



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Psychologische Erfolgsfaktoren für Teaminnovation in FinTechs

MASTER-ARBEIT

2022

Autorin
Zbinden, Fabienne

Begleitperson
Schüpbach, Heinz

Praxispartnerin
Keen Innovation AG
Leber, Thomas

Zusammenfassung

Neue Akteure, veränderte Kundenbedürfnisse und die Digitalisierung führen zu einem Wandel in der Finanzbranche. Negativzinsen, Margendruck und hohe regulatorische Kosten bringen die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken an ihre Grenzen und machen profitables Wachstum zu einer Herausforderung. Innovation ist gefragt, welche bei Schweizer Banken das Zusammenwirken mit einer starken, innovativen FinTech-Szene voraussetzt. Da viele innovative Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle durch das gemeinsame Handeln von Teammitgliedern entwickelt werden, ermittelt diese Masterarbeit psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in FinTech-Teams, um praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Förderung der Teaminnovation ableiten zu können. Dazu wurde eine sequenzielle Mixed-Methods-Studie mit drei qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews und einer anschließenden quantitativen Online-Befragung ($N = 42$) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Determinanten von Teaminnovation Zielabhängigkeit, Diversität, partizipative Sicherheit, Vision, Unterstützung für Innovation, Kohäsion, interne und externe Kommunikation sowie Aufgabenorientierung als psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in FinTech-Teams herangezogen werden können. Um die Teaminnovation zu fördern, wird FinTech-Unternehmen geraten, die Fehler- und Lernkultur zu stärken und den Informations- und Wissensaustausch zwischen Business- und Technologieseite zu fördern. Darüber hinaus werden die Festlegung von Teamzielen und die regelmäßige Reflexion ihrer Erreichung sowie die Förderung einer vielfältigen Teamzusammensetzung empfohlen.

Schlagerworte: Teaminnovation, Innovation, FinTech, Finanztechnologie, Finanzbranche

Zeichen im Bericht: 231'969 (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang)

Abstract

New players, changing customer needs and digitalization are causing the financial industry to change. Negative interest rates, pressure on margins and high regulatory costs are pushing the traditional business models of banks to their limits and making profitable growth a challenge. Innovation is in demand, which requires Swiss banks to work together with a strong, innovative FinTech scene. Since many innovative products, services, processes and business models are developed by the joint actions of team members, this master's thesis identifies psychological success factors which drive innovation in FinTech teams, so practical recommendations can be made to enhance team innovation. Therefore a sequential mixed-methods study with three qualitative, guideline-based expert interviews and a subsequent quantitative online survey ($N = 42$) was conducted. The results show that the determinants of team innovation goal interdependence, diversity, participative safety, vision, support for innovation, cohesion, internal and external communication, and task orientation can be used as psychological success factors for innovativeness in FinTech teams. In order to foster team innovation, FinTech companies are advised to strengthen the failure and learning culture and to promote information and knowledge exchange between business and technology. Furthermore, setting team goals and regularly reflecting on their achievement as well as promoting a diverse team composition are recommended.

Keywords: Team innovation, innovation, FinTech, financial technology, financial industry

Number of characters in report: 231'969 (incl. spaces, excl. appendix)

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	4
1 Einleitung	7
1.1 Praxispartnerin	8
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung	8
1.3 Aufbau der Arbeit	9
1.4 Begriffliche Einordnung: FinTech	9
2 Theoretischer und empirischer Hintergrund	11
2.1 Definition des Konstrukts Teaminnovation	11
2.1.1 Spezifikation des Teaminnovation-Verständnisses	12
2.2 Einflussfaktoren von Teaminnovation: Theorie und empirische Befunde	15
2.2.1 Inputvariablen	16
2.2.1.1 Diversität.....	16
2.2.1.2 Aufgabenabhängigkeit & Zielabhängigkeit.....	18
2.2.1.3 Teamgrösse	19
2.2.1.4 Dauer der Zusammenarbeit.....	19
2.2.2 Prozessvariablen	20
2.2.2.1 Führung.....	21
2.2.2.2 Vision.....	22
2.2.2.3 Partizipative Sicherheit	24
2.2.2.4 Unterstützung für Innovation	25
2.2.2.5 Aufgabenorientierung	26
2.2.2.6 Kohäsion	27
2.2.2.7 Kommunikation	28
2.2.2.8 Konflikte	29
2.3 Zusammenfassung und Ableitung Hypothesen	30

3	Studiendesign und methodisches Vorgehen	33
3.1	Studiendesign	33
3.2	Methodisches Vorgehen.....	36
3.2.1	Qualitative Teilstudie: Datenerhebung	36
3.2.1.1	Auswahlkriterien, Beschreibung und Akquise der qualitativen Stichprobe	37
3.2.1.2	Leitfadenentwicklung	38
3.2.1.3	Vorgehen und Ablauf der Experteninterviews	39
3.2.2	Qualitative Teilstudie: Vorgehen Datenauswertung.....	40
3.2.3	Quantitative Teilstudie: Datenerhebung	43
3.2.3.1	Fragebogenentwicklung.....	43
3.2.3.2	Operationalisierung.....	46
3.2.3.3	Zugang zum Feld und Stichprobe	55
3.2.3.4	Durchführung der Datenerhebung	56
3.2.3.5	Beschreibung der Stichprobe	57
3.2.4	Quantitative Teilstudie: Vorgehen Datenauswertung.....	59
3.2.4.1	Aggregationsanalyse	60
3.2.4.2	Vorgehen Hypothesentestung	61
4	Ergebnisse.....	62
4.1	Qualitative Ergebnisse	62
4.2	Quantitative Ergebnisse	70
4.2.1	Reliabilitätsanalyse und deskriptive Statistiken.....	70
4.2.2	Ergebnisse Hypothesentestung	73
5	Diskussion	76
5.1	Integration der Ergebnisse und Beantwortung Forschungsfragen.....	76
5.1.1	Beantwortung der ersten Forschungsfrage.....	76
5.1.2	Beantwortung der zweiten Forschungsfrage.....	77
5.1.3	Beantwortung der dritten Forschungsfrage.....	79
5.2	Limitationen.....	83

6	Resümee	85
	Literaturverzeichnis	86
	Abbildungsverzeichnis.....	110
	Tabellenverzeichnis.....	111
	Anhang	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Einleitung

Die bedeutendste Branche der Schweiz, der Finanzsektor, ist in Bewegung (Basler Kantonalbank [BKB], 2019; Koellreuter & von Arb, 2018). Frische Akteure drängen auf den Markt, Kundenbedürfnisse verändern sich und neue, digitale Anforderungen an Produkte und Kundenschnittstellen müssen bedient werden (BKB, 2019). So stossen die traditionellen Geschäftsmodelle von Banken an ihre Grenzen. Negativzinsen, Margendruck und hohe regulatorische Kosten sorgen dafür, dass profitables Wachstum zur grossen Herausforderung wird (Gallarotti, 2021). Innovation ist gefragt. In diesem Zusammenhang lassen sich unterschiedliche Formen des Innovationsverhaltens bei Schweizer Banken beobachten, wie beispielsweise Innovation über Inhouse-Entwicklungen, über die Gründung sogenannter FinTech-Unternehmen oder über die Kooperation mit bestehenden FinTechs. Unabhängig von der Form des Innovationsverhaltens nehmen FinTechs hierbei eine zentrale Rolle ein. So setzt die Innovation bei Schweizer Banken ungeachtet dessen, ob diese über Kooperation oder intern erarbeitet und umgesetzt wird, das Zusammenwirken mit einer starken FinTech-Szene voraus, welche technologiegestützte Innovationen im Bereich der Finanzdienstleistungen befördert (Bank for International Settlements [BIS], 2019; Hotz-Hart, 2020). Folgerichtig steht Innovation nicht nur bei den Banken selbst, sondern auch bei den FinTech-Unternehmen im Fokus. Angesichts der wichtigen Rolle, welche der FinTech-Szene in Bezug auf Innovation im Finanzsektor zugeschrieben wird, überrascht es, dass sich bisher nur wenige Studien zu FinTechs, insbesondere in Bezug auf Innovationen im FinTech-Umfeld und damit zusammenhängende Erfolgsfaktoren, finden lassen. Daher ist es von hohem Interesse, Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren von Innovation in FinTech-Unternehmen zu erarbeiten.

Generell werden die psychologischen Erfolgsfaktoren von Innovation in Unternehmen auf den Ebenen Organisation, Individuum und Team betrachtet (Maier, Streicher, Jonas & Frey, 2007). Da die Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle in der Regel nicht durch Einzelpersonen, sondern durch gemeinsames Handeln der Teammitglieder initiiert, vorangetrieben und umgesetzt wird, hat das wissenschaftliche Interesse an Erfolgsfaktoren für Innovativität auf der Team-Ebene in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen (Hülshager, Maier & Anderson, 2013). Daher zielt die im Rahmen dieser Masterarbeit vorgelegte Studie darauf ab, psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in FinTech-Teams zu ermitteln, um daraus praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Förderung der Teaminnovation ableiten zu können.

1.1 Praxispartnerin

Innovation wird auch für den Konzern Basler Kantonalbank und Bank Cler immer wichtiger. Um ihre Innovationstätigkeiten auszubauen, wurde das externe Innovationslabor Keen Innovation AG mit Sitz in Basel gegründet, das zum Jahresbeginn 2019 seine Arbeit aufgenommen hat. «Keen» entstammt dem Englischen und bedeutet gespannt, neugierig, wissensbegierig (BKB, 2019). Als eigenständiges Tochterunternehmen sucht die Keen Innovation AG nach digitalen Zukunftslösungen, um neue Geschäftsmodelle für die Basler Kantonalbank und die Bank Cler zu finden (Keen Innovation AG, 2022). Dabei arbeitet das junge Unternehmen eng mit Kunden sowie innovativen Lösungsanbietern aus dem lokalen und internationalen FinTech-Umfeld zusammen (Keen Innovation AG, 2022). Zurzeit werden dafür neun Mitarbeitende beschäftigt. Die Keen Innovation AG ist im weitesten Sinne ebenfalls ein FinTech (T. Leber, persönl. Mitteilung, August 2021).

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das übergeordnete Ziel, psychologische Faktoren, welche die Innovativität in Teams in FinTech-Unternehmen begünstigen (nachfolgend psychologische Erfolgsfaktoren genannt), zu ermitteln. Vor dem Hintergrund mehrerer Studien, welche bereits Faktoren untersucht haben, die Innovation auf Teamebene fördern oder behindern, ohne jedoch auf FinTech-Unternehmen ausgerichtet zu sein, werden folgende Forschungsfragen formuliert:

1. Welche psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams lassen sich in der Literatur finden?
2. Inwiefern lassen sich diese in der Literatur gefundenen psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams auf die spezifischen Gegebenheiten von FinTech-Teams übertragen?
3. Welche zentralen Handlungsempfehlungen lassen sich daraus in Bezug auf die psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovativität von FinTech-Teams ableiten?

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit sollen in Form eines Blog-Beitrags im Namen der Keen Innovation AG verfasst und mit ihrem FinTech-Netzwerk (Kooperationspartner) geteilt werden. So liefern die Ergebnisse dieser Masterarbeit nicht nur der Auftraggeberin selbst, sondern auch ihren Kooperationspartnern wertvolle Anhaltspunkte zur Förderung der Innovativität in Teams. Eine allfällig gesteigerte Innovationsfähigkeit der Kooperationspartner (FinTechs) kommt schlussendlich auch der Auftraggeberin sowie ihrem Mutterhaus (Basler Kantonalbank

sowie Bank Cler) zugute.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im anschliessenden zweiten Kapitel werden die theoretischen und empirischen Hintergründe, welche für die Fragestellungen relevant sind, vermittelt und Hypothesen abgeleitet. Im dritten Kapitel werden das übergeordnete Studiendesign sowie das methodische Vorgehen erläutert. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse präsentiert. Im fünften Kapitel erfolgt die Diskussion dieser Arbeit, in welcher die Ergebnisse interpretiert und verknüpft sowie die Forschungsfragen beantwortet werden. Zudem werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit erläutert. Abschliessend folgt im sechsten Kapitel ein kurzes Resümee.

1.4 Begriffliche Einordnung: FinTech

FinTech ist das Kürzel für Finanztechnologie und wird in dieser Kurzform seit Anfang der 1990er Jahre gängig verwendet (Kutler, 1993; Puschmann, 2017). In der Literatur lässt sich keine allgemein anerkannte Begriffsbestimmung für FinTechs finden, weshalb sich die Autorin an der Definition der neusten FinTech-Studie des Institute of Financial Services Zug (IFZ) aus dem Jahr 2021 orientiert: Ankenbrand, Bieri, Frigg, Grau & Lötscher (2021) verstehen unter dem Begriff FinTech technologiebasierte Lösungen für innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse in der Finanzindustrie, welche bestehende Angebote komplementieren und/oder verdrängen. FinTech-Unternehmen sind demnach Unternehmen, deren Hauptaktivitäten, Kernkompetenzen und/oder strategischer Fokus auf der Entwicklung von entsprechenden Lösungen liegen (Ankenbrand et al., 2021). Die Definition von Ankenbrand et al. (2021) schliesst Start-up-Unternehmen, also junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zu Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee mit geringem Startkapital gegründet wurden sowie bereits etablierte FinTech-Unternehmen ein (Achleitner, 2018). Die Autorin konzentriert sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausschliesslich auf FinTech-Unternehmen, welche in Zusammenhang mit bankartigen oder -nahen Finanzdienstleistungen stehen. Folglich werden sogenannte InsurTechs, also innovative Unternehmen, die sich durch den Einsatz von digitalen Technologien auf versicherungsartige oder -nahe Finanzdienstleistungen spezialisiert haben, nicht weiter beleuchtet (Hartung & Alt, 2018).

FinTech-Unternehmen profitieren durch den intensiven Gebrauch digitaler Technologien von schlanken Kostenstrukturen (Braune & Landau, 2017). Weiter ermöglichen FinTechs auf der Kundenseite erhebliche Zeit- und Kosteneinsparungen und sind dank des mobilen Internets

überall und jederzeit verfügbar (Rauch, 2016). Durch mehrheitlich automatisierte Prozesse werden manuelle Aufwände für Kunden auf das Nötigste minimiert (Wannhoff, 2018). Schnelle und komfortable Lösungsprozesse sowie Produkte und Dienstleistungen stehen bei FinTechs im Zentrum (Wannhoff, 2018). Daher wird die Kundenorientierung als grösster Erfolgsfaktor von FinTech-Unternehmen gesehen, denn diese zeichnen sich durch konsequente Ausrichtung an den individuellen Kundenbedürfnissen sowie schnelle Anpassungsfähigkeit an diese aus (Rauch, 2016; Wannhoff, 2018).

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird einleitend das Konstrukt Teaminnovation, welches im Rahmen dieser Arbeit die abhängige Variable darstellt, definiert und spezifiziert, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Anschliessend werden die in der Literatur zentral diskutierten Einflussfaktoren von Teaminnovation erläutert und damit einhergehend wird der aktuelle Stand der Innovationsforschung auf Teamebene dargelegt. Abschliessend erfolgen eine Zusammenfassung sowie die Ableitung von Hypothesen.

2.1 Definition des Konstrukts Teaminnovation

Die Autorin ist im Rahmen ihrer Literaturrecherche auf zahlreiche Definitionen von Innovation gestossen, welche verschiedene inhaltliche Aspekte aufweisen und sich je nach Kontext deutlich voneinander unterscheiden. Einen Überblick über unterschiedliche Definitionsansätze liefern beispielsweise Hauschildt, Salomo, Kock & Schultz (2016). Gemäss Hauschildt et al. (2016) hat sich Innovation zu einem modischen Begriff und zu einem alltagssprachlich häufig, fast schon inflationären Schlagwort entwickelt (Burr, 2004). Als Schnittmenge der verschiedenen Definitionen lassen sich insbesondere drei Merkmale identifizieren: Neuartigkeit, Verbesserung und Nutzen (Hüttermann, 2013). Innovation wird erstens mit Neuerungen und der Einführung dieser Neuerungen in Zusammenhang gebracht, was dem lateinischen Ursprung des Begriffs *innovatio* entspricht, welcher die (Einführung einer) Neuerung bezeichnet (Gebert, 2004; Hauschildt et al., 2016; Hüttermann, 2013; Rustler, 2017). Zudem ist der Begriff Innovation mehrheitlich positiv konnotiert, da mit Erneuerung Qualitätsverbesserung und Fortschritt verbunden werden (Fagerberg, 2005; Hüttermann, 2013). Einige der gesichteten Definitionen beziehen als drittes Merkmal den Aspekt des Nutzens einer Innovation mit ein (u. a. Hauschildt et al., 2016; Rustler, 2017).

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition von Teaminnovation basiert auf der Innovationsdefinition von West & Farr (1990). West & Farr (1990) verstehen unter Innovation « [...] the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adaption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society» (S. 9). Obwohl die Autorin diese Definition, wie im nachfolgenden Abschnitt erläutert, um Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen erweitert, eignet sie sich perfekt für die vorliegende Arbeit. So ist die Definition nach West & Farr (1990) einerseits in der Wissenschaft anerkannt sowie weitverbreitet und passt aus inhaltlicher Perspektive zum Kontext dieser Arbeit, andererseits erlaubt sie eine

umfassende konzeptionelle Spezifikation des Innovationsbegriffs (Hüttermann, 2013). Dies ermöglicht die Bestimmung dessen, was innovativ genannt werden darf, anhand klarer Kriterien – gemäss Hauschildt et al. (2016) notwendig, um Missverständnisse zu vermeiden (Hüttermann, 2013).

2.1.1 Spezifikation des Teaminnovation-Verständnisses

Viele Definitionen des Innovationsbegriffs weisen eine konzeptionelle Mehrdimensionalität auf (Hüttermann, 2013). So wird zur Bestimmung des Innovationsbegriffs bzw. des Innovationsgehalts Bezug auf unterschiedliche Dimensionen von Innovation genommen, um festzumachen, was innovativ ist oder sein soll (Hauschildt et al., 2016). Um das dieser Arbeit zugrundeliegende Innovationsverständnis, welches auf der Definition von West & Farr (1990) basiert, zu präzisieren und dessen inhaltliche Eignung zu belegen, geht die Autorin nachfolgend auf die vier Dimensionen Analyseebene, Inhalt, Grad der Neuheit und Beurteilungsmass der Innovation ein (Hüttermann, 2013). Diese Dimensionen werden näher erläutert, weil sie einerseits häufig in der Innovationsliteratur diskutiert werden und andererseits für die vorliegende Arbeit relevant sind (u. a. Hauschildt & Salomo, 2007; Hüttermann, 2013; Vahs & Burmester, 2005).

Die Analyseebene bezeichnet die Ebene, auf der die Innovation stattfindet beziehungsweise analysiert wird, und kann sich auf die Individual-, die Team- oder die Organisationsebene beziehen (Dougherty, 1996; Eisenbeiß, 2008; Hüttermann, 2013; King, 1992). Die Konzeptualisierung nach West & Farr (1990) kann auf alle Ebenen angewendet werden (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Hüttermann, 2013; Staw, 1984). Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Teamebene.

Im FinTech-Umfeld spielen Prozess-, Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen inhaltliche Rollen. Angesichts dessen schliesst die dieser Arbeit zugrunde liegende Definition Prozess-, Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen mit ein. Da sich die Bestimmung nach West & Farr (1990) auf die absichtliche Einführung und Anwendung von Ideen, Prozessen, Produkten oder Verfahren konzentriert, wird sie hier um Dienstleistungen und Geschäftsmodelle erweitert. Prozessinnovationen verfolgen das Ziel, die Effizienz zu steigern (Hauschildt et al., 2016). Es handelt sich in der Regel um neuartige Faktorkombinationen, durch welche die Produktion eines bestimmten Gutes kostengünstiger, qualitativ hochwertiger, sicherer und/oder schneller erfolgen kann (Hauschildt et al., 2016). Bei der Produktinnovation steht hingegen insbesondere die Effektivität im Vordergrund, was nicht ausschliesst, dass gleichzeitig auch Effizienzgewinne realisiert werden (Hauschildt et al., 2016). Die durch

Produktinnovationen offerierten Leistungen erlauben es Konsumenten, neue Zwecke oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Weise zu erfüllen (Hauschildt et al., 2016). Die Dienstleistungsinnovation bezieht sich auf neue Dienstleistungskonzepte und ist somit mit der klassischen Produktinnovation im Industriesektor vergleichbar (Boss, 2011). Geschäftsmodellinnovationen umfassen neue oder veränderte Geschäftsmodelle, mit dem Ziel, durch die damit einhergehend am Markt offerierten Leistungen neue Kunden zu akquirieren oder den Konsum bereits bestehender Kunden zu erhöhen (Boss, 2011). Gemäss Schuh & Friedli (2005) sowie Totterdell, Leach, Birdi, Clegg, & Wall (2002) und Voeth & Gawantka (2005) ist eine klare Trennung zwischen Prozess-, Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovation oftmals nicht möglich, da sie vielfach ineinander übergehen (Hauschildt et al., 2016).

Die Konzeptualisierung nach West & Farr (1990) erlaubt den Einbezug von quantitativen sowie qualitativen Innovationsaspekten in das Beurteilungsmass der Innovation (Hüttermann, 2013). So unterscheidet West (1990) zwischen der Quantität von Innovation, welche sich auf die Anzahl an neu entwickelten und umgesetzten Ideen bezieht, und der Qualität von Innovation, die insbesondere die Neuartigkeit der entwickelten und umgesetzten Ideen betrifft (Hüttermann, 2013). Da beide Beurteilungsmasse eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von Innovationen haben, werden in der Innovationsforschung zunehmend sowohl Quantität als auch Qualität von Innovationen berücksichtigt (u. a. Axtell et al., 2000; Fay, Borrill, Amir, Haward & West, 2006; Hüttermann, 2013; West & Hirst, 2005).

Der Grad der Neuartigkeit bezeichnet den Innovationsgehalt oder das Ausmass der Innovation, um den graduellen Unterschied gegenüber dem bisherigen Zustand mess- und bewertbar zu machen (Hauschildt et al., 2016). In der Literatur wird dafür beispielsweise eine Einordnung in zwei Teilbereiche anhand einer Vielfalt von Begriffspaaren verwendet (Hauschildt et al., 2016). Im Rahmen dieser Arbeit hält sich die Autorin an das häufig verwendete Begriffspaar *Sustaining Innovations* und *Disruptive Innovations* (Bower & Christensen, 1995), da der Begriff Disruption oft mit FinTech-Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Sustaining Innovations bezeichnen Neuerungen, die die bisherige Technologie oder das bisherige Geschäftsmodell inkrementell verbessern, indem bestehende Produkte oder Dienstleistungen weiterentwickelt und verbessert, jedoch keine neuen Märkte oder Werte geschaffen werden (Paddags, 2017). Ein Beispiel hierfür ist der Smartphone-Markt, wo die Mehrheit der Innovationen in der Aktualisierung der Hardware, der Verbesserung des Designs oder im Hinzufügen zusätzlicher Funktionen besteht (Talin, 2021). Im Gegensatz dazu beschreiben Disruptive Innovations einen

Prozess, bei welchem neue Unternehmen mit geringen Ressourcen etablierte Marktteilnehmende auf Basis von neuen Technologien herausfordern (Christensen., Raynor & McDonald, 2015; Paddags, 2017). Die Produkte und Services jener Unternehmen sind anfangs am unteren Ende des Leistungs-/Preisspektrums angesiedelt oder adressieren neue Marktsegmente oder Kundengruppen (Christensen et al., 2015; Paddags, 2017). Zu diesem Zeitpunkt unterschätzen die etablierten Marktteilnehmenden das Potential der neuen Konkurrenten, deren Produkte und Services zu Beginn für die Konsumenten uninteressant wirken, jedoch kontinuierlich verbessert werden und dadurch zunehmend die Kunden-Aufmerksamkeit auf sich ziehen (Christensen et al., 2015; Paddags, 2017). Schliesslich entwickeln sich die neuen Produkte und Services zum Mainstream und den neuen Unternehmen gelingt ein erfolgreicher Markteintritt (Christensen et al., 2015; Paddags, 2017). Dies kann dazu führen, dass etablierte Wettbewerber verdrängt werden (Christensen Institute, 2022; Christensen et al., 2015; Paddags, 2017). Als Beispiel lässt sich Netflix nennen, dessen kostenpflichtiges Internet-Streaming etablierte Anbieter vom Markt verdrängt hat (Hübner, 2018). FinTech-Unternehmen werden deshalb häufig mit Disruption in Verbindung gebracht, weil ihnen eine zerstörerische Kraft gegenüber alteingesessener Konkurrenz (z. B. Banken) und deren Geschäftsmodellen zugeschrieben wird (Kröner, 2017). Gemäss Kröner (2017) agieren FinTech-Unternehmen aktuell jedoch nicht wirklich disruptiv. Zu diesem Schluss kommt er aus zwei Gründen: Einerseits bedienen FinTech-Unternehmen heute vielfach Märkte, die zuvor nicht oder nur teilweise bedient wurden; andererseits arbeiten viele FinTechs nicht gegen, sondern mit etablierten Finanzinstituten (z. B. Banken) (Kröner, 2017). Unter Berücksichtigung dieser Gegebenheiten ist die Definition von West & Farr (1990) hinsichtlich der vierten Dimension, dem Grad der Neuartigkeit, stimmig. So setzen West & Farr (1990) keine absolute Neuartigkeit von Innovationen (Disruptive Innovations) voraus, sondern lediglich eine relative Neuartigkeit (Sustaining Innovations) (Hüttermann, 2013; King & Anderson, 2002).

Als abschliessende Spezifikation des Verständnisses von Teaminnovation wird die konzeptionelle Abgrenzung zu Kreativität vorgenommen, da die beiden Begriffe oft synonym verwendet werden (Hüttermann, 2013; Rustler, 2017). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit orientiert sich die Autorin an der weit anerkannten Definition von Amabile (1988) (u. a. Hennessey & Amabile, 2010; Zhou & Shalley, 2011), die sich mehrheitlich mit neueren Definitionen von Kreativität deckt (u. a. Rustler, 2017). Amabile (1988) definiert Kreativität wie folgt: «[...] the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together» (S. 126). Ausgehend von dieser Definition lassen sich insbesondere zwei Kriterien

zur Unterscheidung von Innovation und Kreativität identifizieren (Anderson et al., 2004; Hülshager, Anderson & Salgado, 2009; Hüttermann, 2013; West, 2002b). Einerseits umfasst Innovation im Gegensatz zu Kreativität die Umsetzungs- bzw. Anwendungskomponente. Während sich Kreativität auf die Entwicklung neuer Ideen beschränkt, impliziert Innovation im Sinne der Definition von West & Farr (1990) immer auch den konkreten Einsatz dieser Ideen in der Praxis (Hülshager et al., 2009; Hüttermann, 2013). Bei Innovationen steht das Nutzen-Kriterium im Vordergrund, denn die neue Idee muss von externer Seite als nützlich anerkannt werden, während die Definition von Kreativität nach Amabile (1988) nicht beinhaltet, dass oder für wen neue Ideen nützlich sein müssten (Hüttermann, 2013). Trotzdem stehen Kreativität und Innovation in engem Zusammenhang (Rustler, 2017). Kreativität wird gemeinhin als erste Stufe von Innovation im Sinne der Ideengenerierung verstanden (u. a. Hülshager et al., 2009, Hüttermann, 2013).

