

Die Zusammenarbeit bei der RONAL Group

Eine qualitative und quantitative Analyse des ehemaligen Bereiches Organizational Development

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin

Alexandra Ledl

Betreuungsperson

Yannick Turkier

Praxispartner

RONAL Group

Thomas Speck

Abstract

Die vorliegende Bachelor Thesis analysiert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams der RONAL Group, welche ursprünglich dem Bereich Organizational Development (OGD) angehörig waren. Sie soll darlegen, inwiefern eine weitere Zusammenarbeit nach Auflösung des Bereiches per April 2023 sinnvoll ist und wie diese gestaltet werden könnte. Zur Beantwortung der Fragestellungen bildet die Literatur zu Zusammenarbeit, Werten sowie Unternehmenswerte und dem Intergroup Relations Ansatz beziehungsweise Gruppenidentifikation die Grundlage. Mittels Fragebogen wurden alle Teams und mittels halbstandardisierten Leitfadeninterviews die Führungskräfte zu ihrer Wahrnehmung und Einschätzung der Kerndimensionen Zusammenarbeit, Unternehmenswerte und Gruppenidentifikation befragt. Die Ergebnisse werden in der Diskussion anhand der Theorie diskutiert und zeigen, dass die Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene gut funktionierte, jedoch offensteht, ob aufgrund fehlender Ziele, Aufgaben und Berührungspunkte eine künftige längerfristige Zusammenarbeit sinnvoll ist.

Keywords: Zusammenarbeit, Kooperation, Werte, Unternehmenswerte, Teams, Gruppe, Gruppenidentifikation, Intergroup Relations Ansatz, Soziale Identität, Organisationskultur, Mixed Method, Fragebogen, halbstandardisierte Leitfadeninterviews

Anzahl Zeichen Arbeit: 124'153

Anzahl Worte Abstract: 123

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	5
1.1	FRAGESTELLUNGEN	7
1.1.1	<i>Subfragestellungen</i>	<i>7</i>
1.2	HINWEISE FÜR DIE VERSTÄNDLICHKEIT	8
2.	THEORETISCHER HINTERGRUND	10
2.1	ZUSAMMENARBEIT	10
2.1.1	<i>Definition</i>	<i>10</i>
2.1.2	<i>Erfolgreiche Zusammenarbeit</i>	<i>11</i>
2.2	WERTE	13
2.2.1	<i>Definition Werte</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>Werte in Organisationen</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Kultur und Werte bei der RONAL Group</i>	<i>16</i>
2.3	GRUPPEN UND TEAMS	16
2.3.1	<i>Eine definitorische Abgrenzung</i>	<i>17</i>
2.3.2	<i>Intergroup Relations Ansatz</i>	<i>17</i>
2.3.3	<i>Gruppenidentifikation</i>	<i>20</i>
3.	METHODISCHES VORGEHEN	21
3.1	UNTERSUCHUNGSDESIGN	21
3.2	DOKUMENTENANALYSE UND WORKSHOP	22
3.3	FRAGEBOGEN	23
3.3.1	<i>Inhalt des Fragebogens</i>	<i>23</i>
3.3.2	<i>Konstruktion und Aktivierung des Fragebogens</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Stichprobenbeschreibung</i>	<i>26</i>
3.3.4	<i>Quantitative Auswertemethoden</i>	<i>27</i>
3.4	INTERVIEWS	33
3.4.1	<i>Leitfadenkonstruktion</i>	<i>33</i>
3.4.2	<i>Stichprobenbeschreibung</i>	<i>33</i>
3.4.3	<i>Qualitative Auswertemethode</i>	<i>34</i>
4.	ERGEBNISSE FRAGEBOGEN	37
4.1	ERGEBNISSE ZUM THEMA ZUSAMMENARBEIT	37
4.1.1	<i>Deskriptive Statistik</i>	<i>37</i>
4.1.2	<i>Auswertung Filterfragen und offene Fragen</i>	<i>38</i>

4.1.3	<i>Unterschiede zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden</i>	38
4.2	ERGEBNISSE ZUM THEMA UNTERNEHMENSWERTE	39
4.2.1	<i>Deskriptive Auswertung</i>	39
4.2.1	<i>Unterschiede zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden</i>	40
4.3	ERGEBNISSE ZU GRUPPENIDENTIFIKATION.....	42
4.3.1	<i>Deskriptive Statistik</i>	42
4.3.2	<i>Unterschiede zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden</i>	43
5.	ERGEBNISSE INTERVIEWS	45
5.1	ZUSAMMENARBEIT	45
5.1.1	<i>Veränderungen</i>	45
5.1.2	<i>Wahrnehmung der Zusammenarbeit</i>	46
5.1.3	<i>Wichtigkeit der Zusammenarbeit</i>	47
5.1.4	<i>Zukünftige Zusammenarbeit</i>	48
5.1.5	<i>Erfahrungen aus der Zusammenarbeit</i>	49
5.2	UNTERNEHMENSWERTE	50
5.2.1	<i>Leben der Unternehmenswerte bei OGD</i>	50
5.2.2	<i>Leben der Unternehmenswerte bei RONAL</i>	51
5.2.3	<i>Entwicklungspotenzial</i>	52
5.2.4	<i>Unternehmenswerte bei OGD</i>	53
5.2.5	<i>Unternehmenswerte im neuen Bereich</i>	54
5.3	WEITERES POTENZIAL	55
6.	DISKUSSION	56
6.1	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNGEN	56
6.2	LIMITATIONEN	61
6.3	FAZIT UND AUSBLICK	61
7.	LITERATURVERZEICHNIS	63
8.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	66
9.	TABELLENVERZEICHNIS	67

1. Einleitung

Sei es in einer Projektgruppe im Studium, im Arbeitsteam einer Organisation oder sogar in einer Musikkommision eines Musikvereines; überall findet Zusammenarbeit beziehungsweise Kooperation zwischen Menschen statt. Warum wir mit anderen kooperieren, lässt sich auf verschiedene Arten erklären. Beispielsweise mit unserem vorhandenen Menschenbild, welches nicht nur uns selbst, sondern auch unser Umgang mit anderen beeinflusst (Bauer, 2014). Dieses Bild entsteht zum Teil als Folge von gemachten Erfahrungen mit anderen, aus der Wahrnehmung darüber, wie uns andere sehen oder unseren Wünschen darüber, wie wir uns und andere gerne sehen. Das vorhandene Menschenbild bestimmt, inwiefern wir zu anderen Menschen Vertrauen aufbauen können und welche Erwartungen wir hegen. Im Menschen selbst können ebenso die Antworten auf das Bedürfnis nach Kooperation gefunden werden. Anerkennung, Wertschätzung oder Zuneigung zu erhalten motiviert uns, was durch neurobiologische Erkenntnisse erklärt werden kann. Unsere Motivationssysteme führen durch das Freisetzen von Botenstoffe dazu, dass wir beispielsweise durch Kooperation ein Gefühl von Wohlbefinden und ausgeprägtere Glücksgefühle erfahren (Bauer, 2014).

Alle Ziele, die wir im Rahmen unseres normalen Alltags verfolgen (..) haben aus der Sicht unseres Gehirns ihren tiefen, uns meist unbewussten Sinn dadurch, dass wir damit letztlich auf zwischenmenschliche Beziehungen zielen, das heisst, diese erwerben oder erhalten wollen. (Bauer, 2014, S. 39)

Gelingende Kooperation und gute Beziehungen, auch am Arbeitsplatz, erzeugen Motivation, was beispielsweise für die Gestaltung eines guten, kollegialen Klimas wichtig sein kann (Bauer, 2014). Durch die schnelllebigen Veränderungen wird das Arbeitsumfeld für Unternehmen zunehmend komplexer (Triebel & Hürter, 2012). Um sich den Herausforderungen, wie beispielsweise dem Zeitdruck, annehmen zu können, spielt eine gelingende Zusammenarbeit auch im unternehmerischen Kontext. Sie führen systematisch bestimmte Aufgaben aus, welche zur Erreichung der übergeordneten Organisationsziele notwendig sind (Weinkauff et al., 2005).

Vor diesem Hintergrund, gelingende Zusammenarbeit zwischen organisationalen Bereichen zu erreichen, stand auch die Praxispartnerin RONAL Group der vorliegenden Arbeit. Die RONAL GROUP wurde 1969 gegründet und ist heute mit rund 7000 Mitarbeitenden einer der weltführenden Hersteller und Anbieter von Leichtmetallrädern für PKW und Nutzfahrzeuge. In den insgesamt 14 Produktionsstandorten, mit Hauptsitz in Härkingen, werden im Jahr rund 18 Millionen Räder produziert (RONAL GROUP, 2022a). Ihre Vision ist

es, unter dem Slogan „Wir machen die besten Räder der Welt“ ihre Ziele langfristig und nachhaltig zu gestalten und so ihre Vision zu erfüllen.

Durch die ständige Weiterentwicklung hat die RONAL Group vor rund zwei Jahren der Bereich Group Organizational Development (im Folgendem *OGD* genannt) gegründet. *OGD* umfasst die Teams Group HR, Continuous Process Improvement (CPI), Project Management (PMO), Health and Safety, Change Management und Group Environment. Durch die Zusammenbringung dieser unterschiedlichen Teams veränderte sich auch die Zusammenarbeit für die Teams. Teams, die zuvor möglicherweise noch nicht zusammenarbeiteten, sind nun strukturell im selben Bereich angesiedelt und haben einen gemeinsamen Vorgesetzten. Dieser Vorgesetzte verfolgte die Vision, eine gemeinsame Identität als Team zu entwickeln und die Zusammenarbeit zu stärken. Bereits in der Mitarbeitenden Umfrage von 2021 wurde das Bedürfnis nach Verbesserung der Zusammenarbeit als zentrales Thema für *OGD* identifiziert.

Die vorliegende Arbeit wurde vor dem Hintergrund initiiert, diese Zusammenarbeit bei *OGD* zu untersuchen und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sie verbessert und gestärkt werden kann. Zudem sollte die Arbeit Beiträge zur Entwicklung der Vision von *OGD* leisten. Während der Durchführung der Arbeit blieb der Bereich *OGD* jedoch nicht von weiteren Veränderungen verschont. Im März 2023 wurde beschlossen, den Bereich *OGD* per 1. April 2023 aufzulösen und die Teams anderen Bereichen zuzuordnen. Dadurch löste sich der ursprüngliche Untersuchungsgegenstand *OGD* auf und stellte die Autorin vor neue Herausforderungen bezüglich der Erhebung und der Auswertung.

Nach Absprache mit dem Praxispartner wurde beschlossen, die Arbeit trotz der Veränderungen fortzusetzen. Dieser Entschluss wurde getroffen, da die Teams weiterhin bestehen und möglicherweise auch zukünftig zusammenarbeiten werden.

Die vorliegende Arbeit kann als Ist-Analyse beziehungsweise als einen Rückblick auf die Zusammenarbeit bei *OGD* eingestuft werden und möglicherweise einen Ausblick darauf geben, wie die Zukunft der Teams aussehen wird. Daher zielt diese Arbeit auch darauf ab, die Bedeutung dieser fortgesetzten Zusammenarbeit für die ehemaligen *OGD*-Teams zu untersuchen. Aus diesem Grund wird vorliegende Arbeit weniger Implikationen für mögliche Massnahmen beinhalten. Die zentralen Fragestellungen für diese Arbeit werden in Kapitel 1.1 vorgestellt.

1.1 Fragestellungen

Trotz der Veränderungen im Verlauf des Projekts untersucht die vorliegende Arbeit weiterhin die Zusammenarbeit zwischen den ehemaligen OGD-Teams. Dabei liegt der Fokus auf ihren Vorstellungen zur Zusammenarbeit, ihren Ausprägungen in den Unternehmenswerten und in der Gruppenidentifikation. Diese drei Themen stellen für die Autorin die zentralen Dimensionen der Arbeit dar und werden mithilfe von drei Subfragestellungen untersucht. Im Folgenden werden die Fragestellungen präsentiert. Es sei angemerkt, dass die Fragestellungen sprachlich angepasst wurden, um die strukturellen Veränderungen angemessen einzubeziehen.

Hauptfragestellung

Inwiefern könnte eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams des ehemaligen Bereichs OGD bei der RONAL Group zukünftig gestaltet werden?

Die oben genannte Hauptfragestellung zielt darauf ab, die Zusammenarbeit zwischen den ehemaligen OGD-Teams zu analysieren und Wege zu finden, wie die Zusammenarbeit trotz der strukturellen Veränderungen in Zukunft gestaltet werden könnte. Um diese Fragestellung zu beantworten, werden die relevanten Daten aus zwei Quellen herangezogen. Einerseits werden theoretische Erkenntnisse zu den Themen Zusammenarbeit, Unternehmenswerte und Gruppenidentifikation, welche im Kapitel 2 zu finden sind. Andererseits erfolgt die Datenerhebung durch einen Fragebogen und Interviews. Die Wahl einer Mixed-Methods-Ansatzes basiert auf dem Anspruch der Autorin, das Thema umfassend zu beleuchten. Das gesamte methodische Vorgehen wird in Kapitel 3 vorgestellt und begründet.

1.1.1 Subfragestellungen

Die nachfolgenden Subfragestellungen dienen zur Unterstützung in der Beantwortung der Hauptfragestellung. Sie sollen eine differenziertere Beantwortung der Hauptfragestellung anhand von den drei gewählten Dimensionen Zusammenarbeit, Unternehmenswerte und Gruppenidentifikation ermöglichen.

Subfragestellung 1

Welche Wahrnehmung haben die Teams in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den Teams? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften?

Das zentrale Konstrukt in dieser Arbeit ist die Zusammenarbeit. Durch die Subfragestellung 1 werden mittels offener und geschlossener Fragen im Fragebogen und in den Interviews die Wahrnehmungen der einzelnen Mitarbeitenden und Führungskräfte bezüglich der Zusammenarbeit erfasst. Zudem wird untersucht, ob es möglicherweise Unterschiede zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Bewertungen gibt.

Subfragestellung 2

Welche Unternehmenswerte liegen den Mitarbeitenden und Führungskräfte der untersuchten Teams zugrunde? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften?

Die Subfragestellung 2 zielt darauf ab, die zugrunde liegenden Unternehmenswerte der Mitarbeitenden der Teams des ehemaligen Bereichs OGD zu erfassen. Diese Subfragestellung wurde im Kick-off-Meeting mit dem Praxispartner entwickelt, um nach Gemeinsamkeiten innerhalb der Teams zu suchen. Die Erfassung der Unternehmenswerte der RONAL Group erschien dabei als passende Methode. Auch hier wird eine weitere Analyse durchgeführt, um mögliche Unterschiede zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden aufzuzeigen.

Subfragestellung 3

Inwiefern hat die Identifikation mit dem eigenen Team beziehungsweise mit ehemals OGD einen Einfluss auf die Beziehungen zwischen den untersuchten Teams? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften?

Die Subfragestellung 3 wurde aufgrund der Anwendung der Gruppenidentifikationstheorie gewählt. Diese Theorie wird im Fragebogen verwendet und zielt darauf ab, festzustellen, ob die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem eigenen Team und mit OGD möglicherweise Auswirkungen darauf hat, wie die Zusammenarbeit zwischen den Teams ist und wahrgenommen wird. Die Gruppenidentifikation stellt somit die dritte Dimension dieses Fragebogens dar.

1.2 Hinweise für die Verständlichkeit

An dieser Stelle sei erwähnt, dass nachfolgend einige Begrifflichkeiten neu benannt werden, um die Verständlichkeit zu erhöhen.

Aufgrund der Auflösung von OGD wird folglich nur noch von «Teams» oder von «untersuchten Teams» die Rede sein und der Zusatz «des ehemaligen Bereichs OGD» oder

«ehemaligen OGD-Teams» wegfallen. Falls von anderen Teams oder von der gesamten Unternehmung die Rede ist, wird dies entsprechend gekennzeichnet. Die Auflösung von OGD beziehungsweise die Veränderung wird als «strukturelle Veränderung» definiert.

2. Theoretischer Hintergrund

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Zusammenarbeit zwischen den Teams zu untersuchen. Wie bereits in Kapitel 1.1 erläutert, bilden die Zusammenarbeit, die Unternehmenswerte und die Gruppenidentifikation die zentralen Dimensionen dieser Arbeit. In diesem Kapitel werden die entsprechenden theoretischen Grundlagen geschaffen.

Im Kapitel 2.1 wird das Thema Zusammenarbeit als grundlegendes Konstrukt eingeführt und potenzielle Erfolgsfaktoren und Hindernisse für die Zusammenarbeit identifiziert. Im Anschluss, in Kapitel 2.2, werden die Unternehmenswerte der RONAL Group vorgestellt. Schliesslich wird im Kapitel 2.3 das Thema der Intergruppenbeziehungen behandelt und die damit verbundene Theorie der Gruppenidentifikation erläutert.

2.1 Zusammenarbeit

Dieses Kapitel behandelt das Thema Zusammenarbeit, welches insbesondere für die Hauptfragestellung und die Subfragestellung 1 von Relevanz ist. Zunächst soll der Begriff Zusammenarbeit definiert werden, anschliessend folgt eine Übersicht zu den Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Zusammenarbeit.

2.1.1 Definition

Wiek (2015) definiert in seinem Buch die Zusammenarbeit als ein Zusammenwirken von einzelnen Personen oder Gruppen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dabei kann diese Zusammenarbeit in unterschiedlichen Konstellationen, beispielsweise zu zweit, in einem Team oder in einem Projekt, stattfinden. Auch Faktoren wie der Standort, verschiedene kulturelle oder organisationale Aspekte können die Art und Weise der Zusammenarbeit beeinflussen.

In Zusammenhang mit dem Begriff Zusammenarbeit wird oftmals auch von Kooperation gesprochen. Die Kooperation wird als Form gesellschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen beschrieben, wobei bewusstes und planvolles Vorgehen bei der Zusammenarbeit und gegenseitige Abstimmung über bestimmte Zielvorstellungen charakteristisch sind. Es wird erwartet, dass die Partner der Kooperation öffentlich anerkannte Regeln und Verfahren akzeptieren und dass eine faire Zusammenarbeit auf Gegenseitigkeit beruht (Spiess, 2021).

Im Sinne dieser Arbeit werden die Begriffe Kooperation und Zusammenarbeit als Synonym angesehen, wobei in vorliegender Arbeit der Begriff Zusammenarbeit verwendet wird.

2.1.2 Erfolgreiche Zusammenarbeit

Bevor darauf eingegangen wird, wie eine Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden kann, soll an dieser Stelle erwähnt sein, dass sich die verwendete Literatur in diesem Kapitel eher auf die Zusammenarbeit in Teams anstelle von zwischen Teams bezieht. Jedoch waren die Teams ursprünglich alle im gleichen Bereich (OGD) angesiedelt, weshalb man aus Sicht von OGD von einem Team sprechen könnte.

Dieses Kapitel soll eine Übersicht darüber gehen, welche Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit gegeben sein muss, welche Barrieren möglicherweise hinderlich sind und welche Erfolgsfaktoren die Zusammenarbeit beeinflussen.

