

Verhaltensnormen reflektieren.
Kann ein digitales Feedbacktool
Teams beim Paradigmenwechsel
unterstützen?
Eine Interventionsstudie.

MASTER-ARBEIT

2019

Autorin
Kittel, Laura

Betreuung
Prof. Dr. Zahn, Carmen

xamplo GmbH
Bezemer, Edo

Abstract

Gegenstand dieser Studie quasi-experimentellen Interventionsstudie sind neun selbstorganisierte Teams aus zwei Organisationen, bei denen während drei Monaten ein digitales Feedbacktool eingesetzt wird. Das Ziel dieser Forschung ist es zu bestimmen, ob kontinuierliches und digital unterstütztes Gruppenfeedback auf Verhaltensebene die Team Emotional Intelligence (TEI) und die Person-Team-Value Congruence (PTVC) steigern und damit einen Beitrag zum Paradigmenwechsel hin zur Selbstorganisation leisten kann. Zusätzlich gilt es begünstigende und beeinträchtigende Faktoren für den Einsatz der App in einem soziotechnischen System zu identifizieren. Um diese Teilziele zu erreichen wird sich der Kombination von quantitativer und qualitativer Datenerhebung bedient. Die Ergebnisse deuten auf einen positiven Effekt auf die TEI und einen negativen auf die PTVC hin. Begünstigende Faktoren für die Nutzung des Tools sind technische Kompetenzen der Nutzenden, die Intensität der Zusammenarbeit und die Reife hinsichtlich der Selbstorganisation. Beeinträchtigende Faktoren sind eine mangelnd etablierte technische Infrastruktur und zu wenig konkret formulierte Feedback-Kriterien. Aufgrund dieser Grundlage legt diese Studie den Grundstein für weitere Forschung im Bereich des digital unterstützten Gruppenfeedbacks und ergibt wichtige Gestaltungsempfehlungen für die weitere Ausgestaltung des digitalen Feedbacktools.

Schlüsselwörter: Gruppenfeedback, digitales Feedbacktool, Selbstorganisation, Teams, Verhaltensnormen, Paradigmenwechsel

Zeichenzahl: 160'561 Zeichen inkl. Leerzeichen (exkl. Anhang)

Abstract

The subjects of this quasi-experimental intervention study are nine self-organized teams from two organizations, which use a digital feedback tool for three months. The aim of this research is to determine whether continuous and digitally supported group feedback at the behavioural level can increase Team Emotional Intelligence (TEI) and Person-Team-Value Congruence (PTVC) and thereby contribute to the paradigm shift towards self-organisation. In addition, factors were identified that favour and impair the use of the app in a socio-technical system. In order to achieve these partial goals, a combination of quantitative and qualitative data collection is used. The results indicate a positive effect on the TEI and a negative effect on the PTVC. Favouring factors for the use of the tool are the technical competences of the users, the intensity of the cooperation and the maturity with regard to self-organisation. The factors that impair the use of the tool are a lack of an established technical infrastructure and too vague selected feedback criteria. On this basis, this study lays the foundation for further research in the field of digitally supported group feedback and provides important recommendations for the further development of the digital feedback tool.

Keywords: Group Feedback, digital feedback tool, self-organisation, teams, expected behaviors, norms, paradigm change

Zeichen(english): Zeichenzahl: 160'561 Zeichen inkl. Leerzeichen (exkl. Anhang)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	<i>Zielsetzung der Arbeit.....</i>	<i>14</i>
1.2	<i>Aufbau der Arbeit.....</i>	<i>14</i>
2	Vorstellung der Auftraggeberin und des digitalen Feedbacktools	
aspecc	16	
2.1	<i>Bewertungsmechanismus.....</i>	<i>19</i>
2.2	<i>Auswertungen.....</i>	<i>20</i>
2.2.1	<i>Ratingbeteiligung.....</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Auswertungen zur Häufigkeit.....</i>	<i>21</i>
2.2.3	<i>Auswertungen zum Durchschnitt.....</i>	<i>22</i>
2.2.4	<i>Auswertungen zum Verlauf</i>	<i>22</i>
3	Theoretischer Hintergrund	24
3.1	<i>New Work</i>	<i>24</i>
3.2	<i>Holokratie.....</i>	<i>26</i>
3.3	<i>Soziokratie</i>	<i>26</i>
3.4	<i>Emotionale Intelligenz in der Arbeitswelt</i>	<i>28</i>
3.5	<i>Feedback.....</i>	<i>32</i>
3.6	<i>Zwischenfazit</i>	<i>38</i>
3.7	<i>Team Emotional Intelligence</i>	<i>39</i>
3.8	<i>Person-Organization Value Congruence</i>	<i>43</i>

Digital unterstütztes Gruppenfeedback in selbstorganisierten Teams	5
3.9 Soziotechnischer System-Ansatz	45
3.10 Fragestellungen, Hypothesenformulierung und Forschungsmodell	47
4 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen.....	51
4.1 Forschungsdesign	51
4.2 Durchführung und Ablauf der Studie	52
4.3 Stichprobe.....	53
4.4 Fall 1	53
4.4.1 Erarbeitung der in aspecx erfassten Verhaltensnormen	55
4.5 Fall 2	57
4.5.1 Stichprobe Interviews	60
4.5.2 Erarbeitung der in aspecx erfassten Verhaltensnormen	60
4.6 Erhebungsmethoden	62
4.6.1 Fragebogen zur Erfassung der PTVC und TEI.....	62
4.6.2 Erhebung von Kontrollvariablen	63
4.6.3 Intervention – Einsatz der aspecx App als digitales Feedbacktool.	66
4.6.4 Ergänzende Datenerhebung	68
5 Datenauswertung	70
5.1 Quantitative Analysemethoden.....	70
5.1.1 Massnahmen zur Datenaufbereitung	70
5.1.2 Deskriptive Auswertungen.....	71
5.2 Qualitative Analysemethoden.....	71
6 Ergebnisse	72

Digital unterstütztes Gruppenfeedback in selbstorganisierten Teams	6
6.1 Fall 1	72
6.1.1 Deskriptive Ergebnisse der Kontrollvariablen	72
6.1.2 Veränderung der PTVC und TEI über die Messzeitpunkte	75
6.1.3 Nutzungsverhalten während Intervention	77
6.1.4 Besprechungsprotokolle	79
6.2 Fall 2	82
6.2.1 Stimmungsbilder	83
6.2.2 Interviews	84
7 Diskussion der Ergebnisse	90
7.1 Der Effekt auf die Team Emotional Intelligence	90
7.2 Der Effekt auf die Person-Team Value Congruence	94
7.3 Begünstigende und hinderliche Faktoren für den Einsatz und die Nutzung von <i>aspecx</i>	97
7.4 Feedback zum Tool bzw. der Methode	98
7.5 Limitationen	100
8 Beantwortung der Fragestellungen	102
8.1 Der Effekt von <i>aspecx</i> auf TEI	102
8.2 Der Effekt von <i>aspecx</i> auf PTVC	102
8.3 Begünstigende Faktoren für die Nutzung der <i>aspecx</i> App	102
8.4 Beeinträchtigende Faktoren für die Nutzung der <i>aspecx</i> App	103
8.5 Unterstützung des Paradigmenwechsels	103

9	Gestaltungsempfehlungen für den Praxispartner.....	105
10	Implikationen für Praxis und Forschung	109
11	Literaturverzeichnis	111
12	Anhang	122

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Team Emotional Intelligence Normen. Eigene Darstellung.....	40
Tabelle 2 Transformierte Items der Person-Organization Value Congruence ..	44
Tabelle 3 Anzahl Teilnehmende pro Circle	55
Tabelle 4 Denk- und Verhaltensregeln des Bereiches EHR, Fall 1	56
Tabelle 5 Definierte Aspekte und Verhaltensnormen	56
Tabelle 6 Anzahl Teilnehmende pro Kreis	58
Tabelle 7 Übersicht Geschlechterverteilung	60
Tabelle 8 Definierte Aspekte und Verhaltensnormen	61
Tabelle 9 Rating- und Meeting Frequenz der beiden Fälle.....	66
Tabelle 10 Auswertung Intensität der Zusammenarbeit	72
Tabelle 11 Auswertung Abhängigkeiten	73
Tabelle 12 Auswertung Anzahl Personen regelmässige Zusammenarbeit	74
Tabelle 13 Auswertung Gründe für Teilnahme	74
Tabelle 14 Auswertung Gründe für Enthaltungen.....	75
Tabelle 15 Auswertung Veränderung PTVC und TEI	76
Tabelle 16 Ratingbeteiligung pro Circle	78
Tabelle 17 Anzahl eingereichte Protokolle.....	79
Tabelle 18 Kategorisierung der Massnahmen	81
Tabelle 19 Zuteilung Massnahmen zu TEI Normen.....	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Feedbackprozess mittels aspectx App (eigene Darstellung)	16
Abbildung 2 Beispiel Screenshot aus aspectx App – Bewertungsscreen	19
Abbildung 3 Hinterlegte Werteskala (eigene Darstellung)	20
Abbildung 4 Screenshot Ratingbeteiligung (Quelle: https://rater.aspectx.biz) ...	21
Abbildung 5 Screenshot Auswertungen zu Häufigkeiten (Quelle: https://...)	21
Abbildung 6 Screenshot Auswertungen zum Durchschnitt (Quelle: https://...)	22
Abbildung 7 Diagramm zum Verlauf der einzelnen Aspekte (Quelle: https://...) ...	22
Abbildung 8 Die vier Quadranten der emotionalen Intelligenz,	32
Abbildung 9 MTO-Modell, eigene Darstellung nach Ulich (1997)	46
Abbildung 10 Hypothesenmodell (eigene Darstellung)	48
Abbildung 11 Annahmenmodell für Leitfrage	49
Abbildung 12 Forschungsmodell (eigene Darstellung)	50
Abbildung 13 Studienablauf (eigene Darstellung)	53
Abbildung 14 Kreisorganisation des Bereichs HR Consulting (interne Quelle)	54
Abbildung 15 Kreisorganisation Kinder und Jugendspital (eigene Darstellung)	59
Abbildung 16 Angepasster Studienablauf (eigene Darstellung)	68
Abbildung 17 Verlauf der Ratingbeteiligung	78

Abkürzungsverzeichnis

EHR Bereich HR Business Consulting

TEI Team Emotional Intelligence

EQ Emotionale Intelligenz Quotient, Emotional Intelligence Quotient

POVC Person-Organization Value Congruence

PTVC Person-Team Value Congruence

SKM Soziokratische Kreismethode

AK Allgemeiner Kreis

1 Einleitung

Digitale Technologien und Kommunikationssysteme bestimmen unsere Gesellschaft. Informationen stehen schneller zur Verfügung, Personen und Organisationen sind global vernetzt. Organisationen sind zeitlich relativ stabile, gegenüber der Umwelt offene, aus Individuen und Gruppen zusammengesetzte, zielgerichtet handelnde und strukturierte soziale Systeme (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014).

Das digitale Zeitalter ist über Mensch und Organisation hineingebrochen und setzt Bedingungen voraus, denen Organisationen meist nicht gewachsen sind. Dazu gehören flachere Hierarchien, mehr interdisziplinäre Projektarbeit, digitale Kommunikationswege, verstärkte Kollaborationen mit externen Partnern, und lebenslanges Lernen. Diese Ansprüche stellen vor allem Führungskräfte vor immense Herausforderungen. Historisch gewachsene Strukturen in Gruppen und Abteilungen verlieren an Bedeutung. An Arbeitnehmende wird der Anspruch gestellt, zunehmend für ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sorgen (Herget & Strobl, 2018).

Als erfolgskritische Handlungsfelder in Unternehmen, um mit den Herausforderungen der Digitalisierung umzugehen, gelten im Bereich Kommunikation der offene Umgang mit kritischen Themen sowie die Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Ebenso sind die hierarchieübergreifende offene Kommunikation, eine etablierte Feedbackkultur und aktives Zuhören wichtige Verhaltensweisen, um den Herausforderungen der Digitalisierung entgegenzutreten (Hays, 2017).

Aus diesen Resultaten leiten Herget und Strobl (2018) ab, dass «Information und Kommunikation, Transparenz, Vertrauen, Kompetenzvermittlung, Partizipation

und Mitentwicklung zu zentralen Faktoren erfolgreicher Transformationsprozesse» werden (S. 414).

Das klassische top-down Führungsverständnis hat ausgesorgt. Organisationen stehen vor einem Paradigmenwechsel. Als Paradigmenwechsel wird nach Kuhn (1976) der Bruch mit bisherigen Theorien beschrieben. Dies meint, dass dem grundsätzlich vorherrschenden Paradigma widersprechende Annahmen aufgestellt werden. Für Organisationen bedeutet dies unter anderem den Bruch mit klassisch-hierarchischen Organisationsformen (Glatzel, Hoffmann & Lieckweg 2016; Raelin, 2016). «Collaborative Leadership» oder geteilte Führung heisst die neue Ressource, welche den Wandel in Organisationen ermöglichen soll (Glatzel, Hoffmann & Lieckweg 2016; Laloux, 2014). Der Ruf nach einer kollektiven Intelligenz, mehr Kooperation und Selbstorganisation wird laut (Laloux, 2014; Nowak & Highfeld, 2012; Helbing, 2015). Zudem werden Sinnstiftung und Selbstentfaltungsmöglichkeiten von der neuen Generation Y und Z eingefordert (Glatzel, Hoffmann & Lieckweg, 2016). Neue Formen der Zusammenarbeit rücken in das Zentrum der Aufmerksamkeit vieler Führungskräfte. Dafür soll die hierarchische Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden schwinden und die Arbeit in Netzwerken sowie interdisziplinären oder cross-funktionalen Teams, dabei immer mehr in den Fokus rücken (Glatzel, Hoffmann & Lieckweg, 2016). Laut Becker (2016) haben Teams in modernen Organisationen eine zentrale Bedeutung. Sie sind eine künstlich geschaffene Gruppe mit dem Ziel eine Aufgabe zu lösen. Diese besteht dabei aus mindestens zwei Individuen, welche miteinander interagieren und Normen teilen, die erwartetes Verhalten beschreiben und regulieren. Zudem haben die Mitglieder einer Gruppe meist unterschiedliche Rollen und Funktionen. Innerhalb dieser und nach aussen ist klar zu erkennen, wer der

Gruppe angehört und wer nicht. Gruppen gehen stabil über einen gewissen Zeitraum einer Aufgabe nach und teilen dabei eine gemeinsame Identität (Kozlowski & Bell, 2003). Normen stehen für Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen (nicht) auftreten sollen (Fisher & Wiswede, 2009). Im organisationalen Kontext betten sich Teams zwischen Individuum und Organisation ein.

Das Ziel des Abbaus von Hierarchiestufen ist maximale Agilität. Als Agilität wird die Fähigkeit von Organisationen, Teams und Individuen bezeichnet in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren (Hofert, 2016). Diese Entwicklung fördert den Bedarf an effizienten Teams, an die der Anspruch an Eigenverantwortung und Selbstorganisation steigt (Becker, 2016).

Ein wichtiger Faktor effizienter Teams sind soziale Normen. Normen können sich auf Verhalten, Einstellungen und Meinungen in Teams auswirken und bringen einen gewissen Toleranzbereich mit sich, bei dem durch positive oder negative Abweichung des Verhaltens mit Belohnung und Zustimmung oder Sanktionen reagiert werden kann. Dies führt langfristig zu Konformität des Verhaltens im Team (Becker, 2016). Aufgrund ihrer regulierenden Wirkung sind Normen ein wichtiges sozialtechnisches Handlungsfeld, um Selbstorganisation in Teams zu fördern. Neben einem geteilten Normenverständnis spielen auch ausgeprägte soziale Kompetenzen sowie eine etablierte Feedbackkultur eine bedeutende (Becker, 2016; Frey, 2016; London & Sessa, 2006; Wolff, Druskat, Koman & Messer, 2006). Feedback ist die beabsichtigte Mitteilung an eine Person, wie ihr Verhalten oder dessen Auswirkungen wahrgenommen oder erlebt wurden (Oberhoff, 1978). Der Förderung dieser Schlüsselfaktoren hat sich die xamplo GmbH in Form eines digitalen Feedbackinstruments (engl. «Tool») namens «aspectx» gewidmet.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist es, die Wirksamkeit der aspectx App in Teams zu untersuchen, die sich im Kontext des Paradigmenwechsels hin zur Selbstorganisation bewegen und die App somit vor einem psychologischen und damit wissenschaftlichen Hintergrund zu validieren. Parallel dazu sollen soziotechnische Faktoren identifiziert werden, die den Einsatz des digitalen Feedbacktools beeinträchtigen oder begünstigen können. Hierbei wird sich an dem soziotechnischen System Ansatz bedient, welcher Wechselwirkungen zwischen sozialen und technischen Komponenten von Arbeitssystemen berücksichtigt (Alioth, 1980; Emery, 1959; Emery & Trist, 1960; Strohm & Ulich, 1997; Ulich, 1997/ 2011; Weber, 1997; Weber, Kirsch & Ulich, 1997). Basierend auf diesen Erkenntnissen sollen praxisnahe Gestaltungsempfehlungen für den Auftraggeber xamplo und Implikationen für weitere Forschung abgeleitet werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden in Kapitel 2 der Auftraggeber und der Interventions-Gegenstand dieser Arbeit – aspectx – vorgestellt. Darauf folgt In Kapitel 3 der für diese Arbeit relevante theoretische Hintergrund und die daraus abgeleiteten Fragestellungen und Hypothesen. Anschliessend wird in Kapitel 4 und 5 das Forschungsdesign und die angewandte Methodik erläutert. Mit Kapitel 6 erfolgt die Ergebnisdarstellung und Kapitel 7 bildet die dazugehörige Diskussion. Daraus folgt die Beantwortung der Fragestellungen in Kapitel 8. Nachfolgend werden in Kapitel 9 Implikationen für Forschung und Praxis vorgestellt und die Arbeit mit den Gestaltungsempfehlungen für den Praxispartner in Kapitel 10 abgeschlossen.

2 Vorstellung der Auftraggeberin und des digitalen Feedbacktools aspectx

Die Auftraggeberin dieser Masterthesis ist xamplo, ein Schweizer Start-up, welches nach eigenen Aussagen den Menschen mit seinen Emotionen im Arbeitskontext in den Fokus rückt. Hierfür hat es ein digitales Instrument namens aspectx entwickelt. Es handelt sich dabei um eine so genannte Web-Applikation, kurz Web-App oder App, was bedeutet, dass sie nicht aus App-Stores heruntergeladen wird, sondern via Internetbrowser zu bedienen ist. Dies ist auf jedem mobilen Gerät, wie auch Computer möglich. Das digitale Tool ist Mittel für einen gesteuerten, iterativen Feedbackprozess auf Team- und Individualebene, welcher nachfolgend beschrieben und anhand Abbildung 1 visualisiert wird.

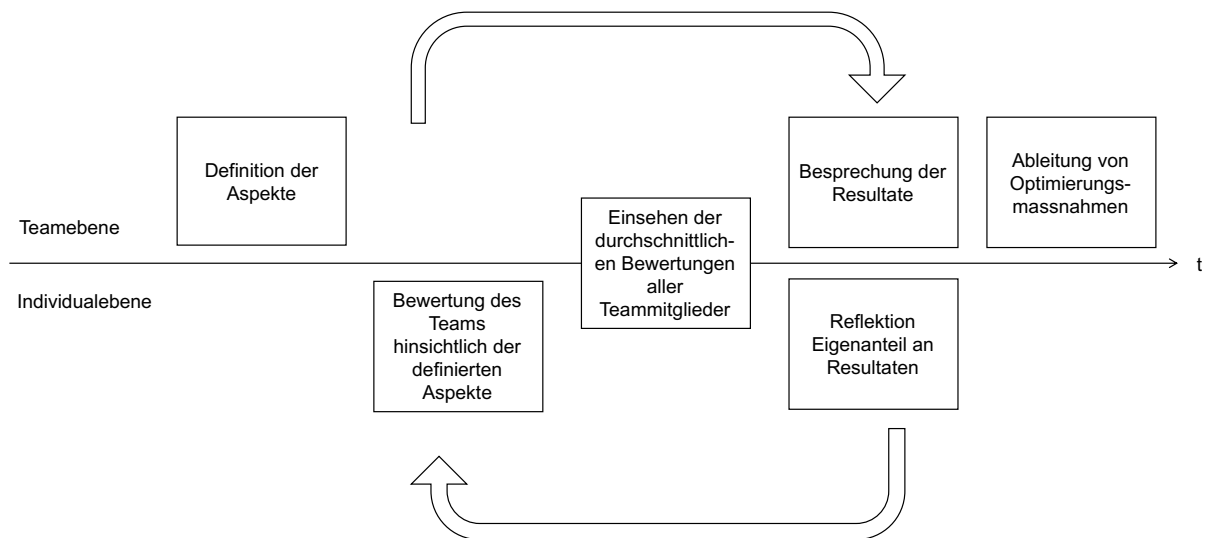


Abbildung 1 Feedbackprozess mittels aspectx App (eigene Darstellung)

Definition der Aspekte. Zunächst werden mit dem Team gemeinsame Feedback-Kriterien festgelegt. Hierbei handelt es sich meist um erwünschte Verhaltensnormen. xamplo spricht hierbei von «Aspekten» woraus sich auch der Name der App ableitet.

Die Aspekte folgen in ihrer Form einem gewissen Aufbau. Sie bestehen aus einem Begriff, der die Verhaltensnormen beschreibt, wie zum Beispiel «Transparenz». Zur Sicherstellung des gemeinsamen Verständnisses, wird diese Verhaltensnorm durch eine Beschreibung ergänzt: «Im Team teilen wir Informationen proaktiv». Für diese Arbeit wird nachfolgend im wissenschaftlichen Kontext der Begriff Verhaltensnormen verwendet. Wenn sich Aussagen direkt auf die aspectx App beziehen, wird der Begriff Aspekte verwendet. Die Leitfrage, der sich das Team zur Identifikation, der in aspectx zu erfassenden Kriterien stellen sollte, ist «Welche Verhaltensweisen erwarten wir voneinander um als Team bestmöglich zusammen arbeiten zu können?». Diese Aspekte können im Team bereits bestehen oder werden gemeinsam mit xamplo erarbeitet. Sobald die Auswahl der Kriterien stattfand, werden diese in der App erfasst und stehen für eine Bewertung bereit.

Bewertung des Teams hinsichtlich der definierten Aspekte. Jedes Teammitglied bewertet das Team individuell hinsichtlich der festgelegten Aspekte. Die Bewertungen sind anonym. Die Frequenz, in der die Bewertungen (engl. «Ratings») stattfinden, kann von den jeweiligen Teams selbst bestimmt werden. xamplo empfiehlt eine wöchentliche, zweiwöchentliche oder monatliche Frequenz. Der Zeitraum, in dem eine Bewertung getätigt werden kann, ist variabel und an die Bedürfnisse des Kunden anpassbar. xamplo empfiehlt dabei ein Zeitfenster von ein bis maximal fünf Tagen. Dies aus dem Grund, damit mögliche Schwankungen in den Bewertungen auf konkrete Vorkommnisse während einer Bewertungsperiode zurückgeführt werden können. Generell sollte die Dauer des Einsatzes von aspectx zwischen drei und sechs Monaten liegen.

Einsehen der durchschnittlichen Bewertungen aller Teammitglieder. Die konsolidierten Ergebnisse aus den individuellen Bewertungen sind von allen Teammitgliedern unmittelbar in der App einsehbar. Die Daten werden in Form von drei Diagrammen visualisiert. Jedes Teammitglied kann so die durchschnittliche Wahrnehmung aller Teammitglieder über die Einhaltung der vereinbarten Verhaltensnormen einsehen. So soll das Bewusstsein über die Einschätzung des gesamten Teams gegenüber den definierten Verhaltensnormen gebildet und gestärkt werden.

Besprechung der Resultate. Die Besprechung der Resultate sollte als festes Traktandum in Teammmeetings integriert werden, um die Verbindlichkeit der Bewertungen zu erhöhen. Die in der App dargestellten Resultate legen die Grundlage für eine Gruppendiskussion und die Identifikation von Optimierungspotential, im Sinne von Verhaltensanpassungen, der Individuen.

Reflektion des Eigenanteils an den Resultaten. Durch das Einsehen der durchschnittlichen Bewertungen und die Besprechung der Resultate im Team hat jedes Teammitglied die Möglichkeit den Eigenanteil bzw. -beitrag zu positiv wie auch negativ bewerteten Aspekten zu reflektieren und das eigene Verhalten beizubehalten oder anzupassen.

Ableitung von Optimierungsmaßnahmen. Auf Basis der Resultate können im Team gemeinsam Massnahmen getroffen werden, die zur Beibehaltung von positiv wahrgenommenen Verhaltensweisen oder verhaltenskorrigierend für negativ bewertete Aspekte dienen sollen.

Die folgenden Unterkapitel führen in die Handhabung der App ein.

2.1 Bewertungsmechanismus

aspecx folgt einem polarisierenden Bewertungsmechanismus. Alle Verhaltensnormen müssen einem positiven oder negativen Pol zugewiesen werden. Innerhalb der beiden Pole wird jeweils ein Aspekt als der am meist positiven (grün hinterlegt) und der am meist negativen (orange hinterlegt) wahrgenommene ausgewählt. Abbildung 2 zeigt den Bewertungsscreen nach Zuordnung der Aspekte zu den entsprechenden Polen. In diesem Beispiel wurde der Aspekt «Handlungsspielraum» als positivster und der Aspekt «Rückendeckung» als negativster bewertet. Die Beschreibung der Aspekte kann durch einen Klick auf den Info-Knopf oben rechts nachgelesen werden.