Basierend auf der Definition von West & Farr (1990) werden im Rahmen dieser Arbeit die Entwicklung sowie die Umsetzung neuer Ideen auf der Analyseebene des Teams untersucht (Hüttermann, 2013). Dabei werden diese Ideen sowohl hinsichtlich ihrer Quantität als auch ihrer Qualität beurteilt und müssen im Sinne von Sustaining Innovations bestehende Prozesse, Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen weiterentwickeln und/oder verbessern. Die Innovationen können sich auf Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle beziehen (Hüttermann, 2013).

2.2 Einflussfaktoren von Teaminnovation: Theorie und empirische Befunde

Innovation wird als entscheidend für das Überleben von Unternehmen und deren Erfolg betrachtet (Amabile, 1988; Hülshager et al., 2009; Jiang & Chen, 2018; Zacher & Rosing, 2015). In diesem Zusammenhang erhält Innovation auf der Ebene Individuum und Organisation in der bestehenden Literatur viel Aufmerksamkeit (Chen, Zheng, Yang & Bai, 2016; Damanpour & Schneider, 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Hülshager et al., 2009). Die Anzahl der Studien, die Innovation auf Teamebene untersuchen, ist im Vergleich zu jenen, die Innovation auf Ebene Individuum oder Organisation betrachten, eher gering (Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008; Tang & Naumann, 2016). Dennoch stellt die Analyse von Teaminnovation in den letzten Jahrzehnten einen wachsenden Forschungsbereich dar (Hülshager et al., 2009; Hüttermann, 2013).

Nachfolgend erfolgt die Darstellung des aktuellen Forschungsstands im Hinblick auf die Einflussfaktoren von Teaminnovation. Diesbezügliche Studien befassen sich mit einer Reihe von unterschiedlichen Faktoren, die Innovation auf der Team-Ebene fördern oder behindern (Hülsheger et al., 2013). Um diese Faktoren zu klassifizieren, bietet sich das Input-Process-Output-Modell (IPO) von Hackman (1987) an (Hülsheger et al., 2009; 2013). Demnach führen gruppenbezogene Ausgangsvariablen zu Prozessen innerhalb von Gruppen und diese wiederum zu bestimmten Folgen und Ergebnissen wie Gruppenleistung und Gruppeninnovation (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Hülsheger et al., 2013). Das IPO-Modell wird häufig im Zusammenhang mit Innovativität in Teams herangezogen (u. a. Hülsheger et al., 2009; West & Anderson, 1996), ist weithin akzeptiert und in der Innovationsliteratur oft vorzufinden (u. a. Ilgen et al., 2005; Hüttermann, 2013; Salas, Stagl & Burke, 2004). Generell gehören IPO-Modelle in der Teameffektivitätsforschung zu den wichtigsten theoretischen Modellen, da hiermit relevante Einflussfaktoren von Teameffektivität identifiziert und in Beziehung zueinander gesetzt werden (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; Räcke, 2020).

Im Zusammenhang mit dem empirischen Forschungsstand wird primär auf die Ergebnisse der aktuellen Meta-Analyse zu den Einflussfaktoren von Teaminnovation von Hülsheger et al. (2009) zurückgegriffen (Hüttermann, 2013). Weiter wird auch auf zentrale Review-Artikel der Teaminnovationsforschung von Agrell und Gustafson (1996), Anderson et al., (2004), Anderson (1992), Anderson und King (1993), King und Anderson (1990), West (2002a), West (2002b) sowie West und Hirst (2005) wird Bezug genommen (Hüttermann, 2013).

2.2.1 Inputvariablen

Gemäss dem IPO-Modell sind Strukturmerkmale von Teams als Inputvariablen zu betrachten, worunter Variablen der Teamzusammensetzung und -struktur fallen (Hülsheger et al., 2013). Hinsichtlich der Innovationsförderlichkeit sind insbesondere die Diversität, die Aufgaben- und Zielabhängigkeit im Team, die Teamgrösse sowie die Dauer der Zusammenarbeit im Team untersucht worden (Hülsheger et al., 2013). Entsprechende Forschungsergebnisse in Bezug auf Innovativität werden nachfolgend erläutert.

2.2.1.1 Diversität

Die Diversität eines Teams wurde im Zusammenhang mit Innovation wiederholt diskutiert und wird in der Literatur häufig als wichtige Determinante für Teaminnovation genannt (u. a. Eisenbeiß, 2008; Jackson, 1996; Paulus, 2000; West, 2002a). Diversität bezieht sich auf die Vielfalt in der Zusammensetzung eines Teams und umfasst Heterogenität bezüglich unterschiedlicher

Attribute, wie beispielsweise Ausbildung, berufliche Funktion, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Alter, Geschlecht, Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten oder Erfahrung (Eisenbeiß, 2008; Milliken & Martins, 1996). Bei Teaminnovation stehen insbesondere die jobrelevante Diversität sowie die Hintergrund-Diversität im Fokus (Hülshager et al., 2009; Hüttermann, 2013; Shalley & Gilson, 2004; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Erstere bezieht sich auf die Heterogenität der Teammitglieder in Bezug auf arbeitsplatz- oder aufgabenbezogene Attribute, wie etwa Funktion, Beruf, Ausbildung, Dienstalter, Wissen, Fachwissen oder Fähigkeiten (Hülshager et al., 2009; Milliken & Martins, 1996; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Woodman et al. (1993) gehen davon aus, dass die jobrelevante Diversität förderlich für Teaminnovation ist (Hülshager et al., 2009). So verfügt ein Team, welches jobrelevante Diversität aufweist, einerseits über ein breites Spektrum an Fachwissen, Fähigkeiten, Kenntnissen und Wissen, was dafür hilfreich ist, neue Produkte und Verfahren zu entwickeln (Hülshager et al., 2009). Andererseits profitieren solche Teams von verschiedenen Perspektiven und Ansätzen, was die kreativitätsbezogenen kognitiven Prozesse anregt (Hülshager et al., 2009; Perry-Smith, 2006). Weiter begünstigt diese Art der Diversität die Kommunikation mit Personen ausserhalb des Teams, was in der Regel zu Informationsgewinn und einer Erweiterung der Perspektiven der Teammitglieder führt (Hülshager et al., 2009; Hüttermann, 2013; Perry-Smith & Shalley, 2003; West, 2002a). Solche positiven Auswirkungen der jobrelevanten Diversität auf die Teaminnovation sind auf die damit einhergehenden vielfältigen kognitiven Ressourcen im Team zurückzuführen (Hülshager et al., 2009). Im Rahmen ihrer Meta-Analyse konnten Hülshager et al. (2009) einen moderaten, signifikant positiven Zusammenhang zwischen jobrelevanter Diversität und Innovation ermitteln (Hülshager et al., 2013; Hüttermann, 2013).

Die Hintergrund-Diversität beschreibt ergänzend nicht aufgabenbezogene Unterschiede der Teammitglieder wie Alter, Geschlecht oder ethische Zugehörigkeit (Hülshager et al., 2009; Milliken & Martins, 1996; Pelled et al., 1999; Webber & Donahue, 2001). Anders als jobrelevante Diversität ruft die Hintergrund-Diversität der Teammitglieder keine kognitiven Ressourcenvielfalt hervor (Hülshager et al., 2009; Webber & Donahue, 2001). Milliken & Martins (1996) sowie Van der Vegt & Janssen (2003) sprechen in diesem Zusammenhang aus theoretischer Perspektive von möglichen Konsequenzen, die sich negativ auf Teaminnovation auswirken können (Hülshager et al., 2009). So kann Hintergrund-Diversität zu Kommunikationsproblemen sowie Schwierigkeiten bei der Problemlösung und bei der Konsensfindung aufgrund gegensätzlicher Vorstellungen innerhalb des Teams führen (Hülshager et al., 2009). Doch gerade für die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen ist die Fähigkeit, gegensätzliche Standpunkte

zu diskutieren und abweichende zu integrieren, um Konsens erreichen zu können, entscheidend (Hülshager et al., 2009). Die empirische Befundlage kommt weitgehend eindeutig zu dem Schluss, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Hintergrund-Diversität und Innovation gibt (Hülshager et al., 2009, 2013).

2.2.1.2 Aufgabenabhängigkeit & Zielabhängigkeit

Aufgabenabhängigkeit bezieht sich auf das Ausmass, in welchem Teammitglieder bei der Ausführung und effektiven Erfüllung ihrer Aufgabe voneinander abhängig sind (Hülshager et al., 2009). Zielabhängigkeit beschreibt hingegen das Ausmass, in welchem die Ziele und Belohnungen der Teammitglieder so miteinander verknüpft sind, dass ein einzelnes Teammitglied das Ziel nur erreichen kann, wenn die anderen Teammitglieder ihre Ziele auch erreichen (Hülshager et al., 2009; Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993; Van der Vegt & Janssen, 2003; Van der Vegt & Van de Vliert, 2002; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 1999). Die Beziehung zwischen Aufgabenabhängigkeit und Zielabhängigkeit sowie Teamleistung ist bereits gut untersucht (Hülshager et al., 2009). Gemäss Van der Vegt & Janssen (2003) gibt es im Zusammenhang mit Innovation jedoch nur wenige Untersuchungen (Hülshager et al., 2009). Aus theoretischer Perspektive gibt es allerdings gute Gründe, um eine positive Beziehung zwischen Aufgabenabhängigkeit und Zielabhängigkeit sowie Innovation zu erwarten, da Aufgabenabhängigkeit und Zielabhängigkeit die zwischenmenschliche Interaktion, Kommunikation und Kooperation innerhalb des Teams stimulieren (Hülshager et al., 2009; Van der Vegt & Van de Vliert, 2002; Van der Vegt et al., 1999). Nur wenn Teammitglieder miteinander interagieren, können Ideen ausgetauscht, unterschiedliche Standpunkte diskutiert und dahingehend integriert bzw. evaluiert werden, wodurch qualitativ hochwertige Produkte kreiert oder innovative Verfahren entwickelt werden können (Hülshager et al., 2009). Gemäss Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr (2009) können Interaktionen durchaus zu konträren Meinungen und Perspektiven führen, weshalb der Umgang mit diesen unvermeidlichen Unterschieden zwischen Teammitgliedern eine Regulierung solcher Konflikte auf niedriger Ebene fordert, was letztlich zu innovativen Lösungen führt (Hülshager et al., 2009).

Aus empirischer Perspektive lassen sich in Bezug auf den Einfluss von Aufgabenabhängigkeit auf Teaminnovation keine generalisierbaren Schlüsse ziehen (Hüttermann, 2013). So ermitteln Hülshager et al. (2009) in ihrer Meta-Analyse keinen signifikanten Zusammenhang (Hüttermann, 2013). Im Gegensatz dazu bestätigen empirische Studien die theoretischen Argumente, welche für einen positiven Zusammenhang zwischen Zielabhängigkeit und Teaminnovation sprechen (Hülshager et al., 2009; 2013). So hat sich die Zielabhängigkeit als ein signifikanter,

wengleich von der Effektstärke her eher bescheidener Prädiktor von Teaminnovation erwiesen (Hülshager et al., 2009; 2013).

2.2.1.3 Teamgrösse

Im Hinblick auf den Einfluss der Anzahl von Teammitgliedern auf die Teaminnovation lassen sich zwei konträre theoretische Ansätze in der bestehenden Forschung identifizieren (Hüttermann, 2013). So postulieren etliche Autorinnen und Autoren einen positiven, linearen Zusammenhang zwischen Teamgrösse und Innovation (u. a. Hülshager et al., 2009; Wallmark, Holmqvist, Eckerstein & Langered, 1973), wobei mit der Anzahl an Teammitgliedern tendenziell auch die Quantität und Qualität der verfügbaren Ressourcen wie Zeit, Energie und Wissen zunehme, was insbesondere für die Bearbeitung komplexer Aufgaben von Vorteil sein könne (Hüttermann, 2013; Kozlowski & Bell, 2003; Stewart, 2006). Gemäss Hüttermann (2013) gehen andere Autorinnen und Autoren jedoch von einem nicht-linearen, umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Teamgrösse und Teaminnovation aus (u. a. West & Anderson, 1996). Sie argwöhnen, dass sehr kleine Teams über eine zu geringe Bandbreite an unterschiedlichen Fähigkeiten, Perspektiven und Wissen für die Entwicklung innovativer Ideen verfügen würden (Hüttermann, 2013). In sehr grossen Teams könnten umgekehrt Koordinations- und Prozessverluste überwiegen, die den effektiven Austausch von Ideen sowie die zielorientierte Identifikation von innovativen Lösungen womöglich erschweren (Gooding & Wagner, 1985; Guzzo & Shea, 1992; Hüttermann, 2013). Entgegen diesen widersprüchlichen theoretischen Vermutungen kommen Hülshager et al. (2009) im Rahmen ihrer Meta-Analyse zu einem eindeutigen Ergebnis und können einen signifikant positiven Effekt von zunehmender Teamgrösse auf die Teaminnovation identifizieren (Hüttermann, 2013). Auch Stewart (2006) kommt zu einem vergleichbaren Ergebnis (Hüttermann, 2013). Er stellt im Rahmen seiner Meta-Analyse einen positiven und signifikanten Einfluss der Teamgrösse auf Performance fest, insbesondere bei Teams, die an komplexen Aufgaben arbeiten (Hüttermann, 2013). So ist auf Basis der bisherigen empirischen Forschung insgesamt davon auszugehen, dass sich eine zunehmende Anzahl an Mitarbeitenden positiv auf die Innovativität im Team auswirkt (Hüttermann, 2013).

2.2.1.4 Dauer der Zusammenarbeit

Gemäss Hüttermann (2013) werden aus Sicht der Theorie in erster Linie negative Effekte einer zunehmenden Dauer der Zusammenarbeit im Team auf Innovativität erwartet. Viele Untersuchungen stützen ihre Argumentation dabei mehrheitlich auf die Studie von Katz (1982), der die negativen Effekte einer zunehmenden Dauer der Zusammenarbeit in Teams insbesondere mit einer damit einhergehenden Verringerung der externen Kommunikation und der internen

Kommunikation begründet (Hüttermann, 2013). So entwickeln Teams gemäss Katz (1982) gewohnheitsmässige Denkmuster, Verhaltensweisen und Arbeitsroutinen, die sie mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit immer weniger kritisch hinterfragen (Hüttermann, 2013). Dadurch neigen sie dazu, Informationen und Ideen von ausserhalb des Teams, die diese Gewohnheiten und Routinen in Frage stellen könnten, zu ignorieren (Hüttermann, 2013). Für die Innovativität von Teams kann dies schädlich sein, da externe Informationsquellen wesentliche Impulse für die Entwicklung neuer Ideen liefern können (Hüttermann, 2013; Katz, 1982). Im Hinblick auf die teaminterne Kommunikation neigen Teammitglieder mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit dazu, weniger miteinander zu interagieren (Hüttermann, 2013). So kennen die Teammitglieder die gegenseitigen Wissenshintergründe, Fähigkeiten und Meinungen, wodurch geringere Notwendigkeit für einen Austausch besteht (Hüttermann, 2013). Aufgrund solch verringerter Interaktion und Kommunikation büssen länger zusammenarbeitende Teams womöglich ihr synergetisches Potenzial im Sinne eines kritisch-konstruktiven Austausches und der gemeinschaftlichen Entwicklung neuer Ideen ein (Hüttermann, 2013; Katz, 1982). Weniger eindeutig gestalten sich die empirischen Befunde (Hüttermann, 2013). Hülsheger et al. (2009) kommen zu dem Ergebnis, dass es keinen signifikanten Effekt der Dauer der Zusammenarbeit auf die Innovativität von Teams gibt, weisen jedoch auf eine grosse Variabilität der diesbezüglichen Effektstärken hin (Hüttermann, 2013). Diese unterschiedlichen Ergebnisse sind gemäss Hülsheger et al. (2009) zu einem grossen Teil auf Unterschiede in den Messmethoden zurückzuführen. So ergibt sich eine negative Korrelation zwischen Dauer der Zusammenarbeit im Team und Innovation im Falle von Selbsteinschätzungen, jedoch eine positive Korrelation im Fall von unabhängigen Bewertungen (Hülsheger et al., 2009).

2.2.2 Prozessvariablen

Neben Strukturmerkmalen nehmen Gruppenprozesse in der Innovationsliteratur einen zentralen Stellenwert ein, beispielsweise in Woodmans et al. (1993) Interaktionsmodell der organisationalen Kreativität und auch in den Arbeiten von West und Kollegen (Anderson & West, 1996; West, 1990; West & Anderson, 1996) zur Innovativität in Gruppen und Teams (Hülsheger et al., 2013). Im Zuge der Literaturlauswertung hinsichtlich Innovationsförderlichkeit kommen die Prozessvariablen Führung, Vision, partizipative Sicherheit, Unterstützung von Innovation, Kohäsion, Kommunikation, Aufgabenorientierung und Konflikte zum Tragen (Hülsheger et al., 2009; Hüttermann, 2013). Diese werden nachfolgend erläutert.

2.2.2.1 Führung

Verschiedene Autorinnen und Autoren betonen den hohen Stellenwert von Führung für die Teaminnovation (u. a. Agrell & Gustafson, 1996; Anderson & King, 1993; Hüttermann, 2013; King & Anderson, 1990; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Gemäss Hüttermann (2013) werden in konzeptioneller Hinsicht insbesondere zwei Führungstheorien bzw. Führungsverhaltensweisen in Zusammenhang mit Teaminnovation diskutiert: Der transformationale und der partizipative Führungsstil (u. a. Agrell & Gustafson, 1996; King & Anderson, 1990; Waldman & Bass, 1991). Da die transformationale Führung nach wie vor einer der prominentesten und empirisch am meisten untersuchten Führungsstile ist (u. a. Boerner, Hüttermann & Reinwald, 2017), fokussiert sich die Autorin im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf diesen (Barling, Christine & Hopton, 2011; Hüttermann, 2013).

Der transformationale Führungsstil basiert auf der Annahme, dass transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so motivieren können, dass diese ihr volles Potential entfalten und zu Leistungen, die über die Erwartungen hinausgehen, fähig sind (Bass, 1985; Hüttermann, 2013). Durch eine gemeinsame Vision, die Entwicklung von emotionaler Verbundenheit, die Umwandlung von zentralen Einstellungen, Ansichten und Werten werden die Mitarbeitenden dazu gebracht, ihre Eigeninteressen zugunsten eines gemeinsamen höheren Ziels bzw. einer Vision zurückzustellen (Bass, 1985, 1998; Bass & Riggio, 2006; Hüttermann, 2013). Dadurch wird die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gestärkt und die Bildung eines starken Commitments in Bezug auf die Vision und die Mission gefördert (Hüttermann, 2013; Shamir, House & Arthur, 1993). In der Literatur finden sich vier Dimensionen von transformationaler Führung (Bass & Avolio, 1994; Hüttermann, 2013). Die Dimension *Idealisierter Einfluss* bezieht sich auf die charismatische Vorbildfunktion einer Führungskraft, die zu Vertrauen, Respekt und Nachahmung seitens der Mitarbeitenden führt (Bass, 1998; Hüttermann, 2013). Durch die Dimension *Inspirierende Motivierung* verleihen transformationale Führungskräfte der Arbeit einen erkennbaren Sinn, indem sie eine attraktive Zukunftsvision formulieren und die Mitarbeitenden zu deren Erreichung ermutigen (Hüttermann, 2013). Auch kann dadurch der Teamgeist gestärkt werden (Antonakis & House, 2002; Hüttermann, 2013). Mithilfe der Dimension *Intellektuelle Stimulierung* werden die Mitarbeitenden dazu bewegt, traditionelle Sichtweisen in Frage zu stellen, alte Probleme in einem neuen Licht zu betrachten und den Status quo zu hinterfragen (Bass, 1985; Hüttermann, 2013). Die Dimension *Individuelle Wertschätzung* betrifft die Aufmerksamkeit, welche transformationale Führungskräfte den Mitarbeitenden zukommen lassen, indem sie auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen und als Coachs bzw.

Mentoren agieren (Bass & Avolio, 1994; Hüttermann, 2013).

Die Förderung von Innovativität ist für die transformationale Führung von zentraler Bedeutung (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Hüttermann, 2013), weshalb gemäss Hüttermann (2013) verschiedene theoretische Ansätze entwickelt wurden, bei welchen der Analysefokus jedoch mehrheitlich auf der Individual- oder Organisationsebene liegt (u. a. Brown, 1994; Gebert, 2002; Tichy & Devanna, 1986). Bass (1994) setzte sich mit dem Einfluss von transformationaler Führung auf Teaminnovation auseinander und argumentiert, dass die individuelle Wertschätzung seitens Führungskräfte den Mitarbeitenden im Innovationsprozess umfassende Partizipationsmöglichkeiten bietet, was ihr Commitment zu diesem Prozess stärkt und dadurch innovationsbezogene Anstrengungen stimuliert (Hüttermann, 2013). Zudem regen transformationale Führungskräfte durch intellektuelle Stimulierung die kreativen Problemlösungskapazitäten ihrer Mitarbeitenden an (Hüttermann, 2013). Dabei geben sich die Führungskräfte nicht mit suboptimalen Ergebnissen zufrieden, sondern spornen ihre Mitarbeitenden zu immer kreativeren und innovativeren Ideen an (Hüttermann, 2013). Ohnehin steigen durch den idealisierten Einfluss der transformationalen Führung die Einsatzbereitschaft und das Commitment der Mitarbeitenden, was sich positiv auf die Suche nach optimalen und innovativen Lösungen auswirken dürfte (Bass, 1994; Hüttermann, 2013).

Aus empirischer Perspektive belegen Einzelstudien unterschiedliche Effekte von transformationaler Führung auf Teaminnovation. So findet Keller (2006) positive Effekte, während Jaussi & Dionne (2003) auf negative und Eisenbeiss et al. (2008) auf nicht-signifikante Effekte treffen (Hüttermann, 2013). Rosing, Frese & Bausch (2011) konnten in ihrer Meta-Analyse jedoch insgesamt einen positiven und signifikanten Einfluss von transformationaler Führung auf Teaminnovation feststellen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass transformationaler Führung sowohl aus theoretischer als auch aus empirischer Sicht grosses Potential zur Förderung von Teaminnovation zugeschrieben wird (Hüttermann, 2013).

2.2.2.2 Vision

Vision ist ein weiteres Konstrukt, das in der Literatur hohe Aufmerksamkeit erhält und sich in Bezug auf Innovation als förderlich erwiesen hat (Hülshager et al., 2013). Brodbeck, Anderson & West (2000) verstehen unter Visionen übergeordnete, wertgeschätzte Ziele, die in eine generelle Richtung weisen sowie motivierend wirken. Brodbeck et al. (2000) markieren charakteristische Merkmale der Vision, welche Innovation und Leistung fördern: Klarheit, Wertschätzung und Einigkeit zwischen den Gruppenmitgliedern sowohl über Zielinhalt als auch über das

Ausmass der Zielerreichbarkeit (Brodbeck & Maier, 2001). Nachfolgend werden diese charakteristischen Merkmale kurz umrissen.

Manche Teams nehmen sich nicht die Zeit, ihre Ziele zu explorieren, klar und deutlich zu artikulieren und in Form eines *Vision Statements*¹ zu integrieren (Brodbeck et al., 2000). Ziele und Visionen können jedoch erst durch einen Prozess der Klarheit zur sozial geteilten Realität werden, auf die sich die Teammitglieder in ihrem Handeln und Bewerten beziehen können (Brodbeck et al., 2000).

Teilen die Teammitglieder nicht die gleichen Visionen, lassen sich ihre individuellen Kräfte und Ressourcen nicht konsequent bündeln (Brodbeck et al., 2000). Visionen müssen ausgehandelt werden, denn Teammitglieder haben in der Regel nicht dieselben Werte, Interessen, Erwartungen und Überzeugungen, verfolgen also nicht ohne Weiteres dieselben Ziele (Brodbeck et al., 2000). Werden Visionen mehrheitlich durch Führungskräfte oder das Management definiert, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie sozial geteilt und mit hohem Eigenengagement verfolgt werden (Brodbeck et al., 2000).

Je konkreter die Visionen im unmittelbaren Arbeitskontext verankert und erreichbar sind, desto besser kann das Engagement für solche wertgeschätzten Ziele auch in Handeln umgesetzt werden (Brodbeck et al., 2000).

Ist die Vision hoch, sind die Teamziele und die Organisationsziele für die Teammitglieder klar, werden geschätzt und als erreichbar wahrgenommen. Zudem fühlen sich die Teammitglieder solchen Zielen verpflichtet (Hülshager et al., 2009). Deutlich formulierte Ziele können den Teammitgliedern dabei helfen, ihre Bemühungen zu kanalisieren und ihrer Arbeit Sinn zu verleihen. Auch können sie die einzelnen Teammitglieder motivieren, ihre innovative Leistung zu verbessern (Hülshager et al., 2009). Gemäss Hülshager et al. (2009) haben etliche Autorinnen und Autoren darauf hingewiesen, dass ein Team nur dann innovativ sein kann, wenn sich die Teammitglieder für die Ziele des Teams und der Organisation engagieren und ein Gefühl von Zweck und Verantwortung teilen (u. a. Cardinal, 2001; Gilson & Shalley, 2004; Rickards, Chen & Moger, 2001). Im Rahmen der Meta-Analyse von Hülshager et al. (2009) hat sich das Konstrukt Vision als besonders innovationsförderlich erwiesen (Hülshager et al., 2013).

¹ Das Vision Statement beschreibt, was das Unternehmen in der Zukunft erreichen will. Es ist in der Regel auf einen längeren Zeitraum ausgelegt und fasst die Strategie, Werte und Kultur des Unternehmens in prägnanter Form zusammen (Köpke, n. d.).

2.2.2.3 Partizipative Sicherheit

Auch das Konstrukt der partizipativen Sicherheit spielt im Zusammenhang mit Teaminnovation eine wichtige Rolle. Es beschreibt einerseits das Ausmass, in welchem Teammitglieder an Prozessen der Entscheidungsfindung teilnehmen können und ihre Ideen bzw. Anregungen Gehör finden (Hülshager et al., 2013). Andererseits bezieht sich partizipative Sicherheit auf eine Atmosphäre des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung im Team (Hülshager et al., 2013; West, 1990; West & Anderson, 1996). Brodbeck et al. (2000) heben hinsichtlich der partizipativen Sicherheit die vier Komponenten von Einfluss bei Entscheidungen, Informationsverteilung, Kontaktpflege und Sicherheit hervor. Diese vier Komponenten werden nachfolgend kurz erläutert.

Gemäss Brodbeck et al. (2000) besteht Partizipation darin, den Prozess der Entscheidungsfindung kollektiv auszuhandeln, wohingegen Einzelentscheidungen in den Händen einzelner Teammitglieder liegen können, je nach situativen Anforderungen und Expertise. Durch Partizipation lassen sich die individuellen Erfahrungen, Sichtweisen, Ideen, Fertigkeiten und Fähigkeiten im Team zu einem gut sortierten Werkzeugkasten zusammenfügen, dessen Instrumente von den Teammitgliedern für das aufeinander abgestimmte Meistern zukünftiger Situationen eingesetzt werden können (Brodbeck et al., 2000).

Von Teams, in welchen kein umfassender und offener Informationsaustausch gepflegt wird, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit viele gute Gelegenheiten für effizienteres und kreativeres Handeln übersehen (Brodbeck et al., 2000). Wird Information als Machtinstrument missverstanden und einzig zur Förderung von individuellen Interessen eingesetzt, verringert sich unter anderem das Innovationspotential im Team (Brodbeck et al., 2000).

Gemäss Brodbeck et al. (2000) determiniert die Häufigkeit der direkten Kommunikation, selbst wenn sich diese nicht auf arbeitsbezogenen Inhalt bezieht, das Ausmass, in welchem Ideen, Informationen und konträre Ansichten ausgetauscht werden. Durch Kontaktpflege wird der kollektive Fundus an Triebkraft, Wissen und kreativen Gelegenheiten erweitert (Brodbeck et al., 2000). Meiden sich die Teammitglieder gegenseitig, um Konflikten aus dem Weg zu gehen, versäumen sie ebenso wertvolle Gelegenheiten, effektivere Zusammenarbeit zu fördern und kreative Lösungen für Konflikte zu generieren (Brodbeck et al., 2000).