2.1.2.1 Voraussetzungen

Inwiefern eine Zusammenarbeit erfolgreich sein kann, ist abhängig von verschiedenen Faktoren. Vorausgehend stellt sich aber die Frage nach den Voraussetzungen für die Zusammenarbeit, damit diese überhaupt erfolgreich sein kann. Dabei kann es wichtig sein, sich zunächst folgende Fragen als Organisationseinheit zu stellen:

- Ist es erlaubt, zusammen zu arbeiten? (Sollen/Dürfen)
- Wissen sie, wie sie zusammenarbeiten sollen? (Haben)
- Wollen sie überhaupt zusammenarbeiten? Sind sie motiviert? (Wollen)
- Sind die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen vorhanden? (Können)

Erst wenn diese Voraussetzungen geklärt sind, kann eine Zusammenarbeit geschaffen und verbessert werden (Wunderer, 2011, S. 18-19).

Spiess (2021) nennt in ihrem Beitrag die Autonomie als wichtige Voraussetzung, welche in Form von Entscheidungs- und Handlungsfreiheit für die Kooperationspartner gegeben sein muss. Auf struktureller Ebene sind beispielsweise die Unternehmenskultur, die Führung oder Arbeitsgestaltung relevant für Zusammenarbeit in der Organisation. Auf individueller Ebene haben insbesondere die Werthaltungen und Einstellungen Einfluss auf die Zusammenarbeit (Spiess, 2021). Besonders Vertrauen ist für eine gelingende Zusammenarbeit wichtig. Um die gemeinsamen Ziele erreichen zu können, muss man sich auf die Kooperationspartner verlassen können und eine gewisse Risikobereitschaft aufzuweisen (Spiess, 2021). Die Motivation scheint ebenso ein entscheidender Faktor, wenn es darum geht, zusammen zu arbeiten zu wollen. Häufig scheinen im beruflichen Umfeld die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit vorrangig, da dies häufig als Zeichen der Stärke gelten, jedoch die Zusammenarbeit behindern können (Bittelmeyer, 2014, zitiert nach Wiek, 2015).

2.1.2.2 Barrieren

Die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit können durch Barrieren behindert werden, welche es gilt, abzubauen. (1) Konfrontative Haltungen, im Sinne eines Wettbewerbes, können die Zusammenarbeit erschweren. Wenn man die Kollegen als «Gegner» sieht, ermöglicht dies keine Zusammenarbeit. Es braucht eine Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb hält Sennett fest (2015). (2) Mangelnder Antrieb oder Befugnis konnten ebenfalls als hindernde Faktoren eruiert werden. Reale Motivation entsteht insbesondere durch sinnstiftende Arbeit (Herzfeldt & Sackmann, 2019). (3) Kurzfristiges Denken wirkt sich ebenfalls auf die Kooperationsbereitschaft aus. Aufgrund kurzfristiger Ziele fehlt oft die Zeit, mitzuhelfen (Wiek, 2015).

Ergänzend zu diesen Barrieren soll auch erwähnt sein, dass in der Praxis laut Wiek (2015, S. 18–19) folgende Faktoren hinderlich sein können: (1) Status- oder Hierarchiedenken aufgrund der Organisationskultur, (2) Wettbewerbsrituale wie Rating-Systeme oder (3) Fehlendes Netzwerkwissen aufgrund Unwissenheit, wer in der Organisation für das Zuständig ist und ein möglicher Partner für die Zusammenarbeit wäre. Diese Barriere sei «umso höher, je grösser, komplexer, internationaler eine Organisation ist.» Auch (4) Gewohnheiten können eine Barriere darstellen, wenn die Bereitschaft für Veränderung fehlt. (5) Vorurteile oder auch (6) Ängste und Unsicherheit können führen einerseits dazu, dass man sich gegenüber anderen Personen nicht öffnen kann und diese Fremdheit führt wiederum dazu, dass Angst entsteht.

2.1.2.3 Erfolgsfaktoren

Sind einmal die Barrieren abgebaut und die Voraussetzungen gegeben, lässt sich der Erfolg der Zusammenarbeit an verschiedenen Aspekten messen. Die nachfolgenden Aspekte können als eine Checkliste fungieren und für die Beurteilung der Zusammenarbeit im Team angewendet werden. Relevant sei, sich die Frage zu stellen, wie die Zusammenarbeit aussehen soll und welche Aspekte besonders wichtig für das jeweilige Team seien (Parker, 2008, zitiert nach Wiek, 2015, S. 4).

- *Erzielte Ergebnisse*
- *Klar definierte Arbeitsziele, die von allen akzeptiert werden*
- *Zufriedenheit aller Beteiligten*
- *Gemeinsam vereinbarte Regeln, die auch eingehalten werden*
- *Klar definierte Rollen und Aufgaben sowie die entsprechenden Qualifikationen der Teammitglieder*
- *Effiziente Prozessstruktur und Ablauforganisation*

- *Entspannte Arbeitsatmosphäre*
- *Gemeinsamer Nutzen, der von allen gesehen und wertgeschätzt wird*
- *Überwiegend gemeinsam getroffene Entscheidungen*
- *Konsequente Umsetzung der getroffenen Entscheidungen*
- *Motivierte und engagierte Gruppenmitglieder*
- *Konstruktive Fehlerkultur und offener Umgang mit Konflikten*
- *Klare Meinungsäußerungen aller Gruppenmitglieder, keine „Angstkultur“*
- *Transparenter Informationsfluss, zielgerichtete Diskussionen auf der Sachebene*
- *Nachvollziehbar begründete Entscheidungen*
- *Wertschätzende, persönliche Kommunikation auf der Beziehungsebene*
- *Gute Beziehungen über die eigenen „Teamgrenzen“ hinweg zu anderen Teams, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten etc.*

Auch Spiess (2021) schreibt in ihrem Beitrag zur Kooperation im Lexikon der Psychologie über mögliche Faktoren, welche die Kooperation positiv beeinflussen können. Einerseits sind die Möglichkeiten für die Zielabstimmung relevant, um die gesetzten Ziele auch erreichen zu können. Weiter sind auch eine wechselseitige Kommunikation und eine konstruktive Problemdiskussion wichtig, damit Vertrauen in der Kooperation erreicht werden kann.

2.2 Werte

Die Subfragestellung 2 zielt darauf ab, die Gemeinsamkeiten der Mitarbeitenden der Teams anhand ihrer Unternehmenswerte zu untersuchen. Dadurch wird erhofft, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwieweit die Mitarbeitenden gemeinsame Wertvorstellungen haben und welche Unternehmenswerte sie besonders leben.

Zu Beginn erfolgt eine Definition des Wertebegriffs an sich. Im Kapitel 2.2.2 wird dann speziell auf die Bedeutung von Werten in Unternehmen eingegangen, gefolgt von einer Vorstellung der Unternehmenswerte der RONAL Group.

2.2.1 Definition Werte

Zum Thema Werte findet sich in der Literatur viele verschiedene Definitionen und bis heute scheint es keine einheitliche Definition zu geben. Im Jahre 1969 hat Rüdiger Lautmann eine Untersuchung bei über vierhundert soziologischen Fachpublikationen durchgeführt und insgesamt 178 verschiedene Definitionen ermittelt (Lautmann, 1969, zitiert nach Walter, 2019). Bis heute seien diese Definitionen nur unzureichend auf ihre Adäquatheit untersucht worden (Walter, 2019).

Nerdinger (Kluckhohn, 1951, zitiert nach Nerdinger, 2019) verwendet in seinem Grundlagenbuch die Definition nach Kluckhohn, die Werte als *«Auffassungen des Wünschenswerten, die für einen Einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend sind und die Auswahl der Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen»*.

Eine ausführlichere Definition soll an dieser Stelle von den Psychologen Schwartz und Blisky (1987, S. 551) folgen. Sie leiten ihre Definition für den Wertebegriff auf Basis verschiedener Definitionen aus der Literatur ab, welche alle fünf Merkmale aufweisen und in der Psychologie auf einem geteilten Wertverständnis basieren: *«values are (a) concepts or beliefs, (b) about desirable end states or behaviors, (c) that transcend specific situations, (d) guide selection or evaluation of behavior and events, and (e) are ordered by relative importance»*

Beide Definitionen beinhalten die Auffassung von wünschenswerten Verhaltensweisen oder Zuständen, welche uns Menschen beeinflussen.

2.2.2 Werte in Organisationen

Eine Organisation kann als soziales System verstanden werden, in welchem Menschen langfristig zusammenarbeiten. Im Alltag bilden sich automatisch grundlegende Annahmen, Werte und Normen, welche tief verankert, fast schon als ungeschriebene Gesetze gelten, und sich in der Organisationskultur zeigen (Nerdinger, 2019). Oftmals wird auch von der Unternehmenskultur als Synonym zur Organisationskultur gesprochen, da eine Unterscheidung der Begrifflichkeiten nach wie vor eine Herausforderung in der wissenschaftlichen Literatur darstellt. Beispielsweise gilt die Kultur als *«als das Insgesamt der von Menschen geschaffenen bzw. weitergegebenen und damit zeit- und gruppenspezifischen Inhalte und Gestaltungen»* (Nerdinger, 2019, S. 170). Sie wird meist von den Mitarbeitenden der Organisation geteilt, weshalb sich neue Mitarbeitenden mit den bestehenden Normen und Werten erst auseinandersetzen müssen, um sich in der Organisation zurechtzufinden.

Die Werte stellen somit eine Art von Referenzsystem dar, an welchem sich die Mitarbeitenden orientieren. Dieses Referenzsystem besitzt drei Dimensionen: (1) Eine kognitive (Wissen), (2) eine emotionale (Beurteilung) und (3) eine konative (Mittelbare) Verhaltensbeeinflussung). Dieses Referenzsystem ist Teil der Organisationskultur eines Unternehmens.

Schein (2010) definiert die Organisationskultur als ein Muster, welches gemeinsam geteilte Annahmen beinhaltet und sich erfolgreich bei der Lösung von Problemen der Anpassung an die Umwelt und Integration der Mitarbeitenden der Organisation bewiesen hat. Er stellte die Organisationskultur in einem Drei-Ebenen-Modell dar (siehe Abbildung 1). Die unterste Ebene beinhaltet die Grundannahmen, welche den Kern einer Organisationskultur bilden. Sie umfasst Annahmen und Überzeugungen, die erlernt werden. Oftmals sind sie unsichtbar und unbewusst, da sie zu einer Selbstverständlichkeit werden. Die Mittlere Ebene umfasst die Werte, Regeln und Normen, die in einem Unternehmen vorherrschend sind. Sie sind zum Teil sichtbar, jedoch nicht immer bewusst (Nerdinger, 2019). Werte in Unternehmen schaffen aber Orientierung und beeinflussen das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden (Amerland, 2022). Die oberste Ebene nennt sich Artefakte und umfasst beispielsweise die Technologie oder Architektur und ist sichtbar. Die Werte beeinflussen diese Ebene, da beispielsweise in der Auswahl einer bestimmten Technologie auch die Werte zum Ausdruck gebracht werden. Als Beispiel nennt hier Nerdinger (2019), dass wenn ein Unternehmen sich für Fließbänder in der Produktion entscheidet, davon abgeleitet werden kann, dass dem Unternehmen Effizienz wichtig ist. Dies kann auch im hörbaren Verhalten im Rahmen von Sprüchen innerhalb des Unternehmens angewendet werden.

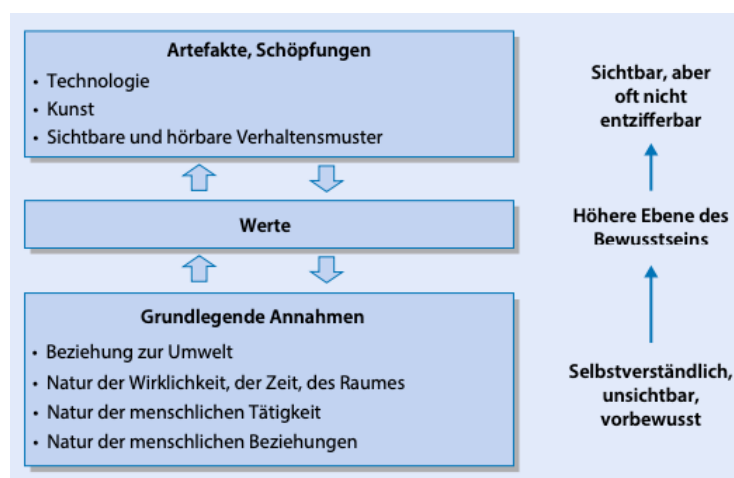


Abbildung 1. Drei-Ebenen Modell nach Schein (Nerdinger, 2019)

In einer Studie der PWC (2019) zum Thema Werte bei Familienunternehmen wurden 3000 Familienunternehmen aus 53 Ländern befragt, um herauszufinden, welche Relevanz und Auswirkung das Leben von Werten in Unternehmen hat. Insgesamt 81% der Befragten gaben an, dass sie gemeinsame Werte und Ziele haben, jedoch nur die Hälfte davon haben die Werte und Ziele schriftlich festgehalten. Die Unternehmen mit einer klaren Wertvorstellung sind der Meinung, in Themen wie Pflege der Mitarbeitenden, Rekrutierung, Arbeitsklima oder Firmenimage gegenüber anderen Unternehmen im Vorteil zu sein. Auch der

Wettbewerbsvorteil soll steigen. 92% der befragten Schweizer Familienunternehmen äussern, dass klare Werte und Ziele ihrer Vision für das Unternehmen einen Rahmen geben. Die Werte in einem Unternehmen müssen jedoch verstanden und gelebt werden. Regelmässig über die Werte zu sprechen und diese auch schriftlich und formal festzuhalten, schafft gemeinsames Verständnis (PWC, 2019). Diese Studie veranschaulicht, dass es relevant ist, sich in einem Unternehmen oder Organisation mit den Werten und somit auch mit der Organisationskultur zu befassen.

2.2.3 Kultur und Werte bei der RONAL Group

In vorliegender Arbeit werden jedoch nicht allgemeine persönliche oder berufliche Werte untersucht, sondern die Ausprägung der Unternehmenswerte der einzelnen Mitarbeitenden vom ehemaligen OGD-Bereich. Dies, weil die Unternehmenswerte bereits etabliert sind und dadurch auch allenfalls Aussagen über die Verankerung der Unternehmenswerte bei den Mitarbeitenden getroffen werden können. Es soll ermittelt werden, ob Gemeinsamkeiten in den Wertausprägungen bestehen. Die RONAL Group beschreibt ihre Organisationskultur wie folgt:

Eine motivierende Unternehmenskultur, die neben Leistungsbereitschaft auch auf den Zusammenhalt und die Mitarbeiterzufriedenheit fokussiert ist, trägt wesentlich zu unserem Erfolg bei. Daher wurden neben den spezifischen Unternehmenswerten und Verhaltensweisen auch konkrete Leitbild- und Führungsgrundsätze definiert. Diese bilden die tragenden Pfeiler der Unternehmenskultur der RONAL GROUP. (UNSERE FIRMENKULTUR, o. J.).

Für die Organisationskultur ist eine gemeinsame Basis relevant, welche anhand der ausgewählten Unternehmenswerte geschaffen wurde. Es handelt sich dabei um (1) Respekt, (2) Unternehmertum, (3) Leidenschaft, (4) Vertrauen und (5) Wertschätzung. Die Beschreibung der Unternehmenswerte können im Anhang A eingesehen werden.

2.3 Gruppen und Teams

In vorliegender Arbeit wird grundsätzlich die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams untersucht, weshalb eine Definition von Teams und Gruppe erfolgen soll. Durch die Zusammenarbeit entstehen Beziehungen, weshalb schliesslich die Basis für die Theorie der Intergruppenbeziehungen (Intergroup Relations Ansatz) und der Gruppenidentifikation dargelegt werden soll. In diesem Kapitel erfolgt keine weitere Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Teams oder den möglichen Formen von Teams.

2.3.1 Eine definitorische Abgrenzung

In diesem Abschnitt erfolgt die Auseinandersetzung mit den Begriffen Teams und Gruppe, welche oftmals als synonym verwendet werden. Folglich wurden mehrere Definitionen ausfindig gemacht und nun dargestellt.

Gruppen. (1) Wiek (2015) versteht in seinem Buch unter einer Gruppe eine Ansammlung von mindestens drei Personen mit niedrigem Organisationsgrad. Weder gemeinsame Ziele oder Werte sind dabei massgebend. Ander ist dies bei einer organisatorischen Gruppe. (2) Nerdinger definiert der Gruppenbegriff in seinem Grundlagenbuch als «eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt stehen, wobei sich Rollen ausdifferenzieren, gemeinsame Normen entwickelt werden und Kohäsion, d. h. ein Wir-Gefühl, besteht» (2019, S. 120). Er bezieht sich dabei auf den organisationalen Kontext, was eine Spezifizierung der ersten Definition einer Gruppe darstellt. (3) Auch Weinkauff (2005) spricht von einer Zusammenkunft von Individuen, welche als organisatorische Gruppe gälten, wenn sie voneinander abhängig sind und weist darauf hin, dass sich die Individuen als Gruppe wahrnehmen und sich von Nichtmitgliedern abgrenzen.

Teams. (1) Unter Teams wird gemäss Kauffeld und Schulte (2019, S. 212) «mehrere Personen verstanden, die interagieren, voneinander abhängig sind, ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein Wir-Gefühl haben. Sie werden durch andere und durch sich selbst als Gruppe wahrgenommen». (2) Auch Schiersmann und Thiel (2018) schreiben, dass Teams eine gemeinsame Aufgabe haben und somit abhängig voneinander sind. Sie betrachten ein Team als eine eigene soziale Einheit mit Strukturen, Aufgabenstellungen, Leistungen und Handlungsspielräumen, welche ein Ziel verfolgen. Wichtig sei, bei Teams nicht nur nach innen zu schauen und den Teamprozess zu evaluieren, sondern auch die Umwelt des Teams zu berücksichtigen, welche massgeblich auf Teams einwirkt. (3) Müthel und Högl (2013) definieren ein Team als soziale Einheit in einer Organisation mit einer gemeinsamen Aufgabe und dazugehöriger Zusammenarbeit, welche aus mindestens drei Personen besteht. Das Team wird durch die Mitglieder sowohl der Organisation als Team wahrgenommen und identifiziert.

Die Definitionen von Team und Gruppe zeigen auf, dass eine begriffliche Abgrenzung sich als schwierig erweist. In vorliegender Arbeit werden die beiden Begriffe somit als Synonym verwendet.

2.3.2 Intergroup Relations Ansatz

Mangelnde Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten gehört zum Alltag von Organisationen. Fehlende Abstimmung kann zu Doppelarbeit führen und zu einer Nichtbeachtung der Belange anderer Abteilungen. Wissen und Erfahrungen anderer wird nicht

genutzt. Eine Optimierung der Zusammenarbeit nicht nur im Team, sondern auch zwischen Teams und Abteilungen scheint daher von besonderem Potenzial. Beck und Fisch (2003) schreiben in ihrem Buch von sozialpsychologischen Prozessen, welche die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen womöglich lenken könnte. Eine sozialpsychologische Theorie ist der Intergroup Relations Ansatz, welcher in vorliegender Arbeit insofern eine Rolle spielt, da er mit der Theorie der Gruppenidentifikation zusammenhängt, welche im Fragebogen eine Rolle spielt. Es sollen Erkenntnisse generiert werden, inwiefern die Beziehungen unter den Teams einen möglichen Einfluss auf das Verhalten in der Zusammenarbeit hat. Aus diesem Grund soll die Theorie in diesem Kapitel kurz erläutert werden.

