

Rollenverständnis der Abteilungsleitenden in den selbstorganisierten Teams der neuen Projektorganisation der H. Wetter AG

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin
Melissa Pfister

Betreuungsperson
Dr. Nadine Eggimann Zanetti

Praxispartnerin
H. Wetter AG, Valentina Wetter

Abstract

Die Einführung selbstorganisierter Projektteams stellt klassische Führungsmodelle infrage und erfordert ein gemeinsames Verständnis von Rollen und Verantwortung. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es daher, zu untersuchen, inwiefern Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung des Rollenverständnisses der Abteilungsleitenden und den Erwartungen der Projektmitarbeitenden in der neuen Projektorganisation der H. Wetter AG bestehen und wie sich potenzielle Diskrepanzen überwinden lassen. Die Untersuchung basiert auf einem deduktiven Forschungsdesign im Rahmen von zwei standardisierten Online-Fragebögen, die auf den theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership beruhen. Die Erhebung wurde im März 2025 als Vollerhebung mit insgesamt 52 Teilnehmenden durchgeführt, darunter 45 Projektmitarbeitende und 7 Abteilungsleitende. Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgte mittels einer deskriptiven Analyse sowie eines Mann-Whitney-U-Tests. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Gruppen ein grundsätzlich hohes Rollenverständnis im Einklang mit den theoretischen Konzepten aufweisen. Dennoch konnten signifikante Mittelwertunterschiede in den Konstrukten *Führung und Verantwortung* sowie *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* festgestellt werden. Die Projektmitarbeitenden ordnen gewisse Aufgaben – wie das Erklären der Verantwortungsverteilung oder die Verantwortung für Teamentscheidungen – seltener der Rolle der Abteilungsleitenden zu als diese selbst. Diese Diskrepanzen können dazu führen, dass zentrale Elemente selbstorganisierter Zusammenarbeit missverstanden oder unzureichend umgesetzt werden, was zu Ineffizienz oder Rückfällen in alte Strukturen führen kann. Die Arbeit schliesst mit konkreten Handlungsempfehlungen – unter anderem der Erstellung eines Infoprodukts zur klaren Vermittlung der neuen Arbeitsweise und einer gezielten Schulung der Abteilungsleitenden zur Klärung ihrer neuen Rolle – zur Entwicklung eines gemeinsamen Rollenverständnisses und zur erfolgreichen Etablierung der neuen Projektorganisation.

Schlüsselwörter: Rollenverständnis, Projektorganisation, Abteilungsleitende, Projektmitarbeitende, Selbstorganisation, Selbstorganisierte Teams, Shared Leadership, Change Management

Anzahl Worte Abstract: 235
Anzahl Zeichen Bachelorarbeit: 124'592

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen.....	3
2.1.1 Rollenverständnis.....	3
2.1.2 Projektorganisation.....	3
2.1.3 Abteilungsleitende.....	4
2.1.4 Projektmitarbeitende.....	4
2.2 Selbstorganisierte Teams.....	4
2.2.1 Begriffsdefinition.....	5
2.2.2 Kompetenzfelder von Teams.....	6
2.2.2.1 Teamgeist und Wir-Kultur für hohe Identifikation.....	6
2.2.2.2 Vertrauen und Offenheit für konstruktive Kommunikation.....	7
2.2.2.3 Verantwortung und Verbindlichkeit für nachhaltige Zielerreichung.....	7
2.2.2.4 Kooperative Haltung und Selbstverständnis für konsequente Selbstreflexion.....	7
2.2.2.5 Regeln und Strukturen für reibungslose und effektive Abläufe.....	8
2.2.3 Störfelder von Teams.....	8
2.2.3.1 Demotivation.....	9
2.2.3.2 Mangelnder Selbstwert.....	9
2.2.3.3 Fehlende Regeln und Strukturen.....	10
2.2.3.4 Vermeidung von Verantwortungsübernahme.....	10
2.2.3.5 Angst vor Konflikten.....	10
2.2.4 Teamentwicklung.....	11
2.2.4.1 Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman.....	11
2.2.4.2 Teams auf dem Weg in die Selbstorganisation.....	12
2.3 Shared Leadership.....	14
2.3.1 Ursachen.....	14

2.3.2	Begriffsdefinition	15
2.3.3	Rollen	16
2.3.3.1	Formale Führungskräfte	16
2.3.3.2	Leader:innen	18
2.3.3.3	Follower:innen	19
2.3.4	Implementierung von Shared Leadership	20
2.3.4.1	Der dreistufige Prozess	20
2.3.4.2	Voraussetzungen für die Implementierung.....	22
2.3.5	Shared Leadership und Change Management	23
3	Methoden.....	25
3.1	Forschungsdesign	25
3.2	Fragebogenkonstruktion.....	26
3.2.1	Erster Entwurf.....	26
3.2.2	Zweiter Entwurf	27
3.2.3	Finaler Entwurf	27
3.3	Datenerhebung	28
3.4	Stichprobe.....	28
3.5	Datenanalyse	29
3.5.1	Datenbereinigung	30
3.5.2	Deskriptive Analyse	30
3.5.3	Inferenzstatistische Analyse	31
4	Ergebnisse.....	32
4.1	Fragebogen Projektmitarbeitende	33
4.1.1	Führung und Verantwortung	34
4.1.2	Selbstorganisation und Eigenverantwortung.....	35
4.1.3	Teamgeist.....	35
4.1.4	Strukturen und Prozesse	36
4.1.5	Verbesserung	37

4.1.6	Kompetenzen	38
4.1.7	Weiterentwicklung	39
4.1.8	Eigene Haltung.....	40
4.1.9	Freies Textfeld.....	40
4.2	Fragebogen Abteilungsleitende.....	41
4.2.1	Führung und Verantwortung	41
4.2.2	Selbstorganisation und Eigenverantwortung.....	42
4.2.3	Teamgeist.....	42
4.2.4	Strukturen und Prozesse	42
4.2.5	Verbesserung	43
4.2.6	Kompetenzen	43
4.2.7	Weiterentwicklung	43
4.2.8	Freies Textfeld.....	44
4.3	Mittelwertvergleich	44
5	Diskussion und Ausblick	47
5.1	Beantwortung der Fragestellung	47
5.1.1	Rollenverständnis	47
5.1.2	Diskrepanzen	51
5.1.2.1	Führung und Verantwortung	51
5.1.2.2	Selbstorganisation und Eigenverantwortung.....	52
5.1.3	Fazit	53
5.2	Handlungsempfehlungen	53
5.3	Kritische Würdigung	61
5.4	Ausblick.....	62
	Literaturverzeichnis.....	64
	Abbildungsverzeichnis	71
	Tabellenverzeichnis	72
	Abkürzungsverzeichnis	73

Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck 74

1 Einleitung

In Zeiten wachsender Komplexität und Dynamik im wirtschaftlichen Umfeld sehen sich viele Unternehmen gezwungen, ihre bestehenden Strukturen und Führungsmodelle grundlegend zu hinterfragen und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen (Burgartz, Khare, Krämer & Mack, 2016; Laloux, 2014; Meissner, Heike & Sigrist, 2023). Die zunehmende Bedeutung von Flexibilität sowie das Bedürfnis nach Verantwortungsübernahme stellen dabei insbesondere das traditionelle Verständnis von Führung infrage (Albrecht, 2023; Endres & Weibler, 2019; Oesterreich & Schröder, 2016).

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Bachelorarbeit das *Rollenverständnis von Abteilungsleitenden* in der neu eingeführten *Projektorganisation* der H. Wetter AG – einem Unternehmen, das seit Januar 2025 verstärkt auf selbstorganisierte Projektteams setzt.

Die Arbeit ist im Fachgebiet der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie verankert. Zentral ist die Frage, wie Abteilungsleitende ihre Rolle verstehen und wie dieses Verständnis mit den Erwartungen der *Projektmitarbeitenden* übereinstimmt. Besonders relevant ist dabei das Zusammenspiel zwischen formeller Führung (Jessl & Wilhelm, 2023) und geteilter Verantwortung im Sinne von *Shared Leadership* (Pearce, Hoch, Jeppesen & Wegge, 2010). In selbstorganisierten Teams ist Shared Leadership zentral, da Führungsaufgaben nicht mehr allein durch Hierarchie gesteuert werden, sondern sich dynamisch auf mehrere Teammitglieder verteilen (Jessl & Wilhelm, 2023).

Forschungsarbeiten zeigen, dass Shared Leadership in komplexen Projektumgebungen positive Auswirkungen auf Teamleistung und Zufriedenheit haben kann (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016; Endres & Weibler, 2019). Insbesondere in wissensbasierten Organisationen steigert dieses Modell die Effektivität im Team (Dörr, Klebl, Schmidt-Huber & Winkler, 2013). Gleichzeitig bestehen häufig Unsicherheiten bei der Rollenklärung. Während die Wirksamkeit agiler und selbstorganisierter Arbeitsweisen gut empirisch belegt ist (D’Innocenzo et al., 2016; Endres & Weibler, 2019; Pearce et al., 2010), ist bislang wenig darüber bekannt, wie Führungskräfte und Mitarbeitende ihre jeweilige Rolle innerhalb dieser Systeme wahrnehmen und welche Diskrepanzen daraus entstehen können (Endres & Weibler, 2019).

Die Praxispartnerin dieser Arbeit ist die H. Wetter AG, ein traditionelles Familienunternehmen im Bereich Stahl- und Hallenbau mit rund 150 Mitarbeitenden (WETTER Gruppe / Industriebau & Gewerbebau Schweiz, n. d.). Im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung soll die Einführung selbstorganisierter Projektteams sowohl

die Effizienz steigern als auch die Abteilungsleitenden operativ entlasten, um ihnen mehr Raum für strategische Aufgaben zu verschaffen. Diese nehmen im Veränderungsprozess eine Schlüsselrolle ein: Einerseits sollen sie Führungsverantwortung abgeben und innerhalb der Teams verteilen, andererseits die Teams aktiv in ihrer *Selbstorganisation* begleiten. Diese Doppelrolle ist anspruchsvoll und birgt Rollenkonflikte sowie Unsicherheiten (Jesl & Wilhelm, 2023; Munsch, 2018). Ein klares gemeinsames Rollenverständnis ist somit zentral für die erfolgreiche Etablierung selbstorganisierter Teams, da Unklarheiten über Aufgaben und Verantwortung zu Ineffizienz, Frustration oder Rückfällen in alte Strukturen führen können (Munsch, 2018; Thonet, 2024).

Ziel dieser Arbeit ist es daher, auf Basis einer quantitativen Vollerhebung die Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung des Rollenverständnisses der Abteilungsleitenden und den Erwartungen der Projektmitarbeitenden systematisch zu analysieren. Die zugrundeliegende Forschungsfrage lautet:

Inwiefern gibt es Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung des Rollenverständnisses der Abteilungsleitenden und den Erwartungen der Mitarbeitenden an die Abteilungsleitenden in den selbstorganisierten Teams der neuen Projektorganisation der H. Wetter AG, und wie lassen sich potenzielle Diskrepanzen überwinden?

Die Arbeit konzentriert sich auf die konkrete Interaktion zwischen Führungspersonen und Projektteams im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation und grenzt sich damit bewusst von allgemeinen Führungsfragen oder klassischer Hierarchiegestaltung ab. Theoretisch basiert die Arbeit insbesondere auf dem Konzept von Shared Leadership (Albrecht, 2023; Amerland, 2022; Endres & Weibler, 2019; Werther, 2016), den Kompetenz- und Störfeldern selbstorganisierter Teams nach Thonet (2024) sowie dem dreistufigen Modell zu Selbstorganisation in Teams nach Munsch (2018).

Im Kapitel 2 dieser Bachelorarbeit werden neben den Begriffsdefinitionen die theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership aufgezeigt. Kapitel 3 beschreibt das gewählte Forschungsdesign, die Fragebogenkonstruktion sowie die Methodik der Datenerhebung und -analyse. Kapitel 4 stellt die Ergebnisse dar, wobei die Antworten der Abteilungsleitenden und der Projektmitarbeitenden aufgezeigt und anschliessend verglichen werden, um potenzielle Diskrepanzen zu identifizieren. Im Kapitel 5 folgt die Diskussion der zentralen Befunde mit entsprechenden Handlungsempfehlungen, eine kritische Würdigung der Arbeit sowie ein Ausblick auf weiterführende Fragestellungen.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst relevante Begriffe für diese Arbeit definiert und abgegrenzt. Anschliessend wird genauer auf die Themen *Selbstorganisierte Teams* und *Shared Leadership* eingegangen.

2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Um ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten, werden in diesem Unterkapitel die zentralen Begriffe Rollenverständnis, Projektorganisation, Abteilungsleitende und Projektmitarbeitende so definiert, wie sie in der H. Wetter AG und in der vorliegenden Arbeit verstanden werden.

2.1.1 Rollenverständnis

Gemäss Steiger und Lippmann (2013) differenziert sich eine Beziehungsstruktur anhand bestimmter Rollen. Das Rollenverständnis basiert auf der Unterscheidung von Rolle, Funktion und Person. Rollen definieren sich über Verhaltenserwartungen in sozialen Situationen und deren Akzeptanz durch diejenigen, die die Rollen annehmen, und allen anderen (Posé, 2016). Dabei sind Rollen nicht isoliert zu betrachten, sondern Teil eines Gebildes (Steiger & Lippmann, 2013).

In dieser Bachelorarbeit wird das Rollenverständnis der Abteilungsleitenden definiert als die Erwartungen, die die Projektmitarbeitenden an die Abteilungsleitenden haben, und die Akzeptanz der Abteilungsleitenden dieser Rolle. Im Kapitel 2.3.3 wird auf die verschiedenen Rollen im *Shared Leadership* eingegangen.

2.1.2 Projektorganisation

Der Organisationsbegriff ist längst Teil der Umgangssprache und kann auf unterschiedliche Weise interpretiert werden (Geiger & Schreyögg, 2016). Aus institutioneller Sicht bezeichnet er nach Geiger und Schreyögg (2016) ein ganzes System, beispielsweise ein Unternehmen. Instrumentell hingegen wird Organisation als Führungsinstrument verstanden, das Arbeitsabläufe effizient und zuverlässig gestalten soll. Der instrumentelle Organisationsbegriff umfasst zwei Ansätze: den funktionalen, bei dem Organisation als prozessorientierte Umsetzung eines Plans gilt, und den konfigurativen, der Organisation als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen versteht (Geiger & Schreyögg, 2016).

In dieser Bachelorarbeit wird Organisation entsprechend des konfigurativen Organisationsbegriffs nach Geiger und Schreyögg (2016) definiert. Als Ergänzung dient die Definition von Spang: «Organisation ist ein zentrales Element des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens von Menschen in einem sozialen System.» (Spang, 2022, S. 93).

Demnach ist jede Organisation ein zweckorientiertes soziales System, das komplexe Aufgaben durch Arbeitsteilung, Spezialisierung und Koordination bewältigt. Spang (2022) stützt sich dabei auf die Definition der DIN 69901-5 (2009), einer DIN-Normenreihe, die Begriffe im Projektmanagement beschreibt. Auf dieser Grundlage wird folgende, zur H. Wetter AG passende, Definition verwendet: Die Projektorganisation umfasst die Struktur eines jeweiligen Projekts, einschliesslich aller relevanten Beteiligten und ihrer Beziehungen zum Unternehmen sowie die erforderlichen Regeln der Aufbau- und Ablauforganisation.

Die Projektorganisation der H. Wetter AG orientiert sich am projektorientierten Unternehmen nach Spang (2022), das ausschliesslich aus Projektgruppen besteht, in denen alle Aufgaben nur in Projektform bearbeitet werden. Bei der H. Wetter AG arbeiten die selbstorganisierten Projektteams zwar in diesem Sinne, sind jedoch in eine Hierarchie eingebettet. Eine grafische Darstellung findet sich in Anhang A.

2.1.3 Abteilungsleitende

Eine präzise wissenschaftliche Definition des Begriffs Abteilungsleiter findet sich im Gabler Wirtschaftslexikon: «Handlungsträger als Instanz an der Spitze einer Abteilung.» (Springer Gabler Verlag, n. d., n. p.). Diese Definition unterstreicht die Rolle von Abteilungsleitenden als Führungskraft, die eine spezifische Organisationseinheit innerhalb eines Unternehmens leiten. Weiter sind Abteilungsleitende Führungspersonen von jeweils einer Abteilung, Ansprechpersonen für Mitarbeitende und die Schnittstelle zur Geschäftsleitung (Haufe Akademie, n. d.).

Bei der H. Wetter AG stellen die Abteilungsleitenden die zweitoberste Führungsebene nach der CEO und damit die formalen Führungskräfte dar, auf die in Kapitel 2.3.3.1 genauer eingegangen wird. Das aktuelle Organigramm ist im Anhang B abgebildet.

2.1.4 Projektmitarbeitende

Ein Projektteam umfasst laut Spang (2022) alle Mitarbeitenden, die ein Projekt von der Auftragserteilung bis zur Übergabe bearbeiten, einschliesslich Personen aus Querschnittsabteilungen wie beispielsweise der Finanzabteilung.

Die H. Wetter AG bezeichnet als Projektmitarbeitende alle Mitglieder der Projektteams. In dieser Bachelorarbeit zählen dazu alle Mitarbeitenden, die in irgendeiner Form Teil der selbstorganisierten Projektteams sind. Sie sind im Anhang A in den grauen Kreisen dargestellt, die genaue Stichprobe wird im Kapitel 3.4 beschrieben.

2.2 Selbstorganisierte Teams

Heutzutage hinterfragen viele Organisationen traditionelle Hierarchien (Burgartz et al., 2016; Meissner et al., 2023). Begriffe wie agile Methoden und Selbstorganisation gewinnen

an Bedeutung, wobei eine klare Abgrenzung zwischen beiden gemäss Meissner et al. (2023) noch fehlt. Praktische Beobachtungen zeigen jedoch Unterschiede: Agile Methoden zielen auf die Optimierung von Arbeitsabläufen, während Selbstorganisation die Gestaltung und Dezentralisierung von Führung fokussiert (Meissner et al., 2023). Aufgrund der Relevanz für die Forschungsfrage wird im Folgenden der Schwerpunkt auf die Selbstorganisation gelegt, bevor Kompetenz- und Störfelder von Teams sowie relevante Aspekte der Teamentwicklung behandelt werden.

2.2.1 Begriffsdefinition

Laut Meissner et al. (2023) bringt der Begriff der Selbstorganisation allein keine Klarheit darüber, was er bedeutet, da sich alle Organisationen auf eine Art und Weise selber organisieren müssen. Schuhmacher und Wimmer (2019) verstehen unter dem Begriff eine Transformation zu flacheren Hierarchien und erhöhter Selbststeuerung, bei der traditionelle Führungsrollen neue Rollen oder klare Vereinbarungen innerhalb der Teams ersetzt werden können. Munsch (2018) betont, dass Selbstorganisation keine Führungslosigkeit bedeutet. Vielmehr unterstützt eine Führungsinstanz die Entwicklung förderlicher Muster.

Selbstorganisation geht ausserdem über das Konzept flacher Hierarchien hinaus: Während eine reduzierte Führungstiefe die klassische Hierarchiepyramide abflacht, ersetzt Selbstorganisation diese oft durch ein Netzwerk aus Kreisen mit dezentralen Entscheidungsmechanismen. Die Verbindungen zwischen den Kreisen können dabei unterschiedlich ausgestaltet sein; es entstehen dezentrale Entscheidungsbefugnisse sowie neue Mechanismen der Entscheidungsfindung (Alexy, 2001).

Die neue Projektorganisation der H. Wetter AG kombiniert bestehende Hierarchien mit selbstorganisierten, projektbezogenen Teams, die je nach Baustelle und verfügbaren Ressourcen gebildet werden. Eine Übersicht gibt die Abbildung im Anhang A.

Während Munsch (2018) Selbstorganisation als systematisch entwickelbaren Reifeprozess beschreibt, betont Laloux (2014) die Bedeutung ganzheitlicher Prinzipien und einer neuen Bewusstseinssebene. Beide Ansätze verfolgen ein gemeinsames Ziel; Die Stärkung selbstgesteuerter Teams. Sie unterscheiden sich jedoch im Ansatz: Munsch (2018) geht pragmatisch von einem dreistufigen Prozessmodell aus, das strukturell implementierbar und im Kapitel 2.3.4.1 beschrieben ist, während Laloux (2014) eher eine radikale Transformation bevorzugt. Für ein KMU wie die H. Wetter AG erscheint der strukturierte Zugang von Munsch (2018) praktikabler, da er konkrete Schritte für Führung und Team aufzeigt.

2.2.2 Kompetenzfelder von Teams

Viele Führungspersonen begrüßen es, operative Tätigkeiten und die tägliche Organisation an ihre Teammitglieder abzugeben. Die Auswirkungen auf Selbstorganisation, Führung und Teamerfolg werden jedoch meist erst im Nachhinein sichtbar (Thonet, 2024).

Erfolgreiche Teams verfügen laut Thonet (2024) über fünf zentrale Kompetenzen, deren Ausprägung je nach Reifegrad variiert. Die fachliche Expertise der einzelnen Teammitglieder bildet dabei die Grundlage für die Teamleistung und die erzielten Ergebnisse. Die Kompetenzfelder – angelehnt an Lencionis Dysfunktionen (2004) und weiterentwickelt durch Thonets Erfahrungen aus über 150 Team-Moderationen (2024) – sind in Abbildung 1 dargestellt und in den Unterkapiteln 2.2.2.1 bis 2.2.2.5 erläutert.



Abbildung 1. Kompetenzfelder von Teams, in Anlehnung an Thonet (2024, S. 152)

2.2.2.1 Teamgeist und Wir-Kultur für hohe Identifikation

Die Dimension *Teamgeist und Wir-Kultur* ist in der Abbildung 1 in der Mitte platziert, da sie einen zentralen Wirkungsfaktor für das Funktionieren eines Teams darstellt (Thonet, 2024). Eine inspirierende Wir-Kultur erfordert passende kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen (Bär, Krumm & Wiehle, 2010; Vermeer & Wenting, 2018). Ein positives Arbeitsklima, offene Rückmeldungen sowie klare Visionen und Missionen fördern laut Vermeer und Wenting (2018) die Zusammenarbeit und den Sinn des gemeinsamen Auftrags. Wird Führung hingegen primär über individuelle Ziele und Aufgaben gesteuert, erschwert dies die Entwicklung einer Wir-Kultur (Thonet, 2024). Um Teamdenken zu stärken, sollten Führungskräfte den Fokus auf kollektive Wirkung legen (Thonet, 2024).

2.2.2.2 Vertrauen und Offenheit für konstruktive Kommunikation

Die Grundlage für jede erfolgreiche Teamleistung ist gemäss Brueller, Carmeli und Dutton (2009) sowie Thonet (2024) das Vertrauen, die eigene Meinung offen vertreten zu können und als Individuum anerkannt zu werden, selbst wenn dies ein gewisses persönliches Risiko darstellt. Dies zeigt sich, wenn Teammitglieder den Mut haben, bestehende Meinungen zu hinterfragen und neue Perspektiven einzubringen (Thonet, 2024). Kommunizieren Teams auf einer emotionalen Ebene, werden Konflikte weniger als persönliche Angriffe wahrgenommen, entstehen neue Muster und wird eine offenere Atmosphäre geschaffen (Munsch, 2018).

Vertrauen ist zudem zentral für eine konstruktive Fehlerkultur: Ohne Vertrauen werden Fehler verschwiegen, was langfristig Probleme und hohe Kosten verursachen kann (Bachmann & Quispe Bravo, 2021; Thonet, 2024). Führungskräfte sollen als Vorbild vorangehen, eigene Fehler transparent machen und gemeinsam mit dem Team daraus lernen. Gleichzeitig braucht es einen sicheren Raum, in dem Fehlverhalten angesprochen und geklärt werden kann, ohne zu beschämen (Bachmann & Quispe Bravo, 2021; Munsch, 2018), was im Kapitel 2.3.4.2 als Vertrauensraum bezeichnet wird. Ergänzend fördern regelmässige, lösungsorientierte Teammeetings eine effektive Kommunikation (Vermeer & Wenting, 2018).

