesbaden: Gabler Verlag.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-86743-8>
- Bundesamt für Zivilluftfahrt. (o.J.).** *Im Fokus.* Online:  
<https://www.bazl.admin.ch/bazl/de/home.html> [abgefragt am: 14.06.2018]
- Burke, C. S.; Salas, E.; Wilson-Donnelly, K. (2004).** *How to turn a team of experts into an expert medical team: guidance from the aviation and military communities.* In: *Quality and Safety in Health Care*. 13 (1), S. i96 - i104.  
<https://doi.org/10.1136/qshc.2004.009829>
- Burow, O.-A. (2015).** *Team-Flow: Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld, Beltz Weiterbildung.* Weinheim: Beltz
- Caspar, S.; Le, A.; McGilton, K. S. (2017).** *The responsive leadership intervention: Improving leadership and individualized care in long-term care.* In: *Geriatric Nursing*. 38 (6), S. 559 - 566. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2017.04.004>
- Chang, W.-L.; Lee, C.-Y. (2013).** *Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course.* In: *British Journal of Educational Technology*. 44 (6), S. 986 - 999. <https://doi.org/10.1111/bjet.12037>

- Choshal, S.; Bruch, H. (2003).** *Going beyond motivation to the power of volition.* In: MIT Sloan Management Review. 44 (3), S. 51 - 58. Online:  
<https://sloanreview.mit.edu/article/going-beyond-motivation-to-the-power-of-volition/> [abgefragt am: 22.07.2018]
- Clark, T.; Pigneur, Y.; Ostwalder, T. (2012).** *Business Model You: Dein Leben - Deine Karriere - Dein Spiel.* Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Crichton, M. T. (2017).** *From cockpit to operating theatre to drilling rig floor: Five principles for improving safety using simulator-based exercises to enhance team cognition.* In: Cognition, Technology & Work. 19, S. 73 - 84. <https://doi.org/10.1007/s10111-016-0396-9>
- Davidson, M.; Brennan, P. A. (2019).** *Leading article: What has an Airbus A380 Captain got to do with OMFS? Lessons from aviation to improve patient safety.* In: British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery. 57 (5), S. 407 - 411.  
<https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2019.02.012>
- De Smet, A.; Rubenstein, K.; Schrah, G.; Vierow, M.; Edmondson, A. (2021).** *Psychological safety and the critical role of leadership development.* New York: McKinsey Global Publishing
- Dillon, S. J.; Kleinmann, W.; Seasey, A.; Ames, R.; Dyess-Nugent, P.; McIntire, D. D.; Suen, E.; Nelson, D. B. (2020).** *How personality affects teamwork: A study in multidisciplinary obstetric simulation.* In: American journal of obstetrics & gynecology MFM. 3 (2), S. 100303. <https://doi.org/10.1016/j.ajogmf.2020.100303>
- Directorate General for Mobility and Transport. (o.J.).** *Air Single European Sky.* Online:  
[https://ec.europa.eu/transport/modes/air/single\\_european\\_sky\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky_en) [abgefragt am: 19.07.2018]
- Dong, Y.; Bartol, K. M.; Zhang, Z. X.; Li, C. (2017).** *Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership.* In: Journal of Organizational Behavior. 38 (3), S. 439 - 458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>

- Duden online.** (o.J.). *Vorbild*. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Vorbild>  
[abgefragt am: 14.08.2018]
- Edmondson, A. C.** (2018). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* Amy C. Edmondson. London: Wiley
- Edmondson, A. C.** (2020). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Verlag Franz Vahlen
- Elsborg, P.; Elbe, A. M.** (2018). *Exercise-specific volition and motivation for weight loss maintenance following an intensive lifestyle intervention*. In: *Health Psychology*. 37 (8), S. 759 - 766. <https://doi.org/10.1037/hea0000636>
- Elsborg, P.; Wikman, J. M.; Nielsen, G.; Tolver, A.; Elbe, A.-M.** (2016). *Development and initial validation of the volition in exercise questionnaire (VEQ)*. In: *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. 21 (2), S. 57 - 68.  
<https://doi.org/10.1080/1091367X.2016.1251436>
- Endsley, M. R.; Robertson, M. M.** (1996). *Team situation awareness in aviation maintenance*. In: *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 40 (21), S. 1077 - 1081.
- Erpenbeck, J.** (2011). *Der Königsweg zur Kompetenz: Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung, Kompetenzmanagement in der Praxis*. Münster: Waxmann
- European Aviation Safety Agency.** (o.J.). *European Aviation Safety Agency*. Online: <https://www.easa.europa.eu/> [abgefragt am: 30.08.2018]
- Fischer, J. A.; Hüttermann, H.** (2020). *PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams*. In: *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis279>
- Fransen, K.; McEwan, D.; Sarkar, M.** (2020). *The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?* In: *Psychology of Sport and Exercise*. 51, S. 101763.  
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>

- Gander, F.; Gaitzsch, I.; Ruch, W. (2020).** *The Relationships of Team Role- and Character Strengths-Balance With Individual and Team-Level Satisfaction and Performance.* In: *Frontiers in Psychology.* 11, S. 566222. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566222>
- Geraghty, A.; Paterson-Brown, S. (2018).** *Leadership and working in teams.* In: *Professional Development.* 36 (9), S. 503 - 508. <https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2018.07.013>
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010).** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag
- Goller, I.; Laufer, T. (2018).** *Psychologische Sicherheit in Unternehmen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21338-1>
- Google. (o.J.-a).** *re:Work - Define what makes a "team".* Online: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/define-team/> [abgefragt am: 21.08.2020]
- Google. (o.J.-b).** *re:Work - Guide: Understand team effectiveness.* Online: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/> [abgefragt am: 21.08.2020]
- Grande, B.; Weiss, N.; Schick, C.; Kolbe, M. (2014).** *Über den " Elefanten im Raum " sprechen können - sogar in der Akutmedizin: Simulationstrainings zur Verbesserung klinischer Kompetenzen interprofessioneller Teams in der Akutmedizin.* In: Nationales Symposium für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. <https://doi.org/10.5167/uzh-105998>
- Grote, G. (2016).** *Leading high-risk teams in aviation.* In: Grote, G. (Hrsg.) (2016). *Monographs in Leadership and Management.* (Volume 8). New York: Emerald Group Publishing. S. 189 - 208. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008006>
- Grün, A. (2016).** *Menschen führen - Leben wecken.* (10. Auflage). München: DTV Verlagsgesellschaft