Der Intergroup Relations Ansatz entstammt aus der Intergruppenforschung der Sozialpsychologie und befasst sich mit den Beziehungen zwischen Gruppen aller Art und deren Auswirkung auf das Verhalten (Weinkauff et al., 2005). Ursprünglich waren die Theorien des Intergruppenverhaltens auf Experimente und Grundlagenforschung ausgerichtet. Mit der Zeit wurden sie immer mehr in organisationspsychologischen Kontexten genutzt (Beck und Fisch, 2003). Der Intergroup Relations Ansatz beruht stark auf zwei Theorien: Der Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes und der Theorie der sozialen Identität.

Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes. Diese Theorie sagt aus, dass die *«Art der Verknüpfung zwischen den Zielen von Gruppen deren Beziehungen und das Verhalten untereinander bestimmen»* (Beck und Fisch, 2003, S. 268). Gemeinsame Ziele sind in der Zusammenarbeit zwischen Gruppen wichtig. Unterscheiden sich jedoch diese Ziele zwischen den Gruppen, kann es vermehrt zu sozialen Konflikten kommen. Vorurteile sind das Resultat und die jeweilig andere Gruppe wird abgewertet. Übergeordnete Ziele können solchen Intergruppenkonflikten Gegensteuer bieten, in dem die Ziele entwickelt werden, welche für die beteiligten Gruppen stimmig sind und ihre Interessen aufgreifen. Dadurch können Kooperationsbeziehungen erzeugt werden (Beck und Fisch, 2003). Diese Theorie wird an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt, da sie keine zentrale Funktion in vorliegender Arbeit aufweist.

Social Identity Ansatz. Die Theorie der sozialen Identität umfasst das *«Wissen und Selbstverständnis eines Individuums... dass es zu bestimmten sozialen Gruppen gehört und dass es sich mit dem Schicksal dieser Gruppen verbunden sieht»* (Weinkauff et al., 2005, S. 88). Die Zugehörigkeit zu Gruppen hat massgeblich Einfluss auf das Interaktionsverhalten von Individuen in Gruppen (Beck & Fisch, 2003). Der Ansatz beinhaltet die Theorie der sozialen Identität der Intergruppenbeziehungen und die Theorie der Selbstkategorisierung. In Beck und Fisch (2003, S. 269-270) werden zentrale Grundannahmen des Ansatzes thematisiert. Einige davon sollen nachfolgend erwähnt sein:

- *Innerhalb des Selbstkonzeptes einer Person kann unterschieden werden zwischen einer personalen Identität, die auf den individuellen Merkmalen beruht, und sozialen Identitäten, die sich auf verschiedene Gruppenzugehörigkeiten gründen. (...)*
- *Die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe ergibt sich durch eine Selbstkategorisierung. Diese ist jedoch in hohem Masse kontextabhängig. Je nach dem, welche sozialen Kategorien in einer Situation im Mittelpunkt stehen, kann auch eine andere soziale Identität für eine Person handlungsrelevant werden. (...)*
- *In Intergruppen-Situationen haben Personen die Motivation, Mitglied einer positiv bewerteten Gruppe zu sein (...).*
- *Personen sind bestrebt, eine positive soziale Identität aufrecht zu erhalten oder aufzubauen. Diese ergibt sich aus günstigen sozialen Vergleichen mit bedeutsamen Fremdgruppen. Hier liegt der Ursprung des Social Identity Ansatzes. (...)*

Im Unterschied zur Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes, bei welchem materielle Zielkonflikte relevant sind, stehen hier die Bedeutung symbolischer Status- und Identitätsfragen im Vordergrund (Beck & Fisch, 2003).

Soziale Kategorisierung. Diese Theorie als Prozess spielt eine grosse Rolle beim Intergruppenverhalten in der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen (Beck & Fisch, 2003). Hierbei geht es darum, dass Personen individuell verschiedene Kategorien bilden. Dabei entsteht die Einteilung der Umwelt, oft auf Stereotypen, in eine eigene und in eine fremde Gruppe (In-Group, Out-Group). Dieser Prozess führt dazu, dass die Einstellung und das Verhalten gegenüber anderen Personen durch die soziale Kategorisierung beeinflusst wird (Weinkauff et al., 2005). Es entsteht eine Akzentuierung von Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen den Gruppen (Beck & Fisch, 2003).

Durch diese Prozesse entsteht eine Gruppenidentität (s. Kapitel 2.3.3), welche gemäss Weinkauff (2005, S. 88) von drei massgeblichen Faktoren abhängt: (1) *wie sehr die Gruppenmitglieder an Ziele und Werte der Gruppe glauben bzw, sie akzeptieren, (2) wie grosse ihre Bereitschaft ist, sich für die Gruppe einzusetzen, und (3) wie sehr sie die Mitgliedschaft aufrechterhalten wünschen.*

Folgen von Intergruppenkonflikten. Geprägt sind sie oftmals von Wettbewerb und Konflikten. Die aus dem Verhalten entstandenen Konflikte beruhen oftmals auf Abgrenzungen zwischen den Gruppen und unterschiedlichen Interessen. Sie können aber auch durch die soziale Kategorisierung in In-Group und Out-Group entstehen (Weinkauff et al., 2005). Durch diesen Prozess, bei welchem wir uns mit anderen vergleichen und uns in verschiedene Gruppen unterteilen, wird unsere soziale Wahrnehmung und Beurteilung beeinflusst

und es entsteht die Unterscheidung zwischen In-Group und Out-Group. Also diejenigen, welche uns ähnlich sind beziehungsweise welche wir in unsere Gruppe kategorisieren, gehören zur In-Group. Beispielsweise bezeichnen wir alle Personen vom selben Team als In-Group. Die Personen, welche sich beispielsweise durch eine andere Teammitgliedschaft von uns unterscheiden, gehören zur Out-Group (Castano et al., 2002). Es entsteht das Gefühl von «Wir gegen die anderen» und wir tendieren dazu, andere Gruppen eher zu diskriminieren und als Gegner anzusehen (Weinkauff et al., 2005) (Beck & Fisch, 2003). Aus dieser Perspektive heraus kann es sinnvoll sein, die Intergruppenbeziehungen zu untersuchen, um allfällige Erklärungen für geringe Zusammenarbeit zu finden, welche beispielsweise durch Konflikte entstehen.

2.3.3 Gruppenidentifikation

Im Rahmen des Intergroup Relations Ansatz wurde die Theorie der Gruppenidentifikation entdeckt. Diese erhält im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle bei der Datenerhebung durch den Fragebogen.

Bereits im vorangehenden Kapitel wurden einige Elemente, wie die Kategorisierung in In-Group und Out-Group, der Gruppenidentifikation erwähnt. Die Forschung zeigt, dass die Identifikation von Individuen mit In-Groups psychologisch bedeutsam ist. Zurückgreifend auf die Theorie der Sozialen Identität spielt die personelle wie auch die soziale Identität eine wichtige Rolle für die Individuen. Gruppenidentifikation beeinflusst die Interaktion mit anderen Gruppen durch das In-Group und Out-Group Denken. Somit kann die Gruppenidentifikation dem Konzept des Intergroup Relations Ansatz beziehungsweise der Sozialen Identität zugeordnet werden (Beck & Fisch, 2003).

Die Forschung hat gezeigt, dass bisher noch keine einheitliche Skala zu finden ist. Leach et al. (2008) haben sich dem Problem angenommen und spezifische Komponenten der In-Group Identifikation aufgrund bestehender Ergebnisse der Forschung identifiziert und in einem hierarchischem Mehrkomponentenmodell der In-Group Identifikation dargestellt. Die Forscher identifizieren fünf verschiedene Komponenten, welche im Anhang B beschrieben werden: *individuelle Selbststereotypisierung, In-Group-Homogenität, Solidarität, Zufriedenheit und Zentralität*.

Mittels sieben Studien wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, die Konstruktvalidität nachgewiesen und prädiktive und diskriminante Validität bestätigt. Durch ihre Untersuchung konnte ihr Modell der Gruppenidentifikation empirisch bestätigt werden. Als weiteres Ergebnis wurden insgesamt 14 Items entwickelt, welche die fünf Komponenten und somit die Gruppenidentifikation nachweisen sollen. Diese Items finden ihre Verwendung im Fragebogen vorliegender Arbeit.

3. Methodisches Vorgehen

Das Projekt wurde im Oktober 2022 mit einem Erstgespräch gestartet, bei dem sich die Beteiligten kennenlernen und das Thema vorgestellt wurde. Das offizielle Kick-off-Meeting mit dem Praxispartner fand im Dezember 2022 statt. In diesem Meeting wurde die Fragestellung konkretisiert und das Vorgehen zur Datenerhebung besprochen. Es wurde beschlossen, einen Mixed-Methods-Ansatz zu verwenden, der qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Dies ermöglichte es, sowohl die subjektiven Perspektiven zur Zusammenarbeit zu erfassen als auch eine umfassende Darstellung der Meinungen der Teammitglieder zu erhalten, um den aktuellen Stand zu ermitteln. Der Praxispartner unterstützte die Idee einer kombinierten Datenerhebung, die in Kapitel 3.1 genauer erläutert wird. In den folgenden Kapiteln werden das methodische Vorgehen und die spezifischen Erhebungsmethoden der vorliegenden Bachelorarbeit vorgestellt.

3.1 Untersuchungsdesign

Die vorliegende Arbeit verwendet ein gemischtes Design aus Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Zunächst wurde eine Literaturrecherche, geleitet durch die Haupt- und Subfragestellungen, auf verschiedenen Plattformen durchgeführt, um einen Überblick über die Dimensionen zu erhalten. Mittels dem Programm Zotero wurde die Literatur verwaltet.

Im nächsten Schritt fand ein Workshop mit dem Praxispartner statt, der es der Autorin ermöglichte, Einblicke in die RONAL Group und den Bereich OGD zu gewinnen (siehe Kapitel 3.2).

Als quantitative Erhebungsmethode wurde ein Fragebogen eingesetzt, um alle Teammitglieder zu ihrer Wahrnehmung der Zusammenarbeit, ihrer Einschätzung der Unternehmenswerte und ihrer Gruppenidentifikation mit dem eigenen Team und OGD zu befragen. Der Fragebogen wurde gewählt, um einen umfassenden Überblick über diese Schwerpunkte zu erhalten und die Meinungen aller Beteiligten einzubeziehen. Eine Beschreibung des Fragebogens ist in Kapitel 3.3 zu finden.

Als qualitative Methode wurde die Durchführung von Interviews mit einem halbstrukturierten Leitfaden gewählt. Dadurch konnten die subjektiven Perspektiven ausgewählter Mitarbeitenden erfasst werden und die Schwerpunkte basierend auf den Ergebnissen des Fragebogens vertieft werden. Eine Beschreibung des Vorgehens bei den Interviews ist in Kapitel 3.4 zu finden.

Während der Erhebungsphase mit dem Fragebogen trat am 21. März 2023 die bereits zu Beginn erwähnte strukturelle Veränderung ein, bei der der Bereich OGD per 1. April 2023 aufgelöst wurde. Die Autorin erfuhr am 28. März 2023 von diesen Ereignissen und entschied, den Fragebogen rückwirkend nicht mehr zu ändern, da der Fragebogen zu

diesem Zeitpunkt bereits in Kraft getreten war. Aus diesem Grund wurde auf eine nachträgliche Anpassung verzichtet. Dies wurde auch dadurch gerechtfertigt, dass sich die Fragestellungen nur sprachlich und nicht inhaltlich geändert haben. Die Interviews konnten jedoch die strukturellen Veränderungen berücksichtigen und es wurde auf dieser Grundlage spezifische Fragen gestellt.

Die Abbildung 2 zeigt den Ablauf des Untersuchungsdesign als grafische Darstellung.

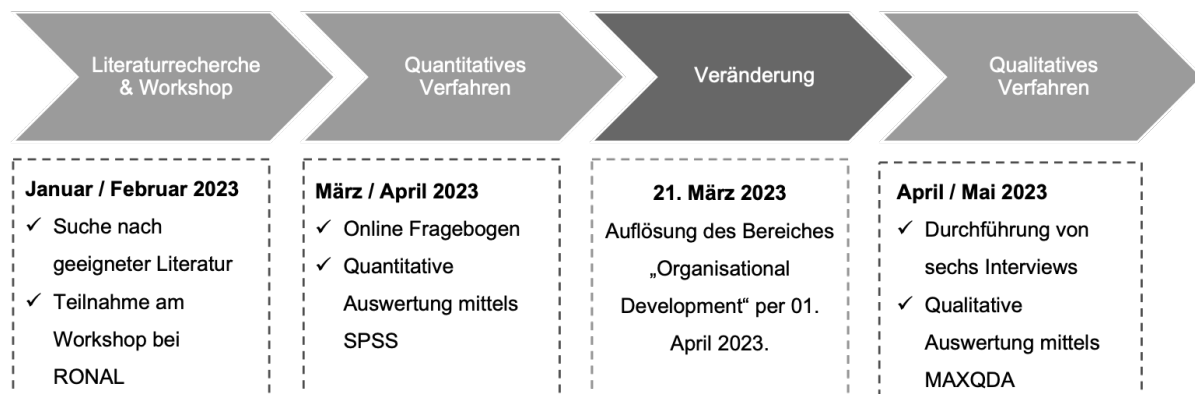


Abbildung 2. Ablauf Untersuchung (eigene Darstellung)

3.2 Dokumentenanalyse und Workshop

Für die Dokumentenanalyse wurde zunächst die Website der RONAL Group besucht, um relevante Informationen für die Einleitung und die Beschreibung des Unternehmens zu erhalten. Darüber hinaus wurden der Autorin verschiedene Dokumente von der Ansprechperson der RONAL Group zur Verfügung gestellt. Diese Dokumente umfassten die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage von 2021, zwei Fotoprotokolle von Workshops sowie das Organigramm von OGD vor und nach der strukturellen Veränderung zum 1. April 2023. Die Dokumente dienten der Autorin dazu, die bisherigen Aktivitäten nachvollziehen zu können.

Am 2. Februar fand ein gemeinsamer Workshop in Härkingen statt, bei dem die Führungsebene von OGD und der Praxispartner anwesend waren. Die Autorin nahm in der Rolle einer Beobachterin teil. Der Workshop ermöglichte es der Autorin, den Betrieb und die Führungskräfte kennenzulernen und ein besseres Verständnis für das Thema ihrer Arbeit zu entwickeln. Der Inhalt des Workshops konzentrierte sich auf die erste konkrete Auseinandersetzung mit der Vision und daraus resultierend auch mit der Zusammenarbeit. Das Ziel war es, den Führungskräften die Bedeutung einer Vision aufzuzeigen und die erforderlichen Schritte für deren Entstehung zu verdeutlichen. Die Zusammenarbeit, sowohl intern zwischen den verschiedenen Teams von OGD als auch extern, wurde als ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert.

3.3 Fragebogen

Die Autorin entschied sich als erstes Erhebungsverfahren für einen Fragebogen, um die Meinungen aller Mitarbeitenden bei OGD zu erfassen. Dies ermöglichte eine umfassende Erhebung und die Sammlung von Daten, die statistisch ausgewertet werden können (Ahlgrimm, o. J.). Im Kapitel 3.3.1 wird der Inhalt des Fragebogens näher erläutert, und darauffolgend das Vorgehen bei der Konstruktion und eine Beschreibung der Durchführung der Befragung. Die tatsächliche Stichprobe und die verwendeten Auswertungsmethoden werden in den Kapiteln 3.3.3 und 3.3.4 vorgestellt.

3.3.1 Inhalt des Fragebogens

In diesem Kapitel soll der Inhalt des Fragebogens thematisiert werden. Dazu erfolgt eine übersichtliche Darstellung des Aufbaus mittels der Tabelle 1. Anschliessend wird der Inhalt in Textform noch weiter ausgeführt

Tabelle 1
Inhalte des Fragebogens

Dimension	Beschreibung	Skala
Demografische Daten	Erfassung der folgenden demografischen Daten: <i>Geschlecht, Alter, Anstellungsverhältnis, Anstellungszeitpunkt, Teamzugehörigkeit, Arbeitsort.</i>	-
Zusammenarbeit	Die Items zum Thema Zusammenarbeit entstammen der Autorin. Es soll die Wahrnehmung der Zusammenarbeit bei OGD erfasst werden.	Likert Skala 1-5
Unternehmenswerte	Items zu den Unternehmenswerten wurden von den Beschreibungen der Unternehmenswerte von RONAL abgeleitet und erstellt. Die Items sollen die Ausprägungen der einzelnen Werte bei den Mitarbeitenden erfassen.	Likert Skala 1-5
Gruppenidentifikation	Die Items zum Thema Gruppenidentifikation entstammen der Studie von Leach et al. (2008) und erfassen anhand fünf Komponenten die Stärke der Gruppenidentifikation. Insgesamt gibt es 14 Items.	Likert Skala 1-7

Items zu Zusammenarbeit. Die Items zum Thema Zusammenarbeit wurden mit dem Ziel, die subjektive Sichtweise der Mitarbeitenden zu erfassen, entwickelt. Dazu ermittelte die Autorin für sich zentrale Subthemen mittels Brainstormings, welche das Konstrukt der Zusammenarbeit erfassen und zugleich Ergebnisse liefern, die die Subfragestellung 1

beantworten können. Das Subthema «Output aus dem Workshop» wurde auf Grundlage der Ergebnisse des Workshops entwickelt. Die beiden Themen Rollenklarheit und Gemeinsamkeiten wurden an diesem Tag mehrmals diskutiert und deshalb in den Fragebogen mitaufgenommen. In der Abbildung 3 werden die Unterthemen dieser Dimension ersichtlich.



Abbildung 3. Subthemen Zusammenarbeit (Eigene Darstellung)

Items zu Unternehmenswerte. Die Items zur Erfassung der Unternehmenswerte wurden aus der Beschreibung der einzelnen Werte der RONAL Group abgeleitet. Diese Beschreibungen sind im Anhang A einsehbar. Die Autorin versuchte, sich möglichst nahe am Verständnis von RONAL zu orientieren.

Items zu Gruppenidentifikation. Um den Grad der Gruppenidentifikation bei OGD messen zu können, wurden die Items aus der Studie von Leach et al. (2008) verwendet. Die dazugehörige Theorie wird in Kapitel 2.3.3 erläutert. Insgesamt beinhaltet die Skala 14 Items, welche den fünf Komponenten im Modell untergeordnet werden können. An dieser Stelle soll bereits erwähnt sein, dass bei der Konstruktion des Fragebogens ein Item (Item 14, In-Group Homogeneity) vergessen wurde, weshalb die Skala nur 13 anstelle von 14 Items beinhaltet. Die Items wurden im Fragebogen doppelt verwendet, jedoch mit unterschiedlichem Bezug. Zum einen sollte die Identifikation mit dem Team, zum anderen mit OGD erfragt werden.

3.3.2 Konstruktion und Aktivierung des Fragebogens

Der erste Entwurf des Fragebogens mit der Struktur und allen Fragen wurde am 4. März 2023 an die Betreuungsperson geschickt, um erste Rückmeldungen zum Inhalt zu erhalten. Das Feedback erfolgte prompt und umfasste sowohl grammatikalische Anpassungen als auch die Beantwortung inhaltlicher Fragen der Autorin. Die überarbeitete Version wurde erneut an die Betreuungsperson gesendet und die erhaltenen Rückmeldungen wurden berücksichtigt. Aufgrund der Mehrsprachigkeit des Teams von OGD wurde gemeinsam mit dem Praxispartner beschlossen, den Fragebogen auf Englisch zu veröffentlichen. Am 14. März wurde der Fragebogen daher zur Übersetzung an den Praxispartner übergeben.