2.2.2.3 Verantwortung und Verbindlichkeit für nachhaltige Zielerreichung

Verantwortung und Mitbestimmung sind gemäss Thonet (2024) zentrale Merkmale selbstbestimmter Teams. Eine schrittweise Einführung ist wichtig, da top-down geführte Teams sonst schnell überfordert sein können (Meissner et al., 2023; Thonet, 2024). Eine klare Führung schafft den nötigen Rahmen für Selbstorganisation, was im dreistufigen Modell nach Munsch (2018) im Kapitel 2.2.4.2 ersichtlich ist. In erfolgreichen Teams übernehmen Mitarbeitende dabei auch organisatorische Aufgaben nebst ihrem eigentlichen Aufgabenbereich (Vermeer & Wenting, 2018).

2.2.2.4 Kooperative Haltung und Selbstverständnis für konsequente Selbstreflexion

Selbstkontrolle erfordert laut Munsch (2018) die Fähigkeit, innere Spannungen auszuhalten, emotionale Reaktionen zu erkennen und zu stoppen sowie das eigene Ego zurückzunehmen. Kompetente Teams zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie regelmässig ihr Verhalten und ihre Problemlösungsstrategien reflektieren (Thonet, 2024), was gleichzeitig die höchste Stufe im Modell zur Selbstorganisation nach Munsch (2018) im Kapitel 2.2.4.2 darstellt. Eine professionelle Moderation und ein wertschätzender Umgang sind hierbei essenziell (Thonet, 2024).

2.2.2.5 Regeln und Strukturen für reibungslose und effektive Abläufe

Ein verbreitetes Missverständnis ist, dass selbstorganisierte Teams chaotisch oder rein kreativ arbeiten (Laloux, 2014; Thonet, 2024). Tatsächlich benötigen sie klare, verbindliche Regelungen zu Rechten und Pflichten, die häufig schriftlich festgehalten werden (Meissner et al., 2023). Selbstorganisation basiert auf Disziplin und struktureller Klarheit, gestützt durch definierte Prozesse (Thonet, 2024). Die Führung soll dabei verdeutlichen, dass Prozessorientierung Flexibilität und situative Lösungen ermöglicht (Munsch, 2018).

Die Kompetenzfelder von Teams nach Thonet (2024) bieten eine systematische Grundlage für den Erfolg der selbstorganisierten Projektteams der H. Wetter AG. Die Verbindung aus praktischen Erfahrungen und theoretischen Ansätzen verleiht dem Konzept Tiefe und Praxisrelevanz. Dennoch bestehen Einschränkungen: Nach Einschätzung der Autorin basiert das Modell stark auf Thonets eigenen Erfahrungen und verzichtet weitgehend auf systematische empirische Validierung, was seine Übertragbarkeit auf Unternehmenskontexte einschränken kann. Ausserdem ist der Ressourcenaufwand, z. B. für regelmässige Reflexionsrunden (Seeger, 2020), hoch und für ein stark ausgelastetes Unternehmen wie die H. Wetter AG herausfordernd. Auch die Balance zwischen Struktur und Flexibilität bleibt eine Schwierigkeit (Neumer und Nicklich, 2021). Ein integrativer Ansatz könnte darin bestehen, Thonets (2024) Praxiserkenntnisse durch die strukturelle Systematik von Meissner et al. (2023) zu ergänzen, dies würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings überschreiten.

2.2.3 Störfelder von Teams

Nebst Kompetenzfeldern gibt es gemäss Thonet (2024) auch Störfelder von Teams. Ziel ist es nicht, diese zu vermeiden, sondern sie zu erkennen, zu verstehen und daraus Entwicklungsaufgaben abzuleiten (Thonet, 2024). Dies ist entscheidend für die Harmonisierung der Rollenverständnisse und die effektive Zusammenarbeit zwischen Abteilungsleitenden und Projektteams in der H. Wetter AG. Die Störfelder sind in Abbildung 2 aufgezeigt und werden in den Unterkapiteln 2.2.3.1 bis 2.2.3.5 erläutert.

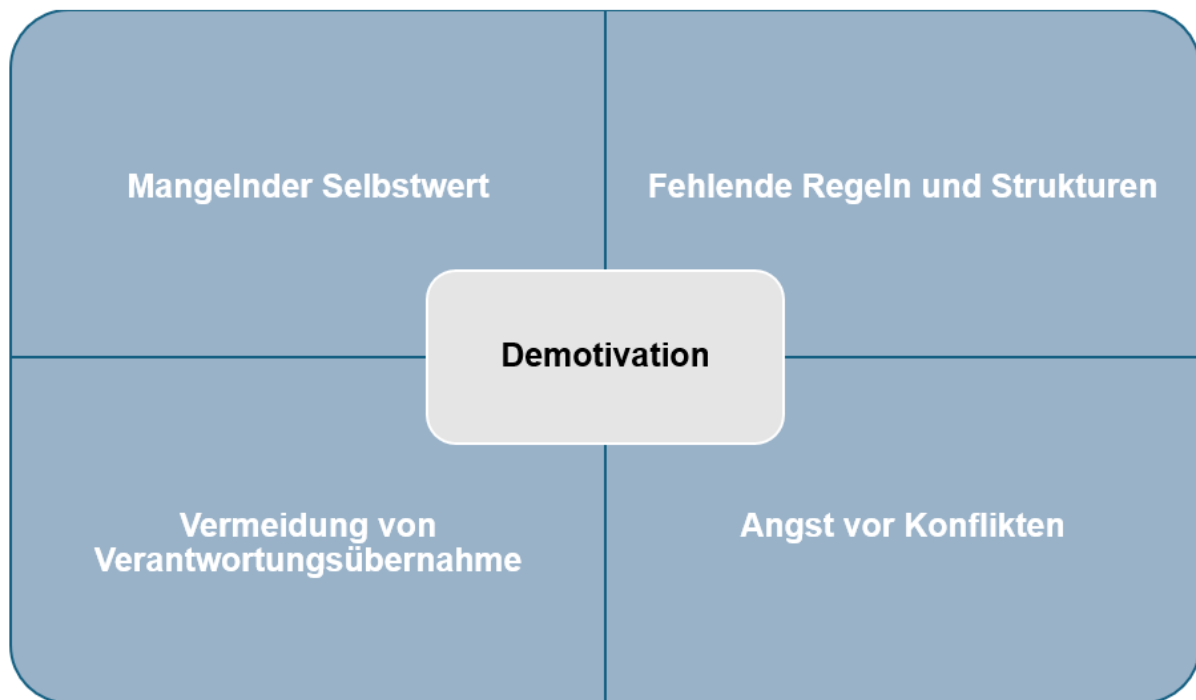


Abbildung 2. Störfelder von Teams, in Anlehnung an Thonet (2024, S. 157)

2.2.3.1 Demotivation

Die Dimension *Demotivation* ist in Abbildung 2 mittig positioniert, da sie eine zentrale Rolle in der Negativspirale dysfunktionaler Teams einnimmt – sowohl als Folge als auch als Verstärker anderer Störfelder (Thonet, 2024). Gemäss dem Institut der deutschen Wirtschaft IW möchten Mitarbeitende einen sinnvollen Beitrag leisten; niemand möchte seine Zeit mit bedeutungslosen Tätigkeiten verbringen (Hammermann, 2022). Viele Unternehmen fokussieren sich weiterhin stark auf Umsatz- und Gewinnziele, doch wirtschaftlicher Erfolg allein reicht nicht aus, um Mitarbeitenden Sinn zu vermitteln. Fehlt einem Team ein gemeinsamer Zweck, fehlt laut Thonet (2024) auch das motivierende, verbindende Element. Entscheidend ist dabei, Eigeninitiative zu fördern, damit Mitarbeitende Probleme selbstständig erkennen und lösen (Rüther, 2019).

2.2.3.2 Mangelnder Selbstwert

Selbstwirksamkeit entsteht auf der Grundlage von Selbstwert. Fehlt es an Selbstwert, fehlt Teams oft auch der Mut, Fehler zu machen oder Verantwortung zu übernehmen (Thonet, 2024). Mitarbeitende müssen dabei unterstützt werden, die Fähigkeit zur Selbstwirksamkeit zu entwickeln und somit ihre Selbstführung zu stärken (Rüther, 2019). Letztere verkörpert zugleich die erste Stufe im dreistufigen Prozess zu Shared Leadership nach Jessl und Wilhelm (2023), der im Kapitel 2.3.4.1 aufgezeigt wird.

2.2.3.3 Fehlende Regeln und Strukturen

Thonet (2024) betont mit ihrer Aussage: «Struktur schafft Verhalten» (Thonet, 2024, S. 159) die Wichtigkeit struktureller Klarheit, da ohne klare Regeln und definierte Abläufe Verhaltensänderungen wirkungslos bleiben und Teams ihr Potenzial nicht ausschöpfen können. Disziplinierte Strukturen ermöglichen flexibles und zugleich wirkungsvolles Arbeiten (Neumer & Nicklich, 2021; Thonet, 2024). Dabei liegt der Fokus nicht nur auf dem Erlernen neuer Modelle, sondern auch auf dem aktiven Verlernen alter Muster (Meissner et al., 2023).

2.2.3.4 Vermeidung von Verantwortungsübernahme

Mitarbeitende sind gefordert, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen (Meissner et al., 2023). Teams tun dies laut Thonet (2024) jedoch nur, wenn sie über die dafür notwendigen Kompetenzen und Entscheidungsfreiräume verfügen. Führungspersonen müssen dafür loslassen können, Vertrauen schenken und Raum für eigene Lösungswege geben, was im Kapitel 2.3.3.1 ebenfalls beschrieben wird. Sie müssen Spannungsräume aushalten, wie z. B. Führungsangebote von Mitarbeitenden nicht anzunehmen, und stattdessen auf das neue Modell verweisen. Gleichzeitig müssen Teammitglieder lernen, sich ohne Angst vor dem Scheitern in unsicheren Situationen zu bewegen (Glück, 2022; Hofert, 2021; Meissner et al., 2023).

2.2.3.5 Angst vor Konflikten

Obwohl der konstruktive Umgang mit Konflikten oft als wichtig gilt (Edmondson & Lei, 2014), werden sie laut Thonet (2024) oft als bedrohlich erlebt. Erst wenn sich alle Mitarbeitenden akzeptiert fühlen und heikle Themen ohne Angst vor Sanktionen ansprechen können, wie es im Vertrauensraum im Kapitel 2.3.4.2 beschrieben ist, steigt die Bereitschaft, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen. Gut moderierte Retrospektiven unterstützen dabei, kritische Themen offen zu bearbeiten (Thonet, 2024).

Das Konzept der Störfelder nach Thonet (2024) liefert wertvolle Ansätze zur Identifikation typischer Teamhindernisse, fokussiert jedoch nach Einschätzung der Autorin stark auf Probleme und bietet nur begrenzte Lösungsvorschläge. Für die H. Wetter AG hilft es dennoch, potenzielle Störfelder zu identifizieren und zu verstehen. Gelingt es den Abteilungsleitenden und Projektmitarbeitenden, ihre unterschiedlichen Erwartungen offen zu klären, lassen sich potenzielle Diskrepanzen leichter überwinden.

Nach der Analyse von Erfolgsfaktoren und Hindernissen selbstorganisierter Teams folgt nun mit Blick auf deren Förderung bzw. Überwindung die Betrachtung zentraler Aspekte erfolgreicher Teamentwicklung.

2.2.4 Teamentwicklung

Dieses Unterkapitel gibt zuerst einen Einblick in die klassischen Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965). Im Anschluss wird der Fokus auf Teams gelegt, die den Übergang zur Selbstorganisation vollziehen.

2.2.4.1 Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman

Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Leistung zu ermöglichen, müssen Teams unterschiedliche Phasen mit spezifischen Herausforderungen durchlaufen (Mahlstedt, 2022). Führungspersonen können diesen Prozess aktiv begleiten, wobei ihre Rolle und eingesetzten Methoden je nach Phase und Bedürfnissen des Teams variieren. Entscheidend ist daher laut Mahlstedt (2022) die Analyse der aktuellen Phase, um gezielt unterstützen zu können.

Tuckman (1965) beschreibt in seinem Modell Phasen, die in allen Teamprozessen in ähnlicher Form auftreten und in Abbildung 3 graphisch dargestellt sind. Da es sich bei der Projektorganisation der H. Wetter AG um eine neu eingeführte Organisationsform handelt, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der ersten Phase der Teamentwicklung, dem Forming. Die nachfolgenden Phasen werden im Rahmen dieser Arbeit daher nicht vertieft behandelt.

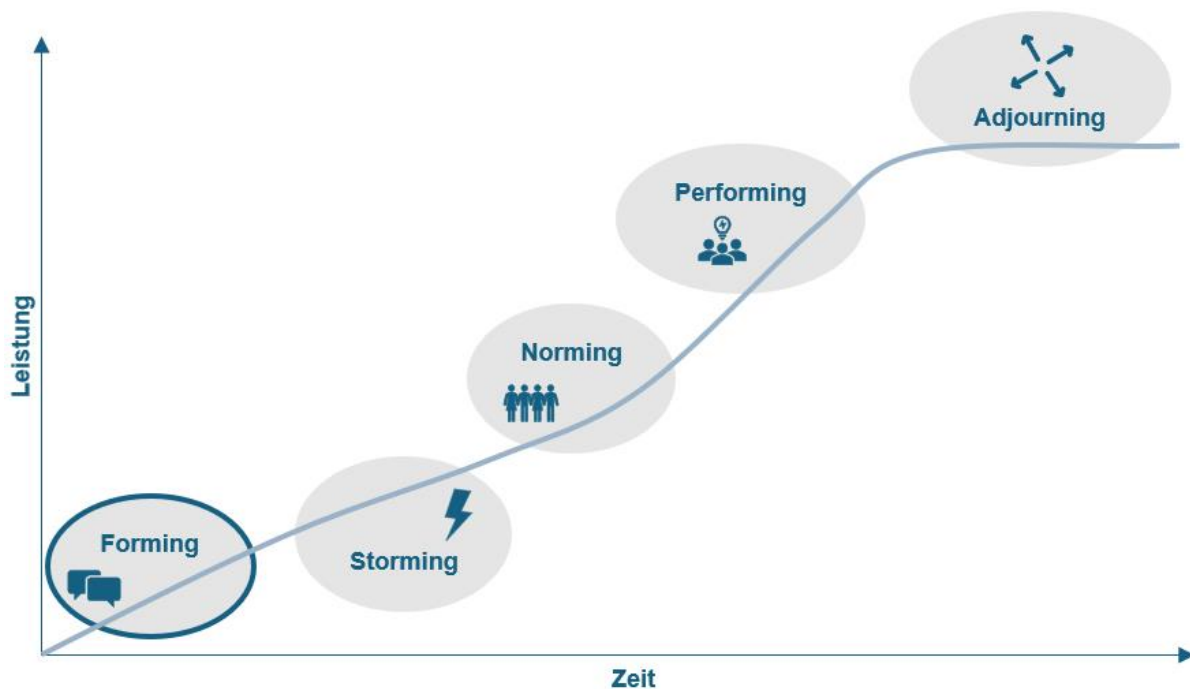


Abbildung 3. Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman (1965), zitiert nach Kauffeld (2019a, S. 221)

In der Forming-Phase lernen sich Teammitglieder kennen, knüpfen erste Kontakte (Mahlstedt, 2022) und sind dabei oft von Unsicherheit geprägt. Rollen, Aufgaben und Erwartungen sind noch unklar, was zu einer vorsichtigen und zurückhaltenden Interaktion und Konfliktvermeidung führt (Kauffeld, 2019a). Diese Verhaltensweisen können zu

diversen Störfeldern nach Thonet (2024), die im Kapitel 2.2.3 erläutert wurden, führen, weshalb die Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen. Diese sollen hier Orientierung geben und die Verantwortung für die Gestaltung des Miteinanders übernehmen, den Austausch fördern und ein Grundvertrauen aufbauen, das später die Basis für Klärungs- und Entwicklungsprozesse bildet (Mahlstedt, 2022).

In offenen Teams mit häufigem Mitgliederwechsel werden alle Phasen immer wieder durchlaufen (Kauffeld, 2019a) – meist beschleunigt, da nicht alle Themen neu verhandelt werden müssen (Mahlstedt, 2022). Aber auch in stabilen Teams kann es zu Rückkopplungen kommen, z. B. bei veränderten Rollen oder Aufgaben. Dies zeigt, dass Teams nicht nur für die Bearbeitung ihrer Aufgaben, sondern auch für die Gestaltung der Zusammenarbeit Zeit benötigen (Kauffeld, 2019a).

Das Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965) ist relevant für diese Bachelorarbeit, da es die Dynamiken beschreibt, die Teams durchlaufen, um eine produktive Zusammenarbeit zu erreichen. Der Fokus auf die erste Phase, das Forming, ist besonders wichtig, da hier die Grundlagen für Vertrauen und erste Rollenklärungen gelegt werden. Wie Teams dabei in die Selbstorganisation übergehen können, wird im folgenden Unterkapitel erläutert.

2.2.4.2 Teams auf dem Weg in die Selbstorganisation

Selbstorganisation gilt oft als Lösung für viele Herausforderungen des modernen Arbeitslebens, verbunden mit hohen Erwartungen an Effizienz- und Produktivitätssteigerungen (Dingsøyr, Dybå & Moe, 2010; Laloux, 2014). Allerdings bezweifeln Meissner et al. (2023), dass Selbstorganisation in allen Branchen oder Organisationskulturen funktioniert. Laloux (2014) widerspricht dem und betont zwei zentrale Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Selbstorganisation: die Unterstützung durch das Top-Management und diejenige durch die Eigentümerschaft. Ist dem nicht so, kann es sein, dass diese bei Unstimmigkeiten eingreifen und die Einführung blockieren. Das heisst, Selbstorganisation kann in jeder Organisation erfolgreich umgesetzt werden, vorausgesetzt, das Top-Management steht hinter diesem Führungsansatz (Laloux, 2014).

Daher ist es essenziell, dass die Abteilungsleitenden sowie die CEO der H. Wetter AG hinter der Idee von selbstorganisierten Teams stehen und ihre eigene Rolle dabei kennen. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit auch die Selbsteinschätzung des eigenen Rollenverständnisses der Abteilungsleitenden abgeholt, was in Kapitel 3 beschrieben wird.

Die Einführung von Selbstorganisation erfordert mehrere Schritte und das Überwinden diverser Herausforderungen. Auch Führung bleibt dabei zentral: Selbstorganisation macht Führung nicht überflüssig (Munsch, 2018). Angelehnt an Niggli (2005) entwickelte Munsch

(2018) ein dreistufiges Modell, dargestellt in Abbildung 4, das den Weg in die Selbstorganisation beschreibt und zeigt, dass sowohl Führungs- als auch Teamaufgaben und individuelle Lernschritte notwendig sind (Munsch, 2018).

Nach Auffassung der Autorin ist das Modell nicht widersprüchlich zum Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965), das im Kapitel 2.2.4.1 erläutert wurde, zu betrachten, sondern es ergänzt dieses. Mithilfe des Modells wird veranschaulicht, wie Teams sich durch unterschiedliche Entwicklungsstufen bewegen. Wenn die Übergänge zwischen den Stufen erfolgreich gestaltet werden, greifen sie nahtlos ineinander (Munsch, 2018). Abbildung 4 zeigt das Modell stark vereinfacht auf.

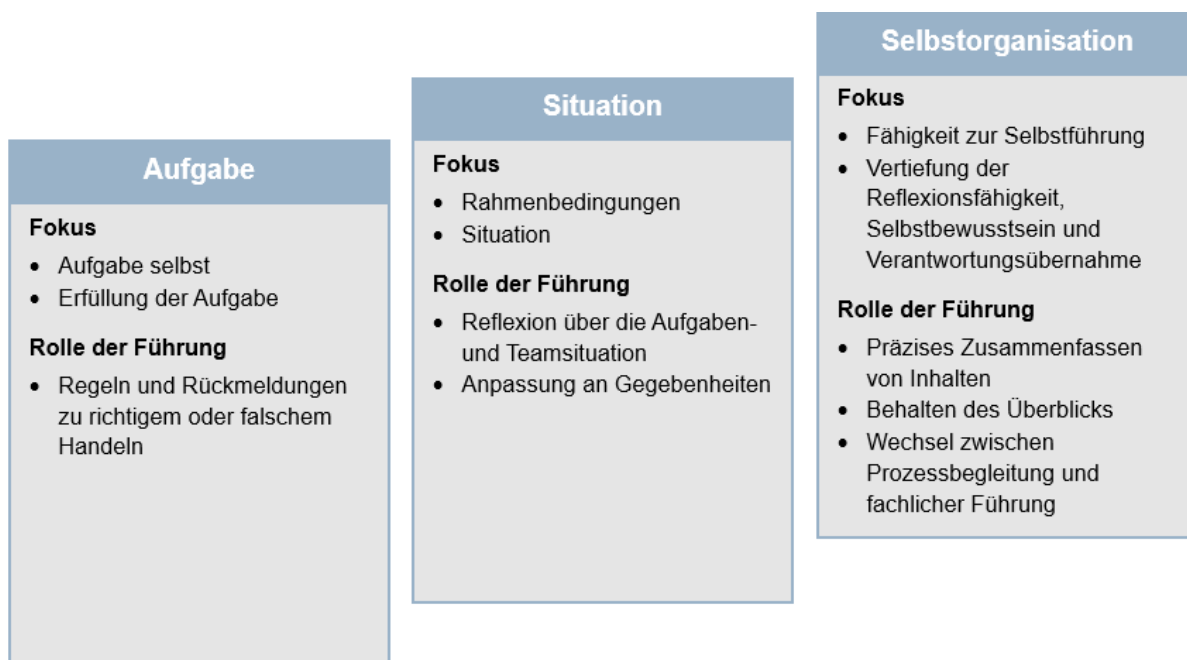


Abbildung 4. Der Weg in die Selbstorganisation, in Anlehnung an Munsch (2018)

In der ersten Stufe steht die Aufgabe selbst sowie deren Erfüllung im Mittelpunkt, in Stufe zwei die situativen Rahmenbedingungen und in Stufe drei entfaltet sich die vollständige Selbstorganisation der Teams (Munsch, 2018).

Die Rolle der Führung und die Art der Rückmeldungen variieren dabei auf jeder Stufe deutlich: In Stufe eins dominieren klare Regeln und Rückmeldungen zum Verhalten, während in Stufe zwei die Reflexion über die Aufgaben- und Teamsituation sowie deren situative Anpassung im Vordergrund stehen. Die Führungsverantwortung bleibt dabei klar geregelt, auch wenn sie situativ wechseln kann. In Stufe drei rücken die Fähigkeit zur Selbstführung, Verantwortungsübernahme und die Reflexionsfähigkeit ins Zentrum. Eine konstante Führungsaufgabe über alle Stufen hinweg ist es, Inhalte klar zu strukturieren, um Orientierung zu geben – insbesondere im Wechsel zwischen Prozessbegleitung und

fachlicher Unterstützung (Munsch, 2018), da fehlende Regeln und Strukturen nach Thonet (2024) ein Störfeld von Teams darstellt, wie in Kapitel 2.2.3.3 erläutert.