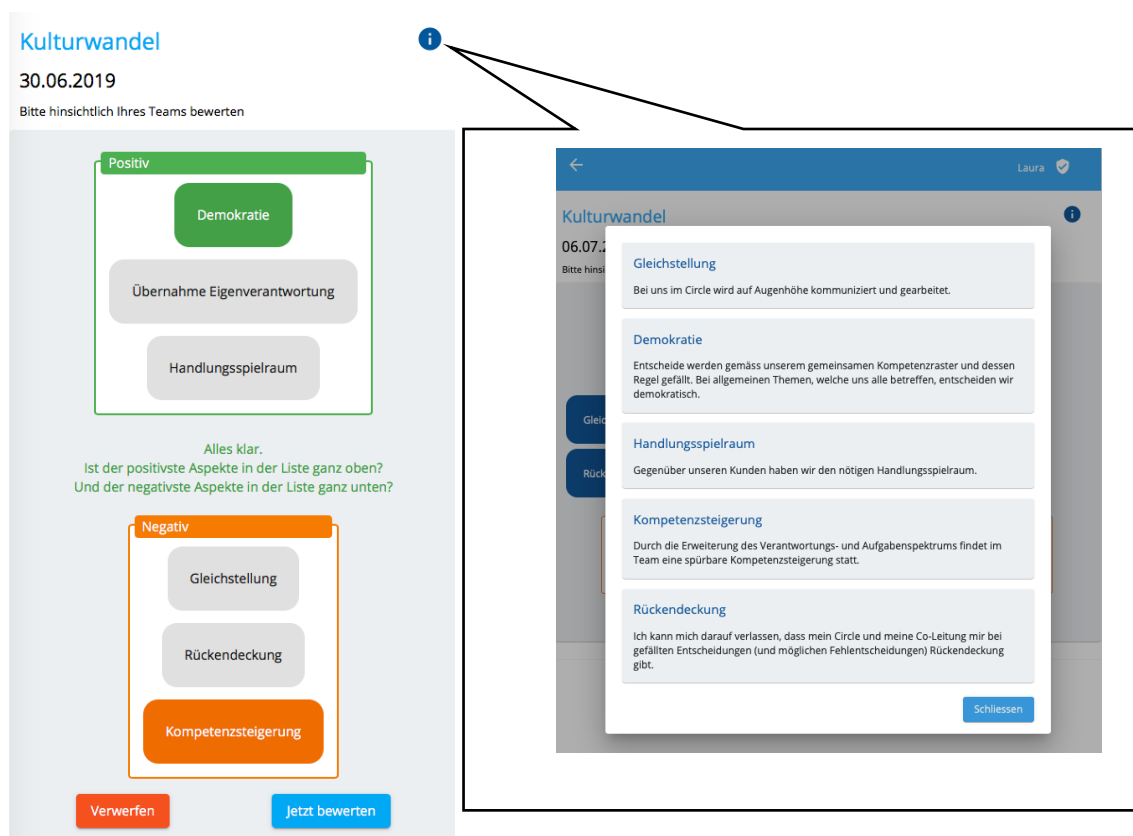


Abbildung 2 Beispiel Screenshot aus aspecx App – Bewertungsscreen (Quelle: <https://rater.aspecx.biz>)

Die hinterlegte Werteskala, auf der die Auswertungen basieren, reicht von +2 bis -2. Dabei sind die jeweils meist positiven und meist negativen Aspekte mit +2

und -2 hinterlegt und die Aspekte in den Polen mit +1 oder -1. Abbildung 3 visualisiert diese Zuordnung beispielhaft.

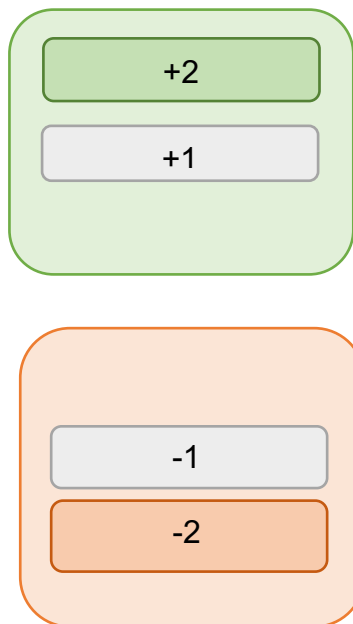


Abbildung 3 Hinterlegte Werteskala (eigene Darstellung)

Ziel dieses polarisierenden Bewertungsmechanismus ist es, ein möglichst effizientes und trotzdem aussagekräftiges Ranking sicherzustellen. Die Nutzenden werden «gezwungen» alle Aspekte in die zwei Pole einzuordnen und dazu noch den positivsten und negativsten auszuwählen. Negativ heisst dabei nicht zwingend schlecht aber in Relation zu den anderen Aspekten, weniger positiv. Dasselbe gilt für den positivsten Aspekt.

2.2 Auswertungen

Wie in Kapitel 2 bereits erwähnt, sind die Resultate der Bewertungen der einzelnen Teammitglieder in der App einsehbar. Die Auswertung zur Ratingbeteiligung und die dazugehörigen drei Diagramme sollen Aufschluss über die durchschnittlichen Bewertungen der Individuen hinsichtlich ihres Teams liefern.

2.2.1 Ratingbeteiligung

Um die Repräsentativität der Resultate zu beurteilen, werden pro Ratingdatum die Anzahl abgegebener Bewertungen in Relation zum Total angegeben (s. Abbildung 4). Die Auswahl des Bewertungsdatums beeinflusst auch die unten angezeigten Grafiken. Es kann auch Bewertung vom «Total über alle Ratingdates» ausgewählt werden, dadurch werden Auswertungen über alle bisher getätigten Bewertungen angezeigt.

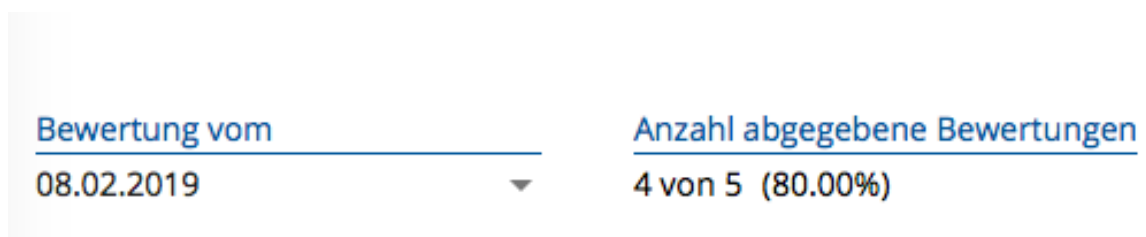


Abbildung 4 Screenshot Ratingbeteiligung (Quelle: <https://rater.aspecx.biz>)

2.2.2 Auswertungen zur Häufigkeit

Das erste Diagramm weist für jedes Kriterium aus wie häufig es als am positivsten (grün) und negativsten (orange) ausgewählt wurde (s. Abbildung 5).

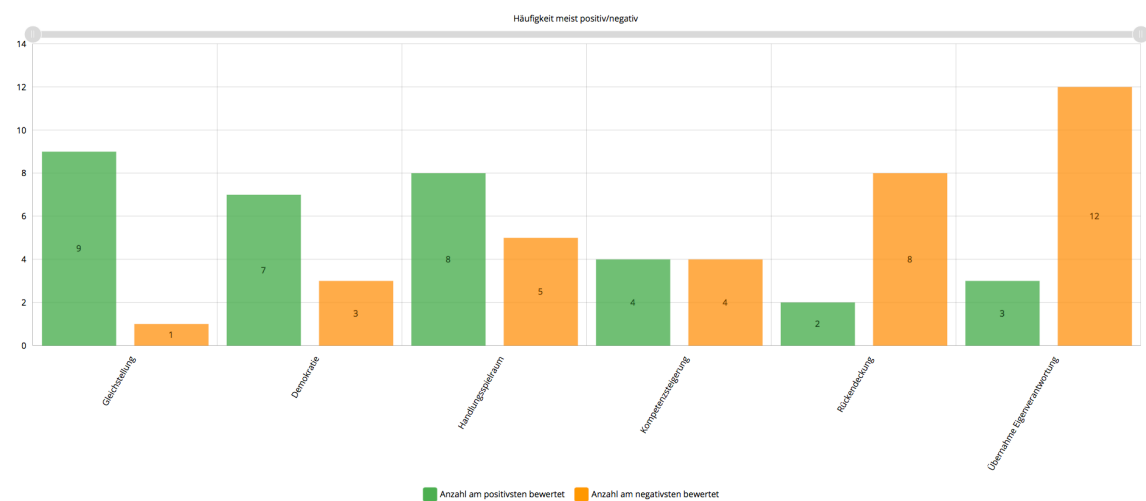


Abbildung 5 Screenshot Auswertungen zu Häufigkeiten (Quelle: <https://rater.aspecx.biz>)

2.2.3 Auswertungen zum Durchschnitt

Die Auswertungen zum Durchschnitt berechnen aus der hinterlegten Skala, einen Mittelwert pro Kriterium, sowie einen Mittelwert über alle Kriterien hinweg (s. Abbildung 6)

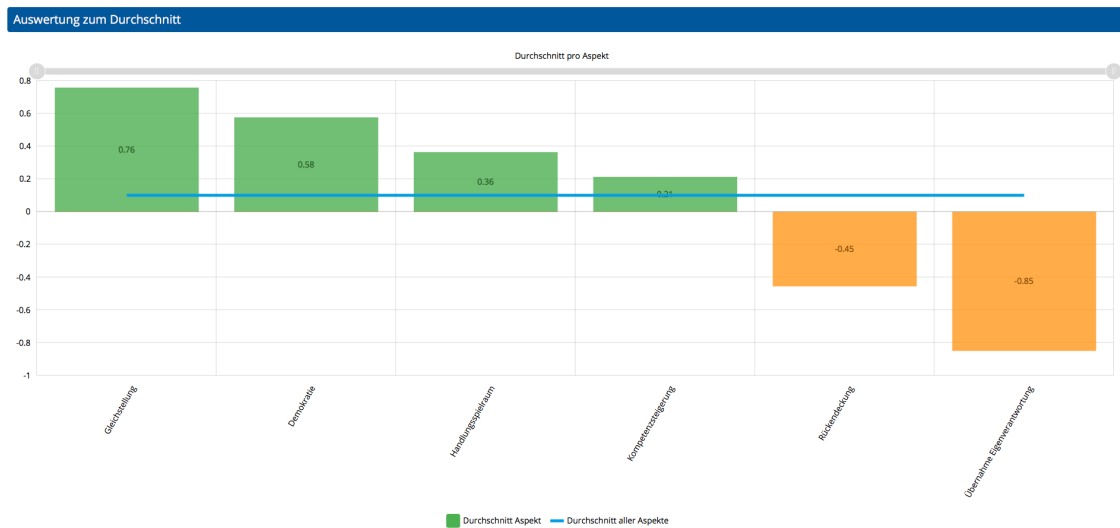


Abbildung 6 Screenshot Auswertungen zum Durchschnitt (Quelle: <https://rater.aspecx.biz>)

2.2.4 Auswertungen zum Verlauf

Das dritte Diagramm (s. Abbildung 7) zeigt einen Verlauf der durchschnittlichen Bewertung pro Kriterium über alle bereits stattgefundenen Ratingdates hinweg. Zur einfacheren Lesbarkeit können einzelne Kriterien (de)aktiviert werden.

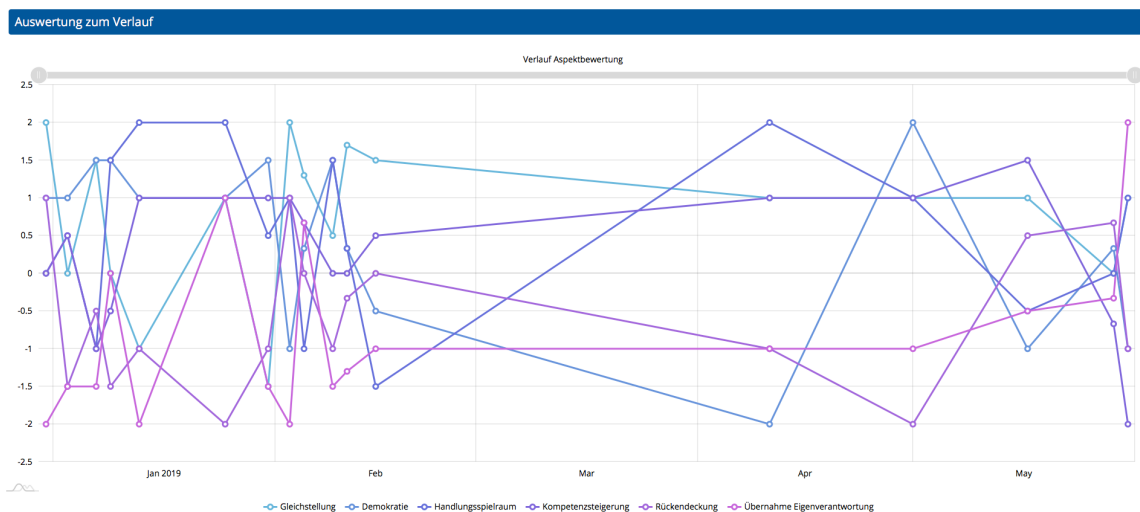


Abbildung 7 Diagramm zum Verlauf der einzelnen Aspekte (Quelle: <https://rater.aspecx.biz>)

Diese Auswertungen sollen den Teams eine fundierte Basis für den kollektiven Austausch liefern mit dem Ziel ihre Zusammenarbeit zu optimieren. Durch die Gleichstellung aller Teammitglieder und den gesteuerten Bewertungsprozess soll es den Mitarbeitenden leichter gemacht werden, Feedback gegenüber ihrem Team zu äussern und darüber hinaus zum Selbstmanagement des Teams beitragen.

Um die Anonymität zu gewährleisten empfiehlt xamplo eine Mindestgrösse von vier Personen. xamplo hat die Annahme, dass sich die App vor allem für Organisationen mit flachen Hierarchien eignet. In Organisationen mit streng hierarchischen Strukturen haben Transparenz, Feedback und Selbstmanagement von Teams oft (noch) nicht denselben Stellenwert wie in Organisationen in denen flache Hierarchien, geteilte Entscheidungskompetenzen, ein gemeinsamer Daseinszweck und Selbstorganisation den Arbeitsalltag prägen (Hey, 2001; Laloux, 2014).

Nachfolgend wird der für diese Arbeit relevante theoretische Hintergrund dargelegt.

3 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel dient dazu den Stand aktueller Forschung darzulegen und relevante Konstrukte zur Validierung der Wirksamkeit von aspecx zu identifizieren. Daraus abgeleitet werden die Fragestellungen für diese Arbeit formuliert und das Forschungsmodell visualisiert.

3.1 New Work

Digitale Transformation, Volatilität, Innovations- und Wissensökonomie sowie Individualisierung und Wertewandel sind ein Auszug aus Kernelementen von Entwicklungen und Trends der «Arbeit 4.0», die Umweltbedingungen prägen, Märkte beeinflussen und innerhalb von Unternehmen einen Wandel von Arbeitsformen und Arbeitsbeziehungen abverlangen (Rump & Eilers, 2017). Dieser Wandel wird unter dem Begriff «New Work» gehandelt. Unter New Work verstehen Hofmann, Piele und Piele (2019) «erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Mass an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. (...) New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.» (S.5). New Work basiert auf vier, nicht trennscharfen Stossrichtungen (S.5):

1. Zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit
2. Zunehmend agile und projektbasierte Organisationformen

3. Zunehmende Relevanz der Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit
4. Veränderte Führungsstrukturen und neuer Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation

Fokus dieser Arbeit ist die vierte Stossrichtung sowie die Wertebasierung aus der dritten Stossrichtung.

Damit Unternehmen den veränderten Ansprüchen gerecht werden, bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur (Der Begriff Organisationskultur wird in dieser Arbeit simultan verwendet). Die Unternehmenskultur bezieht sich auf die zwischen Unternehmen unterscheidbaren Werte, Normen und Praktiken (Schein, 2010).

New Work schafft somit ein Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Selbstorganisation und bedeutet einen dauerhaften Kulturwandel in Organisationen.

Diese Veränderungen bedingen eine Anpassung der organisationalen Strukturen in Unternehmen. Durch die Enthierarchisierung bedienen sich Unternehmen an Konzepten, welche Selbstorganisation und partizipative Entscheidungen fördern (Bruch, Krummaker & Vogel, 2006; Parker, Holesgrove, & Pathak, 2015; Raelin, 2016), denn Raelin (2016) befürchtet, dass unser blindes Vertrauen in das individuelle, heroische Modell von Leadership nur noch eins bewirkt: Das Dämpfen von Energie und Kreativität von Menschen in Organisationen und Gesellschaft. Er schlägt kollaborative, soziale Interaktion als Basis für eine neue Perspektive auf Führung vor. Zwei Konzepte, die eine Antwort auf die Forderung nach Selbstorganisation in Teams bieten möchten, sind Soziokratie und Holokratie. Beide Konzepte werden nachfolgend vorgestellt.

3.2 Holokratie

Holokratie (engl. Holacracy) wurde von Robertson (2016) entwickelt und als «praktisches Betriebssystem» für Organisationen beschrieben (S. 9).

In der Holacracy bilden selbstorganisierte Kreise organisationale Kerneinheiten, deren Entscheidungslinien die zuständigen Bereiche innerhalb der Organisation nach Sinn und Zweck voneinander abgrenzen. Dazu stehen jedem Kreis ein definiertes Set an Rollen zur Verfügung. Dieses Konzept setzt somit die Voraussetzungen für geteilte Autorität und die Verteilung von Entscheidungsmacht auf Kreise und deren beinhalteten Rollen. Hierarchie ist nicht mehr personengebunden und an einen Funktionsspielraum geknüpft, sondern folgt der sogenannten Holacracy Verfassung (S. 21). Diese Verfassung beschreibt die Entscheidungskreise, Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Der Fokus rückt weg von den Menschen hin zur zu erledigenden Arbeit. Die Aufgabe rückt also in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Anstelle von Planung, Steuerung und Kontrolle treten für Robertson (2016) Prinzipien wie verteilte Autorität, Selbstverantwortung und die Nutzung kollektiver Intelligenz in Kraft. Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, sind dies wesentliche Kompetenzen von Mitarbeitenden und Organisationen, um mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgehen zu können. Entscheide werden in der Holokratie nach Konsent getroffen. Hierbei bedient sich Robertson Elementen der Soziokratie, ein Vorläufer der Holokratie und ebenfalls eine Form der Selbstorganisation, welche im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

3.3 Soziokratie

Die soziokratische Kreismethode SKM ist eine Methode, die gemeinschaftliche Entscheidungen von Menschen, welche ein gemeinsames Ziel verfolgen,

ermöglicht. Sie folgt in ihrer Essenz den vier untenstehenden Basisregeln (Strauch & Reijmer, 2016).

Das Konsentprinzip. Im Konsentprinzip wird nicht nach der perfekten Lösung gesucht, sondern nach der für den Moment sinnvollsten. Dabei tragen alle Kreismitglieder zur Lösung bei und entscheiden gleichwertig. Konsent bedeutet, dass es keine schwerwiegenden Einwände gegen den Lösungsvorschlag im Sinne der Ziele gibt.

Die Kreisstruktur. Die soziokratische Organisation besteht aus Kreisen. In Kreisversammlungen werden Grundsatzbeschlüsse für die gemeinsame Zielerreichung aller betroffenen Bereiche getroffen. Die Kreise sind semi-autonom, das bedeutet jeder Kreis kann sehr eigenständige Entscheidungen treffen. Übergreifende Entscheidungen müssen mit den Vertretern der anderen Kreise im nächst höheren Kreis getroffen werden.

Die doppelte Kopplung. Über eine leitende und eine delegierte Person sind alle Kreise mit dem nächst höheren Kreis verknüpft. So kann im übergeordneten Kreis kein Beschluss getroffen werden, der die Interessen des unteren Kreises gefährdet.

Die offene Wahl. Alle Kreismitglieder entscheiden gemeinsam wer für welche Rollen und Aufgaben am besten geeignet ist. Die Wahl wird mittels Konsent-Entscheidung durchgeführt.

Die SKM ist somit, anders als Holacracy, kein neues Betriebssystem für die Organisation. Die linearen Hierarchien werden beibehalten, es wird jedoch für Grundsatzentscheidungen eine Kreisstruktur über das lineare Organigramm gelegt, die sicherstellt, dass eine dynamische Steuerung, Flexibilität, Autonomie, und

Transparenz hinsichtlich Entscheidungen in- und zwischen den Kreisen ermöglicht wird (Strauch & Reijmer, 2016).

Was beiden Ansätzen gemein ist, ist, dass sie einen Paradigmenwechsel zur Folge haben. In diesem Fall ist es die Alternative zu streng hierarchisch, top-down geführten Organisationen. Die Autonomie von Arbeitsgruppen wird gesteigert, die Wichtigkeit der Aufgabe rückt ins Zentrum des Handelns und durch die erhöhte Partizipation und Selbstverantwortung ist eine hohe Identifikation des Individuums mit dem Team und seiner Aufgabe notwendig.

Diese Formen der Selbstorganisation von Teams bedingen für ihren Erfolg besondere soziale Kompetenzen (Parker, Holesgrove & Pathak, 2015; Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002; Gölzner & Meyer, 2018; Goleman, 1995). Dies deckt sich wiederum mit den erfolgskritischen Handlungsfeldern im Bereich Kommunikation, die aus den Resultaten der Studie von Hays (2017) abgeleitet wurden (offener Umgang mit kritischen Themen, die Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, die hierarchieübergreifende, offene Kommunikation, die Etablierung einer Feedbackkultur und aktives Zuhören). Das Konzept der Emotionalen Intelligenz legt für diese Diskussion einen wichtigen Grundstein.

3.4 Emotionale Intelligenz in der Arbeitswelt

Wolff, Pescosolido & Druskat (2002) postulieren, dass gerade für die Selbstführung von Teams, Emotionale Intelligenz eine bedeutende Rolle spielt. Salovey und Mayer werden als Begründer des Terminus der emotionalen Intelligenz gehandelt. Sie definieren emotionale Intelligenz als die Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen, auf sie zuzugreifen und Emotionen zu erzeugen, um das Denken zu unterstützen. Des Weiteren gilt es Emotionen und emotionales Wissen zu

verstehen und Emotionen reflektierend zu regulieren, um emotionales und intellektuelles Wachstum zu fördern (Mayer & Salovey, 1997). Zu dessen Popularisierung hat besonders Goleman (1995; 2000b; 2001) beigetragen. Auf die Arbeitswelt bezogen, erhält die emotionale Intelligenz besonders im Zusammenhang mit Zusammenarbeit in Teams besondere Aufmerksamkeit (Eichmann, 2014; Frye, Bennet & Caldwell, 2006; Gölzner & Meyer, 2018; Meves, 2013; Moriarty & Buckley, 2003; Siu Ping, 2010; Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002).

Gezielte Interventionen und Austausch zwischen Teammitgliedern können die emotionale Intelligenz fördern. Ausserdem korreliert die emotionale Intelligenz der Teammitglieder positiv mit Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (Moriarty & Buckley, 2003; Siu Ping, 2010) und der durchschnittliche emotionale Intelligenz Quotient (EQ) aller Teammitglieder eines Teams kann die Aufgabenorientierung und Instandhaltungsfähigkeit des Teams vorhersagen (Frye, Bennet & Caldwell, 2006).

Dass emotionale Intelligenz ein Schlüsselfaktor erfolgreicher Teams ist unterstreicht auch Goleman anhand eines Beispiels aus der Flugbranche (2000a). Er beschreibt, dass sich 80% aller Flugzeugabstürze hätten vermeiden lassen, wenn die Teams besser zusammengearbeitet hätten. Seitdem finden die elementaren Kenntnisse der sozialen Intelligenz, Teamwork, offene Kommunikationsstränge, Kooperation, Zuhören und frei seine Meinung äussern neben dem fachlichen Können in Pilotenausbildung besondere Aufmerksamkeit (S.205). Die Cockpit Situation lässt sich sehr gut auf jede beliebige Arbeitsorganisation übertragen. Anders als im Flugverkehr äussert sich in «üblichen» Organisationen allerdings Versagen nicht durch offensichtlich

dramatische Ereignisse wie einem Flugzeugabsturz, sondern «destruktive Auswirkungen (...) emotionaler Defizite am Arbeitsplatz» bleiben «oft weitgehend verborgen» (S.190f). Als Zeichen, an denen man die Kosten solcher Defizite ableiten kann, benennt Goleman «sinkende Produktivität, eine Häufung von verpassten Fertigungsterminen, Fehler und Pannen, ein massenhafter Wechsel der Angestellten in eine angenehmere Umgebung» (S.190). An dem Preis, der für ein mangelhaftes Mass an emotionaler Intelligenz in Organisationen bezahlt werden muss, können Firmen zusammenbrechen. Bereits 1994 erklärte die Psychologin Shoshona Zuboff Goleman in einer persönlichen Mitteilung, dass die starre Hierarchien unter dem doppelten Druck der Globalisierung und der Informationstechnologie aufweichen und «die Zukunft des manipulativen Dschungelkämpfers dem Virtuosen der interpersonalen Fähigkeiten weicht» (S. 191).

So hat Goleman (2000a) bereits antizipiert, dass «emotionale Intelligenz – jene Fähigkeiten, die den Menschen helfen miteinander zu harmonisieren, als wichtiger Faktor des Arbeitslebens in den kommenden Jahren wachsende Wertschätzung erfahren wird» (S.205).

Die Aktualität der Literatur zeigt, dass das Thema Emotionale Intelligenz seine Zeit gebraucht hat, bis es in den Unternehmen Aufmerksamkeit erhalten hat. Götzner und Meyer (2018) haben dem Thema Emotionale Intelligenz in Organisationen ein ganzes Buch gewidmet. Sie fassen zusammen, dass «Die Fähigkeit, Emotionen bei sich und bei anderen wahrzunehmen, zu interpretieren und diese Information zu verwerten, Verhaltensmuster zu erkennen oder einfach nur achtsamer mit sich und der Umwelt zu sein, private und berufliche Beziehungen, Teams, Zusammenarbeit und Organisationen erfolgreicher macht (nach Salovey

und Grewal 2005; Goleman 2000a; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Magids et al. 2015; Delizonna, 2017). Eine besondere Rolle spielen Emotionen in Veränderungsprojekten, die in Unternehmen aufgrund der Digitalisierung, den neuen Alltag der Organisationen prägen. Hierbei spielen Emotionen eine tragende Rolle zur tatsächlichen Veränderungsbereitschaft.

Goleman (2000a) bezeichnet Feedback als den Lebensnerv der Organisation. Ohne Feedback sind Personen in einer Firma, dem System, orientierungslos. Die Effektivität, Zufriedenheit und Produktivität von Menschen bei der Arbeit hängen davon ab wie gut die Kunst des Feedbackgebens und -empfangens beherrscht wird. Die Art wie Kritik geäußert und aufgenommen wird hat einen massgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit von Menschen mit Arbeit, Kollegen und Vorgesetzten (Goleman, S.194). Feedback dient dazu, eigenes und fremdes Erleben und Verhalten sensibel aufeinander abzustimmen (Däumling, Fengler, Nellesen & Svensson, 1974). Das Konstrukt Emotionale Intelligenz basiert nach Goleman auf vier Quadranten: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement (2000b, Goleman et al. 2002). Um die Emotionale Intelligenz zu erhöhen sind Selbstreflexion auf individueller- und Feedback auf Teamebene wirkungsvolle Instrumente (Morarty und Buckley, 2003; Sheldon, Dunning & Ames, 2014) weshalb die Autorin Golemans ursprüngliche Darstellung um diese beiden Faktoren ergänzt (s. Abbildung 8).