Die übersetzte Version wurde schliesslich in das Tool Unipark eingegeben. Die Autorin nahm dabei einige Einstellungen vor, wie das Deaktivieren der Funktion, um zu anderen Fragen zurückzuspringen, um sicherzustellen, dass die Antworten nicht nachträglich geändert werden konnten. Zudem wurde eine Randomisierung der Fragen zur Dimension «Unternehmenswerte» eingestellt, damit die Fragen nicht in der Reihenfolge der Unternehmenswerte erschienen. Einige Fragen zum Thema Zusammenarbeit wurden als Filterfragen konstruiert, um bei Antworten von «Stimme nicht zu» (1) bis «Neutral» (3) eine offene, weiterführende Frage auszulösen. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, ihre Auswahl zu begründen und ihre Gedanken in einem offenen Textfeld festzuhalten. Bevor der Fragebogen aktiviert wurde, wurden die eingesetzten Filterfragen auf ihre Funktion getestet.

Am 21. März 2023 wurde der Fragebogen schliesslich aktiviert. Der Link zum Fragebogen wurde an den Praxispartner geschickt, der ihn zusammen mit einem Einführungstext an die Mitarbeitenden von OGD weiterleitete. Der endgültig verwendete Fragebogen kann im Anhang C eingesehen werden. Der Fragebogen wurde am 2. April 2023 deaktiviert.

3.3.3 Stichprobenbeschreibung

Der Fragebogen wurde an alle Teams versendet, weshalb die Gesamtpopulation der Untersuchung 20 Personen umfasste. Schlussendlich wurde der Fragebogen von $n=17$ Personen ausgefüllt, wovon drei Personen den Fragebogen mit Unterbrechung beendet haben. Die Stichprobe umfasst insgesamt 10 männliche und sieben weibliche Personen. Die Mehrheit der teilnehmenden Personen ist zwischen 30 und 59 Jahre. Eine Person ist zwischen 60 – 65 Jahre alt.

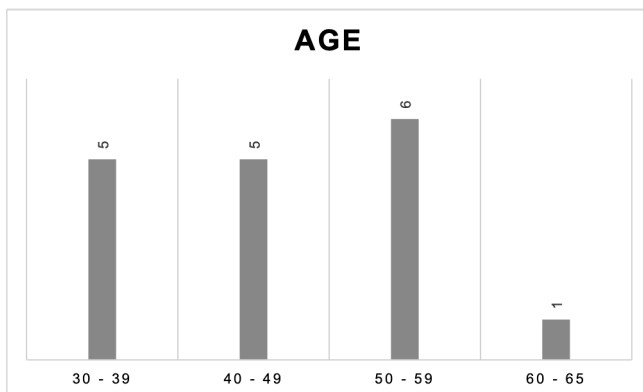


Abbildung 5. Alter der Stichprobe

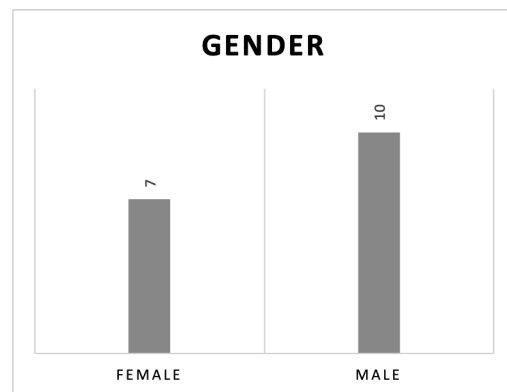


Abbildung 4. Geschlecht der Stichprobe

Die Mehrheit der Stichprobe arbeitet bereits mehr als zwei Jahre bei RONAL Group. Sieben Personen sind in einer Führungsfunktion, 10 Personen als Mitarbeitende. 16 Personen davon in der Schweiz und eine Person in Deutschland.



Abbildung 7. Anstellungsverhältnis

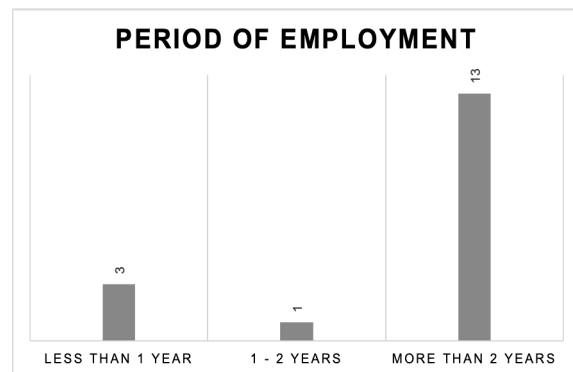


Abbildung 6. Anstellungsdauer

3.3.4 Quantitative Auswertemethoden

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Ablauf der quantitativen Datenauswertung und beschreibt die verwendeten Tests.

3.3.4.1 Datenaufbereitung und deskriptive Statistik

Nach Abschluss der Befragung mittels Fragebogen wurden die erhobenen Daten in das Programm SPSS 28 exportiert. Dazu wurden die Daten aus Unipark gezogen. Die Autorin verschaffte sich einen Überblick über den Datensatz und benannte die Variablen schematisch um. Alle Variablen erhielten pro Dimension einen Buchstaben und anschliessend folgt eine Zahl (nach Reihenfolge). Dies ermöglichte der Autorin, sich in den Daten besser zurecht zu finden. Die Filterfragen wurden zusätzlich mit dem Buchstaben „F“ gekennzeichnet. Für die statistische Auswertung der Daten wurden für jede Dimension neue Variablen gebildet und schliesslich eine deskriptive Analyse durchgeführt, um erste Informationen zu den Mittelwerts Ausprägungen und Häufigkeiten zu erlangen. Nachfolgend werden die neu gebildeten Variablen pro Dimension dargestellt und erläutert.

Variablen Zusammenarbeit. Bei der Dimension Zusammenarbeit wurde nur eine neue Variable (Z0_Zusammenarbeit) gebildet. Sie umfasst die Mittelwerte sämtlicher Items, die diese Dimension erfasst. In der Abbildung 8 sind alle Variablen mit ihrem Kürzel pro Subthema ersichtlich.



Abbildung 8. Übersicht Variablen Zusammenarbeit (Eigene Darstellung)

Variablen Unternehmenswerte. Bei der Dimension Unternehmenswerte wurde nach demselben Vorgehen zusätzliche Variablen mit den Mittwerten aller Items pro Unternehmenswert generiert. Weiter erfolgte die Bildung von fünf weiteren Variablen, um die Priorisierung der Unternehmenswerte auswerten zu können. Die Abbildung 9 zeigt alle Variablen mit ihren Kürzeln.

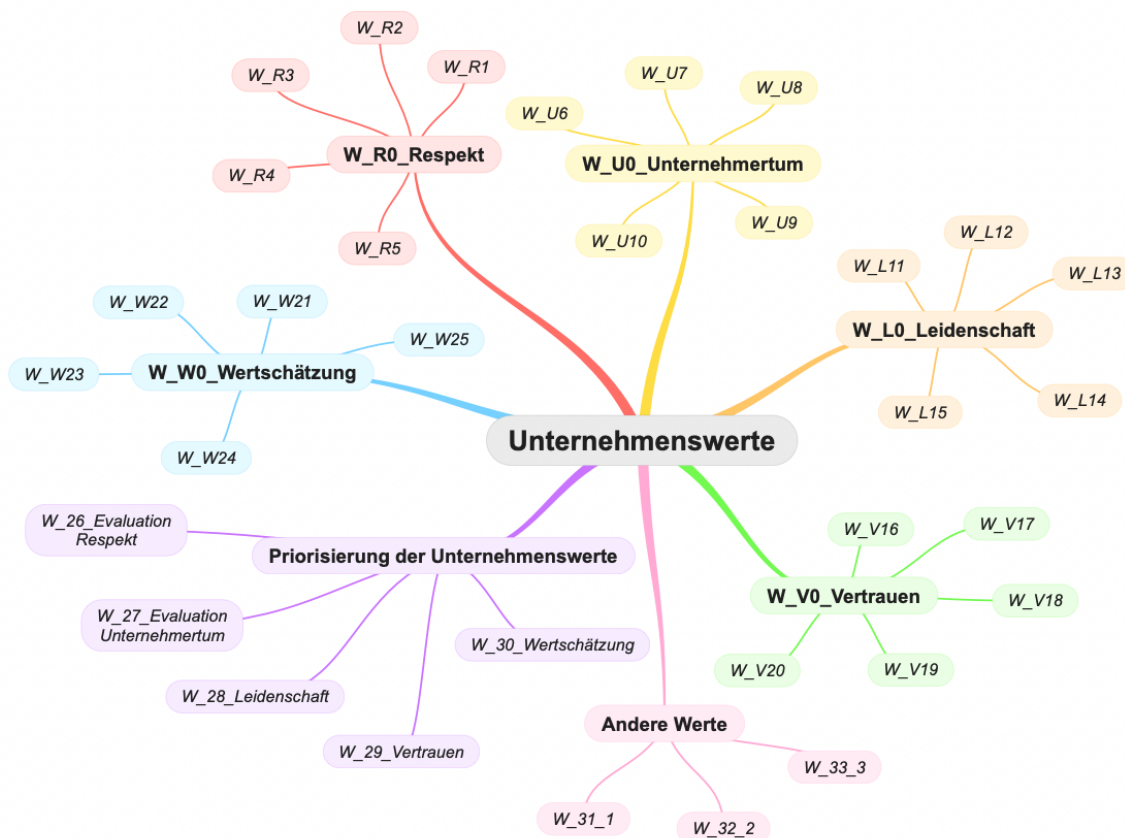


Abbildung 9. Übersicht Variablen Unternehmenswerte (Eigene Darstellung)

Variablen Gruppenidentifikation. Auch bei der Dimension Gruppenidentifikation folgte die Erstellung zusätzlicher Variablen für die Identifikation mit dem Team und mit OGD, damit die Mittelwerte für die jeweilige Identifikation ersichtlich werden. Da die Items der Gruppenidentifikation fünf unterschiedlichen Komponenten zugeordnet werden können, wurden für diese Komponenten auch Variablen für je Team und OGD gebildet. In der untenstehenden Abbildung 10 sind die Items grafisch dargestellt.

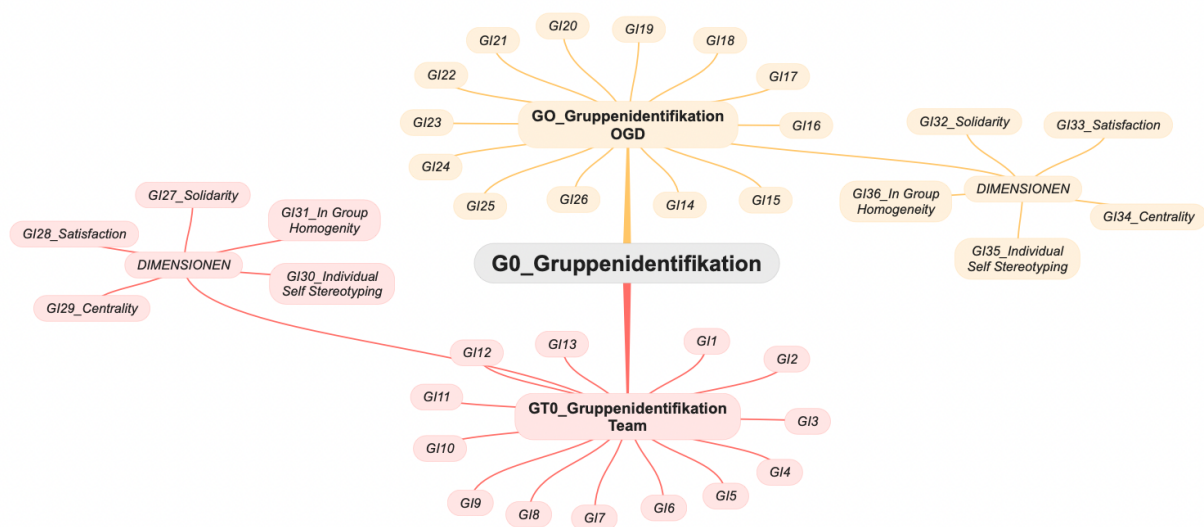


Abbildung 10. Übersicht Variablen Gruppenidentifikation (Eigene Darstellung)

3.3.4.2 Qualitative Datenanalyse

Die Auswertung der Filterfragen und der zwei offenen Fragen bei der Dimension Zusammenarbeit wurde aufgrund ihrer übersichtlichen Anzahl und Länge ohne Kategoriensystem gemacht. Die offenen Antworten wurden mittels Häufigkeiten in SPSS ermittelt und anschliessend gesichtet.

3.3.4.3 Reliabilitätsanalyse

Im Anschluss an die Datenbereinigung wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Dadurch kann überprüft werden, wie genau und verlässlich die verwendeten Items das Konstrukt messen, das gemessen werden soll (Moosbrugger & Kelava, 2012). So kann ermittelt werden, welche Items für den Fragebogen als brauchbar eingestuft werden könnten. Da die Items zu den Unternehmenswerten durch die Autorin anhand der Beschreibungen erstellt wurden, erscheint es sinnvoll zu überprüfen, ob die verwendeten Items auch tatsächlich die Unternehmenswerte erfassen. Die Analyse wurde nicht vertieft durchgeführt, da es nicht um die Entwicklung eines neuen Fragebogens geht. Die Autorin verwendet daher nur Cronbachs Alpha und die Trennschärfe (Korrigierte Item-Skala-Korrelation). Dieser Wert stellt ein Mass für die Berechnung der internen Konsistenz einer Skala dar. Dadurch kann ermittelt werden, ob die Items einer Skala dasselbe Konstrukt messen. Gemäss Literatur sollte Cronbachs Alpha über .70 liegen und wird damit als akzeptabel bezeichnet. Werte unter 0.50 sollten aus dem Fragebogen entfernt werden (Bühner, 2011).

Zusammenarbeit. Die Items zur Dimension Zusammenarbeit weisen ein Cronbachs Alpha von .653 auf. Somit liegt der Wert unter dem akzeptablen Wert von .70. Durch

Weglassen der in Orange gekennzeichneten Items in Tabelle 2 könnte Cronbachs Alpha etwas gesteigert werden, würde aber weiterhin nicht dem geforderten Wert entsprechen. Hinsichtlich Trennschärfe zeigen die gleichen Items ungenügende Werte auf.

Tabelle 2
Reliabilitätsanalyse der Items zur Dimension Zusammenarbeit

Zusammenarbeit	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Z1_ <i>There is currently cooperation between my team and the other teams of OGD.</i>	.499	.583
Z2_ <i>I am satisfied with the current extent of cooperation between my team and the other teams at OGD.</i>	.074	.677
Z3_ <i>Other OGD teams experience the current level of cooperation with my team positively.</i>	.368	.618
Z4_ <i>The cooperation between teams within the OGD department is working well.</i>	.646	.561
Z5_ <i>Cross-team cooperation within OGD is important to me.</i>	.348	.623
Z6_ <i>Cooperation with the other teams of OGD is helpful for me and my tasks.</i>	.496	.593
Z7_ <i>Cooperation with the other teams of OGD is helpful for the tasks of my team.</i>	.754	.536
Z8_ <i>I think it makes sense to strengthen cross-team cooperation in the OGD department.</i>	.072	.669
Z10_ <i>The roles of the other teams are clear to me.</i>	.020	.693
Z11_ <i>The work content of the other teams is clear to me.</i>	.081	.680

Unternehmenswerte. Die Unternehmenswerte Unternehmertum (Cronbachs Alpha = .729), Leidenschaft (Cronbachs Alpha = .772) und Wertschätzung (Cronbachs Alpha = .775) weisen akzeptable Werte für Cronbachs Alpha auf, ohne dass ein Item entfernt werden muss. Auch bei der Analyse der Trennschärfe weisen alle Items der Skalen bei diesen Unternehmenswerten einen Wert über .3 auf.

Die Skala von Respekt weist bei drei Items schlechte Werte für die Trennschärfe auf, siehe in Tabelle 3. Diese Items sollten entweder weggelassen oder überarbeitet werden. Cronbachs Alpha liegt bei .409, was als inakzeptabel eingestuft wird. Durch Weglassen des Items W_R1 kann Cronbachs Alpha jedoch gesteigert werden.

Tabelle 3
Ergebnis Reliabilitätsanalyse bei der Skala Respekt

Respekt	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
<i>W_R1_I treat people of different cultures with respect.</i>	-,020	,768
<i>W_R2_I value sharing experiences and knowledge with others.</i>	,241	,347
<i>W_R3_Commitment to agreements is important to me.</i>	,407	,252
<i>W_R4_I take responsibility for my actions.</i>	,292	,332
<i>W_R5_I maintain open communications at work.</i>	,610	,149

Ähnliches gilt bei der Skala von Vertrauen, siehe Tabelle 4. Hier erfüllen zwei Items die Mindestwerte der Trennschärfe nicht und Cronbachs Alpha liegt bei .675, welche eher fragwürdig erscheinen. Wird das Item W_V20 weggelassen steigt der Wert für Cronbachs Alpha = .700.

Tabelle 4
Ergebnis Reliabilitätsanalyse bei der Skala Vertrauen

Vertrauen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
<i>W_V16_If I notice anything I speak directly to the person responsible.</i>	,412	,647
<i>W_V17_I pass constructive feedback on to others.</i>	,633	,547
<i>W_V18_I can openly bring up mistakes in the team.</i>	,657	,529
<i>W_V19_I trust my work colleagues inwardly</i>	,289	,678
<i>W_V20_I trust my own abilities at work.</i>	,262	,700

Sämtliche Reliabilitätsstatistiken zu den Unternehmenswerten finden sich zur weiteren Einsicht im Anhang G.

3.3.4.4 Test auf Normalverteilung

Da die vorliegende Arbeit beabsichtigt, Analysen zu Gruppenunterschieden zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften zu machen, wurden die Daten auf Normalverteilung überprüft. Dazu wurde der Shapiro-Will-Test verwendet, da dieser eine höhere Power (Hemmerich, n.d.) aufweist Die Hypothesen für den Test auf Normalverteilung lauten:

H0: Daten sind normalverteilt.

H1: Daten sind nicht normalverteilt.

Die Überprüfung in Tabelle 5 zeigt, dass die Dimensionen Zusammenarbeit ($p=0.579$), Unternehmenswerte ($p=0.769$) und Gruppenidentifikation ($p=0.750$) normalverteilte Daten beinhalten und somit die Nullhypothese angenommen werden kann.

Tabelle 5
Test auf Normalverteilung

	Statistik	df	Signifikanz
Z0_Zusammenarbeit	,957	17	,579
R0_Werte	,967	17	,769
G0_Gruppenidentifikation	,966	17	,750

3.3.4.5 T-Test für unabhängige Stichproben

Für die Untersuchung der Gruppenunterschieden wurde der T-Test für unabhängige Stichproben verwendet. Auf eine Auswertung zwischen den Teams wurde in vorliegender Arbeit verzichtet, da die Teams unterschiedliche Grössen (1 – 8 MA) aufweisen und daher eine statistische Überprüfung auf Unterschiede nicht als sinnvoll erachtet wird, da das Ergebnis keine statistische Relevanz aufzeigt. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Teams aufgrund der Grösse erkannt werden könnten zu hoch und somit die Anonymität gefährdet werden würde.