Das dreistufige Modell von Munsch (2018) ist für diese Bachelorarbeit von zentraler Bedeutung, da es den Entwicklungsprozess hin zu selbstorganisierten Teams systematisch beschreibt. Es dient als theoretische Grundlage, um den Entwicklungsstand der Teams bei der H. Wetter AG zu analysieren und passende Unterstützungsmassnahmen abzuleiten. Aus Sicht der Autorin ist kritisch anzumerken, dass das Modell externe Einflussfaktoren wie Zeitdruck oder Ressourcenknappheit nur unzureichend berücksichtigt, was gemäss der CEO der H. Wetter AG besonders in der Baubranche eine zentrale Rolle spielen. Zudem impliziert das Modell, dass alle Teammitglieder die notwendigen Kompetenzen für die dritte Stufe mitbringen. Nach Erfahrung der Autorin ist dies jedoch gerade in KMUs mit begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen nicht durchgängig gegeben.

2.3 Shared Leadership

In diesem Kapitel werden zunächst die Ursachen von Shared Leadership erläutert und der Begriff definiert sowie abgegrenzt. Anschliessend werden die unterschiedlichen Rollen in Shared Leadership, die Implementierung und abschliessend die Verbindung zum *Change Management* thematisiert.

2.3.1 Ursachen

Bereits vor 20 bis 30 Jahren gewannen moderne Führungsmodelle angesichts neuer Arbeitsformen, agiler Strukturen und veränderter Anforderungen an Bedeutung (Albrecht, 2023; Organ, 1996). Frühere Führungskonzepte richteten sich nach Faktoren wie Organisationsform, Unternehmensgrösse und Unternehmenskultur, was Veränderungen in Hierarchie, Motivation und Führungsstil nach sich zog (Albrecht, 2023). Solche isolierten Ansätze erwiesen sich jedoch als zu vereinfachend und vernachlässigten wirtschaftliche und psychologische Aspekte. Besonders in komplexen Projektteams entstand daher ein Bedarf an agilen (Albrecht, 2023) und reflexiven Führungsprinzipien (Hauser, 2013), woraus das Modell Shared Leadership entwickelt wurde (Albrecht, 2023; Organ, 1996).

Werther (2016) verweist auf mehrere Metaanalysen (D’Innocenzo et al., 2016; Wang, 2014; Werther, 2013), die eine positive Beziehung zwischen Shared Leadership und (Team-) Leistung belegen. Auch Pearce, Hoch, Jeppesen und Wegge (2010) zeigen, dass geteilte Führung Einstellungen, Verhalten und damit die Effektivität von Teams positiv beeinflussen kann. Der Ansatz führt zu einer höheren Leistungsbereitschaft und somit zu einer höheren Effektivität (Albrecht, 2023; Endres & Weibler, 2019).

Problematische Folgen durch die Einführung von Shared Leadership sind laut Endres und Weibler (2019) kaum bekannt, weshalb Werther (2016) betont, dass jede Organisation Shared Leadership fördern sollte. Gleichzeitig weisen Jessl und Wilhelm (2023) darauf hin, dass die Umsetzung je nach Unternehmenskultur an Grenzen stossen kann – insbesondere dort, wo traditionelle Rollenmuster stark verankert sind. Da sich Shared Leadership besonders für komplexe Aufgabenfelder eignet (Dörr et al., 2013; Endres & Weibler, 2019), erscheint der Ansatz trotz bestehender Herausforderungen durch traditionelle Rollenmuster für die Projektorganisation der H. Wetter AG sehr interessant.

2.3.2 Begriffsdefinition

Das klassische Führungsverständnis basiert auf Hierarchie: Eine Person führt, mindestens eine andere wird geführt (Landes, Steiner & von Hornstein, 2015). Shared Leadership hingegen beschreibt eine situationsabhängige Verteilung von Führungsverantwortung auf mehrere Teammitglieder, um fundiertere und schnellere Entscheidungen zu ermöglichen (Hauser, 2013; Pearce et al., 2010). Pearce und Conger definieren Shared Leadership als dynamischen Einflussprozess innerhalb von Gruppen zur Erreichung der Organisationsziele (Jessel & Wilhelm, 2023). Praxisnäher definieren gemäss Jessl und Wilhelm (2023) Oesterreich und Schröder (2016) Shared Leadership: «Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte» (Oesterreich & Schröder, 2016, S. VI). Werther (2016) hingegen versteht Shared Leadership als strukturelles Merkmal und betont den sozialen Einflussprozess, bei dem mehrere formelle oder informelle Führungspersonen auf ein kollektives Ziel hinarbeiten.

Albrecht (2023) grenzt Shared Leadership zudem bewusst von Co-Sharing ab, obwohl beide Begriffe in der Praxis häufig verwechselt oder gleichgesetzt werden. Während Shared Leadership eine flexible Führungsstruktur beschreibt, bezeichnet Co-Sharing die Aufteilung einer klar definierten Stelle auf zwei Personen (Albrecht, 2023).

In dieser Arbeit wird Shared Leadership in Anlehnung an Albrecht (2023), Hauser (2013), Oesterreich und Schröder (2016) sowie Werther (2016) als Führungsstruktur verstanden, bei der Führungsverantwortung situativ und flexibel auf mehrere Teammitglieder verteilt wird, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Begriffe Shared Leadership und geteilte Führung werden synonym verwendet. Dabei ist Shared Leadership nicht mit den im Kapitel 2.2 vorgestellten selbstorganisierten Teams gleichzusetzen: Während diese den Rahmen für gleichberechtigte, autonome Zusammenarbeit bilden, regelt Shared Leadership die flexible Verteilung von Führungsfunktionen innerhalb dieses Rahmens.

2.3.3 Rollen

In Organisationen, die auf Prinzipien von Shared Leadership basieren, sind verschiedene Akteure zentral für ein dynamisches und effektives Zusammenspiel (Jesl & Wilhelm, 2023; Pearce et al., 2010). Jesl und Wilhelm (2023) unterscheiden drei Gruppen, die in Tabelle 1 aufgelistet und in den Unterkapiteln 2.3.3.1 bis 2.3.3.3 genauer erläutert sind.

Tabelle 1

Rollen im Shared Leadership

Formale Führungskräfte	Manager:innen, die durch ihre hierarchische Position Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen
Leader:innen	Mitarbeitende, die formell oder informell führen
Follower:innen	Mitarbeitende, die den formellen oder informellen Führungskräften folgen

Laut Thonet (2024) sind Menschen dazu fähig, unterschiedliche Rollen einzunehmen, wenn sie sich damit identifizieren können, so auch die Abteilungsleitenden sowie Projektmitarbeitenden der selbstorganisierten Teams in der H. Wetter AG.

2.3.3.1 Formale Führungskräfte

Jesl und Wilhelm (2023) betonen die Notwendigkeit formaler Hierarchien, da sie Stabilität und Orientierung bieten. Fehlen Rollen und Verantwortlichkeiten, wie Thonet (2024) es im Kapitel 2.2.3.3 darstellt und als Störfeld bezeichnet, kann Selbstorganisation von Führungskräften ausgenutzt werden, um eine Laissez-Faire-Kultur – einen Führungsstil, bei dem sich die Führungskraft weitgehend zurückzieht und auf klare Anweisungen verzichtet (Kauffeld, 2019b) – zu rechtfertigen und sich von Führungsaufgaben abzugrenzen (Endres & Weibler, 2019; Thonet, 2024). Formale Führungskräfte benötigen Befugnisse und Kompetenzen, um Verantwortung zuzuweisen, Informationsflüsse zu steuern und Einheiten zu koordinieren (Jesl & Wilhelm, 2023; Thonet, 2024). Empowering Leadership, auf das im dreistufigen Prozess zu Shared Leadership nach Jesl und Wilhelm (2023) im Kapitel 2.3.4.1 eingegangen wird, soll dabei unterstützend wirken (Endres & Weibler, 2019).

Formale Führungskräfte setzen den organisatorischen Rahmen, prägen die Unternehmenskultur, dienen als Vorbilder und verfügen über den Zugang zu Ressourcen, um Shared Leadership zu etablieren und verankern (Jesl & Wilhelm, 2023). Gerade in kleineren Unternehmen mit klaren Zuständigkeiten und operativer Nähe – wie bei der H. Wetter AG – kann die Reduktion formaler Führung auf Irritation stossen, wenn Rollen nicht klar kommuniziert werden. Shared Leadership setzt daher voraus, dass formale

Führungspersonen bewusst Struktur und Orientierung geben, anstatt sich zurückzuziehen (Jesl & Wilhelm, 2023). Bei der H. Wetter AG übernehmen die Abteilungsleitenden die formale Führungsrolle.

Um Shared Leadership wirksam zu etablieren, müssen diese sich laut Jesl und Wilhelm (2023) in vier zentralen Handlungsfeldern bewegen, basierend auf den vier Säulen agiler Führung nach Fischer und Häusling (Fischer, Oimann & Seidel, n. d.). In Anlehnung deren zeigen Abbildung 5 und Tabelle 2 die vier Handlungsfelder formaler Führungskräfte innerhalb von Shared Leadership.

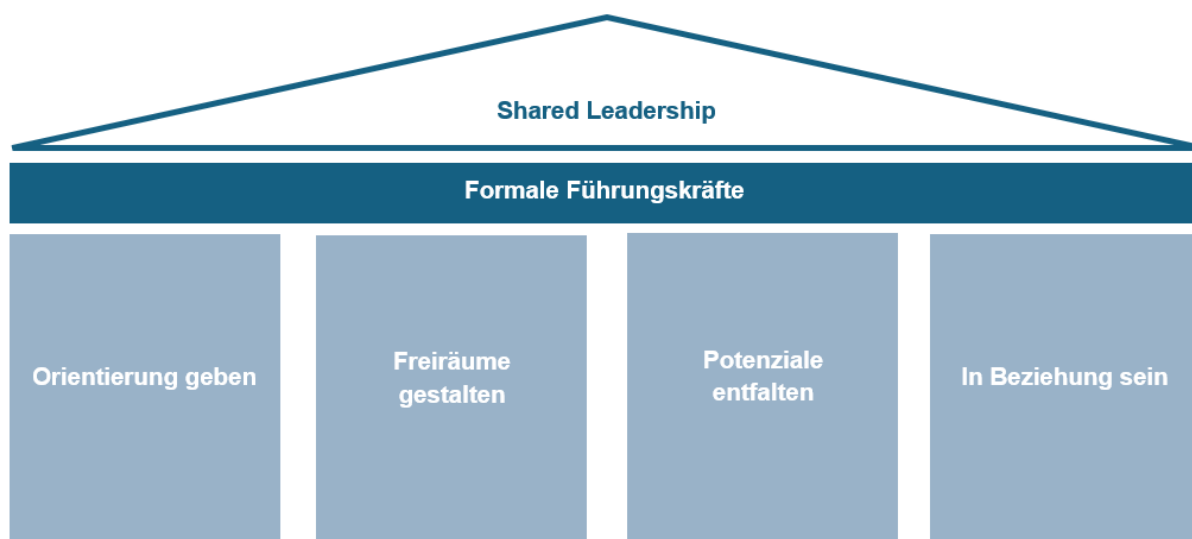


Abbildung 5. Vier Handlungsfelder formaler Führungskräfte im Shared Leadership in Anlehnung an Fischer et al. (n. d., zitiert nach Jesl & Wilhelm, 2023, S. 64)

Tabelle 2

Vier Handlungsfelder formaler Führungskräfte im Shared Leadership

Orientierung geben	Führungskräfte sollen vermitteln, warum Führung nicht mehr allein formalen Führungskräften vorbehalten ist und weshalb sie von mehreren Personen übernommen werden soll. So schaffen sie die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln und Führungsaufgaben übernehmen (Jesl & Wilhelm, 2023). Es ist eine Voraussetzung erfolgreicher Teams, den Sinn des Teams und jedes Teammitglieds zu verstehen (Endres & Weibler, 2019; Thonet, 2024).
Freiräume gestalten	Führungskräfte sollen durch Empowerment Rahmenbedingungen schaffen, die autonome Arbeitsweisen, partizipative Entscheidungen, persönliche Entwicklung und Verantwortungsübernahme fördern. Dabei sollen sie bei schwierigen Themen unterstützen (Jesl & Wilhelm, 2023) und Verantwortlichkeiten klar regeln (Thonet, 2024).

Potenziale entfalten	Da Leadership auf viele Schultern verteilt wird, gilt es, das Potenzial aller Mitarbeitenden zu fördern. Führungskräfte sollen deren Selbstführung fördern, helfen, Stärken und Motive zu erkennen und Verantwortung in Bereichen zu übernehmen, wo sie sich sicher fühlen. Gleichzeitig sollten sie die Weiterentwicklung der individuellen Expertise unterstützen (Jesl & Wilhelm, 2023; Thonet, 2024).
In Beziehung sein	In dynamischen Führungsprozessen, in denen verschiedene Personen abwechselnd Verantwortung übernehmen, ist es die Aufgabe formaler Führungskräfte, ein starkes Gemeinschaftsgefühl und gegenseitiges Vertrauen zu fördern (Jesl & Wilhelm, 2023). Dazu gehört auch, Reflexionsprozesse zu ermöglichen, damit Teammitglieder sich selbst und ihre Wirkung reflektieren können (Thonet, 2024).

Die vier Handlungsfelder zeigen, dass sich Führungskräfte teils zurücknehmen müssen. Loslassen bedeutet jedoch nicht, Mitarbeitende sich selbst zu überlassen: Formale Führungskräfte bleiben als letzte Instanz für Eskalationen und Entscheidungen bestehen (Jesl & Wilhelm, 2023).

Für die H. Wetter AG bietet das Modell eine wichtige Orientierung für Abteilungsleitende, um ihre Rolle im Übergang zur Projektorganisation mit Shared Leadership neu zu gestalten. Statt klassischer Hierarchie gilt es, Bedingungen für geteilte Führung zu schaffen und Führungsverantwortung gezielt an Leader:innen im Team zu übergeben, die im folgenden Unterkapitel im Fokus stehen (Endres & Weibler, 2019).

2.3.3.2 Leader:innen

Im System verteilter Führung kann jede Person Führungsaufgaben übernehmen, sofern andere ihr folgen (Endres & Weibler, 2019; Jesl & Wilhelm, 2023). Solche Personen werden als informelle Leader:innen bezeichnet (Jesl & Wilhelm, 2023). Damit informelle Führung gelingt, sind laut Landes und Steiner (2023) Faktoren wie emotionale Kompetenz und die Fähigkeit zur Selbstführung entscheidend. Letztere bildet zugleich die erste Stufe im dreistufigen Prozess zu Shared Leadership nach Jesl und Wilhelm (2023), der in Kapitel 2.3.4.1 aufgezeigt wird. Informelle Leader:innen übernehmen Führung, binden andere aktiv ein, moderieren Konflikte, treffen Entscheidungen und verantworten schlussendlich die Ergebnisse (Jesl & Wilhelm, 2023), wie in Abbildung 6 dargestellt.



Abbildung 6. Aufgaben informeller Leader:innen, nach Jesl und Wilhelm (2023, S. 68)

Trotz Shared Leadership tragen formale Führungskräfte weiterhin die rechtliche und organisatorische Verantwortung. Sie müssen bereit sein, Verantwortung zu teilen und mögliche Risiken abzufedern. Gleichzeitig sollten sie über ein Vetorecht verfügen, um gezielt zwischen Rückzug und Eingreifen entscheiden zu können (Jessl & Wilhelm, 2023).

Für die H. Wetter AG bedeutet das, dass Entscheidungskompetenzen in den selbstorganisierten Teams verteilt werden müssen, während die Abteilungsleitenden ihr Vetorecht gezielt einsetzen.

2.3.3.3 Follower:innen

Im traditionellen Führungsverständnis wurde die Rolle der Follower:innen oft vernachlässigt, während sie in Systemen geteilter Führung eine zentrale Funktion einnimmt (Endres & Weibler, 2019; Jessl & Wilhelm, 2023). Follower:innen entscheiden aktiv, wem sie folgen, und prägen so den Prozess mit (Endres & Weibler, 2019). Schlüsselstellen des Followerships nach Jessl und Wilhelm (2023), dargestellt in Abbildung 7, werden aufgrund der geringen Relevanz für die vorliegende Bachelorarbeit, deren Fokus auf den formalen Führungskräften sowie informellen Leader:innen in selbstorganisierten Teams liegt, nicht weiter vertieft.



Abbildung 7. Schlüsselstellen gelingenden Followerships, nach Jessl und Wilhelm (2023, S. 78)

In der Projektorganisation der H. Wetter AG gelten alle Projektmitarbeitenden ohne aktuelle Führungsaufgabe als Follower:innen. Diese haben allerdings die Möglichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt in die Rolle einer informellen Führungskraft wechseln, die im Kapitel 2.3.3.2 beschrieben wurde.

Die Akzeptanz eines neuen Führungsansatzes wird laut Albrecht (2023) durch die frühzeitige Einbindung aktueller und zukünftiger Führungskräfte gefördert. Shared Leadership basiert primär auf Verantwortungsübernahme statt auf formalen Rollen und lässt sich bei geeigneter Umsetzung in verschiedensten Arbeitskontexten etablieren (Albrecht, 2023). Während formale Führung Stabilität bietet, fördert eine informelle Rollenverteilung Beteiligung und Anpassungsfähigkeit. Für KMUs wie die H. Wetter AG mit traditionellen Organisationsstrukturen ist eine bewusste Balance beider Führungsformen zentral, um Shared Leadership wirksam zu verankern und zugleich Orientierung wie auch Eigenverantwortung in selbstorganisierten Teams sicherzustellen. Die konkrete Umsetzung wird im folgenden Unterkapitel erläutert.

2.3.4 Implementierung von Shared Leadership

In diesem Unterkapitel wird zuerst die Implementierung von Shared Leadership anhand eines dreistufigen Prozesses erklärt und danach wird auf die Voraussetzung für eine Implementierung eingegangen.

2.3.4.1 Der dreistufige Prozess

Furtner (2017) sieht Self-, Empowering- und Shared Leadership als eng verbundene Konzepte, die gemeinsam eine Triade bilden. Auch Jessl und Wilhelm (2023) beschreiben den Weg zur erfolgreichen Umsetzung von Shared Leadership idealerweise als dreistufigen Prozess, dargestellt in Abbildung 8. Die einzelnen Stufen werden folgend genauer erläutert.

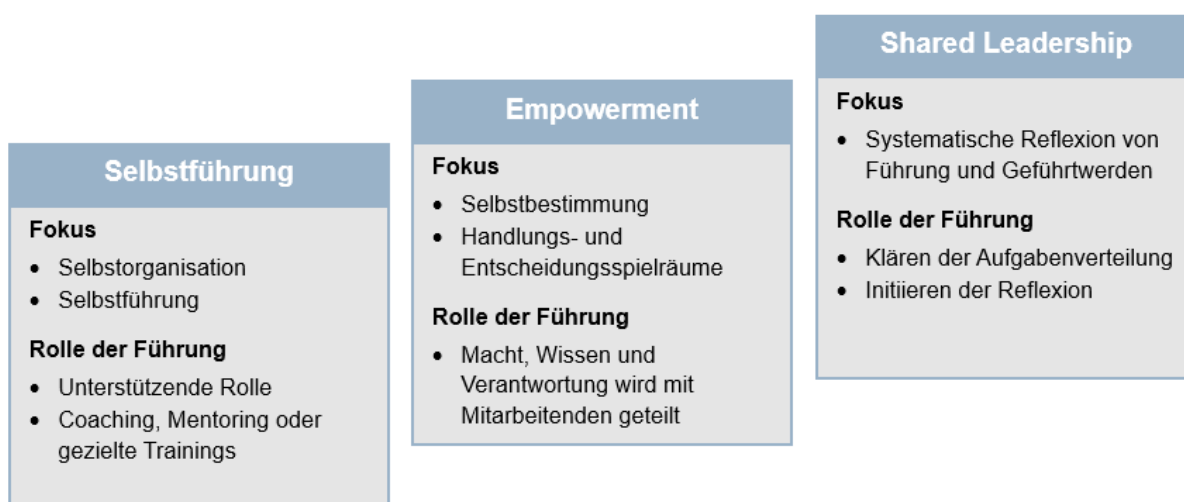


Abbildung 8. Ausbildung von Shared Leadership als dreistufiger Prozess, in Anlehnung an Jessl und Wilhelm (2023, S. 56)

Selbstführung

Selbstführung befähigt Menschen, bisher unbewusste Prozesse bewusst zu steuern (Furtner, 2017) und ist eine zentrale Voraussetzung für Shared Leadership (Jessel & Wilhelm, 2023). Obwohl die Theorie Eigenverantwortung als zentralen Erfolgsfaktor für selbstorganisierte Teams beschreibt, zeigt sich in der Praxis ein Spannungsfeld: Viele Mitarbeitende verbinden Führung weiterhin mit klaren Anweisungen (Jessel & Wilhelm, 2023; Munsch, 2018). Dieses Sicherheitsbedürfnis kann der geforderten Selbststeuerung entgegenstehen, besonders in einem traditionell geprägten KMU wie der H. Wetter AG.

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung sollte daher bei allen Beteiligten im Prozess wechselnder Führung, wie er im Kapitel 2.3.3 beschrieben wurde, gefördert werden, da mangelnde Verantwortungsübernahme ein Störfeld von Teams darstellt, dessen Folgen im Kapitel 2.2.3.4 erläutert wurden. Führungskräfte unterstützen dabei durch Coaching, Mentoring oder gezielte Trainings in Selbstmanagement, Achtsamkeit und persönlicher Leadership-Entwicklung (Jessel & Wilhelm, 2023).

Werden diese Spannungsfelder nicht aktiv bearbeitet, droht das Scheitern der Umsetzung von Shared Leadership: Ohne gezielte Begleitung können sich Mitarbeitende aus der Verantwortung zurückziehen oder Führung den informellen Leader:innen überlassen, wodurch Selbstorganisation zwar formal eingeführt, aber praktisch unterlaufen wird (Jessler & Wilhelm, 2023; Kotter, 2011).

Empowerment

Die zweite Stufe auf dem Weg zu Shared Leadership ist Empowering Leadership, bei dem Führungskräfte Macht, Wissen und Verantwortung teilen, Selbstbestimmung fördern und Entscheidungsräume schaffen. Ziel ist es, die eigenen Selbstführungs-Kompetenzen an Follower:innen weiterzugeben (Furtner, 2016). In hierarchisch geprägten Organisationen ist dies laut Jessler und Wilhelm (2023) besonders relevant. Dies gilt auch für KMUs mit traditionell gewachsenen Führungsstrukturen wie die H. Wetter AG, in denen Mitarbeitende an klare Vorgaben gewöhnt sind. Hier muss die Verantwortungsübergabe besonders sorgfältig vorbereitet und begleitet werden.

Die Verantwortung liegt dabei weiterhin vollständig bei den formalen Führungskräften, auf deren Verantwortlichkeiten im Kapitel 2.3.3.1 eingegangen wurde. Sie schaffen durch ihre Führung und geeignete Rahmenbedingungen die Basis für die spätere Umsetzung von Shared Leadership. (Furtner, 2017; Jessler & Wilhelm, 2023).

Eine gelebte Empowerment-Kultur stärkt eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und führt laut Jessler und Wilhelm (2023) zu höherer Zufriedenheit, Loyalität, Produktivität und Veränderungsbereitschaft. Auf der Empowerment-Stufe fehlt jedoch noch ein wichtiger Aspekt, der für Shared Leadership unerlässlich und im folgenden Abschnitt erläutert ist.