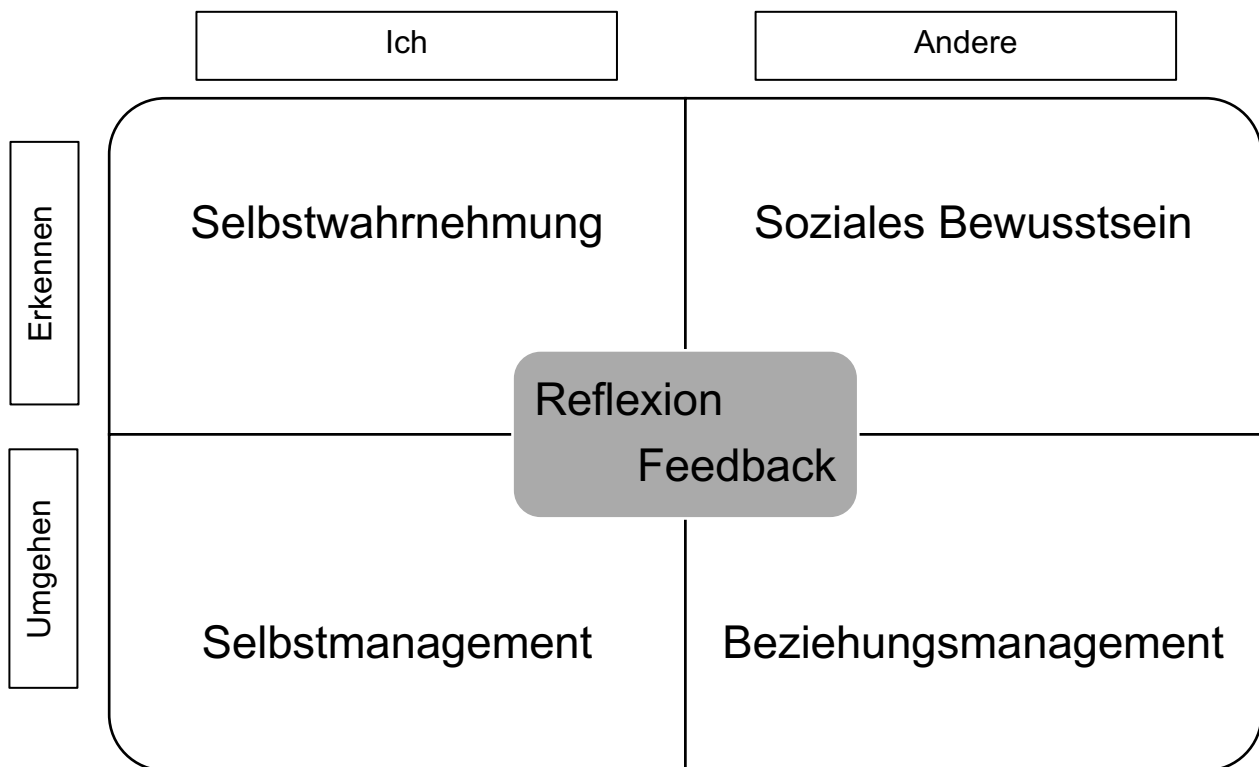


Abbildung 8 Die vier Quadranten der emotionalen Intelligenz, ergänzt durch Reflexion und Feedback.

Eigene Darstellung angelehnt an Gölzner und Meyer (2018, S.25 nach Goleman, 2000b; Goleman et al., 2002)

Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Gruppenfeedback zu. Dieses gilt als essentiell für erfolgreiche Gruppenarbeit (Hennlein & Jöns, 2016). Welche Rolle Feedback in der Zusammenarbeit von Teams spielt, wird im folgenden Kapitel erläutert.

3.5 Feedback

Hennlein und Jöns (2016) postulieren, dass ein System ohne Feedbackschleifen nicht lebensfähig ist. Hennlein und Jöns (2016) definieren Feedback als «Vorgang der kreisförmigen Rückkopplung zwischen zwei Personen oder Systemen (nach Fengler, 2010). Laut ihnen hat Feedback eine verhaltenssteuernde -, wie auch -modulierende Wirkung. Durch Feedback kann Verhalten von Personen direkt beeinflusst und dazu die Basis für das Individuum zur Entwicklung von eigenen Bewertungsmaßstäben für das eigene Verhalten

entwickelt werden. Die Systematisierung von Feedback gestaltet sich daher schwierig, weil es zahlreiche verschiedene Herangehensweisen gibt (Jöns, 2000). Die Unterscheidung zwischen Feedbackgeber, -empfänger und -inhalt können Zugänge zum Thema sein. Feedbackgeber kann ein Individuum oder eine Gruppe sein, genauso wie der Feedbackempfänger ein Individuum oder eine Gruppe sein kann. Inhaltlich wird zwischen arbeitsbezogenem und interpersonellem Feedback unterschieden, wobei sich Hennlein und Jöns (2016) auf eine Metastudie von Gabelica, Van den Bossche, Segers und Gijssels (2012) beziehen. Die bekanntesten in Unternehmen vorkommenden Feedbackinstrumente sind Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitenden Gespräche, wenn der Empfänger des Feedbacks der oder die Mitarbeitende ist. Feedback an Vorgesetzte wird via 360° Grad Feedback oder Vorgesetztenbeurteilung gegeben. Die Organisation empfängt Feedback durch Kunden- und Mitarbeitenden Befragungen. Das Instrument für Teams als Feedbackempfänger, ist das Gruppenfeedback (Jöns & Bungard, 2005).

Da es sich bei der aspecx App um ein Gruppenfeedbacktool handelt, ist das Gruppenfeedback weiterer Fokus dieser literarischen Abhandlung.

Wiedemann, Watzdorf und Richter (2001) unterscheiden Instrumente zum Gruppenfeedback hinsichtlich ihrer Ausrichtung in verhaltens- und situationsorientiert, persönlichkeitsorientiert oder einstellungs- und verhaltensorientiert. Zur möglichst selbst gesteuerten Entwicklung der Gruppe sind standardisierte, verhaltens- und situationsorientierte Verfahren die empfohlenen Ausrichtungen.

Kauffeld (2005) postuliert, dass Teamfeedback immer Ausgangspunkt für einen Reflexionsprozess sein soll, der ohne bestimmten Anlass kaum stattfindet.

Reflexionsprozesse können unabhängig von solchen Anlässen, wie neue Teammitglieder oder organisationalen Veränderungen, dadurch eingeleitet werden, dass Teamfeedback kontinuierlich durchgeführt wird.

Feedback kann auf zwei Ebenen (Individuum und Gruppe) gegeben und empfangen werden und daraus resultierend, in vier Kombinationen stattfinden:

Gruppe-zu-Gruppe-, Individuum-zu-Individuum, Gruppe-zu-Individuum und – wie es Gegenstand dieser Studie ist – Individuum-zu-Gruppe Feedback. Feedback wird als starkes Mittel gesehen um Teamlernen und dadurch Teamleistung zu formen (Gabelica et al., 2012 nach Kozlowski & Ilgen, 2006; Locke & Latham, 1990; London & Sessa, 2006) und kann damit mehreren Zwecken dienen, wie,

- die Ergebnisse einer Aktivität oder eines Prozesses in den Fokus rücken
- Informationen zur Verfügung stellen
- wenn Menschen von ihrem anfänglich initiierten Ziel abweichen
- helfen neue Ziele anzupassen oder festzulegen und
- Aktivitäten zu leiten, und die kritische Reflexion einer Aufgabe oder eine

Situation anzuregen, um neue Einsichten und Ansätze zu generieren

(Gabelica et al., 2012 nach Bartram & Roe, 2008).

London und Sessa (2006) argumentieren, dass ohne Feedback, Teams zwar fähig sind sich zu verändern aber nicht zu lernen. Teams sind somit von Feedback abhängig, um ihre Aufgaben effektiv zu erledigen und um sich selbst zu regulieren. Es gilt zu beachten, dass es einen Unterschied zwischen dem Feedback, das eine Person isoliert erhält, zu dem Feedback, das in Teamumgebungen gegeben wird, gibt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verteilung des Feedbacks unter den Teammitgliedern von einem komplexen Zusammenspiel der individuellen und der Teamebene abhängt. Wenn zum Beispiel Informationen auf Teamebene gegeben

werden, müssen die Teammitglieder herausfinden zu welchem Grad dieses Feedback ihre individuelle Leistung betrifft (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997; Nadler, 1979).

Nach London (2003) hat Feedback mehrere Zwecke. Es leitet, motiviert bestärkt effektive Verhaltensweisen und reduziert oder stoppt ineffektive Verhaltensweisen. London und Sessa (2006) unterscheiden dadurch zwei Arten von Feedback: Das Prozessfeedback und das Performancefeedback. Während Performancefeedback dazu dient die gute Leistung zu verstärken und schlechte Leistung zu korrigieren, kann Prozessfeedback unterschiedliche Teile eines Prozesses tangieren. Es kann aufgabenbezogene, interpersonelle und kognitive Aspekte beinhalten. Aufgabenbezogenes Prozessfeedback besteht aus Informationen, über die von Einzelpersonen oder dem Team angegangene Aufgabe, genauer, gezeigte Verhaltensweisen, Handlungen oder Strategien (Geister, Konradt & Hertel, 2006). Interpersonelles oder zwischenmenschliches Feedback beschreibt die sozialen Bedingungen, unter denen Teams ihr gemeinsames Verständnis aufbauen, wie gezeigtes Verständnis oder Respekt, einander zuhören oder das Schaffen einer positiven Atmosphäre (Akkerman, Van den Bossche, Admiraal, Gijssels, Segers & Simons, 2006). Kognitives Feedback bezieht sich auf tatsächlich kognitive Interaktionen, wie das Teilen von Informationen und Ideen zwischen den Gruppenmitgliedern (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997).

Feedback in Teams zielt also zum einen auf das Team als Einheit ab und erlaubt es zugleich den Teammitgliedern ihren eigenen Beitrag hinsichtlich der Feedback-Kriterien zu reflektieren (Gabelica et al., 2012).

Gegenstand dieser Studie ist das Prozessfeedback. Wenn nachfolgend von Feedback gesprochen wird, ist somit aufgabenbezogenes, zwischenmenschliches und auf kognitive Kriterien bezogenes Feedback gemeint.

Hinsz et al. (1997) postulieren, dass Teams, die Feedback auf Teamebene erhalten, ihr Team für den Teamerfolg für verantwortlich halten. Sie schlagen vor, dass Feedback auf Teamebene den Fokus der Mitglieder von sich auf ihr Team verlagern und somit zur Lösung von Meinungsverschiedenheiten beitragen könnte, die nicht gelöst würden, wenn Feedback nur auf individueller Ebene gegeben würde. Zusätzlich weisen sie auf den sozio-emotionalen Aspekt von Prozessfeedback hin, gehen allerdings nicht weiter auf diesen ein.

London und Sessa (2006) sind der Ansicht, dass Feedback eine zentrale Rolle beim Lernen und der Leistung von Gruppen spielt, indem es dem Team hilft seine Handlungen zu regulieren, zu bewerten und auf seine Umgebung zu reagieren. Dadurch werden die Teamentwicklung, Interdependenz und das Wachstum gemeinsamer mentaler Modelle unterstützt. Sie gehen davon aus, dass Merkmale des Feedbacks, wie die Quelle, der Zweck, die Klarheit und Wertigkeit die Wahrnehmung des Feedbacks durch die Teammitglieder beeinflussen. Das Gruppenfeedback ist besonders wirksam, wenn die Gruppe eine gemeinsame Aufgabe mit voneinander abhängigen Teilaufgaben verfolgt (Nadler, 1979).

Die Häufigkeit von Feedback korreliert mit der Autonomie einer Gruppe, ihrer Zufriedenheit, ihrem Entwicklungsstand und ihrer Effektivität (Hey, 2001). Anhand der geschilderten Erkenntnisse verschiedenster Literatur ist es nicht verwunderlich, dass strukturiertes Feedback in Zeiten von Arbeit 4.0 und New Work Einzug in organisationale Strukturen bekommen soll.

Für Pulakos, Mueller-Hanson und Arad (2018) ist die Zeit des üblichen (halb)jährlichen Performance Managements längst abgelaufen. Sie identifizieren das offene und nicht-defensive Einfordern und Akzeptieren von Feedback als eine Schlüsselverhaltensweise die Mitarbeitende aufweisen müssen, um sich kontinuierlich zu verbessern und damit ihren Beitrag zu einer High Performance Organisation zu leisten.

Die Mischung aus Empathie und der Fähigkeit Perspektiven aufzuzeigen sind der Schlüssel zu erfolgreicher Führung (Mölleney, 2006). «Emotionen ergänzen das rationale Verhalten von Mitarbeitenden, Führungskräften oder Teams, indem sie z.B. durch Empfindungen wie Ärger oder Enthusiasmus, sich selbst und nach aussen signalisieren, was wichtig ist und worauf sie sich fokussieren sollten.» (Vogel, 2006, S.167)

Laloux (2014) spricht in seinem Buch *Reinventing Organizations* davon, dass das, was sogenannte *Teal Organizations* so erfolgreich macht, Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und ein geteiltes Verständnis aller Mitarbeitenden des unternehmerischen Sinns sind.

Um ein geteiltes Verständnis der erwarteten Verhaltensweisen in Teams zu erlangen, spielt die Werteorientierung in Organisationen und Teams eine grosse Rolle. Unternehmenswerte sind intangible, nicht-monetäre Werte, also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen (Schein, 1985; Weber, Schneider & Kaufmann 2006). Im Rahmen dieser Arbeit soll diese Definition auch für Teamwerte gelten. Druskat und Wolff (1999) beziehen sich auf Teamnormen, um die formalen oder informellen Praktiken und Verhaltensmuster zu bezeichnen, die im Laufe der Zeit aufrechterhalten werden, während die Teammitglieder

zusammenarbeiten. Teamnormen fördern hohe Leistung, Qualität, Erfolg und Innovation (Parker et al. 2015).

3.6 Zwischenfazit

Die Befunde der aktuellen Literatur weisen einen Paradigmenwechsel in Unternehmen vor, der zwar bereits vor zwei Jahrzehnten von Goleman (1995; 2000a; 2000b) vorhergesagt wurde, jedoch seine Zeit brauchte bis er im organisationalen Kontext Einzug fand. Um in einer volatilen Umwelt überlebensfähig zu sein, müssen Unternehmen ein Maximum an Wissensgenerierung und Flexibilität aufweisen können. Die Selbstmanagementfähigkeit von Teams wird zunehmend wichtiger. Parallel dazu wird die Rolle einer hierarchischen Führungskraft mit alleinigen Entscheidungskompetenzen ein Risikofaktor für Unternehmen. Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist die Kompetenz einander aufgabenbezogenes und zwischenmenschliches Feedback geben zu können. Damit Menschen ihr volles Potential entfalten können, müssen sie am Arbeitsplatz ganzheitlich auftreten können, was das kontinuierliche Abgeben von Meinungen und Kundgeben von Emotionen bedingt (Laloux, 2014; Bruch, Krummaker & Vogel, 2006; Gölzner & Meyer, 2018; Mack, 2016; Pulakos, Mueller-Hanson, & Arad, 2018; Raelin, 2016). Grundlage für eine gemeinsame Blickrichtung bilden geteilte Werte und Normen im Team (Newton & Maierhofer, 2005).

Ein Konstrukt, das durch Individuum-zu-Gruppe Feedback mögliche Effekte auf diese notwendigen Kompetenzen erfassen kann, ist die Team Emotional Intelligence von Druskat und Wolff (2001; 2008).

In wie fern sich Teammitglieder über beschriebene Teamnormen einig sind, kann durch Posners (1992) Person-Organization Value Congruence erfasst werden. Nachfolgend werden beide Instrumente vorgestellt.

3.7 Team Emotional Intelligence

Die Skala der Team Emotional Intelligence ist Ergebnis jahrelanger Forschung von Druskat und Wolff (Druskat & Wolff, 2001a, 2001b; Wolff, Druskat, Koman, & Messer, 2006) und wurde ursprünglich als Group Emotional Intelligence bezeichnet, weshalb in der Literatur beide Begriffe auftreten können. Zur einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit der Begriff Team Emotional Intelligence (TEI) verwendet. Sie basiert auf Goleman's Framework von Bewusstsein und Regulation von Emotionen auf mehreren Ebenen, soll aber nicht mit der individuellen emotionalen Intelligenz verwechselt werden. Fragebogen, die die emotionale Intelligenz auf Ebene des Individuums erfassen sind zum Beispiel der Emotional Quotient Inventory (EQ-i©) (Bar-On, 1997) oder das Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP) von Jordan und Lawrence (2009). Die Team Emotional Intelligence ist ein Gruppenkonstrukt und deutlich von der individuellen emotionalen Intelligenz der Gruppenmitglieder zu unterscheiden. Die TEI steht für die Fähigkeit einer Gruppe ein Set an Normen zu generieren, um die emotionale Erfahrung der Gruppe auf effektive Weise zu steuern. Laut Wolff (2006) Gibt es Normen, welche die Gruppeninteraktion

- mit deren Gruppenmitgliedern (Individual level),
- mit der Gruppe als Ganzes (Group level)
- und anderen ausserhalb der Gruppe (Cross-boundary level)

steuern. Auf jeder dieser Ebenen sind Normen vertreten, die Bewusstsein von Emotionen in der Gruppe kreieren (Awareness) und Normen, die Gruppenverhalten regulieren (Regulation).

Die Autorin erhielt den Schlüssel zu diesem Fragebogen von Steven Wolff persönlich (Wolff & Druskat, 2016). Der Auszug der TEI Skalen entsprechend der

TEI Skalen des TEI Manuals (Wolff, 2006) wird in folgender Tabelle aufgezeigt. Die neun Normen, welche die Team Emotional Intelligence ausmachen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 1 Team Emotional Intelligence Normen. Eigene Darstellung nach Wolff (2006, Wolff & Druskat, 2016)

Level	Dimensions	Norms
Individual	Group Awareness of Members	Interpersonal understanding (understanding feelings, interests, concerns, strengths and weaknesses of members) (IU)
	Group Regulation of Members	Addressing Counterproductive Behavior (having rules of conduct, speaking up when a member does something out of line) (CN)
		Caring behavior (communicating affection, Appreciation, and respect for other members) (CB)
Group	Group Self-Awareness	Team self-evaluation (evaluating self, including emotional states, strengths & weaknesses in interaction and operation) (TE)
	Group Self-Regulation	Creating Emotion Resources (accept emotions as part of group and encourage expression and examination of feelings) (WE)
		Creating an affirmative environment (positive group affect, optimistic outlook) (CA)

Cross-boundary (External)	Team social awareness	Proactive problem solving (taking initiative to anticipate problems before they occur or to immediately or actively take ownership and control of a problem) (PS)
	Group Social Awareness	Organizational understanding (understanding the socio-political system of which group is a part, including the concerns and needs of other groups) (OA)

Wolff (2006) beschreibt, es gilt hierbei zu beachten, dass die Normen nicht zwingend auf Emotionen fokussiert sind. Vielmehr steht jede Norm für ein Verhalten in einer Gruppe, welches Emotionen auslöst.

Für den Zweck dieser Studie werden die Level Individual und Group ausgewählt. Die aufgrund dessen, da es sich bei aspectx um ein Teaminstrument handelt und die Dauer der Studie zu kurz ist, um Effekte auf Cross-boundary Ebene zu erwarten. Ausserdem kann die Autorin diese Normen durch den Einsatz von aspectx nicht kontrollieren, weshalb die Cross-boundary Ebene für diese Studie ausser Acht gelassen wird. Das Erwähnen von TEI in den nachfolgenden Kapiteln inkludiert daher ausschliesslich die TEI auf Individual- (TEI-I) und Group-Level (TEI-G).

In seinem Technical Manual beschreibt Wolff (2006) die einzelnen Normen der beiden Ebenen.

Auf der individuellen Ebene hilft die Norm «Interpersonal Understanding» der Gruppe die Bedürfnisse, Perspektiven und Emotionen der Mitglieder stärker wahrzunehmen. Die Normen *Confronting Members who break norms* und *Caring*

Behavior helfen dabei das Verhalten der Gruppe gegenüber ihren Mitgliedern zu lenken.

Auf der Gruppenebene hilft die Norm *Self-Evaluation* der Gruppe die generelle Stimmung in der Gruppe wahrzunehmen. Die Normen *Creating Resources*, *Working with Emotions*, *Creating an affirmative environment* und *Proactive Problem solving*, leiten das Verhalten der Gruppe auf eine Art, die ihnen hilft Herausforderungen auf eine Weise zu besprechen, die positive Energie fördert und dennoch nicht die Realität der Situation verzerrt.

Entwicklung des Fragebogens. Die initiiierende Arbeit von Druskat et al. (2001b) identifiziert 13 Normen, die ein Set von Verhaltensweisen in emotional kompetenten Gruppen repräsentieren. Die Items in der aktuellen Version des Fragebogens repräsentieren einen Prozess von kontinuierlicher Verfeinerung des Konstruktes, basierend auf vorangehender Forschung. Durch weitere Arbeit von Hamme (2003) und Wolff und Druskat (2016) wurde die Anzahl der Normen von 13 auf neun reduziert. Teilweise wurden Items umformuliert, um ihre Klarheit und Relevanz zu erhöhen. Auf Basis einer Faktorenanalyse wurden Items eliminiert, wenn sie nicht die entsprechende Faktorladung aufwiesen.

Einsatz des TEI-Fragebogens. Der TEI-Fragebogen dient zwei Zwecken: Teamentwicklung und Forschung. TEI ist ein Messinstrument auf Gruppenebene. Das bedeutet, dass die meisten Mitglieder eines Teams den Fragebogen ausfüllen müssen (mind. 75-80%).

Unterschiede in den Perspektiven. Der TEI-Fragebogen wird einen Durchschnittswert ergeben, der eine Zusammenstellung der Wahrnehmung der Mitglieder über das Team repräsentiert. Wenn man Teams untersucht ist es sehr wichtig diesen Unterschieden in den Teams genauso Aufmerksamkeit zu schenken,

wie den Durchschnittswerten, um der Gruppe zu helfen ihre Mitglieder zu verstehen und Unterschieden in der Wahrnehmung zu erkennen.

Die Reliabilität der TEI-Normen konnte mit einem Durchschnitt von .823 anhand einer Studie mit einer Stichprobe von 473 Teammitgliedern, aufgeteilt in 91 Teams, nachgewiesen werden (Wolff, 2006).

3.8 Person-Organization Value Congruence

Jehn, Chadwick & Thatcher (1997) beschreiben Wertekongruenz als den Grad der Übereinstimmung hinsichtlich der Zustimmung zu den Werten der Gruppenprozesse und der Gruppenarbeit durch die Teammitglieder.

Ob sich das gemeinsame Verständnis der definierten Werte verändert hat, wird in dieser Studie durch eine Skala erhoben die Posner (1992) in seiner Studie zur Untersuchung der Person-Organization Value Congruence (POVC) anwendete.

Posner (1992) fand dabei heraus, dass die POVC direkt mit positiver Arbeitseinstellung korreliert. Bei der POVC geht es um die Werte einer Organisation und der Identifikation mit diesen durch die Mitarbeitenden. Er unterteilt die Wertekongruenz in drei Dimensionen: Klarheit, Konsens und Intention.

Klarheit bezieht sich darauf, zu welchem Grad der Befragte versteht für was der Unternehmenswert steht. Posner operationalisiert diese Dimension durch folgendes Item: "I have a clear understanding of what *this core value* means". *This core value* kann dabei direkt mit dem Unternehmenswert ersetzt werden. Konsens wird durch die Aussage "There is a great deal of agreement among people at my level of the organization about what *this core value* represents." operationalisiert. Konsens steht laut Posner für den Grad an Übereinstimmung oder geteilte Bedeutungszuschreibung eines Wertes unter den Mitarbeitenden. Die Intentionsskala bezieht sich auf die emotionale Verbundenheit der Mitarbeitenden

mit einem Unternehmenswert und welche Wichtigkeit die Mitarbeitenden diesem Wert zuschreiben. Intention wurde anhand der Aussage "I really support the intent of *this core value*" operationalisiert.

Die Autorin hat diese POVC-Skala aufgrund der Möglichkeit, direkten Bezug zu den in aspecx erfassten Aspekten zu nehmen, als passend für den Zweck dieser Studie identifiziert.

Die Autorin hat Posners POVC-Skala an den Team-Kontext dieser Studie angepasst. Somit wurden die Items folgendermassen transformiert (s. Tabelle 2):

Tabelle 2 Transformierte Items der Person-Organization Value Congruence Skala (Posner, 1992)

	Originalitem Posner (1992)	Transformiertes und übersetztes Item
Klarheit	I have a clear understanding of what <i>this core value</i> means"	Ich habe ein klares Verständnis davon, was der Wert ____ bedeutet.
Konsens	There is a great deal of agreement among people at my level of the organization about what this core value represents."	In meinem Circle/Kreis herrscht grosse Übereinstimmung darüber, für was der Wert ____ steht.
Intention	I really support the intent of this core value"	Ich unterstütze die Intention des Wertes ____

Nachfolgend wird somit von der Person-Team Value Congruence (PTVC) gesprochen. Unter Berücksichtigung des soziotechnischen Kontextes, in dem die App eingesetzt wird, wird nachfolgend der soziotechnische Systemansatz vorgestellt.

3.9 Soziotechnischer System-Ansatz

Bei der Einführung eines digitalen Instruments in den Arbeitsalltag eines Menschen, Teams oder Bereichs gilt es zu berücksichtigen, dass ihre Einbindung in bestehende Systeme, die Teamstrukturen und die organisationalen Gegebenheiten einen Einfluss auf die Nutzung des digitalen Instruments haben können.

Soziotechnische Systeme bestehen aus einem sozialen wie auch einem technischen Teilsystem. Beide Teilsysteme sind für sich wie auch in ihrer Beziehung zu einander, zu analysieren. Gestaltet werden die beiden Teilsysteme gemeinsam, da sie in einer voneinander abhängigen Wechselwirkung zueinanderstehen (Emery, 1959; Emery & Trist, 1960; Allioth, 1980; Ulich, 2011/2013). Trist (1981) listet drei Domänen für das Vorkommen soziotechnischer Systeme auf: Primäre Arbeitssysteme als abgrenzbare Subsysteme einer Organisation, ganze Organisationssysteme und Makrosoziale Systeme, wie Gemeinden oder Institutionen. Diese Studie fokussiert sich auf primäre Arbeitssysteme in Form der teilnehmenden Teams unter Berücksichtigung von Einflussfaktoren des gesamten Organisationssystems.

Das aus dem soziotechnischen Systemansatz abgeleitete MTO-Konzept mit der dazugehörigen MTO-Analyse (Strohm & Ulich, 1997, Ulich, 1997/2011) beschreibt, dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und Wechselwirkung zu reflektieren sind. Die Arbeitsaufgabe steht dabei im Zentrum dieses Konzepts, wobei die Aufgabe als Primat den Menschen mit den

organisationalen Strukturen und das soziale- mit dem technischen System verbindet (Ulich, 2013). Organisationen sind wiederum eingebettet in Markt und soziale, wie natürliche Umweltbedingungen (Ulich, 2016). Die Arbeitsaufgabe wird als psychologisch «relevantester Teil der vorgegebenen Arbeitsbedingungen» bezeichnet, da sie den Schnittpunkt zwischen Organisation und Individuum bildet (Ulich, 2016, S.5). Eine Visualisierung des Modells ist in Abbildung 9 dargestellt.