3.4 Interviews

Aufgrund des subjektiven Charakters der Themen Zusammenarbeit und Unternehmenswerte ist ihre Erfassung durch einen Fragebogen begrenzt. Aus diesem Grund wurden insgesamt sechs Interviews mit ausgewählten Personen durchgeführt. Dies ermöglichte den interviewten Personen, ihre Meinungen zu erklären und zu begründen. Das Ziel bestand darin, die Dimensionen Zusammenarbeit und Unternehmenswerte genauer zu untersuchen und ausgewählte Ergebnisse des Fragebogens zu diskutieren.

Im folgenden Kapitel 3.4.1 wird der Inhalt der Interviews sowie die Konstruktion des Interviewleitfadens erläutert. Anschliessend werden die Stichprobenauswahl und die Vorgehensweise bei der Auswertung dargelegt.

3.4.1 Leitfadenkonstruktion

Für die Konstruktion des halbstrukturierten Leitfadens wurde die SPSS-Methode nach Helfferich (2009) angewendet. Die Autorin sammelte Fragen mittels Brainstormings in einem Excel-Dokument, die sich auf die zwei Dimensionen Zusammenarbeit und Unternehmenswerte bezogen (S = Sammeln). Im nächsten Schritt wurden die Fragen auf ihre Verwendbarkeit geprüft, wobei Wert auf offene und textgenerierende Fragen gelegt wurde, während Ja-Nein-Fragen oder suggestive Fragen vermieden wurden (P = Prüfen). Aus den übrigen Fragen wurden Haupt- und Teilfragestellungen abgeleitet und inhaltlich auf die Schwerpunkte Zusammenarbeit und Unternehmenswerte aufgeteilt (S = Sortieren). Da diese Fragen gleichzeitig die Hauptthemen darstellten, entfiel der letzte Schritt der Subsumierung (S = Subsumieren).

Der Leitfadentwurf wurde schliesslich an die Betreuungsperson geschickt. Anhand des Feedbacks konnten einige Punkte ergänzt und Fragen geklärt werden. Der finale Leitfaden umfasste schliesslich die Themenbereiche Zusammenarbeit und Unternehmenswerte und kann im Anhang D eingesehen werden.

3.4.2 Stichprobenbeschreibung

Für die Interviews in dieser Arbeit wurde die Vorab-Auswahl als Sampling-Methode gewählt. Die Autorin entschied sich, alle Führungspersonen der ehemaligen OGD-Teams zu befragen. Mit Ausnahme einer Person hatten alle an dem Workshop im Februar teilgenommen, wodurch die Autorin sie bereits kannte. Zudem waren sie alle bereits in den geplanten Prozess zur Entwicklung einer Vision involviert und hatten sich bereits mit dem Thema Zusammenarbeit auseinandergesetzt. In Tabelle 6 sind die jeweiligen Interviews mit ihrer Dauer aufgeführt. Aus Gründen des Datenschutzes und der Vertraulichkeit werden keine weiteren Details zu den einzelnen Personen angegeben. Die Interviews wurden

zwischen dem 20. April 2023 und dem 3. Mai 2023 online über Microsoft Teams durchgeführt. Um die spätere Auswertung zu erleichtern, wurden die Interviews auf Hochdeutsch abgehalten. Ein Beispiel der verwendeten Einverständniserklärungen findet sich im Anhang E.

Tabelle 6
Interviewdauer pro Interview

Interview Nr.	Dauer des Interviews
1	23:55
2	59:54
3	38:03
4	17:41
5	20:41
6	27:10

3.4.3 Qualitative Auswertemethode

Für die Auswertung der durchgeführten Interviews wählte die Autorin die inhaltlich-strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2022). Dieses Modell (s. Abbildung 11) ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen und kann auf verschiedene Interviewformen angewendet werden.

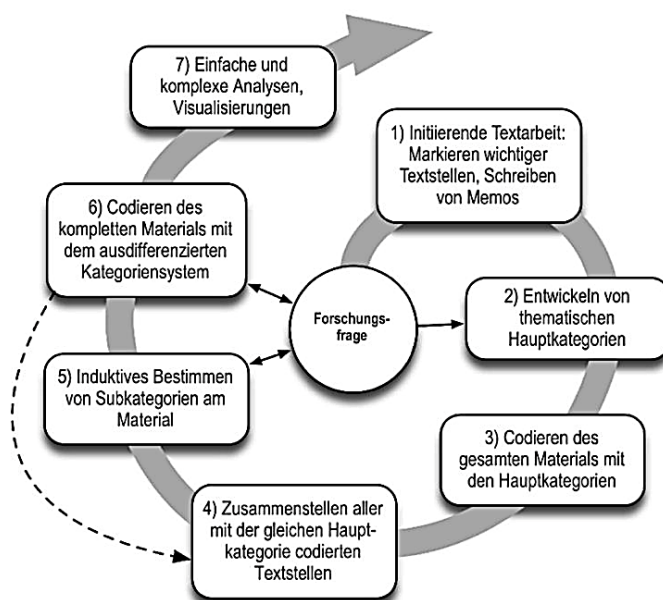


Abbildung 11. Ablaufschema nach Kuckartz und Rädiker (2022)

Das Ziel der inhaltlich-strukturierten Inhaltsanalyse besteht darin, den Inhalt anhand von Kategorien zu strukturieren und eine kategoriengeleitete Auswertung zu ermöglichen. Die Kategorienbildung kann sowohl deduktiv, also vorab aus der Theorie abgeleitet, als

auch induktiv auf Basis des Materials erfolgen. In der Praxis wird oft eine Mischform angewendet, was auch in dieser Arbeit der Fall war (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Die Audiodateien wurden zunächst in die Software MAXQDA 2022 importiert und anschliessend nach dem wissenschaftlichen, inhaltlich-semanticen Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl (2018) verschriftlicht. Dabei wurden nonverbale Botschaften ausgelassen. Es sei angemerkt, dass gemäss Dresing und Pehl (2022) wörtlich transkribiert wurde, jedoch Textpassagen, die sich nicht auf die gestellte Frage oder das Thema bezogen, von der Autorin ausgelassen wurden. Diese Passagen wurden entsprechend gekennzeichnet. Dies dient der Verständlichkeit der Interviews und dem Fokus auf das Wesentliche.

Um sicherzustellen, dass die Interviews nicht auf die befragten Personen zurückgeführt werden können, wurden alle Namen, Orte, Abteilungen oder sonstige personenbezogene Informationen anonymisiert. Zwei der sechs Interviews finden sich im Anhang F zur Veranschaulichung.

Im nächsten Schritt erfolgte die initiierte Textarbeit gemäss Kuckartz & Rädiker (2022). Es wurden wichtige Textstellen markiert und Memos erstellt, um eine bessere Übersicht über die Texte zu erhalten. Anhand des Leitfadens konnten dann die ersten Hauptkategorien, nämlich Zusammenarbeit und Unternehmenswerte, gebildet und codiert werden. Die Autorin entschied sich dafür, ganze Sinneseinheiten als Analyseeinheiten zu verwenden, d.h., es wurden nicht einzelne Wörter, sondern ganze Sätze oder Abschnitte codiert, um den Sinn der Aussage beizubehalten.

Die verwendeten Subkategorien wurden grösstenteils deduktiv anhand des Leitfadens gebildet. Induktiv wurde die Subkategorie "Leben der Unternehmenswerte bei RONAL" und die dazugehörige Sub-Subkategorie "Nach der strukturellen Veränderung" anhand der Aussagen aus den Interviews gebildet. Einige Textpassagen, die zwar nicht spezifisch relevant für die Beantwortung der Fragestellungen waren, aber dennoch interessant für weitere Betrachtungen erschienen, wurden vorerst in der Kategorie "Restkategorie" codiert. Die verwendeten Kategorien sind in Abbildung 12 dargestellt.

Die Auswertung erfolgte durch die Sichtung und Analyse der codierten Textstellen in den einzelnen Kategorien. Dabei wurden die Aussagen einzeln gesichtet und für jede Kategorie eine kurze Zusammenfassung der Antworten erstellt. Die Ergebnisse wurden mit passenden Zitaten aus den Interviews in den jeweiligen Kategorien unterstützt.

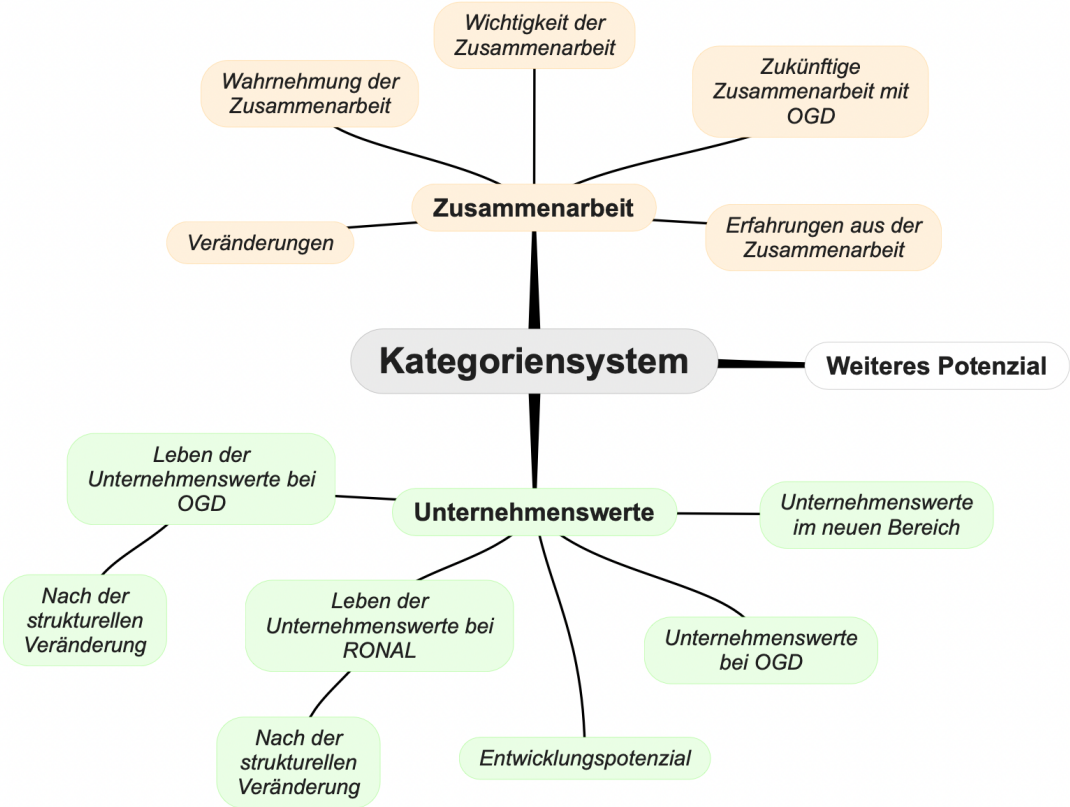


Abbildung 12. Übersicht Kategoriensystem (Eigene Darstellung)

4. Ergebnisse Fragebogen

Dieses Kapitel umfasst die Ergebnisse der Auswertung des Fragebogens. Der Ergebnisteil ist nach den Dimensionen gegliedert. In den jeweiligen Abschnitten erfolgt zunächst die deskriptive Darstellung und schliesslich auch die Ergebnisse des Gruppenvergleichs zwischen Mitarbeitende und Führungskräfte anhand des T-Test.

4.1 Ergebnisse zum Thema Zusammenarbeit

In folgendem Kapitel werden die Ergebnisse zum Thema Zusammenarbeit vorgestellt. Zunächst erfolgt eine deskriptive Statistik anhand der Mittelwerte, SD, Min und Max, welche einen Überblick über die vorhandenen Daten bieten. Anschliessend folgen die Ergebnisse zu den Filterfragen, welche offene Antworten generiert haben. In Kapitel 4.1.3 liefert der T-Test die Ergebnisse zum Gruppenunterschied MA und FK.

4.1.1 Deskriptive Statistik

Die Tabelle 7 zeigt eine Übersicht über die deskriptive Statistik der Items zur Dimension Zusammenarbeit. Der Gesamtmittelwert der Stichprobe ($n=17$) für die Items Z1 bis Z11 liegt bei $M=3,58$. Die Mittelwerte der einzelnen Items liegen zwischen 3.24 und 3.82, was darauf hinweist, dass die Teilnehmer im Durchschnitt keine extremen Werte gewählt haben.

Die Standardabweichung gibt an, wie viel Variation es in den Antworten der Teilnehmenden für jede Variable gab. In diesem Fall variiert die Standardabweichung von $SD = 0.441$ bis $SD = 0.903$. Je kleiner der Wert, desto näher liegen die Antworten beieinander. Die Variation zeigt sich auch in der Varianz mit Werten von 0.404 bis 0.816.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass es eine Variation in den Antworten auf die verschiedenen Variablen gibt, aber dass die teilnehmenden Personen im Durchschnitt keine extremen Werte gewählt haben. Die Standardabweichung variiert zwischen 0.636 und 0.903.

Tabelle 7
Deskriptive Statistik der Zusammenarbeit

Variable	Item	Min	Max	M	SD	Varianz
Z1	<i>There is currently cooperation between my team and the other teams of OGD.</i>	2	5	3.24	0.903	0.816
Z2	<i>I am satisfied with the current extent of cooperation between my team and the other teams at OGD.</i>	2	5	3.65	0.786	0.618
Z3	<i>Other OGD teams experience the current level of cooperation with my team positively</i>	2	5	3.53	0.717	0.515

Z4	<i>The cooperation between teams within the OGD department is working well.</i>	2	5	3.59	0.712	0.507
Z5	<i>Cross-team cooperation within OGD is important to me.</i>	3	5	3.76	0.664	0.441
Z6	<i>Cooperation with the other teams of OGD is helpful for me and my tasks.</i>	2	5	3.59	0.712	0.507
Z7	<i>Cooperation with the other teams of OGD is helpful for the tasks of my team.</i>	2	5	3.53	0.717	0.515
Z8	<i>I think it makes sense to strengthen cross-team cooperation in the OGD department.</i>	2	5	3.82	0.636	0.404
Z10	<i>The roles of the other teams are clear to me.</i>	2	5	3.71	0.849	0.721
Z11	<i>The work content of the other teams is clear to me.</i>	2	5	3.29	0.849	0.721

4.1.2 Auswertung Filterfragen und offene Fragen

Der Fragebogen beinhaltete insgesamt sechs Filterfragen für die Items Z1, Z2, Z3, Z5 und Z8 und zwei offene Fragen (Z9 und Z12) zum Thema Zusammenarbeit. Diese wurden den Teilnehmenden angezeigt, wenn sie bei der Skala die Werte 1-3 ausgewählt haben. Die Tabelle mit der Anzahl Antworten sowie einer Zusammenfassung wurde aufgrund der Länge im Anhang H dargestellt.

4.1.3 Unterschiede zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden

In diesem Abschnitt erfolgt das Ergebnis des T-Test zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Es gab sieben Personen in der Gruppe Führungskräfte und 10 Personen in der Gruppe Mitarbeitende ($n = 17$). Der Mittelwert der Führungskräfte für die Beantwortung der Items zum Thema Zusammenarbeit war ($M = 3,48$, $SD = 0.63$) geringer als bei den Mitarbeitenden ($M = 3,66$, $SD = 0.29$).

Tabelle 8
Mittelwerte und Standardabweichungen bei Zusammenarbeit (FK & MA)

Variable		N	M	SD	Standardfehler des Mittelwertes
Z0_Zusammenarbeit	Manager	7	3.48	0.630	0.238
	Employee	10	3.66	0.289	0.091

Im nächsten Schritt wurde die Varianzhomogenität überprüft. Dazu wurde der Levene-Test der Varianzgleichheit verwendet, welcher direkt durch SPSS berechnet wurde. Die Hypothesen für Levene-Test lauten:

$$H0 = \text{Varianzen sind gleich}$$

$$H1 = \text{Varianzen sind nicht gleich}$$

Der Levene-Test ist hierbei nicht signifikant, da die Signifikanz ($p=0.121$) grösser als $p<.05$ ist. Somit sind die Varianzen nicht gleich.

Die Tabelle 9 zeigt das Ergebnis des T-Test. Es gab keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden bezüglich ihrer Mittelwerte für die Einschätzung der Zusammenarbeit, $t(7.78) = -0.706$, $p = .0501$.

Tabelle 9
T-Test zwischen MA und FK bei der Zusammenarbeit

Variable	Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit			
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	
Z0_Zusammenarbeit	Varianzen sind gleich	2.70	0.121	-0.800	15	0.436
	Varianzen sind nicht gleich			-0.706	7.78	0.501

4.2 Ergebnisse zum Thema Unternehmenswerte

Der folgende Abschnitt umfasst die Ergebnisse deskriptiven Auswertungen je Unternehmenswert und die Auswertung der Priorisierung der Unternehmenswerte. Zuletzt erfolgt die Darlegung der Auswertung des T-Test für Gruppenunterschiede.

4.2.1 Deskriptive Auswertung

In diesem Kapitel erfolgt die deskriptive Auswertung zu den Unternehmenswerte und der Priorisierung.

Die Mittelwerte der Variablen bei Respekt ($M = 4.53$), Unternehmertum ($M = 4.13$), Leidenschaft ($M = 4.28$), Vertrauen ($M = 4.13$) und Wertschätzung ($M = 4.56$) zeigen auf, dass die teilnehmenden Personen der Stichprobe ($n=17$) im Durchschnitt hohe Werte für Respekt, Wertschätzung und Leidenschaft erreicht haben, während die Werte für Unternehmertum und Vertrauen etwas niedriger ausfielen. Die Tabelle 10 stellt die Deskriptive Statistik dar. Die deskriptiven Statistiken pro Unternehmenswert können im Anhang I eingesehen werden.

Tabelle 10
Deskriptive Statistik Unternehmenswerte

Variable	Wert	Min	Max	M	SD	Varianz
W_R0	Respekt	3.8	5	4.53	0.380	0.145
W_U0	Unternehmertum	3.4	5	4.13	0.547	0.300
W_L0	Leidenschaft	3.2	5	4.28	0.525	0.275
W_V0	Vertrauen	3.6	5	4.13	0.387	0.150
W_W0	Wertschätzung	3.8	5	4.56	0.369	0.136

4.2.1.1 Priorisierung der Werte

Die Teilnehmenden der Stichprobe ($n=17$) wurden im Fragebogen aufgefordert, die vorgegebenen Unternehmenswerte zu priorisieren. Das Ergebnis dieser Priorisierung der Unternehmenswerte in der Tabelle 11 zeigt, dass der Wert Respekt ($M=1.76$) am häufigsten als erste Priorität gewählt wurde, darauffolgend Vertrauen ($M=2.59$), Wertschätzung ($M=2.82$), Unternehmertum ($M=3.18$) und Leidenschaft ($M=3.59$).

Tabelle 11
Deskriptive Statistik der Priorisierung der Werte

Variable	Wert	Min	Max	M	SD	Varianz
W_26	Respekt	1	5	1.76	1.091	1.191
W_27	Unternehmertum	0	5	3.18	1.629	2.654
W_28	Leidenschaft	0	5	3.59	1.661	2.757
W_29	Vertrauen	1	5	2.59	1.326	1.757
W_30	Wertschätzung	1	5	2.82	1.286	1.654

Im Fragebogen wurde das Item nicht als Pflichtfrage markiert, weshalb zwei Probanden nicht alle Werte ausgewählt haben und somit nicht alle priorisiert haben. Dies zeigt sich bei der Spalte «Min» bei Unternehmertum und Leidenschaft.