Shared Leadership

Während Empowerment Mitarbeitende durch gezielte Unterstützung zur Übernahme von Verantwortung befähigt, geht Shared Leadership einen Schritt weiter: Führungsverantwortung wird situativ, dynamisch und unabhängig von formalen Rollen aktiv auf mehrere Teammitglieder verteilt (Jessler & Wilhelm, 2023). Formale Führungskräfte ziehen sich zurück, zeigen ermächtigendes Verhalten und integrieren sich in den Shared-Leadership-Prozess (Furtner, 2017). Voraussetzung dafür sind die Reflexion über Führung und Geführtwerden sowie eine klare Aufgabenverteilung (Jessler & Wilhelm, 2023). Auch Thonet (2024) nennt Selbstreflexion bei den Kompetenzfeldern von Teams, worauf im Kapitel 2.2.2.4 eingegangen wurde. Um Shared Leadership nachhaltig zu verankern, sind verbindliche Vereinbarungen und deren Überprüfung entscheidend, damit Beziehungen innerhalb der Teams verbessert werden (Furtner, 2017; Jessler & Wilhelm, 2023). Kapitel 2.3.4.2 geht auf weitere Voraussetzungen für die Implementierung ein.

2.3.4.2 Voraussetzungen für die Implementierung

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von Shared Leadership ist eine konstruktive Haltung aller Beteiligten (Amerland, 2022; Jessl & Wilhelm, 2023). Die entsprechende Haltung von Abteilungsleitenden sowie Teammitgliedern beeinflusst den Erfolg massgeblich (Amerland, 2022). Diese basiert auf der Annahme, dass Menschen lernfähig sind, wachsen, Verantwortung übernehmen, sinnvoll arbeiten und ihre Stärken einbringen wollen (Jessel & Wilhelm, 2023).

Wie bei jeder Veränderung gibt es Befürworter:innen, Unentschlossene und Gegner:innen. Die grösste Herausforderung besteht laut Jessl und Wilhelm (2023) darin, die oft grösste Gruppe der Unentschlossenen durch erlebbare positive Erfahrungen zu gewinnen und auch Gegner:innen einzubinden. Bereits kleine Verhaltensänderungen können die Haltung und Teamdynamik positiv beeinflussen (Jessel & Wilhelm, 2023).

Damit Shared Leadership in den selbstorganisierten Teams gelebt wird, braucht es neben der richtigen Haltung auch passende Strukturen und Prozesse, die in der Unternehmenskultur verankert sind (Amerland, 2022; Jessl & Wilhelm, 2023), wie in Kapitel 2.2.2.5 aufgezeigt. Jessl und Wilhelm (2023) beschreiben vier zentrale Handlungsräume, dargestellt in Abbildung 9 und erläutert in Tabelle 3, die hierfür den Rahmen schaffen. Grundlage für alle ist eine offene, konstruktive Kommunikation (Endres & Weibler, 2019; Jessl & Wilhelm, 2023).

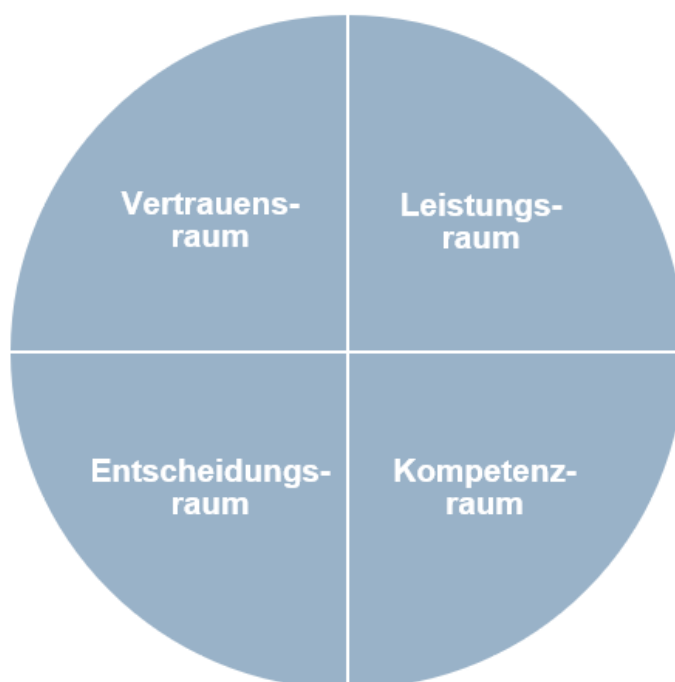


Abbildung 9. Die vier Räume des Shared Leadership, in Anlehnung an Jessl und Wilhelm (2023, S. 104)

Tabelle 3

Die vier Räume des Shared Leadership

Vertrauensraum	Der erste Handlungsbereich zielt auf die Schaffung eines psychologisch sicheren Raums, in dem ein freundlicher Umgang den dynamischen Wechsel zwischen Führen und Folgen ermöglicht (Endres & Weibler, 2019; Jessl & Wilhelm, 2023; Werther, 2013).
Leistungsraum	Shared Leadership ist besonders relevant, wenn Teams anspruchsvolle Ziele verfolgen und Wertschöpfung erzielen sollen. Führungskräfte sind dabei gefordert, die Teams gezielt zu unterstützen, indem sie Klarheit über Ziele schaffen, Orientierung geben und die Rahmenbedingungen für leistungsfördernde Zusammenarbeit sichern (Jessel & Wilhelm, 2023; Werther, 2016).
Kompetenzraum	Zielerreichung und Kundenzufriedenheit erfordern den gezielten Einsatz von Stärken und vielfältigen Kompetenzen (Jessel & Wilhelm, 2023). Im Kompetenzraum steht die Förderung von Potenzial, der bewusste Umgang mit Diversität und die kontinuierliche Weiterentwicklung im Fokus (Jessel & Wilhelm, 2023; Neumer & Nicklich, 2021; Thonet, 2024).
Verantwortungsraum	Ziel ist es, wertvolle Entscheidungen zu ermöglichen, die zu entschlossenem Handeln und klarer Verantwortungsübernahme führen, da nur bewusst gelebte Verantwortung Shared Leadership wirksam macht (Hauser, 2013; Jessl & Wilhelm, 2023; Thonet, 2024).

Das Modell bietet eine theoretisch fundierte Struktur, stellt jedoch aus Sicht der Autorin hohe Anforderungen an die Umsetzung. So kann es beispielsweise in stark hierarchisch geprägten Organisationen herausfordernd sein, psychologische Sicherheit zu schaffen. Auch der Kompetenzraum erfordert kontinuierliche Ressourcen zur Förderung von Fähigkeiten.

2.3.5 Shared Leadership und Change Management

Die Implementierung von Shared Leadership in traditionellen Führungsstrukturen erfordert einen umfassenden Wandel (Amerland, 2022; Werther, 2016). Im Unterschied zu Albrecht (2023), Jessl und Wilhelm (2023) sowie Vermeer und Wenting (2018), die Shared Leadership primär als strukturelles oder prozessuales Führungsmodell beschreiben, erweitert Werther (2016) den Ansatz um eine metatheoretische Perspektive. Er versteht Shared Leadership nicht nur als Veränderung der Führungsstruktur, sondern als umfassenden kulturellen Wandel. Vor diesem Hintergrund ist die Einführung von Shared

Leadership untrennbar mit einem systematischen Change Management verbunden, z. B. im Sinne des 8-Stufen-Modells nach Kotter, das zentrale Zusammenhänge in Veränderungsprozessen beschreibt und Führungspersonen dabei unterstützt, situativ passende Entscheidungen zu treffen (Schmutte & Schuller, 2017). Im KMU-Kontext, in dem Veränderungsprozesse laut den Erfahrungen der Autorin oft parallel zum operativen Tagesgeschäft laufen, ist eine schrittweise Umsetzung mit klarer Kommunikation essenziell, um Überforderung zu vermeiden. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die acht Stufen.

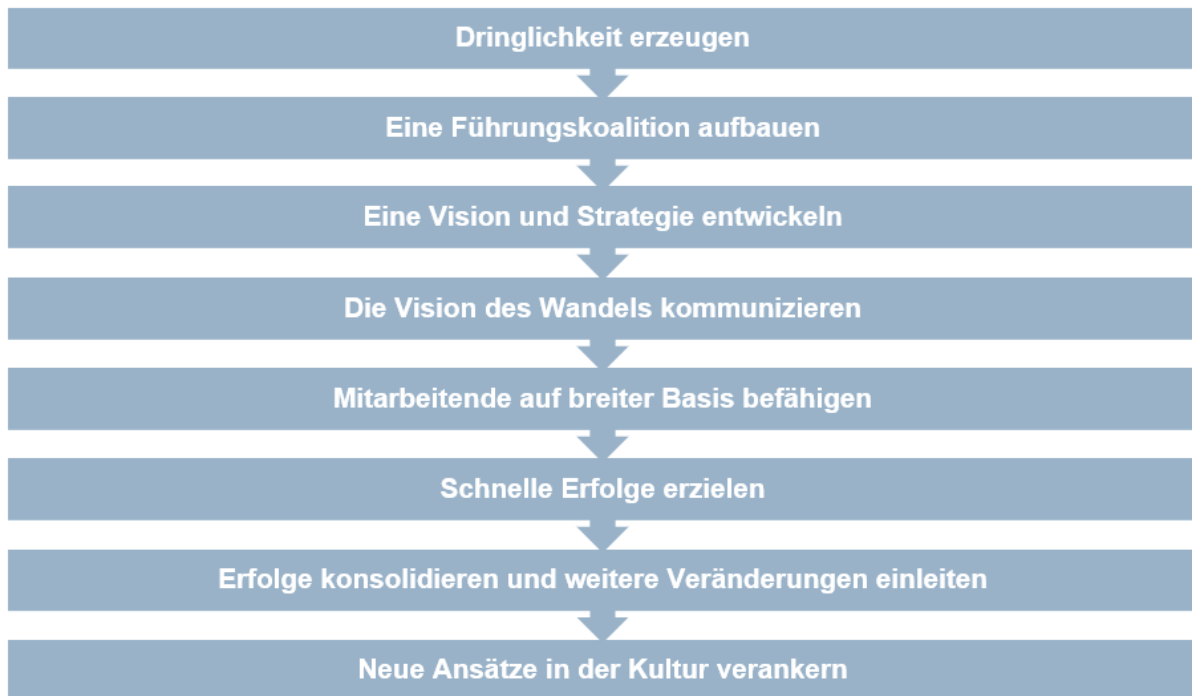


Abbildung 10. Das 8-Stufen-Modell von Kotter, in Anlehnung an Schmutte und Schuller (2017, S. 89)

Auf eine vertiefte Darstellung der einzelnen Stufen wird verzichtet, da sie für die Beantwortung der konkreten Forschungsfrage nicht im Zentrum stehen. Das Modell ist jedoch insofern relevant, als es die theoretische Grundlage für den Veränderungsprozess hin zu Shared Leadership in der Projektorganisation der H. Wetter AG liefert. Das Modell hilft, typische Hindernisse wie Widerstände oder fehlendes Verständnis für die neue Rollen zu überwinden, und zeigt, wie Wandel gestaltet werden kann (Kotter, 2011).

Kritisch zu betrachten ist jedoch der lineare Aufbau des Modells, da Veränderungsprozesse wie dieser oft iterative Anpassungen erfordern. Das zeigt auch eine Fallstudie von Chen, Datye, Ferris, Gallup, Kang und Svihla (2020) an einer US-Hochschule zur Begleitung eines Lehrveränderungsprozesses, in der einzelne Phasen mehrfach durchlaufen und kontinuierlich angepasst werden mussten. In traditionellen Organisationen wie der H. Wetter AG kann die Struktur und Ordnung, die das Stufenmodell bietet, allerdings durchaus hilfreich sein.

3 Methoden

In diesem Kapitel werden die gewählten Methoden zur Beantwortung der Fragestellung beschrieben und deren Auswahl begründet. Zunächst gibt das Forschungsdesign einen Überblick über das methodische Vorgehen, bevor die Fragebogenkonstruktion, die Datenerhebung, die Stichprobe sowie die Datenanalyse erläutert werden.

3.1 Forschungsdesign

Zur Vorbereitung wurde eine Literaturrecherche mit Fokus auf aktuelle, peer-reviewte deutsch- und englischsprachige Quellen durchgeführt (Döring, 2023). Es folgten als Datenerhebungsmethode zwei quantitative Online-Fragebögen, um das Rollenverständnis der Abteilungsleitenden aus Selbst- und Projektmitarbeitendensicht zu erfassen, zu vergleichen und mögliche Diskrepanzen zu identifizieren. Der Forschungsprozess folgte dabei einem linearen, deduktivem Vorgehen (Bortz & Döring, 2016).

Quantitative Methoden erfassen standardisiert numerische Daten, um Muster und Zusammenhänge zu analysieren. Diese Methode wurde gewählt, um standardisierte Ergebnisse zu erhalten und sie vergleichen zu können (Bortz & Döring, 2016).

Diese Bachelorarbeit ist als empirische Feldstudie einzuordnen, da der Fragebogen speziell für diese Untersuchung entwickelt und im natürlichen Arbeitsumfeld der Teilnehmenden eingesetzt wurde, was die externe Validität stärkt (Döring, 2023).

Die Erstellung des Fragebogens, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, bildete den Beginn der empirischen Untersuchung, gefolgt von der Datenerhebung, die in Kapitel 3.3 erläutert wird. Im Anschluss daran wurde die Datenanalyse durchgeführt, die in drei Teilbereiche gegliedert ist: Die Datenbereinigung wird in Kapitel 3.5.1 behandelt, die deskriptive Analyse in Kapitel 3.5.2 und die inferenzstatistische Auswertung in Kapitel 3.5.3. Darauf aufbauend können die Rollenverständnisse der Abteilungsleitenden sowie Projektmitarbeitenden analysiert sowie mögliche Diskrepanzen identifiziert werden, was im Kapitel 4 beschrieben wird. Abbildung 11 zeigt das Forschungsdesign und verdeutlicht die Eignung des Vorgehens zur Untersuchung des Rollenverständnisses bei der H. Wetter AG.

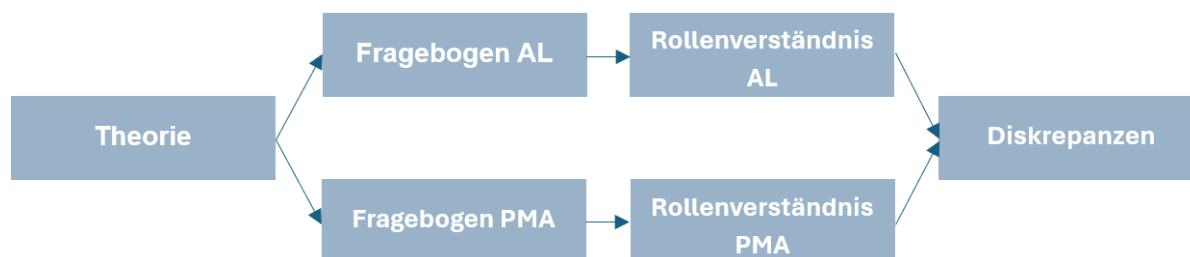


Abbildung 11. Forschungsdesign

3.2 Fragebogenkonstruktion

Für diese Bachelorarbeit wurde je ein standardisierter Online-Fragebogen für Abteilungsleitende und Projektmitarbeitende eingesetzt, um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten – eine in der quantitativen Forschung häufig angewendete Methode (Bortz & Döring, 2016). Die Online-Erhebung ermöglichte eine effiziente, kostengünstige Durchführung und eine höhere Rücklaufquote, da die Befragten den Fragebogen zeit- und ortsunabhängig ausfüllen konnten (Bauer, Echterhoff, Hussy, Schreier & Weydmann, 2023). Dies war besonders vorteilhaft angesichts der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen von Desk- und Non-Desk-Workern bei der H. Wetter AG.

Die Items des Fragebogens sind thematisch in Konstrukte gegliedert und werden seitenweise dargestellt, um die kognitiven Verarbeitungsprozesse der Teilnehmenden zu fördern (Bortz & Döring, 2016). Abbildung 12 zeigt eine Übersicht der Konstrukte.

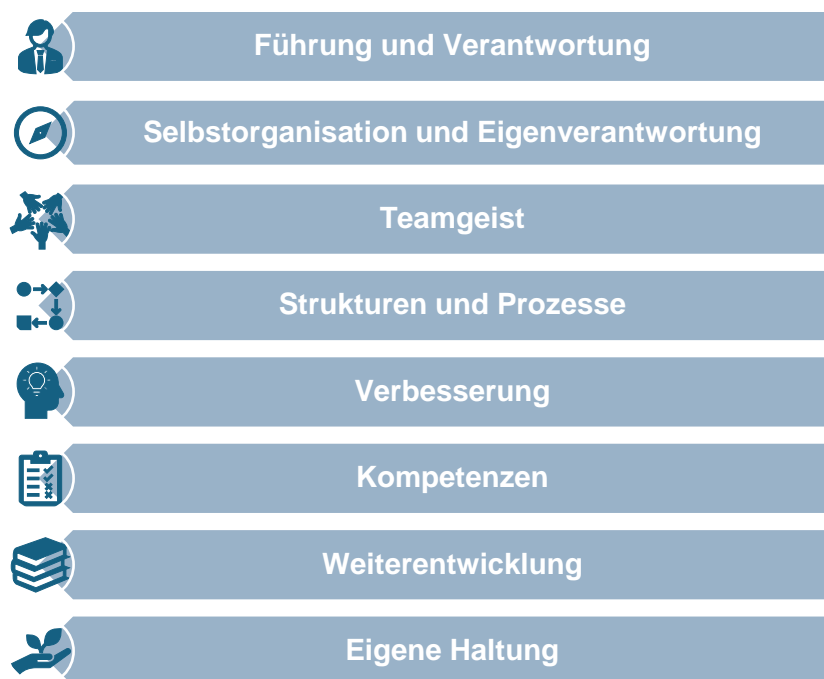


Abbildung 12. Übersicht Konstrukte

Ausgangspunkt war der Fragebogen für die Projektmitarbeitenden; auf dessen Basis wurde ab dem zweiten Entwurf durch geringfügige Anpassungen ein inhaltlich paralleler Fragebogen für die Abteilungsleitenden abgeleitet. Zur besseren Lesbarkeit wird in den folgenden Unterkapiteln vereinfachend nur von einem Fragebogen gesprochen, wobei jeweils beide Versionen gemeint sind.

3.2.1 Erster Entwurf

Für den Fragebogen wurde zunächst eine vierstufige Likert-Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu» gewählt, da der Praxispartnerin eine klare Antworttendenz wichtig war. Auf

eine neutrale Kategorie und freiwillige Items wurde verzichtet, da dies in der letzten Mitarbeitendenbefragung der H. Wetter AG ebenfalls so gehandhabt wurde und eine hohe Rücklaufquote von über 90 % erzielt werden konnte. Ein Freitextfeld am Ende ermöglichte zusätzliche Rückmeldungen.

Die Inhalte basieren auf den Theorien im Kapitel 2. Zentrale Erkenntnisse wurden abgeleitet und anhand der Richtlinien zur Itemformulierung nach Bühner (2022) in Items zum Rollenverständnis überführt, zielgruppengerecht vereinfacht und nach den Konstrukten in Abbildung 12 geordnet. Dabei stellte sich heraus, dass einige Items inhaltlich redundant waren und keinen Mehrwert boten, weshalb sie gelöscht wurden (Bortz & Döring, 2016). Der erste Entwurf des Fragebogens ist im Anhang C dargestellt und wurde zur Prüfung der Inhaltsvalidität an die CEO der H. Wetter AG übermittelt.

3.2.2 Zweiter Entwurf

Auf Basis des Feedbacks der CEO wurden am Fragebogen mehrere Anpassungen vorgenommen, die im Anhang D tabellarisch dargestellt sind. Die Item-Nummern beziehen sich dabei auf die Nummerierung im zweiten Entwurf, der im Anhang E zu finden ist. Hervorzuheben ist die Umstellung der ursprünglich verwendeten Likert-Skala von «trifft nicht zu» bis «trifft zu», die im Kapitel 3.2.1 erwähnt wurde, auf eine vereinfachte Skala von «nein» bis «ja», um insbesondere das Verständnis bei Projektmitarbeitenden, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, zu erleichtern und die Validität der erhobenen Daten zu erhöhen.

Nach der Erstellung des zweiten Entwurfs wurde der Fragebogen in das Umfragetool Tivian übertragen im Rahmen eines Pre-Test-Verfahrens gemäss Döring (2023) an die CEO sowie vier weitere Personen versandt. Ziel war die Prüfung der Verständlichkeit sowie die Ermittlung der Bearbeitungsdauer. Der Fragebogen für Projektmitarbeitende wurde von einer Desk-Workerin der H. Wetter AG, die nicht zur Stichprobe gehört, und einer Non-Desk-Workerin ausserhalb des Unternehmens getestet, um die zwei verschiedenen Zielgruppen abzudecken. Der Fragebogen für Abteilungsleitende wurde von zwei externen Führungskräften getestet. Über die Pre-Test-Funktion in Tivian konnten die Testpersonen im Zeitraum vom 21. bis 26. Februar 2025 direkt im Tool Rückmeldungen geben.

3.2.3 Finaler Entwurf

Basierend auf dem Feedback der Testpersonen wurden verschiedene Anpassungen am Fragebogen vorgenommen, die im Anhang F tabellarisch dargestellt sind. Auch hier beziehen sich die Item-Nummerierungen auf die Nummern im finalen Entwurf, der sich im Anhang G befindet. Die geschätzte Bearbeitungsdauer von 15 bzw. 30 Minuten erwies sich als realistisch.

3.3 Datenerhebung

Am 12. Februar 2025 wurden alle Betroffenen durch ein Informationsvideo der Autorin gemeinsam mit der CEO (WETTER Gruppe, 2025) über das Projekt informiert. Die quantitative Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 1. bis 31. März 2025. Der Fragebogenlink wurde am 1. März über Beekeeper, die interne Kommunikationsapp der H. Wetter AG, an 45 Projektmitarbeitende und 7 EGL-Mitglieder bzw. Abteilungsleitende versendet. Gleichzeitig wurde die CEO über den Start der Datenerhebung informiert. Ausserdem wurden sie und die Abteilungsleitenden gebeten, ihre Mitarbeitenden regelmässig zur Teilnahme zu motivieren.

Im Umfragetool Tivian wurde der Rücklauf kontinuierlich überprüft, mit dem Ziel, eine Rücklaufquote von 100 % zu erreichen. Am 24. März 2025 erfolgte eine gezielte Erinnerung an die gesamte Stichprobe mit der Bitte, die Umfrage auszufüllen. Die Erhebung konnte wie geplant am 31. März 2025 mit 52 vollständig ausgefüllten Fragebögen und einer Rücklaufquote von 100 % abgeschlossen werden.

3.4 Stichprobe

Das Ziel der quantitativen Erhebung war, wie im Kapitel 3.3 schon erwähnt, eine Vollerhebung, da diese das Rollenverständnis der Zielgruppe am besten repräsentiert und Verzerrungen vorbeugt (Döring, 2023; Flick, 2019).

Die Auswahl der Teilnehmenden des Fragebogens für Projektmitarbeitende umfasste sämtliche Mitarbeitende, die in den selbstorganisierten Teams tätig sind. Diese haben die Funktionen Chefmonteur:in, EGL-Mitglied, Kalkulator:in, Konstrukteur:in, Projektcontroller:in oder Projektleiter:in. Die Tabelle 4 zeigt die Anzahl Mitarbeitenden pro Funktion auf.

Tabelle 4

Stichprobenbeschreibung Fragebogen Projektmitarbeitende

Funktion	Anzahl PMA	Anzahl PMA in %
Chefmonteur:in	15	28.85
Konstrukteur:in	12	23.08
Projektleiter:in	12	23.08
EGL-Mitglied	7	13.46
Kalkulator:in	4	7.69
Projektcontroller:in	2	3.85
Total	52	100.00

Der Fragebogen für die Abteilungsleitenden richtete sich an alle Abteilungsleitenden, die direkte Vorgesetzte von Projektmitarbeitenden sind. Von den sieben EGL-Mitgliedern, die auch den Projektmitarbeitenden-Fragebogen ausgefüllt haben, erfüllten sechs diese Voraussetzung. Auch hier wurde eine Vollerhebung gemäss Flick (2019) erreicht: Alle sechs Abteilungsleitenden haben den Fragebogen ausgefüllt, was Tabelle 5 verdeutlicht.