- Hagemann, V.; Kluge, A.; Ritzmann, S. (2011).** *High Responsibility Teams - Eine systematische Analyse von Teamarbeitskontexten für einen effektiven Kompetenzerwerb.* In: Journal Psychologie des Alltagshandelns. 4 (1), S. 22 - 42.  
Online: [https://www.researchgate.net/profile/Vera-Hagemann-2/publication/255791934\\_High\\_Responsibility\\_Teams\\_-\\_Eine\\_systematische\\_Analyse\\_von\\_Teamarbeitskontexten\\_fur\\_einen\\_effektiven\\_Kompetenzerwerb/links/02e7e520b3be430504000000/High-Responsibility-Teams-Eine-systematische-Analyse-von-Teamarbeitskontexten-fuer-einen-effektiven-Kompetenzerwerb.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Vera-Hagemann-2/publication/255791934_High_Responsibility_Teams_-_Eine_systematische_Analyse_von_Teamarbeitskontexten_fur_einen_effektiven_Kompetenzerwerb/links/02e7e520b3be430504000000/High-Responsibility-Teams-Eine-systematische-Analyse-von-Teamarbeitskontexten-fuer-einen-effektiven-Kompetenzerwerb.pdf?origin=publication_detail) [abgefragt am: 21.08.2020]
- Hämmelmann, A.; van Dick, R. (2013).** *Entwickeln im Team - Effekte für den Einzelnen: Eine Evaluation von Teamentwicklungsmaßnahmen.* In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. 44, S. 221 - 238. <https://doi.org/10.1007/s11612-013-0207-1>
- Hasler, G. (2018).** *Resilienz: Der Wir-Faktor: gemeinsam Stress und Ängste überwinden.* Stuttgart: Schattauer
- Haunschild, P. R.; Rhee, M. (2004).** *The role of volition in organizational learning: The case of automotive product recalls.* In: Management Science. 50 (11), S. 1545 - 1560.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0219>
- Heckhausen, J. (2020).** *Integrating and instigating research on person and situation, motivation and volition, and their development.* In: Motivation Science. 6 (3), S. 185 - 188. <https://doi.org/10.1037/mot0000166>
- Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (2018).** *Motivation und Handeln.* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Hensel, R.; Visser, R. (2018).** *Shared leadership in entrepreneurial teams: The impact of personality.* In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 24 (6), S. 1104 - 1119. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-0133>
- Hoch, J. E.; Dulebohn, J. H. (2013).** *Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation.* In: Human Resource Management Review. 23 (1), S. 114 - 125.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>

**Hogrefe AG.** (o.J.). *Volition*. Online: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/volition/> [abgefragt am: 03.09.2018]

**Hollenbeck, J. R.; DeRue, D. S.; Guzzo, R.** (2004). *Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design*. In: Human Resource Management. 43 (4), S. 353 - 366.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20029>

**Hu, J.; Liden, R. C.** (2011). *Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership*. In: Journal of Applied Psychology. 96 (4), S. 851 - 862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>

**ICAO.** (o.J.). *About ICAO*. Online: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>  
[abgefragt am: 30.08.2018]

**Inan, T. T.** (2018). *The evaluation of crew resource management concept in civil aviation*. In: Journal of Aviation. 2 (1), S. 45 - 55. <https://doi.org/10.30518/jav.409931>

**Institut für Management-Innovation.** (o.J.-a). *Führungskompetenzen: Valide Diagnose und wirksame Verbesserung*. Online:  
<http://www.managementkompetenzen.de/fuehrungskompetenzen.html> [abgefragt am: 20.06.2018]

**Institut für Management-Innovation.** (o.J.-b). *Kernkompetenzen von Führungskräften: Stärken und Schwächen*. Online:  
<http://www.managementkompetenzen.de/kernkompetenzen.html> [abgefragt am: 19.06.2018]

**Institut für Management-Innovation.** (o.J.-c). *Mit Umsetzungskompetenz (Willenskraft) schneller am Ziel*. Online:  
<http://www.managementkompetenzen.de/umsetzungskompetenzen.html> [abgefragt am: 19.06.2018]

**Institut für Management-Innovation.** (o.J.-d). *Teamfähigkeit testen und verbessern - Ihr Beitrag zum Team-Erfolg!*. Online:  
<http://www.managementkompetenzen.de/teamfaehigkeit.html> [abgefragt am: 20.06.2018]



**Institut für Management-Innovation.** (o.J.-e). *Volition und Motivation: Wünsche und Motive in Resultate (Erfolge) umsetzen.* Online: <http://www.volition-motivation.de/>  
[abgefragt am: 15.03.2019]

**Institut für Management-Innovation.** (o.J.-f). *Willenskraft (Volition) = Umsetzungskompetenz wirksam stärken.* Online: <http://www.willenskraft.net/>  
[abgefragt am: 20.06.2018]

**Jansson, B.** (2016). *Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit.* München: Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House

**Jenewein, W.; Heidbrink, M.** (2008). *High-Performance-Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel

**Jouanne, E.; Charron, C.; Chauvin, C.; Morel, G.** (2017). *Correlates of team effectiveness: An exploratory study of firefighter's operations during emergency situations.* In: Applied Ergonomics. 61, S. 69 – 77. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2017.01.005>

**JP-Consulting & Training.** (2005). *Die «Hochzuverlässigkeitsorganisation» – High Reliability Organization (HRO).* Online: <https://www.jp-consulting.de/Consulting-Change-Management-News/Qualifizierung-High-Reliability-Organization-E1063.htm>  
[abgefragt am: 12.03.2021]

**Kalaidos Fachhochschule.** (2014). *Charismatisch, transformierend und transaktional – die 3 Führungsstile im Überblick.* Online: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Posts/2014/05/charismatisch-transformierend-und-transaktional-die-3-fuehrungsstile-im-ueberblick> [abgefragt am: 17.07.2018]

**Kalaidos Fachhochschule.** (o.J.-a). *Leitbild.* Online: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Fachhochschule/Weitere-Informationen/Ueber-uns/Leitbild> [abgefragt am: 21.04.2017]

**Kalaidos Fachhochschule.** (o.J.-b). *Personenverzeichnis.* Online: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Common/Personen/Mitarbeitende/Common/Jakob-Limacher> [abgefragt am: 27.09.2018]

- Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (1993).** *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press
- Kehr, H. M.; Bles, P.; Von Rosenstiel, L. (1999).** *Self-regulation, self-control, and management training transfer*. In: *Psychology International Journal of Educational Research*. 31 (6), S. 487 - 498. [https://doi.org/10.1016/S0883-0355\(99\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0883-0355(99)00017-8)
- Kichuk, S. L.; Wiesner, W. H. (1997).** *The Big Five personality factors and team performance: Implications for selecting successful product design teams*. In: *Journal of Engineering and Technology Management*. 14 (3), S. 195 - 221. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00010-6](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00010-6)
- Klaic, A.; Burtscher, M. J.; Jonas, K. (2020).** *Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 93 (4), S. 942 - 966. <https://doi.org/10.1111/joop.12316>
- Kluge, A.; Hagemann, V. (2009).** *Professionelle Zusammenarbeit: Neue Trainings - konzepte für High-Performance-Teams*. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*. (3), S. 36 – 40. <https://www.alexandria.unisg.ch/57485/>
- Koeslag-Kreunen, M.; van den Bossche, P.; Hoven, M.; Van der Klink, M.; Gijsselaers, W. (2018).** *When leadership powers team learning: A meta-analysis*. In: *Small Group Research*. 49 (4), S. 475 - 513. <https://doi.org/10.1177/1046496418764824>
- Kozlowski, S. W. J.; Bell, B. S. (2013).** *Work groups and teams*. In: Schmitt, N. W.; Highhouse, S.; Weiner, I. B. (Hrsg.) (2013). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. (Volume 12, 2. Auflage). London: Wiley, S. 412 - 469
- Kuckartz, U. (2018).** *Qualitative Inhaltsanalyse Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz
- Kuckartz, U. (2019).** *Qualitative Inhaltsanalyse: von Kracauers Anfängen zu heutigen Herausforderungen*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*. 20 (3), S. 1 - 20. Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/3370/4461> [abgefragt am: 21.08.2020]

- Kuhl, J.** (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Stuttgart: Hogrefe
- Lehmann, A. I.; Brauchli, R.; Bauer, G. F.** (2019). *Goal pursuit in organizational health interventions: The role of team climate, outcome expectancy, and implementation intentions*. In: *Frontiers in Psychology*. 10, S. 154.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00154>
- Lencioni, P. M.** (2007). *The Five Dysfunctions of a Team: A leadership fable*. New York: Jossey-Bass
- Liyanage, C. P.** (2020). *The impact of transformational leadership on employee well-being: A narrative synthesis*. In: *Colombo Business Journal*. 11 (2), S. 24 - 66.  
<https://doi.org/http://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.63>
- Lorenzo, R.; Voigt, N.; Tsusaka, M.; Krentz, M.; Abouzahr, K.** (2018). *How diverse leadership teams boost innovation*. Online: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018\\_tcm96-207935.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018_tcm96-207935.pdf) [abgefragt am: 21.08.2020]
- Loughry, M. L.; Newman, S. A.; Ford, R. C.** (2019). *Teamensity: Finding the best fit between leadership style and team-member interdependencies*. In: *Organizational Dynamics* 48 (2), S. 61 - 72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.10.004>
- Maier, J.** (o.J.). *Wie steht es um eure psychologische Sicherheit?* Online: <https://www.arks.ch/> [abgefragt am: 18.04.2018]
- Mannarelli, T.; Roberts, K. H.; Bea, R.** (1996). *Learning how organizations mitigate risk*. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 4 (2), S. 83 – 92.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00080.x>
- MaRS Discovery District.** (2013). *What is a culture of innovation?* Online: <https://www.marsdd.com/news/what-is-a-culture-of-innovation/> [abgefragt am: 08.09.2018]
- Mayring, P.** (2002). *Einführung in die qualitative Sozialführung*. (5. Auflage). Weinheim: Beltz

- Mey, G.; Mruck, K. (2020).** *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren.* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Meyer, H. A.; Wrba, M.; Bachmann, T. (2018).** *Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team.* In: Gesellschaft für Informatik e. V. (Hrsg.) (2018). *Mensch und Computer 2018 - Usability Professionals.* Bonn: Gesellschaft für Informatik e. V., S. 189 - 202. <https://doi.org/10.18420/muc2018-up-0243>
- Mulyanto, A. I., Guswan Putra, A. P., Juliawan Galuh, I. R. (2021).** *Analysis of crew resource management (CRM) training and workload on aviation syllabus.* In: EMPIRE. 01 (1), S. 46 – 56. Online:  
<http://www.ejournal.unis.ac.id/index.php/EM/article/download/1077/821>  
 [abgefragt am: 20.08.2020]
- Muñoz-Marrón, D. (2018).** *Human factors in aviation: CRM (crew resource management).* In: Papeles del Psicólogo. 39 (3), S. 191 - 199.  
<https://doi.org/10.23923/pap.psicol2018.2870>
- MZSG Management St. Gallen AG. (o.J.).** *Geschichte - Malik Management.* Online:  
<https://www.malik-management.com/de/ueber-uns/unternehmen/geschichte/>  
 [abgefragt am: 08.09.2018]
- Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2014).** *Arbeits- und Organisationspsychologie.* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Ogbuanya, T. C.; Chukwuedo, S. O. (2017).** *Career-training mentorship intervention via the Dreyfus model: Implication for career behaviors and practical skills acquisition in vocational electronic technology.* In: Journal of Vocational Behavior. 103 (B), S. 88 - 105. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.09.002>
- Pelz, I. (2015).** *Gütekriterien: Qualität von Befragungen und Interviews.* Online:  
<https://www.management-innovation.com/download/Qualitaet-Befragung-Interview.pdf> [abgefragt am: 28.11.2018]