Brodbeck et al. (2000) weisen darauf hin, dass die individuell erlebte Sicherheit von zentraler

Bedeutung ist. Teammitglieder sind bereit, neue Ideen und Kompromisse auszuprobieren sowie die damit einhergehenden Risiken einzugehen, wenn sie sich sicher davor fühlen, der Lächerlichkeit preisgegeben oder persönlich attackiert zu werden (Brodbeck et al., 2000). Insbesondere der Aspekt der gruppeninternen Sicherheit ist eng mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) verknüpft, die eine Teamatmosphäre des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung beschreibt (Hülshager et al., 2013; Hüttermann, 2013). Folglich verbindet sich die partizipative Sicherheit mit der psychologischen Sicherheit in dem Ausmass, in welchem Teammitglieder in Entscheidungsprozesse eingebunden sind (Hüttermann, 2013). Gemäss West (1990) ist die Wirkungsweise von partizipativer Sicherheit vergleichbar mit jener der psychologischen Sicherheit (Hüttermann, 2013).

Aus empirischer Perspektive wurde der erwartete positive Effekt von psychologischer und/oder partizipativer Sicherheit auf Teaminnovation bereits mehrfach bestätigt (Hüttermann, 2013). So konnte Post (2012) nachweisen, dass psychologische Sicherheit positiv mit der durch die Teammitglieder bewerteten Innovativität verbunden ist (Hüttermann, 2013). Auch Anderson und West (1998) fanden einen positiv signifikanten Zusammenhang zwischen partizipativer Sicherheit und der Selbsteinschätzung der Teaminnovation durch die Mitarbeitenden (Hüttermann, 2013). Auf der Basis einer kombinierten Betrachtung von Studien, in denen entweder psychologische oder partizipative Sicherheit untersucht wurden, kommt auch die Meta-Analyse von Hülshager et al. (2009) zu dem Ergebnis eines signifikant positiven, wenn auch geringen Zusammenhangs mit Teaminnovation (Hüttermann, 2013).

2.2.2.4 Unterstützung für Innovation

Etliche Autorinnen und Autoren haben die Bedeutung der Unterstützung für Innovation seitens der Teammitglieder, Führungskräfte sowie des Managements hervorgehoben (Hülshager et al., 2013). West (1990) beschreibt diese Unterstützung für Innovation als «expectation, approval and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing things in the work environment» (S. 315). Gemäss Brodbeck et al. (2000) umfasst die Unterstützung für Innovation zwei Komponenten. Dazu zählt zum einen die Bereitschaft zur Innovation bzw. das Artikulieren entsprechender Normen, zum anderen die Umsetzung bzw. die im praktischen Handeln erkennbaren Normen für Innovation (Brodbeck et al., 2000). So ist gemäss West (1990) die Unterstützung von Innovation in denjenigen Teams stark ausgeprägt, in denen es für gut befunden und sogar erwartet wird, dass Teammitglieder sich bemühen, neue Wege zu beschreiten und Prozesse im Arbeitsumfeld zu verbessern (Hülshager et al., 2013). Es bestehen somit hohe innovationsbezogene Normen, die vorgegeben und aktiv vorgelebt werden

(Hülshager et al., 2013). Versuche, neue Ideen vorzuschlagen und neue Vorgehensweisen zu implementieren, werden durch die anderen Teammitglieder sowie die Führungskräfte nicht nur verbal, sondern auch durch konkretes Handeln unterstützt (Anderson & West, 1996; Hülshager et al., 2013; West, 1990).

Aus empirischer Sicht zeigen Forschungsergebnisse, dass Innovation durch die Unterstützung innovativer Bemühungen in Teams begünstigt wird (Brodbeck et al., 2000). Gemäss Hülshager et al. (2013) führt diese Unterstützung dazu, dass Mitarbeitende eher bereit sind, Risiken einzugehen, um neue und möglicherweise auf den ersten Blick abwegige Vorgehensweisen vorzuschlagen und zu implementieren, was Innovation begünstigt (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Madjar, Oldham & Pratt, 2002; Scott & Bruce, 1994; Shin & Zhou, 2003). Auch im Rahmen der Metaanalyse von Hülshager et al. (2009) hat sich die Unterstützung von Innovation als innovationsförderlich erwiesen. So ermittelten sie insgesamt einen signifikant positiven Zusammenhang, welcher einem mittleren bis starken Effekt nach Cohen (1992) entspricht (Hülshager et al., 2013).

2.2.2.5 Aufgabenorientierung

Aufgabenorientierung beschreibt das Ausmass, in welchem Gruppenmitglieder bei der Verfolgung ihrer Vision ein gemeinsames Interesse an hohen Leistungsstandards und exzellenter Qualität haben (Hülshager et al., 2013; West, 1990). In ihrem gemeinsamen Streben nach exzellenter Leistung überprüfen die Teammitglieder kontinuierlich ihre eigene Leistung sowie die Leistung der anderen, geben sich gegenseitig Feedback und begutachten ihre Ideen und deren Umsetzung kritisch (Hülshager et al., 2013; West, 1990). Gemäss Brodbeck et al. (2000) umfasst die Aufgabenorientierung die Komponenten hohe Leistungsstandards und Reflexion sowie Synergie und konstruktive Kontroverse. So betonen Brodbeck et al. (2000), dass ein hohes Anspruchsniveau, welches stetiger Reflexion unterliegt, von zentraler Bedeutung ist, um die Ziellangemessenheit der Arbeitsergebnisse, der Teamprozesse und der Vorgehensweisen sicherzustellen. West (1996) belegt, dass Teamreflexion zur Verbesserung der Leistung und zu kreativeren Problemlösungen führt (Brodbeck et al., 2000). Teamreflexion ist jedoch mit dem Risiko verbunden, dass zunächst mehr statt weniger Unsicherheit geschaffen wird, da gewohnte Vorgehensweisen und Strategien im Team auf den Prüfstand gestellt werden und nach neuartigen Lösungen gesucht werden muss (Brodbeck et al., 2000). Jedoch zeichnen sich besonders leistungsstarke und kreative Teams dadurch aus, dass sie mit dieser Unsicherheit und Ambiguität leben können und in hohem Masse anpassungsfähig sind, ohne ihre Vision aus den Augen zu verlieren (Brodbeck et al., 2000; West & Farr, 1990). Gemäss Brodbeck et al. (2000) findet sich

in reflexiven Teams oftmals ein hohes Mass an konstruktiver Kontroverse, was dazu führt, dass trotz Unsicherheit, Ambiguität und Dissens in Sachfragen eine Atmosphäre gegenseitiger Unterstützung und gegenseitigen Vertrauens besteht. So wird die kritische Begutachtung der eigenen Arbeit im Team als gesunder, konstruktiver Prozess der Wertschöpfung und Synergie angesehen, statt als destruktiver Konflikt, bei dem Wertverluste und Prozessverluste billigend in Kauf genommen werden (Brodbeck et al., 2000). Solange konstruktive Kontroversen nicht zu persönlichen Konflikten mutieren, werden sie als nützlich erachtet, denn sie helfen, ein Problem von vielen Seiten zu betrachten, unterschiedliche Sichtweisen offen zu diskutieren und so zur bestmöglichen Lösung zu gelangen (Hülsheger et al., 2013; West & Anderson, 1996).

Die Ergebnisse aus der Meta-Analyse von Hülsheger et al. (2009) stützen diese Argumente empirisch. So ermitteln Hülsheger et al. (2009) einen signifikanten und positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenorientierung und Innovation (Hülsheger et al., 2013).

2.2.2.6 Kohäsion

Eine weitere häufig diskutierte Determinante von Teaminnovation ist Kohäsion, wofür sich in der Literatur teilweise sehr unterschiedliche Konzeptualisierungen finden lassen (Anderson, 1992; Hülsheger et al., 2009; Hüttermann, 2013; King & Anderson, 1990). Einige Quellen beziehen Kohäsion hauptsächlich auf den Grad der Anziehung zwischen den Teammitgliedern (u. a. Festinger, 1950), während sich jüngere Konzeptualisierungen auf eine mehrdimensionale Sichtweise stützen (Carless & De Paola, 2000). Gemäss Beal, Cohen, Burke & McLendon (2003) sowie Mullen & Copper (1994) beinhaltet die multidimensionale Sichtweise beispielsweise die zwischenmenschliche Anziehung, Aufgaben-Commitment sowie Gruppenstolz (Hülsheger et al., 2009). Carless & De Paola (2000) konzentrieren sich in diesem Zusammenhang auf Aufgabenkohäsion, soziale Kohäsion sowie die individuelle Anziehungskraft in Bezug auf das Team. Dabei bezieht sich die Aufgabenkohäsion auf den Grad des Commitments für die Aufgabe, die soziale Kohäsion bezeichnet den Umfang, in welchem die Teammitglieder sozial interagieren und die individuelle Anziehungskraft in Bezug auf das Team bezeichnet das Ausmass, in dem sich die Teammitglieder zur Gruppe hingezogen fühlen (Carless & De Paola, 2000). Unabhängig vom spezifischen Kohäsionsverständnis gehen die konzeptionellen Studien mehrheitlich von förderlichen Effekten auf die Teaminnovation aus (Hüttermann, 2013; Kozlowski & Ilgen, 2006). Ein gutes persönliches Verhältnis, eine hohe Aufgabenorientierung sowie ein starkes Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl mit dem Team können die Kooperation und Kommunikation unter den Teammitgliedern positiv beeinflussen (Hüttermann, 2013). Damit einhergehend werden der Austausch und die Verbreitung von Informationen im

Team stimuliert, was die Entwicklung und Umsetzung neuartiger Ideen begünstigen kann (Hülshager et al., 2009; Hüttermann, 2013). Gemäss Hüttermann (2013) wird neben den positiven Effekten von Kohäsion vereinzelt jedoch auch auf einen möglichen negativen Zusammenhang mit Teaminnovation verwiesen (u. a. Nyström, 1979). Ein zu hohes Mass an Kohäsion könnte zu einer Angleichung der Perspektiven und Standpunkte der Teammitglieder führen, was für einen kritisch-konstruktiven Ideen- und Informationsaustausch nicht förderlich wäre (Hüttermann, 2013). Weiter kann eine sehr starke Kohäsion in motivationaler Hinsicht die Bereitschaft der Teammitglieder verringern, divergierende Standpunkte zu äussern, um die Qualität der interpersonalen Beziehungen im Team nicht zu gefährden (Hüttermann, 2013). Auch dies würde sich eher negativ auf Innovativität auswirken (Hüttermann, 2013; King & Anderson, 1990).

Etwas weniger widersprüchlich zeigen sich die bisherigen empirischen Ergebnisse (Hüttermann, 2013). Während sich vereinzelt nicht signifikante Effekte von Kohäsion auf Teaminnovation finden lassen (u. a. West & Wallace, 1991), erwies sich der Zusammenhang zwischen Kohäsion und Teaminnovation in der Meta-Analyse von Hülshager et al. (2009) insgesamt als signifikant positiv (Hüttermann, 2013).

2.2.2.7 Kommunikation

Gemäss Hülshager et al. (2013) haben sich etliche Studien auf die Kommunikation als wichtige Quelle der Innovation konzentriert (u. a. Keller, 2001; Payne, 1990). In diesem Zusammenhang unterscheidet Keller (2001) zwischen interner und externer Kommunikation, wobei Erstere die Quantität und Qualität der Kommunikation innerhalb eines Teams erfasst, während sich die externe Kommunikation auf den Austausch mit Personen ausserhalb des eigenen Teams bezieht (Hülshager et al., 2013). Dabei können dies Personen aus anderen Abteilungen der eigenen Organisation sein oder auch Externe, z. B. Kunden, Lieferanten etc (Hülshager et al., 2013). Kommunikation trägt zur Innovation bei, indem sich Teammitglieder über ihre Ideen und Vorhaben austauschen, diese kritisch diskutieren, Probleme besprechen und sich gegenseitig Feedback geben – zentrale Aspekte bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen (Hoegl & Gemuenden, 2001; Hülshager et al., 2013; Keller, 2001; Monge, Cozzens & Contractor, 1992; Van de Ven, 1986). Die Kommunikation mit Personen ausserhalb des Teams ist wichtig, da sie dem Team Zugang zu neuartigen Informationen, neuem Wissen und anderen Perspektiven ermöglicht und somit einer Abschottung des Teams und allfälligem Gruppendenken vorbeugt (Ancona & Caldwell, 1992a; Hülshager et al., 2013; Janis, 1972; Keller, 2001; Perry-Smith & Shalley, 2003). Gerade bei der Entwicklung

neuartiger Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen ist es wichtig, die gewohnten Denk- und Handlungsmuster zu verlassen. Dies gelingt am besten, wenn das Team Anstösse von aussen bekommt (Hülsheger et al., 2013).

Geäss Hülsheger et al. (2009) haben aus empirischer Sichtweise viele Autorinnen und Autoren eine positive Beziehung zwischen externer Kommunikation und Innovation ermittelt (u. a. Ancona & Caldwell, 1992b; Andrews & Smith, 1996; Denison, Hart & Kahn, 1996; Keller, 2001; Payne, 1990). In ihrer Meta-Analyse haben Hülsheger et al. (2009) ebenfalls mittlere bis starke Effekte sowohl von externer als auch von interner Kommunikation auf Innovation gefunden, die zeigen, dass insbesondere Kommunikation mit Aussenstehenden innovationsförderlich ist (Hülsheger et al., 2013).

2.2.2.8 Konflikte

Gemäss Hüttermann (2013) weisen konzeptionelle Studien bezüglich innovationsrelevanter Teamprozesse auf die wichtige Bedeutung von Konflikten hin (u. a. Anderson et al., 2004; West, 2002b; West & Hirst, 2005), denn für Innovation können Konflikte durchaus von Vorteil sein. In der organisationalen Konfliktforschung wird dabei in Anlehnung an die Arbeiten von Deutsch (1973) und Jehn (1995, 1997) zwischen aufgabenorientierten und beziehungsorientierten Konflikten unterschieden (Hüttermann, 2013). Bei Aufgabenkonflikten handelt es sich um Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf den Inhalt einer zu erledigenden Aufgabe (Hüttermann, 2013). Aufgabenkonflikte resultieren vor allem aus unterschiedlichen Wissenshintergründen, Ideen und Standpunkten der Teammitglieder (Hüttermann, 2013; Jehn, 1995). In zahlreichen Untersuchungen wird Aufgabenkonflikten ein innovationsförderlicher Effekt zugeschrieben (u. a. West 2002b), denn diese können die synergetische Verbreitung von Wissen, Informationen und Meinungen im Team begünstigen und damit die Entwicklung von Innovation begünstigen (De Dreu, 2006, Hüttermann, 2013). Beziehungskonflikte betreffen hingegen emotionale Spannungen, Verstimmungen und Abneigungen zwischen Teammitgliedern, die auf persönlichen Unverträglichkeiten basieren (Hüttermann, 2013; Jehn, 1995). Es besteht Konsens darüber, dass sich beziehungsorientierte Konflikte negativ auf die Innovativität von Teams auswirken (Hüttermann, 2013). Da sie viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen, stehen weniger Ressourcen für einen konstruktiven, aufgabenbezogenen Austausch im Team zur Verfügung (Hüttermann, 2013). Zudem können beziehungsorientierte Konflikte die Kommunikation und Kooperation im Team deutlich verschlechtern, worunter die Verarbeitung von Informationen leidet (Hüttermann, 2013). In jedem Fall ist von negativen Auswirkungen auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen auszugehen (Hüttermann, 2013; Jehn & Bendersky, 2003).

Entgegen den theoretischen Erwartungen sind die empirischen Forschungsergebnisse im Hinblick auf die Beziehung zwischen Aufgabenkonflikten und Teaminnovation nicht eindeutig (Hüttermann, 2013). So ermitteln Hülsheger et al. (2009) im Rahmen ihrer Meta-Analyse keinen Zusammenhang. Diese mangelnde Signifikanz kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Verbindung zwischen den beiden Variablen möglicherweise komplexer ist als vermutet (Hüttermann, 2013). Die Ergebnisse von Jehn (1995) und De Dreu (2006) lassen diesbezüglich annehmen, dass Aufgabenkonflikte und Teaminnovation nicht-linear verbunden sind (Hüttermann, 2013). Weiter könnte der Einfluss von Aufgabenkonflikten auf Teaminnovation von zusätzlichen Randbedingungen (Moderatoren) abhängig sein (Hüttermann, 2013). So kommen Hülsheger et al. (2009) zur Schlussfolgerung: «Future studies should focus on exploring [...] contingencies under which task conflict helps or hinders innovation in the workplace.» (S. 1139). Der Einfluss von Beziehungskonflikten auf Teaminnovation ist empirisch nur wenig untersucht (Hüttermann, 2013). Während Hülsheger et al. (2009) in ihrer Meta-Analyse keinen signifikanten Einfluss von Beziehungskonflikten feststellen, identifizieren andere Studien einen negativen und signifikanten Einfluss von Beziehungskonflikten auf die Problemlösefähigkeiten von Teams (u. a. De Dreu, 2006) und auf Teamperformanz (Hüttermann, 2013).

2.3 Zusammenfassung und Ableitung Hypothesen

Innovation ist die zentrale Triebfeder in Unternehmen. Besonders in industrialisierten Hochlohnländern kann die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nur dadurch gesichert werden, dass Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Verfahren fortwährend verbessert bzw. neu entwickelt werden (Hülsheger et al., 2013). Daher ist es nicht verwunderlich, dass das Interesse an Erkenntnissen über Einflussfaktoren auf Innovation in den letzten Jahren stark zugenommen hat (Hülsheger et al., 2013). Im Vergleich zu Untersuchungen von Organisations- und Individualebene ist der Forschungsstand zu Innovativität auf Teamebene geringer ausgeprägt. Die gesichteten Studien haben sich mit unterschiedlichen Faktoren beschäftigt, die Innovation auf Teamebene fördern oder behindern (Hülsheger et al., 2013). Studien, welche sich explizit mit Innovativität in FinTech-Teams befassen, sind der Autorin nicht bekannt. Zu den am häufigsten untersuchten Einflussfaktoren von Teaminnovation zählen die Teamstrukturvariablen (insbesondere Diversity, Dauer der Zusammenarbeit im Team, Teamgröße und Aufgaben- sowie Zielabhängigkeit) sowie Teamprozesse (insbesondere Vision, partizipative Sicherheit, Kohäsion, Kommunikation, Aufgabenorientierung sowie Konflikte) und Führung (insbesondere partizipative und transformationale Führung) (Hülsheger et al., 2009; Hüttermann, 2013). Im Rahmen der Literaturrecherche ist die Autorin teilweise auf widersprüchliche theoretische Erwartungen im Hinblick auf diese Einflussfaktoren von Teaminnovation

gestossen. Entsprechend uneinheitlich gestaltet sich die empirisch Befundlage (Hüttermann, 2013). Abbildung 1 veranschaulicht diese Einflussfaktoren.

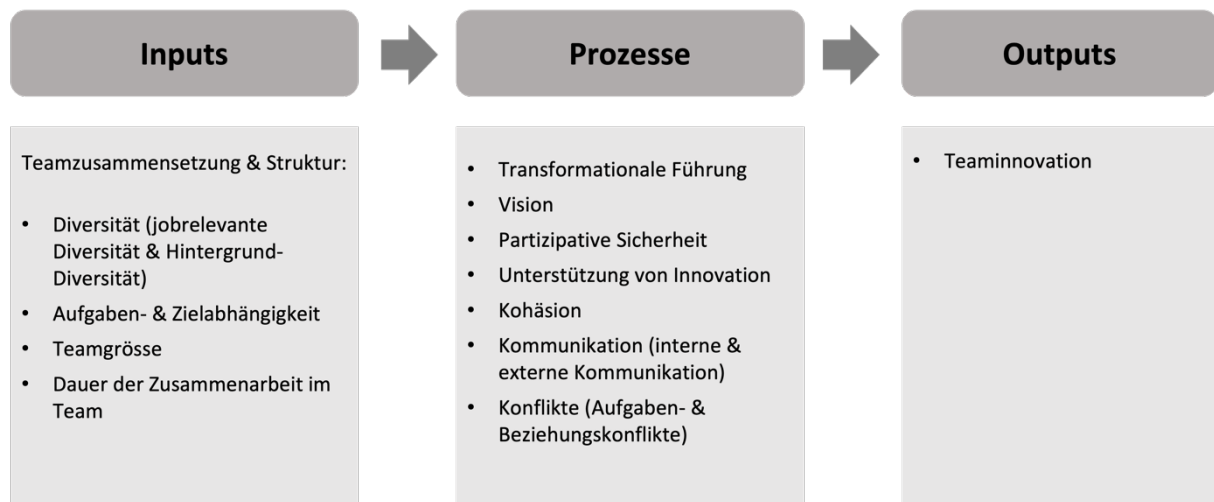


Abbildung 1: In der bestehenden Literatur untersuchte Einflussfaktoren für Innovation auf Teamebene (eigene Darstellung, 2021 in Anlehnung an Hülsheger et al. 2009; Przybysz, 2016)

In Bezug auf die Teamstrukturvariablen sprechen Forschungsergebnisse für einen positiven und signifikanten Zusammenhang zwischen jobrelevanter Diversität und Innovation. Allerdings weist die empirische Befundlage darauf hin, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Innovation und Hintergrund-Diversität besteht. Während Aufgabenabhängigkeit in Bezug auf Innovation eher unbedeutend zu sein scheint, hat sich die Zielabhängigkeit als signifikanter Prädiktor von Teaminnovation herausgestellt (Hülsheger et al, 2009). Weiter ist davon auszugehen, dass sich eine zunehmende Anzahl an Mitarbeitenden positiv auf die Teaminnovation auswirkt (Hüttermann, 2013). Weniger eindeutig gestalten sich die empirischen Befunde im Hinblick auf die Dauer der Zusammenarbeit (Hüttermann, 2013). Möglicherweise wirkt sich eine zunehmende Dauer der Zusammenarbeit eher hinderlich in Bezug auf Innovation aus (Katz, 1982; Hülsheger et al., 2009, Hüttermann, 2013). Bezüglich Prozessvariablen und Teaminnovation wird transformationaler Führung aus empirischer Sicht grosses Potential zugeschrieben (Hüttermann, 2013). Weiter haben sich die Konstrukte Vision, Unterstützung für Innovation, partizipative Sicherheit, Kohäsion, Kommunikation und Aufgabenorientierung als innovationsförderlich erwiesen (Hülsheger et al., 2009, 2013). Die Theorie schreibt Aufgabenkonflikten einen positiven Einfluss in Bezug auf Innovation zu, wogegen sich Beziehungskonflikte eher negativ auswirken. Die empirischen Forschungsergebnisse sind diesbezüglich jedoch nicht eindeutig (Hüttermann, 2013). Hülsheger et al. (2009) finden in ihrer Meta-Analyse beispielsweise weder für Aufgabenkonflikte noch für Beziehungskonflikte einen signifikanten Zusammenhang mit Teaminnovation (Hüttermann, 2013).

Im Hinblick auf die quantitative Online-Umfrage, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage „Inwiefern lassen sich diese in der Literatur gefundenen psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams auf die spezifischen Gegebenheiten von Teams in FinTechs übertragen?“ abzielt, werden aus der Theorie sowie dem aktuellen Forschungsstand folgende gerichteten Hypothesen in Bezug auf psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität (positiver Zusammenhang) in FinTech-Teams abgeleitet:

H1: Jobrelevante Diversität hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTechs-Teams.

H2: Zielabhängigkeit hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTechs-Teams.

H3: Eine zunehmende Anzahl an Mitarbeitenden hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H4: Transformationale Führung hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H5: Vision hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H6: Unterstützung für Innovation hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H7: Partizipative Sicherheit hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H8: Aufgabenorientierung hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H9: Kohäsion hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H10: Externe Kommunikation hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

H11: Interne Kommunikation hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.

3 Studiendesign und methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird zunächst das übergeordnete Studiendesign beschrieben sowie eine erste Übersicht über die einzelnen Studienphasen gegeben. Anschliessend wird das methodische Vorgehen in Bezug auf die qualitative sowie die quantitative Teilstudie erläutert (Schenk, 2017).

3.1 Studiendesign

Bei der vorliegenden Masterarbeit handelt es sich grundsätzlich um eine nicht-experimentelle Studie mit Querschnittsdaten (Döring & Bortz, 2016, Schenk, 2017). Die Fragestellungen wurden dabei mittels eines Mixed-Methods-Ansatzes mit einem sequenziellen Design untersucht. Im Rahmen dieser Arbeit wurde konkret ein «exploratory design» (Creswell, 2003) angewendet, wobei die Datenerhebung in zwei aufeinander aufgebauten Schritten erfolgt. Am Anfang steht dabei die Literaturrecherche sowie die qualitative Teilstudie, gefolgt von der quantitativen Teilstudie (Kuckartz, 2014; Mihas & Odum Institute, 2019). Die Autorin hat sich ausgehend von den dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen für dieses Studiendesign entschieden, weil einerseits in Bezug auf Innovation in FinTechs sowie Teams in FinTechs nur wenige Literatur und Studien vorliegen und sich somit eine Untersuchung mittels explorativer und qualitativer Methoden eignet. Zum anderen sind die Einflussfaktoren von Innovativität auf Teamebene ausserhalb des FinTech-Umfelds bereits mehrfach untersucht worden, weshalb theoretisch fundierte Hypothesen formuliert und überprüft werden können, was für ein quantitatives Vorgehen spricht. Aufgrund dieser Gegebenheiten erschien eine mehrmalige Datenerhebung in der Kombination von qualitativen sowie quantitativen Methoden für eine umfassende Untersuchung ratsam. Da die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und qualitative Datenerhebung unter anderem dazu benötigt wurden, um das Erhebungsinstrument für die quantitative Teilstudie zu erstellen, erschien ein sequenzielles anstelle eines parallelen Mixed-Methods-Designs als zielführend. Nachfolgend wird ein Überblick über die Studienphasen gegeben, einzelne relevante Gütekriterien eines sequenziellen Mixed-Methods-Studiendesigns erläutert und gezeigt, wie diese in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden (Schenk, 2017). Abbildung 2 veranschaulicht das Studiendesign.

Erste Phase: Literaturrecherche

Um die erste Forschungsfrage «Welche psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams lassen sich in der Literatur finden?» beantworten und Hypothesen für die quantitative Datenerhebung ableiten zu können, wurde in einer ersten Phase eine umfassende

Literaturrecherche durchgeführt. Weiter bildete die Literaturrecherche die Basis für die Erstellung der Erhebungsinstrumente für die qualitative sowie die quantitative Datenerhebung. Es wurde unter anderem mit den Suchbegriffen «Teaminnovation», «Einflussfaktoren Innovation auf Teamebene», «Innovationsfähigkeit in Teams», «innovation team level», «innovation team level FinTechs» in Google Scholar, Psynex, PsycInfo und Swiscovery nach relevanter Literatur gesucht. Die entsprechende Darstellung erfolgte im vorausgegangenen theoretischen Teil dieser Arbeit.