Tabelle 5

Stichprobenbeschreibung Fragebogen Abteilungsleitende

Funktion	Anzahl AL	Anzahl AL in %
Abteilungsleiter:in	6	100.00
Total	6	100.00

Abbildung 13 gibt eine Übersicht über die gesamte Stichprobe. Die Projektmitarbeitenden sind dabei blau, die Abteilungsleitenden grau dargestellt.

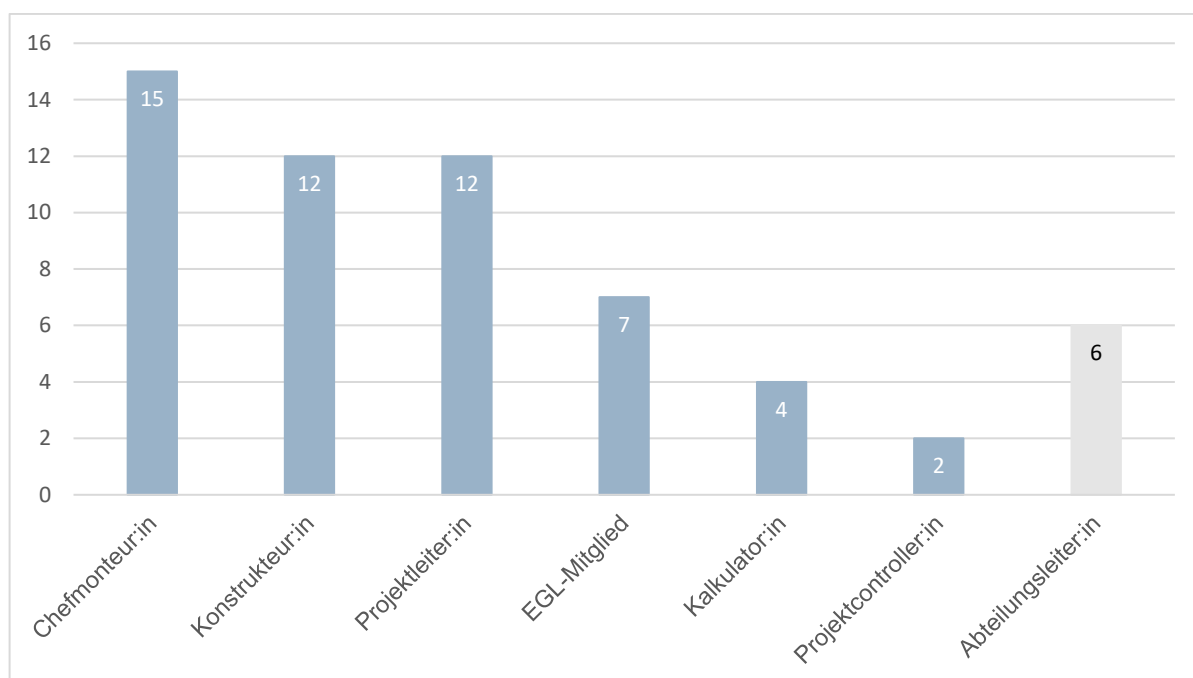


Abbildung 13. Balkendiagramm zur Stichprobenbeschreibung mit absoluten Häufigkeiten

3.5 Datenanalyse

Nach Abschluss der Erhebung wurden die Rohdaten beider Fragebögen aus dem Umfragetool Tivian exportiert und in die Statistiksoftware IBM SPSS Statistics importiert. Dieses Unterkapitel beschreibt die Datenbereinigung sowie das Vorgehen der deskriptiven und inferenzstatistischen Analyse.

3.5.1 Datenbereinigung

Zunächst wurde der zweite Teil des Fragebogens der Abteilungsleitenden, bei dem sie sich auf die CEO als ihre Abteilungsleiterin bezogen, in den Fragebogen der Projektmitarbeitenden integriert, da die Abteilungsleitenden als EGL eine eigene Funktionsgruppe darstellen. Anschliessend erfolgte die Datenbereinigung zur Sicherstellung der Ergebnisqualität und -zuverlässigkeit.

Fehlende Werte traten ausschliesslich bei der nicht verpflichtenden offenen Abschlussfrage auf und wurden gemäss Bühl (2019) mit dem Wert -99 codiert, um Verzerrungen in Berechnungen zu vermeiden. Eine Überprüfung auf Ausreisser war nicht erforderlich, da Funktionen und Skalen vordefiniert waren. Zudem wurden die Datensätze auf doppelte Einträge untersucht, indem die Funktionen sowie Werte abgeglichen wurden, allerdings ohne Befund.

Schliesslich wurden die negativ gepolten Items, die im Anhang D nachzulesen sind, umcodiert. Für jede dieser Variablen wurde eine umcodierte Version erstellt und gemäss Bühl (2019) mit *Itemtext_R* bezeichnet. In allen Analysen wurden ausschliesslich diese umcodierten Variablen anstelle der ursprünglichen verwendet. Die Umcodierung gewährleistet, dass alle Items inhaltlich in die gleiche Richtung skaliert sind und ermöglicht somit eine sinnvolle Aggregation sowie eine korrekte Interpretation der Ergebnisse (Bühl, 2019; Döring, 2023).

3.5.2 Deskriptive Analyse

Die deskriptive Analyse wurde zunächst für den Fragebogen der Projektmitarbeitenden und anschliessend für jenen der Abteilungsleitenden durchgeführt. Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden, wie schon im Kapitel 3.2, vereinfachend von nur einem Fragebogen gesprochen, wobei jeweils beide Versionen gemeint sind.

Im ersten Schritt wurden alle geschlossenen Items, die im finalen Fragebogen im Anhang G ersichtlich sind, in SPSS deskriptiv ausgewertet; die verwendeten Kennzahlen sind im Anhang H dargestellt. Die Analyse erfolgt zuerst für die gesamte Stichprobe, anschliessend für jede Funktion separat, um Unterschiede – insbesondere in den Mittelwerten – zu identifizieren. Um eine Analyse pro Konstrukt durchzuführen, wurden entsprechende Konstrukt-Variablen generiert. Die Ergebnisse der Projektmitarbeitenden sind im Anhang I, diejenigen der Abteilungsleitenden im Anhang K dokumentiert.

Im nächsten Schritt wurde das freie Textfeld mittels einer Textanalyse ausgewertet. Bei inhaltlicher Relevanz erfolgte eine Zuordnung zu den Konstrukten des Fragebogens. Die Antworten sowie die Zuordnung zu den Konstrukten sind in den Anhängen J und L ersichtlich.

3.5.3 Inferenzstatistische Analyse

Im Anschluss an die deskriptive Analyse der erhobenen Daten, auf die im Kapitel 3.5.2 wird, wurden die Mittelwerte der Projektmitarbeitenden sowie der Abteilungsleitenden über alle Konstrukte verglichen. Ausserdem wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Zur Prüfung der Signifikanz der Mittelwertvergleiche im Kapitel 4.3 wurde zuerst ein Shapiro-Wilk-Test nach Bühl (2019) angewendet, um die Daten auf Normalverteilung zu prüfen. Die Ergebnisse sind im Anhang M ersichtlich. Da einige Konstrukte diese nicht aufweisen, wurden die Mittelwertvergleiche der Konstrukte mittels Mann-Whitney-U-Tests nach Bühl (2019) sowie Heimsch, Niederer und Zöfel (2018) auf ihre Signifikanz geprüft. Bei den Konstrukten mit signifikanten Mittelwertunterschieden folgten weitere Mann-Whitney-U-Tests auf Item-Ebene, was im Anhang N ersichtlich ist.

4 Ergebnisse

Die in den Unterkapiteln 3.5.2 und 3.5.3 durchgeführten Analysen bilden die Grundlage der folgenden Ergebnisdarstellung. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der beiden Fragebögen mithilfe von SPSS deskriptiv dargestellt und mittels Mann-Whitney-U-Tests nach Bühl (2019) sowie Heimsch et al. (2018) verglichen.

Zur besseren Übersicht erfolgt die Ergebnisdarstellung nach den Konstrukten. Jedes Unterkapitel enthält Tabellen zu Mittelwert, Standardabweichung und Spannweite, jeweils gerundet auf zwei Nachkommastellen. Zur Fokussierung auf die forschungsrelevanten Ergebnisse und im Hinblick auf den begrenzten Umfang der vorliegenden Arbeit werden im Fliesstext nur auffällige Werte gemäss Tabelle 6 erwähnt. Eine vollständige Übersicht aller Item-Kennzahlen findet sich in den Anhängen I und K. Zur fundierten Einordnung wurden auf Basis der Verteilung aller erhobenen Werte drei Schwellenbereiche für die zentralen Kennwerte definiert, wie in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6

Grenzwerte zur Interpretation der Skalenwerte

	Unterer Schwellenwert	Mittlerer Bereich	Oberer Schwellenwert
Mittelwert	< 2.90	2.90 – 3.29	≥ 3.30
Standardabweichung	< 0.30	0.30 – 0.49	≥ 0.50
Spannweite	< 1.00	1.01 – 1.49	≥ 1.50

Zur Überprüfung der internen Konsistenz wurde beim Fragebogen der Projektmitarbeitenden für jedes Konstrukt Cronbachs Alpha berechnet. Beim Fragebogen der Abteilungsleitenden wurde aufgrund der sehr kleinen Stichprobe ($n < 10$) auf eine Interpretation verzichtet, da Zufallsschwankungen und heterogene Antwortmuster die Aussagekraft erheblich einschränken (Bühner, 2022).

Gemäss Bühner (2022) gelten Cronbachs-Alpha-Werte $\geq .70$ als akzeptabel, $\geq .60$ als bedingt akzeptabel und $< .60$ als unzureichend. Da die Konstrukte in dieser Arbeit thematische Oberbegriffe mit unterschiedlichen Facetten darstellen, ist keine hohe interne Konsistenz im Sinne eines eindimensionalen Konstrukts zu erwarten. Ein niedriger Alpha-Wert ist daher nicht als Mangel, sondern als Ausdruck inhaltlicher Heterogenität zu interpretieren (Bühner, 2022). Ein negatives Cronbachs Alpha hingegen weist auf eine Verletzung der Voraussetzungen zur Bestimmung interner Konsistenz hin, etwa durch uneinheitliche Itemrichtungen oder starke inhaltliche Inkonsistenzen (Bühner, 2022). Eine Übersicht der berechneten Werte findet sich in den Anhängen I und K.

4.1 Fragebogen Projektmitarbeitende

Zunächst wird ein Gesamtüberblick über die Ergebnisse des Fragebogens gegeben, bevor in den Unterkapiteln eine vertiefte Analyse der einzelnen Konstrukte erfolgt. Die Gliederung orientiert sich nach den im Fragebogen abgefragten Konstrukten, der im Anhang G ersichtlich ist. Einen kompakten Überblick über die Ergebnisse nach Funktionen liefert Tabelle 7, Abbildung 14 zeigt zudem die Mittelwerte pro Funktion mittels eines Balkendiagramms auf.

Tabelle 7
Ergebnisse Projektmitarbeitende zum gesamten Fragebogen

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.12	0.27	1.23
Chefmonteur:innen	3.02	0.22	0.88
EGL-Mitglieder	3.38	0.16	0.46
Kalkulator:innen	2.86	0.17	0.40
Konstrukteur:innen	3.08	0.32	0.96
Projektcontroller:innen	3.45	0.40	0.48
Projektleitende	3.15	0.18	0.65

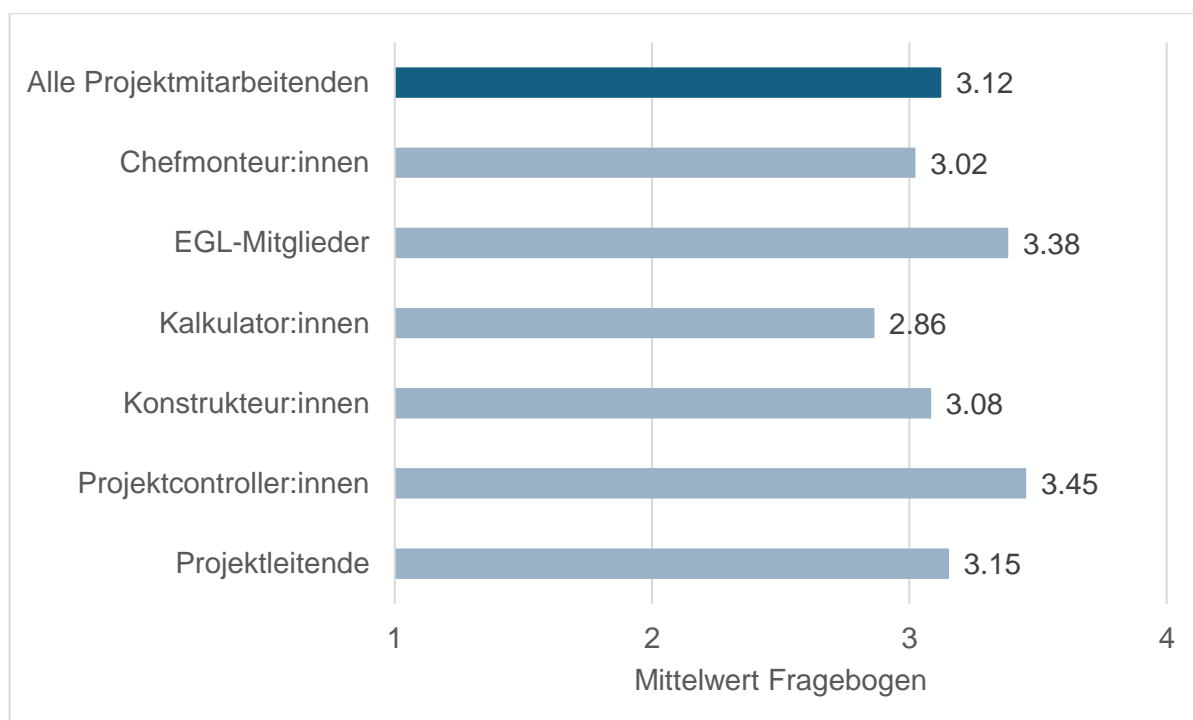


Abbildung 14. Mittelwerte des Fragebogens für Projektmitarbeitende nach Funktion

Im Gesamtschnitt ergibt sich bei den Projektmitarbeitenden ein Mittelwert von 3.12. Die höchsten Werte erreichen die Projektcontroller:innen mit 3.45 und EGL-Mitglieder mit 3.38, beide über dem oberen Schwellenwert. Am niedrigsten liegen die Kalkulator:innen mit 2.86, als einzige unter dem unteren Schwellenwert.

Wie in der Tabelle 7 zu sehen, zeigt sich bei den Projektcontroller:innen, gefolgt von den Konstrukteur:innen, die grösste Streuung in den Antworten. Alle übrigen Standardabweichungen sowie Spannweiten liegen unter dem unteren Schwellenwert und deuten auf eine bestimmte Homogenität der Antworten innerhalb der Funktionen hin.

4.1.1 Führung und Verantwortung

Zum Konstrukt *Führung und Verantwortung* gehören sieben geschlossene Items. Die Tabelle 8 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion.

Tabelle 8

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Führung und Verantwortung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.06	0.50	2.14
Chefmonteur:innen	2.80	0.47	1.86
EGL-Mitglieder	3.41	0.47	1.29
Kalkulator:innen	2.61	0.36	0.86
Konstrukteur:innen	3.01	0.45	1.57
Projektcontroller:innen	3.57	0.40	0.57
Projektleitende	3.30	0.35	1.14

Das Konstrukt *Führung und Verantwortung* erreicht mit einem Mittelwert von 3.06 den zweittiefsten Wert unter den erhobenen Konstrukten, liegt jedoch über dem unteren Schwellenwert. Die Standardabweichung sowie die Spannweite befinden sich über dem oberen Schwellenwert.

Die Kalkulator:innen zeigen mit 2.61 den tiefsten Mittelwert, gefolgt von den Chefmonteur:innen mit 2.80, beide unter dem unteren Schwellenwert. Während die Spannweite bei den Chefmonteur:innen hoch ist, ist sie bei den Kalkulator:innen niedrig, was auf grössere Meinungsvielfalt bei den Chefmonteur:innen hindeutet. Den höchsten Mittelwert erreichen die Projektcontroller:innen mit 3.57; auch Projektleitende und EGL-Mitglieder liegen über dem oberen Schwellenwert.

Mit einem Cronbachs Alpha von .515 weist das Konstrukt eine geringe, im Vergleich aber mittlere interne Konsistenz auf, was laut Bühner (2022) aufgrund der inhaltlichen Breite der Items zu erwarten ist.

4.1.2 Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Das Konstrukt *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* umfasst 10 geschlossene Items. Die Tabelle 9 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion auf.

Tabelle 9

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Selbstorganisation und Eigenverantwortung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.15	0.36	1.50
Chefmonteur:innen	2.95	0.26	1.10
EGL-Mitglieder	3.49	0.29	0.80
Kalkulator:innen	2.98	0.33	0.70
Konstrukteur:innen	3.10	0.36	1.10
Projektcontroller:innen	3.45	0.49	0.70
Projektleitende	3.27	0.34	0.90

Das Konstrukt *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* liegt mit einem Mittelwert von 3.15 im mittleren Bereich. Die Chefmonteur:innen zeigen mit 2.95 den niedrigsten, die EGL-Mitglieder mit 3.49 den höchsten Mittelwert – Letztere mit einer geringen Standardabweichung von 0.29, was auf eine hohe Einigkeit hinweist.

Die grösste Spannweite von 1.10 zeigen Chefmonteur:innen und Konstrukteur:innen, was auf stärkere Wahrnehmungsunterschiede hindeutet. Alle übrigen Spannweiten liegen unter dem unteren Schwellenwert.

Das Cronbachs Alpha beträgt .620 und liegt damit im Bereich der bedingt akzeptablen Reliabilität für explorativen Fragestellungen oder kurze Skalen (Bühner, 2022).

4.1.3 Teamgeist

Zum Konstrukt *Teamgeist* gehören sechs geschlossene Items. Die Tabelle 10 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion.

Tabelle 10

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Teamgeist

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.25	0.40	2.33
Chefmonteur:innen	3.12	0.38	1.00
EGL-Mitglieder	3.60	0.23	0.67
Kalkulator:innen	2.96	0.21	0.50
Konstrukteur:innen	3.24	0.54	2.00
Projektcontroller:innen	3.67	0.00	0.00
Projektleitende	3.26	0.27	0.83

Das Konstrukt *Teamgeist* weist mit 3.25 den zweithöchsten Mittelwert aller Konstrukte auf. Den tiefsten Wert zeigen die Kalkulator:innen mit 2.96, knapp eine Einheit unter dem Gesamtdurchschnitt, aber noch im mittleren Bereich. Ihre geringe Standardabweichung und Spannweite deuten auf homogene Antworten hin.

Die Projektcontroller:innen erreichen mit 3.67 den höchsten Wert. Die vollständige wird durch eine Standardabweichung und Spannweite von null angezeigt, basiert jedoch auf nur zwei Personen und ist daher vorsichtig zu interpretieren. Auch die EGL-Mitglieder zeigen einen hohen Mittelwert bei gleichzeitig geringer Streuung. Nur bei den Konstrukteur:innen ist eine grössere Streuung erkennbar, was auf eine hohe Einstimmigkeit in fast allen Funktionen hindeutet.

Das Cronbachs Alpha liegt bei .385 und weist auf eine geringe interne Konsistenz hin, was durch die thematische Breite und geringe Itemanzahl erklärbar ist (Bühner, 2022).

4.1.4 Strukturen und Prozesse

Das Konstrukt *Strukturen und Prozesse* umfasst sieben geschlossene Items. Die Tabelle 11 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion auf.

Tabelle 11

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Strukturen und Prozesse

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.16	0.35	1.57
Chefmonteur:innen	3.25	0.35	1.43

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
EGL-Mitglieder	3.24	0.16	0.43
Kalkulator:innen	3.11	0.66	1.43
Konstrukteur:innen	3.19	0.36	1.00
Projektcontroller:innen	3.29	0.40	0.57
Projektleitende	2.99	0.29	1.00

Das Konstrukt *Strukturen und Prozesse* liegt mit einem Mittelwert von 3.16 im mittleren Bereich, bei einer auffällig grossen Spannweite von 1.57. Die Projektleitenden zeigen mit 2.99 den tiefsten Mittelwert aller Funktionen, was aber immer noch im mittleren Bereich liegt. Die Standardabweichung von 0.29 liegt dabei unter dem unteren Schwellenwert, genauso wie diese der EGL-Mitglieder. Dies deutet auf eine geringe Streuung der Antworten in diesen beiden Funktionen hin. Den höchsten Mittelwert erreichen die Projektcontroller:innen mit 3.29, der ebenfalls noch im mittleren Bereich liegt.

Das Cronbachs Alpha beträgt .346 und liegt gemäss Skala von Bühner (2022) im nicht akzeptablen Bereich, wird jedoch angesichts des praxisnahen Kontexts und den damit geringeren Anforderungen an Reliabilität in Anlehnung an Bühner (2022) akzeptiert.

4.1.5 Verbesserung

Zum Konstrukt *Verbesserung* gehören sieben geschlossene Items. Die Tabelle 12 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion.

Tabelle 12

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Verbesserung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	2.82	0.44	2.00
Chefmonteur:innen	2.90	0.37	1.14
EGL-Mitglieder	3.04	0.33	0.71
Kalkulator:innen	2.64	0.53	1.14
Konstrukteur:innen	2.63	0.57	2.00
Projektcontroller:innen	3.14	0.40	0.57
Projektleitende	2.81	0.36	1.00

Das Konstrukt *Verbesserung* weist mit 2.82 den tiefsten Mittelwert aller Konstrukte auf, bei einer sehr hohen Spannweite von 2.00. Die niedrigsten Werte zeigen die Konstrukteur:innen mit 2.63, gefolgt von den Kalkulator:innen mit 2.64 und den Projektleitenden mit 2.81 – alle unter dem unteren Schwellenwert. Auffällig dabei sind die höchsten Standardabweichungen der Konstrukteur:innen mit 0.57 und Kalkulatorinnen und 0.53, was auf eine Unstimmigkeit bezüglich der Antworten hindeutet. Die Projektcontroller:innen erreichen mit 3.14 den höchsten Mittelwert, dieser liegt allerdings immer noch im mittleren Bereich.

Das Cronbachs Alpha liegt bei .392 und damit im mangelhaften Bereich, wird jedoch aufgrund derselben Gründe wie beim Konstrukt *Strukturen und Prozesse* im Unterkapitel 4.1.4 akzeptiert.

4.1.6 Kompetenzen

Das Konstrukt *Kompetenzen* umfasst sechs geschlossene Items. Die Tabelle 13 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion auf.

Tabelle 13

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Kompetenzen

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.27	0.32	1.50
Chefmonteur:innen	3.20	0.32	1.17
EGL-Mitglieder	3.38	0.21	0.50
Kalkulator:innen	3.21	0.25	0.50
Konstrukteur:innen	3.22	0.34	1.00
Projektcontroller:innen	3.67	0.00	0.00
Projektleitende	3.28	0.39	1.17

Mit einem Mittelwert von 3.27 erzielt das Konstrukt *Kompetenzen* den höchsten Wert aller Konstrukte. Es zeigt zugleich die geringste Streuung mit einer Standardabweichung von 0.30 und einer Spannweite von 1.33. Beide Werte liegen allerdings noch im mittleren Bereich. Die Chefmonteur:innen erreichen mit 3.20 den niedrigsten, die Projektcontroller:innen mit 3.67 den höchsten Mittelwert – Letztere mit einer Standardabweichung und Spannweite von null. Auch die EGL-Mitgliedern liegen mit einem Mittelwert von 3.38 über dem oberen Schwellenwert, bei geringer Streuung. Dies lässt auch hier auf ähnliche Antworttendenzen innerhalb der Funktion schliessen.