- Pelz, W.** (2017). *Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse*. In: von Au, C. (Hrsg.) (2017). *Führung Im Zeitalter von Veränderung Und Diversity: Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 103 - 123.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-14668-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14668-9_7)
- Pelz, W.** (2018). *CAS Führungs- und Personalpsychologie Unterlage - Effektive Führungskräfteentwicklung*. Basel: Institut für Management-Innovation
- Pelz, W.** (o.J.-a). *Motivation: Sich selbst und Andere wirksam motivieren*. Online:  
<http://www.managementkompetenzen.de/motivation.html> [abgefragt am: 19.06.2018]
- Pelz, W.** (o.J.-b). *Wissenschaftlich fundierte Tests zur Einschätzung Ihrer Stärken, Schwächen und Potenziale: Valide Diagnostik von Management- und Führungskompetenzen*.  
 Online: <https://www.managementkompetenzen.de/index.html> [abgefragt am: 28.11.2018]
- Peoplexpert.** (o.J.). *Matthias Mölleny*. Online: [https://peoplexpert.ch/matthias\\_moelleney/](https://peoplexpert.ch/matthias_moelleney/)  
 [abgefragt am: 09.08.2018]
- Pfaff, H.; Neumann, M.; Kuch, C.; Hammer, A.; Janßen, C.; Brinkmann, A.; Ommen, O.** (2009). *Grundlagen der Führung*. In: Die Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen. 103 (4), S. 187 - 192.  
<https://doi.org/10.1016/j.zefq.2009.01.004>
- Pierson, L. M.; Trout, M.** (2017). *What is consciousness for?* In: New Ideas Psychology. 47, S. 62 - 71. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2017.05.004>
- Rahmadani, V. G.; Schaufeli, W. B.; Stouten, J.; Zhang, Z.; Zulkarnain, Z.** (2020). *Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal Study*. In: International Journal of Environmental Research and Public Health. 17 (3), S. 776.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>
- Rall, M.; Dieckmann, P.; Hackstein, A.** (2013). *Crew Resource Management in der Leitstelle*. Edewecht: Stumpf + Kossendey

- Ravikumar, R.; Parks, R. W.** (2020). *Leadership and working in teams*. In: Professional Development. 38 (10), S. 664 - 669. <https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2020.07.003>
- Rebello, T.; Dimas, I. D.; Lourenço, P. R.; Palácio, Â.** (2018). *Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance*. In: Team Performance Management. 24 (7/8), S. 363 - 379. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0056>
- Reynders, B.; Vansteenkiste, M.; Van Puyenbroeck, S.; Aelterman, N.; De Backer, M.; Delrue, J.; De Muynck, G. J.; Franssen, K.; Haerens, L.; Vande Broek, G.** (2019). *Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement*. In: Psychology of Sport Exercise. 43, S. 288 - 300. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.04.002>
- Ritzmann, S.** (2012). *Entwicklung und Evaluation von Crew Resource Management Training für Flight Attendants*. Lengerich: Pabst
- Roberts, N. K.; Williams, R. G.; Schwind, C. J.; Sutyak, J. A.; McDowell, C.; Griffen, D.; Wall, J.; Sanfey, H.; Chestnut, A.; Meier, A. H.; Wohltmann, C.; Clark, T. R.; Wetter, N.** (2014). *The impact of brief team communication, leadership and team behavior training on ad hoc team performance in trauma care settings*. In: The American Journal of Surgery. 207 (2), S. 170 - 178. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2013.06.016>
- Robertson, B. J.** (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen
- Rozovsky, J.** (2015). *re:Work - The five keys to a successful Google team*. Online: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> [abgefragt am: 31.08.2020]
- Scaled Agile.** (o.J.). *SAFe 5 for Lean Enterprises*. Online: <https://www.scaledagileframework.com/> [abgefragt am: 12.03.2021]
- Scheiderer, J.; Ebermann, H.-J.** (2010). *Human Factors im Cockpit: Praxis sicheren Handelns für Piloten*. Wiesbaden, Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-15167-5>

- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2013).** *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (10. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Schüller, A. M. (2020).** *Selbstorganisierte Teams: In der Krise wichtiger als je zuvor*. Online: <https://transformations-magazin.com/selbstorganisierte-teams-in-der-krise-wichtiger-als-je-zuvor/1098/> [abgefragt am: 10.04.2021]
- Seiberling, C.; Kauffeld, S. (2017).** *Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer*. In: *Personnel Review*. 46 (4), S. 809 - 823. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0202>
- Shin, S. J.; Zhou, J. (2007).** *When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator*. In: *J. Applied Psychology*. 92 (6), S. 1709 - 1721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>
- Skyguide AG. (2017).** *Geschäftsbericht 2017*. Online: <https://www.skyguide.ch/wp-content/uploads/2018/03/sky-RA-D-2017-LR.pdf> [abgefragt am: 27.11.2020]
- Skyguide AG. (2020a).** *Geschäftsbericht 2020*. Online: [https://www.skyguide.ch/wp-content/uploads/2021/03/SKY\\_Annual\\_Report\\_2020\\_DE\\_Final.pdf](https://www.skyguide.ch/wp-content/uploads/2021/03/SKY_Annual_Report_2020_DE_Final.pdf) [abgefragt am: 23.03.2021]
- Skyguide AG. (2020b).** *Vision und Mission*. Online: <https://www.skyguide.ch/de/company/ueber-skyguide/vision-mission/> [abgefragt am: 23.03.2021]
- Skyguide AG. (2020c).** *Zivile Flugsicherung*. Online: <https://www.skyguide.ch/de/services/flugsicherungs-dienst/> [abgefragt am: 27.11.2020]
- Skyguide AG. (2021).** *HRO is our DNA as a high reliability organisation, we are totally committed to safety*. Online: <https://skyhub.skyguide.corp/portals/hro-is-our-dna/> [abgefragt am: 23.03.2021]
- Skyguide AG. (o.J.).** *Homepage*. Online: <https://www.skyguide.ch/de/> [abgefragt am: 27.11.2020]

- Skyguide S.A.** (2020). *Werde dipl. Flugverkehrsleiter(in) HF*. Online:  
<https://www.skyguide.ch/de/bei-skyguide-arbeiten/become-an-atco/> [abgefragt am: 26.11.2020]
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A.** (2013). *Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation*. In: Journal of Management. 39 (3), S. 684 - 708. <https://doi.org/10.1177/0149206310394187>
- Stangl Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik.** (o.J.). *Volition*. Online:  
<http://lexikon.stangl.eu/4490/volition/> [abgefragt am: 15.05.2018]
- Super, J. F.** (2020). *Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development*. In: Business Horizons. 63 (4), S. 553 - 563.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001>
- Tabassi, A. A.; Roufechaei, K. M.; Bakar, A. H. A.; Yusof, N.** (2017). *Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach*. In: Project Management Journal. 48 (2), S. 22 - 38.  
<https://doi.org/10.1177/875697281704800203>
- Tancini, F.; Wu, Y. L.; Schweizer, B.; Gisselbrecht, J.-P.; Boudon, C.; Jaworski, J.; Beels, M.; Biaggio, I.; Diederich, F.** (2018). *1-Dicyano-4-[4-(diethylamino)phenyl]buta-1,3-dienes: Structure-Property Relationships*. In: European Journal of Organic Chemistry. 14, S. 2756 - 2765. <https://doi.org/10.1002/ejoc.201200111>
- Thompson, E. C.** (2018). *Leadership, teams, and culture*. In: Thompson, E. C. (Hrsg.) (2018). *Cybersecurity Incident Response: How to Contain, Eradicate, and Recover from Incidents*. New York: Apress. S. 47 - 64. [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3870-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3870-7_4)
- Tiffan, B. S.** (2014). *The art of team leadership*. In: American Journal of Health-System Pharmacy. 71 (10), S. 799 - 801. <https://doi.org/10.2146/sp140005>
- Trippel, C.** (2012). *Selbstwirksamkeit von selbststeuernden Teams und ihren unmittelbaren Vorgesetzten: Zusammenhänge mit Konflikten, Zusammenarbeit, Führung und Leistung* [Dissertation] Mannheim: Universität Mannheim