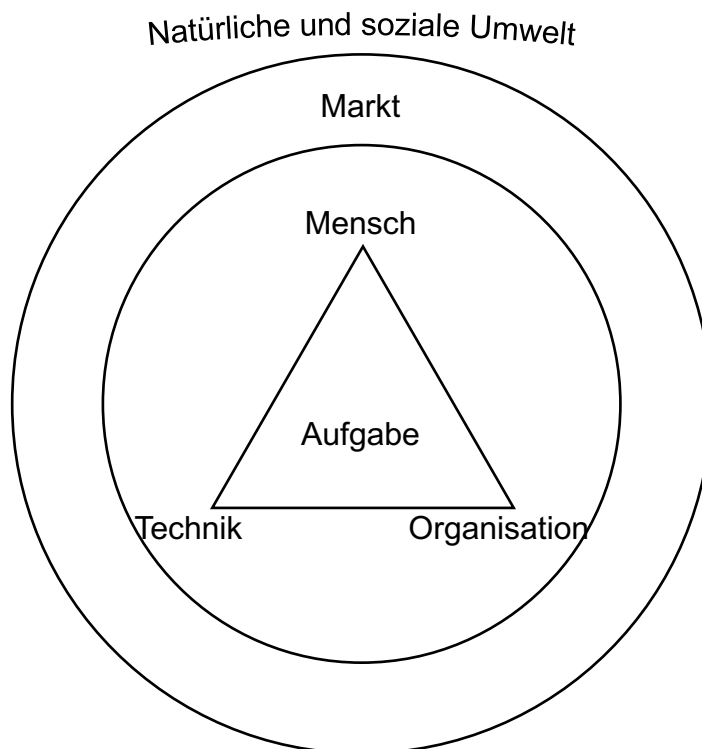


Abbildung 9 MTO-Modell, eigene Darstellung nach Ulich (1997)

Die sieben Schritte der MTO-Analyse werden untenstehend aufgeführt (Ulich, 2016, S. 88):

1. Analyse auf der Ebene des Unternehmens
2. Analyse von Auftragsdurchläufen (Prozessanalyse)
3. Analyse von Arbeitssystemen
4. Analyse von Arbeitsgruppen
5. Bedingungsbezogene Analyse von Schlüsseltätigkeiten

6. Personenbezogene Arbeitsanalysen

7. Analyse der soziotechnischen Geschichte

Diese Schritte dienen der vorliegenden Studie als Orientierung, werden jedoch nicht Schritt für Schritt durchgeführt. Der MTO-Gesichtspunkt soll Rahmen und Anhaltspunkt für die Analyse und die Gestaltungsempfehlungen dieser Interventionsstudie bieten, denn die aspecx App wirkt auf allen drei Ebenen des MTO-Modells. Es findet eine individuelle Reflexion hinsichtlich der definierten Werte statt (M). Dies geschieht anhand eines technischen Gerätes, welches an die vorhandene technische Infrastruktur der Organisation (T) angebunden werden muss. Da die in der App reflektierten Werte die organisationalen Verhaltensregeln operationalisieren und die Nutzung des Instruments während der Arbeitszeit geschieht, ist auch die Organisation (O) ein Faktor, der die Aufgabe – die Reflexion, Bewertung und Besprechung der Aspekte - beeinflusst.

Vor dem Hintergrund des Ziels dieser Arbeit sowie auf Basis des theoretischen Hintergrundes werden nachfolgend die Fragstellungen und dazugehörigen Hypothesen formuliert. Die Visualisierung des Forschungsmodell schliesst das Kapitel ab.

3.10 Fragestellungen, Hypothesenformulierung und Forschungsmodell

Die Leitfrage, der diese Arbeit nachgeht, lautet:

«Kann das digitale Feedbacktool «aspecx» Teams beim Paradigmenwechsel
hin zur Selbstorganisation unterstützen?»

Zur Beantwortung dieser Leitfrage, werden vier Unterfragestellungen definiert:

1. «Hat die Nutzung der aspecx App einen Einfluss auf die Team
Emotional Intelligence und wenn ja, welchen?»

2. «Hat die Nutzung der aspectx App einen Einfluss auf die Person-Team Value Congruence und wenn ja, welchen?»
3. «Gibt es Faktoren, die die Nutzung der App begünstigen, wenn ja, welche?»
4. «Gibt es Faktoren, die die Nutzung der App beeinträchtigen, wenn ja, welche?»

Die Ableitung der Hypothesen basiert auf einer Kombination aus dem Wirkmechanismus der aspectx App und den Befunden aus der Literatur. Abbildung 10 visualisiert die hypothetischen Wirkmechanismen zwischen dem mittels aspectx gesteuerten (Individuum- zu-)Gruppenfeedbackprozess und den TEI Normen bzw. PTVC Dimensionen.

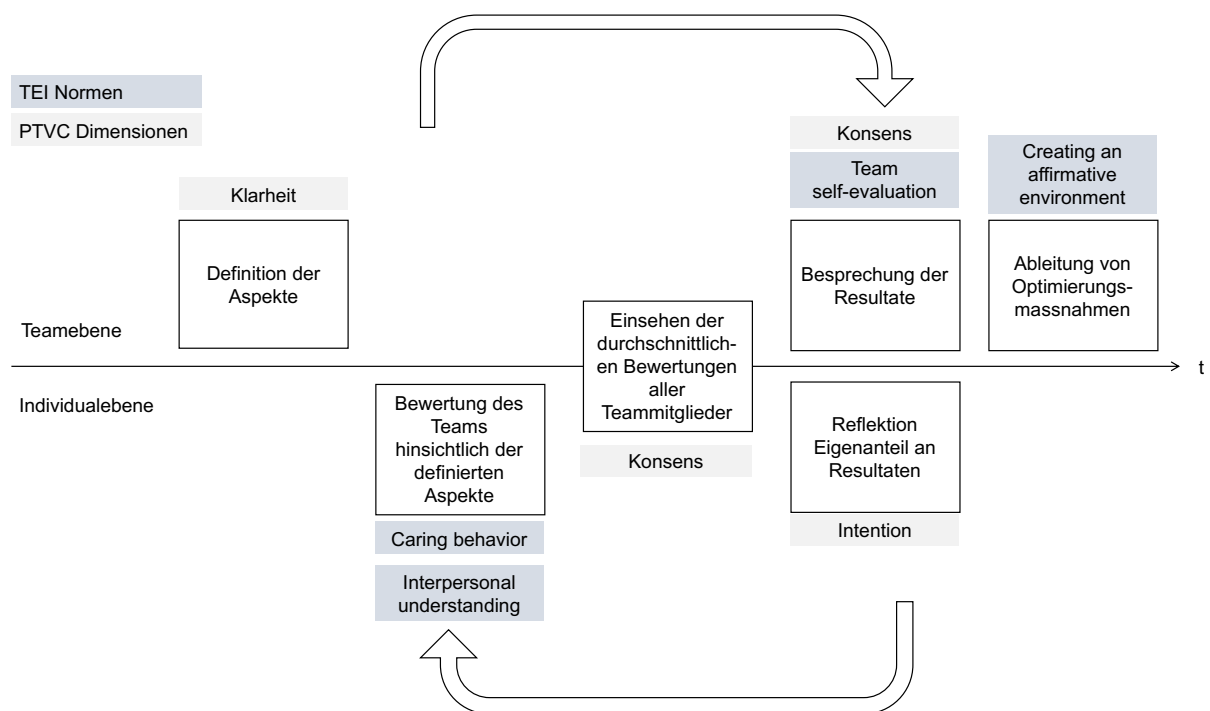


Abbildung 10 Hypothesenmodell (eigene Darstellung)

Die abgeleiteten Hypothesen lauten

H1: Der Einsatz von aspectx erhöht die Team Emotional Intelligence.

H2: Der Einsatz von aspectx erhöht die Person-Team Value Congruence.

Aufgrund des explorativen Vorgehens für die Fragestellungen 3 und 4, werden für diese beiden Fragestellungen keine Hypothesen formuliert.

Die Ableitung der übergeordneten Annahme, welche sich auf die Leitfrage bezieht, basiert auf dem Hypothesenmodell von H1 und H2. An dieser Stelle wird Kapitel 4.3 vorgegriffen. Im Rahmen dieser Studie wurden zwei Fälle akquiriert, welche aus insgesamt neun Teams bestehen. Fall 1 ist seit kurzem holokratisch aufgestellt, während Fall 2 gerade dabei ist in der Organisation die soziokratische Kreismethode zu implementieren. In beiden Fällen wurde die aspectx App eingesetzt und als Reflexionsgegenstand Verhaltensnormen ausgewählt, die für einen erfolgreichen Paradigmenwechsel hin zur Selbstorganisation der Teams als erwünscht und förderlich identifiziert wurden. Daraus ergibt sich für die Leitfrage folgende Annahme (s. Abbildung 11): Durch die Integration von, für den Paradigmenwechsel relevanten, Verhaltensnormen in die aspectx App und damit die Auseinandersetzung mit diesen auf Individuum- und Gruppenebene sowie die durch den gesteuerten Feedbackprozess initiierte Erhöhung von TEI und PTVC, kann die aspectx App Teams beim Paradigmenwechsel hin zur Selbstorganisation unterstützen.

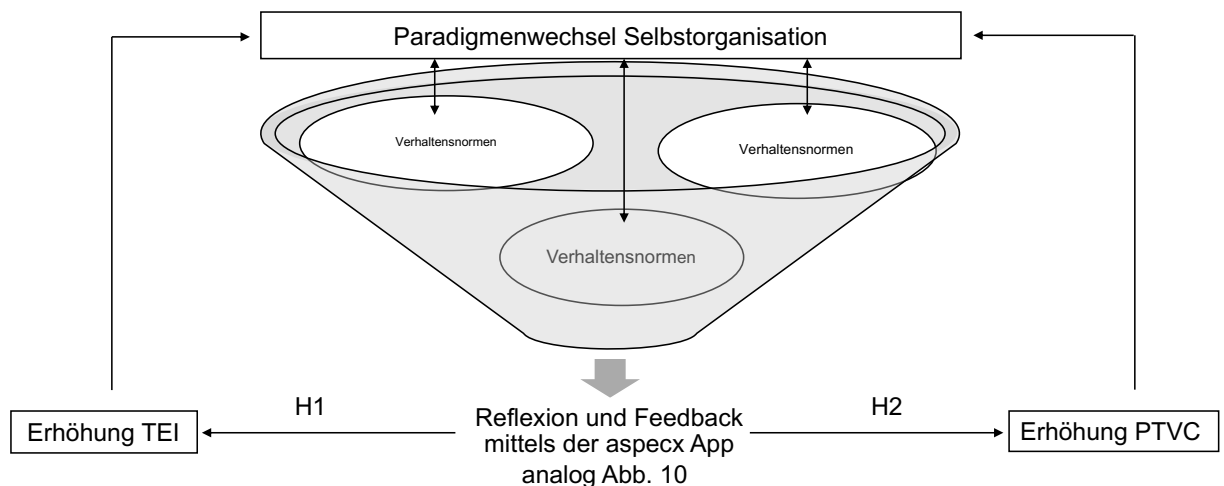


Abbildung 11 Annahmenmodell für Leitfrage

Das zusammengefasste Forschungsmodell ist Abbildung 12 zu entnehmen. Im Zentrum steht die unabhängige Variable (UV). Als unabhängige Variable wird die Variable genannt, die vom Experimentator aktiv verändert wird. Sie wird auch als «Treatment» bezeichnet (Huber,2013). Die «Veränderung» in dieser Studie ist der Einsatz der aspectx App. Untersucht wird ihre Auswirkung auf die unabhängigen Variablen (AV) TEI und PTV – die Variablen, bei denen ein Effekt der UV beobachtet werden soll (Huber,2013). Gleichzeitig bildet die UV die Aufgabe als Primat der MTO-Analyse.

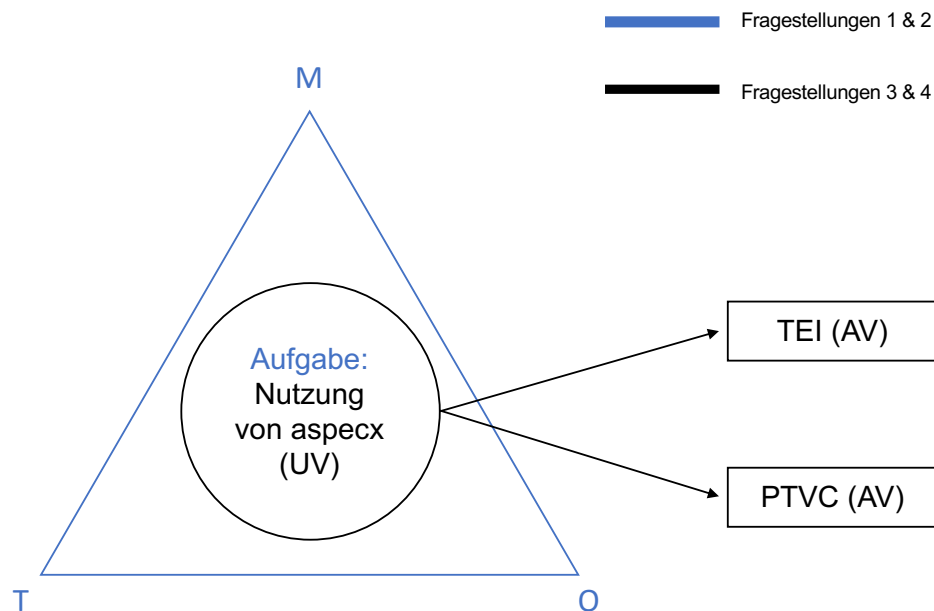


Abbildung 12 Forschungsmodell (eigene Darstellung)

4 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel dient der Darstellung und Erläuterung des Forschungsdesigns. Dieses soll die Fragestellungen und dazugehörigen Hypothesen prüfen. Ebenso werden die eingesetzten Methoden beschrieben.

4.1 Forschungsdesign

Um die unmittelbare Übertragbarkeit in die Praxis zu gewährleisten wählt die Autorin das Forschungsdesign einer Interventionsstudie in Form eines quasi-experimentellen Designs. Als Interventionsstudien werden Studien bezeichnet, die durch eine Intervention (unabhängige Variable) einen Effekt auf ausgewählte abhängige Variablen prüfen möchten (Petermann, 1996). Als quasi-experimentell werden Designs bezeichnet, die zwar das erste Kriterium eines Experiments – der Variation mindestens einer UV – erfüllen, nicht aber das zweite Kriterium, nämlich der Kontrolle der relevanten Störvariablen (Huber, 2013). Laut Huber (2013) sind Quasi-Experimente für Untersuchungen im Feld besonders wichtig, da sie hier oft «das methodisch schärfste Werkzeug sind, das eingesetzt werden kann» (S.195). Aufgrund der in dieser Studie, durch die Zugehörigkeit zu Unternehmen und Teams, nicht mögliche zufällige Zuteilung der Stichprobe, sind die damit verbundenen Störvariablen wie zum Beispiel unterschiedlich starke Teamzugehörigkeitsgefühle, unterschiedliche Auslastungen, unterschiedliche Anforderungen an Teams und einzelne Mitarbeitende, unterschiedliche Prozesse nicht kontrollierbar. Deshalb ist in einem Quasi-Experiment der Schluss von der abhängigen Variablen auf die Wirksamkeit der unabhängigen Variablen nicht zum gleichen Grad möglich, wie bei einem tatsächlichen Experiment (Huber, 2013). Der Einsatz von aspecx und die Störvariablen sind konfundiert. Da es nicht möglich ist alle Störvariablen im Feld zu erfassen sind, ist es besonders wichtig zu belegen, dass ein möglicher Einfluss auf

die AV (PTVC und TEI) auch auf die UV (aspecx) zurückzuführen ist. Hierfür wurden eine Reihe an Kontrollvariablen erhoben, die im Laufe des Kapitels vorgestellt werden.

Auf eine Kontrollgruppe wurde aufgrund der schweren Vergleichbarkeit von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen im Feld verzichtet. Auf eine Wartekontrollgruppe wurde aufgrund der zeitlichen Beschränkung, die mit der Masterthesis einher geht, ebenfalls verzichtet.

Experimente im Feld gelten als sehr störanfällig und weisen daher meist nur eine geringe interne Validität auf. Dafür sind die Ergebnisse eines Feldexperiments direkt auf ähnliche Situationen übertragbar und somit extern hoch valide. Die Validität einer Messung gibt Auskunft über die Güte der Operationalisierung (Huber, 2013).

Die Untersuchung im Feld wurde gewählt, um für den Praxispartner möglichst realitätsnahe und praxisrelevante Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Zusätzlich erhobene qualitative Daten tragen zur Kontrolle und Aufklärung der quantitativen Ergebnisse und deren Interpretation bei und stärken damit die interne Validität der Studie.

Die Konstruktvalidität dieser Studie, also die Güte der Operationalisierung von UV und AV, sei aufgrund der innovativen und zuvor noch nicht psychologisch validierten UV, Teil der Ergebnisse dieser Studie.

4.2 Durchführung und Ablauf der Studie

Eine Visualisierung des Ablaufs der Studie ist in der folgenden Abbildung 13 ersichtlich. Der Ablauf gliedert sich in vier Phasen. Zunächst die vorbereitende Intervention zur Erarbeitung der in aspecx erfassten Verhaltensnormen. Anschliessend die 1. Messung der TEI und PTVC (Prä-Test) gefolgt von der

elfwöchigen Intervention und die anschliessende 2. Messung der TEI und PTVC (Post Test).

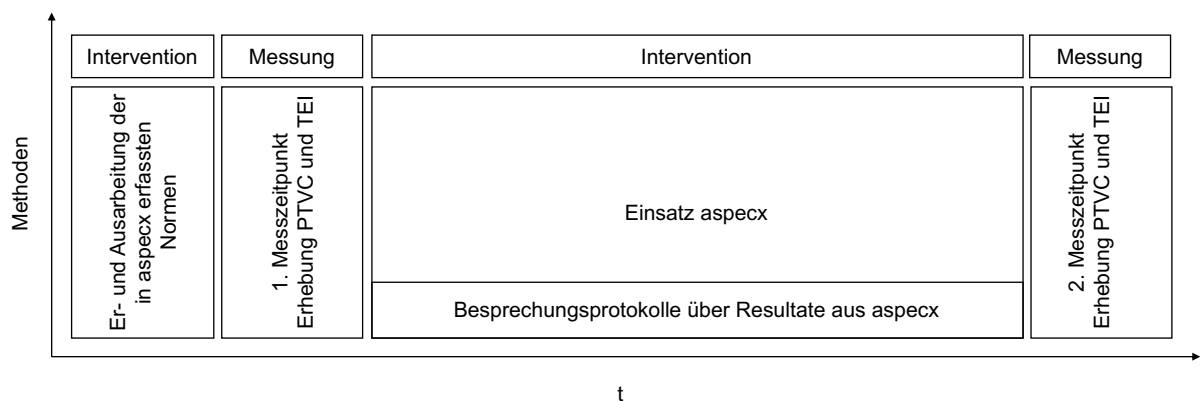


Abbildung 13 Studienablauf (eigene Darstellung)

4.3 Stichprobe

Gegenstand dieser Studie bilden zwei Fälle. Dieses Kapitel beschreibt die beiden untersuchten Fälle aus einer an die MTO-Analyse angelehnten Perspektive. Zur Informationsbeschaffung wurden informelle Experteninterviews mit den Ansprechpersonen der beiden Fälle und Dokumentenanalysen durchgeführt.

Das Untersuchungsumfeld wurde aus folgenden Gründen gewählt:

- Der Paradigmenwechsel hin zur Selbstorganisation der Teams findet gerade statt
- Die strukturelle Umsetzung ist bereits erfolgt, der mentale Wandel ist nach internen Aussagen noch nicht abgeschlossen
- Beide Fälle haben auf die Kreisstruktur umgestellt bzw. eine Kreisstruktur über die lineare Organisation gelegt
- Es finden regelmässige Meetings auf Team und Bereichsebene statt

4.4 Fall 1

Fall 1 ist ein Human Resources Bereich einer Schweizer Krankenversicherung mit Hauptsitz in Zürich.

Im September 2018 hat der Bereich HR Business Consulting (EHR) auf die Organisationsform Holacracy umgestellt und somit eine Hierarchiestufe abgebaut. Der Bereich gestaltet sich neu in so genannten «Circles» in denen die vorherigen linearen Führungskräfte nun «lediglich» die Fachführung übernehmen. Die Mitarbeitenden der einzelnen Circles sowie die Circles untereinander sind hierarchisch gleichgestellt. Jeder Circle hat die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, um Anfragen und Aufträge von Kunden und Partnern selbständig zu lösen (in jedem Circle ist mindestens die Funktion Recruiter, HR Specialist und HR Admin vertreten).

Abbildung 14 zeigt das an Holacracy angepasste «Organigramm» des Bereiches HR Consulting. Alle Circles beziehen ihre Aufträge und Anfragen direkt von Kunden und Partnern. Im Peak Circle werden bei Ressourcenengpässen Aufgaben mit dem gesamten Bereich geteilt und von jenen übernommen, die über ausreichend Kapazität verfügen.

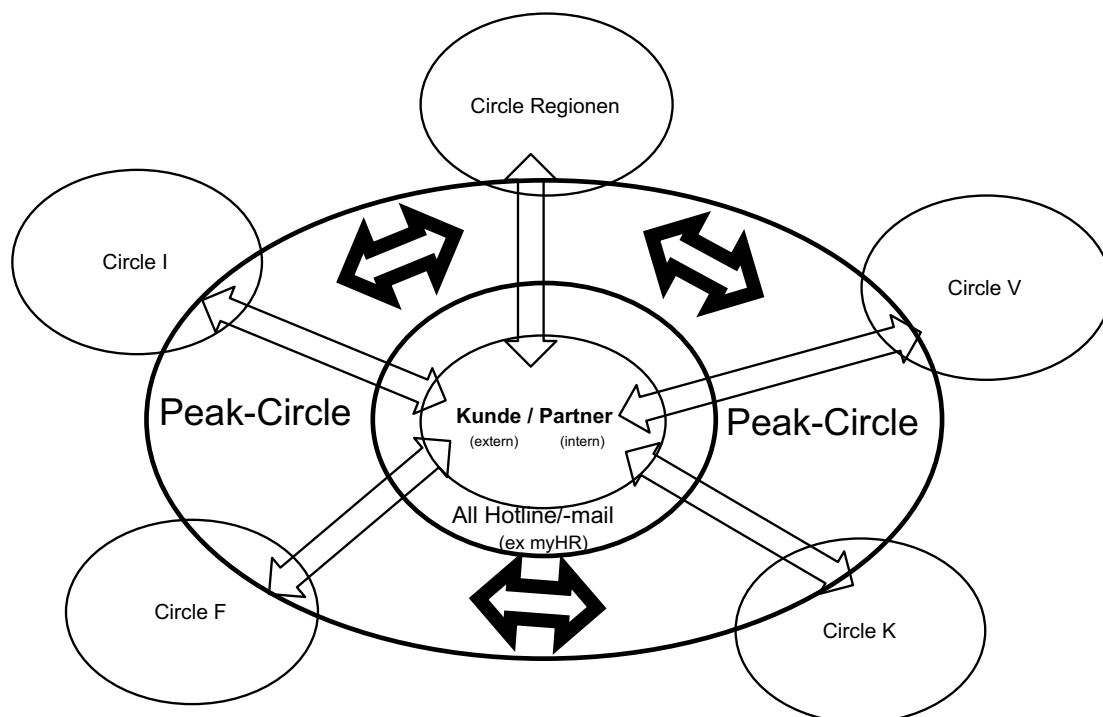


Abbildung 14 Kreisorganisation des Bereichs HR Consulting (interne Quelle)

Der Bereich «HR Business Consulting» besteht aus fünf Teams mit insgesamt $N=22$ Mitarbeitenden, von denen $n=16$ weiblich und $n=6$ männlich sind.

Die Aufschlüsselung der Anzahl Teilnehmenden pro Team ist der untenstehenden Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3 Anzahl Teilnehmende pro Circle

Team	<i>n</i>
Circle I	3
Circle V	4
Circle F	5
Circle Regionen	5
Circle K	5

Der Circle Regionen, nachfolgend als «Circle R» bezeichnet, setzt sich aus Mitarbeitenden in den Regionalsitzen (Westschweiz, Bern, Tessin) des Untersuchungspartners zusammen. Die Zusammenarbeit dieser Mitarbeitenden gestaltet sich meist virtuell und ortsunabhängig.

Um mögliche Veränderungen in den Teammeetings durch den Einsatz von *aspecx* nachvollziehen zu können, sind Anhang A die Meeting Frequenzen, Meeting Dauer und die üblicherweise besprochenen Themen vor Beginn der Studie, zu entnehmen.

Fall 1 arbeitet in einem Grossraumbüro mit flexiblen Arbeitsplätzen. Alle Mitarbeitenden sind mit persönlichen Laptops ausgestattet. Demografische Daten wurden aus Anonymitätsgründen nur sehr bedingt erhoben.

4.4.1 Erarbeitung der in *aspecx* erfassten Verhaltensnormen

Fall 1 hat während eines «Circulation Meetings», im Rahmen ihres Paradigmenwechsel hin zur Selbstorganisation, folgende erwünschte «Denk- und Verhaltensweisen» erarbeitet (s. Tabelle 4):

Tabelle 4 Denk- und Verhaltensregeln des Bereiches EHR, Fall 1

- Eigenverantwortung (Kunde)
- Selbstführung (Ich)
- Selbstorganisation (Circle)
- Innovation
- Hierarchieminimierung
- Rückendeckung
- Anbindung an Organisation
- Handlungsspielraum
- Kompetenzsteigerung
- Netzwerk
- Demokratie
- Partnerschaft

Diese Denk- und Verhaltensweisen dienten als Grundlage für die Ausarbeitung der in aspecx erfassten Verhaltensnormen und Werte. Die Finalisierung der Auswahl und Formulierung der Aspekte erfolgte in Co-Erarbeitung mit den beiden Ansprechpersonen (ehem. Leitung und weitere Kontaktperson) des Fall 1. Es wurden die folgenden Aspekte bzw. Verhaltensnormen definiert (s. Tabelle 5).

Tabelle 5 Definierte Aspekte und Verhaltensnormen

Aspekt	Verhaltensnorm
Handlungsspielraum	Gegenüber unseren Kunden haben wir in unserem Circle den nötigen Handlungsspielraum.
Übernahme Eigenverantwortung	Im Circle wird eigenverantwortlich gehandelt
Kompetenzsteigerung	Durch die Erweiterung des Verantwortungs- und Aufgabenspektrums findet im Circle

eine spürbare Kompetenzsteigerung statt.