Das Cronbachs Alpha beträgt $-.115$ und verletzt damit gemäss Bühner (2022) die Voraussetzungen zur Bestimmung interner Konsistenz. Eine Analyse zeigt, dass Items 38 und 42, die im Anhang G nachgelesen werden können, hierfür verantwortlich sein könnten, da sich Cronbachs Alpha bei deren Ausschluss in den positiven Bereich verschiebt. Die Skala wurde dennoch in ihrer ursprünglichen Form beibehalten; eine vertiefte Auseinandersetzung mit möglichen Ursachen erfolgt im Kapitel 5.3.

4.1.7 Weiterentwicklung

Zum Konstrukt *Weiterentwicklung* gehören fünf geschlossene Items. Die Tabelle 14 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion.

Tabelle 14

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Weiterentwicklung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.15	0.43	1.80
Chefmonteur:innen	2.83	0.27	1.00
EGL-Mitglieder	3.43	0.37	1.00
Kalkulator:innen	2.90	0.76	1.60
Konstrukteur:innen	3.33	0.34	1.20
Projektcontroller:innen	3.70	0.42	0.60
Projektleitende	3.20	0.32	1.20

Das Konstrukt *Weiterentwicklung* liegt mit einem Mittelwert von 3.15 im Mittelfeld, bei einer grossen Spannweite von 1.80. Die Chefmonteur:innen weisen mit 2.83 den tiefsten Wert auf, bei gleichzeitig geringster Standardabweichung – ein Hinweis auf hohe Einigkeit. Die Projektcontroller:innen erzielen mit 3.70 die höchste Bewertung, bei der kleinsten Spannweite von 0.60, was auf eine insgesamt positive und einheitliche Wahrnehmung hinweist. Auch die EGL-Mitglieder und die Konstrukteur:innen erreichen Mittelwerte über dem oberen Schwellenwert.

Das Cronbachs Alpha beträgt $.467$ und liegt unter dem akzeptablen Bereich, was auf die thematische Breite und geringe Itemanzahl zurückgeführt werden kann (Bühner, 2022).

4.1.8 Eigene Haltung

Das Konstrukt *Eigene Haltung* umfasst vier geschlossene Items. Die Tabelle 15 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts sowohl funktionsübergreifend über alle Projektmitarbeitenden hinweg als auch differenziert pro Funktion auf.

Tabelle 15

Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Eigene Haltung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Alle Projektmitarbeitenden	3.10	0.62	2.50
Chefmonteur:innen	3.22	0.51	1.75
EGL-Mitglieder	3.50	0.38	1.00
Kalkulator:innen	2.25	0.89	1.75
Konstrukteur:innen	3.04	0.76	2.25
Projektcontroller:innen	3.13	0.53	0.75
Projektleitende	3.04	0.41	1.25

Das Konstrukt *Eigene Haltung* liegt mit einem Mittelwert von 3.10 im mittleren Bereich, zeigt jedoch mit einer Standardabweichung von 0.62 und einer Spannweite von 2.50 die stärkste Streuung aller Konstrukte. Dies deutet auf stark unterschiedliche Haltungen gegenüber selbstorganisierten Teams hin.

Die Kalkulator:innen zeigen mit 2.25 den tiefsten Mittelwert sowie die höchste Streuung, während nur die EGL-Mitglieder mit einem Mittelwert von 3.50 über dem oberen Schwellenwert liegen. Dies ist ein Hinweis auf deren positive Haltung gegenüber selbstorganisierten Teams und Shared Leadership.

Mit einem Cronbachs Alpha von .779 weist das Konstrukt eine gute interne Konsistenz auf, liegt im akzeptablen Bereich für wissenschaftliche Forschung und gilt somit als reliabel (Bühner, 2022).

4.1.9 Freies Textfeld

Am Ende des Fragebogens wurde den Projektmitarbeitenden ein freies Textfeld zur Verfügung gestellt, was ihnen die Möglichkeit gab, freiwillig zusätzliche Anmerkungen zu machen. Alle neun Antworten sind im Anhang J in einer Tabelle aufgelistet und konnten Konstrukten des Fragebogens zugeordnet werden. Die erhaltenen Antworten lieferten allerdings keine weiteren Erkenntnisse.

4.2 Fragebogen Abteilungsleitende

Wie in Kapitel 4.1 wird auch beim Fragebogen der Abteilungsleitenden zunächst ein Gesamtüberblick gegeben, gefolgt von einer vertieften Analyse der einzelnen Konstrukte. Die Gliederung folgt auch hier den im Fragebogen abgefragten Konstrukten, der im Anhang G ersichtlich ist. Das sich das Konstrukt *Eigene Haltung* allgemein auf ihre Rolle als Arbeitnehmende bezieht und im Fragebogen für Projektmitarbeitende schon abgefragt wurde, was im Kapitel 3.1.8 erläutert ist, wurde es im Fragebogen für Abteilungsleitende nicht erneut erhoben. Die Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Gesamtergebnisse, Abbildung 15 verbildlicht den Mittelwert.

Tabelle 16

Ergebnisse Abteilungsleitende zum gesamten Fragebogen

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.38	0.14	0.40

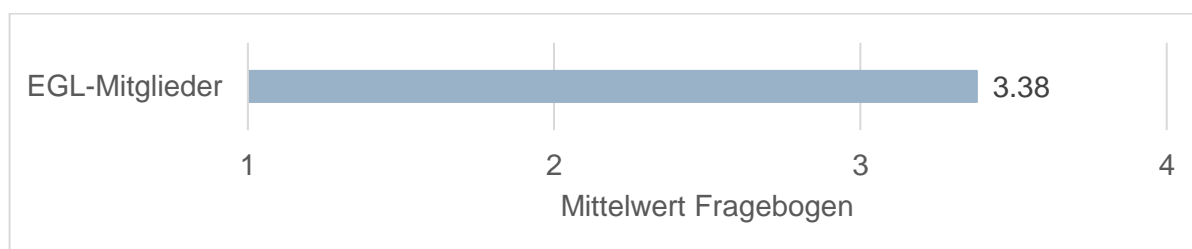


Abbildung 15. Mittelwert des Fragebogens für Abteilungsleitende

Die Abteilungsleitenden erreichen über alle Items hinweg einen Mittelwert von 3.38 bei einer niedrigen Standardabweichung von 0.136. Dies deutet auf eine insgesamt hohe und einheitliche Einschätzung der Items durch die Abteilungsleitenden hin.

4.2.1 Führung und Verantwortung

Zum Konstrukt *Führung und Verantwortung* gehören sieben geschlossene Items. Die Tabelle 17 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 17

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Führung und Verantwortung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.55	0.33	0.86

Das Konstrukt *Führung und Verantwortung* erreicht mit 3.55 den dritthöchsten Mittelwert. Die vergleichsweise höhere Standardabweichung und Spannweite deuten auf unterschiedliche Einschätzungen unter den Abteilungsleitenden hin.

4.2.2 Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Das Konstrukt *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* umfasst 10 geschlossene Items. Die Tabelle 18 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 18

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Selbstorganisation und Eigenverantwortung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.57	0.19	0.50

Das Konstrukt *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* erzielt mit 3.57 den höchsten Mittelwert aller Konstrukte. Die gleichzeitig geringste Standardabweichung sowie Spannweite weisen auf ein einheitliches Antwortverhalten der Abteilungsleitenden hin.

4.2.3 Teamgeist

Zum Konstrukt *Teamgeist* gehören sechs geschlossene Items. Die Tabelle 19 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 19

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Teamgeist

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.56	0.25	0.67

Mit einem Mittelwert von 3.56 liegt das Konstrukt *Teamgeist* auf dem zweiten Platz unter allen untersuchten Konstrukten. Die Standardabweichung von 0.25 und die Spannweite von 0.67 liegen jeweils unter dem unteren Schwellenwert, was auf eine hohe Einigkeit unter den Abteilungsleitenden hindeutet.

4.2.4 Strukturen und Prozesse

Das Konstrukt *Strukturen und Prozesse* umfasst sieben geschlossene Items. Die Tabelle 20 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 20

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Strukturen und Prozesse

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.17	0.46	1.29

Das Konstrukt *Strukturen und Prozesse* weist mit 3.17 den zweittiefsten Mittelwert auf. Mit der höchsten Standardabweichung von 0.46 und einer Spannweite von 1.29 zeigt sich hier allerdings die grösste Heterogenität in den Einschätzungen der Abteilungsleitenden.

4.2.5 Verbesserung

Zum Konstrukt *Verbesserung* gehören sieben geschlossene Items. Die Tabelle 21 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 21

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Verbesserung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.07	0.22	0.57

Mit 3.07 erzielt das Konstrukt *Verbesserung* den mit Abstand tiefsten Mittelwert aller Konstrukte, was darauf hindeutet, dass die EGL-Mitglieder diesen Bereich am wenigsten mit ihrer Rolle verbinden. Gleichzeitig zeigen die Antworten eine geringe Streuung, was ein Hinweis auf einheitliche Einschätzungen der Abteilungsleitenden ist.

4.2.6 Kompetenzen

Das Konstrukt *Kompetenzen* umfasst sechs geschlossene Items. Die Tabelle 22 zeigt die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 22

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Kompetenzen

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.39	0.31	0.67

Mit einem Mittelwert von 3.39 liegt das Konstrukt *Kompetenzen* im mittleren Bereich. Die vergleichsweise höhere Standardabweichung von 0.31 weist auf eine stärkere Heterogenität in den Einschätzungen der Abteilungsleitenden hin.

4.2.7 Weiterentwicklung

Zum Konstrukt *Weiterentwicklung* gehören fünf geschlossene Items. Die Tabelle 23 präsentiert die deskriptiven Kennzahlen des gesamten Konstrukts für die Funktion der Abteilungsleitenden.

Tabelle 23

Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Weiterentwicklung

	Mittelwert	Standardabweichung	Spannweite
Abteilungsleitende	3.23	0.27	0.60

Das Konstrukt *Weiterentwicklung* liegt mit einem Mittelwert von 3.23 im mittleren Bereich der erhobenen Konstrukte. Auch die Standardabweichung und Spannweite bewegen sich im mittleren Feld und deuten auf eine moderate Streuung in den Beurteilungen hin.

4.2.8 Freies Textfeld

Auch am Ende des Fragebogens für die Abteilungsleitenden bestand die Möglichkeit für freiwillige Anmerkungen. Die Tabelle im Anhang L zeigt, dass nur eine einzige Rückmeldung einging, die dem Konstrukt *Teamgeist* zugeordnet werden konnte, aber keine zusätzlichen Erkenntnisse lieferte.

4.3 Mittelwertvergleich

Zur Überprüfung möglicher Unterschiede zwischen den Selbsteinschätzungen der Abteilungsleitenden und den Erwartungen der Projektmitarbeitenden werden die in den Unterkapiteln 4.1 und 4.2 dargestellten Mittelwerte der Konstrukte verglichen. Ein Vergleich des letzten Konstrukts *Eigene Haltung* entfällt, da die entsprechenden Werte ausschliesslich im Fragebogen für die Projektmitarbeitenden erhoben wurden, was im Kapitel 4.2 erklärt wurde.

Da der Shapiro-Wilk-Test nach Bühl (2019), dessen Ergebnisse im Anhang M zu finden sind, bei mehreren Konstrukten signifikante Abweichungen von der Normalverteilung zeigt ($p < .05$) und es sich um ordinalskalierte Daten handelt, wurde der Mann-Whitney-U-Test als geeignetes, nichtparametrisches Verfahren gewählt. Dieser Test erlaubt einen gruppenübergreifenden Vergleich von ordinalskalierten Daten ohne Normalverteilungsannahme (Bühl, 2019; Heimsch et al., 2018).

Konstrukte mit signifikanten Unterschieden wurden zusätzlich auf Item-Ebene analysiert. Die Tabelle 24 zeigt die Mittelwerte der Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden pro Konstrukt sowie ihre Differenzen. Ebenfalls dargestellt sind die Prüfgrösse U, der p-Wert und die Angabe, ob der jeweilige Mittelwertunterschied entsprechend signifikant ist. Abbildung 16 visualisiert die Unterschiede. Dabei sind zur Veranschaulichung die Ergebnisse des gesamten Fragebogens dunkelblau, die der beiden signifikanten Konstrukte hellblau und die der nicht signifikanten Konstrukte hellgrau dargestellt.

Tabelle 24

Differenz der Mittelwerte von Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden pro Konstrukt

	MW PM	MW AL	Differenz MW	Prüfgrösse U	p-Wert	Signifikanz
Gesamter Fragebogen	3.12	3.38	0.26	254.00	0.012	ja
Führung und Verantwortung	3.06	3.55	0.49	250.00	0.016	ja
Selbstorganisation und Eigenverantwortung	3.15	3.57	0.42	261.00	0.007	ja
Teamgeist	3.25	3.56	0.31	223.50	0.081	nein
Strukturen und Prozesse	3.16	3.17	0.01	161.50	0.887	nein
Verbesserung	2.82	3.07	0.25	208.50	0.177	nein
Kompetenzen	3.18	3.39	0.21	192.00	0.351	nein
Weiterentwicklung	3.15	3.23	0.08	176.50	0.595	nein

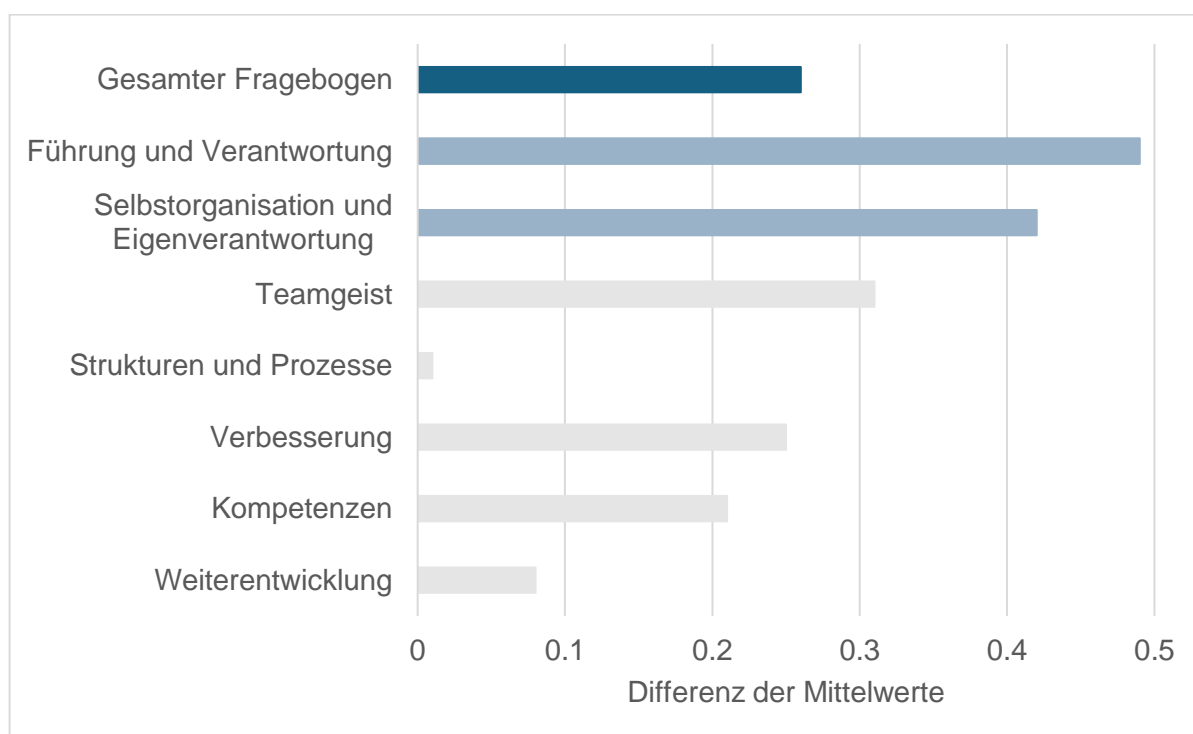


Abbildung 16. Differenz der Mittelwerte von Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden pro Konstrukt

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen signifikante Unterschiede ($p < .05$) in den Konstrukten *Führung und Verantwortung* sowie *Selbstorganisation und Eigenverantwortung*, was auf abweichende Wahrnehmungen des Rollenverständnisses hinweist.

Für diese beiden Konstrukte wurde eine genauere Analyse auf Itemebene durchgeführt. Auch hier kam der Mann-Whitney-U-Test zur Anwendung, um zu prüfen, welche spezifischen Items massgeblich zur Differenz beigetragen haben.

Signifikante Unterschiede zeigten sich bei den Items 4 und 7 innerhalb des Konstrukts *Führung und Verantwortung* sowie bei den Items 8, 16 und 17 innerhalb des Konstrukts *Selbstorganisation und Eigenverantwortung*. Eine Übersicht der Ergebnisse findet sich im Anhang N, die Interpretation folgt im Kapitel 5.1.2.

5 Diskussion und Ausblick

Dieses Kapitel umfasst die Interpretation der Ergebnisse unter Einbezug theoretischer Ansätze sowie die Beantwortung der Fragestellung, um die gewonnenen Erkenntnisse aus den Ergebnissen fundiert einzuordnen und zu begründen. Darauf aufbauend werden entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet, die idealerweise als nächste Schritte in der Praxis implementiert werden sollten. Abschliessend erfolgt eine kritische Würdigung dieser Bachelorarbeit sowie ein Ausblick auf potenziell weiterführende Forschung.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

Die Ergebnisse im Kapitel 4, verbunden mit den theoretischen Grundlagen im Kapitel 2, ermöglichen die Beantwortung der Forschungsfrage:

Inwiefern gibt es Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung des Rollenverständnisses der Abteilungsleitenden und den Erwartungen der Mitarbeitenden an die Abteilungsleitenden in den selbstorganisierten Teams der neuen Projektorganisation der H. Wetter AG, und wie lassen sich potenzielle Diskrepanzen überwinden?

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird die Fragestellung beantwortet, indem zuerst das Rollenverständnis der Abteilungsleitenden auf Basis der Fragebogenergebnisse beschrieben wird. Anschliessend werden die in Kapitel 4.3 identifizierten Diskrepanzen zwischen den Ergebnissen der Projektmitarbeitenden und derjenigen der Abteilungsleitenden interpretiert.

5.1.1 Rollenverständnis

Zur Veranschaulichung der beiden erhobenen Rollenverständnisse wird das Balkendiagramm in Abbildung 17 verwendet, das die Mittelwerte der Zustimmung zu den sieben Konstrukten aufzeigt. Ein Wert von 1 steht für geringe, ein Wert von 4 für vollständige Übereinstimmung mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2.

Die gewählte Darstellungsform bietet eine strukturierte Übersicht zur Passung beider Rollenverständnisse mit den Konzepten zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership. Eine detaillierte Auswertung nach Funktion findet sich auf Wunsch der Praxispartnerin im Anhang O, wird jedoch aufgrund der geringen Relevanz für die Forschungsfrage nicht weiter vertieft, worauf im Kapitel 5.3 genauer eingegangen wird. Im Folgenden werden beide Rollenverständnisse näher erläutert.

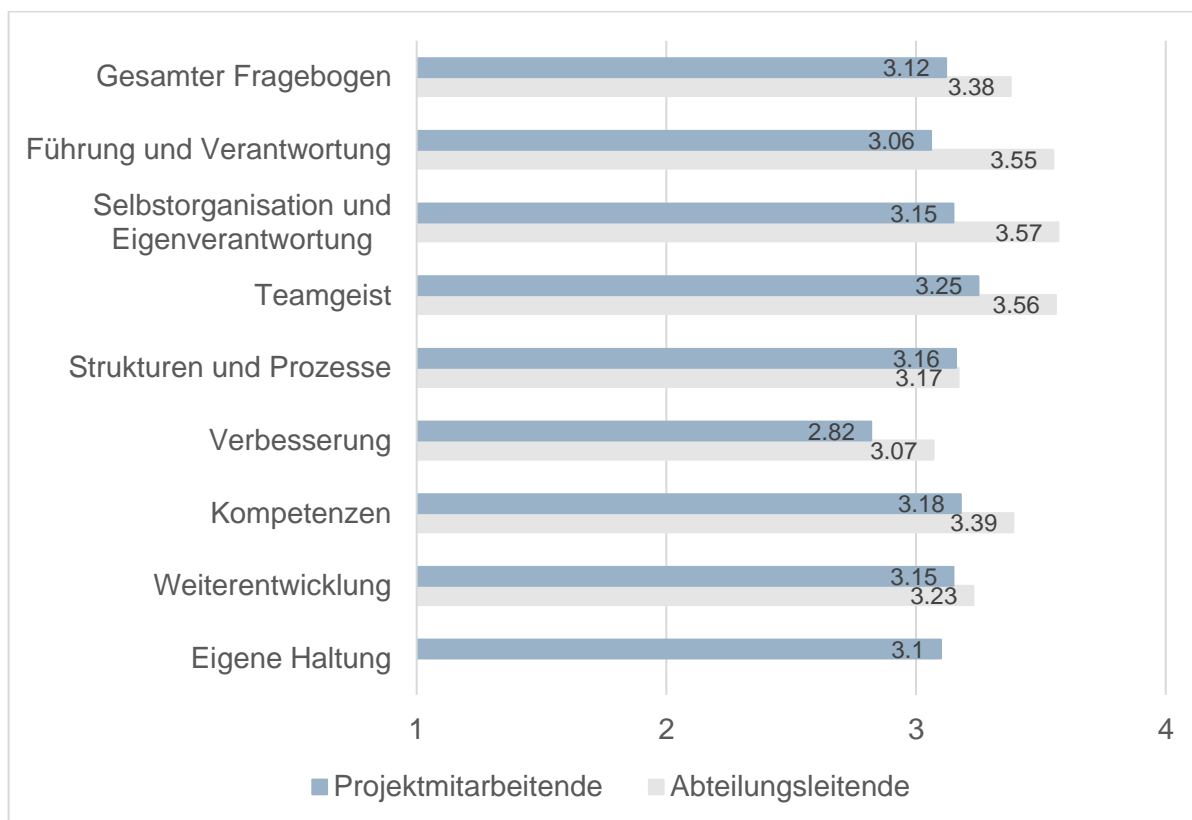


Abbildung 17. Übereinstimmung der Rollenverständnisse der Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden mit den theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership

Rollenverständnis der Projektmitarbeitenden

Die durchschnittliche Zustimmung der Projektmitarbeitenden zu den Aussagen im Fragebogen liegt bei 3.12, wie in Kapitel 4.1 aufgezeigt, und damit nahe an den theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams im Kapitel 2.2 und Shared Leadership im Kapitel 2.3, jedoch unter dem Idealwert von 4. Dies zeigt, dass zentrale Aspekte des angestrebten Rollenverständnisses bereits verstanden werden, aber Entwicklungspotenzial besteht. Besonders ausgeprägt ist das Verständnis in den Konstrukten *Selbstorganisation und Eigenverantwortung*, *Teamgeist* sowie *Kompetenzen*, wie in Abbildung 18 dargestellt.