- Universität St. Gallen.** (o.J.). *Executive School | Weiterbildung, MBA.* Online:  
[https://www.es.unisg.ch/de/programme/finder?f%5B0%5D=focus\\_area%3A7](https://www.es.unisg.ch/de/programme/finder?f%5B0%5D=focus_area%3A7)  
 [abgefragt am: 10.04.2021]
- Wakeman, D.; Langham, M. R.** (2018). *Creating a safer operating room: Groups, team dynamics and crew resource management principles.* In: *Seminars in Pediatric Surgery.* 27 (2), S. 107 - 113. <https://doi.org/10.1053/j.sempedsurg.2018.02.008>
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.** (2016). *Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Wihl, J.; Rosell, L.; Bendahl, P. O.; De Mattos, C. B. R.; Kinhult, S.; Lindell, G.; von Steyern, F. V.; Nilbert, M.** (2020). *Leadership perspectives in multidisciplinary team meetings; observational assessment based on the ATLAS instrument in cancer care.* In: *Cancer Treatment Research Communications.* 25, S. 100231.  
<https://doi.org/10.1016/j.ctarc.2020.100231>
- Wollsching-Stobel, P.; Wollsching-Strobel, U.; Sternecker, P.; Hänsel, F.** (2009). *Die Leistungsformel: Spitzenleistung gestalten und erhalten.* Wiesbaden: Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8080-9>
- Wunderer, R.; Bruch, H.** (2000). *Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis.* München: Vahlen
- Yin, J.; Ma, Z.; Yu, H.; Jia, M.; Liao, G.** (2019). *Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy.* In: *Journal of Knowledge Management.* 24 (2), S. 150 - 171.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
- Zaccaro, S. J.; Rittman, A. L.; Marks, M. A.** (2001). *Team leadership.* In: *The Leadership Quarterly.* 12, S. 451 - 483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zemp, R.** (2021). *Als Chef begehrt: "Chief of Choice".* Online: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/2021/02/Leadership-1002-Als-Chef-begehrt-Chief-of-Choice>  
 [abgefragt am: 26.02.2021]

**Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.** (o.J.). *Human Factors*.

<https://www.zhaw.ch/de/engineering/institute-zentren/zav/aviation-operations/human-factors/> [abgefragt am: 28.08.2018]

## 4.2 Experteninterviews

Tabelle 31: Zusammenstellung der Durchführung der Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung).

Experte 1	Transformation Lead and Agile Coach. (Skyguide AG). Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 20.08.2019
Experte 2	Programmleiter Virtual Center. (Skyguide AG). Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 27.08.2019
Experte 3	Leiter Kalaidos Fachhochschule. Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 02.09.2019
Experte 4	CEO eines Sicherheitsbetriebes in der Aviatik Branche. Persönliches Interview. Flughafen Zürich, 05.09.2019
Experte 5	Head of ATM International Airports. (Skyguide AG). Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 11.09.2019
Experte 6	Head of OPS East. (Skyguide AG). Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 11.09.2019
Expertin 7	Teamleiterin Human Factors. Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 23.09.2019
Experte 8	Ehemaliger Personalchef Swissair. Persönliches Interview, 26.09.2019
Expertin 9	Beraterin, Coach für Führungskräfte, Dozentin. Persönliches Interview. Zürich, 30.09.2019
Experte 10	Leader Patrouille Suisse. Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 01.10.2019
Experte 11	Besitzer und CEO eines Hotels. Persönliches Telefoninterview. Zürich, 02.10.2019
Expertin 12	Leiterin Institut für HR und Leadership einer FH. Persönliches Interview, Zürich, 22.10.2019
Experte 13	Director Safety Flight Operation BAZL. Persönliches Interview. Zürich-Flughafen, 15.11.2019
Experte 14	Verwaltungsrat Präsident. Persönliches Telefoninterview. Zürich, 16.11.2019
Experte 15	Head of People & Culture Development. Persönliches Telefoninterview. Zürich, 25.11.2019
Experte 16	Dozentin und Coach. Persönliches Interview. Winterthur, 12.12.2019
Experte 17	Ehemaliger Chef der Schweizer Armee und Verwaltungsrat. Persönliches Interview. Wangen bei Dübendorf, 19.12.2019
Experte 18	CEO eines Hotels. Persönliches Interview. Saanenmöser, 06.06.2020

### 4.3 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 – Quelle: Eigene Darstellung nach Pelz. (Quelle: Pelz, 2018, S. 1). .....	8
Abbildung 2 – Handlungsfelder und Forschungsbereich. (Quelle: Eigene Darstellung).....	12
Abbildung 3 – Forschungsgebiet und Einbettung von Skyguide. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	22
Abbildung 4 – Grafische Darstellung zum Aufbau der Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung).....	23
Abbildung 5 – Struktur- und Beziehungskontext in Anlehnung an Wunderer und Bruch. (Quelle: Wunderer; Bruch, 2000, S. 121). .....	30
Abbildung 6 – Einbettung eines Teams. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	32
Abbildung 7 – Prüfung der Forschungslücke. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	36
Abbildung 8 – Studien der Forschungsbereiche. (Quelle: Eigene Darstellung).....	38
Abbildung 9 – The Five Dysfunctions of a Team in Anlehnung an Lencioni. (Quelle: Lencioni, 2007, S. 3). .....	46
Abbildung 10 – Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	58
Abbildung 11 – Messung der Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung).....	59
Abbildung 12 – Neues Paradigma. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung nach Pelz, 2018). .....	60
Abbildung 13 – Motivation und Handeln. (Quelle: Eigene Darstellung nach Heckhausen, 2018). .....	66
Abbildung 14 – Methodisches Vorgehen Grundmodell TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	71
Abbildung 15 – Modell der Problemkreise der Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	74
Abbildung 16 – Grundmodell des TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung).....	83
Abbildung 17 – Methodisches Vorgehen. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	86
Abbildung 18 – Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse. (Quelle: Gläser; Laudel, 2010, S. 200). .....	92
Abbildung 19 – Darstellung Branchenherkunft der Expertinnen und -experten. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	103
Abbildung 20 – Code-Übersicht des TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung).....	115
Abbildung 21 – Code-Übersicht 1. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	116
Abbildung 22 – Code-Übersicht 2. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	127
Abbildung 23 – Code-Übersicht 3. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	130
Abbildung 24 – Altes und neues Paradigma. (Quelle: Eigene Darstellung).....	135
Abbildung 25 – Code-Übersicht 4. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	136
Abbildung 26 – Code-Übersicht Cluster «Teamvolition». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	143
Abbildung 27 – Code-Übersicht Item «Team». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	143
Abbildung 28 – Code-Übersicht Item «Teamvolition». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	149
Abbildung 29 – Code-Übersicht Item «Teamvolition beurteilen». (Quelle: Eigene Darstellung).....	151
Abbildung 30 – Code-Übersicht Item «Teamwork». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	155