Demokratie	In meinem Circle werden Entscheide gemäss unserem gemeinsamen Kompetenzraster und dessen Regel gefällt. Bei allgemeinen Themen, welche alle Circlemitglieder betreffen, entscheiden wir demokratisch.
Gleichstellung	Bei uns im Circle wird auf Augenhöhe kommuniziert und gearbeitet.
Rückendeckung	Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Circle und meine Co-Leitung mir bei gefällten Entscheidungen (und möglichen Fehlentscheidungen) Rückendeckung gibt.

Die Auswahl der Aspekte und die dazugehörigen Verhaltensnormen wurde allen Teilnehmenden zugestellt, ausserdem sind diese jederzeit in der App nachzulesen.

4.5 Fall 2

Fall 2 bildet ein Kinder- und Jugendspital aus Deutschland, welches im September 2018 bereits erste Organisationseinheiten auf die soziokratische Kreismethode SKM umgestellt hat. Betroffen von der Umstellung sind vier Bereiche in denen Entscheidungen nicht mehr nach linearer Hierarchie, sondern nach Konsent getroffen werden. Die Teams, über die die Entscheidungsstruktur in Form von Kreisen gelegt wurde, sind Diagnostik, Ambulanz für Kinder, Regelversorgung

und Kinderintensivstation. Die Anzahl Teilnehmende beträgt gesamthaft N=28, wovon n=22 weiblich und n=6 männlich sind. Die Aufschlüsselung pro Bereich ist der untenstehenden Tabelle 6 zu entnehmen.

Tabelle 6 Anzahl Teilnehmende pro Kreis

Bereich	n Teilnehmende aus Kreisen
Ambulanz für Kinder	7
Regelversorgung	8
Diagnostik	5
Kinderintensivstation	8

Jeder Kreis verfügt über die Kompetenzen seinen Arbeitsauftrag ganzheitlich erledigen zu können. Pflegepersonal und Ärzte der entsprechenden Station treffen gemeinsam Entscheidungen nach Konsent. Jeder Kreis trifft sich vierwöchentlich zu einer Kreissitzung. In jedem Kreis ist ein/e «Delegierte/r» dafür verantwortlich die Interessen und Anliegen seines Kreises im so genannten, hierarchisch höheren «Allgemeinen Kreis (AK)» zu vertreten. Der Implementierungskreis IK besteht aus dem Klinikmanagement und externen BeraterInnen und ist für die Implementierung und Umsetzung der soziokratischen Kreismethode SKM in der Organisation zuständig. Er hat ausserdem sogenannte «humane Sensoren» benannt, die den Auftrag haben stellvertretend für ihre Interessensgruppen Stimmungen und

Wahrnehmungen aus ihren Bereichen an den Implementierungskreis zurück zu spielen. Die Abbildung 15 visualisiert die Zusammenhänge der sechs Kreise.

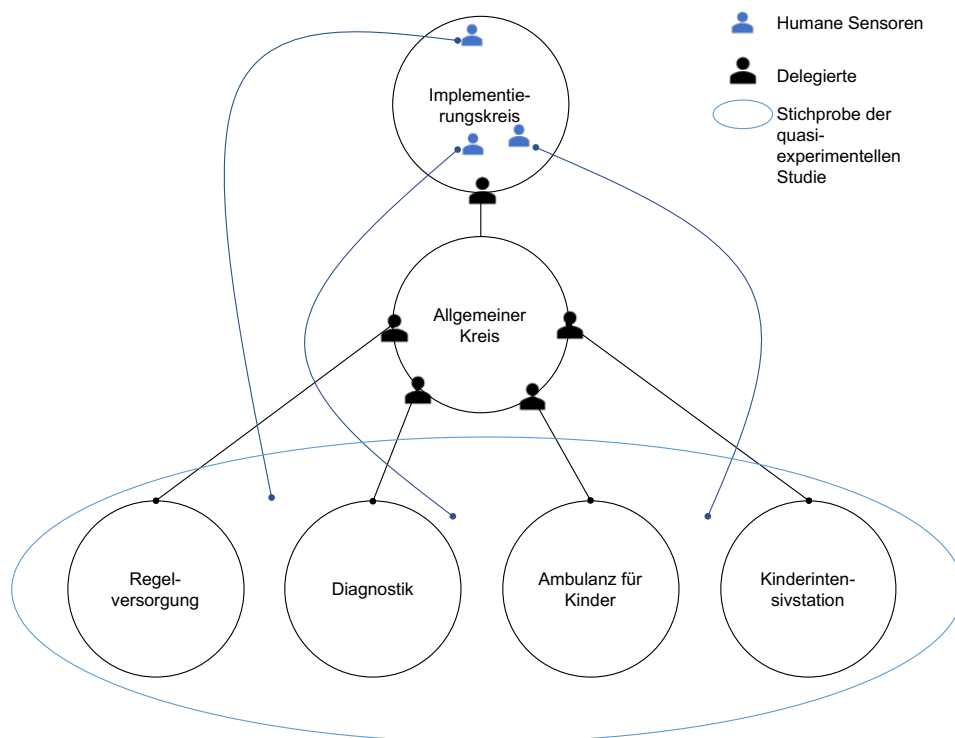


Abbildung 15 Kreisorganisation Kinder und Jugendspital (eigene Darstellung)

Um möglichst vergleichbare Bedingungen zwischen Fall 1 und 2 zu erhalten fokussiert sich die Studie auf Teams, die selbstorganisiert arbeiten und bei denen die Erledigung des gemeinsamen täglichen Arbeitsauftrages im Vordergrund steht. Im Allgemeinen Kreis sind auch Mitarbeitende der Klinik vertreten, die (noch) nicht nach der SKM arbeiten, weshalb der allgemeine Kreis aus der quasi-experimentellen Studie ausgeschlossen wird. Im Implementierungskreis arbeiten neben Klinikmitarbeitenden auch externe Berater, weshalb auch der Implementierungskreis aus der quasi-experimentellen Studie ausgeschlossen wird.

Im Spital gibt es einen Computer pro Station. Die Mitarbeitenden müssen sich mit ihrem persönlichen Zugang einloggen, wenn sie persönliche E-Mails bearbeiten möchten. Eine persönliche Emailadresse haben die Mitarbeitenden erst mit der Einführung der Soziokratie erhalten.

4.5.1 Stichprobe Interviews

An dieser Stelle wird dem nachfolgenden Kapitel vorgegriffen. In Fall 2 wurden ergänzende Interviews durchgeführt. Die Interviews wurden mit drei Personen oder Gruppen von sogenannten «humanen Sensoren» der Einführung der soziokratischen Kreismethode durchgeführt.

Diese Personen wurden der Autorin vom Leiter des Spitals empfohlen, um stellvertretendes Feedback für deren Interessensgruppen zu erhalten. Die humanen Sensoren haben den Auftrag Stimmungen und Wahrnehmungen aus ihren Bereichen an den Implementierungskreis zurückzuspielen und wurden somit als passende Interviewpartner identifiziert.

Die untenstehende Tabelle 7 zeigt die Rolle, die Anzahl der Teilnehmenden und deren Geschlechterverteilung.

Tabelle 7 Übersicht Geschlechterverteilung

Rolle	<i>n</i>	Geschlecht
Interne Soziokratie Trainer	3	w=1 m=2
Vertreterin Kinderkrankenstation	1	w
Leiter Spital	1	m

4.5.2 Erarbeitung der in aspecx erfassten Verhaltensnormen

Für Fall 2 erfolgte die Erarbeitung der Normen gemeinsam mit den beiden Ansprechpartnern für die Durchführung dieser Studie, dem Leiter des Kinder- und Jugendspitals, und der Projektleitenden der Einführung der soziokratischen Arbeitsweise im Spital, die beide Mitglied im Implementierungskreis sind. Die Sicherstellung, dass die restlichen Mitarbeitenden mit der Auswahl der

ausgewählten Verhaltensweisen ebenfalls einverstanden sind, erfolgte durch die Vorlage und Einholung des Konsent innerhalb des Implementierungskreises.

Für den Fall 2 wurden in Co-Erarbeitung mit dem Leitenden des Spitals und der Soziokratieverantwortlichen folgende Verhaltensnormen erarbeitet und definiert, welche:

Tabelle 8 Definierte Aspekte und Verhaltensnormen

Aspekt	Verhaltensnorm
Gleichwertigkeit	In unserem Kreis ist jedes Mitglied gleichwertig.
Konsequenz	Das Konsentprinzip bei der Entscheidungsfindung wird konsequent eingehalten.
Partizipation	Ich fühle meine Interessen im Kreis gut vertreten.
Rollenklarheit	In unserem Kreis sind Aufgaben und Funktionen klar verteilt.
Persönliche Wertschätzung	Ich fühle mich als Individuum wertgeschätzt.
Fachliche Wertschätzung	Ich fühle mich mit meiner fachlichen Kompetenz wertgeschätzt.
Freie Einwände	In meinem Kreis fühle ich mich sicher genug, um Konsent nicht zu geben.

Effektiver Informationsfluss	In meinem Kreis erhalte ich die Informationen, die ich zur Erledigung meiner Arbeit benötige.
Aufwand-Qualitäts-Verhältnis der Kreisorganisation (<i>auf Wunsch der Projektleitung integriert. Eigentlich keine Verhaltensnorm</i>)	Der Zeitaufwand für die Kreisorganisationsmethode steht in einem guten Verhältnis zur Qualität der Entscheidungen.

Die Auswahl der Aspekte und die dazugehörige Verhaltensnorm wurde allen Teilnehmenden zugestellt, Ausserdem sind diese jederzeit in der App nachzulesen.

4.6 Erhebungsmethoden

Nachfolgend werden die eingesetzten Erhebungsmethoden erläutert.

Da diese Studie zwei Fälle untersucht, sind, an den Stellen, an denen die Erhebung von den organisationalen Bedingungen des jeweiligen Falls beeinflusst wurden, die Methoden pro Fall beschrieben.

4.6.1 Fragebogen zur Erfassung der PTVC und TEI

Als Erhebungsinstrument wurde ein standardisierter online Fragebogen verwendet. Die Befragung war für Fall 1 bei beiden Erhebungszeitpunkten zehn Werktage und für Fall 2 während 15 Werktagen, aktiv. Der Hauptteil des Fragebogens, welcher die Konstrukte PTVC und TEI erfasst, besteht für Fall 1 aus drei mal sechs (18) und für Fall 2 aus drei mal neun (27) Items der PTVC-Skala und 30 Items, die die TEI erfassen.

Um die Datensätze nach der zweiten Erhebung paaren zu können und trotzdem Anonymität zu gewährleisten, wurde zu Beginn des ersten Fragebogens ein

Pseudonym erhoben. Die Teilnehmenden wurden gebeten dieses Pseudonym auch beim zweiten Messzeitpunkt wieder anzugeben.

Die Items wurden mit Hilfe von Übersetzungsprogrammen von englisch auf deutsch übersetzt, anschliessend von einem englischen Muttersprachler rückübersetzt und entsprechend angepasst.

Zusätzlich zu den Konstrukten wurden zu beiden Messzeitpunkten zusätzliche Kontrollvariablen erfasst, die die Interpretation der Ergebnisse unterstützen sollen.

4.6.2 Erhebung von Kontrollvariablen

Um trotz der Untersuchung im Feld möglichst valide Ergebnisse zu erzielen, wurden zusätzlich zu den Konstrukten Kontrollvariablen erhoben, die von der Autorin als ausschlaggebend für die Quantität und Intensität von Kollaboration identifiziert wurden (Messzeitpunkt 1). Ausserdem sollen sie Aufschluss über das Nutzungsverhalten der App geben (Messzeitpunkt 2), denn nach Nadler (1979) ist Gruppenfeedback erst dann besonders wirksam, wenn die Gruppe eine gemeinsame Aufgabe verfolgt und in ihren Teilarbeiten voneinander abhängig ist. Diese Variablen sind nachfolgend aufgeführt und erläutert.

4.6.2.1 Messzeitpunkt 1

In welchem Arbeitspensum arbeiten Sie? Mit diesem Item soll kontrolliert werden wie hoch der Beschäftigungsgrad innerhalb des Teams ist, um zu prüfen wie dieser die Intensität der Zusammenarbeit beeinflussen könnte bzw. die Quantität des Austausches beeinflussen kann. Hierbei hatten die Teilnehmenden die Wahl zwischen der Angabe «80-100%», was in vielen Unternehmen mittlerweile als Vollzeitstelle gilt und «weniger als 80%». Die Antwortmöglichkeiten waren aus Anonymitätsgründen nicht differenzierter.

In welcher Intensität arbeiten Sie mit einem oder mehreren Mitgliedern Ihres [Circles/Kreises] an der Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe? Die

Antwortskala für dieses Item war folgende:

- mehrmals täglich
- täglich
- mehrmals wöchentlich
- wöchentlich
- seltener als wöchentlich

Mit dieser Variablen möchte die Autorin aufzeigen wie hoch die Kollaborationsintensität innerhalb des Teams ist.

Von wie vielen Personen in Ihrem [Circle/Kreis] sind Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben abhängig? Diese Variable soll den Grad an Interdependenzen innerhalb der Circles/Kreise offenlegen.

Mit wie vielen Personen aus Ihrem [Circle/Kreis] arbeiten Sie regelmässig an gemeinsamen Aufgaben? Dieses Item dient dazu zu kontrollieren, inwiefern die Teams gemeinsame Aufgaben wahrnehmen und wie viele Personen an der Bewältigung dieser beteiligt sind.

4.6.2.2 Messzeitpunkt 2

Nach der Intervention galt es zu messen aus welchen Gründen die Mitarbeitenden die App genutzt oder nicht genutzt haben und ob sie diese gerne weiterverwenden möchten. Des Weiteren wurde die Möglichkeit für offene Antworten am Ende der Umfrage gegeben.

Was hat Sie dazu bewogen die Bewertungen in aspecx abzugeben? Es wurde die Option der Mehrfachauswahl für folgende Antwortmöglichkeiten geboten:

- Ich wollte das Tool ausprobieren

- Ich wollte die Gelegenheit nutzen meine Wahrnehmung mitzuteilen
- Ich wollte die Studentin unterstützen
- Mein Kreis hat es von mir erwartet
- anderer Grund / Gründe:

Diese Frage dient dem Aufzeigen der intrinsischen oder extrinsischen Motivation für die Nutzung von aspecx.

Was war der Grund dafür, wenn Sie an einer oder mehreren Bewertungsrunde(n) nicht teilgenommen haben? Dieses Items soll aufzeigen, ob die Nicht-Teilnahme intrinsischer oder extrinsischer Natur war. Die Teilnehmenden hatten ebenfalls die Option zur Mehrfachauswahl.

- Das Zeitfenster war zu kurz, ich habe das Rating verpasst.
- Ich war abwesend (Krankheit, Urlaub)
- Ich habe keinen Mehrwert darin gesehen
- Ich habe es vergessen
- Technische Gründe (Schwierigkeiten in der Benutzung)
- Ergänzungen / andere Gründe:
- Ich habe jedes Mal teilgenommen.

Würden Sie aspecx gerne weiterverwenden? Dieses Item bot die Option auf Einfachauswahl mit offener Antwortmöglichkeit.

- Ja
- Nein
- Ja, unter der Bedingung, dass.

Dieses Item dient der Autorin dazu, zu messen ob für die Mitarbeitenden der Nutzen der App den damit verbundenen Aufwand überwiegt.

Fall 2 Rating	x	x	x	x	x
Frequenz					
Fall 2	x		x		
Kreismeetings					

Die Intervention des Einsatzes der aspectx App dauerte während elf Wochen (Mitte Januar 2019 bis Ende März 2019). Der einheitliche Einsatz von aspectx während der Interventionsstudie wurde durch die Autorin dahingehend gesteuert, dass sie Empfehlungen für die Frequenz der Ratings sowie der Besprechung der Resultate aussprach. Die Teams wurden angeleitet den Dashboards (Resultate aus aspectx) in Teamsitzungen regelmässig Raum zu geben. Für Fall 1 wurde empfohlen sich mindestens alle drei Wochen und Fall 2 alle vier Wochen den Resultaten zu widmen. Um den Einsatz und die Besprechung der Dashboards in aspectx realistisch und praxisnah zu untersuchen wurde den Teams die tatsächliche Rating- und Besprechungsfrequenz jedoch selbst überlassen.

Es erfolgten für Fall 1 wöchentliche, für Fall 2 zweiwöchentliche Reminder per Email (s. Anhang D), sobald ein neues Rating freigeschalten war. Nach vier Wochen wurden jeweils Reports mit Handlungsempfehlungen geliefert (s. Anhang E).

4.6.3.1 Kontrolle des Feedbackprozesses / Besprechungsprotokolle

Um die Frequenz und Qualität der Feedback-Runden anhand der Resultate aus aspectx und die Ableitung daraus resultierender Massnahmen kontrollieren zu können, hat die Autorin Ansprechpersonen pro Team identifiziert und diese angeleitet die Besprechungen zu den Resultaten aus aspectx aus den Teammeetings festzuhalten und ihr zuzustellen. Die tatsächliche Durchführung

wurde den Circles selbst überlassen, um möglichst hohe externe Validität zu gewährleisten.

Die Vorlage der Besprechungsprotokolle kann Anhang F entnommen werden. Per Email-Vorlage konnten die Ansprechpersonen aus den Circles die Protokolle einreichen.

4.6.4 Ergänzende Datenerhebung

Die Nutzung des Feedbacktools trat im Spital nicht wie erwartet ein. Die Ratingbeteiligungen waren sehr tief und es wurden keine Besprechungsprotokolle eingereicht, die der Autorin als wertvolle Kontrollvariable dienen sollten. Aus diesem Grund hat sich die Autorin dazu entschieden auf den Versand des zweiten Fragebogens zu verzichten und sich stattdessen in Form qualitativer Daten aufklärende Informationen für den Misserfolg des Einsatzes zu erheben. Das sich daraus ergebende Studiendesign für die beiden Fälle, kann Abbildung 16 entnommen werden.

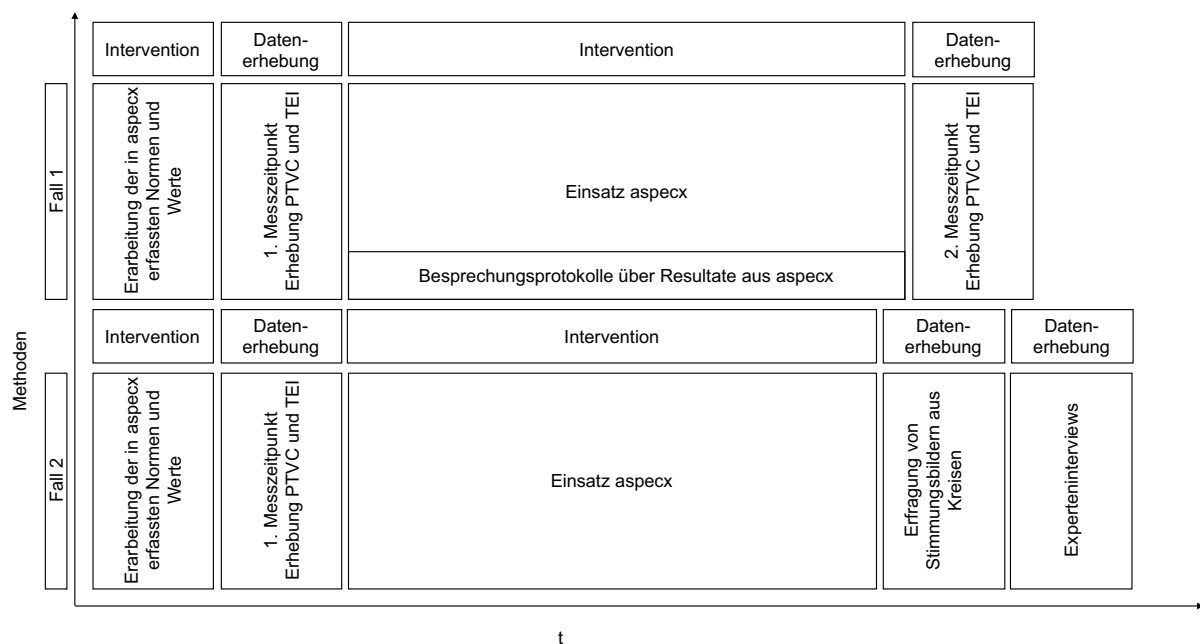


Abbildung 16 Angepasster Studienablauf (eigene Darstellung)

Anders als bei Fall 1, wurden für Fall 2 gegen Ende der Intervention Stimmungsbilder aus den Kreisen eingefordert und nach Abschluss der Interventionsstudie Interviews mit den «humanen Sensoren» des Betriebs durchgeführt. Die Stimmungsbilder sollten die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber aspecx und mögliche Gründe für die Nicht-Nutzung erfassen. Die Experten-Interviews wurden telefonisch durchgeführt und dauerten jeweils 30 Minuten. Sie folgten dabei einem halbstandardisierten Leitfaden. Der Leitfaden kann Anhang G entnommen werden.

5 Datenauswertung

Kapitel 5 dient der Beschreibung der Methoden, welche zur Datenauswertung benutzt wurden. Zur besseren Übersicht werden diese nach quantitativen und qualitativen Methoden aufgeteilt. Anhand des persönlichen Kontaktes und den Emailadressen für die Erfassung in aspecx, konnte die Autorin für die Grundgesamtheit der beiden Fälle, die Geschlechterauswertung machen.

Da aus Anonymitätsgründen die Geschlechter jedoch in den Fragebogen nicht abgefragt wurde, können diese Angaben lediglich für die Stichprobe vor den Missings angegeben werden.

5.1 Quantitative Analysemethoden.

In diesem Kapitel werden die quantitativen Methoden, die zur Datenanalyse verwendet werden, beschrieben.

5.1.1 Massnahmen zur Datenaufbereitung

Die Daten wurden zunächst bereinigt und anschliessend zu den Subskalen aggregiert.

5.1.1.1 Datenbereinigung

Aus Circle R hat sich eine Person der Teilnahme am Fragebogen wie auch der App enthalten. Somit wird Fall 1 mit $n=21$ weiterberechnet.

Für Fall 2 sind für den Fragebogen drei Missings zu verzeichnen. Der Fragebogen wurde von $n=25$ Personen ausgefüllt.

5.1.1.2 Datenaggregation

Die Items wurden für beide Messzeitpunkte zu den dazu gehörigen Skalen aggregiert. Somit wurden drei Variablen für die Subskalen der PTVC und eine Variable für das gesamte Konstrukt gebildet. Dasselbe erfolgte für die TEI. Neben

einer Skala für das gesamte Konstrukt, wurden Sub- und Subsubskalen gebildet, um möglichst differenzierte Aussagen treffen zu können. Die Übersicht über die Bezeichnungen der berechneten Variablen ist Anhang H zu entnehmen.

5.1.2 Deskriptive Auswertungen

Aufgrund der kleinen Stichprobe ist die Aussagekraft statistischer Tests stark eingeschränkt, weshalb die Resultate deskriptiv ausgewertet und anhand dieser Daten allfällige Tendenzen aufgezeigt werden.

Um mögliche Tendenzen zwischen den beiden Messzeitpunkten zu prüfen, werden Mittelwerte auf Subskalen- und Hauptskalenebene berechnet. Die Standardabweichung wird zu beiden Messzeitpunkten angegeben. Anhand dessen wird geprüft, wie stark einzelne Teammitglieder vom Mittelwert der Gesamtstichprobe abweichen.

Die Auswertungen wurden mittels SPSS durchgeführt und Grafiken wurden anhand der aus SPSS exportierten Daten mittels Excel erstellt.

5.2 Qualitative Analysemethoden

Die Besprechungsprotokolle sowie die Stimmungsbilder wurden inhaltlich strukturierend nach Kuckartz (2018) analysiert. Die Codierung erfolgte induktiv und die Kategorienbildung direkt am Material. Die Experteninterviews wurden sinngemäss transkribiert. Es erfolgte keine Codierung des Materials. Die Aussagen der Interviewpartner wurden themenorientiert inhaltsanalytisch zusammengefasst und verglichen (Kuckartz, 2018).

6 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der eingesetzten Methoden dargestellt und beschrieben. Der Ergebnisbericht folgt der Struktur des methodischen Vorgehens. Aufgrund der unterschiedlichen Methodik, wird die Ergebnisdarstellung nach Fall aufgeteilt.

6.1 Fall 1

Zunächst werden die Resultate der quantitativen Erhebung beschrieben. Anschliessend folgt die Auswertung der qualitativen Daten.

In einem ersten Schritt werden die deskriptiven Resultate der erhobenen Kontrollvariablen beschrieben. Anschliessend folgen deskriptive Auswertungen der PTVK und TEI Skalen der beiden Messzeitpunkte.

6.1.1 Deskriptive Ergebnisse der Kontrollvariablen

Die Resultate hinsichtlich des Arbeitspensum zeigen, dass deutlich mehr Mitarbeitende im Vollzeitpensum ($n = 15$) arbeiten als im Teilzeitpensum ($n = 6$).

Die Intensität der Zusammenarbeit ist über alle Kreise hinweg sehr unterschiedlich, wie die gleichmässige Verteilung über die verschiedenen Antwortoptionen zeigt (s. Tabelle 10).

Tabelle 10 Auswertung Intensität der Zusammenarbeit

Intensität	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
seltener als			
wöchentlich	5	23.8	23.8
wöchentlich	4	19	42.9

mehrmals

wöchentlich	4	19	61.9
täglich	4	19	81
mehrmals täglich	4	19	100
Gesamt	21	100	

Über die Hälfte der Personen (kumulierte Prozent 57.1) sind von einer oder weniger Person(en) innerhalb ihres Circles zur Erledigung ihrer Aufgaben abhängig (s. Tabelle 11)

Tabelle 11 Auswertung Abhängigkeiten

Antwort	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
0	6	28.6	28.6
0-1	1	4.8	33.3
1	5	23.8	57.1
2	4	19	76.2
3	2	9.5	85.7
4	3	14.3	100
Gesamt	21	100	

Auch die Anzahl der Personen aus dem gemeinsamen Circle mit denen regelmässig gearbeitet wird, ist sehr unterschiedlich, wie die gleichmässige Verteilung über die verschiedenen Antwortoptionen zeigt (s. Tabelle 12). Hierbei gilt jedoch die unterschiedliche Circlegrösse zu beachten.

Tabelle 12 Auswertung Anzahl Personen regelmässige Zusammenarbeit

Antwort	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
0	4	19	19
1	4	19	38.1
2	4	19	57.1
3	5	23.8	81
4	4	19	100
Gesamt	21	100	

Der Grund, der die Teilnehmenden am häufigsten dazu bewogen hat, aspecx zu nutzen, ist vorwiegend extern motiviert. Für n=19 Personen war einer der Gründe für die Teilnahme, die Studentin zu unterstützen und für n=6, weil der Kreis es von ihnen erwartet hat. Intrinsisch motiviert das Tool zu nutzen, sind n=1, um die persönliche Wahrnehmung mitzuteilen und n=4, um das Tool auszuprobieren. (s. Tabelle 13).