4.2.1 Unterschiede zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden

Auch die Subfragestellung 2 beinhaltet die Frage, ob es einen Unterschied zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden gibt.

In Tabelle 12 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen pro Wert für je die Gruppe der Führungskräfte und die Gruppe Mitarbeitenden ersichtlich. Der Mittelwerte der Items zu den Unternehmenswerte der Führungskräfte waren bei allen Werten höher als bei den Mitarbeitenden.

Tabelle 12
Mittelwerte und Standardabweichungen pro Unternehmenswert (FK & MA)

Wert	Gruppe	M	SD	Standardfehler des Mittelwertes
Respekt	Manager	4.69	0.414	0.156
	Employee	4.42	0.333	0.105
Unternehmertum	Manager	4.31	0.527	0.199
	Employee	4.00	0.550	0.174
Leidenschaft	Manager	4.49	0.488	0.184
	Employee	4.14	0.525	0.166
Vertrauen	Manager	4.29	0.515	0.194
	Employee	4.02	0.239	0.076
Wertschätzung	Manager	4.66	0.412	0.156
	Employee	4.50	0.343	0.109

Um zu prüfen, ob diese Unterschiede auch signifikant sind, musste erneut die Varianzhomogenität anhand des Levene-Tests geprüft werden. Die Hypothesen für Levene-Test lauten:

$$H_0 = \text{Varianzen sind gleich}$$

$$H_1 = \text{Varianzen sind nicht gleich}$$

Der Levene-Test zeigt unterschiedliche Ergebnisse pro Wert. Die Werte Respekt, Unternehmertum, Leidenschaft und Wertschätzung zeigen kein signifikantes Ergebnis, da alle Signifikanzen grösser als $p < .05$ sind. Die Nullhypothese wird abgelehnt. Bei Vertrauen konnte ein signifikantes Ergebnis mit $p = 0,027$ festgestellt werden und die Nullhypothese wird angenommen.

Die Tabelle 13 zeigt das Ergebnis der T-Tests. Es gibt keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden bezüglich ihrer Ausprägung pro Wert.

Tabelle 13
T-Test zwischen MA und FK in den Unternehmenswerten

Wert		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)
Respekt	Varianzen sind gleich	1.025	0.327	1.468	15	0.163
	Varianzen sind nicht gleich			1.409	11	0.186
Unternehmertum	Varianzen sind gleich	0.000	0.995	1.179	15	0.257

	Varianzen sind nicht gleich			1.188	13	0.255
Leidenschaft	Varianzen sind gleich	0.018	0.894	1.374	15	0.190
	Varianzen sind nicht gleich			1.393	14	0.186
Vertrauen	Varianzen sind gleich	6.032	0.027	1.439	15	0.171
	Varianzen sind nicht gleich			1.273	8	0.239
Wertschätzung	Varianzen sind gleich	0.558	0.466	0.857	15	0.405
	Varianzen sind nicht gleich			0.828	11	0.424

4.3 Ergebnisse zu Gruppenidentifikation

Die Ergebnisse zu den Items, welche die Teilnehmenden ($n=17$) auf ihre Identifikation mit ihrem eigenen Team und mit OGD geprüft haben, werden in diesem Kapitel dargelegt.

4.3.1 Deskriptive Statistik

Anhand der deskriptiven Auswertung konnte festgestellt werden, dass der Mittelwert der Identifikation mit dem eigenen Team höher ausgefallen ist, wie der Mittelwert der Identifikation mit OGD. In der Tabelle 14 wird der Gesamtmittelwert aller Items Gruppenidentifikation mit dem Team und mit OGD dargestellt. Es handelt sich um Gesamtmittelwerte.

Tabelle 14
Deskriptive Statistik Gruppenidentifikation

Variable	Definition	Min	Max	<i>M</i>	<i>SD</i>	Varianz
G0T	Gruppenidentifikation mit dem Team	4	6	5.40	0.749	0.561
G0O	Gruppenidentifikation mit OGD	3	7	4.72	1.020	1.040

In der Tabelle 15 wird die deskriptive Statistik auf die einzelnen Dimensionen der Skala für Gruppenidentifikation mit dem **eigenen Team** heruntergebrochen. Dies ermöglicht eine vertiefte Analyse, welche Dimensionen besonders ausgeprägt waren.

Tabelle 15
Deskriptive Statistik der Dimensionen von Gruppenidentifikation mit dem eigenen Team

Variable	Dimension	Min	Max	M	SD	Varianz
GI27	<i>Solidarity</i>	4	7	6.02	0.845	0.715
GI28	<i>Satisfaction</i>	4	7	5.97	0.744	0.554
GI29	<i>Centrality</i>	3	6	4.71	0.865	0.748
GI30	<i>Individual Self Stereotyping</i>	2	7	4.65	1.332	1.774
GI31	<i>In Group Homogeneity</i>	3	7	4.88	0.993	0.985

Die Tabelle 16 zeigt die deskriptive Statistik der einzelnen Dimensionen für die Gruppenidentifikation **mit OGD**.

Tabelle 16
Deskriptive Statistik der Dimensionen von Gruppenidentifikation mit OGD

Variable	Dimension	Min	Max	M	SD	Varianz
GI32	<i>Solidarity</i>	4	7	5.22	0.857	0.735
GI33	<i>Satisfaction</i>	4	7	5.13	0.985	0.970
GI34	<i>Centrality</i>	2	7	4.06	1.569	2.462
GI35	<i>Individual Self Stereotyping</i>	2	7	4.35	1.209	1.461
GI36	<i>In Group Homogeneity</i>	3	7	4.88	0.993	0.985

4.3.2 Unterschiede zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden

In Tabelle 17 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen pro Wert für je die Gruppe der Führungskräfte und die Gruppe Mitarbeitenden ersichtlich. Der Mittelwerte der Führungskräfte (Manager) bei der Identifikation mit dem eigenen Team fällt geringer aus. Umgekehrt ist es bei der Identifikation mit OGD, bei welcher die Führungskräfte einen höheren Mittelwert aufweisen als die Mitarbeitenden.

Tabelle 17
Mittelwerte und Standardabweichungen pro Gruppe

Variable	Beschreibung	Gruppe	N	M	SD	Standardfehler des Mittelwertes
G0T	<i>Gruppenidentifikation mit dem Team</i>	Manager	7	5.24	0.765	0.289
		Employee	10	5.52	0.757	0.239
G0O	<i>Gruppenidentifikation mit OGD</i>	Manager	7	4.90	1.342	0.507
		Employee	10	4.59	0.777	0.246

Um zu prüfen, ob diese Unterschiede auch signifikant sind, musste erneut die Varianzhomogenität anhand des Levene-Tests geprüft werden.

Die Hypothesen für Levene-Test lauten:

$H_0 = \text{Varianzen sind gleich}$

$H_1 = \text{Varianzen sind nicht gleich}$

Der Levene-Test zeigt kein signifikantes Ergebnis, da die Werte grösser als $p < .05$ sind. Die Nullhypothese wird abgelehnt.

Die Tabelle 18 zeigt das Ergebnis der T-Tests. Es gibt keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden bei der Identifikation mit dem Team $t(13) = -0.729$, $p = .0479$ und bei der Identifikation mit OGD $t(9) = 0.548$, $p = .0597$.

Tabelle 18
T-Test zwischen MA und FK in der Gruppenidentifikation

Wert		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)
Gruppenidentifikation mit dem Team	Varianzen sind gleich	0.087	0.772	-0.730	15	0.476
	Varianzen sind nicht gleich			-0.729	13	0.479
Gruppenidentifikation mit OGD	Varianzen sind gleich	3.913	0.067	0.602	15	0.556
	Varianzen sind nicht gleich			0.548	9	0.597

5. Ergebnisse Interviews

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der im April und Mai 2023 durchgeführten Interviews dargestellt. Dieses Kapitel gliedert sich nach Hauptkategorien und den zugehörigen Subkategorien. Es werden jeweils die Ergebnisse kurz zusammengefasst und mit repräsentativen Aussagen unterstützt.

5.1 Zusammenarbeit

In den untenstehenden Unterkapiteln wird beschrieben, wie die Zusammenarbeit wahrgenommen wurde, mit Bezug auf die Ergebnisse des Fragebogens, und wie sie sich seit der Bekanntmachung der strukturellen Veränderung verändert hat. Zudem wird beschrieben, wie die künftige Zusammenarbeit mit ehemaligen OGD-Teams aussehen könnte und welche Erfahrungen sie aus dieser Zusammenarbeit in die neuen Bereiche beziehungsweise Organisation mitnehmen.

5.1.1 Veränderungen

Diese Kategorie umfasst Beschreibungen und Aussagen zu den Auswirkungen der strukturellen Veränderung auf die Zusammenarbeit mit den ehemaligen OGD-Teams. Insgesamt wurden in diese Kategorie acht Aussagen codiert.

Die Befragten äusserten, dass sich natürlich strukturell viel geändert habe, da die verschiedenen Teams nicht mehr in der gleichen Abteilung zusammengefasst sind und dementsprechend weniger Kontakt vorhanden ist, der aufgrund von Meetings.

Ehm, also grundsätzlich hat sich nur verändert, dass die Abteilungen, die unter OGD waren, etwas anders oder neu angehängt wurden (*Beschreibt kurz die Veränderungen*). In der Zusammenarbeit klar, soweit verändert, dass wir nicht mehr unter einem gleichen Stream sind. Und daher, ehm, die Führungskraft oder der direkte Kontakt nicht mehr da ist oder gegeben ist. (I4, Pos. 2)

Jedoch sind sich alle einig, dass sich die Zusammenarbeit an sich nicht verändert hat, da bereits vor der strukturellen Veränderung wenig Zusammenarbeit stattgefunden habe aufgrund fehlender Berührungspunkte.

Prinzipiell nicht so viel, weil wir haben funktional wenig Berührungspunkte gehabt, das muss man sagen. Also, es war eigentlich mehr wirklich, wenn ein Bedarf da ist (*nennt Beispiel mit Teamkollege von einer Abteilung*) aber es war nicht wirklich so eine Zusammenarbeit. (I3, Pos. 2)

Gar nichts ehrlicherweise. Nein, es hat sich nichts verändert. Mit den Teams, mit welchen wir vorher schon enger zusammengearbeitet haben, weil wir auch entsprechende Berührungspunkte hatten und gemeinsame Themen, da ist Zusammenarbeit auch weiterhin so. Und mit den Kollegen, wo wir eben keine Berührungspunkte haben, ist die Zusammenarbeit entsprechend nicht vorhanden oder nur ganz wenig. (I6, Pos. 2)

5.1.2 Wahrnehmung der Zusammenarbeit

In dieser Subkategorie wurden Aussagen erfasst, welche sich auf die Wahrnehmung der bisherigen Zusammenarbeit zwischen den ehemaligen OGD-Teams bezieht. Dabei gilt zu erwähnen, dass die Aussagen mehrheitlich unter der Berücksichtigung der Ergebnisse des Fragebogens getroffen wurden. Insgesamt wurden 16 Aussagen in diese Kategorie codiert.

Die Aussagen in dieser Kategorie unterstützen die Ergebnisse aus der vorherigen Subkategorie. Die befragten Personen äusserten, dass sie den Ergebnissen des Fragebogens, dass Gründe für noch zu wenig Zusammenarbeit in den fehlenden Berührungspunkten oder Zielen, zustimmen. Zusammenarbeit hat stattgefunden, wenn es für Aufgaben benötigt wurde.

Also ich arbeite in der Zusammenarbeit, wenn ich was benötige wäre jetzt falsch ausgedrückt. Also ich denke, über die drei Jahre, wo ich jetzt mit den Leuten zusammen bin. Man kennt sich, ich fühle mich auch wohl da drinne und wenn jemand was benötigt, dann hilft man sich auch. Aber wir haben jetzt keine gemeinsame Projekte direkt, das gibt es so nicht. (I2, Pos. 11)

Die Bereiche, die unter OGD waren, hatten wenige Berührungspunkte zu einander. Jeder hat eigentlich sein Bereich und in den seltenen Fällen waren die irgendwo, wie soll ich sagen, für alle gleich. Jeder hat irgendwo eigene Ziele, die er verfolgt hat. Man hat wenig eigentlich, oder wenige Ziele bekommen, die irgendwo eine gemeinsame Aufgabe zu bewältigen waren. Also das heisst, es sind sehr, wie soll ich sagen, sehr in sich geschlossene Bereiche, die da unter OGD zusammengeführt wurden. (I4, Pos. 6)

Eine Person stellte fest, dass die Abteilungen, die unter OGD zusammengefasst waren, zusammengewürfelt seien und daher vielleicht auch weniger Zusammenarbeit stattfand.

Also vielleicht war es auch nur mein Gefühl oder so am Anfang, ja diese Abteilung war so quasi so der Rest, den man da irgendwo mitgenommen, die so übriggeblieben sind (lacht), weil es, ja nein, das muss nichts negatives sein. Aber es war im Prinzip so viele Dinge, die schwierig einem bestimmten Bereich zuzuordnen sind, zusammengepackt, alle in einen Topf. (I6, Pos. 14)

5.1.3 Wichtigkeit der Zusammenarbeit

In dieser Kategorie soll erfasst werden, inwiefern eine weitere Zusammenarbeit mit den ehemaligen OGD-Teams noch wichtig ist für die befragten Personen. Insgesamt wurden sechs Aussagen in diese Kategorie codiert.

Für die befragten Personen sei die Zusammenarbeit im Rahmen der Aufgaben, Ziele und Projekten wichtig und sie werden jeweils auf die Personen oder Teams zugehen, wenn sie etwas benötigen.

Ja, ich denke schon wichtig, dann können wir uns auch gegenseitig informieren, was spielt sich da ab, dass kann er viel besser sehen. Und dann können wir beide profitieren denke ich, dass wir den Wissenstand dieser Leute verbreiten können mit spezifischen Kenntnissen. Das sie da für beide anwenden können. Da sehe ich einen Mehrwert. (I1, Pos. 14)

Ja ich denke, die Ausgangslage hat sich recht verändert. Klar wird es einzelne Punkte geben, wo sie wichtig sein wird, aber ich gehe davon aus, dass sie nicht mehr in dem Rahmen sein wird, wo sie war, wo wir alle noch unter einem Dach waren, wenn ich so sagen darf. Das heisst, wenn ich jetzt irgend in den Abläufen etwas benötige, dann gehe ich auf die Kollegen zu. Aber es ist anders, wenn man nicht mehr unter dem gleichen Dach ist. Das heisst, es ist nicht mehr etwas, dass nicht mehr geforced werden muss, sondern ich gehe nur noch hin, wenn ich wirklich etwas brauche. (I4, Pos. 10)

Vereinzelt können sich die befragten Personen vorstellen, mit den alten Teams noch zusammenzuarbeiten: *«Mit verschiedene Fachbereiche aus unserem alten Team schon, zum Beispiel bei einer Abteilung, das ist was, das muss ich noch mit der Person diskutieren. Sie weiss das noch nicht, aber da könnten wir uns vielleicht auch mehr finden (...)*» (I1, Pos. 10).

5.1.4 Zukünftige Zusammenarbeit

Diese Subkategorie umfasst die Vorstellungen der befragten Personen über die zukünftige Zusammenarbeit mit den ehemaligen OGD-Teams. Insgesamt wurden 12 Aussagen in diese Kategorie codiert.

Als eine zukünftige Zusammenarbeit stattfinden würde, seien für die befragten Personen regelmässige Absprachen und Meetings notwendig.

Ich denk, das wird dann, wie wir das dann machen möchte, aber regelmässig Treffen ja und dann auch Sachen im Prozess festlegen. Was sind da bestimmte Momente, dass es einen Entscheid braucht, dass ist eine Sache für diese Abteilung und für die Person. Dass wir unsere Absprache festlegen in Prozessablauf. (I1, Pos. 23)

Also sicher einen Rahmen von regelmässigen Meetings, wo wir uns sicherlich intensiver austauschen über gewisse Themen und dann eben sicher gemeinsame Ziele. Oder irgendwo Ziele, die für alle gelten und wo die Überschneidung da ist und wo das ganze forciert die Zusammenarbeit. Ja. (I4, Pos. 12)

Einen interessanten Ansatz verfolgte eine befragte Person. Sie stellte in den Raum, dass ein prozessorientiertes zusammenarbeiten in Zukunft gefördert werden könnte und für sie eher in Frage käme.

Also unsere vorgesetzte Person hat mich mal gefragt, was ich mir denn so vorstellen könnte, was neues oder so, so im OGD. Und da hab ich jetzt so eine Idee, dass wir nicht funktional aufgegliedert sind, sondern Prozessorientiert. Das heisst, wenn wir jetzt ein Projekt oder ein Prozess haben, da sind unterschiedliche Abteilungen, unterschiedlich lang und oft involviert. (..) aber dass der Gedanke da ist, dass wir als Team für ein Projekt arbeiten oder eine Aufgabe, unabhängig von der Funktion. Also dass die Chefs gar nicht gross miteinander reden müssen und da sind ja auch manchmal so politische Sachen dabei, sondern dass man die Teams flexibel zusammensetzt. (..) Zumindest ein Bewusstsein schärfen, dass die Funktionen zusammen an einem Ziel arbeiten. Und nicht wie jetzt, ach, ich habe keine Zeit und meine Abteilung. (I3, Pos. 12)

5.1.5 Erfahrungen aus der Zusammenarbeit

In den Interviews wurde abschliessend zur Dimension Zusammenarbeit gefragt, was die befragten Personen aus der Zusammenarbeit bei OGD mit in den neuen Bereich nehmen. Insgesamt wurden sechs Aussagen in diese Kategorie codiert.

Ein zentraler Aspekt, der mehrmals genannt wurde, waren die persönlichen Beziehungen zwischen den ehemaligen OGD-Teams, welche auch bleiben würden. Dies sei vor allem geprägt gewesen durch einen offenen und respektvollen Umgang.

Nein, ich denke es ist eher auf persönlicher Ebene, da wir in einem übergeordneten Bereich zusammenwaren, haben wir uns vielleicht etwas mehr gesehen als mit anderen Kollegen. Und ich denk, das bleibt. Das persönliche Verhältnis, wir sind gut mit allen, mit den meisten bin ich auch im gleichen Gebäude drinn, das hilft auch, wir sehen uns oft. Ja, also, ich denke, also die persönlichen Beziehungen bleiben und die nehme ich auch mit, auch wenn wir nicht mehr in einem übergeordneten Bereich zusammen sind. (I1, Pos. 26)

Was ich sehr schätze ist der respektvolle, kollegiale und hilfsbereite Umgang. Ich weiss, ich kann jederzeit, also wirklich jederzeit mich an die Kollegen und Kolleginnen wenden wenn ich Frage haben, wenn ein Problem vor der Tür steht. Ich weiss, sie sind da und sie versuchen, mich zu unterstützen. Das empfinde ich sehr positiv, sehr angenehm. Und da denke ich eben, dass sicher auch die Erwartung, die ich selber an mich stelle, dass ich mich proaktiv mich mit den Leuten verbinde und proaktiv die Leute kontaktiere. (I5, Pos. 22)

Eine andere Person äusserte, dass sie durch die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Teams bei OGD das Bewusstsein erlangte, dass man jederzeit voneinander lernen kann.