Abbildung 31 – Code-Übersicht Item «Umfeld». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	159
Abbildung 32 – Teamvolution aus der Meta-Ebene. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	171
Abbildung 33 – TVIK-Konkretisierung. (Quelle: Eigene Darstellung).....	178
Abbildung 34 – TVIK. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	227
Abbildung 35 – Teamvolution aus der Meta-Ebene. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	228

## 4.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung Suchmaschinentreffer. (Quelle: Eigene Darstellung).....	37
Tabelle 2: Kompetenzen der Volition (Individuum – Team). (Quelle: Eigene Darstellung).....	57
Tabelle 3: Darstellung der Erhebungsmethoden. (Quelle: Eigene Darstellung).....	89
Tabelle 4: Darstellung der Auswertungsmethoden. (Quelle: Eigene Darstellung).....	90
Tabelle 5: Fachkompetenzen und Erfahrungswissen der Expertinnen und Experten. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	102
Tabelle 6: Übersicht Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung).....	111
Tabelle 7: Zusammenfassung Kernaussagen – 1. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	165
Tabelle 8: Zusammenfassung Kernaussagen – 2. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	166
Tabelle 9: Zusammenfassung Kernaussagen – 3. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	166
Tabelle 10: Zusammenfassung Kernaussagen – 4. Säule. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	167
Tabelle 11: Zusammenfassung Kernaussagen – Cluster Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	168
Tabelle 12: Kernaussagen der Problemkreise der Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	186
Tabelle 13: TVIK - Cluster «Teamvolition». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	187
Tabelle 14: TVIK – 1.Säule «Teammitglieder». (Quelle: Eigene Darstellung).....	190
Tabelle 15: TVIK – 2. Säule «Teamfunktionen». (Quelle: Eigene Darstellung).....	192
Tabelle 16: TVIK – 3. Säule «Teamführung». (Quelle: Eigene Darstellung).....	193
Tabelle 17: TVIK – 4. Säule «Teamentwicklung». (Quelle: Eigene Darstellung). .....	194
Tabelle 18: Ergebnisse der Theorie versus Empirie. (Quelle: Eigene Darstellung).....	195
Tabelle 19: Checkliste – Teamwork. (Quelle: Eigene Darstellung).....	235
Tabelle 20: Checkliste – Erkennungsmerkmale von Teamvolition. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	237
Tabelle 21: Checkliste – Teamvolition beurteilen. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	239
Tabelle 22: Checkliste – Teamfähigkeit eines Teammitglieds. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	242
Tabelle 23: Checkliste – Eigenschaften der Teammitglieder. (Quelle: Eigene Darstellung).....	243
Tabelle 24: Checkliste – Teammitgliederauswahl. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	245
Tabelle 25: Checkliste – Teamorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung).....	248
Tabelle 26: Checkliste – Teamfunktionen. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	249
Tabelle 27: Checkliste – Teamführung. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	251
Tabelle 28: Checkliste – Individuelle Entwicklung der Teammitglieder. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	254
Tabelle 29: Checkliste – Teamentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	256
Tabelle 30: Checkliste – Unternehmung. (Quelle: Eigene Darstellung). .....	257
Tabelle 31: Zusammenstellung der Durchführung der Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung).....	304

## 4.5 Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri
ATCO	Air-Traffic-Controller
ATM	Air-Traffic-Management
ANSE	Air-Navigation-Service-Personal
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Crew-Resource-Management
EASA	European Aviation Safety Agency
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
FOCA	Federal Office of Civil Aviation
HF	Human Factors
HFKG	Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz
HPT	High-Performance-Team
HR	Human Resource
HRO	High Responsibility Organization
HSG	Hochschule St. Gallen
HWV	Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule
ICAO	International Civil Aviation Organization
IT	Informationstechnologie
LOT	Lufthansa Operation Training Center
SAFe	Scaled Agile Framework for Enterprises
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SES	Single European Sky
TRM	Team-Resource-Management
TVIK	Team-Volition-Intervention-Konzept
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## 5 Persönliche Daten und Publikationen

---

### 5.1 Lebenslauf

## Curriculum Vitae – Anton Gähwiler

### PERSONALIEN

---

Anton Gähwiler  
Wehntalerstrasse 11  
8057 Zürich

Handy: +41 79 430 55 31  
E-Mail: toni.gaehwiler@bluewin.ch

Geburtsdatum 10. August 1964  
Nationalität Schweizer  
Zivilstand verheiratet

### MEIN PROFIL

---

- Managementmitglied der Skyguide Academy
- 25 Jahre Führungserfahrung
- Führung von bis zu 250 Mitarbeitenden (mehrere Standorte)
- 35 Jahre Erfahrung in der Aviatik
- Erfahrung als Projektleiter  
(New Simulator Generation NSG, ILIAS, E-Learning, Computer Based Training, Testcenter, Virtual Meeting Room, ATCO-Eignungstest Infrastruktur, MINT, Organisations- und Teamentwicklung, Simulatoren)
- Erfahrung als Ausbilder und Dozent in der Aviatik-Branche und Weiterbildung

### BERUFLICHE ERFAHRUNGEN

---

Sept. 2014 – heute

#### **Skyguide Academy**

Leiter «Simulator Operations» – Mitglied des Kaders

- Führung von bis zu 250 Mitarbeitenden
- Führungsausbildung
- Verantwortlich für ca. 190 Simulator-Pilot\*innen (Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung)
- Verantwortlich für die Einsatzplanung der Simulator-Pilot\*innen
- Bereitstellung und Betrieb aller Simulatoren und Klassenzimmer in Wangen und Genf
- Bereitstellung und Betrieb der E-Lernumgebung inklusive E-Learning-System der Skyguide Akademie
- Bereitstellung und Betrieb des Kompetenzen-Management-Systems der Akademie

Budgetverantwortung für die technischen Anlagen und Infrastrukturen von ca. CHF 8 Mio.