Zweite Phase: Qualitative Teilstudie

Es wurden drei qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, welche in erster Linie auf Exploration und Orientierung abzielten. Der Interviewleitfaden wurde mithilfe der aus der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnissen erstellt. Das erste Ziel der Experteninterviews bestand darin, die Spezifika von Teams in FinTechs sowie Innovation in FinTechs zu erfragen, da die gesichtete Literatur hierzu nur sehr eingeschränkt Auskunft gibt. Dies war insbesondere für die Erstellung des Fragebogens für die nachfolgende quantitative Teilstudie sowie zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wesentlich. Das zweite Ziel war, Erfahrungen in Bezug auf die in der Theorie ermittelten Erfolgsfaktoren für Innovation sowie praktische Handlungsempfehlungen seitens der Experten zu erfragen. Dies lieferte wiederum wichtige Erkenntnisse, welche in die nachfolgende Erstellung des quantitativen Fragebogens einfließen, und trug ebenfalls zur Beantwortung der zweiten und der dritten Fragestellung bei. Um einem ersten Gütekriterium eines sequenziellen *Exploratory Designs* (Creswell, 2003) gerecht zu werden, wurde für das Sampling der qualitativen Datenerhebung, wie von Kuckartz (2014) empfohlen, ein *Purposive Sampling*, d. h. eine zielgerichtete Auswahl der Forschungsteilnehmenden, angewendet. Die Beschreibung der entsprechenden Auswahlkriterien wird in Kapitel 3.2.1.1 erläutert.

Dritte Phase: Quantitative Teilstudie

Das Ziel der quantitativen Teilstudie war es, die aus der Theorie abgeleiteten Forschungshypothesen in Bezug auf psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in FinTech-Teams an mehreren Untersuchungseinheiten mittels Online-Fragebogen zu untersuchen (Döring & Bortz, 2016). So zielte die quantitative Teilstudie auf die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage: «Inwiefern lassen sich die in der Literatur gefundenen psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams auf die spezifischen Gegebenheiten von Teams in FinTechs übertragen?» ab. Im Sinne eines weiteren Gütekriteriums des sequenziellen *Exploratory Designs* schlägt

Kuckartz (2014) die Zufallsauswahl als Sampling-Strategie für die quantitative Datenerhebung vor. Diesem Kriterium konnte aus mehreren Gründen nicht Rechnung getragen werden, weshalb die willkürliche Auswahl (Convenience Sampling) zum Tragen kam. Die Gründe dafür werden im Kapitel 3.2.3.3 erläutert.

Vierte Phase: Verknüpfung der Literaturrecherche, der qualitativen und der quantitativen Teilstudie

Da in der Mixed-Methods-Forschung qualitative und quantitative Methoden miteinander verknüpft werden, kommen sowohl Gütekriterien der qualitativen als auch der quantitativen Sozialforschung zur Anwendung, um sicherzustellen, dass die qualitativen und quantitativen Bestandteile der Mixed-Methods-Studie jeweils für sich genommen hohe wissenschaftliche Qualität aufweisen (Döring & Bortz, 2016). Darüber hinaus müssen die spezifischen Gütekriterien der Mixed-Methods-Forschung berücksichtigt werden. Speziell die Verknüpfung der Ergebnisse aus den qualitativen und quantitativen Teilstudien und deren Gesamtinterpretation ist ein zentrales, übergeordnetes Gütekriterium der Mixed-Methods-Forschung (Döring & Bortz, 2016). In der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse der Literaturrecherche sowie der qualitativen und quantitativen Teilstudien zunächst separat dargestellt. Eine vollständige Integration und ganzheitliche Interpretation der Ergebnisse findet im Diskussionsteil (siehe Kapitel 5) statt (Schenk, 2017).

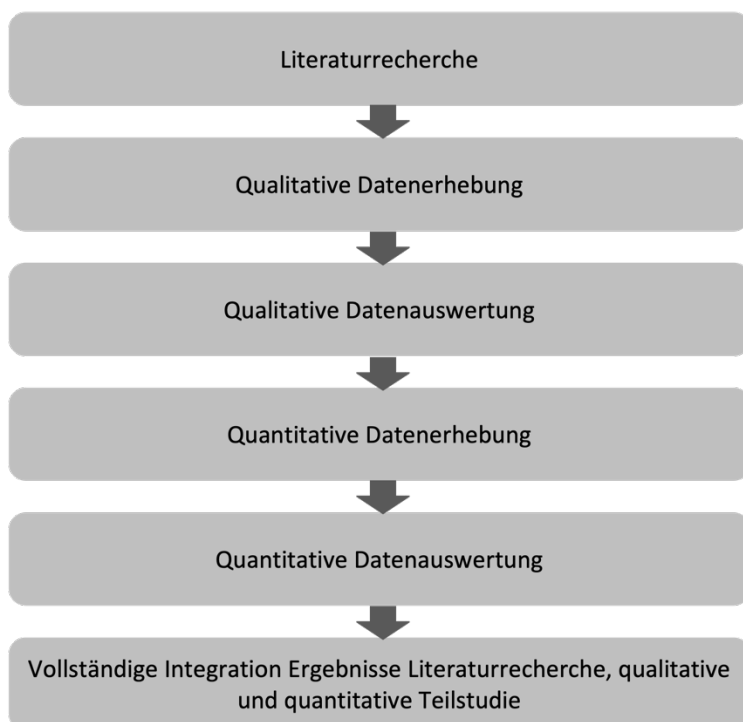


Abbildung 2: Studiendesign der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung, 2022)

3.2 Methodisches Vorgehen

Nachfolgend wird die methodische Vorgehensweise im Hinblick auf die Datenerhebung und Datenauswertung für die qualitative sowie die quantitative Teilstudie dargelegt (Schenk, 2017).

3.2.1 Qualitative Teilstudie: Datenerhebung

Im Rahmen der explorativen, qualitativen Teilstudie wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Die qualitative Datenerhebung in Form von Experteninterviews eignet sich für die vorliegende Arbeit, da jene in der Regel stärker informationsbezogen auf die Erhebung von praxis- und erfahrungsbezogenem Wissen ausgerichtet sind als andere Interviewformen (Helfferich, 2014). Zudem bieten sich Experteninterviews an, um die Bandbreite der potenziell relevanten Informationen, welche die befragten Personen liefern sollen, zielgerichtet einzuschränken (Flick, 2019). Die Durchführung von Feldbeobachtungen kam aufgrund der im Rahmen dieser Arbeit nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen ohnehin nicht in Frage.

Gemäss Flick (2019) handelt es sich beim Experteninterview um eine spezielle Anwendungsform des Leitfadeninterviews. Während sich Leitfadeninterviews über die Methode – also das Erhebungsinstrument Leitfaden – definieren, sind Experteninterviews über die spezielle Zielgruppe der Interviewten und über das Forschungsinteresse an Expertenwissen als besondere Art von Wissen bestimmt (Helfferich, 2014). Gemäss Helfferich (2014) können Expertinnen und Experten als Ratgebende im Sinne von Wissensvermittlung fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben. Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008) verstehen unter Expertinnen und Experten Personen, die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende besondere Kompetenz für sich in Anspruch nehmen (Helfferich, 2014). Dabei kann sich dieses Rollenwissen auf Insiderwissen über institutionelle Abläufe, professionsbasiertes und Gültigkeit beanspruchendes Deutungswissen oder Wissen über Hintergründe und Kontexte beziehen (Helfferich, 2014; Meuser & Nagel, 2005). Das Rollenwissen kann neben Berufsrollen auch mit spezialisiertem, ausserberuflichem Engagement verbunden sein (Helfferich, 2014). Generell wird davon ausgegangen, dass Expertenwissen in einem gewissen Sinn von der Person gelöst werden kann – wer die gleiche Ausbildung absolviert hat und langjährig mit einer bestimmten Materie Erfahrung gesammelt hat, verallgemeinert das erworbene Wissen und stellt es nicht als persönliche und höchst individuelle Besonderheit dar (Helfferich, 2014). Nachfolgend werden die Auswahlkriterien und die Akquise der qualitativen Stichprobe, die Leitfadententwicklung sowie der Ablauf der Experteninterviews geschildert.

3.2.1.1 Auswahlkriterien, Beschreibung und Akquise der qualitativen Stichprobe

Im Zuge des Purposive Samplings erfolgte die Auswahl der Expertinnen und Experten anhand des Prinzips «Auswahl typischer Fälle», wobei Personen ausgewählt werden, die das Thema gut repräsentieren und typische Ausprägungen zeigen (Gläser & Laudel, 2010). Es wurden Expertinnen und Experten rekrutiert, die über mehrjährige Berufserfahrung in Bezug auf Innovation in der Finanzbranche und mehrjährige praktische Berufserfahrung sowie ausgewiesenes theoretisches Wissen im Kontext von FinTechs verfügen. Im Rahmen der Akquise wurde über LinkedIn anhand der definierten Kriterien nach passenden Expertinnen und Experten gesucht, zusätzlich liessen sich auch im Netzwerk der Praxispartnerin passende Expertinnen und Experten identifizieren. Die Anfrage für die Interviews erfolgte entweder direkt über LinkedIn oder via E-Mail. Gemäss Gläser & Laudel (2010) spielen bei der Selektion auch forschungspraktische Faktoren wie Erreichbarkeit und Bereitschaft der Interviewpartnerinnen und -partner tragende Rollen. Vorliegend konnten drei verschiedene Experten mit unterschiedlichen beruflichen Funktionen in Zusammenhang mit FinTechs gewonnen werden. Tabelle 1 gibt nähere Auskunft über die Experten.

Tabelle 1: Im Rahmen der qualitative Teilstudie rekrutierte Experten (eigene Darstellung, 2021)

Experten	Geschlecht	Anzahl Jahre Berufserfahrung im Kontext von Innovation in der Finanzbranche	Anzahl Jahre Berufserfahrung im Kontext von FinTechs	Spezifisches Rollenwissen mehrheitlich erworben durch:	Ausweis theoretisches Wissen im Kontext von FinTechs
1	männlich	5 Jahre	5 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> CEO eines Schweizer FinTechs (Berufsrolle) 	Zertifikatskurse an internationalem Aus- und Weiterbildungsinstitut
2	männlich	13 Jahre	3 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Fachspezialist strategische Trend- und Zukunftsforschung eines Schweizer Finanzinstituts (Berufsrolle) Mentor bei einem FinTech und InsurTech Incubator & Accelerator sowie im Vorstand eines FinTech-Verbands (spezialisiertes, ausserberufliches Engagement) 	Zertifikatskurse an internationalem Aus- und Weiterbildungsinstitut
3	männlich	19 Jahre	10 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> Consultant eines Schweizer Beratungsunternehmens mit Fokus Finanzbranche (Berufsrolle) Mentor bei einem FinTech und InsurTech Incubator & Accelerator (spezialisiertes, ausserberufliches Engagement) 	Zertifikatskurse an internationalem Aus- und Weiterbildungsinstitut

Anmerkungen. Accelerator- und Inkubator-Programme haben das Ziel, Gründerinnen und Gründer oder jungen Unternehmen professionelle Starthilfe zu geben und dadurch ein schnelles Wachstum zu ermöglichen. Neben der rein finanziellen Komponente erhalten Gründerinnen und Gründer ein ganzes Paket an professioneller Betreuung und Unterstützung (BusinessPilot GmbH, 2021).

3.2.1.2 Leitfadenentwicklung

Die Experteninterviews wurden teilstandardisiert sowie leitfadengestützt geführt. Der Vorteil von Leitfadeninterviews besteht darin, dass der Forschungsgegenstand angemessen strukturiert und gleichzeitig eine gewisse Offenheit hinsichtlich der Interviewführung ermöglicht wird (Helfferrich, 2011; Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013; Kruse, 2015; Schenk, 2017). Bei teilstandardisierten Interviews werden die Fragen, welche die interviewende Person stellt, zuvor festgelegt und standardisiert. Die befragte Person hat hingegen die Möglichkeit, die Fragen frei zu beantworten (Gläser & Laudel, 2010). Der Leitfaden für die Experteninterviews wurde basierend auf theoretischen Grundlagen sowie dem aktuellen Stand der Forschung zu psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams erstellt. So konnte die Autorin sicherstellen, dass gezielt benötigtes Fakten- und Erfahrungswissen erfragt und die kostbare Expertenzeit optimal ausgenutzt wird (Helfferrich, 2014). Weiter wurde der Leitfaden nach dem SPSS-Prinzip von Helfferrich (2011) konstruiert und nach unterschiedlichen Fragentypen strukturiert, ebenfalls nach dem Ansatz von Helfferrich (2011). So orientierte sich die Entwicklung des Leitfadens an den vier Schritten Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferrich, 2011). In einem ersten Schritt wurde eine Liste mit allen Fragen erstellt, welche die interessierenden Themen abdeckten und entsprechende Zusammenhänge aufgriffen. Ziel dieses Sammelns war es, möglichst viele Fragen zusammenzutragen (Helfferrich, 2011). Im zweiten Schritt wurden die Fragen auf ihre Eignung geprüft. Die Frageliste wurde anschliessend drastisch reduziert und neu strukturiert. Es wurden nur Fragen beibehalten, die der Forschungsfrage Rechnung trugen und sich für offene Antworten und Erzählungen eigneten. Als nächster Schritt wurden die verbliebenen Fragen in die inhaltlichen Themenblöcke sortiert: Einstieg, spezifische Gegebenheiten von Teams in FinTechs, Innovation in Zusammenhang mit Teams in FinTechs, psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Input, psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Prozess, psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Output und Abschluss. In einem letzten Schritt erhielt jeder der entstandenen Themenblöcke erzählgenerierende Leitfragen, von denen aus weitere, konkrete Fragen formuliert wurden. Dabei wurde dem Vorschlag von Helfferrich (2014) Rechnung getragen und die Fragen wurden im Rahmen der Erzählaufforderungen im Vergleich zu anderen Leitfadeninterviews spezifisch enger fokussiert. Insgesamt besteht der Leitfaden aus 19 erzählgenerierenden Leitfragen. In einer weiteren Spalte wurde als Hilfestellung zu jedem Themenblock eine Checkliste aus Stichworten erstellt, um sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen abgefragt werden. In der nächsten Spalte sind konkrete Fragen enthalten. Die letzte Spalte des Leitfadens enthält sogenannte Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen, um den Gesprächsfluss bei Bedarf flüssig zu halten und bei

relevanten Themenaspekten weiterführende Erkenntnisse in Erfahrung zu bringen (Helfferich, 2011; Schenk, 2017). Abschliessend wurde der Leitfaden im Rahmen eines Probeinterviews mit einer Person aus dem eigenen Netzwerk, welche selbst im FinTech-Umfeld tätig ist, getestet, um einerseits die Beantwortbarkeit der Fragen zu prüfen, die ungefähre Dauer des Interviews besser abschätzen zu können sowie den Ablauf zu üben (Döring & Bortz, 2016; Helfferich, 2014). Darauf folgten geringfügige sprachliche und inhaltliche Anpassungen der Fragen. Die finale und vollständige Version des Leitfadens ist in Anhang A ersichtlich.

3.2.1.3 Vorgehen und Ablauf der Experteninterviews

Nach der definitiven Zusage seitens der Experten wurden die Termine durch die Autorin via Termineinladung mittels Outlook bestätigt. Die Termineinladungen erhielten neben dem groben Interviewablauf und einem Zoom-Link auch die Einverständniserklärung zur Teilnahme am Experteninterview mit der Bitte, diese vor dem Interview unterzeichnet und in elektronischer Form zu retournieren. Aus Effizienzgründen sowie aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden Onlineinterviews mittels Zoom durchgeführt (Kienberger, 2021). Zoom wurde gewählt, da die App relativ einfach zu bedienen wie auch kostengünstig ist und zudem Datenmanagement sowie Sicherheitsoptionen bietet (Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless, 2019; Kienberger, 2021). Für den Fall, dass Zoom nicht funktionieren sollte, wurde ein Back-up-Plan mittels Microsoft Teams zurechtgelegt (Gray, Wong, Rempel & Cook, 2020; Kienberger, 2021).

Die drei Experteninterviews wurden zwischen dem 17. und 23. September 2021 durchgeführt und dauerten zwischen 65 Minuten und 73 Minuten. Zu Beginn der Interviews wurden den Experten das Thema und die Ziele der Arbeit sowie der Ablauf nochmals kurz geschildert und die Zustimmung für die Interviewaufzeichnung mit Ton und Video eingeholt. Anschliessend wurde mit dem ersten Themenblock *Einstieg* gemäss Leitfaden gestartet, in welchem die Interviewpartner dazu aufgefordert wurden, ein Beispiel für ein typisches, innovatives FinTech zu nennen und zu erläutern. Dadurch sollte der Einstieg in das Interview erleichtert werden. Danach folgten die weiteren Themenblöcke gemäss Leitfaden, wobei jedem Themenblock eine kurze Einleitung seitens der Autorin vorausging. In diesem Zusammenhang wurde vor dem Themenblock *psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Input* eine Grafik mit den von Hülshager et al. (2009) untersuchten psychologischen Faktoren, welche Teaminnovation beeinflussen, eingeblendet und in den Grundzügen erläutert. Als zusätzliche Strukturierungshilfe wurden die einzelnen Input- sowie Prozessvariablen zudem auf Kärtchen notiert und bei der Abfrage jeweils präsentiert. Im letzten Themenblock erhielten die Interviewpartner

nochmals die Gelegenheit, abschliessende Ergänzungen vorzunehmen.

3.2.2 Qualitative Teilstudie: Vorgehen Datenauswertung

Für die Datenauswertung der Experteninterviews wurden die Interviewaufnahmen mittels der Software MAXQDA (Rädiker & Kuckartz, 2019) nach den einfachen Transkriptionsregeln von Kuckartz (2018) transkribiert, da die Autorin bereits mit der Software sowie diesen Transkriptionsregeln vertraut war. Wie von den einfachen Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) vorgesehen, wurden alle Angaben, die Rückschlüsse auf die befragten Personen erlauben, anonymisiert. Die Interviewerin wurde dabei jeweils mit «I», die interviewten Experten mit «B» gekennzeichnet. Die empirischen Rohdaten liegen der Autorin in Form von Video-Dateien sowie als Transkripte vor. Nachfragen hierzu können von der Autorin entsprechend bedient werden. Die Interviews wurden nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) und ebenfalls mit der Software MAXQDA ausgewertet. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse gibt es unterschiedliche Analyseverfahren, wobei im Rahmen dieser Arbeit konkret die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) angewendet wurde. Dieses Analyseverfahren wird in der Forschungspraxis besonders häufig eingesetzt und für die Auswertung von Leitfadeninterviews empfohlen (Kuckartz, 2018; Mayring, 2015). Da die im Rahmen dieser Arbeit geführten Experteninterviews insbesondere auf Exploration abzielten und sich die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gemäss Kuckartz (2018) gut für einen explorativen Kontext eignet, erschien dieses Verfahren angemessen. Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) besteht aus sieben Auswertungsschritten, welche in Abbildung 3 ersichtlich sind.



Abbildung 3: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse aus Kuckartz (2018, S. 100)

Zuerst wurden wichtige Textstellen markiert und Memos dazu geschrieben. Im nächsten Schritt wurden anhand des Interviewleitfadens Hauptkategorien (deduktiv) erstellt. Das Vorgehen bei der Codierung orientierte sich dabei an den Codier-Regeln nach Kuckartz (2018). Das vorläufige Kategoriensystem wurde zuerst an einem Teil des zu codierenden Materials auf seine Eignung getestet und im Anschluss wurde das gesamte Datenmaterial entlang der Hauptkategorien codiert. Dabei blieben nicht sinntragende Textstellen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant waren, uncodiert. Die thematische Überlappung einzelner Textstellen führte dazu, dass diese mehreren Kategorien zugeordnet wurden und entsprechend vereinzelt Doppelcodierungen entstanden. Die aus dem Interviewleitfaden abgeleiteten Hauptkategorien waren: Beispiel für ein typisches, innovatives FinTech; spezifische Gegebenheiten von Teams in FinTechs; Innovation in Zusammenhang mit Teams in FinTechs; psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Input; psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Prozess; psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Output. In einem weiteren Schritt erfolgte das Ausdifferenzieren der noch allgemeinen Hauptkategorien. Dafür wurden alle mit einer Hauptkategorie codierten Textstellen analysiert und daraus wurde eine Liste von Subkategorien erstellt. Der weitere Codier-Prozess erfolgte induktiv am Datenmaterial (Feiler, 2019). Während die Hauptkategorien also anhand des Interviewleitfadens gebildet wurden, was einem deduktiven Ansatz der Kategorienbildung entspricht, wurden die Subkategorien anhand des

Datenmaterials induktiv gebildet (Kuckartz, 2018). Das Kategoriensystem wurde laufend angepasst, wobei die Subkategorie *Ratschläge* (Ebene 1) in eine weitere Sub-Subkategorie (Ebene 2) unterteilt wurde. Aus dieser Vorgehensweise entstand das detaillierte Kategoriensystem. Anschliessend wurde das komplette Material nochmals mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem überprüft und angepasst. Das endgültige Kategoriensystem mit den Hauptkategorien und den jeweiligen Sub- und Sub-Subkategorien (Ebene 1 und Ebene 2) ist in Abbildung 4 ersichtlich.































●  Codesystem	145
▼ ●  Beispiel für ein typisches, innovatives FinTech	0
●  typische Herausforderungen	4
●  Geschäftsmodell	8
●  Messkriterien für Erfolg Produkt/DL	4
▼ ●  Spezifische Gegebenheiten von FinTech-Teams	0
●  Diversität	11
●  Teamgrösse	4
●  typische Aufgaben/Tätigkeiten	13
●  Qualifikationen/Fähigkeiten	17
●  Einsatz agiler Methoden	5
●  Partizipation	6
●  Herausforderungen	10
▼ ●  Innovation in Zusammenhang mit Teams in FinTechs	0
●  Voraussetzungen für Teaminnovativität	11
●  Anreiz- & Belohnungssystem	11
▼ ●  Psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams- Input	0
●  Zielausgestaltung in FinTechs	5
▼ ●  Psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Prozess	0
▼ ●  Ratschläge	0
●  Ratschläge Führung- & Führungsstil in FinTechs	5
●  Ratschläge für Unterstützung von Innovation in FinTechs	3
●  Ratschläge für gemeinsame Vision in FinTechs	4
●  Ratschläge für Aufgabenorientierung in FinTechs	3
●  Ratschläge für externe Kommunikation in FinTechs	3
●  Interne Kommunikation in FinTechs	5
●  Zusammenhalt in FinTechs	5
▼ ●  Psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Output	0
●  Messkriterien für Innovativität in FinTech-Teams	3
●  Mehrwert Teaminnovation für Team/Führungskraft/FinTech	5

Abbildung 4: Kategoriensystem aus MAXQDA

Parallel zur Konstruktion des Kategoriensystems wurde auch eine Kategoriendefinition vorgenommen. Dabei handelt es sich um die Beschreibung jeder Kategorie inklusive Ankerbeispiel (Feiler, 2019). Die Kategorienbeschreibung ist ein wichtiger Bestandteil des Codier-Prozesses, da sie als Leitfaden für die Verteilung der Codes angesehen werden kann und eine inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Kategorien ermöglicht (Kuckartz, 2012). Die vollständige Tabelle der Kategorienbeschreibung kann Anhang B entnommen werden. Im letzten Schritt erfolgte die eigentliche Analyse, welche gemäss Kuckartz (2018) auf einen fakultativer Zwischenschritt folgt, in dem die zugeordneten Textpassagen pro Kategorie in eigenen Worten zusammengefasst werden (Schenk, 2017). In diesem Zusammenhang wurde nach der Finalisierung des Kategoriensystems die Liste der Codings gezogen und pro Kategorie zusammengefasst (siehe Anhang C) (Schenk, 2017). Dies diente gleichzeitig als Basis für die kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien nach Kuckartz (2018). Die Autorin hat sich im Hinblick auf die Ziele, welche mit den Experteninterviews verfolgt wurden, sowie der im Rahmen dieser Arbeit begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen für diese erste Analyseform nach Kuckartz (2018), der kategoriebasierten Auswertung der Hauptkategorien, entschieden. Auf Visualisierungstools aus MAXQDA wurde verzichtet. Ebenfalls im Hinblick auf die Relevanz in Bezug auf die Ziele der Experteninterviews sowie die Fragestellungen dieser Arbeit wurden lediglich die Hauptkategorien Spezifische Gegebenheiten von FinTech-Teams; Innovation in Zusammenhang mit Teams in FinTechs; psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Input; psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Prozess; psy. Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Output ausgewertet.

3.2.3 Quantitative Teilstudie: Datenerhebung

Die quantitative Datenerhebung in Form eines Online-Fragebogens, welcher im Tool Enterprise Feedback Suite [EFS] Survey von Tivian erstellt wurde, eignete sich aufgrund der einfachen Handhabung des Tools sowie dessen grosser Effizienz (Döring & Bortz, 2016). Nachfolgend werden die Fragebogenentwicklung und Operationalisierung, der Zugang zum Feld und die Stichprobe sowie die Durchführung der Datenerhebung erläutert.

3.2.3.1 Fragebogenentwicklung

Im Rahmen dieser Arbeit wurden für die Datenerhebung mittels Online-Fragebogen etablierte Skalen zur Messung der im Fokus stehenden Variablen verwendet (Hüttermann, 2013). Diese Vorgehensweise bietet im Gegensatz zur Neuentwicklung von Skalen zwei Vorteile: Einerseits besteht durch die Verwendung bereits existierender Skalen eine bessere Vergleichbarkeit mit früheren Forschungsergebnissen und somit grössere Anschlussfähigkeit an die bestehende

Forschung, andererseits verfügen bereits vorhandene Skalen in der Regel über gute psychometrische Eigenschaften, da ihre Reliabilität und Konstruktvalidität in verschiedenen Untersuchungen überprüft wurde (Bortz & Döring, 2009; Brewerton & Millward, 2001; Hüttermann, 2013). Zur Identifikation geeigneter Skalen für die Datenerhebung wurde unter Berücksichtigung der Ergebnisse der vorgängig durchgeführten qualitativen Teilstudie die bestehenden Forschungsliteratur konsultiert, um Skalen ausfindig zu machen, die aus inhaltlicher Sicht sowie hinsichtlich der psychometrischen Eigenschaften am besten geeignet waren (Hüttermann, 2013). Für die Mehrheit der verwendeten Skalen war bereits eine deutsche Version vorhanden. Die Skalen für die Konstrukte *Kohäsion* sowie *externe* und *interne Kommunikation* stammen aus der englischsprachigen Forschungsliteratur und bedurften daher einer Übersetzung ins Deutsche. In diesem Zusammenhang wurde im Sinne der Vergleichbarkeit und Anschlussfähigkeit an die bestehende Forschung auf eine möglichst enge Anlehnung an die englische Originalformulierung geachtet und auf eine möglichst verständliche sowie inhaltlich adäquate Übersetzung Wert gelegt (Hüttermann, 2013). Um sicherzustellen, dass die deutsche Übersetzung inhaltlich mit den englischen Originalskalen übereinstimmt, wurden die deutschsprachigen Übersetzungen der Skalen einer erneuten Rückübersetzung ins Englische unterzogen (Birslin, 1986; Hüttermann, 2013).

Gemäss Dillman (2007) und Dillman, Smyth & Christian (2009) soll bei der Fragebogengestaltung die Wahrnehmung des Nutzens einer Teilnahme auf Seiten der Teilnehmenden (z. B. durch Vermittlung der Bedeutung der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer für den Untersuchungserfolg) gestärkt werden sowie mögliche, mit der Befragung verbundene Nachteile (z. B. in Form von Unannehmlichkeiten durch eine unübersichtliche Frageanordnung) weitgehend vermindert werden (Hüttermann, 2013). Entsprechend wurde in der E-Mail, in welcher der Befragungslink versendet wurde, sowie zu Beginn der Befragung über Relevanz und Ziele der Studie informiert (Hüttermann, 2017; Kirchhoff, 2010; Schnell, Hill & Esser, 2005). Zudem wurde auf die Bedeutung der Befragungsteilnahme für den Studienerfolg sowie auf Datenschutz und strikte Vertraulichkeit der erhobenen Daten hingewiesen (Hüttermann, 2013; Jonkisz & Moosbrugger, 2007; Kirchhoff, 2010).