Welche Erfahrung nehme ich mit. Als die Erfahrung sicher, dass man immer wieder, egal von welchem Bereich, voneinander lernen kann. Dass man wirklich schaut, dass man die Stärken eines Bereiches wirklich auch beim eigenen Bereich irgendwo gut einsetzen kann und schaut, wo man das brauchen kann. So die Sachen. (I4, Pos. 14)

Zwei Personen meinten auch, dass sie ausser der persönlichen Beziehung weniger mitnehmen werden. Eine Person bezog diese Haltung auf die inhaltlichen Differenzen,

welche bei OGD anzutreffen waren: *«Und inhaltlich, wie gesagt, da war damals schon nicht viel, da kann ich nicht sagen, das nehme ich mit.»* (I1, Pos. 26)

Aber sonst nein, eigentlich nicht. Nicht so wahnsinnig viel. Es war jetzt auch, also wirklich so, diese Struktur gab es nur relativ kurz, wir waren jetzt gerade mal ein Jahr in dieser Organisation so zusammen gewesen. Mit dem Zusammenarbeiten und so die ersten Kontakte, dass wir wirklich gemeinsam an einem Tisch saßen, gab es ja eigentlich nur an diesem Workshop, den wir da hatten und in einem kleineren Workshop, wo wollen wir aus den Ergebnissen der Mitarbeitendenumfrage, wo wollen wir denn hin. Und da war ja das dann Thema. Von daher, also so gerade so am Anfang, über die erste Hürde drüber gesprungen. Und da war der Weg, wir sind einfach einen gemeinsamen Weg gegangen. (I6, Pos. 12)

5.2 Unternehmenswerte

Bei dieser Hauptkategorie wird beschrieben, wie die Unternehmenswerte bei OGD beziehungsweise bei RONAL gelebt werden und was sich seit der Bekanntmachung der Veränderung verändert hat. Zudem wird beschrieben, wie die Werte bei OGD unter der Berücksichtigung der Ergebnisse des Fragebogens wahrgenommen wurden.

5.2.1 Leben der Unternehmenswerte bei OGD

Diese Subkategorie umfasst die Aussagen zur Frage, inwiefern die fünf Unternehmenswerte bei OGD gelebt wurden. Insgesamt konnten fünf Aussagen erfasst werden. Die Unternehmenswerte bei OGD wurden gemäss Aussagen sehr gelebt. Dies sei zurückzuführen auf die vorgesetzte Person von OGD, was bei allen codierten Aussagen betont wurde.

Also die wurden überdurchschnittlich gelebt, wenn man das mit anderen Bereichen, was man so sieht, vergleicht. Also da war wirklich und das ist auch, sage ich mal, eine Qualität auch von Supportfunktionen. Die schauen natürlich auch, wo kann man helfen, wo sieht man was, wo kann man etwas verbessern, aber wenn man jetzt extern in andere Bereich rein geht und man respektiert natürlich auch andere, logisch. Man muss anderen Vertrauen, wenn die einem was gehen und hilf mir bitte dabei, dann muss man den Daten vertrauen. Man hat auch Respekt vor den Leuten, denn die machen ihre Arbeit, von der Seite her und wenn auch mal was gut läuft, dann klopft man sich auch mal auf die Schulter. Von der Seite her auch. Und natürlich das Unternehmertum, Support Leute müssen so denken, anders

können sie ihren Job gar nicht machen. Also da sind die Werte, ist natürlich auch, weil auch unsere vorgesetzte Person war auch dabei und von dem kamen auch die Werte zusammen mit HR, ist vielleicht überdurchschnittlich gut ausgeprägt oder war ausgeprägt im OGD. (I3, Pos. 18)

5.2.1.1 Nach der strukturellen Veränderung

Insgesamt vier Aussagen bezogen sich auf das Leben der Werte bei OGD nach der strukturellen Veränderung. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich innerhalb der Teams des ehemaligen OGD keine Veränderung bei den Werten stattgefunden hat.

Also jetzt in den Teams selber würde ich sagen Nein. Da hat sich auch der Umgang nicht verändert. Nein, weil wir ja auch sehr offen miteinander kommunizieren und da spüre ich schon auch ein sehr gross Vertrauen, dass wir uns gegenseitig eigentlich entgegenbringen. Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, so jetzt im Team. Also es geht ja um die Zusammenarbeit im Team. (I: Ja genau, also mit diesen verschiedenen Teams genau). Genau, wie die Veränderung gemanaged wurde, da enthalte ich mich jetzt mal, aber die Zusammenarbeit im Team hats jetzt nicht negativ beeinflusst. Im Gegenteil, vielleicht hat uns noch ein bisschen enger zusammengescheisst. (I5, Pos. 26)

5.2.2 Leben der Unternehmenswerte bei RONAL

Aufgrund der Interviews wurde diese Subkategorie anhand des Textmaterials gebildet. Viele der befragten Personen bezogen die Frage zum Leben der Unternehmenswerte auch auf die RONAL Group und äusserten sich, wie sie die Unternehmenswerte bei Gesamt RONAL wahrnehmen.

5.2.2.1 Nach der strukturellen Veränderung

Ebenso wurden vier Aussagen codiert, welche sich mit den Unternehmenswerte bei Gesamt RONAL nach der strukturellen Veränderung befassen. Die Aussagen bezogen sich mehrheitlich auf die Wahrnehmung der Unternehmenswerte seit der Bekanntmachung der Veränderung.

Ja, einerseits diese Ironie, hast du vielleicht schon von anderen gehört. Es war wirklich ironisch, gerade am Tag wo diese Mitteilung bei uns auf das Intranet gekommen war, dass Thomas, da war der Tag der Wertschätzung. Schlechter kann man das nicht planen. Ja, also innerhalb der Organisation, ist diese letzte Veränderung und wie das gegangen ist. Am meisten wie es

kommuniziert ist, so letzter Moment auch ohne dass Thomas etwas vermutet hat. Das hat schon bei mehreren von uns Gefühle ausgelöst. Ja, wie ist es wirklich mit unseren Werte, wir sagen es aber leben es anscheinend nicht, wenn man so miteinander umgeht. Ist nicht respektvoll, nicht wertschätzend. (I1, Pos. 30)

Ja natürlich, also ich muss sagen, mit dieser Veränderung. Also es gibt auch noch andere Veränderungen, die du nicht kennst, auch noch lokal und so, dass halt einfach Leute freigestellt wurden relativ schnell und auch schon andere da gestanden sind, also die Nachfolger. Und insgesamt ist die Wahrnehmung von Respekt und Vertrauen hat da schon darunter gelitten. Also das muss ich echt sagen. Wir haben ja auch unser Appreciation Day gehabt vor 2 3 Wochen, danach der Thomas weg, also was ist das, das passt ja überhaupt nicht ins Bild und das ist jetzt nicht nur OGD, dass sind auch andere, die sehen das natürlich auch und sagen auch, ist das jetzt die RONAL Kultur. (I3, Pos. 20)

5.2.3 Entwicklungspotenzial

Die befragten Personen wurden zudem gebeten Ideen zu äussern, wie das Leben der Werte verbessert werden könnte. Diese Kategorie bezieht sich auf die gesamte RONAL und nicht spezifisch auf die ehemalige Abteilung OGD. Dazu kamen insgesamt sechs Aussagen.

Eine Person äusserte, dass bereits eine Arbeitsgruppe besteht, welche versucht, die Unternehmenswerte bei den Mitarbeitenden durch Aktionen zu verinnerlichen.

Ja, ja, wir haben ja eine internationale Arbeitsgruppe, welche sich um die Werte kümmert. Also dafür sorgen wird, dass die Werte im Unternehmen noch mehr bekannt werden und noch mehr gelebt werden und noch mehr verinnerlicht werden und dafür gibt es immer wieder Aktionen, die wir im Verlauf eines Jahres dann ehm, raustreten. Jetzt zum Beispiel hatten wir am 3. April, diesen Tag haben wir jetzt so quasi erkoren als den Wertschätzungstag. Und in dem Zusammenhang hat jedes Werk oder jedes Land eine Kleinigkeit für die Mitarbeitenden vorbereitet und zusammen mit den Führungskräften auch den Mitarbeitenden übergeben so als Dankeschön. Sie konnten Kärtchen schreiben, im Intranet konnte man sich virtuelle Dankesgrüsse austauschen. Und es werden immer wieder solche Aktionen zu

den Werten irgendwo stattfinden. Eben um sicherzustellen, dass die Werte noch mehr verinnerlicht werden im Unternehmen. (I4, Pos. 20)

Gemäss einer Aussage einer weiteren Person seien aber insbesondere diese Aktionen verbesserungsbedürftig. Insofern, dass sie je Land unterschiedlich umgesetzt werden und so nicht förderlich für das Leben der Werte sei.

Ja, das ist so. Ich bin darauf hingewiesen worden und dann habe ich einen Kollegen, der ist aus Spanien. Da habe ich gesagt, übersetzte mir das mal. Dann hat er gesagt, das ist so, also da wartet jemand mit einem Plastikschlüssel und dann kannst du dir einen Kaffee abholen. Und in Polen hat man zum Beispiel Kinogutscheine bekommen. Das finde ich auch toll, weil das Kino ist jetzt nicht dass du einkaufst, Lebensmittel sondern, das ist so was, da hat man sich auch Gedanken gemacht, dann kann man mit der Freundin, dem Partner oder irgendwas, kann man gemeinsam ins Kino gehen und schaut sich ein toller Film an und das ist auch ein bleibendes Erlebnis, was schönes. Während der Arbeit kann ich mir einen Kaffee holen, toll. Also das finde ich, das ist einfach nicht zeitgemäss und das finde ich respektlos in meinen Augen. (I2, Pos. 29)

Eine Person sieht die Verantwortung in den Führungspersonen, damit die Werte mehr gelebt werden würden.

Ein Wir Gefühl und da ist, denke ich, auch die Aufgabe der Führungskräfte, einfach mal auch durch zu laufen und Hallo zu sagen. Weisst du, einfach mal wieder in den Büros durchzulaufen und Hallo zu sagen. (I6, Pos. 24)

5.2.4 Unternehmenswerte bei OGD

In den Interviews wurde auch in der Dimension Unternehmenswerte Bezug auf die Ergebnisse des Fragebogens genommen. Die Personen wurden gefragt, inwiefern sie dem Ergebnis der Umfrage, dass Respekt und Wertschätzung die höchsten Werte aufgrund der Einschätzung erhielten, zustimmen würden oder nicht. In diese Subkategorie konnten neun Aussagen codiert werden.

Alle befragten Personen sind sich einig und stimmen dem Ergebnis zu.

Also ich finde es gut, dass die anderen Kolleginnen und Kollegen auch so sehen, weil wenn der Respekt nicht da ist, dann kriegst du alles andere auch nicht. Der Respekt ist in meinen Augen sehr wichtig (I2, Pos. 31)

Ja, ich denke, das widerspiegelt sehr gut eigentlich, wie wir miteinander umgegangen sind. Ich denke, es war mehrheitlich aus Respekt geprägt und Vertrauen. Weil andere Berührungspunkte hatten wir ja im Moment ja nicht wirklich. Aber eben, Respekt im Sinne, man hat einander respektiert und akzeptiert, egal jetzt von welchem Bereich man kam. Und ich würde es eher so jetzt interpretieren. (I4, Pos. 22)

5.2.5 Unternehmenswerte im neuen Bereich

Die Personen wurden zuletzt danach gefragt, wie sie die Unternehmenswerte im neuen Bereich einschätzen würden und ob sich dies von OGD unterscheiden würden. In diese Subkategorie wurden 11 Aussagen codiert.

Grundsätzlich sei die Beurteilung der Unternehmenswerte im neuen Bereich zu diesem Zeitpunkt eher schwierig, da die strukturelle Veränderung erst seit 1. April in Kraft getreten ist und die Veränderung auch bewirkte, dass gewisse Teams nun alleinstehend sind.

(..) Ich finde es schwer das auf die Werte zu beziehen. (..) Also Werte kann man nehmen in einem bestimmten Teil der Organisation, aber jetzt steht man eigentlich alleine da. Also innerhalb unseres Teams hat sich ja nichts geändert, da gehen wir gleich miteinander um. Das passt. (I1, Pos. 36)

Einige Personen sind der Meinung, dass gewisse Werte auch weiterhin vorhanden sein werden und es in eine ähnliche Richtung wie bei OGD gehen könnte.

Ja, ich denke, es geht schon in die gleiche Richtung, was die Werte angeht. Vielleicht wird der eine oder andere Wert dann mehr im Fokus sein oder ja, ehm, fokussierter. Aber wo genau die Reise hinführen wird jetzt. In meinem neuen Bereich jetzt kann ich dir heute nicht sagen. Wir haben ja eine neue Leitungsfunktion dort und die ist sich noch am Einarbeiten und wir werden sehen, wie sie sich aufstellen wird und das ganze strukturieren wird. Aber ich gehe jetzt mal davon aus, dass die Werte sich nicht verändern werden. Die sind ja da vom Unternehmen. Allenfalls wird der Fokus sich etwas verändern. Dass vielleicht Vertrauen oder Wertschätzung nicht mehr an 1. Stelle ist, vielleicht Unternehmertum, weil dann mehr aus Kennzahlen und Erreichung von gewissen Zielen dort der Fokus gelegt wird. (I4, Pos. 26)

Es gab jedoch auch eine gegenteilige Meinung durch eine interviewte Person. Sie ist der Meinung, dass die Unternehmenswerte in ihrem neuen Bereich nicht gelebt werden würden.

Ich kann das nur auf mich selber beziehen und ich kenne noch ein paar Storys sonst. Aber die Werte werden eigentlich, ich würd fast schon sagen, teilweise ignoriert. Also Respekt für Leute, wenn ich bedenke, was ich schon für Diskussionen und Gespräche gehabt habe, was ist das für ein Scheiss hier. Weisst du, was soll das hier, Vertrauen und so und Respekt. (I3, Pos. 22)

5.3 Weiteres Potenzial

Induktiv wurde noch die Subkategorie «Restkategorie» erstellt. Dabei handelte es sich um Aussagen, welche möglicherweise interessant für den Praxispartner sein könnten und deshalb in der Arbeit verwendet wurden. Aufgrund der Tatsache, dass nur eine Aussage codiert wurde, ist die Kategorie in «weiteres Potenzial» unbenannt worden.

Eine Person ist der Meinung, dass das Vorgehen vorliegender Arbeit ausgeweitet auf die gesamte RONAL werden sollte. Es könnte interessant sein, die Zusammenarbeit zwischen Kernabteilungen der Unternehmung anzuschauen und zu prüfen, inwiefern diese verbessert werden könnte.

Im OGD hat die Zusammenarbeit sehr gut funktioniert, wenn es was zum zusammenarbeiten gab. Persönlich hat es auch funktioniert, man hat sich respektiert, von der Seite. Aber eigentlich sollte man das, was ich vorher erwähnt habe, was du jetzt tust, global anschauen. Aber das kriegt man natürlich nicht in 3 Monaten hin, das ist was anderes. Aber da sehe ich wirklich ein Potenzial, dass man prinzipiell die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und man könnte jetzt natürlich auch ein paar Kernabteilungen rausnehmen, ein paar Kernschnittstellen, dass man das alles ein bisschen fokussierter macht und dann vielleicht irgendwie so als Pilot. (I3, Pos. 36)

6. Diskussion

Unter folgendem Abschnitt werden die Ergebnisse zusammengefasst sowie die Haupt- und Subfragestellungen beantwortet. Nebst einer kritischen Einordnung unter dem Kapitel 6.2 erfolgt zum Schluss ein kurzer Ausblick.

6.1 Beantwortung der Fragestellungen

Beantwortung der Subfragestellung 1

Welche Wahrnehmung haben die Teams in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den Teams? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften?

Mit der Subfragestellung 1 wurde untersucht, wie die einzelnen Mitarbeitenden die bestehende Zusammenarbeit im ehemaligen Bereich OGD wahrnehmen.

Durch den Fragebogen konnte der aktuelle Stand der Zusammenarbeit ermittelt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden im Allgemeinen zufrieden sind mit der Zusammenarbeit ($M=3.58$) mit den anderen Teams. Die Analyse der Mittelwerte der Führungskräfte und der Mitarbeitenden mittels T-Test ergab kein signifikantes Ergebnis, was darauf schliessen lässt, dass es keine Unterschiede in Bezug auf die Mittelwerte gibt.

Allerdings deutet die Tendenz darauf hin, dass es immer noch zu wenig Zusammenarbeit ($M=3.24$) gibt, obwohl die Teams seit über zwei Jahren strukturell miteinander verbunden sind. Die Ergebnisse der Filterfragen liefern mögliche Gründe dafür. Sie zeigen, dass es den Teams an gemeinsamen Projekten, Aufgaben oder Zielen mangelt. Gemäss der Theorie sind diese Faktoren jedoch grundlegend für den Erfolg der Zusammenarbeit. Diese genannten Faktoren finden sich auch in den anderen Antworten wieder. Trotz des Mangels an Grundlagen sehen die befragten Teams aber auch Gemeinsamkeiten, insbesondere in ihrer Rolle als Supportfunktionen innerhalb der Organisation, die sie miteinander verbindet.

Auch die Interviews bestätigten, dass es trotz organisatorischer Anpassungen infolge der strukturellen Veränderungen sich wenig in der Zusammenarbeit an sich verändert hat, da diese bereits wenige Berührungspunkte aufwies. Zusammenarbeit findet statt, wenn Unterstützung benötigt wird. Durch die Interviews mit den Führungspersonen der jeweiligen Teams wurde das Thema Zusammenarbeit nochmals vertieft und insbesondere unter Berücksichtigung der strukturellen Veränderungen wurden die Vorstellungen für die zukünftige Zusammenarbeit ermittelt. Die weitere Zusammenarbeit mit den Teams ist für die befragten Personen vor allem dann wichtig, wenn sie etwas benötigen und daher einen Nutzen

sehen. Einige Personen können sich jedoch vorstellen, mit bestimmten Teams weiterhin zusammenzuarbeiten, da sie Vorteile für sich und ihre Arbeit sehen. In solchen Fällen werden regelmässige Absprachen und Meetings als hilfreich erachtet. Diese Absicht haben jedoch nur wenige Personen.

Obwohl die Zusammenarbeit aufgrund fehlender gemeinsamer Ziele, Aufgaben oder Projekte faktisch als weniger sinnvoll erachtet werden kann, scheinen die persönlichen Beziehungen, die während der gemeinsamen Zeit entstanden sind, für die befragten Personen wertvoll zu sein. Der offene und respektvolle Umgang innerhalb von OGD wurde sehr geschätzt, ebenso wie die Bereitschaft zur Unterstützung. Darüber hinaus konnten die Teams die Aufgaben und Rollen der anderen besser kennenlernen. Dies kann womöglich in Zukunft hilfreich sein, wenn die passenden Ansprechpartner für ein Projekt oder eine Aufgabe dadurch schneller gefunden werden können.

Subfragestellung 2

Welche Unternehmenswerte liegen den Mitarbeitenden und Führungskräfte der untersuchten Teams zugrunde? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften?