- Aug. 2004 – Sept. 2014    **Skyguide Training Center**  
 Leiter «Neue Lerntechnologien» – Mitglied des Kaders
- Leiter Skyguide Training Center a. i. (2007)
  - Einführung der E-Learning-Infrastruktur (ELAN)
  - Einführung des Skills- and Knowledge-Management-Systems MINT
  - Einführung eines neuen Ressourcen-Planungs-Systems MINT
  - Einführung eines schweizweiten Lizenzverwaltung-Systems MINT
  - Einführung eines E-Learning-Management-Systems ILIAS
  - Aufbau eines Planungsbüros
  - Aufbau einer neuen Simulator-Pilot\*innen-Abteilung
  - Aufbau eines neuen Teams für die Betreuung der Lernumgebung und Mitarbeiter-Schulung
  - Enge Zusammenarbeit mit dem BAZL in Bern
- Juni 2002 – Sept. 2004    **Technischer Ausbilder**
- Trainer in der technischen Abteilung der Skyguide
  - Lerninhaltsentwicklung und Kursdesign
  - Planung von externen Ausbildungen für das technische Personal Skyguide Technik
- 1999 – 2002    **Operationeller Leiter «Technical flight crew training»**  
 Gruppenleiter und Piloten-Instruktor  
 Swissair Training Center
- 1999 – 2001    **Projektleiter**  
 Einführung neuer Lerntechnologien  
 Swissair Training Center
- 1995 – 2001    **Pilotenausbilder**  
 Verschiedene interne Weiterbildungen, General Management Training  
 Swissair Training Center
- 1989 – 1995    **Aircraft-Engineering**  
 Navigation- und Autopilot-Systems  
 Swissair-Operationen
- 1986 – 1989    **Flugzeug-Elektroniker**  
 Swissair-Technik
- 1980 – 1986    **Schaltanlagenmonteur und Kundendienstmitarbeiter**  
 Störi

## AUS- UND WEITERBILDUNG

---

2017 – heute	<b>Doctor of Business Administration DBA</b> Führungs- und Personalpsychologie Middlesex University
2016 – 2017	<b>Master of Business Administration MBA</b> Arbeits- und Organisationspsychologie Fachhochschule Kalaidos
2014 – 2016	<b>Executive Master of Business Administration EMBA</b> General und Strategisches Management Fachhochschule Kalaidos
2001 – 2002	<b>Experte für neue Lerntechnologien ENLT</b> Hochschule Furtwangen
1995 – 2002	<b>General Management</b> Interner Weiterbildungskurs Swissair
1993	<b>Englisch-Sprachaufenthalt in Neuseeland</b> 3 Monate
1989 – 1995	<b>Flugzeug-Engineering, Swissair Kloten</b> Interne und externe technische und didaktische Weiterbildungen
1991	<b>Pilotenlizenz</b> Flugschule Grenchen
1986 – 1990	<b>Swissair Techniker Schule, Swissair Kloten</b> Berufsbegleitende Ausbildung Swissair Flugzeugtechniker Schule TS
1986 – 1989	<b>Flugzeugelektroniker-Ausbildung</b> Swissair
1985 – 1986	<b>Kundendienst Wärmepumpenmonteur</b> Störi Wädenswil
1980 – 1985	<b>Schaltanlagenmonteur-Lehre</b> Eidg. Fähigkeitszeugnis Störi Wädenswil

## WEITERE QUALIFIKATIONEN

---

### Sprachen

Deutsch:	Muttersprache
Englisch:	Fortgeschritten mündlich und schriftlich
Französisch:	Schulkenntnisse (A1)

### IT-Kenntnisse

MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), SAP, MINT (Skills, Knowledge and Planning), Lernmanagement-System (ILIAS), diverse Lerninhalt-Entwicklungswerkzeuge, AppV, Citrix, Provisioning Technology

### **Einführung einer neuen Technologie in die Simulatoren als Linienverantwortlicher**

Mittels dieser neuen Technologien können die Studierenden, die Trainer und die Support-Mitarbeiter schweizweit und von zu Hause aus auf die Lerninhalte und die Simulator-Übungen zugreifen. Diese Möglichkeit erweitert den studentenzentrierten Lernansatz. Zusätzlich kann die Simulator-Plattform mit weniger Aufwand des technischen Personals betrieben und unterhalten werden. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die Funktion «Voice recognition and response» eingebaut, welche es erlaubt, den Bedarf an Simulator-Piloten in den Trainings markant zu reduzieren.

#### **Mein Beitrag**

Durch meine Erfahrungen und mein technisches Know-how konnte ich die richtigen Experten zusammenbringen, ein zielorientiertes Team etablieren und massgeblich zum Erreichen des definierten Ziels beitragen.

#### **Erreichter Erfolg**

Erreichbarkeit, Vereinfachung, Flexibilität, Kosteneffizienz, Stabilität, Kosteneinsparungen

### **EMBA strategisches Management und MBA Organisations- und Personalpsychologie berufsbegleitend und mit Auszeichnung erfolgreich abgeschlossen**

Durch verschiedene Projekte und Erfahrungen als Management-Mitglied wurde mein Interesse an betriebswirtschaftlichen Themen zunehmend grösser. Dies konnte ich mit den beiden Studien theoretisch erarbeiten und mittels Transferarbeiten und durch Anwenden am Arbeitsplatz in die Praxis integrieren und umsetzen.

#### **Mein Beitrag**

Die Vollzeitarbeit und das gleichzeitige Studieren über vier Jahre hinweg waren eine grosse Herausforderung für mich. Durch die erlernten Self-Management-Strategien, Betrachtungsweisen und Methoden konnte ich einige Verbesserungen in den betrieblichen Alltag einbringen.