Der Fragebogen wurde seitens der Autorin nach den vier übergeordneten Themenbereichen strukturiert: Persönliche Informationen und Angaben zur Tätigkeit, Inputvariablen, Prozessvariablen sowie Output-Variable. Bei der Anordnung der einzelnen Fragen wurde drauf geachtet, dass Fragen, die sich auf denselben Aspekt eines Themas beziehen (Fragenkomplex),

gemeinsam abgefragt wurden, um eine übersichtliche Frageanordnung sowie die thematische Zugänglichkeit der Befragten zu erhöhen (Hüttermann, 2013; Schnell et al., 2005). Dadurch sollten die wahrgenommenen Kosten der Teilnahme verringert und die Teilnahmebereitschaft aufrechterhalten werden (Dillmann et al., 2009; Hüttermann, 2013). Jedem Fragekomplex ging zudem ein kurzer einführender Kommentar voraus. Zu Beginn des Fragebogens wurden persönliche Informationen, wie beispielsweise Alter, Geschlecht und höchster Bildungsabschluss, erfragt. Die persönlichen Informationen wurden u. a. zur geplanten Messung von Diversität benötigt. Ebenfalls wurde um Angaben zur aktuellen Tätigkeit gebeten (wie beispielsweise der Name des Unternehmens, in welchem die Befragten derzeit arbeiten, oder ob es sich bei der aktuellen Funktion um eine Führungsfunktion handelt). Die korrekte Angabe des Unternehmensnamens wurde für die Zuordnung zum Team benötigt. Als Ergänzung zu den in der qualitativen Teilstudie erfragten spezifischen Gegebenheiten in FinTech-Teams wurden hier zusätzlich die Autonomie, die Komplexität sowie das Problemösen im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe erhoben, um die Arbeitsaufgaben sowie die Anforderungen in FinTechs in Erfahrung zu bringen. In der Literatur wird empfohlen, sogenannte sensible Fragen, zu welchen auch die demographischen Angaben zählen, am Ende der Befragung zu platzieren (Hüttermann, 2013). Dies war in der vorliegenden Studie nicht möglich, weil die Frage in Zusammenhang mit der Führungsfunktion als Filterfrage für die nachfolgenden Fragen fungierte, um mittels derselben Fragebogenversion sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte befragen zu können. Gleich im Anschluss an die persönlichen Informationen und Angaben zur Tätigkeit folgte der Fragekomplex zu den Output-Variablen, um so früh wie möglich konkrete inhaltliche Fragen zu den entwickelten und umgesetzten Ideen zu stellen. Darauf folgten die Fragen zu den Themenblöcken Input- und Prozessvariablen. Auf der Abschlussseite bedankte sich die Autorin nochmals für die Teilnahme an der Befragung. Weiter hatten Teilnehmende, welche von den Studienergebnissen profitieren wollen, die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adresse zu hinterlegen, damit ihnen die Ergebnisse im Verlauf des Februars 2022 zugestellt werden können.

Die Implementierung des Online-Fragebogens erfolgte mittels EFS Survey. Dabei wurden sämtliche Fragen bis auf die zwei Filterfragen als Pflichtfragen definiert, sodass die Teilnehmenden dazu angehalten wurden, zu jeder Aussage eine Angabe zu machen. Die Antwortoption «keine Angabe» sowie das Überspringen einer Frage war nicht möglich. Die Filterfragen (Fragekomplex zu transformationaler Führung sowie die Frage zum Studienfach) konnten nicht als Pflichtfragen definiert werden, weil sie nicht von allen Teilnehmenden beantwortet werden sollten.

Den Abschluss der Fragebogenentwicklung bildete ein Pretest (Hüttermann, 2013). Zu diesem Zweck wurde der Fragebogen an neun erwerbstätige Personen, welche im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit ebenfalls als Teammitglied fungieren, sowie an zwei Führungskräfte aus dem persönlichen Netzwerk der Autorin zugesellt. Die Probanden wurden gebeten, beim Fragebogen auf die inhaltliche und sprachliche Verständlichkeit der Frageformulierungen, das kognitive Anforderungsniveau der Fragen, das Erscheinungsbild des Fragebogens (Übersichtlichkeit und Handhabung) sowie die Dauer der Befragung zu achten (Dillman et al., 2009; Hüttermann, 2013; Schnell et al., 2005). Die Rückmeldungen der Probanden zum Fragebogen erfolgten mündlich. Auf sogenannte «Think aloud»-Interviews wurde aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen verzichtet (Hüttermann, 2013). Auf Basis der gewonnenen Rückmeldungen, welche sich überwiegend auf die sprachliche Gestaltung einzelner Fragen sowie die Länge des Fragebogens bezogen, wurde die finale Fragebogen-Version erstellt (Hüttermann, 2013). Entsprechend wurden einzelne Fragen sprachlich angepasst und Fragen, welche nicht direkt in Zusammenhang mit den formulierten Hypothesen stehen (z. B. Fragen zur Aufgabenabhängigkeit sowie zu Konflikten), eliminiert. Aufgrund der für die vorliegende Arbeit begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen musste auf eine Pilot-Feldstudie mit einer Stichprobe der eigentlichen Befragungspopulation (Führungskräfte und Mitarbeitende in FinTech-Teams) verzichtet werden (Hüttermann, 2013). Die finale Version des Fragebogens ist in Anhang E ersichtlich.

3.2.3.2 Operationalisierung

Im Rahmen der quantitativen Studie stellen die Konstrukte jobrelevante Diversität, Zielabhängigkeit, Teamgrösse, transformationale Führung, Vision, Unterstützung für Innovation, partizipative Sicherheit, Kohäsion, interne Kommunikation, externe Kommunikation und Aufgabenorientierung die unabhängigen Variablen dar. Bei der Teaminnovation handelt es sich um die abhängige Variable. Zudem wurden zu Beginn der Umfrage Autonomie, Komplexität und Problemlösen in Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe erfragt. Nachfolgend werden die Variablen operationalisiert sowie die verwendeten Skalen erläutert. Sämtliche Skalen basieren auf subjektiven Einschätzungen.

Autonomie, Komplexität und Problemlösen

Als Ergänzung zu den in der qualitativen Teilstudie erfragten spezifischen Gegebenheiten von Teams in FinTechs wurden ausgewählte Skalen der deutschen Übersetzung (Stegmann et al., 2010) des Work Design Questionnaires (WDQ) (Morgeson & Humphrey, 2006) verwendet, um die Autonomie, die Komplexität und das Problemlösen in Zusammenhang mit den

Arbeitsaufgaben der einzelnen Teammitglieder in FinTechs ermitteln und beschreiben zu können. Entsprechend wurden die Skalen in Zusammenhang mit Autonomie, Komplexität und Problemlösen des WDQ verwendet. Der WDQ ist ein Fragebogen zur Analyse von Arbeitstätigkeiten und umfasst Aufgabenmerkmale, Wissensmerkmale, soziale Merkmale und kontextuelle Arbeitsplatzmerkmale (Stegmann et al., 2010). Da es sich beim WDQ um ein validiertes Messinstrument handelt, welches u. a. darauf abzielt, den gegenwärtigen Arbeitsplatz zu beschreiben, die Arbeitsaufgaben sowie die Arbeitsanforderungen zu ermitteln, was sich mit dem Vorhaben der Autorin deckt, erschien die Verwendung dieser Skalen als zielführend. Sämtliche Items sollten auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = stimme überhaupt nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teilweise zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu) bewertet werden. Bei sämtlichen Items der Skala zur Messung von Komplexität handelte es sich um negativ gepolte Items (R), welche in einem späteren Schritt entsprechend umgepolt werden mussten, damit eine hohe Merkmalsausprägung im Konstrukt auch hohen Werten im Item entsprachen (Krings & Lahner, 2020). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die verwendeten Skalen. Die vollständigen Skalen sind im Anhang D ersichtlich.

Tabelle 2: Die verwendeten Skalen zur Messung von Autonomie, Komplexität und Problemlösen nach Stegmann et al. (2010).

Skala	Anzahl Items	Beispielitem
Autonomie	9	Meine Arbeit ermöglicht es mir, Initiative zu übernehmen und nach eigenem Ermessen zu handeln.
Komplexität	4	Bei meiner Arbeit bearbeite ich immer nur eine Aufgabe zur gleichen Zeit. (R)
Problemlösen	4	Meine Arbeit verlangt ungewöhnliche Ideen oder Problemlösungen.

Jobrelevante Diversität

Im Rahmen der Literaturrecherche ist die Autorin auf unterschiedliche Ansätze gestossen, was in Bezug auf jobrelevante Diversität erfragt wird. So erhoben Horwitz und Horwitz (2007) im Rahmen der aufgabenbezogenen Diversität funktionale Fachkenntnisse, Ausbildung und Betriebszugehörigkeit. Van Dijk, Van Engen & Knippenberg (2012) ermittelten in diesem Zusammenhang den funktionalen Hintergrund sowie die Dienstjahre. Auch lässt sich in der Literatur eine Vielzahl an unterschiedlichen Indizes zur Messung von Gruppendiversität inklusive Empfehlungen für deren Verwendung finden (z. B. Standardabweichung) (Dawson, 2011). Im

Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden in Zusammenhang mit der jobrelevanten Diversität der Bildungshintergrund und Funktionshintergrund sowie der Branchenhintergrund und der Berufshintergrund erhoben, da Webber und Donahue (2001) diese als hochgradig berufsrelevant einstufen (Dawson, 2011). Tabelle 3 gibt einen Überblick über die in der Online-Umfrage verwendeten Items, mit welchen der Bildungshintergrund und der Funktionshintergrund sowie der Branchenhintergrund und der Berufshintergrund erhoben wurden. Sämtliche Items sowie die entsprechenden Antwortmöglichkeiten, welche via Drop-down-Auswahl gewählt oder im Freitextfeld eingetragen werden konnten, können dem Anhang D entnommen werden.

Tabelle 3: Die verwendeten Items zur Erhebung von Bildungshintergrund, Berufshintergrund, Branchenhintergrund und Funktionshintergrund nach Hüttermann (2013)

Skala	Anzahl Items	Beispielitem
Bildungshintergrund	2	Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?
Berufshintergrund	1	In welchem Beruf waren Sie den grössten Teil Ihrer beruflichen Laufbahn tätig?
Branchenhintergrund	1	In welcher Branche waren Sie den grössten Teil Ihrer beruflichen Laufbahn tätig?
Funktionshintergrund	1	In welchem Funktionsbereich waren Sie den grössten Teil Ihrer beruflichen Laufbahn tätig? (z. B. Marketing, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Controlling)

Anmerkungen. Die Antwortmöglichkeiten der Drop-down-Auswahl basieren auf Berufsberatung.ch (n. d.a); Berufsberatung.ch (n. d.b); Bundesamt für Statistik [BSF] (2021a); BSF (2021b)

Die individuellen Einschätzungen sollten anschliessend unter Verwendung eines geeigneten Heterogenitätsmasses auf Teamebene aggregiert werden (Webber & Donahue, 2001). Hierfür beschreiben Webber und Donahue (2001) Blaus Index der Heterogenität (Blau, 1977) für kategoriale Variablen als den am häufigsten verwendeten Ansatz. Da die Operationalisierung von jobrelevanter Diversität im Rahmen dieser Arbeit auf dem Ansatz von Webber und Donahue (2001) basiert, sollte das von ihnen vorgeschlagene Heterogenitätsmass übernommen werden. So war ursprünglich geplant, für die kategorialen Variablen Bildungshintergrund, Funktionshintergrund, Branchen- und Berufshintergrund das Heterogenitätsmass Blau Index (Blau, 1977) zu verwenden. Aufgrund der in Kapitel 3.2.4.1 beschriebenen Herausforderungen musste jedoch darauf verzichtet werden. Abbildung 5 zeigt die Formel zur Berechnung des Blau Index.

$$Blau = 1 - \sum p_i^2$$

Abbildung 5: Formel² zur Berechnung des Blau Index aus Hüttermann (2013, S. 110)

Zielabhängigkeit

Die Zielabhängigkeit wurde mittels drei Items erfasst, welche die wahrgenommene Zielinterdependenz durch die einzelnen Teammitglieder messen (Tjosvold, 1984; Van der Vegt & Janssen, 2003; Van der Vegt et al., 1999). Aufgrund der inhaltlichen Kongruenz mit der in der vorliegenden Arbeit verwendeten Definition für Zielabhängigkeit erachtete die Autorin die Verwendung dieser Skala als zielführend. Die aus der englischsprachigen Forschungsliteratur stammende Skala wurde ins Deutsche übersetzt. Zur Bewertung stand eine fünfstufige Likert-Skala zur Verfügung (1 = stimme gar nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = stimme teilweise zu; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Tabelle 4 gibt eine Übersicht über die verwendete Skala. Die vollständige Skala kann dem Anhang D entnommen werden.

Tabelle 4: Skala zur Messung von Zielabhängigkeit nach Tjsovd (1984); Van der Vegt et al. (1999) und Van der Vegt & Janssen (2003)

Skala	Anzahl Items	Beispielitem
Zielabhängigkeit	3	Die Zielerreichung für ein Teammitglieder erleichtert die Zielerreichung für die anderen Teammitglieder.

Teamgrösse

In Anlehnung an King (2009) wurde die Teamgrösse durch eine einfache Abfrage der Anzahl der Teammitglieder ermittelt. Die Antwort konnte in ein Freitextfeld, welches eine Zahl verlangte, eingetragen werden. Tabelle 5 zeigt das entsprechende Item.

² Gemäss Hüttermann (2013) steht P für den Anteil der Teammitglieder in einer Kategorie i. Dabei bezeichnet i die gesamte Anzahl unterschiedlicher Kategorien über alle Teams hinweg.

Tabelle 5: Skala zur Messung der Teamgrösse nach King (2009)

Skala	Anzahl Items	Item
Teamgrösse	1	Wie viele Mitglieder hat das Team, in dem Sie arbeiten (Sie selbst eingeschlossen)?

Transformationale Führung

Transformationale Führung wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit mithilfe des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Version MLX-5X Short; Bass & Avolio, 1995) in der deutschen Übersetzung nach Felfe (2006) gemessen (Hüttermann, 2013). Die Entscheidung hierfür erfolgte insbesondere aus zwei Gründen: Einerseits wird in dieser Arbeit die Definition der transformationalen Führung von Bass (1985) bzw. Bass und Avolio (1994) verwendet, die ebenfalls den MLQ entwickelten, weshalb dieser das mit der theoretischen Konzeption korrespondierende Messinstrument darstellt (Hüttermann, 2013). Andererseits hat sich der MLQ in der (transformationalen) Führungsforschung als „[...] principal instrument for the measurement of the theoretical constructs“ (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001, S. 32) erwiesen (Hüttermann, 2013). Daher erscheint die Wahl des MLQ im Sinne der Anschlussfähigkeit an die weitgehend durch den MLQ dominierte Forschung (u. a. Barling et al., 2011; Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006) als zielführend (Hüttermann, 2013). Item 18 (siehe Anhang D) wurde in Hinblick auf geschlechtergerechte Sprache leicht modifiziert. Sämtliche Items wurden mit einer fünfstufigen Likert-Skala ausschliesslich von den Mitarbeitenden bewertet (1 = nie; 2 = selten; 3 = hin und wieder; 4 = häufig; 5 = sehr häufig). Da diese Items lediglich bei Teilnehmenden erschienen, welche die Frage „Handelt es sich bei Ihrer aktuellen Funktion um eine Führungsfunktion?“ negierten (Mitarbeitende ohne Führungsfunktion), handelte es sich hierbei um keine Pflichtfrage. Tabelle 6 gibt eine Übersicht über die verwendete Skala. Die vollständige Skala kann dem Anhang D entnommen werden.

Tabelle 6: Skala zur Messung von transformationaler Führung nach Felfe (2006), basierend auf Bass & Avolio (1995)

Skala zur Messung von transformationaler Führung	Anzahl Items	Beispielitem
		Meine direkte Führungskraft im Team...
Subskala Idealisierter Einfluss (attributioniert)	4	Macht mich stolz drauf, mit ihr zu tun zu haben.
Subskala Idealisierter Einfluss (Verhalten)	4	Spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.
Subskala Inspirierende Motivierung	4	Äussert sich optimistisch für die Zukunft.
Subskala Intellektuelle Stimulierung	4	Bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.
Subskala Individuelle Wertschätzung	4	Erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.

Vision, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation, Aufgabenorientierung

Die Konstrukte Vision, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation sowie Aufgabenorientierung wurden im Rahmen dieser Arbeit mittels der entsprechenden Skalen der Kurzversion des Team Climate Inventory (TCI) (Kivimäki & Elovainio, 1999) gemessen. Beim TCI handelt es sich um einen validierten Fragebogen zur Messung des Teamklimas für Innovation und Leistung in Arbeitsgruppen von Anderson & West (1998) (Brodbeck & Maier, 2001). Dem TCI liegt ein Vierfaktorenmodell zugrunde. Die Items sind auf die vier Dimensionen Vision, partizipative Sicherheit, Aufgabenorientierung und Unterstützung für Innovation aufgeteilt (Brodbeck & Maier, 2001). Neben der Tatsache, dass es sich beim TCI um ein validiertes Messinstrument handelt, sprach auch die inhaltliche Kongruenz der Skalen mit den in der vorliegenden Arbeit verwendeten Definitionen für die Konstrukte Vision, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation und Aufgabenorientierung für dessen Verwendung. Um den im Rahmen der quantitativen Teilstudie entwickelten Fragebogens möglichst kurz zu halten, wurde auf die Kurzversion des TCI zurückgegriffen, welche ursprünglich in englischer Sprache vorliegt. Die auf Deutsch übersetzten Items wurden ohne Anpassungen von Ambrosio und Lieb (2003) übernommen. Für die Bewertung sämtlicher Items stand eine fünfstufigen Likert-Skala zur Verfügung (1 = stimme überhaupt nicht zu; 2 = stimme eher zu; 3 = stimme teilweise zu;

4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll zu). Tabelle 7 gibt eine Übersicht über die verwendeten Skalen. Die vollständigen Skalen können dem Anhang D entnommen werden.

Tabelle 7: Skalen zur Messung von Vision, partizipativer Sicherheit, Unterstützung für Innovation und Aufgabenorientierung nach Kivimäki & Elovainio (1999)

Skala	Anzahl Items	Beispielitem
Vision	4	In welchem Ausmass werden die Ziele des Teams von den Teammitgliedern klar verstanden?
Partizipative Sicherheit	4	Die Teammitglieder fühlen sich gegenseitig akzeptiert und verstanden.
Unterstützung für Innovation	3	In unserem Team nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln.
Aufgabenorientierung	3	Sind die Teammitglieder bereit, die Basis dessen, was das Team tut, zu hinterfragen?

Kohäsion

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die multidimensionale Konzeptionalisierung von Teamkohäsion von Carless & De Paola (2000) verwendet wird und keine anderen Alternativen zur Verfügung standen, wurde zur Messung von Kohäsion im Rahmen der vorliegenden quantitativen Teilstudie auf die korrespondierende Teamkohäsions-Skala (TC) (Carless & De Paola, 2000) zurückgegriffen. Diese Skala lehnt an den The Group Environment Questionnaire (GEQ) von Widmeyer, Brawley & Carron (1985) an, welcher ursprünglich für Sportteams designet wurde. Die Items wurden aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Bei sechs der zehn Items handelte es sich um negativ gepolte Items, welche in einem späteren Schritt entsprechen umgepolt werden mussten. Diese negativ gepolten Items sind mit (R) markiert. Zur Bewertung der Items stand erneut eine fünfstufige Likert-Skala zur Verfügung (1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme eher zu, 3 = stimme teilweise zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll zu). Tabelle 8 gibt eine Übersicht über die verwendete Skala. Die vollständige Skala kann dem Anhang D entnommen werden.

Tabelle 8: Skala zur Messung von Kohäsion nach Carless & De Paola (2000)

Skala	Anzahl Items	Beispielitem
Kohäsion	10	Unsere Teammitglieder haben widersprüchliche Erwartungen an die Leistung des Teams. (R)

Kommunikation

Aufgrund der inhaltlichen Kongruenz mit der in der vorliegenden Arbeit verwendeten Definition von externer sowie interner Kommunikation wurden für beide Konstrukte Skalen von Keller (2001) verwendet. Beide Skalen stammen aus der englischsprachigen Forschungsliteratur und mussten somit ins Deutsche übersetzt werden. Beide Skalen wurden auf den Kontext von FinTechs angepasst, weshalb das Wording geringfügig modifiziert werden musste. In diesem Zusammenhang wurde bei der Skala für externe Kommunikation auch auf ein Item verzichtet (ursprünglich umfasste die Skala drei Items). Für sämtliche Items aus beiden Skalen stand eine fünfstufige Likert-Skala zur Bewertung zur Verfügung (1 = in sehr geringem Umfang; 2 = in geringem Umfang; 3 = in mittelmässigem Umfang; 4 = in grossem Umfang; 5 = in sehr grossem Umfang). Die nachfolgenden Abbildungen veranschaulichen die verwendeten Skalen. Tabelle 9 gibt eine Übersicht über die verwendeten Skalen. Die vollständige Skala zur Messung von externer Kommunikation kann dem Anhang D entnommen werden.

Tabelle 9: Skala zur Messung von externer und interner Kommunikation nach Keller (2001)

Skala	Anzahl Items	Beispielitem
Externe Kommunikation	2	In welchem Umfang erfolgt aufgabenbezogene Kommunikation ausserhalb des eigenen Teams und Unternehmens?
Interne Kommunikation	1	In welchem Umfang erfolgt aufgabenbezogenen Kommunikation innerhalb des Teams?

Teaminnovation

Zur Messung der abhängigen Variable Teaminnovation existiert eine Reihe potenzieller Indikatoren, die sich grundsätzlich in subjektive und objektive Masse einteilen lassen (u. a. Anderson et al., 2004, Hüttermann, 2013). In der bestehenden Innovationsforschung in Zusammenhang mit Teaminnovation basiert die Mehrheit der Studien auf subjektiven Einschätzungen von

Innovativität von Teams, was Hülshager et al. (2009) zu der Aussage veranlasst: «[...] innovation researchers should therefore switch their designs [...] towards the incorporation of independent and objective outcome measures» (S. 1140). Als objektive Masse der Teaminnovation kommen z. B. die Anzahl entwickelter Patente, die Dauer von Entwicklungszeiten oder die Einhaltung von Budgetvorgaben in Frage (für eine systematische Übersicht verschiedener objektiver Innovationsindikatoren sowie deren Vor- und Nachteile vgl. Kleinknecht, van Montfort & Brouwer, 2002) (Hüttermann, 2013). Die Erhebung von objektiven Innovationsindikatoren ist jedoch schwierig, da objektive Erfolgskriterien von Innovation wie die Patenzahl oder auch der Erfolg von Innovationen auf dem Markt erst mit erheblicher Zeitverzögerung ermittelt werden können (u. a. Hüttermann, 2013; Keller, 2006). Weiter verweigern Organisationen in der Regel aus Datenschutzgründen die Bereitstellung objektiver Innovationskennzahlen (Hüttermann, 2013). So wird Teaminnovation im Rahmen dieser Arbeit analog zur Mehrheit der Studien basierend auf subjektiven Einschätzungen gemessen (Hüttermann, 2013). Diese bieten gegenüber objektiven Indikatoren den Vorteil, dass die Daten für alle Organisationen in einheitlicher Form vorliegen, somit vergleichbar sind und sich auf die nicht Kennzahlen-basierten Innovationsaspekte beziehen (Hüttermann, 2013). Weiter können subjektive Innovationsbeurteilungen unmittelbar erhoben werden und erfordern nicht die Herausgabe sensibler Innovationsdaten (Hüttermann, 2013).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt die subjektive Beurteilung von Teaminnovation durch Mitarbeitende und Führungskräfte mithilfe einer Skala, welche ohne weitere Anpassungen von Hüttermann (2013) übernommen wurde und auf einer Kombination der Skalen von Axtell et al. (2000) sowie West & Anderson (1996) basiert. Aufgrund der inhaltlichen Kongruenz mit dem der vorliegenden Arbeit zugrundeliegenden Innovationsverständnis, welches auf der Definition von West & Farr (1990) basiert und sowohl die Quantität der entwickelten und umgesetzten Ideen als auch deren Qualität umfasst, sowie mangels passender Alternativen hat sich die Autorin für die Verwendung dieser Skala entschieden (Hüttermann, 2013). Das im Rahmen der Experteninterview mehrfach vorgeschlagene Messkriterium *Entwicklung der Kundenfeedbacks* konnte nicht berücksichtigt werden, da der Autorin die entsprechenden Daten der teilnehmenden FinTechs nicht zugänglich waren. Sämtliche Items wurden auf einer fünffachen Likert-Skala beurteilt. Bei der Subskala zur Erfassung der Quantität der entwickelten und umgesetzten Ideen wurden die Mitarbeitenden und Führungskräfte um Angabe gebeten, in welchem Ausmass das Team Ideen bezüglich der genannten Aspekte entwickelt und umsetzt (1 = keine neuen Ideen umgesetzt; 2 = wenige neue Ideen umgesetzt; 3 = teilweise neue Ideen umgesetzt,

4 = viele neue Ideen umgesetzt, 5 = sehr viele neue Ideen umgesetzt) (Hüttermann, 2013). Bei der Subskala zur Messung der Qualität der entwickelten und umgesetzten Ideen sollten die Mitarbeitenden sowie Führungskräfte die im Team entwickelten und umgesetzten Ideen anhand vier Kriterien beurteilen (Neuartigkeit: von 1 = gar nicht neuartig bis 5 = sehr neuartig; Veränderung des Status Quo: von 1 = gar nicht tiefgreifend bis 5 = sehr tiefgreifend; Ausmass der Auswirkung: 1 = gar keine Auswirkung bis 5 = sehr grosse Auswirkung; Effektivität: von 1 = gar nicht effektiv bis 5 = sehr effektiv) (Hüttermann, 2013). Tabelle 10 gibt eine Übersicht über die verwendete Skala. Die vollständige Skala ist in Anhang D ersichtlich.

Tabelle 10: Skala zur Messung von Teaminnovation nach Hüttermann (2013), basierend auf Axtell et al. (2000) und West & Anderson (1996)

Skala zur Messung von Teaminnovation	Anzahl Items	Beispielitem
<i>Subskala Quantität der entwickelten und umgesetzten Ideen</i>	7	Entwicklung und Umsetzung von Ideen in Bezug auf... Neue Produkte oder Produktverbesserungen und/oder Dienstleitungen oder Dienstleistungsverbesserungen
<i>Subskala Qualität der entwickelten und umgesetzten Ideen</i>	4	Veränderung des Status Quo durch die Ideen

3.2.3.3 Zugang zum Feld und Stichprobe

Die der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Definition von FinTechs schliesst junge FinTech-Start-up-Unternehmen sowie bereits etablierte Unternehmen, wie beispielsweise Finanzdienstleister, ein (Ankenbrand et al., 2021). Die angestrebte Grundgesamtheit der vorliegenden quantitativen Teilstudie stellt somit die in der Schweiz ansässigen jungen FinTech-Start-ups sowie etablierten FinTech-Unternehmen dar. Gemäss der aktuell vom Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ) der Hochschule Luzern veröffentlichten FinTech-Studie wurden im Jahr 2020 gesamthaft 405 in der Schweiz ansässige FinTech-Unternehmen gezählt (Ankenbrand et al., 2021). Dabei handelt es sich bei 363 dieser Unternehmen um FinTech-Start-ups, die vor weniger als zehn Jahren gegründet wurden (Swisscom, 2020). Die jungen FinTech-Start-ups konnten der FinTech-Start-up-Map der Swisscom entnommen werden (Swisscom, 2021). Eine

abschliessende Liste über die bereits etablierten FinTech-Unternehmen lag der Autorin nicht vor. Um die im Rahmen der vorliegenden Arbeit begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen sinnvoll einzusetzen, wurden diejenigen 206 jungen FinTech-Start-ups angeschrieben, die direkt via E-Mail kontaktiert werden konnten³. Zusätzlich erhielt die Autorin von ihrer Praxispartnerin die Kontaktdaten von zehn bereits etablierten FinTech-Unternehmen, welche ebenfalls mittels des standardisierten E-Mails angeschrieben wurden.