Abbildung 18. Konstrukte mit der höchsten Ausprägung bei den Projektmitarbeitenden

Dies zeigt, dass die Projektmitarbeitenden vor allem in den Bereichen Zusammenarbeit, fachliche Fähigkeiten und eigenverantwortliches Arbeiten ein Rollenverständnis erleben, das weitgehend den theoretischen Konzepten entspricht. Die hohe Zustimmung zu *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* bestätigt Munsch (2018), der in den Kapiteln 2.2.1 und 2.2.4.2 Selbststeuerung als zentrales Merkmal selbstorganisierter Teams beschreibt, Rütter (2019), der im Kapitel 2.2.3.2 die Wichtigkeit von Selbstführung betont, sowie Furtner (2016) als auch Jessl & Wilhelm (2023), die Selbstführung als erste Stufe zu Shared Leadership bezeichnen, wie im Kapitel 2.3.4.1 erläutert. Ein ausgeprägter *Teamgeist* geht gemäss Thonet (2024) mit einer gelebten Wir-Kultur und gegenseitiger Wertschätzung einher, die die Zusammenarbeit stärkt, wie in Kapitel 2.2.2.1 beschrieben. *Kompetenzen* umfassen nach Thonet (2024) neben fachlichem Wissen auch eine klare Aufgabenverteilung und Entscheidungsbereitschaft, was in Kapitel 2.2.2.3 erläutert ist.

Den niedrigsten Wert verzeichnet das Konstrukt *Verbesserung*, wie in Abbildung 19 dargestellt.



Verbesserung

Abbildung 19. Konstrukt mit der niedrigsten Ausprägung bei den Projektmitarbeitenden

Dies deutet darauf hin, dass Aspekte wie lösungsorientierte Teammeetings, Diskussion und Reflexion weniger stark verankert sind. Das ist insofern bedeutsam, als kontinuierliche Verbesserung und teaminterne Reflexion laut Thonet (2024) zu den Kompetenzfeldern von selbstorganisierten Teams gehören, was in Kapitel 2.2.2.4 erläutert ist.

Darüber hinaus wurde im Fragebogen auch das Konstrukt *Eigene Haltung* erhoben, das sich auf die grundsätzliche Einstellung zur neuen Projektorganisation bezieht, wobei eine positive Haltung gegenüber der Einführung von Shared Leadership gemäss Amerland (2022) sowie Jessl und Wilhelm (2023) die Grundvoraussetzung ist, wie in Kapitel 2.3.4.2 erwähnt. Der Mittelwert von 3.10 deutet auf eine eher positive Haltung der Projektmitarbeitenden gegenüber der neuen Struktur hin. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die EGL-Mitglieder bzw. Abteilungsleitenden in die Auswertung einbezogen wurden und mit einem Mittelwert von 3.5 in diesem Konstrukt den Gesamt-Mittelwert nach oben verzerren.

Rollenverständnis aus Sicht der Abteilungsleitenden

Mit einem Mittelwert von 3.38 liegt das eigene Rollenverständnis der Abteilungsleitenden näher am Idealwert von 4 als jenes der Projektmitarbeitenden, was in Kapitel 4.2 aufgezeigt wurde. Dies deutet auf eine starke Identifikation mit den

Anforderungen an Führung in selbstorganisierten Teams hin und zeigt weitgehende Übereinstimmung mit den theoretischen Modellen aus Kapitel 2.

Die höchsten Zustimmungswerte finden sich, wie in Abbildung 20 dargestellt, in den Konstrukten *Führung und Verantwortung*, *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* sowie *Teamgeist*, ähnlich wie bei den Projektmitarbeitenden.

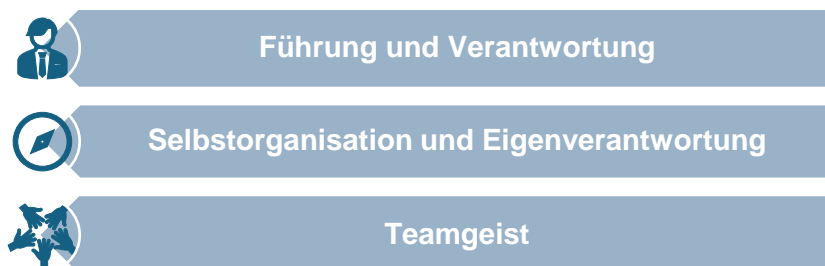


Abbildung 20. Konstrukte mit der höchsten Ausprägung bei den Abteilungsleitenden

Das Führungsverständnis der Abteilungsleitenden entspricht weitestgehend den Prinzipien von Shared Leadership: *Führung und Verantwortung* wird nicht zentral ausgeübt, sondern durch das Schaffen von Freiräumen, Orientierung und Förderung der Eigenverantwortung gestaltet, wie in Kapitel 2.3.3.1 nach Jessl und Wilhelm (2023) aufgezeigt. Auch die hohe Zustimmung zum Konstrukt *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* lässt sich theoretisch stützen: Führungskräfte schaffen in selbstorganisierten Strukturen laut Munsch (2018) die nötigen Rahmenbedingungen, damit Teams Verantwortung übernehmen können, was gemäss Thonet (2024) ein Kompetenzfeld von Teams darstellt und in den Kapiteln 2.2.2.3 sowie 2.2.4.2 beschrieben ist. Die Zustimmung zum Konstrukt *Teamgeist* zeigt ein Bewusstsein der Abteilungsleitenden für kollektive Wirkung und die Etablierung einer Wir-Kultur, was im Kapitel 2.2.2.1 beschrieben wird und laut Thonet (2024) ebenfalls ein Kompetenzfeld von Teams verkörpert.

Das niedrigste Ergebnis zeigt sich beim Konstrukt *Verbesserung*, was auf einen gewissen Nachholbedarf in diesem Bereich hinweist – ähnlich wie bei den Projektmitarbeitenden – und in Abbildung 21 aufgezeigt wird.



Abbildung 21. Konstrukt mit der niedrigsten Ausprägung bei den Abteilungsleitenden

Aspekte wie lösungsorientierte Meetings, Diskussion und Reflexion scheinen auch bei den Abteilungsleitenden weniger verankert, was gemäss Thonet (2024) suboptimal ist, da kontinuierliche Verbesserung und teaminterne Reflexion zu den Kompetenzfeldern von Teams gehört, was in Kapitel 2.2.2.4 erläutert ist.

Insgesamt vertreten sowohl Abteilungsleitende als auch Projektmitarbeitende ein Rollenverständnis, das in vielen Bereichen mit den theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership übereinstimmt. Im Unterkapitel 5.1.2 werden die beiden Rollenverständnisse gegenübergestellt, um potenzielle Diskrepanzen und deren Bedeutung für die Zusammenarbeit in der Projektorganisation der H. Wetter AG zu analysieren.

5.1.2 Diskrepanzen

Aufbauend auf den in Kapitel 4.3 dargestellten Ergebnissen werden im Folgenden jene Items inhaltlich analysiert, bei denen signifikante Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Projektmitarbeitenden und der Abteilungsleitenden bestehen. Eine übersichtliche Darstellung zeigt Abbildung 22. Ziel dieser vertieften Betrachtung ist es, inhaltliche Differenzen in Wahrnehmung und Erwartung zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

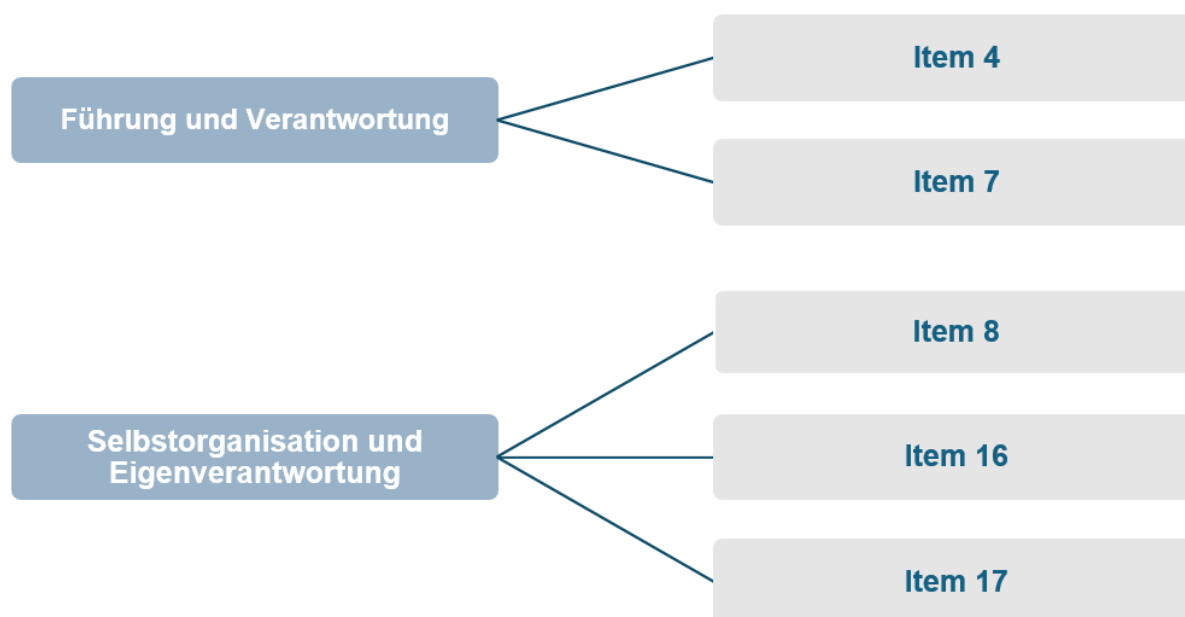


Abbildung 22. Items mit signifikanten Unterschieden zwischen den Einschätzungen der Projektmitarbeitenden und der Abteilungsleitenden

5.1.2.1 Führung und Verantwortung

Die Items 4 und 7 im Konstrukt *Führung und Verantwortung* zeigen signifikante Mittelwertunterschiede von 0.98 und 0.75, mit höheren Werten bei den Abteilungsleitenden.

Item 4 betrifft die Aufgabe der Abteilungsleitenden, zu erklären, weshalb Führung auf mehrere Personen verteilt werden soll. Die geringere Zustimmung der Projektmitarbeitenden deutet darauf hin, dass dieses Verständnis noch teilweise fehlt, obwohl Kapitel 2.3.3.1 zeigt, dass formale Führungskräfte in selbstorganisierten Teams laut

Jessl und Wilhelm (2023) Rollen und Aufgaben klären müssen. Kapitel 2.3.4.1 betont zudem die Bedeutung der Förderung von Leadership-Kompetenzen durch Führungskräfte (Furtner, 2016; Jessl & Wilhelm, 2023), während Werther (2016) im Kapitel 2.3.5 im Rahmen von Kotters Change Management Modell die Relevanz der Kommunikation von Visionen und Zielen durch Führungspersonen hervorhebt.

Item 7 thematisiert die Bereitschaft zur Verantwortungsabgabe, war im Fragebogen negativ formuliert und wurde zur Analyse entsprechend umgepolt. Projektmitarbeitende stimmen eher der Aussage zu, dass Abteilungsleitende Verantwortung behalten sollten, um Fehlentscheidungen zu vermeiden – ein Widerspruch zum Konzept von Shared Leadership nach Albrecht (2023), Hauser (2013), Oesterreich und Schröder (2016) sowie Werther (2016) im Kapitel 2.3.2. Laut Thonet (2024) gilt die Vermeidung der Übernahme von Verantwortung in Kapitel 2.2.3.4 sogar als Störfeld, während die bewusste Abgabe von Verantwortung ein Kompetenzfeld von Teams darstellt, wie in Kapitel 2.2.2.3 beschrieben.

5.1.2.2 Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Die Items 8, 16 und 17 im Konstrukt *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* weisen signifikante Mittelwertunterschiede von 0.46, 0.82 bzw. 0.71 zwischen den beiden Gruppen auf, auch jeweils mit höheren Werten bei den Abteilungsleitenden.

Item 8 betrifft deren Aufgabe, Selbstverantwortung zu stärken. Die geringere Zustimmung der Projektmitarbeitenden deutet darauf hin, dass diese Aufgabe von ihnen weniger als Führungsaufgabe wahrgenommen wird, obwohl laut Kapitel 2.2.3.2 sowohl Führende als auch Mitarbeitende zur Stärkung von Selbstwert und Selbstverantwortung beitragen müssen (Rüther, 2019; Thonet, 2024).

Item 16 war im Fragebogen negativ formuliert und betrifft die Erwartung klarer Anweisungen, damit sich Mitarbeitende nicht selbst organisieren müssen. Nach der Umpolung zeigt sich, dass Projektmitarbeitende eher klare Vorgaben wünschen, was dem theoretischen Verständnis von Selbstorganisation als Übernahme von Eigenverantwortung und Selbstführung nach Jessl und Wilhelm (2023), was im Kapitel 2.3.4.1 nachzulesen ist, widerspricht. Wie in Kapitel 2.2.2.5 und 2.2.3.3 beschrieben, braucht es dafür statt starren Anweisungen transparente Rahmenbedingungen für selbstständiges Handeln (Meissner et al., 2023; Neumer & Nicklich, 2021; Thonet, 2024).

Item 17 betrifft die Verantwortung der Abteilungsleitenden für gemeinsame Entscheidungen im Team. Die geringere Zustimmung der Projektmitarbeitenden deutet auf ein ausbaufähiges Bewusstsein für diese Führungsaufgabe hin. Kapitel 2.3.3.1 sowie 2.3.3.2 betonen jedoch, dass die Verteilung von Entscheidungskompetenzen eine zentrale Aufgabe in selbstorganisierten Teams ist (Jessl & Wilhelm, 2023).

5.1.3 Fazit

Die Fragestellung dieser Arbeit kann auf Grundlage der durchgeführten Analysen wie folgt beantwortet werden: Insgesamt vertreten sowohl Abteilungsleitende als auch Projektmitarbeitende ein Rollenverständnis, das weitgehend mit den theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership übereinstimmt. Dennoch zeigen sich in den Konstrukten *Führung und Verantwortung* sowie *Selbstorganisation und Eigenverantwortung* signifikante Unterschiede, insbesondere hinsichtlich geteilter Führungsverantwortung, der Förderung von Selbstverantwortung und der Partizipation an Entscheidungsprozessen.

Zur Überwindung der identifizierten Diskrepanzen und zur Förderung eines gemeinsamen Rollenverständnisses werden in Kapitel 5.2 konkrete Handlungsempfehlungen vorgestellt.

5.2 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den im Unterkapitel 5.1.1 dargestellten Rollenverständnissen und den im Unterkapitel 5.1.2 identifizierten Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung der Rolle der Abteilungsleitenden folgen konkrete Handlungsempfehlungen. Eine thematische Übersicht bietet Abbildung 23.

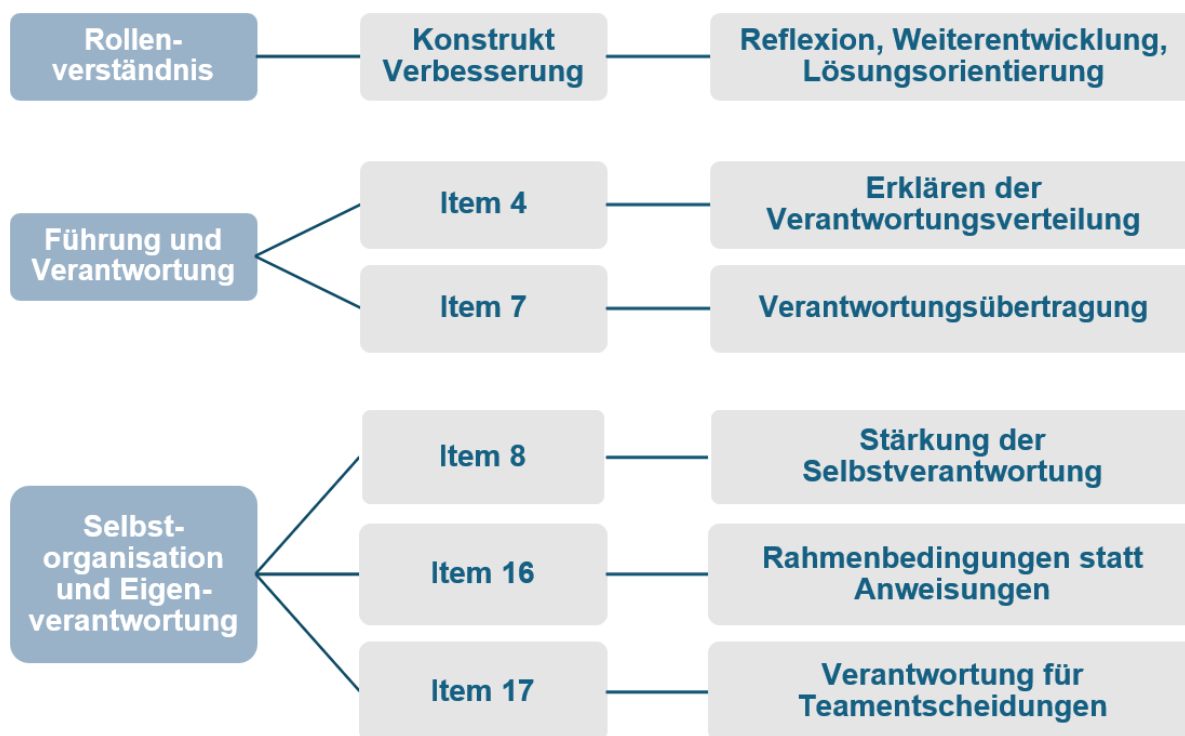





Abbildung 23. Themen mit signifikanten Unterschieden zwischen den Einschätzungen der Projektmitarbeitenden und der Abteilungsleitenden

Zur Priorisierung werden die Handlungsempfehlungen farblich nach Dringlichkeit gekennzeichnet. Die Farbcodes mit Zeitrahmen und Bedeutung für den Erfolg der Projektorganisation sind in Tabelle 25 definiert.

Tabelle 25

Definition der Farbcodes zur Einstufung der Dringlichkeit der Handlungsempfehlungen

Dringlichkeit	Zeitlicher Rahmen	Definition
 Hoch	Innerhalb der nächsten 1 bis 2 Monate	Grundlegende Massnahmen für die erfolgreiche Einführung der neuen Projektorganisation. Eine Verzögerung gefährdet deren Umsetzung.
 Mittel	Innerhalb der nächsten 3 bis 6 Monate	Wichtige Ergänzungen, die auf einem vorhandenen Rollenverständnis aufbauen und erst so ihre Wirkung entfalten können.
 Niedrig	Innerhalb der nächsten 6 bis 12 Monate oder bei Gelegenheit	Unterstützende Massnahmen zur Förderung von Akzeptanz und Identifikation mit der neuen Arbeitsweise.

Die in der Tabelle 26 dargestellten Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, ein gemeinsames Rollenverständnis in der neuen Projektorganisation zu fördern, bestehende Diskrepanzen zu überwinden und die erfolgreiche Etablierung selbstorganisierter Teams sowie Shared Leadership nachhaltig zu unterstützen. Abschliessend werden die wichtigsten Massnahmen in Form von Quick Wins in Tabelle 27 zusammengefasst, um einen fokussierten Überblick über besonders wirksame und zeitnah umsetzbare Schritte zu bieten.

Tabelle 26
Handlungsempfehlungen

Allgemeine Förderung des Rollenverständnisses in Richtung Selbstorganisation und Shared Leadership		
Problem	Handlungsempfehlung	Dringlichkeit
<p>Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere das Konstrukt <i>Verbesserung</i> bei beiden Gruppen unterdurchschnittlich eingeschätzt wurde. Dies weist auf mangelnde Reflexion, Weiterentwicklung und lösungsorientierte Teamarbeit hin – zentrale Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams und Shared Leadership.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung, Versand und Ablage auf Beekeeper eines Infoprodukts in Form eines kurzen Informationsvideos oder einer übersichtlichen Grafik/Broschüre, das die neue Arbeitsweise verständlich erklärt, insbesondere mit Fokus auf die Inhalte des Konstrukts <i>Verbesserung</i>. • Aufnahme des Themas an der nächsten Mitarbeitendeninformation, damit nochmals alle Mitarbeitenden auf die neue Projektorganisation und das Infoprodukt aufmerksam gemacht werden. 	<p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Das Rollenverständnis bildet die Basis für die neue Projektorganisation.</p> <p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Ohne das Bewusstsein sind nachhaltige Veränderungen kaum möglich.</p>

Führung und Verantwortung, Item 4		
Problem	Handlungsempfehlung	Dringlichkeit
<p>Zwischen Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden besteht ein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung, ob die Erklärung der Verteilung von Führungsaufgaben zur Führungsrolle gehört – Projektmitarbeitende sehen dies seltener als Aufgabe der Führungskräfte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Infoprodukt, das in der ersten Handlungsempfehlung erläutert wird, soll explizit darauf hingewiesen werden, dass die Erklärung von Rollen, Entscheidungswegen und Rahmenbedingungen eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte bleibt. • Vermittlung des neuen Führungsverständnisses über ein anschauliches Beispiel oder Mini-Fallstudien («Was passiert, wenn Führung nicht erklärt wird?») auf Beekeeper 	<p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Unklare Kommunikation über das neue Führungsverständnis gefährdet die Akzeptanz der neuen Struktur und kann Widerstände verstärken.</p> <p>Dringlichkeit: Niedrig ●</p> <p>Durch die ergänzende Vermittlung über Beispiele kann die Überzeugung vom Erfolg des neuen Führungsverständnisses gestärkt werden – vorausgesetzt, ein grundlegendes Verständnis der angestrebten Führungsrolle ist bereits vorhanden.</p>

Führung und Verantwortung, Item 7		
Problem	Handlungsempfehlung	Dringlichkeit
<p>Projektmitarbeitende bewerten die Notwendigkeit der Verantwortungsübertragung geringer als die Abteilungsleitenden, da so Fehlentscheidungen vermieden werden können. Diese Wahrnehmungsdifferenz kann die Entwicklung von Selbstorganisation und Shared Leadership behindern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Als erstes soll im Infoprodukt aus der ersten Handlungsempfehlung die Notwendigkeit der Verantwortungsübertragung zur erfolgreichen Funktionsweise der neuen Projektorganisation erläutert werden. • Führungskräfte sollen in Teammeetings gezielt auf die entwicklungsfördernde Wirkung von Verantwortungsübernahme hinweisen, indem sie betonen, dass das Treffen eigener Entscheidungen ein zentraler Lernprozess für die persönliche und fachliche Weiterentwicklung darstellt. Optional können nach Projektphasen kurze Lernrunden eingeführt werden: Was lief gut? Was lernen wir aus Fehlern? • Es soll eine Delegationsmatrix in Form einer Excel-Tabelle erstellt werden mit den Spalten <i>Themenbereich</i>, <i>Entscheidungsträger:in</i> und <i>Kommentar</i>. In einem Workshop mit ausgewählten Projektmitarbeitenden wird die Matrix erstellt und dient nach Freigabe durch die Abteilungsleitenden allen Projektteams als verbindliche Entscheidungsgrundlage. 	<p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist eine zentrale Voraussetzung für Shared Leadership und selbstorganisierte Teams.</p> <p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Führungskräfte sind Vorbilder und können die Akzeptanz der neuen Projektorganisation gezielt fördern, indem sie ihren Mitarbeitenden nachvollziehbar aufzeigen, welchen persönlichen Mehrwert das neue Modell auch für sie selbst bietet.</p> <p>Dringlichkeit: Mittel ●</p> <p>Eine Delegationsmatrix gibt eine wichtige Struktur, ist allerdings erst nach der inneren Bereitschaft der Projektmitarbeitenden voll wirksam.</p>