#### **Erreichter Erfolg**

Ich habe durchgehalten und beide Studien erfolgreich abgeschlossen. Abgesehen von zusätzlichem BWL-Wissen habe ich mich selbst besser kennengelernt und weiss nun, wie ich mit solch hohen Belastungen ohne gesundheitliche Folgen umgehen kann. Das Erlernete konnte ich in meinen Führungsalltag integrieren und dadurch für Skyguide einen Mehrwert generieren.

### **Neue Teamkultur**

Als ich das neue Team übernommen habe, musste ich feststellen, dass es die Mitarbeiter gewohnt waren, in Silos zu denken, und dementsprechend auch so handelten. Deshalb gab es viele Konflikte unter Teammitgliedern und die Kommunikation untereinander war schlecht. Dieser Fakt führte zwangsläufig zu einem instabilen Simulator und die Kunden waren dementsprechend unzufrieden.

#### **Mein Beitrag**

Durch meine Studien habe ich neue Methoden kennengelernt und dieses Thema genauer unter die Lupe genommen. Im Anschluss habe ich einen Teamentwicklungsplan definiert und diesen Schritt für Schritt umgesetzt.

#### **Erreichter Erfolg**

Mein Team kommuniziert heute klarer und wohlwollender. Das Arbeitsziel ist allen Mitgliedern klar; es werden Abmachungen getroffen und eingehalten. All dies hat dazu geführt, dass heute die Simulatoren nachweislich stabiler funktionieren. Die Teameffizienz ist markant gestiegen. Die Kunden sind dankbar für den guten Service und der Backlog wird abgebaut. Das gab es innerhalb der letzten zehn Jahren nicht.

### **Aufbau eines zentralen Planungsbüros**

Durch die Einführung eines neuen Planungsprozesses wurde offensichtlich, dass dieser nur zufriedenstellend eingeführt werden kann, wenn sich ein professionelles Planungsbüro für diesen Prozess verantwortlich zeichnet. Dies bedeutete eine Anpassung der Organisation. Durch eine gute Zusammenarbeit aller Stakeholder konnten Rollen geklärt und Zuständigkeiten definiert werden. Daraus folgten die Anpassungen der Pflichtenhefte der Mitarbeiter. Einige Mitarbeiter mussten sich dadurch entwickeln, damit sie die neuen Aufgaben bewältigen konnten. Diese individuellen Entwicklungsmassnahmen wurden definiert und erfolgreich umgesetzt.

#### **Mein Beitrag**

Durch meine Erfahrungen konnte ich den Change steuern, begleiten und die notwendigen Massnahmen einleiten.

#### **Erreichter Erfolg**

Das Planungsbüro funktioniert an den Standorten Genf und Zürich einwandfrei und die Mitarbeiter sind topmotiviert. Durch die Effizienzsteigerungen konnten über die Zeit 3 FTE abgebaut werden.

### **Erfolgreiche Einführung des MINT Knowledge-Management-Systems bei Skyguide**

Eine Umstellung des Regulationswerks des BAZL machte ein neues System für die Steuerung und die Überwachung der notwendigen Daten für den Lizenzierungsprozess der ATCO- und ANSE-Lizenzen notwendig. Dies wurde im System MINT gefunden.

#### **Mein Beitrag**

Ich wurde als Projektleiter bestimmt und habe das neue System mit der Hilfe von ca. 20 Mitarbeitern aufgebaut.

#### **Erreichter Erfolg**

Das Lizenzierungssystem funktioniert seit über zehn Jahren einwandfrei und gewährleistet einen stabilen Lizenzierungsprozess. In der Zwischenzeit werden viele Daten von anderen Systemen auch genutzt (z. B. BIOMAN). Durch das eingeführte System konnten 5 FTE abgebaut werden.

### **Erfolgreiche Einführung der ELAN- und ILIAS-Systeme bei Skyguide**

Skyguide benötigte eine neue und hochstehende Infrastruktur, um die Lerninhalte möglichst einfach und flexibel den Studierenden und Instruktoern zur Verfügung zu stellen. Diese Anlage wurde durch externe Experten gebaut und kann von jedem Arbeitsplatz innerhalb Skyguide oder von jedem PC zu Hause erreicht werden. Die grosse Herausforderung war, dass die notwendigen Technologien noch nie in einem Lernumfeld verbaut wurden.

#### **Mein Beitrag**

Ich wurde als Projektleiter bestimmt und habe das neue System mit der Hilfe von ca. 30 Mitarbeitern aufgebaut. Ich habe die richtigen Experten zusammengebracht und die gesteckten Ziele erfüllt. Diese Projektarbeit wurde mit dem EureleA 2009 1. Preis ausgezeichnet. Um die Kosten im Griff zu halten, haben wir ein Open-Source-Produkt als Lernmanagementsystem integriert. Zur damaligen Zeit war dies fast unvorstellbar und es gab dementsprechend massiven Widerstand. Wir konnten die Gegner über die Zeit von den Stärken des gewählten Produktes überzeugen.

#### **Erreichter Erfolg**

Das System funktioniert über 12 Jahre stabil und wird stetig an neue Bedürfnisse angepasst. Das Prinzip des selbstgesteuerten Lernens wurde damit eingeführt.

## 5.2 Danksagung

Das Ziel dieser Arbeit ist, Menschen und Teams zu inspirieren, einen Entwicklungsschub zu ermöglichen und sich entwickeln zu lassen. Die Welt wird durch uns, unsere Ideen und Gedanken beeinflusst. Innovationen generieren erst einen Mehrwert, wenn sie sich in der Realität manifestieren. Erst dann können andere Menschen davon profitieren und die Welt, die Wirtschaft und die ganze Gesellschaft weiterbringen.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen Teams und Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, sich zu verbessern, und den Teammitgliedern eine interessante und inspirierende Arbeit ermöglichen.

Dazu beigetragen haben verschiedene und erfahrene Expertinnen und -experten, welche ihr Wissen zur Verfügung gestellt haben. Der erste Dank geht an Sie, denn durch Ihre Inputs wurde die Verknüpfung von der Theorie zur Praxis erst möglich. Ein weiterer Dank geht an Frau Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner. Durch die zielgerichteten Fragen und viel Verständnis wurde diese Arbeit erst möglich.

Der grösste Dank geht an meine Frau. Sie musste über lange Zeit das Privatleben koordinieren und für meinen notwendigen Freiraum sorgen. Herzlichen Dank an Dich, Rosa. Ohne Dein Verständnis, Deine Geduld und Deine Nerven wäre diese Arbeit nie möglich gewesen.

## 5.3 Aufzählung der bisherigen Publikationen

Keine Publikationen.