Als Ergebnis der Akquise konnten 26 FinTechs für eine Teilnahme an der Studie gewonnen werden. Bei den teilnehmenden FinTechs handelte es sich um eine willkürliche Auswahl (Convenience Sample) und somit um eine nicht-probabilistische Stichprobe (Döring & Bortz, 2016; Hüttermann, 2013). Nicht jedes FinTech-Unternehmen der angestrebten Grundgesamtheit hatte die gleiche Wahrscheinlichkeit, Teil der Stichprobe zu werden, da der Autorin keine abschliessende Liste aller zur Grundgesamtheit gehörenden Elemente vorlag. Zudem wäre eine Kontakttierung aller potenziell für eine Teilnahme in Frage kommenden FinTech-Unternehmen aus forschungsökonomischen Gründen nicht möglich gewesen (Hüttermann, 2013). Weiter verhin-derte die eingeschränkte Teilnahmebereitschaft der zur angestrebten Grundgesamtheit gehörenden FinTech-Unternehmen eine auf einem Zufallsprozess beruhende Stichprobengewinnung (Hüttermann, 2013).

3.2.3.4 Durchführung der Datenerhebung

Die Datenerhebung fand vom Dienstag, 09.11.2021 bis zum Mittwoch, 24.11.2021 statt. In diesem Zeitraum erhielten die 206 FinTech-Start-ups sowie die zehn etablierten FinTech-Unternehmen eine standardisierte E-Mail auf Deutsch und Englisch mit dem Link zur Online-Befragung. Die E-Mail erhielt neben einer Instruktion auch Informationen über die Gründe und Ziele sowie die Dauer der Erhebung. Zusätzlich wurden die Probanden neben der Möglichkeit, von den Studienergebnissen profitieren zu können, mittels eines Beitags zum nächsten Team-Apéro zu einer zügigen Teilnahme motiviert. Auf die Anonymität der Daten wurde sowohl in der E-Mail als auch auf der Startseite der Befragung verwiesen, wo die Teilnehmenden zudem die präferierte Sprache für die anschliessende Umfrage auswählen konnten. Aufgrund des geringen Rücklaufs wurde seitens Autorin nach sieben Tagen ein Reminder zur Teilnahme an der Studie verschickt. Auch die Praxispartnerin machte ihr FinTech-Netzwerk erneut auf die Teilnahme an der Studie aufmerksam. Trotz dieser Anstrengungen war die Rücklaufquote sehr niedrig und

³ Bei den restlichen FinTech-Start-ups konnte keine E-Mail-Adresse ausfindig gemacht werden oder die Kontaktaufnahme war nur mittels individuellem Online-Kontaktformular mit einer begrenzten Anzahl an Zeichen möglich.

blieb weit unter den Erwartungen der Autorin zurück. Von den insgesamt 216 kontaktierten Unternehmen nahmen 26 Unternehmen teil. Bei 19 dieser 26 Unternehmen wurde die Umfrage jedoch jeweils nur von einer Person ausgefüllt. Insgesamt wurde die Umfrage von 42 Personen vollständig ausgefüllt.

3.2.3.5 Beschreibung der Stichprobe

Von den 42 Probanden, welche an der Befragung teilgenommen haben, sind 33 Personen (78.6 %) männlich und neun Personen (21.4 %) weiblich. Zum Zeitpunkt der Befragung waren die Teilnehmenden zwischen 22 und 61 Jahre alt. Der Mittelwert liegt bei $M = 39.21$ ($SD = 10.46$). Während 19 Teilnehmende (45.2 %) eine Führungsfunktion innehaben, üben 23 Personen (54.8 %) eine Funktion ohne Führungsverantwortung aus. Mit 32 Nennungen (76.2 %) verfügt die Mehrheit der Teilnehmenden über einen Hintergrund in der Finanz- und Versicherungsbranche. Neun Personen (21.4 %) verfügen über einen Branchenhintergrund im übrigen Tertiärsektor (Dienstleistungen). Eine Person verfügt über den Branchenhintergrund Herstellung von Waren. Abbildung 6 veranschaulicht die Branchenhintergründe.

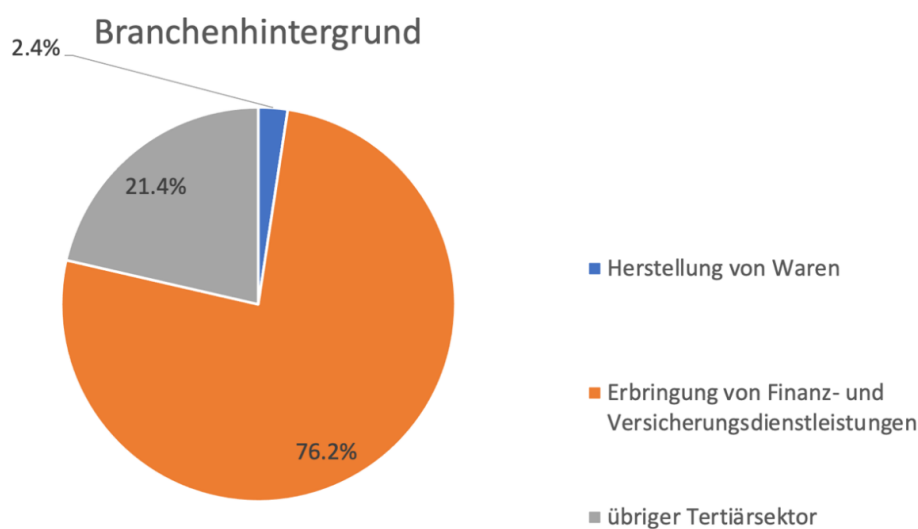


Abbildung 6: Branchenhintergrund der Umfrageteilnehmenden (eigene Darstellung, 2021)

33 Personen (78.6 %) nannten als höchsten Bildungsabschluss einen Hochschulabschluss, fünf Personen (11.9 %) höhere Berufsbildung, zwei Personen (4.8 %) Fachmaturität / gymnasiale Maturität, eine Person (2.4 %) berufliche Grundbildung und ebenfalls eine Person die obligatorische Schulzeit als höchsten Bildungsabschluss. Abbildung 7 gibt Auskunft über die höchsten Bildungsabschlüsse der Umfrageteilnehmenden.

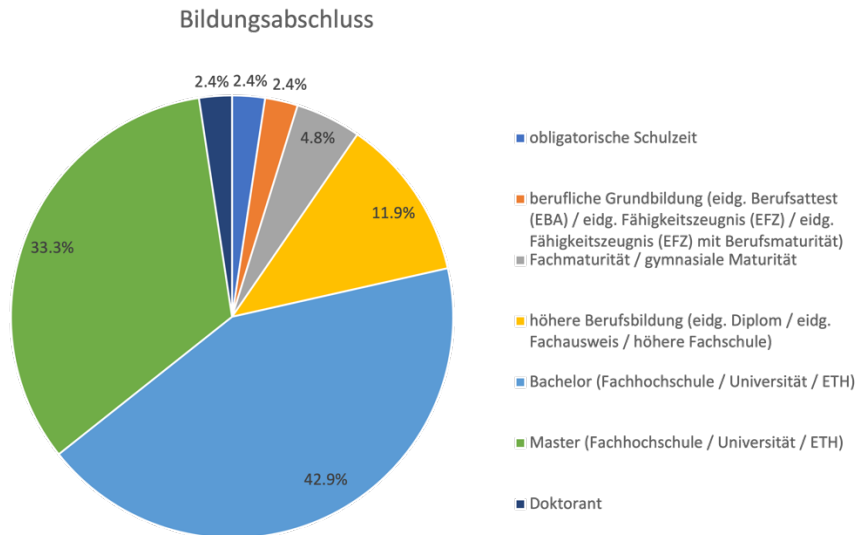


Abbildung 7: Die höchsten Bildungsabschlüsse der Umfrageteilnehmenden (eigene Darstellung, 2021)

Von den Teilnehmenden, welche über einen Hochschulabschluss verfügen, nannten 23 Personen (69.7 %) Rechts- und Wirtschaftswissenschaften als Studienggebiet. Sechs Personen (14.3 %) nannten das Studienggebiet Mathematik / Informatik. Weiter wurden die Studienggebiete Technische Wissenschaften (drei Personen; 7.1 %), Kunst / Musik / Design (eine Person; 2.4 %) genannt. Abbildung 8 veranschaulicht die Verteilung graphisch.

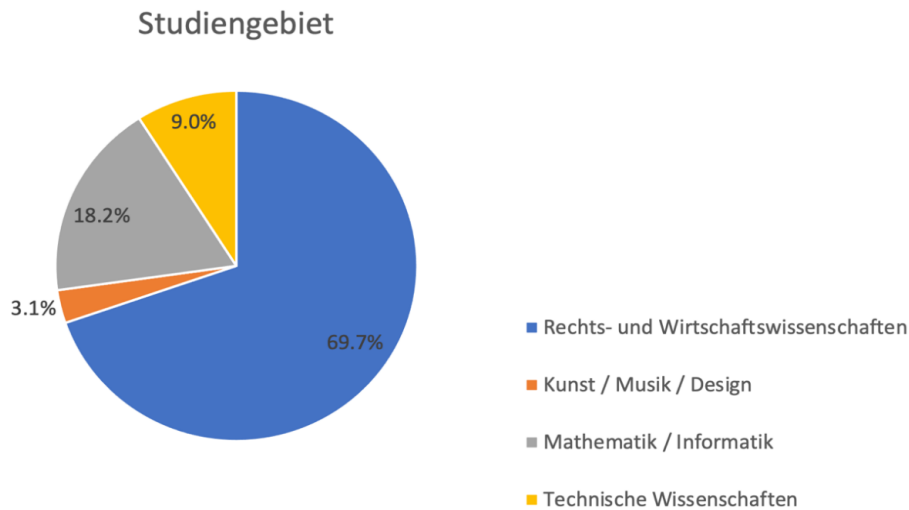


Abbildung 8: Die Studienggebiete der Umfrageteilnehmenden mit Hochschulabschluss (eigene Darstellung, 2021)

Bei der Dauer der Teamzugehörigkeit wurden Angaben zwischen < 1 Jahr und 21 Jahren genannt. Die konkreten Nennungen sind in Abbildung 9 ersichtlich.

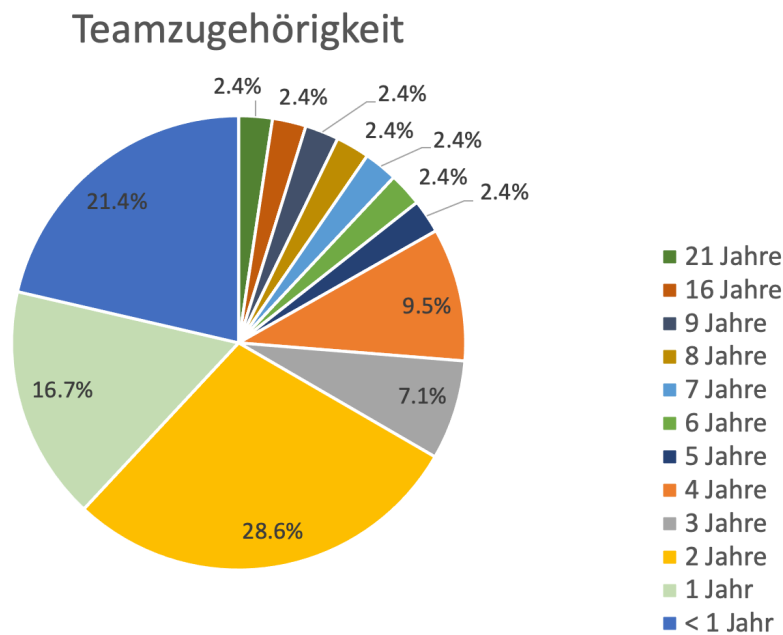


Abbildung 9: Dauer der Teamzugehörigkeit in Jahren (eigene Darstellung, 2021)

3.2.4 Quantitative Teilstudie: Vorgehen Datenauswertung

Im Anschluss an die Datenerhebung wurden die Daten aus ESF Survey exportiert. Für die Datenanalyse wurde das Statistikprogramm SPSS verwendet. Die negativ formulierten Items (siehe Skala Komplexität und Kohäsion) wurden umgepolt. Eine Missing-Data-Analyse war nicht nötig, da es sich mehrheitlich um Pflichtfragen handelte. Lediglich bei der Skala zur transformationalen Führung sowie bei der Frage nach dem Studiengebiet gab es einzelne fehlende Werte, weil diese nicht bei allen Befragungsteilnehmenden angezeigt wurden. Weiter wurde ersichtlich, dass die Frage «Wie viele Mitglieder hat das Team, in dem Sie arbeiten (Sie selbst eingeschlossen)?» wohl nicht von allen Teilnehmenden einheitlich verstanden wurde. Ein Team mit 200 Teammitgliedern scheint im Hinblick auf die in der vorliegenden Arbeit verwendete Stichprobe nicht realistisch. So lassen die Antworten darauf schliessen, dass teilweise nicht die Anzahl Teammitglieder, sondern die Anzahl Mitarbeitende des Unternehmens genannt wurden. Aus diesem Grund wurde die unabhängige Variable *Teamgrösse* für die Hypothesentestung nicht berücksichtigt. Nach der Aufbereitung der Rohdaten wurden alle Skalen einer Reliabilitätsprüfung mittels SPSS unterzogen. In diesem Zusammenhang wurde für jede Skala der Reliabilitätskoeffizient Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951) ermittelt. Auch wurden Mittelwerte und Standardabweichungen sowie die Korrelation nach Pearson berechnet.

3.2.4.1 Aggregationsanalyse

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die psychologischen Erfolgsfaktoren (Prädiktoren) für Innovativität auf Teamebene bei Teams in FinTechs im Zentrum stehen, war ursprünglich geplant, die individuellen Antworten auf Teamlevel zu aggregieren und die Anzahl der Teams als Stichprobengröße zu verwenden, wie dies in entsprechenden Forschungsdesigns typischerweise praktiziert wird (u. a. Brodbeck & Maier, 2001; Hülshager et al., 2009; Hüttermann, 2013; Pirola-Merlo & Mann, 2004; West & Anderson, 1996). Aufgrund des geringen Rücklaufs und der Tatsache, dass bei 19 der 26 beteiligten Unternehmen lediglich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen hat, erschien die Aggregation der Individualdaten auf Teamlevel als nicht zielführend. Entsprechend basieren die nachfolgenden Analysen auf den Individualdaten ($N = 42$) (H. Schüpbach, persönl. Mitteilung, November 2021). Dieses Problem führte ebenfalls dazu, dass es der Autorin nicht mehr möglich war, die jobrelevante Diversität im Team zu messen und diese im Rahmen der Hypothesenprüfung zu berücksichtigen. An dieser Stelle soll die ursprünglich geplante Aggregationsanalyse dennoch erläutert werden.

Um die statistische Zusammenfassung der Einschätzung einzelner Respondenten rechtfertigen zu können, muss nachgewiesen werden, dass sich die Antworten der Mitarbeitenden eines Teams untereinander ähnlicher sind, als der Zufall dies erwarten liesse (Hüttermann, 2013; Klein, Danserau & Hall, 1994). Nur wenn die Einschätzungen aller Teammitglieder entsprechend übereinstimmen, kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den gemessenen Sachverhalten tatsächlich um übereinstimmend wahrgenommene Teamvariablen handelt (Hüttermann, 2013; Kozlowski & Klein, 2000). Diesbezüglich existieren zwei Ansätze, die sich dahingehend unterscheiden, wie sie die Ähnlichkeit definieren, die grösser als durch den Zufall zu erwarten ist (Hüttermann, 2013; LeBreton & Senter, 2008). Dies ist einerseits der konsensbasierte Ansatz (Interrater Agreement) und andererseits der reliabilitätsorientierte Ansatz (Interrater Reliability). Beim konsensbasierten Ansatz wird die Varianz innerhalb einer Gruppe mit einer theoretisch erwarteten Zufallsvarianz verglichen (Bliese, 2000; Hüttermann, 2013). Ist die Gruppenvarianz geringer als die Zufallsvarianz, wird von einer Übereinstimmung innerhalb der Gruppe ausgegangen und die Datenaggregation wird als gerechtfertigt angesehen (Bliese, 2000; Hüttermann, 2013). Im Gegensatz dazu wird beim reliabilitätsorientierten Ansatz die Varianz innerhalb einer Gruppe mit der Varianz zwischen den Gruppen verglichen (Bliese, 2000; Hüttermann, 2013). Fällt die Varianz innerhalb einer Gruppe geringer aus als zwischen verschiedenen Gruppen, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Teammitglieder in ihren

Einschätzungen mehr als nur zufällig ähneln (Bliese, 2000; Hüttermann, 2013). In der bestehenden Forschung wird oftmals eine Kombination des konsensorientierten Ansatzes und des reliabilitätsorientierten Ansatzes eingesetzt (Hüttermann, 2013; LeBerton & Senter, 2008). Die am weitesten verbreiteten Masse des konsensorientierten Ansatzes und des reliabilitätsorientierten Ansatzes stellen dabei die Interclass Correlation Coefficients (ICCs) dar (Hüttermann, 2013). Hierbei werden im Normalfall zwei Formen zur Beurteilung der Aggregationsfähigkeit von Daten konsultiert. Der ICC(1), welcher Auskunft darüber gibt, inwieweit die einzelnen Einschätzungen innerhalb eines Teams austauschbar sind (bewertet somit die Reliabilität der einzelnen Respondenten innerhalb eines Teams) und der ICC(2), welcher im Gegensatz dazu ein Mass für die Reliabilität der Gruppenmittelwerte ist und Aufschluss darüber gibt, wie reliabel die Einschätzungen aller Teammitglieder sind (Bliese, 2000; Hüttermann, 2013; LeBreton & Senter, 2008). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war ursprünglich geplant, diese ICCs zu berechnen.

3.2.4.2 Vorgehen Hypothesentestung

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt, weil diese es ermöglicht, Beziehungen zwischen mehreren Prädiktorvariablen (unabhängigen Variablen) und einer Kriteriumsvariablen (abhängige Variable) gleichzeitig zu untersuchen (Bortz & Schuster, 2010). Das Statistikprogramm SPSS bietet im Hinblick auf die multiple Regression unterschiedliche Vorgehensweisen an. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die laut Bühl (2008) gängigste, die schrittweise Methode, gewählt, da diese es ermöglicht, die Zusammensetzung der Modellgüte besser nachzuvollziehen. Bei der schrittweisen Regression werden nicht alle Prädiktoren gleichzeitig betrachtet, sondern geordnet nach der Grösse ihrer Erklärungskraft in das Modell aufgenommen (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011). Der multiplen Regressionsanalyse liegt eine Reihe von unterschiedlichen Modellvoraussetzungen zugrunde, die für die Schätzung des Regressionsmodells erfüllt sein müssen. Aufgrund der Verletzung einzelner Voraussetzungen wurde das Regressionsmodell mehrfach angepasst und berechnet, bevor das finale Regressionsmodell entstand. Anschliessend wurden das finale Regressionsmodell als solches sowie die einzelnen Regressionskoeffizienten auf statistische Signifikanz geprüft, wofür ein F-Test durchgeführt wurde. Für die Prüfung der Signifikanz der Regressionskoeffizienten wurden die Beta-Gewichte hinzugezogen. Um Aufschluss über die Modellgüte zu erhalten, wurde zudem das R^2 , auch Bestimmtheitsmass genannt, berücksichtigt. Das R^2 gibt die Varianzaufklärung der abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen an (Hochschule Luzern, n. d.).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten qualitativen sowie quantitativen Datenerhebung vorgestellt. Die Resultate der Literaturstudie wurden bereits in Kapitel «Einflussfaktoren von Teaminnovation: Theorie und empirische Befunde» erläutert. Die Integration der Ergebnisse folgt in Kapitel 5.

4.1 Qualitative Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews entlang der Hauptkategorien dargestellt, die im Hinblick auf die im Rahmen dieser Arbeit mittels qualitativer Datenerhebung verfolgten Ziele relevant sind.

Spezifische Gegebenheiten von Teams in FinTechs

Im Hinblick auf die spezifischen Gegebenheiten von FinTech-Teams wurde am häufigsten über die Qualifikationen und Fähigkeiten, Diversität sowie typische Aufgaben/Tätigkeiten und Herausforderungen in FinTech-Teams gesprochen. Weniger Aussagen erfolgten zu den Themen Einsatz agiler Methoden sowie Partizipation. Das Thema Teamgrösse fand am wenigsten Erwähnung. Übergeordnet ging aus dieser Hauptkategorie hervor, dass sich FinTech-Teams typischerweise aus Personen mit einem Businessfokus, die über einen Background in der Finanzbranche verfügen, sowie Personen aus dem Technologiebereich zusammensetzen. Weiter scheinen sich die Qualifikationen und Fähigkeiten, welche in FinTech-Teams benötigt werden, sowie die Aufgaben, Tätigkeiten und die Teamgrösse je nach Phase (z. B. FinTech-Start-up in der Anfangsphase oder bereits etabliertes FinTech), in welcher sich das FinTech befindet, zu unterscheiden. Vielfach wurde von den Experten Bezug auf junge FinTech-Start-ups in der Anfangsphase genommen.

Im Hinblick auf typische Tätigkeiten wurde mehrfach eine Art CEO-Funktion mit der Aufgabe, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, das Team zusammenzuhalten und sicherzustellen, dass alles miteinander korrespondiert, genannt. Weiter wurde dem CEO die Funktion zugeschrieben, das Unternehmen zu repräsentieren. Auf der Technologieseite wurden Aufgaben wie Software-Entwicklung und Codieren genannt. Es wurde darauf hingewiesen, dass aus Kostengründen die Software-Entwicklung auch ausgelagert sein könne. Besonders häufig wurden Tätigkeiten im Bereich Marketing und Sales benannt, insbesondere digitales Marketing via Social Media, um Awareness zu schaffen. Als wichtige Aufgaben, welche bereits in einer frühen Phase des FinTech-Start-ups anfallen, wurden der Verkauf (Sales), das Aufstellen und Testen von

Hypothesen sowie das anschließende Entwickeln von entsprechenden Produkten genannt. Auch Themen im Operations-Bereich bezüglich Kundenanliegen/-probleme wurden erwähnt.

Bezüglich Qualifikationen und Fähigkeiten wurden Aussagen darüber getroffen, welche Fähigkeiten und Qualifikationen in FinTech-Teams besonders wichtig seien. Häufig wurde die Wichtigkeit des kundenzentrierten Arbeitens inklusive der damit einhergehenden Methoden, wie beispielsweise Interviewführung, Prototyping und Kundentesting, genannt. Dies wurde mehrfach als Unterschied zu Qualifikationen, die in Banken notwendig sind, deklariert. Nachfolgendes Zitat veranschaulicht dies:

B1: «[...] ein ganz, ganz grosser Unterschied ist diese Design-Philosophie und Entwicklungsphilosophie. Entsprechend sind dann auch die Skills, also wenn du am Kunden arbeitest, mit Kunden arbeitest, musst du Kunden verstehen, musst du Interviews machen können, bisschen strukturiert oder halb-strukturierte Interviews, die gut auswerten können [...]» (B1, Pos. 44).

Als wichtige Eignung, welche bei FinTech-Start-ups in der Anfangsphase eine zentrale Rolle spielt, wurde die Reflexionsfähigkeit erwähnt. Das nachfolgende Zitat veranschaulicht dies:

B3: «[...] jeden Tag immer wieder fragen, kann ich das, was ich gemacht habe, ein bisschen besser machen [...]. Also immer wieder das, was man hat, noch einmal zu hinterfragen. Und das andere, was ich immer wieder empfehle ist, nach einer gewissen Zeit noch einmal zurückzugehen, zu validieren.» (B3, Pos. 87-88).

Im Hinblick auf FinTech-Start-ups in der Anfangsphase wurden ebenfalls Präsentationsfähigkeiten, um Geschäftsideen überzeugend pitch zu können, sowie Teamarbeit als wertvoll erachtet, da es wesentlich sei, nicht aneinander vorbeizuarbeiten. Auch Netzwerkfähigkeit sowie Branchenkenntnisse wurden erwähnt.

Ein weiterer häufig thematisierter Aspekt in Bezug auf die spezifischen Gegebenheiten in FinTech-Teams war Diversität. So erachteten alle drei Experten Diversität im Zusammenspiel mit Innovation in FinTech-Teams als wichtig. Dabei wurde insbesondere die Diversität im Denken hervorgehoben. Demographische Diversität, wie beispielsweise Hautfarbe und Geschlecht, wurde zwar auch mehrfach angesprochen, jedoch deutlich weniger betont als Diversität im Denken, wie nachfolgendes Zitat veranschaulicht:

B1: «[...] innovativen Unternehmen [...], da brauchst du Diversität und du brauchst jetzt nicht nur irgendwie Hautfarbe oder so Zeug, sondern es geht wirklich um Diversität beim Denken [...]» (B1, Pos. 34-36).

Nahezu alle Experten äusserten sich kritisch dazu, ob die für Innovation notwendige Diversität in den FinTechs aktuell wirklich vorhanden sei. Das folgende Zitat veranschaulicht dies:

B2: «Was ich festgestellt habe, ist, dass diese FinTechs leider nicht sehr divers aufgestellt sind. Ich habe oft erlebt, dass es irgendwie Personen aus einem ähnlichen Umfeld sind. [...]» (B2, Pos. 18).

Diese aus Sicht der Experten mangelnde Diversität wurde mehrfach im Zusammenhang mit Herausforderungen in FinTech-Teams genannt. Als weitere Herausforderung, mit welcher sich FinTech-Teams konfrontiert sehen, wurde die Kundenzentriertheit erwähnt. Von einem Experten wurde zudem mehrfach und in unterschiedlichen Kontexten die Herausforderung, dass FinTechs und ihre Teams ein Abbild der Finanzbranche seien, benannt. Dies spiegle sich in einer eher hierarchischen Führung sowie einem sicherheitsbewussten Führungsstil seitens der Führungskraft wider. Letzteres wurde als möglicher Risikofaktor für Innovation genannt, da Innovation naturgemäss mit Risiken einhergehe.

Relativ einheitlich äusserten sich die Experten zum Thema Partizipation in FinTech-Teams. So sprachen alle Experten von der Möglichkeit, dass die Teammitglieder typischerweise mitbestimmen und mitentscheiden könnten oder gar Selbstbestimmung möglich sei. Dies führe dazu, dass sich die Mitarbeitenden nicht versteckten und Entscheidungen, auch schwierige, mehrheitlich gemeinsam getroffen würden.

Weniger einheitlich fielen die Äusserungen zum Thema Agilität und zum Einsatz agiler Methoden aus. Während ein Experte eher von fehlender Agilität in FinTechs sprach, betonte ein anderer die Agilität und den starken Einsatz agiler Methoden. Einigkeit bestand hingegen darüber, dass es unabhängig von agilen Methoden wichtig sei, einen Prototyp schnell zu testen, Feedbacks einzuholen und iterativ unterwegs zu sein.