Tabelle 13 Auswertung Gründe für Teilnahme

Antwortmöglichkeit (Mehrfachantwort möglich)	n
Ich wollte das Tool ausprobieren	4
Ich wollte die Gelegenheit nutzen meine Wahrnehmung mitzuteilen	1
Ich wollte die Studentin unterstützen	19
Mein Kreis hat es von mir erwartet	6
anderer Grund / Gründe:	0

Der häufigste Grund für Enthaltungen bei den Bewertungen ist Abwesenheit, und, dass das Rating verpasst oder vergessen wurde (s. Tabelle 14).

Tabelle 14 Auswertung Gründe für Enthaltungen

Antwortmöglichkeit (Mehrfachantwort möglich)	<i>n</i>
Das Zeitfenster war zu kurz, ich habe das Rating verpasst.	4
Ich war abwesend (Krankheit, Urlaub)	12
Ich habe keinen Mehrwert darin gesehen	1
Ich habe es vergessen	5
Technische Gründe (Schwierigkeiten in der Benutzung)	0
Ergänzungen / andere Gründe:	1
Ich habe jedes Mal teilgenommen.	5

Als Grund im offenen Antwortformat wurde «Teilzeitarbeit» genannt.

N=14 Teilnehmende möchten die aspecx nicht weiterverwenden. Zwei Personen würden sie weiterverwenden und n=5 Personen nur unter folgenden Bedingungen:

- Die Kriterien müssen stärker auf die Arbeits- und Alltagssituation angepasst sein (n=3)
- der Mehrwert/das Ziel müsste klar sein (n=1)
- es wurde fehlende Aussagekraft und eine zu hohe Ratingfrequenz bemängelt (n=1).

Diese Aussagen wurden von der Autorin paraphrasiert und sind im Original Anhang I zu entnehmen.

6.1.2 Veränderung der PTVC und TEI über die Messzeitpunkte

In der nachfolgenden Tabelle 15 werden die Mittelwerte *MD* und Standardabweichungen *SD* pro Konstrukt mit den dazugehörigen Subskalen zu beiden Messzeitpunkten, sowie die Differenz der jeweiligen Prä- und Post-Werte (*Diff*), dargestellt. Zur Verdeutlichung der positiven und negativen Tendenzen,

werden negative Differenzen, die einer Verschlechterung der Werte über die Zeit entsprechen rot, positive Differenzen, die einer Verbesserung der Werte über die Zeit entsprechen, grün hinterlegt. Bei der Differenz der Standardabweichungen sind negative Differenzen, die eine Annäherung der Einzelwerte an das gemeinsame Mittel bedeutet, in blau und positive Differenzen, die einer Entfernung der Einzelwerte vom gemeinsamen Mittel entsprechen, gelb hinterlegt. Die Bezeichnungen der TEI Subskalen leiten sich aus den Levels und Dimensionen ab. TEI-I steht für Individual Level, TEI-G steht für Group Level. Die Ergänzungen A und R stehen dabei jeweils für die Dimensionen Awareness und Regulation.

Tabelle 15 Auswertung Veränderung PTVC und TEI über beide Messzeitpunkte

	MD Prä	MD Post	MD Diff	SD Prä	SD Post	SD Diff
PTVC	4.3	4.3	-0.1	0.4	0.4	0.0
Klarheit	4.5	4.3	-0.2	0.4	0.5	0.1
Konsens	3.9	4.2	0.2	0.7	0.5	-0.2
Intention	4.6	4.5	-0.1	0.6	0.5	0.0
TEI	3.8	4.0	0.2	0.7	0.5	-0.2
TEI-I	4.1	4.2	0.1	0.6	0.4	-0.2
TEI-I-A	4.4	4.4	0.1	0.5	0.5	-0.1
TEI-I-R	4.0	4.1	0.1	0.7	0.4	-0.2
TEI-G	3.6	3.8	0.2	0.7	0.6	-0.2
TEI-G-A	3.1	3.4	0.3	0.9	0.7	-0.2
TEI-G-R	3.8	4.0	0.2	0.7	0.5	-0.1

Die PTVC weist eine negative Tendenz ($MD\ Diff = -0.1$) über die beiden Messzeitpunkte hinweg, auf. Auf Ebene der Subskalen sticht die positive Tendenz der Konsens-Skala gegenüber den negativen Tendenzen der anderen beiden Subskalen hervor ($MD\ Diff = 0.2$). Auf dieser Subskala hat sich auch die Standardabweichung um $SD\ Diff = -0.2$ verringert.

Die TEI weist durchweg positive Tendenzen als gesamtes Konstrukt, wie auch auf Ebene der Subskalen aus. Die Standardabweichungen haben sich für alle Subskalen verringert. Die Subskala mit der höchsten Steigerung ($MD\ Diff = 0.3$) ist die TEI-G-A. Das Item mit der höchsten Steigerung ist ebenfalls der TEI-G-A Skala angehörig. Es lautet «Wir sprechen darüber, wie die Stimmung des Teams unsere Arbeit beeinflusst.» und hat sich um $MD\ Diff = 0.67$ erhöht. Das Item mit der zweithöchsten Steigerung von $MD\ Diff = 0.57$ lautet «Wir haben Methoden entwickelt, mit denen wir emotional aufgeladene Probleme angehen» und ist ein Item der Skala TEI-G-R. Die Auswertungen der Mittelwertdifferenzen aller Items sind Anhang J zu entnehmen. Anhang K kann die Aufschlüsselung der den Skalen zugehörigen Items entnommen werden.

6.1.3 Nutzungsverhalten während Intervention

Die Ratingbeteiligung variierte zwischen den Teams. Nachdem die ersten Rückmeldungen eintrafen, dass die Ratingfrequenz zu hoch sei, wurde den Teams freigestellt ob sie wöchentlich oder zwei wöchentlich bewerten möchten. Nach ca. der Hälfte der Laufzeit der Intervention haben Circle R und V beschlossen die Ratingfrequenz auf zweiwöchentlich zu reduzieren, womit auch die Einbrüche in der Verlaufsdarstellung (Woche 6 und 8) zu erklären sind (s. Abbildung 17)

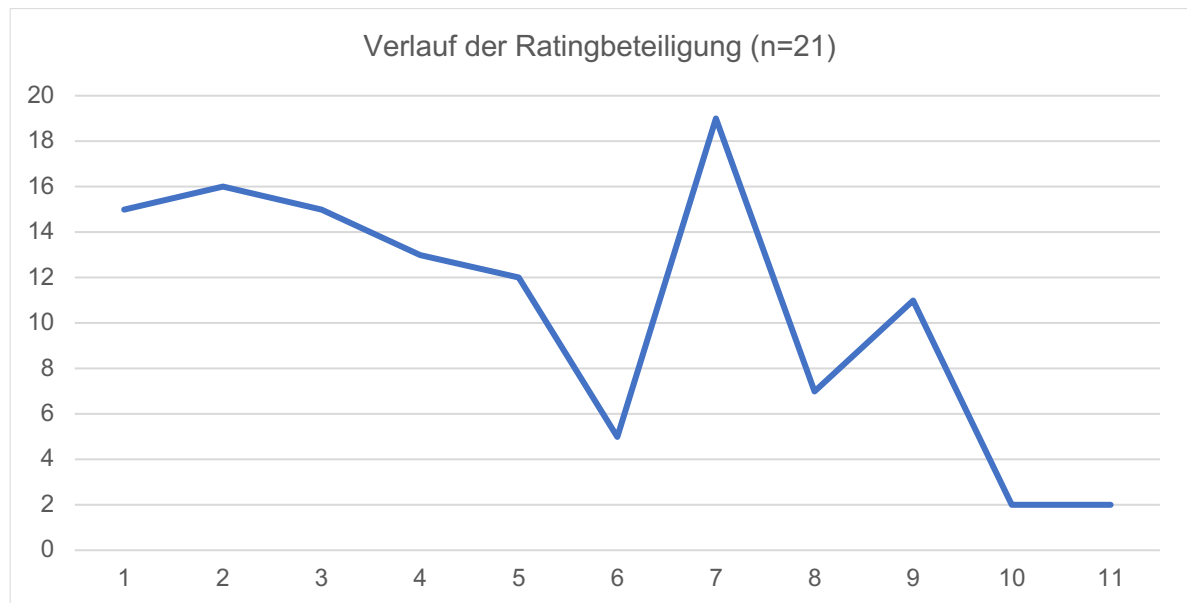


Abbildung 17 Verlauf der Ratingbeteiligung

In der folgenden Tabelle wird dargestellt in welcher Frequenz die einzelnen Teams die Bewertungen in aspecx durchführten. In Woche zehn wurde der zweite Fragebogen versendet, womit viele der Teilnehmenden das Projekt als abgeschlossen empfanden und die Bewertungen nicht mehr vornahmen.

Die Ratingbeteiligung des gesamten Bereichs liegt bei 56%. Die Beteiligung pro Circle variiert deutlich (s. Tabelle 16 Ratingbeteiligung pro Circle).

Tabelle 16 Ratingbeteiligung pro Circle

Team	Verhältnismässige Beteiligung
F (n=4)	59%
I (n=4)	30%
K (n=5)	51%
R (n=3)	87%
V (n=5)	72%
Gesamt	56%

6.1.4 Besprechungsprotokolle

Die Autorin haben während der Intervention elf Protokolle aus den Circles erreicht. Tabelle 16 stellt auf, von welchem Circle wie viele Protokolle eingereicht wurden.

Tabelle 17 Anzahl eingereichte Protokolle

Circle	<i>n</i>
F	4
I	2
K	2
R	2
V	1

Die Besprechungsprotokolle werden entsprechend der standardisierten Protokollvorlage strukturiert inhaltsanalytisch ausgewertet.

Meeting Format. Neun der Besprechungen fanden persönlich statt, zwei telefonisch.

Dauer des Austauschs. Der Austausch in den einzelnen Circles fand zwischen fünf bis 20 Minuten statt.

Besprochene Themen. Die Autorin bildete die Themencodes induktiv am Material in MaxQDA (siehe Anlage «Protokolle»). Die inhaltsanalytisch ausgewerteten Codes werden nachfolgend beschrieben und wo relevant durch paraphrasierte Beispielzitate belegt.

Die am meisten thematisierten Teamwerte sind Gleichstellung ($n=3$), Kompetenzsteigerung ($n=3$) und Eigenverantwortung ($n=2$). Ausserdem wurde die Passung von Rolle und Kompetenzen thematisiert: «Wirklich Negatives gibt es nichts jedoch einfach am wenigsten zu unserer Rolle passend sind die

Kompetenzen» (Circle F, 28.03.2019). Der Vergleich des eigenen Circles zum gesamten Bereich EHR (n=2) wurde thematisiert. Das Ziel der neuen Organisationsform wurde diskutiert (n=1) und die Vertraulichkeit bei geringer Ratingbeteiligung wurde angesprochen (n=1). Über die Ratingbeteiligung bzw. Teilnahmequote wurde in zwei Protokollen (n=2) gesprochen. «Persönliche Inputs über die möglichen Gründe warum so geratet wurde» ergaben in einem Circle eine «gute Diskussion» (Circle F, 28.02.2019).

Neben der Besprechung der Resultate wurde auch tool-bezogenes Feedback als Grundlage für Gestaltungsempfehlungen analysiert.

Zur Nutzung von aspectx wurden insgesamt n=4 Aussagen gemacht. Zum einen wird eine geringe Ratingbeteiligung durch Teilzeitarbeit erklärt. Ein Kreis beschreibt, dass sie die Resultate der aktuellen Woche sowie den Verlauf über mehrere Wochen hinweg analysiert haben. Ein anderer Kreis trifft den Beschluss die Ergebnisse nur noch einmal monatlich auszuwerten und ein weiterer würde die Resultate gerne auf EHR Ebene besprechen.

Aus den Protokollen konnten auch Erkenntnisse zu den in aspectx erfassten und zu bewertenden Teamwerten abgeleitet werden.

Die Werte werden von den Teammitgliedern unterschiedlich interpretiert (n=2), sie sind zu abstrakt (n=1) und zu umfassend (n=1). Ausserdem steigt die Aussagekraft erst mit der Dauer der Nutzung (n=1). Dass keine Veränderung über die Zeit hinsichtlich der erfassten Verhaltensnormen erwartet wird, wird fünfmal beschrieben.

Zu den Dashboards sind aus den Protokollen folgende Erkenntnisse zu ziehen: Die Resultate sind «wenig bis kaum aussagekräftig» (n=1) (Circle R, 14.02.2019),

die Darstellungen werden nicht verstanden (n=1) und sie bieten zu viel Interpretationsspielraum (n=1).

Zum Bewertungsformat gibt es das Feedback, dass die Auswahl des negativsten Wertes nicht tatsächlich auch eine negative Bewertung bedeutet (n=4): «wir bewerten oft das als negativ, was in dieser Woche kein Thema war» (Circle V, 08.02.2019) oder «Da unsere Rolle per se nicht bestückt ist mit Kompetenzen, wird es automatisch jede Woche negativ bewertet» (Bericht Circle K, 31.01.2019). Die Nutzenden werden gezwungen einen Aspekt als den negativsten auszuwählen: «Nur weil wir es negativ bewerten, heisst es nicht, dass es schlecht ist. Das Bewertungsformat bietet jedoch keine andere Möglichkeit» (Bericht Circle V, 08.02.2019).

Abgeleitete Massnahmen. Die aus den Besprechungen abgeleiteten Massnahmen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Prozessoptimierung und Verhaltensanpassung. Nachfolgend werden die Massnahmen entsprechend der beiden Kategorien aufgelistet (s. Tabelle 18).

Tabelle 18 Kategorisierung der Massnahmen

Prozessoptimierungen	Verhaltensanpassungen
«HR Beratung übergibt kontinuierlich Aufgaben an HR Admin. Ich als HR-Admin melde stets verfügbare Kapazitäten sowie Überlastung» (Circle I, 29.01.2019)	«Wir werden die Bewertungen weiter tätigen und uns vermehrt mit den Inhalten und den Auswertungen/Veränderungen befassen» (Circle F, 06.02.2019)
«Kompetenzsteigerung ist in unserem Circle ein Thema. Wir werden	«Sich beim Thema Kompetenzsteigerung vermehrt selber

versuchen bei Kapazität an diesem Thema zu arbeiten (z.B. Dossier screenen, gegenseitiges Zeigen usw..)» (Circle F, 28.02.2019)

einbringen (Interesse und Kapazität vorausgesetzt)» (Circle F, 28.02.2019)

Job-Enlargement, Enrichment, Einbezug der HR Admin in Active Search.» (Circle I, 06.03.2019	Bei Übernahme von Tasks, gegenseitige und aktive Rückmeldung sowie Mitwirkung einfordern. (Circle I, 06.03.2019
---	---

«Vorschlag: Diskussion über die Bewertung/Auswertungen im Rahmen einer Circulation initiieren» (Circle F, 28.03.2019)	«Sobald ein Thema vermehrt beschäftigt, unbedingt ansprechen» (Circle F, 14.03.2019)
---	--

6.2 Fall 2

Für Fall 2 wird auf die Darstellung der erhobenen quantitativen Daten (1. Messzeitpunkt) verzichtet. Grund dafür ist die fehlgeschlagene Intervention. Die Analyse des Falls 2 bezieht sich auf die ergänzend erhobenen Stimmungsbilder und die Experteninterviews, welche Aufschluss über förderliche oder hinderliche Faktoren für den Einsatz der App im Spitalkontext liefern sollen. Da die Anforderungen eines quasi-experimentellen Designs für Fall 2 somit nicht mehr gelten, wurden in die qualitative Erhebung auch der Allgemeine Kreis und der Implementierungskreis miteinbezogen.

6.2.1 Stimmungsbilder

Auf Nachfrage hat die Autorin fünf Stimmungsbilder aus den Kreisen erhalten. Die Stimmungsbilder sind auf Kreisebene erstellt worden und enthalten stellvertretend die Stimmung eines gesamten Kreises. Eingereicht wurden Stimmungsbilder aus drei von vier Kreisen, aus dem allgemeinen Kreis und aus dem Implementierungskreis. Die schriftlichen Daten wurden im MaxQDA induktiv am Material codiert (s. Anlage «Stimmungsbilder»).

Gründe für die Nicht-Nutzung der App sind im häufigsten Fall technische Gründe (n=6). Hierunter fallen hauptsächlich Installations- und Login-Probleme. Die aspectx App funktioniert nicht auf dem Browser Internet Explorer, welcher allerdings der voreingestellte Browser aller Spital-Computer ist. Aus technischen Gründen war es nicht möglich einen anderen Browser auf den Geräten zu installieren. Die einzige Möglichkeit, die App zu nutzen, war über ein privates (mobiles) Device. Die quantitativen Daten zeigen, dass die Bedingung die App auf einem privaten Computer oder Handy (n=2) und damit einhergehend in der Freizeit nutzen zu müssen, in allen Kreisen ein Grund war die App nicht zu nutzen (n=5).

Ebenfalls bemängelt wurde, dass keine Veränderungen in der kurzen Zeit zu erwarten sind (n=4). Hinzu kommen Probleme mit der Benutzbarkeit der App (n=2). Weitere Gründe sind verlorenes Interesse aufgrund der Hürden bei der Nutzung, die Wahl der Aspekte «Fragen sind blöd und schwer nachvollziehbar» (Z.30), die kurze Ratingperiode «die Zeit (Dienstag-Freitag), um die Fragen zu beantworten ist zu kurz, da Mitarbeiter auch bei Fortbildungen sein oder frei haben können» (Z.21), Unsicherheiten betreffend der Anonymität und Unklarheit über das Ziel bzw. die Weiterverarbeitung der Daten. Des Weiteren wurde die hohe Arbeitsbelastung betont (n=1) und aspectx als zusätzliche Arbeit empfunden (n=2).

All diese Gründe führten zur Nicht-Nutzung der App eines Grossteils der Mitarbeitenden.

6.2.2 Interviews

Zusätzlich zu den während der Intervention erhobenen Stimmungsbildern, wurden zwei Telefoninterviews mit den «humanen Sensoren» aus den Kreisen sowie dem Leiter des Spitals geführt. Die Ergebnisse werden nachfolgend beschrieben. Relevante Zitate werden hierbei in paraphrasierter Form dargestellt. Die Interviews wurden sinngemäss transkribiert. Die Transkripte und die dazugehörigen Audiodateien sind der angehängten MaxQDA Datei «Interviews» zu entnehmen.

Beurteilung der Idee der strukturierten und fortlaufenden Reflexion. Auf die Frage, wie die interviewten Personen die Idee der strukturierten und fortlaufenden Reflexion der Verhaltensregeln beurteilen, wurde in allen drei Interviews eine positive Haltung geäussert. Die Vertreterin der Kinderkrankenlinik glaubt, dass dadurch «(...)etwas erfasst wird, was sonst nur schwierig zu erfassen ist. Manche Dinge traut man sich dem Vorgesetzten Gegenüber vielleicht nicht anzusprechen. Flurgespräche gehen unter. Die App bietet einen sicheren Rahmen, in dem die Möglichkeit geboten wird zu zeigen ob man sich wohl fühlt oder nicht. Das wird im Alltäglichen nur wenig abgefragt.» (Vertreterin Kinderkrankenlinik, Abs. 16). Für den Leiter des Spitals beinhaltet das Konzept des regelmässigen Reflektierens und Bewertens zwei wichtige Aspekte. Zum einen ist es die kontinuierliche und strukturierte Befragung auch grosser Personenkreise. Zum anderen sieht er einen grossen Vorteil in der Polarisierungsfunktion, die ihm als Projektleitenden erlaubt Nachjustierungsbedarf zu erkennen (Leiter Spital, Abs. 2). Eine Herausforderung sehen die internen Trainer darin, dass im Spital eine

Evaluation in besagter Regelmässigkeit nicht üblich ist. Die Mitarbeitenden sind nicht gewohnt, «dass es ausserhalb der Routine etwas zu bewerten gibt» (Interne Trainer, Abs. 6). Auch Mitarbeitenden Befragungen in der üblichen Form finden nicht regelmässig statt.

Beurteilung des digitalen Instruments. Dass ein digitales Instrument zur Steuerung und Abgabe des Feedbacks eingesetzt wurde, finden die internen Trainer gut, da die App eine rasche Auswertung ermöglicht. Auch die Vertreterin der Kinderkrankenklinik spricht die Auswertungen der App an: «Es ist vor allem schön zu sehen, wenn sich ein Punkt bewegt und man daran beteiligt ist. Mir lag zum Beispiel immer die offene Kommunikation am Herzen und dass die Kollegen sich miteinbezogen fühlen. Wenn man dann eine Tendenz in eine positive oder negative Richtung sieht, dann kann das natürlich schon ein gute Basis für Kommunikation sein.» (Vertreterin Kinderkrankenklinik, Abs. 16). Auch aus Sicht des Leitenden des Spitals ist die direkte Auswertung in der App eine «sehr gute Idee», da ihm die automatisierte und unmittelbare Darstellung der Resultate mittels Diagrammen Auswertungsaufwand abnimmt (Leiter Spital, Abs. 4).

Akzeptanz bzw. Barrieren in der Nutzung der App. Laut den internen Trainern war die Akzeptanz des Projektes und die Bereitschaft zur Nutzung der App zu Beginn da. Diese hat jedoch aufgrund technischer Inkompatibilitäten und der als zu hoch empfundenen Bewertungsfrequenz schnell nachgelassen: «Die Kreismetings finden nur alle vier Wochen statt. Da ändert sich nicht wöchentlich etwas» (interne Trainer, Abs. 15). Ausserdem sind die Mitarbeitenden nicht gewohnt sich regelmässig mit ihrem persönlichen Zugang am Klinik-PC einzuloggen. Um eine persönliche Email zu empfangen, muss sich jede/r erst mit seinem/ihrem persönlichen Account in den Klinik-PC einloggen. Das ist kein routinierter Vorgang,

vor allem nicht, wenn noch die Schichtarbeit dazu kommt. Dazu kommt, dass die App nicht mit dem Browser der Internet Klinik kompatibel war. Viele haben die Einladung zu den Ratings auf den Klinik-PC erhalten, aber ein privates Gerät zum Bewerten benutzt. So geriet das Bewerten schnell in Vergessenheit (Abs. 13)

Die Vertreterin der Kinderkrankenklinik beschreibt den ersten Eindruck über das Projekt als erschlagend. Sie persönlich hat zwei bis drei Tage gebraucht, um zu verstehen was hinter dem Projekt steht (Vertreterin Kinderkrankenklinik, Abs. 5). Für die Auswahl der Aspekte wurden sie zwar abgeholt, was allerdings zu Irritationen führte, war, dass auf dem Bewertungsscreen lediglich die Titel der Verhaltensnormen zu sehen sind: «Da standen dann nur noch die Schlagwörter. Das war dann nicht mehr klar. Wohlfühl – wo soll ich mich wohlfühlen?» (Abs. 5). Eine Rückmeldung, die an die Vertreterin der Kinderkrankenklinik herangetragen wurde, war, dass man als NutzerIn gezwungen ist, mindestens einen Aspekt als negativ zu beurteilen. Das führte zu Irritationen, da diese Person keine negative Rückmeldung vornehmen wollte. Der generelle Austausch über die Aspekte wurde nicht als Hindernis wahrgenommen (Abs. 18). Als weitere Barriere identifiziert die Vertreterin der Kinderkrankenklinik die technische Versiertheit des Pflegepersonals. Personen, die technisch versierter sind, können sich bei Login Problemen auch selbst helfen. Andere können dies nicht und verlieren dann das Interesse (Abs. 7). Als eine weitere Barriere wird der Schichtbetrieb identifiziert: «Man muss auch sehen, dass wir ein 24h Betrieb sind und die Leute nicht immer alle zu einer Besprechungszeit da sind. Durch die Rotation stockt der Informationsfluss.» (Abs.12). Als weiteres Hindernis nennt die Vertreterin der Kinderkrankenklinik die Zeitfenster der Ratings. Sie beschreibt, dass die Teilnehmenden immer «auf Zack» sein mussten, um ein Rating nicht zu verpassen. Im hektischen Alltag kann dies

jedoch untergehen (Abs. 20). Für den Leitenden des Spitals liegt die Antwort auf diese Frage zunächst beim Arbeitspensum. Wenn eine Person «morgens mehr auf dem Tisch liegen hat als abends» wird bei ihr die Akzeptanz sehr gering sein, weil die App eine zusätzliche Belastung darstellt. Personen, welche für sich entschieden haben unter der Arbeitsbelastung, die im Spital herrscht, nicht mehr weiterarbeiten zu wollen, glaubt er, würden sich darauf einlassen, da sie die App als gute Unterstützung begreifen. (Leiter Spital, Abs. 6).

Weitere Gründe für Nicht-Nutzung von aspecx (ausser technischen Inkompatibilitäten und Mangel an Zeit). Für den Leitenden des Spitals ist der Hauptgrund, dass das Pflegepersonal im Schichtdienstbetrieb, nicht bereit ist nach Schichtende nichts mehr mit dem Arbeitskontext zu tun haben möchten. Er als Führungskraft, ist gewohnt abends um 22 Uhr nochmals seine Emails zu prüfen und auch ausserhalb der offiziellen Arbeitszeit sich noch mit Geschäftlichem zu beschäftigen (Leiter Spital, Abs. 8). Aus den anderen beiden Interviews sind keine zusätzlichen Erkenntnisse zu verzeichnen.

Erleben eines positiven oder negativen Effektes hinsichtlich der zu bewertenden Verhaltensnormen. Die internen Trainer beurteilen die in der App erfassten Normen als die Richtigen. Es kann jedoch keine der interviewten Personen einen positiven oder negativen Effekt durch den Einsatz der App auf die zu beurteilenden Normen feststellen. Die App erhielt wenig Raum zur Diskussion. Tatsächlich zum Thema wurde sie in Kreisversammlungen, wobei sich dort eher gefragt wurde, was nun mit den Ergebnissen angefangen wird (Vertreterin Kinderkrankenlinik, Abs. 24; Leiter Spital, Abs. 10).

Welche Anpassungen wären nötig, wenn die App weitere sechs Monate eingesetzt würde? Für die Vertreterin der Kinderkrankenlinik wäre es sehr

hilfreich eine analoge Zusammenfassung mit den prägnantesten Informationen ausserhalb des Computers anzubringen. Eine Art Fahrplan der im Gemeinschaftsraum beim «Vorbeigehen» zugänglich ist und auf den auch (neue) Kollegen verwiesen werden können (Abs. 26). Die internen Trainer würden sich eine monatliche Bewertungsfrequenz wünschen. Sie sind sich einig darüber, dass der technische Zugang am Arbeitsplatz möglich sein müsste. Der Leitende des Spitals beurteilt den gesamten Ablauf des Projektes in der Retrospektive: «Erstens müssten wir die Mitarbeitenden in einer anderen Weise miteinbeziehen. Das haben wir übersehen. Wir waren zu dem Zeitpunkt der Einführung noch nicht so weit, dass eine Entscheidung, die im Allgemeinen Kreis gefällt auch von der Organisation mitgetragen wird. Es fehlte die Verbindlichkeit.». Als zweiten wichtigen Punkt nennt er die Überschätzung der IT-Kompetenzen der Mitarbeitenden «Und das ist ein Detail, das haben wir alle übersehen. Auch Sie Frau Kittel. Wir haben die IT Kompetenz unserer Mitarbeitenden überschätzt. Die haben das technisch nicht gekonnt. Das heisst wir müssten intensiver schulen.» (Abs. 14). Er schlägt vor eine Phase vor dem Projektstart zu integrieren in der man sicherstellt, dass alle Teilnehmenden die Technik installiert haben und benutzen können.