Die vorliegende Datenerhebung befasst sich mit den fünf definierten Unternehmenswerten der RONAL Group, die Gegenstand des Fragebogens und der Interviews waren. Ziel der Subfragestellung 2 war es, nach Gemeinsamkeiten zu suchen, die möglicherweise zur Stärkung der Zusammenarbeit beigetragen hätten. Aufgrund der strukturellen Veränderung weist dieses Ziel jedoch nicht mehr dieselbe Relevanz auf und die Ergebnisse geben lediglich die aktuelle Situation zwischen den Teams wieder. Möglicherweise spielen sie jedoch für die zukünftige Zusammenarbeit eine Rolle.

Bei der quantitativen Auswertung wiesen die Teams bei allen Unternehmenswerten hohe Werte auf, wobei Wertschätzung ($M=4.56$) und Respekt ($M=4.53$) die höchsten Ausprägungen erreichten. Insbesondere der Wert Respekt wurde am häufigsten als erste Priorität gewählt, was das zuvor genannte Ergebnis erneut bestätigt. Die Untersuchung der Unterschiede zwischen den Gruppen in Bezug auf die Zusammenarbeit ergab ebenfalls kein signifikantes Ergebnis. Es konnten keine Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden festgestellt werden.

Die Ergebnisse der Interviews konnten die Wertausprägungen des ehemaligen OGD-Bereichs aus dem Fragebogen bestätigen. Alle befragten Personen stimmten mit den Ergebnissen überein und betonten den respektvollen und wertschätzenden Umgang innerhalb von OGD. Insbesondere durch das Vorbildverhalten der vorgesetzten Person wurden die

Werte aktiv gelebt. Auch nach der Bekanntmachung der strukturellen Veränderungen blieb dies unverändert. Es wurde weiterhin respektvoll miteinander umgegangen und die persönlichen Beziehungen blieben bestehen, obwohl die Teams nicht mehr im gleichen Bereich zusammenarbeiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Teams des ehemaligen OGD-Bereichs laut eigener Aussage die definierten Unternehmenswerte leben und ihren Beitrag dazu leisten. Sowohl die quantitative als auch qualitative Untersuchung zeigen, dass insbesondere Respekt und Wertschätzung an erster Stelle stehen.

Subfragestellung 3

Inwiefern hat die Identifikation mit dem eigenen Team beziehungsweise mit ehemals OGD einen Einfluss auf die Beziehungen zwischen den untersuchten Teams? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften?

Als letzte Dimension wurde die Gruppenidentifikation untersucht, um herauszufinden, ob die Identifikation mit den eigenen Teams und ehemals OGD einen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben könnte. Aufgrund der strukturellen Veränderung wurde diese Dimension nur in die quantitative Erhebung einbezogen, da der Fokus nicht weiter auf der Stärkung der Zusammenarbeit lag. Aufgrund der Auflösung von OGD sind die Ergebnisse zur Identifikation mit OGD als irrelevant anzusehen.

Die deskriptive Auswertung zeigt, dass die Identifikation mit dem eigenen Team im Durchschnitt höher war als die mit OGD. Die Streubreite der Daten zur Identifikation mit OGD ist jedoch grösser, wie durch die Interpretation der Standardabweichung und der Range (Min, Max) festgestellt wurde. Daraus leitet die Autorin ab, dass die Teilnehmenden sich hinsichtlich der Identifikation mit OGD um einen Punkt auf der Likert-Skala unterscheiden. Es können auch hohe Standardabweichungen bei den deskriptiven Analysen der einzelnen Dimensionen der Gruppenidentifikation beobachtet werden.

In Bezug auf die Analyse der Gruppenunterschiede weichen die Mittelwerte der Gruppen voneinander ab. Der Mittelwert der Führungskräfte bei der Identifikation mit dem eigenen Team ist geringer, während er bei der Identifikation mit OGD höher ist als bei den Mitarbeitenden. Die Analyse des Levene-Tests und des anschliessenden T-Tests ergibt jedoch kein signifikantes Ergebnis.

Die Ergebnisse der Untersuchung der Gruppenidentifikation zeigen, dass die Teilnehmenden eine starke Identifikation mit dem eigenen Team empfinden. Dies lässt darauf schliessen, dass die Personen eine hohe Bindung zu ihren Teams haben und sich mit den anderen Teammitgliedern verbunden fühlen. Dieser Umstand könnte aber möglicherweise

Einfluss auf Gruppenkonflikte zwischen der In-Group und der Out-Group haben. Basierend auf den vorliegenden Daten und der Wahrnehmung der Autorin während des Workshops schätzt sie das Konfliktpotenzial derzeit jedoch als eher gering ein, da Respekt und Wertschätzung für die Teams in der Zusammenarbeit wichtig sind. Darüber hinaus ist auch die Identifikation mit OGD, wenn auch etwas geringer als bei den Teams, hoch. Der Mittelwert liegt über 4 und wird somit als eher hoch eingeschätzt, da er über der Mitte der Likert-Skala 1-7 liegt.

Die Autorin kann sich vorstellen, dass selbst wenn ein Gruppenkonflikt zwischen den Teams entstehen würde, mehrere Faktoren eine Rolle spielen und die starken persönlichen Beziehungen und der respektvolle Umgang Einfluss auf die Stärke haben könnten.

Hauptfragestellung

Inwiefern könnte eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams des ehemaligen Bereichs OGD bei der RONAL Group zukünftig gestaltet werden?

Nach der Betrachtung der Subfragestellungen soll abschliessend auch die Hauptfragestellung beantwortet werden. Die Zusammenarbeit zwischen den untersuchten Teams funktioniert dann, wenn sie einen erkennbaren Nutzen aufweist. Allgemein lässt sich feststellen, dass eher weniger Zusammenarbeit stattfindet, da es weder gemeinsame Ziele noch Aufgaben oder Projekte gibt, die eine langfristige Zusammenarbeit erfordern würden. Die Analyse der Unternehmenswerte zeigt jedoch, dass die Teams gemeinsame Wertvorstellungen haben und diese Werte durch das Vorbild der Führungskräfte überdurchschnittlich im Unternehmen gelebt wurden. Die Erfassung der Gruppenidentifikation könnte möglicherweise Erklärungen für zukünftige Gruppenkonflikte liefern. Derzeit scheinen jedoch keine Konflikte im Vordergrund zu stehen, weshalb die Analyse der Gruppenidentifikation nur einen geringen Beitrag zur Beantwortung der Hauptfragestellung liefert. Die Identifikation mit OGD spielt aufgrund der Auflösung für die aktuelle Situation bei RONAL Group keine Rolle mehr.

Die Hauptfragestellung wird daher auf Basis der quantitativen und qualitativen Ergebnisse zu den Dimensionen Zusammenarbeit und Unternehmenswerte beantwortet. Zusätzlich erfolgt eine Analyse der Zusammenarbeit anhand der theoretischen Grundlagen.

Gemäss der Theorie sind grundsätzlich die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfüllt. Bis zum Zeitpunkt der strukturellen Veränderung bestand die Möglichkeit zur Zusammenarbeit und der grundsätzliche Wille und die Fähigkeiten waren vorhanden. Lediglich im Bereich des Wissens darüber, wie man bei OGD zusammenarbeiten sollte, gab es noch Optimierungspotenzial. Eine Vision und eine Auseinandersetzung mit

der Zusammenarbeit hätten hierbei unterstützend wirken können. Die bereits bestehenden persönlichen Beziehungen verstärken das Vertrauen, das als wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit betrachtet werden kann. Die vorliegende Datenerhebung und Analyse liefern keine Hinweise darauf, dass zum jetzigen Zeitpunkt Barrieren vorhanden sind, wie sie in Kapitel 2.1.2.2 der Theorie festgehalten wurden.

Der tatsächliche Erfolg der Zusammenarbeit kann abschliessend anhand der genannten Erfolgsfaktoren in Kapitel 2.1.2.3 beurteilt werden. Wie bereits zu Beginn dieses Abschnitts angetönt, sind einige Aspekte nicht erfüllt. Insbesondere gemeinsame Ziele, das Verständnis eines gemeinsamen Nutzens und gemeinsame Regeln fehlten in der bisherigen Zusammenarbeit zwischen den Teams und im ehemaligen Bereich OGD. Obwohl die Kommunikation, die Arbeitsatmosphäre und die Beziehungen sehr positiv wahrgenommen werden, scheinen die anderen Aspekte für die Teams von grösserer Relevanz zu sein, um eine längerfristige Zusammenarbeit als sinnvoll einzustufen. Aus den Interviews ergibt sich der allgemeine Tenor, dass in naher Zukunft keine weitere Zusammenarbeit stattfinden wird. Nur vereinzelt können sich einige Führungskräfte eine weitere Zusammenarbeit vorstellen, sofern sie langfristig einen Nutzen für ihre Aufgaben beinhaltet. In diesem Fall wären regelmässige Absprachen und Meetings erforderlich, um eine Zusammenarbeit zu gestalten. Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es jedoch zu wenige Berührungspunkte, um eine Zusammenarbeit sinnvoll zu stärken. Die Teams haben sich teilweise selbst als zusammengewürfelt wahrgenommen, wie es eine interviewte Person ausdrückte, und ihr gemeinsamer Treiber war hauptsächlich die ehemalige vorgesetzte Person.

Es kann daher nicht abschliessend beantwortet werden, wie die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams in Zukunft gestaltet werden könnte. Aktuell ist die Relevanz einer weiteren Zusammenarbeit als eher gering einzustufen.

An dieser Stelle sollte jedoch erwähnt werden, dass sich aufgrund des ursprünglichen Ziels der vorgesetzten Person von OGD, eine Vision zu erarbeiten, möglicherweise dieser Ist-Zustand verändert hätte. Es hätten gemeinsame Ziele erarbeitet werden können, die dazu hätten führen können, dass die Antworten anders ausgefallen wären.

6.2 Limitationen

Aufgrund der Auflösung von OGD wurden die Ziele der vorliegenden Arbeit verändert, was die Ergebnisse in gewisser Weise einschränkte. Es war nicht mehr möglich, nach Massnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu suchen oder einen Beitrag zur Vision von OGD zu leisten. Aus diesem Grund wurden die Fragestellungen sprachlich von "OGD" auf "untersuchte Teams" angepasst und die Subfragestellung zu den Massnahmen entfernt. Dennoch konnte die Datenerhebung mit den Teams durchgeführt werden und es wurden Ergebnisse erzielt, die es der Autorin ermöglichten, ihre Fragestellungen zu beantworten.

Grundsätzlich ist die Autorin zufrieden mit dem Verlauf der Arbeit und der Wahl der Erhebungsmethode. Durch die Verwendung einer Mixed-Method mit qualitativen und quantitativen Anteilen konnten Meinungen zum Thema Zusammenarbeit und Unternehmenswerte umfassend auf statistischer und subjektiver Ebene erfasst werden. Allerdings war die Stichprobe für die Datenerhebung klein, da die Teams insgesamt nur aus 20 Personen bestanden. Aufgrund der geringen Grösse der Teams konnten keine teamspezifischen Auswertungen vorgenommen werden, um die Anonymität zu wahren. Einige Teams bestanden sogar nur aus einer oder zwei Personen. Die geringe Stichprobengrösse von $n=17$ und die Ungleichheit zwischen den beiden Gruppen Mitarbeitenden und Führungskräfte könnten daher die nicht signifikanten Ergebnisse der verwendeten T-Tests beeinflusst haben.

Bei der Umsetzung der Methodik wurden einige Schwächen identifiziert. Der Fragebogen und der Interviewleitfaden wurden nur von der Betreuungsperson überprüft, wodurch ein umfassender Pretest in dieser Arbeit fehlte. Dies spiegelte sich in der Reliabilitätsanalyse wider, bei der einige Items unbefriedigende Werte aufwiesen. Da die Analyse erst nachträglich durchgeführt wurde, konnten die Items nicht geändert oder weggelassen werden. Alle Items wurden in den Ergebnissen berücksichtigt, was methodologisch Ungenauigkeiten mit sich brachte. Falls der Fragebogen erneut verwendet wird, sollten diese Items zwingend überarbeitet werden. Zudem wurde bei der Konstruktion des Fragebogens ein Item zur Skala der Gruppenidentifikation vergessen. Die Autorin ist jedoch der Ansicht, dass dies das Ergebnis nicht wesentlich beeinflusst hat, da die Ergebnisse sehr eindeutig waren.

6.3 Fazit und Ausblick

Im Hinblick auf die bereits erwähnten Limitationen bei der Untersuchung eines nicht mehr existierenden Bereichs ist es an dieser Stelle wichtig, einen Ausblick zu geben. Eine Aussage aus den Interviews hat die Idee verstärkt, diese Untersuchung und das Vorgehen auf die Kernbereiche der RONAL Group auszuweiten und die Zusammenarbeit zwischen diesen Bereichen zu untersuchen. Es besteht die Möglichkeit, dass die Zusammenarbeit auf einer höheren funktionalen Ebene verbessert werden könnte, was zu grösseren

Erfolgen führen würde, wie in der vorliegenden Untersuchung. In einem solchen Fall müssten jedoch grössere Anpassungen am Fragebogen vorgenommen werden, um teilweise mangelnde Reliabilität auszugleichen. Durch diese Überarbeitung könnte der Fragebogen jedoch erneut verwendet werden. Durch die Ausweitung des Untersuchungsgegenstands könnte auch der Intergroup Relations Ansatz an Bedeutung gewinnen und als mögliche Erklärung für bestehende Konflikte in der Zusammenarbeit bei RONAL Group dienen.

7. Literaturverzeichnis

- Ahlgrimm, F. (o. J.). „Für mich persönlich hat sich wahnsinnig viel geändert“—*Untersuchungen zur Kooperation in Schulen*.
- Amerland, A. (2022). Warum Unternehmen Werte brauchen. In A. Amerland, M. Paefgen-Laß, & A. Speck, *Best of springerprofessional.de: Management + Führung* (S. 45–48). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2_12
- Bauer, J. (2014). *Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren* (7. Auflage). Wilhelm Heyne Verlag.
- Beck, D., & Fisch, R. (2003). Zusammenarbeit in Organisationen—Eine sozialpsychologische Perspektive. In H. Knödler & M. H. Stierle (Hrsg.), *Globale und monetäre Ökonomie* (S. 263–281). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-642-57407-8_16
- Bittelmeyer, A. (2014). Erfolgsfaktor Selbstlosigkeit | Das Ende des Ellbogenprinzips. *Manager Seminare*. https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Erfolgsfaktor-Selbstlosigkeit-Das-Ende-des-Ellbogenprinzips,232381
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte und erw. Aufl.). Pearson Studium.
- Castano, E., Yzerbyt, V., Bourguignon, D., & Seron, E. (2002). Who May Enter? The Impact of In-Group Identification on In-Group/Out-Group Categorization. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(3), 315–322. <https://doi.org/10.1006/jesp.2001.1512>
- Helferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91858-7>
- Hemmerich, W. (n.d.). *Normalverteilung in SPSS prüfen: Shapiro-Wilk Test*. StatistikGuru. <https://statistikguru.de/spss/vorraussetzungen-ueberpruefen/pruefung-auf-normalverteilung/shapiro-wilk-test.html>
- Kauffeld, S., & Schulte, E.-M. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211–236). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_8
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In *Toward a general theory of action* (S. 388–433). University Press.
- Lautmann, R. (1969). *Wert und Norm. Begriffsanalysen für die Soziologie*. Westdeutscher Verlag.
- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., & Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), 144–165.

3514.95.1.144

- Müthel, M., & Högl, M. (2013). Führung von Teams. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 371–387). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_21
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsklima und Organisationskultur. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 163–177). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_11
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Parker, G. M. (2008). *Team players and team work: : New strategies for developing successful collaboration* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- PWC. (2019). *Werte pflegen. Wert Schöpfen*. [Studie]. <https://www.pwc.ch/de/publications/2019/FamBizStudie2019.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7>
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. [Miscellaneous Article]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 53(3), 550–562.
- Sennett, R. (2015). *Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält* (2. Auflage). Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Spieß, E. (2021). *Kooperation im Dorsch Lexikon der Psychologie*. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/kooperation>
- Triebel, C., & Hürter, T. (2012). *Die Kunst des kooperativen Handelns: Eine Agenda für die Welt von morgen*. Orell Füssli Verlag.
- UNSERE FIRMENKULTUR. (o. J.). Ronal Group. Abgerufen 24. Februar 2023, von <https://www.ronalgroup.com/firmenkultur/unsere-firmenkultur/>
- Walter, S. (2019). Der Begriff „Wert“. In S. Walter, *Der Staat und die Werte* (S. 9–62). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25786-6_2
- Weinkauf, K., Högl, M., Gemünden, H. G., & Hölzle, K. (2005). Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(2), 85–111. <https://doi.org/10.1007/s11301-005-0005-0>
- Wiek, U. (2015). *Zusammenarbeit fördern: Kooperation im Team – ein praxisorientierter Überblick für Führungskräfte*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978->

3-662-45275-2

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (9., neu bearb. Aufl). Luchterhand.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Drei-Ebenen Modell nach Schein (Nerdinger, 2019)	15
Abbildung 2. Ablauf Untersuchung (eigene Darstellung)	22
Abbildung 3. Subthemen Zusammenarbeit (Eigene Darstellung)	24
Abbildung 4. Geschlecht der Stichprobe	26
Abbildung 5. Alter der Stichprobe	26
Abbildung 6. Anstellungsdauer	26
Abbildung 7. Anstellungsverhältnis	26
Abbildung 8. Übersicht Variablen Zusammenarbeit (Eigene Darstellung)	27
Abbildung 9. Übersicht Variablen Unternehmenswerte (Eigene Darstellung).....	28
Abbildung 10. Übersicht Variablen Gruppenidentifikation (Eigene Darstellung)	29
Abbildung 11. Ablaufschema nach Kuckartz und Rädiker (2022).....	34
Abbildung 12. Übersicht Kategoriensystem (Eigene Darstellung)	36

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Inhalte des Fragebogens.....	23
Tabelle 2 Reliabilitätsanalyse der Items zur Dimension Zusammenarbeit.....	30
Tabelle 3 Ergebnis Reliabilitätsanalyse bei der Skala Respekt	31
Tabelle 4 Ergebnis Reliabilitätsanalyse bei der Skala Vertrauen.....	31
Tabelle 5 Test auf Normalverteilung	32
Tabelle 6 Interviewdauer pro Interview	34
Tabelle 7 Deskriptive Statistik der Zusammenarbeit.....	37
Tabelle 8 Mittelwerte und Standardabweichungen bei Zusammenarbeit (FK & MA).....	38
Tabelle 9 T-Test zwischen MA und FK bei der Zusammenarbeit	39
Tabelle 10 Deskriptive Statistik Unternehmenswerte.....	40
Tabelle 11 Deskriptive Statistik der Priorisierung der Werte	40
Tabelle 12 Mittelwerte und Standardabweichungen pro Unternehmenswert (FK & MA).....	41
Tabelle 13 T-Test zwischen MA und FK in den Unternehmenswerten	41
Tabelle 14 Deskriptive Statistik Gruppenidentifikation	42
Tabelle 15 Deskriptive Statistik der Dimensionen von Gruppenidentifikation mit dem eigenen Team	43
Tabelle 16 Deskriptive Statistik der Dimensionen von Gruppenidentifikation mit OGD	43
Tabelle 17 Mittelwerte und Standardabweichungen pro Gruppe	43
Tabelle 18 T-Test zwischen MA und FK in der Gruppenidentifikation	44