Bezüglich typischer Teamgrösse von FinTech-Teams fielen unterschiedliche Aussagen, was dafürspricht, dass es hierbei grosse Unterschiede gibt. Nachfolgendes Zitat verdeutlicht dies:

B2: «[...] Ich glaube, es ist extrem schwierig, dass man dann da the Magic Numbers hat, dass es dann am Schluss auch wirklich funktioniert. [...] da gibt es natürlich extreme Unterschiede, wahrscheinlich gibt es da gar nicht one size fits all [...].» (B2, Pos. 94).

Ein Experte sprach von eher grösseren Teams im Vergleich zu anderen Start-ups, ohne konkrete Zahlen zu nennen. Ein anderer Experte nannte eine typische Teamgrösse von drei bis fünf Mitgliedern. Dies erachtete er zugleich als die ideale Teamgrösse, während er zehn Mitarbeitende als zu viel bezeichnete. Der dritte Experte befand sein FinTech-Team mit zehn Mitarbeitenden als ideale Grösse.

Innovation in Zusammenhang mit FinTech-Teams

Im Rahmen dieser Hauptkategorie wurden Voraussetzungen, damit Teams in FinTechs innovativ sein können, sowie Anreiz- und Belohnungssysteme für Innovation in FinTechs thematisiert. Hierzu wurden vereinzelt auch Ratschläge geäussert.

Als Voraussetzung für Innovativität in FinTech-Teams wurde mehrfach ein entsprechendes Mindset angesprochen. Dies wurde von einem Experten wie folgt konkretisiert:

B2: « [...]. Es geht wirklich darum, dass sie diesen Mindset haben. Dass jeder dieses Innovative in sich drin hat und er etwas verändern möchte. [...]». (B2, Pos. 55-56).

B2: « [...], dass man vielleicht auch mal neue Wege geht, um etwas auszuprobieren, dass man auch versucht, irgendwelche Barrieren aufzubrechen. [...]» (B2, Pos. 90).

Auch die Themen Kundenverständnis sowie Reflexionsfähigkeit wurden mehrfach erwähnt. Ein Experte nannte zudem das Übereinstimmen von innovativ sein wollen sowie innovativ sein dürfen und können als Bedingung. Auch Ressourcen richtig einzusetzen und schnell unterwegs zu sein wurden als Voraussetzungen hervorgehoben.

Die Experten erläuterten bestehende Anreiz- und Belohnungssysteme in FinTechs, gaben aber auch Ratschläge zu deren Gestaltung. Ein Experte begründete aufgrund des starken Business-Fokus eine ausgeprägte finanzielle Motivation, während ein anderer davon sprach, dass viele Beschäftigte nicht materiell motiviert seien, sondern intrinsisch. Betreffend Ausgestaltung eines Anreiz- und Belohnungssystems wurde mehrheitlich über immaterielle Anreize und

Belohnungen gesprochen, indem z. B. Kundenfeedbacks zugänglich gemacht würden.

Im Hinblick auf Ratschläge dazu, worauf FinTechs bei der Gestaltung von Belohnungssystemen achten sollten, um Innovativität in ihren Teams zu fördern, wurde mehrfach geäußert, dass bei jungen FinTech-Start-ups keine Belohnungssysteme notwendig seien.

Psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Input

In dieser Hauptkategorie wurde die Zielabhängigkeit als aus der Literatur bekannter Erfolgsfaktor für Innovativität in Teams und damit einhergehend die Zielausgestaltung in FinTech-Teams thematisiert. Mehrfach wurde von mangelnder Zielabhängigkeit in FinTechs gesprochen, wie das nachfolgende Zitat veranschaulicht:

I: «Jetzt würde ich gerne wissen, wie die Ziele bei FinTech gestaltet sind oder wie diese bei den FinTechs gestaltet sind, mit denen du in Berührung gekommen bist?»

B3: «Ich glaube, da ist jetzt gerade dieser wundere Punkt, den ich vorher mal angesprochen habe. Die Businessseite sagt was, und die Technologen sagen, wie. Das heisst, es entsteht nicht eine Abhängigkeit insofern, wie es hier von diesem Modell wahrscheinlich gefragt ist. Wo jedes einzelne Stückchen ineinander verdrahtet wird. Sondern innerhalb des Business sind sie verdrahtet und innerhalb der Technologie. Aber innerhalb dieser beiden Welten passiert zu wenig. Und das sehe ich als das grössere Handicap. [...]» (B3, Pos. 56).

Weiter wurde von einem Experten davon gesprochen, dass Ziele als eine Art Feedback dienen können, wie nachfolgendes Zitat zeigt:

B1: «[...] Das heisst, eher, hätte ich gesagt, korrelieren Dinge wie, oh Mist, wir erreichen unsere Ziele nicht, irgendwas läuft gerade schief mit Innovation, weil dann muss der Mensch anfangen zu denken und hat vor allem den Beweis, dass das, was er bisher gemacht hat, nicht das Richtige ist, das ist so ein Feedback-Loop oder. Ich habe jetzt gemacht, gemacht, gemacht, jetzt habe ich mehr von dem gemacht und noch mehr, und jetzt kann ich nicht mehr machen von dem, und ich bin immer noch nicht am Ziel, okay, ich muss was anderes machen. Und das ist oft eine Erkenntnis, die zu Beginn von Innovation steht.» (B1, Pos. 70)

Zudem wurde das Arbeiten mit High-Level-Teamzielen als sinnvoll in FinTechs bezeichnet, da dadurch klar werde, wohin man wolle, und fortlaufende, gesunde Diskussionen, wie man dahin

kommt, stattfinden könnten, was dieses Zitat verdeutlicht:

B1: «[...] Also wir machen Ziele im Sinne von, wir wollen drei Prototypen lancieren. So was in die Richtung kann man als Ziel geben, oder für diesen einen Prototypen 200000 aktive Kunden irgendwie generieren, aber das ist sehr high Level, und das ist wirklich auch auf Teamebene, und dann brechen das die Leute selber runter. Es ist klar, wo man hinwill, und das sind konstante Verhandlungen miteinander, wer jetzt was zu tun hat, damit man dahin kommt. Und das ist auch eine gesunde und eine gute Diskussion [...].» (B1, Pos. 71-74).

Psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Prozess

Die meisten Aussagen in dieser Hauptkategorie wurden in Zusammenhang mit Ratschlägen in Bezug auf diverse Prozessvariablen gemäss IPO-Modell getroffen, ausserdem zu Erfahrungen mit interner Kommunikation sowie Zusammenhalt in FinTech-Teams.

Im Hinblick auf Ratschläge betreffend Führung und Führungsstil in FinTechs, um Innovativität in Teams zu begünstigen, wurden mehrere Aspekte angeführt, die sich aus Sicht der Autorin mit einem transformationalen Führungsstil decken. Nachfolgendes Zitat veranschaulicht dies:

B3: « [...] ich glaube einer der wichtigsten ist, die Vision artikulieren zu können [...]. Es braucht eine Begeisterungsfähigkeit der Führungsperson. [...] Ich glaube, es braucht Führungskräfte, die motivieren können. Die eine Story erzählen können. Die die Begeisterung in den Leuten wecken können. [...].» (B3, Pos. 69-70)

Es wurde betont, dass FinTechs eine andere Art von Führung benötigten als andere Unternehmen. Sinn und Zweck des Unterfangens sollten deutlich gemacht sowie eine angstfreie Kultur geschaffen werden, da das Umfeld bereits von grosser Unsicherheit geprägt sei und die Mitarbeitenden neugierig sowie wagemutig sein müssten, um auch Experimente durchzuführen. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach die psychologische Sicherheit hervorgehoben. Weiter wurde betont, dass es als Führungskraft wichtig sei, die Mitarbeitenden vor negativen Einflüssen zu schützen, damit sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren könnten, und sie zu befähigen, selbst Entscheidungen zu treffen.

Die Vision – gemäss Literatur ein weiterer psychologischer Erfolgsfaktor für Innovativität in Teams – wurde bereits im Zusammenhang mit Führung und Führungsstil in FinTechs

angesprochen. Konkrete Ratschläge für eine gemeinsamen Vision in FinTechs wurden ebenfalls gegeben. Es wurde angeraten, für eine inspirierende Vision, die Kreativität anregt, mit Extremszenarien in die Zukunft zu denken. Zudem solle sich die Vision am Kunden orientieren und möglichst aus Kundensicht formuliert sein, weil dies alle daran erinnere, für wen sie eigentlich arbeiten.

Als Ratschläge für Aufgabenorientierung in FinTechs wurde bemerkt, dass es wichtig sei, sich nicht hinter falschen Qualitätsansprüchen zu verstecken, sondern sich jeden Morgen energisch zu fragen: «Was kann ich noch besser machen?». Dies könne für Innovation förderlich sein. Mehrfach wurde genannt, dass letztlich die Kundenmeinung zähle und deshalb regelmässiges Kundenfeedback wichtig sei. Ein negatives Kundenfeedback könne durchaus ein motivierender Ansporn sein. Erneut wurde die Bedeutung der psychologischen Sicherheit betont, wie nachfolgendes Zitat zeigt:

B1: «[...] die psychologische Sicherheit als Basis [...] also wenn du dich gegenseitig kritisieren darfst, und das auch gewünscht ist, im Sinne von konstruktiv natürlich, und die Sicherheit auch da ist, dass das nicht zu irgendwelchen Konsequenzen führt [...], dann glaube ich, ist es nur noch wichtig, dass man genügend Leute im Team hat, die auch einen extrem hohen Anspruch haben an Qualität, an sich selber, weil die das dann [...] wenn sie es dürfen und das gewollt ist, das dann auch auf die anderen loslassen, und die, die dann vielleicht mit 80/20 irgendwie durchkommen, mit der Zeit einfach gezwungen sind, dies zu berücksichtigen. [...]» (B1, Pos. 99-100).

Psychologische Sicherheit wurde ebenfalls mit Ratschlägen zur Unterstützung von Innovation in FinTechs in Verbindung gebracht, denn sie helfe, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in welchem Ideen wertgeschätzt, unterstützt sowie gefördert würden, was sich positiv auf Innovation auswirke. Psychologische Sicherheit könne erreicht werden, indem auch gescheiterte Ideen wertgeschätzt würden und Experimentierverhalten vorgelebt bzw. mit Wertschätzung incentiviert werde. Als konkreter Ratschlag für ein Arbeitsumfeld, in welchem Innovation unterstützt wird, wurde zudem das Etablieren einer positiven Feedbackkultur sowie einer Kultur, in welcher Meinungsverschiedenheiten und Differenzen ohne Folgen thematisiert werden können, genannt. Das nachfolgende Zitat veranschaulicht dies:

B2: «[...], dass man auch miteinander vereinbart, schau, wenn es mal Differenzen gibt und wir nicht gleicher Meinung sind, dass das dann am Schluss dann gegessen ist und dann geht man

miteinander ein Bier trinken. Dann ist es vorbei. [...]» (B2, Pos. 71-72).

Die Ratschläge für externe Kommunikation in FinTech-Teams fielen schmäler aus. Hierbei solle vor allem sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden tatsächlich die Möglichkeit und Erlaubnis hätten, zu kommunizieren, und nicht die gesamte Kommunikation über einige wenige Redner laufe. So sollten alle Teammitglieder eines jungen FinTech-Start-ups die Möglichkeit haben, Visibilität zu erhalten.

Die befragten Experten hatten unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf die interne Kommunikation in FinTech-Teams gemacht. Während von grossem und direktem, internem Austausch berichtet werden konnte, wurde gleichzeitig die Herausforderung geschildert, dass es oftmals schwierig sei, dass die Mitarbeitenden aktiv und selbstbestimmt kommunizieren und die Infos an die relevanten Stellen weiterleiten, da sie dies von anderen Unternehmen als top-down-Prozess seitens Führungskraft gewohnt seien.

Der Zusammenhalt in FinTechs wurde mehrheitlich als eng und familiär bezeichnet. Als möglicher Grund dafür wurden die gemeinsame Reise und Mission, auf welche sich junge FinTech-Start-ups begeben und die zusammenschweissen, genannt. Das nachfolgende Zitat veranschaulicht dies:

B1: «Ich denke, in aller Regel ist der recht hoch, insbesondere jetzt verglichen mit anderen (..) Wirtschaftsteilnehmern, also Unternehmen, weil, und das ist halt eben auch oft eine Funktion von, hey, wir sind noch nicht am Ziel, [...], sondern wir müssen gemeinsam noch was machen, um ans Ziel zu kommen, und wir haben eine Mission, wir haben ein Purpose, und das schweißt schon zusammen [...]» (B1, Pos. 93-94).

Psychologische Erfolgsfaktoren für Innovativität in Teams – Output

Im Rahmen dieser Hauptkategorie wurden Messkriterien für Innovativität in FinTech-Teams sowie der Mehrwert von Teaminnovation für Team/Führungskraft/FinTech thematisiert.

Als zentrales Messkriterium für Innovativität in FinTech-Teams wurde die Entwicklung des Kundenfeedbacks ausgemacht, wie nachfolgendes Zitat zeigt:

B1: «[...] Die Entwicklung des Kundenfeedbacks ist für mich eigentlich das einzig Relevante

[...] guck dir deine App-Store-Ratings an oder von deiner App, oder was auch immer dein Feedback-Messkriterium ist, das muss sich über Zeit einfach verbessern, sonst bist du nicht innovativ [...]» (B1, Pos. 101-102).

Als Mehrwert von Teaminnovation wurde Spass an der Arbeit genannt, was auch einen positiven Impact auf das Privatleben haben könne. Der Führungskraft bringe Innovation in der Regel Erfolg und für das Unternehmen selbst sei sie zentral zur Weiterentwicklung.

4.2 Quantitative Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Online-Umfrage vorgestellt.

4.2.1 Reliabilitätsanalyse und deskriptive Statistiken

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse sowie die Mittelwerte und Standardabweichungen der für die Hypothesenprüfung verwendeten Skalen und die Ergebnisse der bivariaten Korrelation erläutert.

Reliabilitätsanalyse

Tabelle 11 zeigt für die meisten Skalen einen Wert zwischen .70 und .90, womit die Reliabilität der Skalen insgesamt als akzeptabel bis gut befunden werden kann. Jedoch wiesen die Skalen für Komplexität ($\alpha = .57$) und Kohäsion ($\alpha = .61$) zunächst Werte unter .70 auf, was als kritisch betrachtet wird. Die Itemanalyse zeigte jedoch, dass die Reliabilität dieser Skalen durch Ausschluss eines oder mehrerer Items deutlich verbessert werden konnte. So wurden bei der Skala Komplexität Item zwei weggelassen, was die Reliabilität auf .60 erhöht. Bei der Skala Kohäsion wurden die Items zwei, drei und vier ausgeschlossen, was zu einem Cronbachs α von .79 führt. Final weisen letztlich sämtliche Skalen eine Reliabilität zwischen .60 sowie .97 auf. Für die Skala interne Kommunikation konnte keine Reliabilitätsanalyse durchgeführt werden, da diese lediglich aus einem Item besteht (Schenk, 2017). Aufgrund der inhaltlichen Relevanz wurden die Skala Komplexität trotz eines Cronbachs $\alpha < .70$ in dieser Arbeit berücksichtigt. Die Messwerte dieser Skalen und somit auch die Ergebnisse zu den entsprechenden Variablen sollten daher mit einer gewissen Vorsicht behandelt werden.

Mittelwerte und Standardabweichungen

Bei den Skalen Autonomie, Komplexität und Problemösen, welche verwendet wurden, um die Arbeitsaufgaben beschreiben zu können, liegen die Mittelwerte zwischen $M = 4.16$ ($SD = 0.77$) und $M = 4.39$ ($SD = 0.51$). Bei den Skalen in Zusammenhang mit den unabhängigen Variablen

(Zielabhängigkeit, transformationale Führung, Vision, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation, Aufgabenorientierung, Kohäsion, externe Kommunikation und interne Kommunikation) bewegen sich die Mittelwerte zwischen $M = 3.56$ ($SD = 0.65$) und $M = 4.35$ ($SD = 0.69$). Der Mittelwert für die Skala im Zusammenhang mit der abhängigen Variablen Teaminnovation beträgt $M = 3.53$ ($SD = 0.62$). Sämtliche Werte sind in Tabelle 11 ersichtlich.

Tabelle 11: Cronbachs Alpha, Mittelwerte und Standardabweichungen der verwendeten Skalen

Skala	α	M	SD
Autonomie	.96	4.37	0.68
Komplexität	.60	4.39	0.51
Problemlösen	.85	4.16	0.77
Zielabhängigkeit	.89	4.35	0.69
Transformationale Führung	.97	4.00	0.75
Vision	.85	4.10	0.63
Partizipative Sicherheit	.75	4.08	0.63
Unterstützung für Innovation	.81	4.06	0.68
Aufgabenorientierung	.82	4.02	0.63
Kohäsion	.76	3.56	0.65
Externe Kommunikation	.84	3.13	0.89
Interne Kommunikation		4.12	0.77
Teaminnovation	.86	3.53	0.62

Korrelation nach Pearson

Die für die anschließende Hypothesentestung relevanten unabhängigen Variablen Zielabhängigkeit, transformationale Führung, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation, Aufgabenorientierung und externe Kommunikation zeigen signifikante, positive Korrelationen ($p < .01$) und mittlere bis hohe Korrelationen mit der abhängigen Variable Teaminnovation. Interne Kommunikation weist ebenfalls eine signifikante, positive und mittlere Korrelation ($p < .05$) auf. Vision und Kohäsion zeigen keine signifikante Korrelation mit Teaminnovation. Die unabhängigen Variablen weisen teilweise auch untereinander signifikante Korrelationen auf. Sämtliche Korrelationen sind in Tabelle 12 ersichtlich.

Tabelle 12: Korrelationen der für die Hypothesentestung verwendeten Skalen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Teaminnovation	-	.74**	.65**	.25	.47**	.53**	.62**	.25	.51**	.35*
2 Zielabhängigkeit	.74**	-	.80**	.60**	.68**	.68**	.71**	.16	.43**	.49**
3 Transformationale Führung	.65**	.80**	-	.70**	.83**	.84**	.81**	.30	.49*	.66**
4 Vision	.25	.60**	.70**	-	.68**	.71**	.46**	.35*	.20	.39*
5 Partizipative Sicherheit	.47**	.68**	.83**	.68**	-	.64**	.64**	.32*	.39*	.56**
6 Unterstützung für Innovation	.53**	.68**	.84**	.71**	.64**	-	.71**	.35*	.38*	.42**
7 Aufgabenorientierung	.62**	.71**	.81**	.46**	.64**	.71**	-	.38*	.33*	.46**
8 Kohäsion	.25	.16	.30	.35*	.32*	.35*	.38*	-	.03	.16
9 Externe Kommunikation	.51**	.43**	.49**	.20	.39*	.38*	.33*	.03	-	.14
10 Interne Kommunikation	.35*	.49**	.66**	.39*	.56**	.42**	.46**	.16	.14	-

Anmerkung. Sämtliche Skalen haben einen Wertebereich von 1 bis 5. Alle Werte wurden auf zwei Dezimalstellen gerundet.

* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2.2 Ergebnisse Hypothesentestung

Bevor die Ergebnisse des finalen Regressionsmodells vorgestellt werden, wird auf die erste Berechnung sowie zweite Berechnung der schrittweisen multiplen Regressionsanalyse eingegangen.

Die erste Berechnung wurde mit den unabhängigen Variablen Zielabhängigkeit, transformationale Führung, Vision, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation, Aufgabenorientierung, Kohäsion, externe Kommunikation, interne Kommunikation sowie der abhängigen Variable Teaminnovation und den Kontrollvariablen Alter und Geschlecht durchgeführt. Bei der Prüfung der Modellvoraussetzungen zeigte sich, dass der Regressionskoeffizient der unabhängigen Variable Vision ein im Vergleich zu dem im Rahmen der bivariaten Korrelation ermittelten Vorzeichen eine andere Richtung aufweist. So war das Vorzeichen des Regressionskoeffizienten negativ, statt analog der Korrelation nach Pearson positiv. Dadurch konnte geschlossen werden, dass wahrscheinlich eine Überanpassung (engl. *Overfitting*⁴) vorliegt. Der SPSS-Auszug, welcher die Überanpassung veranschaulicht, ist in Anhang F zu finden. Folglich wurde die Variable Vision seitens der Autorin aus der Berechnung ausgeschlossen und das Regressionsmodell ein zweites Mal berechnet.

Die zweite Berechnung wurde mit den unabhängigen Variablen Zielabhängigkeit, transformationale Führung, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation, Aufgabenorientierung, Kohäsion, externe Kommunikation und interne Kommunikation sowie der abhängigen Variable Teaminnovation und den Kontrollvariablen Alter und Geschlecht durchgeführt. Im Rahmen der Analyse der Ausreisser zeigte sich bei der seitens SPSS einzig als signifikant aufgenommene Variable Zielabhängigkeit ein Ausreisser. Entsprechend wurde der Fall ausgeschlossen und das Regressionsmodell erneut berechnet, um zu prüfen, welchen Einfluss dieser Ausreisser auf das Modell hat. Der SPSS-Auszug, welcher den Ausreisser veranschaulicht, ist in Anhang F ersichtlich.

Bei der finalen Berechnung der multiplen, schrittweisen Regressionsanalyse wurde folglich bei der Variable Zielabhängigkeit ein Fall ausgeschlossen ($N = 41$). Seitens SPSS wurde lediglich der Prädiktor Zielabhängigkeit in dieses finale Modell aufgenommen. Die restlichen

⁴ Von Overfitting wird gesprochen, wenn das Modell auf die Trainingsdaten spezialisiert ist. So wird im Trainingsdatensatz eine sehr hohe Modellgüte erzielt, während sich bei Anwendung auf Testdaten deutlich niedrigere Werte für die Modellgüte ergeben (Novustat, 2019).

Prädiktoren wurden durch SPSS aufgrund fehlender Signifikanz automatisch ausgeschlossen. Das Modell mit Teaminnovation als abhängiger Variable und Zielabhängigkeit als erklärende Variable ist signifikant, $F(1, 20) = 17.51$, $p < .001$. Für die Variable Zielabhängigkeit zeigt sich ein signifikanter positiver Einfluss auf Teaminnovation ($\beta = 0.68$; $t = 4.184$; $p < .001$), wie Tabelle 13 veranschaulicht. Während die zweite Hypothese (H2) «Zielabhängigkeit hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation bei Teams in FinTechs» somit bestätigt werden konnte, konnten die restlichen Hypothesen nicht bestätigt werden, wie Tabelle 14 veranschaulicht. Im vorliegenden Modell konnte Zielabhängigkeit 47 % der Varianz von Teaminnovation erklären ($R^2 = .47$). Die SPSS-Outputs der Ergebnisse sind in Anhang G ersichtlich.

Tabelle 13: Ergebnisse der multiplen Regression mit Teaminnovation als abhängiger Variable

Modell	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstante	.479	.698		.686	.501
Zielabhängigkeit	.657	.157	.683	4.184	<.001

Anmerkungen. $R^2 = .47$

Tabelle 14: Zusammenfassung Ergebnisse Hypothesentestung (eigene Darstellung, 2021)

Hypothese	Bestätigt	Nicht bestätigt	Konnte nicht geprüft werden
H1: Jobrelevante Diversität hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.			X
H2: Zielabhängigkeit hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.	X		
H3: Eine zunehmende Anzahl an Mitarbeitenden hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.			X
H4: Transformationale Führung hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	
H5: Vision hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.			X
H6: Unterstützung für Innovation hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	
H7: Partizipative Sicherheit hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	
H8: Aufgabenorientierung hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	
H9: Kohäsion hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	
H10: Externe Kommunikation hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	
H11: Interne Kommunikation hat einen positiven Effekt auf Teaminnovation in FinTech-Teams.		X	

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturrecherche, der Experteninterviews sowie der Online-Umfrage interpretiert und miteinander verknüpft, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Abschliessend werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit erläutert.

5.1 Integration der Ergebnisse und Beantwortung Forschungsfragen

5.1.1 Beantwortung der ersten Forschungsfrage

Die erste Forschungsfrage lautet: «Welche psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams lassen sich in der Literatur finden?» Die Ergebnisse der Literaturrecherche zeigen, dass sich die Untersuchungen und Studien mit unterschiedlichen Einflussfaktoren befassen, die Innovation auf Teamebene fördern oder behindern können. Zu den am häufigsten analysierten Einflussfaktoren, welche in unterschiedlichen Kontexten untersucht wurden, zählen die Teamstrukturvariablen Diversität, Dauer der Zusammenarbeit im Team, Teamgrösse, Aufgaben- und Zielabhängigkeit sowie die Teamprozessvariablen Vision, partizipative Sicherheit, Kohäsion, Kommunikation, Aufgabenorientierung sowie Konflikte und Führung (Hülshager et al., 2013; Hüttermann, 2013). Die theoretischen Konstrukte sowie die empirische Befundlage gestalten sich im Hinblick auf diese Einflussfaktoren jedoch teilweise uneinheitlich oder gar widersprüchlich.

Unter diesen am häufigsten untersuchten Einflussfaktoren sprechen die Theorie und die Forschungsergebnisse in Bezug auf die Teamstrukturvariablen für einen positiven und signifikanten Zusammenhang von Teaminnovation mit jobrelevanter Diversität und Zielabhängigkeit (Hülshager et al., 2009). Ausserdem wird deutlich, dass sich eine zunehmende Anzahl an Mitarbeitenden positiv auf die Teaminnovation auswirkt. Bei den Prozessvariablen wird transformationaler Führung aus empirischer Sicht grosses Potential bezüglich Teaminnovation zugeschrieben (Hüttermann, 2013). Auch die Konstrukte Vision, Unterstützung für Innovation, partizipative Sicherheit, Kohäsion, interne und externe Kommunikation sowie Aufgabenorientierung haben sich als innovationsförderlich erwiesen (Hülshager et al., 2009, 2013). Entsprechend lassen sich jobrelevante Diversität, Zielabhängigkeit, Teamgrösse, transformationale Führung, Vision, Unterstützung für Innovation, partizipative Sicherheit, Kohäsion, interne und externe Kommunikation sowie Aufgabenorientierung als psychologische Erfolgsfaktoren für Team-Innovativität interpretieren.

5.1.2 Beantwortung der zweiten Forschungsfrage

Die zweite Forschungsfrage lautet: «Inwiefern lassen sich diese in der Literatur gefundenen psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams auf die spezifischen Gegebenheiten von FinTech-Teams übertragen?» Um die Forschungsfrage beantworten zu können, müssen zuerst die Ergebnisse zu den spezifischen Gegebenheiten von Teams in FinTechs dargelegt werden.

Die Experteninterviews zeigen, dass sich FinTech-Teams typischerweise aus Personen mit einem Businessfokus und Berufserfahrung in der Finanzbranche sowie Personen aus dem Technologiebereich zusammensetzen. Dies überrascht nicht, da der Begriff FinTech für Finanztechnologie steht und somit die Bereiche Financial Services und Technologie verbindet (Metzger, 2018).