Eine analoge Lösung als Alternative? Auf die Frage ob die interviewten Personen denken, dass eine analoge Lösung der App, zum Beispiel ein Plakat im Gemeinschaftsraum bei dem man mit Strichlisten oder Klebern arbeitet, stärkeren Anklang finden würde, antwortet die Vertreterin der Kinderklinik, dass sie glaubt, wenn es eine Methode gäbe, die im Vorbeigehen erledigt werden kann, eine grosse Hürde bereits abgebaut wäre. Die internen Trainer würden dies nicht als Lösung sehen. Sie schlagen vor die Bewertungen zeitgleich mit den monatlichen Stundenzetteln zu planen (Abs. 26f). Der Leitende des Spitals ist der Meinung, dass

eine analoge Version nicht mehr Anklang gefunden hätte, da der geschützte Rahmen für das Bewerten fehlt und so ein Gruppendruck entstehen könnte (Abs. 12).

Varia. Die Methode des halbstrukturierten Interviews eröffnet die Möglichkeit auch Erkenntnisse ausserhalb der gestellten Fragen zu gewinnen. Dieses Unterkapitel ist eine Zusammenstellung von weiteren relevanten Erkenntnissen. Das digitale Instrument sowie die Handhabung und Bewertung innerhalb der App wird als positiv bewertet. Benutzermanuals und Beschreibungen werden nicht gelesen oder nur schwer erinnert (Interne Trainer, Abs. 29f; Vertreterin Kinderkrankenlinik Abs. 10/ 22). Für den Leitenden des Spitals sind die Ergebnisse nicht repräsentativ solange keine Beteiligung von mind. 80% der Mitarbeitenden stattfindet. Ausserdem erschwert die Interpretation der Ergebnisse die Tatsache, dass nicht erkannt wird wer die Bewertungen vorgenommen hat: «Man weiss nicht wer teilnahm. Sind es dieselben Personen wie beim letzten Rating? Beteiligen sich nur die Personen, die auch die Idee mit der App gut finden? Die Einbrüche in den Verläufen können auch daran liegen, dass andere Personen bewertet haben als beim vorherigen Rating.» (Abs. 14). Die Resultate aus der App haben ihm dahingehend keinen Mehrwert geliefert: «Da kann ich auf dem Gang genauso gut ein paar Leute fragen» (Abs. 14). Laut ihm wäre es eine Verbesserung, wenn die zeitlichen Verläufe der einzelnen Personen eingesehen werden könnten.

7 Diskussion der Ergebnisse

Dieses Kapitel beleuchtet die in Kapitel 6 dargestellten Ergebnisse unter einer arbeitspsychologischen Perspektive und vor dem Hintergrund der zu Beginn dieser Arbeit gestellten Fragestellungen. Da der quasi-experimentelle Charakter dieser Studie, dem explorativen Vorgehen aufgrund der ungeplanten Anpassung der Studiendesigns für Fall 2 und damit verbundenen kleinen quantitativen Stichprobe, weichen musste, werden die als Kontrollvariablen erhobenen Daten in die soziotechnische Analyse miteinbezogen. Zunächst werden die quantitativ erhobenen Daten für Fall 1 interpretiert. Wo relevant, wird Bezug auf die qualitativen Erhebungen genommen. Im Anschluss erfolgt die Interpretation der qualitativen Daten in Form von Besprechungsprotokollen, Stimmungsbildern und Interviews.

Die Ratingbeteiligung von 56% für Fall 1 scheint relativ gering. Aufgrund der Frage nach Gründen für Enthaltungen, können nicht abgegebene Ratings allerdings mit Abwesenheiten ($n=12$), verpassten Zeitfenstern oder Vergessenheit erklärt werden. Die Gründe für Enthaltungen waren somit vorwiegend extrinsischer Natur. Dass aus intrinsischer Motivation nicht bewertet wurde hat nur eine Person angegeben («Ich habe keinen Mehrwert darin gesehen, $n=1$).

7.1 Der Effekt auf die Team Emotional Intelligence

Aufgrund der kleinen Stichprobe wurden keine Signifikanztests gerechnet, weshalb keine abschliessende Aussage über den Effekt des Einsatzes des Feedbacktools auf die TEI getroffen werden kann. Das ursprünglich geplante Vorgehen, bei genügend grosser Stichprobengrösse, wäre eine Analyse auf Teamebene mit Aufklärung in Teamunterschieden durch die erhobenen Kontrollvariablen gewesen. Da der Fragebogen zur Erfassung der TEI auf Individualebene ausgefüllt wird, sich die Antworten allerdings auf das Team

beziehen, wäre das statistische Verfahren der Wahl eine Multivariate Analyse gewesen. Da dieses Vorgehen aufgrund der für diese Masterthesis zur Verfügung stehenden Ressourcen, nicht möglich gewesen wäre, wäre das alternative statistische Verfahren eine Mixed ANOVA gewesen. Die erhobenen Kontrollvariablen hätten der Aufklärung allfälliger Unterschiede zwischen den Teams gedient. Nun wird sich auf die Mittelwertunterschiede und die Differenzen in der Standardabweichung über die quantitative Gesamtstichprobe hinweg, gestützt. Die Veränderung des Mittelwerts über die beiden Messzeitpunkte ist über alle (Sub-)Skalen der TEI hinweg positiv. Auch die Subskala «Konsens» der PTVC, bei welcher sich das Individuum auch wie bei den Items zu TEI, auf das Team bezieht («In unserem Circle / Kreis herrscht grosse Übereinstimmung darüber, für was der Wert ____ steht.»), weist eine Steigerung des Mittelwerts über die beiden Messzeitpunkte auf.

Die Standardabweichungen sanken in ihrer Tendenz ebenfalls über alle Subskalen hinweg, was als gesteigerte Einigkeit aller Teammitglieder interpretiert werden kann. Ob diese Steigerungen bzw. Senkungen der Werte über die beiden Messzeitpunkte auch tatsächlich auf den Einsatz der aspecx App zurückzuführen sind, kann aufgrund der störanfälligen Untersuchung im Feld nicht mit vollständiger Sicherheit gesagt werden.

Die Interpretation der Kontrollvariablen des ersten Messzeitpunktes gestaltet sich auf Bereichsebene schwierig. Das Arbeitspensum kann einen Einfluss auf die Häufigkeit der Zusammenarbeit mit anderen Personen aus einem Circle haben. Die Circlegrösse beeinflusst die Interpretation der Intensität der Zusammenarbeit mit anderen Personen (Tabelle 10). Eine allgemeingültige Aussage auf der Basis von Teamvergleichen zu treffen, gestaltet sich in der Praxis aufgrund der komplexen

Wechselwirkungen diverser Variablen als äusserst schwierig. Dass die in aspectx erfassten Verhaltensnormen Raum zur Diskussion fanden, zeigen die Auswertungen der Besprechungsprotokolle. Die besprochenen Themen, wie einzelne der erfassten Verhaltensnormen (Gleichstellung, Kompetenzsteigerung und Eigenverantwortung), die Passung von Rolle und Kompetenzen, die neue Organisationsform, der Vergleich des eigenen Circles zum gesamten Bereich EHR und die Diskussion über mögliche Gründe der Bewertungen, könnten ein Grund für die grösste Steigerung im Vergleich zu den anderen Subskalen sein: Auf der Ebene der Group Self Awareness – Team self-evaluation (evaluating self, including emotional states, strengths & weaknesses in interaction and operation) **(TE)** stiegen die Mittelwerte um 0.3. Bereits einzelne Items geben gehaltvolle Aussagen über mögliche Auswirkungen des Einsatzes der App. Die Items «Wir sprechen darüber, wie die Stimmung des Teams unsere Arbeit beeinflusst.» und «Wir haben Methoden entwickelt, mit denen wir emotional aufgeladene Probleme angehen» haben die höchste positive Veränderung über die beiden Messzeitpunkte. Beide Aussagen würden bei nachgewiesener Signifikanz sehr positive Implikationen und Chancen für Teams in der Praxis bedeuten. Denn der Austausch über Stimmungen und Emotionen ist grundlegend für den Erfolg von (selbstorganisierten) Teams und mediiert die Beziehung zwischen emotionaler Intelligenz, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (Eichmann, 2014; Meves, 2012; Ping, 2010).

Die abgeleiteten Massnahmen auf Verhaltensebene deuten darauf hin, dass besonders auf dem Group-Level Entwicklungen stattgefunden haben. Die nachfolgende Tabelle 19 teilt jeder Massnahme die entsprechende TEI-Norm (s. Kapitel 3.7) zu.

Tabelle 19 Zuteilung Massnahmen zu TEI Normen

Verhaltensanpassungen	Zuteilung TEI-Norm
«Wir werden die Bewertungen weiter tätigen und uns vermehrt mit den Inhalten und den Auswertungen/Veränderungen befassen» (Circle F, 06.02.2019)	Group Level – Group Self-Regulation - Creating an affirmative environment (positive group affect, optimistic outlook) (CA)
«Sich vermehrt selber einbringen beim Thema Kompetenzsteigerung (Interesse und Kapazität vorausgesetzt)» (Circle F, 28.02.2019)	Group Level – Group Self-Regulation - Creating Emotion Resources (accept emotions as part of group and encourage expression and examination of feelings) (WE)
Bei Übernahme von Tasks, gegenseitige und aktive Rückmeldung sowie Mitwirkung einfordern. (Circle I, 06.03.2019)	Group Level – Group Self-Awareness Team self-evaluation (evaluating self, including emotional states, strengths & weaknesses in interaction and operation) (TE)
«Sobald ein Thema vermehrt beschäftigt, unbedingt ansprechen» (Circle F, 14.03.2019)	Individual Level- Group Regulation of Members - Addressing Counterproductive Behavior (having rules of conduct, speaking up when a member does something out of line) (CN)

Group Level – Group Self-Regulation

Creating Emotion Resources (accept

emotions as part of group and

encourage expression and examination

of feelings) **(WE)**

Der Austausch über die Wahrnehmung der ausgewählten Verhaltensnormen in der Gruppe führten auch zu Prozessoptimierungen (s. Tabelle 18), welche die Effektivität und Effizienz der Teams steigern sollen. Dies entspricht der Erkenntnis aus der Literatur, dass Austausch und die TEI in Teams auch deren Leistung steigert (Siu Ping, 2010; Marks & Panzer, 2004; Moriarty & Buckley, 2003; Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002).

7.2 Der Effekt auf die Person-Team Value Congruence

Die Verschlechterung der PTVC und der beiden Subskalen *Verständnis* und *Intention* über die beiden Messzeitpunkte hinweg, können dahingehend interpretiert werden, dass durch die grösstenteils Unzufriedenheit mit den ausgewählten Verhaltensnormen, den einzelnen Teammitgliedern erst mit der Auseinandersetzung mit den vereinbarten Denk- und Verhaltensweisen klar wurde, dass ihnen die Bedeutung der Bereichswerte nicht in dem Mass klar ist wie anfänglich vermutet, oder, dass sich diese Aspekte nicht für eine regelmässige Beurteilung eignen. Ein möglicher Interpretationsansatz für die Steigerung der Subskala *Intention* ist, dass sich durch den Austausch anhand der App und die Auseinandersetzung mit den Aspekten das gemeinsame Verständnis über die Aspekte verbessert hat. Wie auch die Items der TEI, bezieht sich diese Skala auf

die individuelle Wahrnehmung über das Team, was ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Group-Self-Awareness gehabt haben könnte.

Die Aspekte wurden ausgewählt, da sie die Herausforderungen der neuen Organisationsform operationalisieren und als relevante Werte für den Paradigmenwechsel identifiziert wurden. Sie sollen Gegenstand zur Reflexion für den Wandel auf einer Metaebene sein. Doch die Verknüpfung von Metaebene und wöchentlichem bis zweiwöchentlichem Bewerten scheint vor allem für die Mitarbeitenden aus Fall 1 nicht gelungen zu sein. Das aus den Besprechungsprotokollen resultierende Feedback hinsichtlich der Aspekte ist, dass für diese über den Zeitraum von elf Wochen keine Veränderung erwartet wird. Schon gar nicht von Woche zu Woche. Die ausgewählten Normen sind zu abstrakt oder zu umfassend und bieten daher zu viel Interpretationsspielraum. Als Anreicherung für die Diskussion wurde dieses Ergebnis an den Bereich EHR zurückgespielt. Mit der Bitte, Alternativvorschläge zu formulieren, um ein besseres Verständnis für deren Vorstellung passender Kriterien zu erhalten. Ein Mitarbeitender hätte sich konkrete Kriterien gewünscht, die sich tatsächlich auch von Woche zu Woche ändern können, wie zum Beispiel „Plätze werden flexibel getauscht“, „Überlauf-Kanäle werden genutzt“ oder „geforderte Mitarbeiter werden unterstützt“. Kriterien, die greifbar sind und von denen auch direktere Massnahmen abgeleitet werden können. Ein anderer Mitarbeitender benutzt, wie auch die Vertreterin der Kinderkrankenlinik, das Wort «Schlagwörter», wenn es um die Darstellung der Kriterien in der App geht. Er hat die Kriterien als sehr «interpretierbar und unspezifisch» erlebt. Für die Interpretation der Ergebnisse fehlte ihm eine Nivellierung: Was ist die Norm? Dies kam bei den Diskussion in den Circles offenbar wiederholt zum Ausdruck. Durch die wöchentlichen Bewertungen

und die Schnelligkeit der Durchführung einer Bewertung, war dieser Prozess dem Mitarbeitenden zu stark einer momentanen Situation oder Stimmung ausgesetzt. Grundsätzlich beurteilt er die Aspekte als interessant, jedoch gingen sie für ihn zu wenig in die Tiefe und verkörpern eher eine übergeordnete Sichtweise, deren Resultate sehr schwierig zu interpretieren sind. Mehr Tiefe hat für ihn die jährliche Mitarbeitenden Befragung mit der sich anschliessend intensiv auseinandergesetzt wird. Die ehemalige Leiterin des Bereiches EHR, mit der die Kriterien gemeinsam ausgearbeitet wurden, ist überrascht von diesem Resultat. Sie empfindet die Werte als «nicht schwammig» und interpretiert daraus, dass es uns nicht gut gelungen ist, die Werte inhaltlich auszuarbeiten.

Rückblickend sind die ausgewählten Normen für beide Fälle nicht ideal ausgewählt gewesen. Für Fall 1 wurde zum Beispiel der Aspekt Demokratie ausgewählt. Nach Holacracy sollte nach Konsent und nicht demokratisch entschieden werden. Dieser Aspekt wirkt somit einem erfolgreichen Paradigmenwechsel entgegen und zeigt, dass Fall 1 die Werte einer holokratischen Organisation noch nicht ganzheitlich verinnerlicht hat. In Fall 2 wurden die Verhaltensnormen sehr unterschiedlich formuliert. Es wurde zwischen einer «In meinem Kreis wird...» und einer «Ich bin zufrieden mit...» Formulierung gewechselt, wobei letztere meist keine Verhaltensnormen, sondern Meinungen abbilden.

Auch wenn aus Sicht der Teilnehmenden aus Fall 1 der Einsatz von aspectx keinen bedeutenden Mehrwert erbracht hat, wie die Frage nach der Weiterverwendung der App zeigt (14 Personen möchten die App nicht weiterverwenden, 19 Personen haben die App mitunter verwendet um die Studentin zu unterstützen), hat der Einsatz einen Dialog angeregt. Es scheint Themen zu geben, welche die Mitarbeitenden im Alltag stärker beschäftigen, als

Verhaltensnormen auf Metaebene. Die ehemalige Leitende des Bereiches, möchte dieses Thema im nächsten Bereichsmeeting aufnehmen.

7.3 Begünstigende und hinderliche Faktoren für den Einsatz und die Nutzung von aspectx

Beim Vergleich der beiden Unternehmen zeigt sich schnell, dass Mensch, Technik und Organisation eine bedeutende Rolle für den Erfolg des Einsatzes der App spielen. Die Mitarbeitenden des Fall 1, der Versicherung, sind die Arbeit am Computer und die Bedienung diverser Softwares und online Applikationen gewohnt. Sie sind technisch versiert genug um mit Stolpersteinen in der Benutzung, wie das Vergessen des Passwortes oder Login-Problemen zunächst selbständig umzugehen. Anders die Mitarbeitenden des Spitals, für die der Computer nicht im Zentrum ihrer Aufgaben steht. Die Arbeit am Patienten füllt den Tag eines Arztes oder einer Pflegekraft, was die technischen Kompetenzen des Klinikpersonals schneller an dessen Grenzen stossen lässt, als die der Versicherung.

Wie die Durchführung im Spital zeigt, ist die Technik ein kritischer Punkt für den Erfolg des Einsatzes der App. Ist die technische Infrastruktur nicht ausreichend gegeben bzw. nicht systematisch in den Arbeitsalltag integriert, ist der Zugang zur App nicht gewährleistet und wird folglich von vielen Mitarbeitenden nicht benutzt. Beim Spital haben nicht alle Mitarbeitenden ihren eigenen Laptop, die Hürde sich individuell am Computer zu beschäftigen ist viel grösser als für Personen aus dem Büroumfeld. Dazu kommt, dass die Sicherheitsrichtlinien im Spital die Installation eines weiteren Browsers nicht zu liessen. Technische Kompatibilitäten sind für den Einsatz eines digitalen Feedbacktools ein Muss-Kriterium. Auch Emails und Anleitungen mit wichtigem Inhalt zu den ausgewählten Kriterien wurden nicht gelesen, weshalb die Akzeptanz und Nutzung der App für viele Mitarbeitende

erschwert wurde. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass diese Schwierigkeiten nicht mit der aspecx App an sich zu tun haben, sondern Zeugnis eines langsamen digitalen Wandels im Spital sind.

Organisationale Faktoren, die die Nutzung der App beeinflussen, sind Arbeitszeiten und die Intensität und Abhängigkeit hinsichtlich gemeinsamer Aufgaben. In der Versicherung herrschen geregelte Arbeitszeiten und Meeting Frequenzen. Alle Mitarbeitenden teilen ähnliche Arbeitszeiten und Teilzeitarbeitende werden beim Rhythmus von Meetings berücksichtigt. Die Circles verstehen sich effektiv als Team, anders als die Kreise der Kinderkrankenlinik, bei denen die Kreismitglieder nicht zwingend den Personen entsprechen, die auch täglich gemeinsam Aufgaben erledigen. Ebenso spielt die Kultur eine Rolle. Im Spital sind es die Leute nicht gewohnt in regelmässiger Frequenz Feedback zu geben bzw. befragt zu werden. Dies bedingt eine gewisse Gewöhnungsphase.

7.4 Feedback zum Tool bzw. der Methode.

Hinsichtlich der erfassten Werte wurde im Spital zum einen die Aussage getroffen, dass die ausgewählten Werte die richtigen seien, zum anderen wurde auch hier der Begriff «Schlagwort» verwendet, was darauf hinweist, dass die Vermittlung des Wertes und seiner Bedeutung innerhalb der App nicht einwandfrei funktioniert hat.

Die Ratingfrequenz wurde von beiden Unternehmen als zu hoch beurteilt. Hierbei wird jedoch ein Zusammenhang mit den ausgewählten Normen vermutet. Beide Praxispartner erwarteten keine Veränderung während der Studienlaufzeit. Es scheint sehr wichtig zu sein die richtigen Normen auszuwählen, da bei den Mitarbeitenden sonst eine gewisse Frustration ausgelöst wird. Die ausgewählten

Normen zielen auf den Paradigmenwechsel ab, sind aber für den kurzen Zeitraum und die Frequenz zu generell.

Das Bewertungsformat wurde ebenfalls vereinzelt kritisiert. Der «Zwang» mindestens eine Norm als negativ zu beurteilen stiess in beiden Fällen bei einigen Teilnehmenden auf Reaktanz.

Der grundsätzliche Ansatz der fortlaufenden Reflexion wurde von den humanen Sensoren als durchweg positiv empfunden. Generell wurde auch aus Fall 1 von niemandem das Produkt an sich kritisiert.

Die Teams der Versicherungsgesellschaft konnten sich, wie an den Besprechungsprotokollen zu erkennen, zur Massnahmenableitung selbst regulieren. Beim Spital kam eher die Rückmeldung, dass sie nicht wussten, was sie nun mit den Ergebnissen machen sollen. Eine mögliche Erklärung hierfür wären die Unterschiede in den beiden Organisationsformen. Während bei der Form der Holacracy die Circles tatsächlich ein Team abbilden, sind die soziokratischen Kreise hauptsächlich Zusammenschlüsse, um Entscheide zu treffen und weniger sich als Team zu entwickeln.

Die App wurde vor allem im Spital als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Dies ging sicherlich mit der grossen Hürde zur tatsächlichen Nutzung einher. Wie der Leitende des Spitals sagt, muss bei Mitarbeitenden das Bedürfnis gegeben sein, sich und seine Frustration mitzuteilen, damit der Mehrwert der App erkannt wird.

Besonders interessant beurteilt die Autorin die Aussage des Leitenden des Spitals «er könne genauso gut ein paar Leute auf dem Gang fragen». Die App dient als Gefäss für Wahrnehmungen und Meinungen der Mitarbeitenden. Würde ein Management-by-walking-around die App mit ihrer Funktion ersetzen? In einer

hierarchischen Organisation könnte dies der Fall sein. Wenn die App allerdings zum Selbstmanagement von Teams eingesetzt wird, müssten alle Teammitglieder management-by-walking-around betreiben, um dieselbe Fülle an Wahrnehmungen und Meinungen zu generieren, wie durch den Einsatz von aspectx. Gleichzeitig bietet die digitale Lösung den Vorteil der Anonymität, zeit- und ortsungebundenen Nutzung, Visualisierung sowie eine Auswertung in Echtzeit.

Eine wichtige Rückmeldung ist die Kritik an der Repräsentativität bzw. der Nachvollziehbarkeit der Dashboards. Aufgrund des anonymen Ansatzes soll nicht erkennbar sein wer Bewertungen vorgenommen hat, es würde aber helfen zu sehen ob die Ratings von denselben Personen stammen. Vor allem in grossen Teams besteht das Risiko von Fehlinterpretationen wenn nicht nachvollziehbar ist, ob die Personen des einen Ratingdatums auch die des anderen Ratingdatums sind und somit ob Änderungen in den Verläufen tatsächlich auf Veränderung der Wahrnehmung oder nur auf unterschiedliche Wahrnehmungen verschiedener Teammitglieder zurück zu führen ist.

Bevor die Fragestellungen auf Basis der Diskussion beantwortet werden, behandelt das nächste Kapitel die Limitationen der Studie.

7.5 Limitationen

Die Limitationen dieser Arbeit liegen bei dieser Studie vor allem im gewählten Forschungsdesign. Im Feld ist es aufgrund der komplexen Umgebung nicht möglich alle Einflussfaktoren auf die AV's zu kontrollieren, weshalb es Feldstudien oft an interner Validität mangelt. Durch die realitätsnahe Umsetzung sind die Ergebnisse allerdings generalisierbar und weisen eine hohe externe Validität auf (Huber, 2013). Die quasi-experimentelle Interventionsstudie wurde ohne Kontrollgruppe durchgeführt, wodurch die Validität dieser Studie zusätzlich geschwächt wird. Dazu

gibt es keine Studien, die die Konstruktvalidität von Feedback auf Verhaltensebene und Team Emotional Intelligence belegen.

Aufgrund des grossen Drop Outs, war die verfügbare Stichprobe stark eingebrochen und die statistische Auswertung somit nicht mehr möglich. Selbst wenn die Gesamtstichprobe für Signifikanzberechnungen ausreichend gewesen wäre, hätte dies nichts an den teilweise sehr kleinen Teamgrössen geändert. Die geplanten Vergleiche der Besprechungsprotokolle und Kontrollvariablen auf Teamebene zur Aufklärung möglicher Unterschiede in der TEI und PTV durch den Einsatz von aspecx waren somit von Beginn an nicht möglich und die Interpretationsfähigkeit der Resultate stark eingeschränkt.

Der Akquise Vorgang hätte genauer geplant werden müssen und die Ansprüche, die die Teams hätten erfüllen sollen, differenzierter definiert werden müssen, um für ein experimentelles Design möglichst vergleichbare Gruppen zu erhalten. Die Unterschiedliche Nähe zu den Nutzenden spielte ebenfalls eine Rolle in der Durchführung der Studie. Während die Autorin sich bei der Versicherung persönlich beim ganzen Bereich vorstellen und in die App einführen durfte, wurde das Projekt mit dem Spital via Skype Meetings mit dem Leitenden des Spitals und der Soziokratieverantwortlichen aufgelegt. Es wurde versucht dieses Defizit durch ausführliche Emails, einen persönlichen Steckbrief so wie Erklärung des Zwecks dieser Studie auszugleichen. Jedoch musste festgestellt werden, dass diese Art der Projektführung nicht dieselbe Wertigkeit und Verbindlichkeit hat, wie ein direkter und persönlicher Kontakt mit den Endnutzenden.

Gegenstand dieser Untersuchung waren selbstorganisierte Teams. Die Übertragbarkeit auf klassisch hierarchische Teams ist nicht gewährleistet.

8 Beantwortung der Fragestellungen

Nachfolgend werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellungen beantwortet.

8.1 Der Effekt von aspectx auf TEI

Auf die Fragestellung und ob der Einsatz von aspectx die TEI beeinflusst, kann die Autorin aufgrund fehlender statistischer Tests keine abschliessende Antwort geben. Dasselbe gilt für die Hypothese H1. Die Interpretation der quantitativen und qualitativen Resultate gibt jedoch ausreichend Anlass, einen positiven Effekt auf die TEI zu anzunehmen. Die Antwort auf die Fragestellung 1 lautet somit, dass Anlass zur Annahme besteht, dass aspectx einen positiven Einfluss auf die Team Emotional Intelligence hat.

8.2 Der Effekt von aspectx auf PTV

Fragestellung 2 und daraus abgeleitete Hypothese H2 kann ebenfalls aufgrund fehlender statistischer Tests nicht abschliessend beantwortet werden. Die qualitativen Resultate unterstützen jedoch die quantitativen Tendenzen hinsichtlich des Einflusses von aspectx auf die Person-Team Value Congruence. Ob es sich um eine negative oder positive Veränderung handelt spielt für erste Implikationen keine Rolle. Die App hat ihren Zweck dahingehend erfüllt, dass sie zum Austausch und zur kritischen Reflexion der Teamnormen angeregt hat, welche ohne den Einsatz der App womöglich vom Team angenommen und nicht weiter hinterfragt worden wären.