Selbstorganisation und Eigenverantwortung, Item 8		
Problem	Handlungsempfehlung	Dringlichkeit
<p>Projektmitarbeitende erkennen seltener als Abteilungsleitende, dass die Förderung von Selbstverantwortung eine aktive Führungsaufgabe ist – ein Umstand, der die Selbstorganisation deutlich schwächen kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Förderung des Verständnisses für die Bedeutung von Selbstwirksamkeit soll im Infoprodukt aus der ersten Handlungsempfehlung gezielt auf die Rolle von Eigenverantwortung für die individuelle Entwicklung und den Teamerfolg hingewiesen werden. Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass die Unterstützung und Stärkung dieser Selbstwirksamkeit eine aktive Führungsaufgabe ist. • Basierend auf dem gestärkten Verständnis sollen Elemente von Empowerment in die jährlichen Mitarbeitendengespräche integriert werden. Im Rahmen der Zielvereinbarung werden individuelle Entwicklungsziele zur Stärkung der Selbstorganisation festgelegt und gemeinsam reflektiert. Der Fokus liegt darauf, wie Mitarbeitende ihre Eigenverantwortung im Alltag ausbauen können und welche Unterstützung sie dafür benötigen. Durch die Einbindung in bestehende Gesprächsformate kann Empowerment nachhaltig verankert werden – ohne zusätzlichen Aufwand für das Tagesgeschäft. 	<p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Ohne dieses Grundverständnis wird Selbstorganisation nur oberflächlich wirken. Mitarbeitende müssen zuerst verstehen, warum sie Verantwortung übernehmen sollen und dass sie auf Unterstützung zählen können.</p> <p>Dringlichkeit: Mittel ●</p> <p>Die Massnahme ist wichtig für die langfristige Stärkung der Selbstorganisation, aber erst nachdem ein gemeinsames Grundverständnis aufgebaut wurde.</p>

Selbstorganisation und Eigenverantwortung, Item 16		
Problem	Handlungsempfehlung	Dringlichkeit
<p>Die Projektmitarbeitenden erwarten eher klare Anweisungen von Abteilungsleitenden, statt eigenverantwortliche Entscheidungen treffen zu müssen. Diese Haltung widerspricht den Prinzipien selbstorganisierter Teamarbeit und kann deren Etablierung behindern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Infoprodukt zur Einführung der neuen Projektorganisation soll deutlich gemacht werden, dass sich die Führungsrolle von konkreten Anweisungen hin zur Gestaltung von Rahmenbedingungen verschiebt. Projektmitarbeitende sollen verstehen, dass sie innerhalb dieser Leitplanken eigenverantwortlich entscheiden und handeln. • Als weitere Massnahme wird ein Rahmenprodukt für die Abteilungsleitenden in Form einer Guideline empfohlen, falls Projektmitarbeitende klare Anweisungen fordern. Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fragen stellen statt Antworten geben (z. B. «Welche Optionen siehst du?») ○ Eigene Ideen anregen (z.B. statt «Mach das so.» besser «Welche Wege siehst du, um das Ziel zu erreichen?») 	<p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Die Projektmitarbeitenden müssen wissen, dass sie eigenständig entscheiden sollen. Dies ist die Basis für Selbstorganisation.</p> <p>Dringlichkeit: Mittel ●</p> <p>Die Guideline hilft den Abteilungsleitenden im Alltag, ist aber erst nach der Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitenden voll wirksam.</p>

Selbstorganisation und Eigenverantwortung, Item 17		
Problem	Handlungsempfehlung	Dringlichkeit
<p>Die Projektmitarbeitenden zählen die Verantwortung, dass Entscheidungen im Team getroffen werden, weniger zu den Aufgaben der Abteilungsleitenden, als diese selbst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird auch hier empfohlen, im Infoprodukt explizit zu thematisieren, dass die Gestaltung von Entscheidungsprozessen im Team eine aktive Führungsaufgabe ist. • Führungskräfte sollen ausserdem, wie bei den Handlungsempfehlungen zu Item 7, in Teammeetings betonen, dass sie durch Unterstützung eigenverantwortliche Entscheidungen fördern möchten. • Ebenfalls wird empfohlen, ein gezieltes Training für Abteilungsleitende zur Moderation von Entscheidungsprozessen durchzuführen. Ziel ist es, Führungskräfte darin zu stärken, Teamentscheidungen zu begleiten, ohne dominante Vorgaben zu machen. Als Grundlage kann etwa die Entscheidungsmatrix nach Thonet (2024) dienen. Das Training kann bei Bedarf ausgeweitet oder regelmässig mit wechselnden Schwerpunktthemen durchgeführt werden, die identifizierte Diskrepanzen adressieren. 	<p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Ohne Verständnis für die unterstützende Rolle der Führung wird Moderation schnell missverstanden oder falsch interpretiert.</p> <p>Dringlichkeit: Mittel ●</p> <p>Dies ist wichtig, damit das Bewusstsein bei den Mitarbeitenden präsent bleibt und nicht nach dem Infoprodukt verblasst.</p> <p>Dringlichkeit: Hoch ●</p> <p>Selbstorganisation funktioniert nicht ohne gute Entscheidungsprozesse im Team. Wenn Führungskräfte hier unsicher sind oder ungeschickt agieren, stockt die Selbstorganisation massiv.</p>

Für den erfolgreichen Einstieg in die neue Projektorganisation wurden drei Quick Wins identifiziert, die in dieser Reihenfolge mit geringem Aufwand schnell Wirkung zeigen. Diese sind in der Tabelle 27 zusammengefasst.

Tabelle 27
Quick Wins

Infoprodukt	Macht die neue Führungsrolle innerhalb der Projektorganisation sichtbar und fördert das Verständnis aller Projektmitarbeitenden. Um die richtigen Schwerpunkte zu setzen, sind die entsprechenden Handlungsempfehlungen zu allen Items zu berücksichtigen.
Training für Abteilungsleitende zur Moderation von Entscheidungsprozessen	Stärkt die Abteilungsleitenden darin, Teamentscheidungen zu begleiten, ohne dominante Vorgaben zu machen.
Delegationsmatrix	Trägt zur Klärung bei, wer in den Projektteams welche Entscheidungen trifft – ein zentraler Schritt in einem technisch geprägten KMU mit traditionell gewachsenen Strukturen.

Diese drei Quick Wins schaffen eine solide Grundlage zur Vereinheitlichung des Rollenbildes von Abteilungsleitenden in den selbstorganisierten Teams und zur Stärkung der Selbstorganisation. Die gewonnen Erkenntnisse sind nun gezielt in die neue Projektorganisation der H. Wetter AG zu überführen. Insbesondere die Abteilungsleitenden sind gefordert, ihre Rolle im Sinne von Shared Leadership aktiv wahrzunehmen, Orientierung zu bieten und gleichzeitig Selbstverantwortung zu fördern. Wie in Kapitel 2.3.4.1 nach Jessl & Wilhelm (2023) sowie Kotter (2011) aufgezeigt, können die Projektmitarbeitenden ohne gezielte Begleitung Verantwortung ablehnen oder sich auf informelle Führung verlassen, wodurch Selbstorganisation strukturell in den Projektteams zwar eingeführt, aber praktisch nicht umgesetzt wird.

Die entwickelten Handlungsempfehlungen bieten hierfür eine praxisnahe Grundlage, deren Wirksamkeit jedoch von der konsequenten Umsetzung, Reflexion und Weiterentwicklung abhängt.

5.3 Kritische Würdigung

Trotz der umfassenden und sorgfältigen Bearbeitung dieser Bachelorarbeit sind einige Limitationen zu beachten, die die Interpretation und Übertragbarkeit der Ergebnisse

einschränken. Die Untersuchung bezieht sich spezifisch auf die H. Wetter AG, wodurch eine Generalisierbarkeit nur bedingt möglich ist. Zudem variiert die Stichprobengrösse je nach Funktion und ist teilweise gering, was die Vergleichbarkeit limitiert.

Aus zeitlichen Gründen wurde im Pre-Test auf die Berechnung von Cronbachs Alpha verzichtet. Einzelne Konstrukte, insbesondere *Verbesserung*, zeigten im Nachhinein eine unzureichende Reliabilität. Die Items basieren jedoch auf etablierten Theorien und bilden verschiedene Facetten des jeweiligen Themas ab, sodass niedrige Cronbachs Alphas eher auf inhaltliche Breite als auf Qualitätsmängel hinweisen. Um dieser gerecht zu werden, wurde bewusst auf Kürzungen der Items verzichtet. Auch wenn bei explorativen Studien ein reduzierter Reliabilitätswert tolerierbar ist, erscheint für künftige Erhebungen eine Eingrenzung der Items oder Untergliederung der Konstrukte sinnvoll.

Die quantitative Erhebung mittels zwei standardisierten Fragebögen als gewählte Methodik erwies sich als angemessen, um das Rollenverständnis systematisch und vergleichbar zu erfassen. Die gewählten Konstrukte basieren auf theoretisch fundierten Modellen, was die inhaltliche Validität unterstützt. Ergänzende qualitative Methoden hätten jedoch zusätzliche Einblicke in individuelle Sichtweisen ermöglicht.

Eine methodische Einschränkung ergibt sich durch die Doppelfunktion der EGL-Mitglieder, die sowohl als Abteilungsleitende als auch als Projektmitarbeitende befragt wurden, was von der CEO gewünscht war. Dies könnte zu Unklarheiten in der Antwortperspektive geführt haben. Aus wissenschaftlicher Sicht wäre eine Trennung dieser Rollen vorzuziehen gewesen.

Auch der Erhebungszeitpunkt war suboptimal, da die Projektorganisation noch nicht vollständig etabliert war. Trotz des Informationsvideos könnten Unsicherheiten und unterschiedliche Interpretationen das Antwortverhalten beeinflusst haben.

Dennoch liefert die Arbeit trotz dieser Limitationen wertvolle Einblicke in das Rollenverständnis innerhalb der neuen Projektorganisation der H. Wetter AG und bietet eine fundierte Grundlage für praktische Umsetzungen sowie zukünftige Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die in Kapitel 5.4 aufgezeigt werden.

5.4 Ausblick

Die vorliegende Bachelorarbeit leistet einen wichtigen Beitrag zur Analyse des Rollenverständnisses in der neuen Projektorganisation der H. Wetter AG und zeigt Ansätze zur weiteren Begleitung des Wandels auf. Die folgenden Überlegungen skizzieren potenzielle Weiterentwicklungen und Forschungslücken.

Ein naheliegender nächster Schritt ist die differenzierte Auswertung der Ergebnisse auf Item- oder Funktionsebene, um spezifische Handlungsempfehlungen für einzelne Rollen

oder Themenfelder abzuleiten. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit und der übergeordneten Forschungsfrage wurde auf eine solche Analyse weitestgehend verzichtet, sie bietet jedoch ein erhebliches Potenzial für weiterführende Untersuchungen.

Da die Einführung selbstorganisierter Teams ein fortlaufender Prozess ist, erscheint auch eine erneute Evaluation des Rollenverständnisses im zeitlichen Verlauf sinnvoll. Längsschnittstudien könnten Veränderungen in der Wahrnehmung, die Wirksamkeit unterstützender Massnahmen und die Entwicklung des Führungsverständnisses sichtbar machen. In diesem Zusammenhang wäre es zudem aufschlussreich zu untersuchen, ob und in welchem Ausmass die Teams die weiteren Phasen des Teamentwicklungsmodells von Tuckman (1965) durchlaufen, nachdem der Fokus dieser Arbeit auf der Forming-Phase lag.

Zur vertieften Analyse bestehender Diskrepanzen könnten ergänzend qualitative Methoden wie Interviews oder Fokusgruppen eingesetzt werden, um individuelle und emotionale Aspekte zu erfassen, die standardisierte Fragebögen nur begrenzt abbilden.

Zudem könnten Auswirkungen der neuen Projektorganisation auf Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitendenbindung oder Teamzusammenhalt untersucht werden. Bei erfolgreicher Etablierung wäre eine Ausweitung auf weitere Abteilungen der H. Wetter AG denkbar, unterstützt durch eine systematische Analyse von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen.

Insgesamt bietet die Thematik vielfältige Ansätze für künftige wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzungen. Eine kontinuierliche Begleitung und Reflexion sind entscheidend, um die Transformation in der H. Wetter AG nachhaltig zu gestalten.

Literaturverzeichnis

- Albrecht, A. (2023). Shared Leadership. In G. Wisskirchen & I. Knapperbusch (Hrsg.), *Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten*. (S. 245–253). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
<https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0>
- Alexy, O. (2001). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design*, (11), 31–36.
- Amerland, A. (2022). So funktioniert Shared Leadership (essentials). *Best of springerprofessional.de: Management + Führung* (S. 13–15). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2_4
- Bachmann, T. & Quispe Bravo, K. (2021). Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. *Organisationsberat Superv Coach*, 28, 319–337. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00717-4>
- Bär, M., Krumm, R. & Wiehle, H. (2010). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8827-0>
- Bauer, J. F., Echterhoff, G., Hussy, W., Schreier, M. & Weydmann, N. (2023). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Brueller, D., Carmeli, A. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>

- Bühl, A. (2019). *SPSS. Einführung in die moderne Datenanalyse ab SPSS 25* (16. Aufl.). München: Pearson Deutschland GmbH.
- Bühner, M. (2022). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4. Aufl.). München: Pearson Deutschland GmbH.
- Burgartz, T., Khare, A., Krämer, A. & Mack, O. (2016). *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Chen, Y., Datye, A. K., Ferris, K., Gallup, A., Kang, S. P. & Svihla, V. (2020). Guiding change in higher education: an emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 47(2), 270–289. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>
- DIN 69901-5. (2009). *Projektmanagement*. Berlin: Beuth Verlag.
- Dingsøyr, T., Dybå, T. & Moe, N. B. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Dörr, S., Klebl, U., Schmidt-Huber, M. & Winkler, B. (2013). Führung. *Psychologie der Wirtschaft* (S. 247–278). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_12
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.

- Endres, S. & Weibler, J. (2019). *Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show (essentials)* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27116-9>
- Fischer, S., Oimann, K. & Seidel, T. (n. d.). Agile Führung messen: Agile Leadership Inventory. *HR Pioneers*. Zugriff am 9.2.2023. <https://hr-pioneers.com/2022/08/agile-fuehrung-messen/>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (9. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Format.
- Furtner, M. (2016). *Selbstführung und Selbstmanagement: eine Geschichte über Erfolg und Glück; mit praktischen Übungen*. Innsbruck: Studia Universitätsverlag.
- Furtner, M. (2017). *Empowering Leadership. Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen (essentials)*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16060-9>
- Geiger, D. & Schreyögg, G. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6>
- Glück, M. (2022). *Agile Innovation. Mit neuem Schwung zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37957-5>
- Hammermann, A. (2022). *Sinnstiftende Tätigkeiten binden Mitarbeiter*. IW-Kurzbericht Nr. 42. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft IW.
- Haufe Akademie. (n. d.). Abteilungsleiter: Aufgaben und Rollen im Unternehmen. *Haufe Akademie Blog*. Zugriff am 1.2.2025. <https://www.haufe-akademie.de/blog/berufe/abteilungsleiter>
- Hauser, B. (2013). Wo ist die Führungskraft? (Psychologie für die berufliche Praxis). *Psychologie der Wirtschaft* (S. 279–295). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_13

- Heimsch, F., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik im Klartext. Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (2. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen. Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18561-9>
- Jessl, R. & Wilhelm, T. (2023). *Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.34157/978-3-648-16831-8>
- Kauffeld, S. (2019a). Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH. Zugriff am 2.1.2025. <http://www.lehrbuch-psychologie.springer.com>
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019b). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change - Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations – A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Millis MA: Nelson Parker.
- Landes, M. & Steiner, E. (2023). Shared Leadership. *New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung*. (S. 179–185). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41289-0_17
- Landes, M., Steiner, E. & von Hornstein, E. (2015). *Meta-Führung: Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lencioni, P. M. (2004). *The Five Dysfunctions of a Team*. Hoboken: Jossey Bass.

- Mahlstedt, A. (2022). *Die Toolbox für die Teamentwicklung. Der Weg zum Spitzenteam* (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37446-4>
- Meissner, J. O., Heike, M. & Sigrist, D. (2023). *Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42339-1>
- Munsch, J.-P. (2018). Teams auf dem Weg in die Selbstorganisation (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung). In S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 217–231). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18786-6>
- Neumer, J. & Nicklich, M. (2021). Fluide Teams in agilen Kontexten – Grenzziehung und innere Strukturierung als Herausforderung für Selbstorganisation. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, S. Kauffeld, M. Nicklich, T. Hardwig, E. Latniak et al. (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen*. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5_2
- Niggli, A. (2005). *Unterrichtsbesprechungen im Mentoring* (1. Aufl.). Oberentfelden, Switzerland: Sauerländer Verlage AG.
- Oesterreich, B. & Schröder, C. (2016). *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen* (1. Aufl.). München: Vahlen Franz GmbH.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1–4. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(96\)90001-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(96)90001-4)
- Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. & Wegge, J. (2010). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151–153. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000022>

- Posé, U. (2016). *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-10924-0>
- Rüther, C. (2019). Gruppenentscheidungsverfahren für Teams. *OrganisationsEntwicklung*, 38(2), 92–99.
- Schmutte, A. M. & Schuller, S. (2017). Change Management – Den unternehmerischen Wandel meistern. In P.F.-J. Niermann & A.M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen. Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10181-7>
- Schuhmacher, T. & Wimmer, R. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. *OrganisationsEntwicklung*, (2), 12–18.
- Seeger, T. (2020). *Das agile Team steuert sich selbst. Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31171-1>
- Spang, K. (2022). Projektorganisation. In K. Spang (Hrsg.), *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten* (2. Aufl.). Berlin: Springer Vieweg.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (n. d.). Gabler Wirtschaftslexikon. Zugriff am 1.2.2025.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/abteilungsleiter-29736/version-253335>
- Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5>
- Thonet, C. (2024). *Der agile Vertrieb* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44653-6>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 348–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Vermeer, A. & Wenting, B. (2018). *Self-management: How it does work*. Houten: Bohn Stafleu von Loghum.

Wang, D. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>

Werther, S. (2013). *Geteilte Führung - Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Werther, S. (2016). Shared Leadership (Leadership und Angewandte Psychologie). In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0>

WETTER Gruppe (Regisseur). (2025). *Bachelorarbeit Melissa*. [Video, nicht gelistet]. YouTube. Zugriff am 24.5.2025. <https://www.youtube.com/shorts/LZZvhj2r2po>

WETTER Gruppe / Industriebau & Gewerbebau Schweiz. (n. d.). Zugriff am 10.5.2025. <https://www.wetter-ag.ch/>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Kompetenzfelder von Teams, in Anlehnung an Thonet (2024, S. 152).....	6
Abbildung 2. Störfelder von Teams, in Anlehnung an Thonet (2024, S. 157).....	9
Abbildung 3. Phasenmodell der Teamentwicklung von Tuckman (1965), zitiert nach Kauffeld (2019a, S. 221)	11
Abbildung 4. Der Weg in die Selbstorganisation, in Anlehnung an Munsch (2018)	13
Abbildung 5. Vier Handlungsfelder formaler Führungskräfte im Shared Leadership in Anlehnung an Fischer et al. (n. d., zitiert nach Jessl & Wilhelm, 2023, S. 64)	17
Abbildung 6. Aufgaben informeller Leader:innen, nach Jessl und Wilhelm (2023, S. 68)	18
Abbildung 7. Schlüsselstellen gelingenden Followerships, nach Jessl und Wilhelm (2023, S. 78)	19
Abbildung 8. Ausbildung von Shared Leadership als dreistufiger Prozess, in Anlehnung an Jessl und Wilhelm (2023, S. 56).....	20
Abbildung 9. Die vier Räume des Shared Leadership, in Anlehnung an Jessl und Wilhelm (2023, S. 104).....	22
Abbildung 10. Das 8-Stufen-Modell von Kotter, in Anlehnung an Schmutte und Schuller (2017, S. 89)	24
Abbildung 11. Forschungsdesign.....	25
Abbildung 12. Übersicht Konstrukte.....	26
Abbildung 13. Balkendiagramm zur Stichprobenbeschreibung mit absoluten Häufigkeiten.	29
Abbildung 14. Mittelwerte des Fragebogens für Projektmitarbeitende nach Funktion	33
Abbildung 15. Mittelwert des Fragebogens für Abteilungsleitende	41
Abbildung 16. Differenz der Mittelwerte von Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden pro Konstrukt.....	45
Abbildung 17. Übereinstimmung der Rollenverständnisse der Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden mit den theoretischen Grundlagen zu selbstorganisierten Teams und Shared Leadership	48
Abbildung 18. Konstrukte mit der höchsten Ausprägung bei den Projektmitarbeitenden.....	48
Abbildung 19. Konstrukt mit der niedrigsten Ausprägung bei den Projektmitarbeitenden....	49
Abbildung 20. Konstrukte mit der höchsten Ausprägung bei den Abteilungsleitenden	50
Abbildung 21. Konstrukt mit der niedrigsten Ausprägung bei den Abteilungsleitenden	50
Abbildung 22. Items mit signifikanten Unterschieden zwischen den Einschätzungen der Projektmitarbeitenden und der Abteilungsleitenden	51
Abbildung 23. Themen mit signifikanten Unterschieden zwischen den Einschätzungen der Projektmitarbeitenden und der Abteilungsleitenden	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Rollen im Shared Leadership	16
Tabelle 2 Vier Handlungsfelder formaler Führungskräfte im Shared Leadership	17
Tabelle 3 Die vier Räume des Shared Leadership.....	23
Tabelle 4 Stichprobenbeschreibung Fragebogen Projektmitarbeitende	28
Tabelle 5 Stichprobenbeschreibung Fragebogen Abteilungsleitende.....	29
Tabelle 6 Grenzwerte zur Interpretation der Skalenwerte	32
Tabelle 7 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum gesamten Fragebogen	33
Tabelle 8 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Führung und Verantwortung	34
Tabelle 9 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Selbstorganisation und Eigenverantwortung	35
Tabelle 10 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Teamgeist.....	36
Tabelle 11 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Strukturen und Prozesse	36
Tabelle 12 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Verbesserung	37
Tabelle 13 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Kompetenzen	38
Tabelle 14 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Weiterentwicklung	39
Tabelle 15 Ergebnisse Projektmitarbeitende zum Konstrukt Eigene Haltung	40
Tabelle 16 Ergebnisse Abteilungsleitende zum gesamten Fragebogen.....	41
Tabelle 17 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Führung und Verantwortung.....	41
Tabelle 18 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Selbstorganisation und Eigenverantwortung	42
Tabelle 19 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Teamgeist	42
Tabelle 20 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Strukturen und Prozesse.....	42
Tabelle 21 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Verbesserung.....	43
Tabelle 22 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Kompetenzen.....	43
Tabelle 23 Ergebnisse Abteilungsleitende zum Konstrukt Weiterentwicklung	44
Tabelle 24 Differenz der Mittelwerte von Projektmitarbeitenden und Abteilungsleitenden pro Konstrukt	45
Tabelle 25 Definition der Farbcodes zur Einstufung der Dringlichkeit der Handlungsempfehlungen	54
Tabelle 26 Handlungsempfehlungen	55
Tabelle 27 Quick Wins.....	61

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Ausgeschriebener Begriff
AL	Abteilungsleitende
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
EGL	Erweiterte Geschäftsleitung
Infoprodukt	Informationsprodukt
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PMA	Projektmitarbeitende
SPSS	IBM SPSS Statistics (Statistik-Software)
z. B.	zum Beispiel

Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

KI-Assistenz-system	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
Chat GPT	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Inspirationsquelle bei der Umformulierung von Sätzen oder beim Finden passender Synonyme.
Chat GPT	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Kürzung des Textes aufgrund zu vieler Zeichen.
Chat GPT	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse 	Hilfestellung bei der Auswertung mit SPSS.
DeepL	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Grundlagen 	Übersetzung einzelner Abschnitte in den englischen Quellen.
Google Übersetzer	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Grundlagen 	Übersetzung einzelner Abschnitte in den englischen Quellen.
Zotero	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Arbeit 	Organisation der Quellen sowie die Erstellung des Literaturverzeichnisses.