8.3 Begünstigende Faktoren für die Nutzung der aspectx App

Begünstigende Faktoren für die Nutzung der App sind Faktoren, ohne die die Nutzung der App zwar möglich ist, sie diese allerdings begünstigen. Dazu zählt die

technische Affinität bzw. die technischen Kompetenzen der Nutzenden, die Intensität der Zusammenarbeit und die kulturelle Reife hinsichtlich der Selbstorganisation und damit Fähigkeit zur Ableitung von Optimierungsmassnahmen.

All dies sind Faktoren, welche vor dem Einsatz der App entweder aufgebaut oder sichergestellt werden müssen, um einen erfolgreichen Einsatz gewährleisten zu können.

8.4 Beeinträchtigende Faktoren für die Nutzung der aspectx App

Beeinträchtigende Faktoren für die Nutzung der App können Faktoren sein, die durch ihr Auftreten oder nicht Auftreten die Nutzung der App beeinträchtigen.

Folglich sind Faktoren aufgelistet, die einen erfolgreichen Einsatz der aspectx App beeinträchtigen können

- Fehlender Zugang zu technischen Geräten
- Arbeitsabläufe, die nicht auf Computernutzung ausgelegt sind
- unpassend ausgewählte Normen
- unpassende Ratingfrequenzen
- zu kurze Rating-Zeitfenster
- ungleiche Rhythmen im Team (Schichtdienst)

Aus all diesen Faktoren kann geringe oder ausbleibende Ratingbeteiligung resultieren, was die Repräsentativität der Resultate stark einschränkt und sie als Basis für Austausch unbrauchbar macht.

8.5 Unterstützung des Paradigmenwechsels

Zurückkommend auf die Leitfrage, ob die Nutzung der aspectx App den Paradigmenwechsel hin zur Selbstorganisation in Teams unterstützen kann, kann diese aufgrund der Erkenntnisse mit ja beantwortet werden. Allein die Tatsache,

dass die App einen Dialog über die für den Paradigmenwechsel relevanten Verhaltensweisen ausgelöst hat, kann positiv zum Paradigmenwechsel beigetragen haben. Besonders in, durch starken Wandel begleitete Situationen, kann die aspectx App und der dadurch gesteuerte Feedbackprozess, dabei unterstützen das gegenseitige Bewusstsein im Team zu stärken und ein gemeinsames Verständnis von erwünschten Verhaltensnormen zu entwickeln. Da die Team Emotional Intelligence als Schlüsselfaktor für erfolgreiche Teams gilt (Meves, 2013), rechtfertigt auch die positive Tendenz in den deskriptiven Ergebnissen, die aspectx App als unterstützendes Tool für Wandel in Form von Paradigmenwechsel zu betrachten.

9 Gestaltungsempfehlungen für den Praxispartner

Nachfolgend werden die aus der Diskussion und der Beantwortung der Fragestellungen abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen formuliert. Zur besseren Übersicht erhält jede Gestaltungsempfehlung ein eigenes Unterkapitel.

Strukturierte und sorgfältige Co-Kreation der erfassten Verhaltensnormen.

Die Interpretation der Resultate zeigt, dass eine bedeutende Rolle für die Motivation der Teilnehmenden die Auswahl der Verhaltensnormen spielt. In beiden Fällen spielt die Diskrepanz zwischen Vorstellungen der (ehemaligen) Führungskräfte und die der Mitarbeitenden eine bedeutende Rolle. Wo in Fall 1 die ehemalige Leitung einen Verhaltenskodex sieht, sehen die Mitarbeitenden abstrakte Schlagwörter, welche sie nicht mit ihrem unmittelbaren Arbeitsalltag verknüpfen können.

Mitarbeitende und Teams müssen in den Kurationsprozess miteinbezogen werden. Um möglichst früh im Prozess zu prüfen, ob die ausgewählten Aspekte tatsächlich die richtigen sind, sollte der Praxispartner zu Beginn des Projektes in kurzen Iterationen (z.B. nach der zweiten Bewertungsrunde) nachfragen, ob die Aspekte beibehalten oder angepasst werden müssen. Sehr wichtig ist auch die einheitliche Formulierung der Aspekte, damit es sich tatsächlich um Individuum-zu-Gruppe Feedback handelt und nicht um Meinungs- und Zufriedenheitsäusserungen.

Um die Mitarbeitenden für das Projekt zu motivieren gilt es somit konkrete Verhaltensweisen, zu identifizieren und zu beschreiben. Für sie ist der Paradigmenwechsel vor allem auf der ausführenden Ebene im Arbeitsalltag spürbar. Die Abstraktion einer Norm oder eines Wertes muss von einer Führungskraft an die Mitarbeitenden herangetragen und verständlich gemacht werden. Des Weiteren empfiehlt die Autorin die Beschreibungen der Normen in den

Bewertungsscreen zu integrieren um dem Argument des «bedeutungslosen Schlagwortes» entgegenzutreten.

Als weitere Gestaltungsempfehlung wird hinsichtlich der Auswahl der Normen abgeleitet, dass wenn es sich um abstrakte Verhaltensnormen im Sinne von gemeinsamen Werten handelt, diese entweder in einer monatlichen Frequenz über einen längeren Zeitraum von sechs bis 12 Monaten abgefragt oder Verhaltensnormen ausgewählt werden, die sich auch tatsächlich von Woche zu Woche verändern können.

Wechselwirkung von Mensch, Technik und Organisation des Arbeitsumfeldes berücksichtigen. Als Gestaltungsempfehlung lässt sich ableiten, dass der organisationale-, wie auch der Teamkontext für den Einsatz von aspectx stärker berücksichtigt werden muss. Fragen, die sich der Auftraggeber stellen sollte, sind:

- Was ist die Hauptaufgabe der Mitarbeitenden?
- Wie technisch versiert sind sie? Wird eine Schulung benötigt?
- Wie stark sind die Teammitglieder in der Erledigung ihrer täglichen Aufgaben voneinander abhängig?
- Was brauchen Personen und Teams, um mit aspectx arbeiten zu können?
- Wie hoch sind die Fähigkeiten zum Selbstmanagement des Teams ausgeprägt?
- Welche Kultur herrscht innerhalb der Teams? Kann offen kommuniziert werden?

Zusätzlich gilt es die Organisationsform und Intensität der Zusammenarbeit bzw. Teammeetings zu berücksichtigen. In Fall 1, welcher holokratisch organisiert

ist, ist die Meeting Kultur deutlich ausgeprägter als in Fall 2, welcher «lediglich» für das Treffen von Entscheiden, monatliche Meetings abhält. Aus den Erkenntnissen kann abgeleitet, dass das Selbstverständnis des Teams als gemeinsame Einheit eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung der App ist.

Anpassung des Bewertungsmechanismus. Aus psychologischer Sicht kann der «Zwang» eine positive und negative Bewertung vorzunehmen bei den Nutzenden Reaktanz auslösen. Ausserdem entsprechen die abgegebenen Bewertungen dadurch nicht immer der tatsächlichen Wahrnehmung einer/s Nutzenden. Wenn den Nutzenden freigestellt werden würde, ob sie mindestens einen der Aspekte als positiv oder negativ bewerten, läuft man allerdings Gefahr, dass die Teilnehmenden eher dazu tendieren sozial erwünscht zu antworten. Um dies zu vermeiden, gilt es entsprechende Vorarbeit zu leisten und sicherzustellen, dass im Team eine Kultur herrscht, die auch negative Äusserungen schätzt.

Wenn xamplo diesen Mechanismus beibehalten möchte, empfiehlt die Autorin die Begrifflichkeiten der beiden Pole anzupassen. Beim positiven Pol könnten folgenden handlungsleitende Hinweise gegeben werden:

«Ziehen Sie die Aspekte, bei denen Sie sich wünschen, dass sie weiterhin so bleiben wie sie sind in den grünen Bereich. Wählen Sie dabei den Aspekt aus, der sie in dieser Bewertungsperiode besonders positiv gestimmt hat.»

Für den negativen Pol könnten die handlungsleitenden Hinweise folgendermassen lauten:

«Ziehen Sie die Aspekte, bei denen Sie sich wünschen, dass deren Optimierung Aufmerksamkeit geschenkt wird, in den orangen Bereich. Wählen Sie dabei den Aspekt aus, bei dem sie am meisten Optimierungspotenzial sehen»

Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, würde sich eine differenzierte Skala, wie zum Beispiel eine Lickert-Skala (1-5) pro Item eignen. Dies würde allerdings den zeitlichen Aufwand für eine Bewertung erhöhen und xamplos polarisierenden Bewertungsmechanismus als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Umfragetools (Surveymonkey, Mentimeter,...) gefährden. Eine Ausarbeitung mehrerer Bewertungsskalen, die je nach Bedürfnis des Kunden ausgewählt werden können, wäre eine mögliche Ergänzung zum jetzigen minimalistischen Bewertungsmechanismus.

Dashboards. Die Dashboards wurden vorwiegend positiv bewertet, weshalb die Autorin dem Auftraggeber empfiehlt diese so beizubehalten.

Analoge Ergänzungen. Für nicht-technik affine Bereiche liegt die Empfehlung beim Anbieten von ergänzenden, analogen Methoden, wie zum Beispiel ein Plakat mit Informationen (Warum? Was? Wie?) zum Projekt und der App.

10 Implikationen für Praxis und Forschung

Für die Praxis leistet diese Arbeit wesentliche Erkenntnisse. Die Resultate sind aufgrund der Intervention im Feld direkt auf die Praxis übertragbar. Ob das Instrument Teams tatsächlich einen Mehrwert in der Entwicklung von Team Emotional Intelligence und Person-Team Value Congruence leisten kann, gilt es in einer grösser angelegten Feldstudie zu untersuchen. Hierfür sollten die Gestaltungsempfehlungen bereits integriert sein, um einen möglichst reibungslosen Einsatz der App zu gewährleisten und die direkten Störfaktoren weitgehend zu eliminieren. Dazu soll für

- die Auswahl und Beschreibung der Normen,
- die Entwicklung eines standardisierten Fragebogens zur Erfassung von für den App-Einsatz relevanter MTO-Faktoren
- sowie die Prüfung auf weitere mögliche Bewertungsskalen und -mechanismen,

gezielte, weitere Feldforschung betrieben werden.

Ausserdem empfiehlt es sich Kontrollgruppen in das Forschungsdesign zu integrieren und Teams in einer Grösse auszuwählen, die statistische Test erlauben. Eine weitere Möglichkeit wäre es, Konstrukte bzw. Befragungen auszuwählen, die auf Individualebene beantwortet und ausgewertet werden, wie Selbstwirksamkeit, Organisational Commitment oder Job Crafting, so dass keine Abhängigkeit von der Teamgrösse hinsichtlich statistischer Auswertungen besteht. Da die Richtung des Effekts (positiv oder negativ) im Falle der PTVC nichts über die Eignung der aspectx App aussagt, eignet sich das Konstrukt eventuell nicht optimal für ein experimentelles Design, sondern eher für Korrelationsanalysen. Für weitere

Forschung wäre es interessant zu prüfen ob die durchschnittliche PTVC beispielsweise einen Zusammenhang mit der Ratingbeteiligung eines Teams hat.

Sollte in grösser angelegten Studien ein nachweislicher Effekt auf die TEI, besonders auf den Austausch über und Regulation von Emotionen und Stimmungen im Team, durch die aspecx App nachgewiesen werden können, eröffnet dieses Tool neue Ansätze für die Arbeitspsychologie. Genauer die Möglichkeit der Steuerung und digital unterstützen Steigerung der Emotionsregulation und des Emotionsbewusstseins in der Arbeitswelt. Die positive Beeinflussung der PTVC könnte vor allem bei angestrebten kulturellen Veränderungen in Organisationen, für die ein geteiltes Werteverständnis von Vorteil ist, Unterstützung bieten.

11 Literaturverzeichnis

- Akkerman, S., Van den Bossche, P., Admiraal, W., Gijsselaers, W., Segers, M. & Simons, R.-J. (2006). Reconsidering group cognition: From conceptual confusion to a boundary area between cognitive and socio-cultural perspectives? *Educational Research Review*, 2(1), 39–63.
- Alioth, A. (1980). *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Bern: Huber.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn emotional quotient inventory*. Toronto: Multi-Health Systems Inc..
- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teampsychoogie*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bennett, N & Lemoine, J. G. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, January-February, 92 (1,2), 27.
- Bruch, S. Krummaker, S. & Vogel, B. (2016). *Leadership - Best Practices und Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Däumling, A., Fengler, M. & Nellesen, L. J. & Svensson, A. (1974). *Angewandte Gruppendynamik*. Stuttgart: Klett.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). Developmental peer appraisals in self-managing work groups. *The Journal of Applied Psychology*, 84(1), 58-74.

- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001a). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 81-90.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001b). Group emotional competence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Hrsg.), *The emotionally intelligent workplace* (S. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2008). Group-level emotional intelligence. In N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Hrsg.), *Research companion to emotion in organizations* (S. 441-454). London: Edward Elgar.
- Eichmann, B. (2014). Vorsicht ansteckend! Emotionen in Teams aus sozialpsychologischer Perspektive. *Soziologiemagazin: publizieren statt archivieren*, 7(2), 71-83.
- Emery, F. E. (1959). Characteristics of socio-technical systems. *Tavistock Institute of Human Relations*, 527.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Hrsg.), *Management science, models and techniques* (2. Aufl.) (S. 83–97). Oxford: Pergamon.
- Fengler, J. (2010). Feedback als Interventionsmethode. *Gruppendynamiken und Organisationsberatung*, 41(1), 5-20.
- Fisher, L. & Wiswed, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Frey, D., (2016). *Psychologie der Werte*. Berlin Heidelberg: Springer.

- Frye, C. M., Bennett, R. & Caldwell, S. (2006). Team emotional intelligence and team interpersonal process effectiveness. *American Journal of Business*, 21(1), 49-58.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7, 123-144.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37(5), 449–489.
- Glatzel, K., Hoffmann, J. & Lieckweg, T. (2016). *Leading in the digital age*. Verfügbar unter <http://www.leadalab.org/study>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000a). Emotionale Intelligenz (13. Aufl.). München: dtv
- Goleman, D. (2000b). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 2-17.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Hrsg.), *The emotionally intelligent workplace* (S. 27–44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gölzner, H. & Meyer, P. (2018). *Emotionale Intelligenz in Organisationen: der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Hamme, C. (2003). *Group emotional intelligence: The research and development of an assessment instrument*. Unveröffentlichte Dissertation, State University of New Jersey.
- Hays (2017). *HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt*. Verfügbar unter <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/> (Zugriff geprüft am 02.07.2019).
- Hennlein S. & Jöns I. (2016). Entwicklung durch Feedback. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit* (S.147-159). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Herget, J. & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen–Methoden–Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hey, A. H. (2001). *Feedback und Beurteilung bei selbstregulierter Gruppenarbeit*. Berlin: dissertation.de.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conception of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43–64.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen*. Wiesbaden: SpringerGabler.

- Hofmann, J., Pieke, A. & Pieke, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, AIO.
- Huber, O. (2013). *Das psychologische Experiment. Eine Einführung*. (6. Aufl.). Bern: Huber.
- Ibarra, H. & Hansen, M. T. (2011). Are You a Collaborative Leader? *Harvard Business Review, Juli-August*, S.1-8.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), S. 287-305.
- Jöns, I. (2000). *Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen*. Lengenich: Pabst.
- Jöns, I. & Bungard, W. (2005). *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. Wiesbaden: Gabler.
- Jordan, P. & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469.
- Kauffeld, S. (2005). Teamfeedback. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen,*

Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte (S. 145–160). Wiesbaden: Gabler.

Kozlowski, S.W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams. In I. W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 333–375). London: Wiley

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa

Kuhn, T. (1976). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2. Aufl.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

London, M. & Sessa, V. I. (2006). Group feedback for continuous learning. *Human Ressource Development Review*, 5(3), 1–27.

Mack, O. (2016). *Managing in a VUCA world*. Cham: Springer.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Hrsg.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (S. 3-31). New York: Basic Books.

- Meves, Y. (2013). *Emotionale Intelligenz als Schlüsselfaktor der Teamzusammensetzung: Eine empirische Analyse im Kontext der Sozialpsychologie und des organisationalen Verhaltens in jungen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Mölleney, M. (2006). Persönliche Erfahrungen aus dem Unternehmenszusammenbruch der Swissair. In H. Bruch, S. Krummaker & B. Vogel (Hrsg.), *Leadership - Best Practices und Trends* (S. 39-48). Wiesbaden: Gabler
- Moriarty, P. & Buckley, F. (2003) Increasing team emotional intelligence through process. *Journal of European Industrial Training*, 27 (2,3,4), 98-110.
- Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: a review of the experimental research. *Organization Behavior and Human Performance*, 23, 309–338.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits-und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer
- Newton, C. J. & Maierhofer, N. (2005) Supportive leadership and well-being: The role of team value congruence. In M. Katsikitis, (Hrsg.), *Proceedings 40th Australian Psychological Society Annual Conference*, (208-212). Abgerufen am 01.07.2019 von https://eprints.qut.edu.au/5291/1/5291_1.pdf
- Nowak, M. A. & Highfeld, R. (2012): *Super-Cooperators*. New York: Free Press.

- Oberhoff, B. (1978). *Akzeptanz von interpersonellem Feedback*. Münster: Philosophische Fakultät der Universität Münster.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128.
- Petermann, F. (1996). *Einzelfallanalyse*. München: Oldenburg
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2018). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 1.1-1.23.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
- Rump J. & Eilers S. (2017). Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0* (S.3-78). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.

- Schüpbach, H. (2014). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl.) (S. 605-641). Bern: Huber.
- Sheldon, O. J., Dunning, D., & Ames, D. R. (2014). Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 125-137.
- Ping, F. S., & Yue, H. K. (2010). The Mediating Effects of Leader-Member Exchange (Lmx) and Team-Member Exchange (Tmx) on the Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance of Employees. Unveröffentlichte Dissertation, Hong Kong Baptist University.
- Strauch, B. & Reijmer, A. (2016). *Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft*. Wien: Soziokratiezentrum Österreich.
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Stumpf, S. (2000). Modelle zur Effektivität plurinationaler Arbeitsgruppen. *Wirtschaftspsychologie*, 7(2), 2–12.
- Trist, E. L. (1981). The evolution of sociotechnical systems. A conceptual framework and an action research program. *Occasional Papers*, 2, 1-67.

- Ulich, E. (1997). Mensch, Technik, Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 5-17). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. (2013). Arbeitssysteme als soziotechnische Systeme—eine Erinnerung. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 6(1), 4-12.
- Ulich, E. (2016). Arbeitssysteme als soziotechnische Systeme - eine Erinnerung. In iafob (Hrsg.), *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse* (S. 81-96). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Weber, W. G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern: Huber.
- Weber, W. G., Kirsch, C. & Ulich, E. (1997). Analyse und Bewertung von Arbeitsgruppen. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten* (S. 167–199). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Weber, J., Schneider, Y. & Kaufmann, L. (2006). *Controlling von Intangibles: Nicht-monetäre Unternehmenswerte aktiv steuern*. Weinheim: Wiley-vch.
- Wiedemann, J., von Watzdorf, E. & Richter, P. (2001). *TeamPuls®: Internetgestützte Teamdiagnose* (2. Aufl.) Dresden: TU.

Wolff, S. B. (2006). *TEI Survey Technical Manual*.

Wolff, S. B & Druskat, V. U. (2016). Student Group Emotional Competence Questionnaire.

Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E., Koman, S. & Messer T. E. (2006). The link between emotional competence and group effectiveness. In V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (Hrsg.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*, (S. 223-242). Mahway, NJ: LEA.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522.

Vogel, B. (2006). Emotionsorientierte Führung von Teams: Emotionen in Teams als Leadership-Aufgabe. In H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.), *Leadership - Best Practices und Trends* (S.167-178). Wiesbaden: Gabler.

12 Anhang

Anhang A

Themen Circle Meetings

Circle	Frequenz	Dauer (ca.)	Themen
K+	Wöchentlich (Dienstag)	30 Minuten	Besprechung der Ressourcen und aktueller Fälle/allgemeine Stimmungslage
I+	Wöchentlich (Dienstag)	30 Minuten	Besprechung Spezialfälle und allgemeine Lage
V+	2x wöchentlich (Mittwoch und Freitag)	15min	Spezialfälle und deren aktuellster Stand
F+	2x wöchentlich (unregelmässig)	15min	Themen flexibel, was gerade ansteht
Regionen:	Wöchentlich (Donnerstag)	30min	Ressourcen, Fälle
Circulation Meetings (alle Circles) und Zusammenkommen	Monatlich	Ganztags	Beispiel Agenda des letzten Circulation Meetings:

mit anderen HR
Abteilungen

1. Willkommens-
Kaffee
2. Eröffnung
3. Fälle aus den
Circles
4. Fach-Streams
5. HR Marketing
6. Kanban
7. Varia
8. Abschluss

Anhang B

Fragebogen 1. Messzeitpunkt



Fragebogen 1.
Messzeitpunkt-

Anhang C

Fragebogen 2. Messzeitpunkt



Fragebogen 2.
Messzeitpunkt-

Anhang D.1

Reminder-Email Spital

Betreff: Re: Neues offenes Rating in aspectx!

Liebe aspectx Benutzende der Oberschwabenklinik

Ab heute kann bis Montag, 01.04.2019 das Rating für diese Woche abgegeben werden. Nutzen Sie die Gelegenheit Ihre Einschätzung über die ausgewählten Aspekte in Ihrer/n Gruppe(n) mitzuteilen. Es dauert nur 1 Minute!

Spannend – Sie können gleich nach dem Bewerten den durchschnittlichen Eindruck Ihrer Gruppe in den Auswertungen ablesen.



Viel Freude!

Liebe Grüße

Laura Kittel

Anhang D.2

Reminder Email- Versicherung

Betreff: Rating-Time

Liebe HR Consultants

Es ist Donnerstag und damit – Rating Time 😊



Nutzt die Gelegenheit und gebt eure Eindrücke über die vereinbarten Denk- und Verhaltensweisen während der letzten Woche in aspecx ab!

Spannend – ihr könnt gleich nach dem Bewerten den durchschnittlichen Eindruck eures Circles in den Auswertungen ablesen.

Gibt es einen Aspekt der besonders positiv oder negativ heraussticht? Nutzt die Grundlage für eine Diskussion beim nächsten Teammeeting.

Viel Freude!

Liebe Grüße

Laura

Anhang E.1

Report Fall 1, Versicherung



Anhang E.2

Report Fall 2, Spital



Anhang F

Protokollvorlage

Datum	
Anwesende	
Format (Teammeeting, persönlich oder telefonisch)	
Wie lange wurde über die Resultate in aspectx gesprochen?	
Über welche Themen wurde gesprochen?	

Wurden Massnahmen daraus abgeleitet?	
Wenn ja, welche?	-

Anhang G

Leitfaden Experteninterviews Spital

1. Wie beurteilen Sie persönlich die Idee der strukturierten und fortlaufenden Reflexion von Verhaltensregeln?
2. Grundsätzlich halte ich die Idee für richtig, weil das Konzept zwei wichtige Dinge beinhaltet weil meinen grossen Personenkreis zu strukturierten Themen immer wieder befragt. Durch die App wird sichergestellt, dass es zu einer Polarisierung
 - a. Wie beurteilen Sie den Einsatz eines digitalen Instruments hierfür?
 - b. Auch für sehr gute Idee empfunden, weil digitale Auswertung direkt
3. Wie haben Sie die Akzeptanz bzw. Barrieren in der Nutzung der App erlebt?
4. Kennen Sie neben technischen Inkompatibilitäten und Mangel an Zeit noch weitere Gründe für die Nicht-Nutzung der App?
5. Haben Sie einen positiven oder negativen Effekt durch den Einsatz von aspectx auf die gemessenen Werte erlebt?
6. Wenn ich Sie Ihnen sagen würde, sie müssten die App weitere 6 Monate einsetzen, welche Anpassungen bräuchten Sie, damit Sie Ihr Team/ Ihre Mitarbeitenden dazu motivieren können, regelmässig Feedback zu geben?
7. Denken Sie, dass eine analoge Lösung stärkeren Anklang finden würde?
8. Varia

Anhang H

Übersicht über aggregierte Variablen

Konstrukt	Variablenbezeichnung 1.		Variablenbezeichnung 2.	
	Messzeitpunkt		Messzeitpunkt	
PTVC	Pre_PTVC		Post_PTVC	
Klarheit	Pre_Klarheit		Post_Klarheit	
Intention	Pre_Intention		Post_Intention	
Konsens	Pre_Konsens		Post_Konsens	
TEI	Pre_TEI		Post_TEI	
TEI-I	Pre_TEI-I		Post_TEI-I	
	Pre_TEI-I-A		Post_TEI-I-A	
	Pre_TEI-I-R		Post_TEI-I-R	
TEI-G	Pre_TEI-G		Post_TEI-G	
	Pre_TEI-G-A		Post_TEI-G-A	
	Pre_TEI-G-R		Post_TEI-G-R	

Anhang I

Offene Antworten Fragebogen 2. Messzeitpunkt, Export Offene Antwortformate

Was war der Grund dafür wenn Sie an einer oder mehreren Bewertungsrunde(n) nicht teilgenommen haben? (Ergänzungen / andere Gründe)	Teilzeitmitarbeiterin
--	-----------------------

Würden Sie aspecx gerne weiterverwenden? (Ja, unter der Bedingung, dass...)	die richtigen Konstrukte abgefragt werden (die für die Arbeit relevant sind)
	Mehrwert/Ziel müsste klar sein
	Die zu beurteilenden Kriterien mehr im Alltag relevant sind und täglich auftreten.
	an die Arbeitssituation angepasste/greifbarere Kriterien verwendet werden
	war insgesamt zu wenig aussagekräftig und zu kurz in den wöchentlichen Abständen
Mein Eindruck über den Einsatz des digitalen Feedbacktools und meine Wahrnehmung über dessen Wirkung im Team / Bereich (offenes Antwortformat)	Denke mit angepassten Beurteilungskriterien, kann aspecx durchaus hilfreich sein
	sehr einfach und ansprechend in der Handhabung
	Circle Region ist etwas besonderes: wir arbeiten jeder in einer Region und tauschen Erfahrungen / Gesichtspunkte. Es gibt aber meiner Meinung nach keine enge Zusammenarbeit. Dieses Tool hat mich überhaupt nicht überzeugt. Zu generell, Werte die ich nicht richtig verstehe.
	Leider war die Auswahl der Werte zu rangieren rein zufälliger Natur.

Anhang J



Auswertungen MD
& Diff pro Item.xlsx

Anhang K