Als typisch für FinTech-Start-ups ist eine CEO-Tätigkeit mit der Aufgabe, eine gemeinsame Vision zu erarbeiten und deren gemeinsames Verfolgen sowie die Repräsentation des Unternehmens sicherzustellen. Da FinTechs technologiebasierte Lösungen für innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse in der Finanzindustrie schaffen, ist es naheliegend, dass Arbeitsaufgaben in der Softwareentwicklung und Codierung anfallen (Ankenbrand et al., 2021). Weiter ist der enge Zusammenhang mit Social-Media-Marketing sowie mit Verkaufsaufgaben charakteristisch. Den Ergebnissen der Online-Umfrage lässt sich entnehmen, dass die Tätigkeitsbereiche in FinTechs in der Regel komplex sind. Auch dies überrascht nicht, weil Innovationen gemäss Thom (1992) mit Komplexität, Unsicherheit und Konflikten verbunden sind, da innovative Ansätze inhaltlich nur schwer definierbar sind und oft wenig Struktur aufweisen, ihr Ablauf zu Beginn noch offen und das eingegangene Risiko eher hoch ist (Schaufelbühl, 2016).

Die Ergebnisse der Experteninterviews sowie der Online-Umfrage sprechen dafür, dass die Teammitglieder in FinTechs über ein hohes Qualifikationsniveau verfügen. Die Experten bezeichnen kundenzentriertes Arbeiten inklusive der damit einhergehenden Methoden, wie beispielsweise Interviewführung, Prototyping und Kunden-Testing, als zentrale Fertigkeiten, welche in FinTechs benötigt werden. Dies begründet sich darin, dass die Kundenorientierung als grösster Erfolgsfaktor von FinTechs gesehen wird, weil sie sich durch die konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnissen sowie die schnelle Anpassung daran auszeichnen (Rauch, 2016; Wannhoff, 2018). Zusätzlich sind Reflexionsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit sowie Netzwerk- und Teamfähigkeit wichtige Attribute, über welche FinTech-Teammitglieder

verfügen sollten. Die Online-Umfrage belegt, dass auch Problemlösefähigkeiten gefragt sind, was im Hinblick auf die zuvor beschriebenen Merkmale im Zusammenhang mit innovativen Aufgaben plausibel ist.

Aufgrund der hohen Bedeutung, welche der Kundenorientierung in FinTechs zukommt, irritieren die uneinheitlichen Ergebnisse aus den Experteninterviews in Bezug auf Agilität und den Einsatz von agilen Methoden in FinTech-Teams. Ein breiter Einsatz agiler Methoden sollte in FinTechs üblich und zwingend erforderlich sein, da diese eine hohe Flexibilität, das frühe Erkennen und Beheben von Fehlern sowie schnelle und auf die Kunden zugeschnittene Ergebnisse ermöglichen (Interactivetools, n. d.). Die Anforderungen des schnellen Testens eines Prototyps, des Einholens und Umsetzens von Kundenfeedback sowie eines iterativen Vorgehens, welche von den Experten mehrfach hervorgehoben wurden, werden von agilen Methoden zielführend erfüllt, wobei ihr Einsatz allein nicht automatisch zu Agilität führt. Agilität setzt unter anderem auch ein agiles Mindset voraus, was in FinTechs sicherlich wünschenswert ist, aber je nach Teamzusammensetzung unterschiedlich stark vertreten sein dürfte und daher keine allgemeine Aussage zulässt (Farnschläder, 2019). Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Datenerhebung belegen allerdings einen hohen Grad sowohl an Partizipation als auch an Autonomie seitens der Teammitglieder.

Obwohl Diversität, insbesondere Diversität im Denken, für Team-Innovativität in FinTechs wichtig ist, zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews, dass diese für Innovation notwendige Diversität in FinTechs nicht überall vorhanden ist. Die Erkenntnisse aus der Online-Umfrage unterstützen diese qualitativen Ergebnisse, nachdem die Probanden überwiegend männlich sind und über einen Branchenhintergrund in der Finanz- und Versicherungsbranche sowie im Falle eines Studiums mehrheitlich über einen Studienabschluss im Bereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften verfügen. Etwas heterogener ist gemäss der Online-Umfrage der Funktionshintergrund bzw. -bereich, in welchem die Teammitglieder den grössten Teil ihrer vorherigen beruflichen Laufbahn tätig waren. Die vorliegenden Erkenntnissen bezüglich mangelnder Diversität decken sich grösstenteils mit Feststellungen in aktuellen Blog-Beiträgen auf Webseiten im Kontext mit FinTechs (u. a. Cole, 2021; Trenowden, 2017).

Bezüglich der typischen Teamgrösse bei FinTechs lässt sich keine eindeutige Aussage treffen. Aus den Experteninterviews und aus der Online-Umfrage wird deutlich, dass es hierbei grosse Unterschiede gibt, die sich aus der Laufzeit der jeweiligen Unternehmen erklären lassen. Es ist

naheliegender und plausibler, dass die Teams von FinTech-Start-ups eher klein sind, da zu diesem frühen Zeitpunkt die finanziellen Mittel noch beschränkt sind, während sich etablierte FinTech-Unternehmen deutlich grössere Teams leisten können, in Abhängigkeit von ihrem Geschäftsmodell und den jeweils aktuellen Zielen.

Inwiefern sich die in der Literatur benannten psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit von Teams auf die spezifischen Gegebenheiten von FinTechs übertragen lassen, wird nachfolgend diskutiert, womit die zweite Forschungsfrage vollständig beantwortet wird.

Die Umfrage-Resultate zeigen, dass Zielabhängigkeit ein signifikanter Prädiktor für Innovativität in FinTech-Teams ist, auch wenn dieses Ergebnis aufgrund einer multiplen Regressionsanalyse mittels Daten auf individuellem Level statt auf Teamlevel erzielt wurde. Auch Hülshager et al. (2009) kommen im Rahmen ihrer Meta-Analyse zu dem Schluss, dass Zielabhängigkeit ein über verschiedene Organisationskontexte hinweg generalisierbarer Prädiktor für Teaminnovativität ist. Andere in der Literatur identifizierte psychologische Erfolgsfaktoren für Teaminnovativität (jobrelevante Diversität, Teamgrösse, transformationale Führung, Vision, Unterstützung für Innovation, partizipative Sicherheit, Kohäsion, interne und externe Kommunikation sowie Aufgabenorientierung) konnten im Rahmen der Online-Umfrage für FinTechs nicht bestätigt werden. Dieses Resultat ist aufgrund der geringen Stichprobe jedoch mit Vorsicht zu geniessen. Werden neben den Resultaten der Online-Umfrage zusätzlich die Befunde aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews berücksichtigt, kommen neben Zielabhängigkeit auch Diversität, partizipative Sicherheit, Vision, Unterstützung für Innovation, Kohäsion sowie interne und externe Kommunikation und Aufgabenorientierung ebenfalls als psychologische Erfolgsfaktoren für Team-Innovativität in FinTech-Teams zum Tragen. So wurde die Wichtigkeit von Diversität sowie psychologischer Sicherheit, welche eng mit dem Konzept der partizipativen Sicherheit verknüpft ist, für Innovation in FinTechs von den Experten mehrfach betont. Weiter haben Hülshager et al. (2009) die Konstrukte Vision, Unterstützung für Innovation, Kohäsion sowie interne und externe Kommunikation und Aufgabenorientierung als verallgemeinerbare und nicht situationsspezifische Prädiktoren für Teaminnovation identifiziert.

5.1.3 Beantwortung der dritten Forschungsfrage

«Welche zentralen Handlungsempfehlungen lassen sich daraus in Bezug auf die psychologischen Erfolgsfaktoren für Innovativität von Teams in FinTechs ableiten?» Die Beantwortung dieser Forschungsfrage konzentriert sich auf die vier wichtigsten Handlungsempfehlungen, die

dabei unterstützen sollen, die Innovativität in FinTech-Teams zu fördern. Da die Experten in unterschiedlichen Kontexten die Bedeutung von psychologischer bzw. partizipativer Sicherheit für Innovativität in FinTech-Teams hervorgehoben haben, beziehen sich darauf auch die ersten beiden Handlungsempfehlungen.

Fehler- und Lernkultur stärken

Gerade bei FinTechs ist es gemäss den Experten die übergeordnete Aufgabe, Hypothesen aufzustellen, diese zu testen und entsprechende Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Das Experimentieren mit und das Ausprobieren von Ideen ist für FinTechs zentral, um in der stark regulierten Finanzbranche innovative Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu entwickeln. Dies ist durchaus mit gelegentlichem Scheitern verbunden. Damit sich die Teammitglieder zutrauen, solche Wagnisse einzugehen, ist ein Arbeitsklima nötig, welches durch gegenseitigen Respekt und Vertrauen geprägt ist. Die Mitarbeitenden sollen keine Angst vor Fehlern haben, sondern wissen, dass Fehler als Chance verstanden werden, weil sie mit Lerneffekten verbunden sind. Entsprechend soll in FinTech-Teams die Fehler- und Lernkultur gestärkt werden, indem an Teamsitzungen auch offen über Fehler gesprochen wird und dabei eine lösungs- und lernorientierte Sichtweise vorherrscht, ohne Schuldzuweisungen oder negative Konsequenzen. Hierfür kann es sinnvoll sein, eine monatliche Sequenz im Rahmen eines Teammeetings zum Thema „Fehler des Monats“ zu etablieren. Das Ziel dieser Sequenz sollte darin bestehen, dass jedes Teammitglied inklusive der Führungskraft über einen Fehler berichtet, welcher anschliessend gemeinsam im Team analysiert und reflektiert wird. Spricht die Führungskraft ebenfalls offen über ihre Fehler, lebt sie eine positive Fehlerkultur vor und vermittelt gesamthaft Sicherheit. Durch das gemeinsame Analysieren und Reflektieren findet gemeinsames Lernen aus dem Fehler statt, und bei Bedarf kann gemeinsam ein alternativer Weg erarbeitet werden, um einem Wiederholen des Fehlers entgegen zu wirken. Diesbezügliche Einsichten und allfällig gemeinsam erarbeitete Massnahmen sowie das daraus gewonnene Wissen sollten festgehalten werden, um künftig abrufbar zu sein. Dafür eignet sich beispielsweise ein virtuelles Board wie Trello.

Informations- und Wissensaustausch fördern

Die zweite Handlungsempfehlung betrifft die Förderung von Informations- und Wissensaustausch zwischen der in FinTech-Teams typischerweise vorhandenen Business- und Technologie-seite, womit gleich mehrere positive Effekte erzielt werden. Ein offener Informations- und Wissensaustausch zwischen den beiden heterogen agierenden Fachbereichen unterstützt das

Entstehen innovativer Lösungen. Durch den regelmässigen Informations- und Wissensaustausch lernen die Teammitglieder voneinander. Gleichzeitig werden das gegenseitige Verständnis und das Teamgefühl gestärkt. Konkret wird die Einführung von monatlichen Brown Bag Sessions vorgeschlagen, in welchen die beiden Fachbereiche abwechselnd Wissen zu einem aktuellen Thema vermitteln und die für sie jeweils damit verbundenen Herausforderungen vorstellen. Solche Brown Bag Sessions können beispielsweise direkt im Anschluss an das Teammeeting während der Mittagspause stattfinden, verknüpft mit einem gemeinsamen Mittagessen. Dann zeichnen sich Brown Bag Sessions durch eine informelle Atmosphäre in geschütztem Rahmen aus. Die Technologieseite könnte beispielsweise Wissen über Datensicherheit oder die Blockchain-Technologie teilen und die diesbezüglichen Herausforderungen vorstellen, um Interesse und Verständnis seitens der Businessseite für diese Thematik zu wecken, was im Idealfall eine gemeinsame Optimierung des Status quo ermöglicht. Weiter besteht die Möglichkeit, Meinungen und Ideen dazu zu äussern sowie Fragen zu stellen. Ein erstes Thema, welches mit den damit einhergehenden aktuellen Herausforderungen seitens Businessseite vorgestellt werden könnte, wäre zum Beispiel, wie das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung vermarktet und mittels Absatzstrategien an die Kundinnen und Kunden gelangen kann.

Teamziele setzen und deren Erreichung regelmässig reflektieren

Da sich Zielabhängigkeit im Rahmen der Online-Umfrage als signifikanter Prädiktor für Team-Innovativität in FinTechs herausgestellt hat, empfiehlt sich als dritte Handlungsempfehlung das Setzen von Teamzielen. Dadurch werden die Teammitglieder dazu animiert, miteinander zu kommunizieren, zu kooperieren und ihre unterschiedlichen Sichtweisen offenzulegen, um gemeinsam zu einem zielführenden Ergebnis zu kommen, was in Anbetracht der in FinTech-Teams vertretenen Business- und IT-Seite besonders vorteilhaft ist (Hülshager et al., 2013; Tjosvold, Tang & West, 2004; Van der Vegt & Janssen, 2003). Im Rahmen eines Teammeetings sollten gemeinsam ein oder zwei Teamziele in Anlehnung an die übergeordneten Unternehmensziele definiert werden. Dabei ist wesentlich, dass es sich effektiv um Teamziele handelt und der Beitrag sämtlicher Teammitglieder benötigt wird, um sie zu erreichen. Bis zum nächsten Teammeeting, welches idealerweise zeitnah stattfindet (z. B. in der darauffolgenden Woche), sollen sich die Teammitglieder Gedanken darüber machen, welchen Beitrag sie persönlich zur Erreichung dieser Teamziele leisten können, in welchem Zeitraum die Ziele erreicht werden müssen und an welchen Kriterien die Zielerreichung gemessen werden soll. Die Ziele können beispielsweise nach dem SMART-Prinzip formuliert werden. Je nach Ziel kann sich z. B. das Kundenfeedback als mögliches Messkriterium für die Zielerreichung eignen, da sich FinTechs

durch kundenzentriertes Vorgehen auszeichnen. Am Ende des zweiten Teammeetings erfolgt dann die Zielvereinbarung inklusive des damit zusammenhängenden Commitments der Teammitglieder. Anschliessend arbeitet das Team an den vereinbarten Zielen. In regelmässigen Abständen (z. B. monatlich) wird gemeinsam überprüft, wo das Team in Bezug auf die Zielerreichung steht, wobei über allfällige Herausforderungen gesprochen sowie geprüft wird, ob das Team und die einzelnen Teammitglieder noch an den richtigen Themen arbeiten. Nach Ablauf des zuvor festgelegten Zeitraums, wird geprüft, ob und in welcher Qualität die gesetzten Ziele erreicht wurden. Gleichzeitig empfiehlt es sich, die Phase von Zielvereinbarung bis Zielerreichung im Sinne einer Retrospektive gemeinsam im Team zu reflektieren. Folgende Leitfragen bieten sich dafür an: «Was ist gut gelaufen?», «Was ist weniger gut gelaufen?», «Welche Möglichkeiten gibt es, um die Zusammenarbeit weiter zu verbessern?». Hierbei soll Raum gegeben werden, um allfällige Konflikte oder Frustrationen offen ansprechen zu können. Bei Bedarf kann zur Moderation eine neutrale, externe Person zugezogen werden. Diese Retrospektive ist zugleich ein hilfreiches Element für die Weiterentwicklung des Teams.

Diversität fördern

Da die Bedeutung von Diversität für Innovation in FinTech-Teams von den Experten im Rahmen der qualitativen Datenerhebung mehrfach hervorgehoben und dabei auch eine allfällig mangelhafte Diversität in FinTechs thematisiert wurde, zielt die vierte Handlungsempfehlung auf die Förderung der Diversität in FinTech-Teams. Bei der Teamzusammensetzung sollte insbesondere auf die bei der Team-Innovativität im Fokus stehende jobrelevante Diversität sowie auf Hintergrund-Diversität geachtet werden. Befindet sich das FinTech-Start-up in der Anfangsphase und besteht noch keine Möglichkeit, das Team auszubauen, dürfte die Umsetzung dieser Handlungsempfehlung eher schwierig sein. Sobald etablierte FinTechs jedoch zusätzliche Teammitglieder rekrutieren, soll darauf geachtet werden, dass (insbesondere auf der Technologieseite) verstärkt Frauen und Personen aus unterschiedlichen Altersgruppen, mit verschiedenen Bildungshintergründen (nicht nur mit Studiengbiet Wirtschaftswissenschaften und Informatik) sowie mannigfaltigen Branchenhintergründen (nicht nur Finanzbranche) berücksichtigt werden. Dafür braucht es vorgängig eine Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität und den etwaigen Vorurteilen bei der Personalauswahl. Hierfür empfiehlt es sich für die Personen, welche für die Rekrutierung zuständig sind, an Veranstaltungen zu diesen Themen teilzunehmen. Zugang dazu bietet zum Beispiel das soziale Netzwerk Meetup oder Accelerator- bzw. Inkubator-Programme. Zudem sollten in den Stellenausschreibungen nur die wichtigsten Fachkompetenzen und Softskills explizit gefordert werden, während erwähnt wird, dass

Bewerberinnen und Bewerber aus anderen Branchen sehr erwünscht sind. Studien (u. a. Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014) belegen immer wieder, dass sich beispielsweise Frauen eher auf Stellenausschreibungen bewerben, wenn sie die Mehrheit oder sogar alle der dort geforderten Kriterien erfüllen. Eine Reduktion auf die wesentlichen Anforderungen in Stellenausschreibungen kann dazu führen, die Quote der Bewerberinnen zu erhöhen.

5.2 Limitationen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit begegnete die Autorin einigen Herausforderungen. Diese sowie die daraus resultierenden Limitationen, welche sich insbesondere auf die quantitative Teilstudie beziehen, werden nachfolgend kurz erläutert.

Für die Operationalisierung der Variablen wurde auf bestehende Skalen – bei Bedarf geringfügig modifiziert – zurückgegriffen. Eine Schwierigkeit bestand darin, für FinTechs eine geeignete Skala für die abhängige Variable Teaminnovation zu identifizieren. Der Einbezug von objektiven Innovationsindikatoren, wie von Hülshager et al. (2009) vorgeschlagen, war nicht möglich, folglich wurde Teaminnovation basierend auf subjektiven Einschätzungen gemessen. Auch für die Identifikation einer geeigneten Skala für die Variable Kohäsion war mit Herausforderungen verbunden. Die interne Kommunikation wurde lediglich mit einem Item erhoben, weshalb keine Reliabilitätsanalyse durchgeführt werden konnte. Unklar bleibt daher, ob das verwendete Item über die erforderliche Messgenauigkeit verfügt (Schenk, 2017). Die Skala für Komplexität wurde trotz eines Cronbachs $\alpha < .70$ berücksichtigt. Die Messwerte dieser Skala und somit die Ergebnisse zu der entsprechenden Variablen müssen daher unter Vorbehalt gesehen werden. Die Frage bezüglich der Teamgröße wurde von den Probanden nicht einheitlich verstanden, weshalb diese Variable für Berechnung der multiplen Regression nicht berücksichtigt werden konnte.

Anders als von Kuckartz (2014) im Sinne eines Gütekriteriums für ein sequenzielles Mixed-Methods-Design vorgeschlagen, kam im Rahmen der quantitativen Datenerhebung das Convenience Sampling statt einer Zufallsauswahl oder Quotenstichprobe zur Anwendung. Die Gründe dafür wurden bereits erläutert. Ursprünglich war geplant, im Rahmen der Online-Umfrage 30 Teams zu befragen, jedoch nahm bei der Mehrheit der Teams lediglich ein Teammitglied an der Umfrage teil. Letztlich wurde die Umfrage von 42 Probanden vollständig ausgefüllt. Diese kleine Stichprobe führte zu entsprechenden Problemen, denn eine Aggregation der Daten auf Teamlevel war nicht mehr zielführend, weshalb im weiteren Verlauf die Individualdaten berücksichtigt wurden. Auch konnte die Diversität im Team mittels Blaus Index nicht

berechnet werden.

Bezüglich der Datenauswertung sind ebenfalls Einschränkungen zu benennen, z. B., dass einige Voraussetzungen der Regressionsanalyse nicht erfüllt waren. Durch ein statistisch adäquates Vorgehen und den daraus resultierenden Ausschluss der Variable Vision sowie eines Ausreißers wurde das Problem behoben. Da die Ergebnisse auf Querschnittsdaten und einem regressionsanalytischen Verfahren beruhen, gestalten sich Aussagen über die Kausalität schwierig (Hülshager et al., 2013).

Zusammengefasst stehen die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie aufgrund der aufgeführten Limitationen unter Vorbehalt und sind nicht verallgemeinerbar. Trotzdem kann die methodische Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfragen insgesamt als angemessen eingestuft werden. Eine ausdrückliche Stärke der Arbeit besteht darin, dass durch das relativ aufwändige Mixed-Methods-Design, welches fundierte Kenntnisse in der qualitativen sowie quantitativen Datenerhebung und -auswertung verlangt, wertvolle Erkenntnisse gewonnen wurden, welche das Ableiten praxisnaher Handlungsempfehlungen erlauben.

6 Resümee

Die Finanzbranche ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert (z. B. Zinsumfeld, Veränderung der Kundenwünsche sowie regulatorische Anforderungen). Innovation bildet die Voraussetzung, um die Wettbewerbsfähigkeit im Finanzsektor sicherzustellen (SwissBanking, 2022). Obwohl FinTech-Unternehmen hinsichtlich Innovation in der Finanzbranche eine zentrale Rolle zugeschrieben wird, lassen sich bisher wenige Studien zu FinTechs finden, die sich zumeist mit der ökonomischen Perspektive befassen (u. a. die IFZ FinTech-Studien). Mit der vorliegenden Arbeit ist es der Autorin gelungen, Einsichten in die spezifischen Gegebenheiten von Innovation in Zusammenhang mit FinTech-Teams zu präsentieren. Zusätzlich konnten erste plausible Erkenntnisse zu psychologischen Erfolgsfaktoren für Team-Innovativität in FinTechs gewonnen werden, woraus sich wertvolle praktische Handlungsempfehlungen zur Förderung von Team-Innovativität in FinTechs ableiten lassen, welche die Praxispartnerin im Anschluss an diese Masterarbeit in einem Blogbeitrag mit ihrem FinTech-Netzwerk teilen wird. Um künftig generalisierbare Aussagen über psychologische Erfolgsfaktoren für Team-Innovativität in FinTechs treffen zu können, empfiehlt sich die Replikation der quantitativen Teilstudie anhand einer umfangreicheren Stichprobe, welche eine Aggregation der Daten auf Teamlevel erlaubt. Im Idealfall werden dabei auch eine Längsschnittstudie sowie objektive Kriterien zur Messung von Team-Innovativität einbezogen. Weiter empfiehlt es sich bei nachfolgenden Untersuchungen, mögliche Interaktionseffekte zu berücksichtigen und die einzelnen Determinanten von Teaminnovation nicht isoliert zu betrachten (Anderson et al., 2004; Hüslheger et al., 2009; Hüttermann, 2013).

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A. K. (2018). Definition: Start-up-Unternehmen. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136>
- Agrell, A. & Gustafson, R. (1996). Innovation and creativity in work groups. In M.A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 317–343). Chichester: John Wiley & Sons.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
<https://doi.org/10.2307/256995>
- Ambrosio, G. & Lieb, A. (2003). *Lizenziatsarbeit. Soziale Prozesse und Führung in virtuellen Teams*. Verfügbar unter: http://www.tm.ifap.bepr.ethz.ch/lizteam/Liz_II_Ambrosio_Lieb.pdf
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992a). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665.
<https://doi.org/10.2307/2393475>
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992b). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3(3), 321–341.
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.321>
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Anderson, N. R. (1992). Work group innovation: A state of the art review. In D.M. Hosking & N.R. Anderson (Hrsg.), *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe* (S. 149–160). London: Routledge.

- Anderson, N. R. & King, N. (1993). Innovation in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 1–34.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Anderson, N. & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53–66.
- Andrews, J. & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174–187. <https://doi.org/10.2307/3152145>
- Ankenbrand, D. T., Bieri, D., Frigg, M., Grau, M. & Lötscher, D. (2021). *IFZ FinTech Study 2021 - An Overview of Swiss FinTech*. Institute of Financial Services Zug. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2021/03/IFZ-FinTech-Study-2021-1.pdf>
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Hrsg.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (S. 3–33). Amsterdam: JAI.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 8. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bank for International Settlements. (2019, September 18). *Innovation and fintech*. Verfügbar unter: <https://www.bis.org/topic/fintech.htm>
- Barling, J., Christine, A. & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Band 1, S. 183–240).
- Basler Kantonalbank. (2019). *Die Keen Innovation AG nimmt ihren Betrieb auf*. Verfügbar unter: <https://www.bkb.ch/de/die-basler-kantonalbank/medien/medienmitteilungen/2019/die-keen-innovation-ag-nimmt-ihren-betrieb-auf>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1994). Transformational leadership and team and organizational decision-making. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Hrsg.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (S. 104–120). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Hrsg.), *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership* (S. 1–9). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire - Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>

- Berufsberatung.ch (n. d.a). Das Schweizer Bildungssystem. Bildungswege und Abschlüsse im Überblick. Verfügbar unter: <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/2800>
- Berufsberatung.ch. (n. d.b). Studiengebiete: Überblick. Informationen zu den Studiengebieten und Studieneinrichtungen der Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen und Universitären Hochschulen, sowie zu den Berufsmöglichkeiten nach Studienabschluss. Verfügbar unter: <https://www.berufsberatung.ch/SharerWeb/In-dex?id=L2R5bi9zaG93LzM5NjM%3D>
- Birslin, R. W. (1986). The wording and translation of reserach instruments. In W.J. Lonner & J.W. Berry (Hrsg.), *Field methods in cross-cultural research* (S. 137–164). Beverly Hills: Sage Publications.
- Blau, P. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305–337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. Klein & S.W.J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (S. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boerner, S., Hüttermann, H. & Reinwald, M. (2017). Effektive Führung heterogener Teams: Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48 (1), 41-51.
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Berlin: Springer.
- Boss, J. (2011). *Innovationserfolg im Dienstleistungssektor*. Wiesbaden: Gabler.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53.
- Braune, A. & Landau, C. (2017). FinTech – Digitale Geschäftsmodelltransformation im Bankensektor. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer.
- Brewerton, P. & Millward, L. (2001). *Organizational reserach methods*. London: Sage Publications.
- Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. A. (2000). *Das Teamklima-Inventar: Handanweisung*. Verfügbar unter: https://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie_en/forschung/working_paper/wop_working_paper_2000_2.pdf
- Brodbeck, F. C. & Maier, G. W. (2001). Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen: Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45(2), 59–73. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.45.2.59>
- Brown, A. D. (1994). Transfromational leadership in tackling technical change. *Journal of General Management*, 19(4), 1–12.
- Bühl, A. (2008). *SPSS 16 - Einführung in die moderne Datenanalyse* (11. Aufl.). München: Pearson Studium.
- BusinessPilot GmbH. (2021). Accelerator und Inkubator. Unterschiede, Tipps und Leitfaden für Startups. *Gründer Plattform*. Verfügbar unter: <https://gruenderplattform.de/finanzierung-und-foerderung/finanzierung-finden/finanzierungsmoeglichkeiten/accelerator>

- Bundesamt für Statistik. (2021a). *Branchenstruktur*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/gueter/oekonomische-gueter/branchenstruktur.html>
- Bundesamt für Statistik. (2021b). *Schweizer Berufsnomenklatur CH-ISCO-19*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.18004518.html>
- Burr, W. (2004). *Innovationen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, *12*(1), 19–36. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.19.10119>
- Carless, S. A. & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, *31*(1), 71–88.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B. & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(7), 843–859. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0157>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, *93*(12), 44-53.
- Christensen Institute. (2022). Disruptive Innovation. Verfügbar unter: <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155-159.
- Cole, C. (2021, April 28). Fintech has a bigger diversity, equality and inclusion problem. *DiversityQ. For a diverse & inclusive Workplace*. Verfügbar unter: <http://diversityq.com/fintech-has-a-bigger-diversity-equity-and-inclusion-problem-than-it-realises-1512760/>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and Mixed Methods approaches* (2. Auflage). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, *17*(3), 215–236.
- Dawson, J. (2011). *Measurement of work group diversity*. Doctoral Thesis Aston University. Verfügbar unter: <https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/16437/1/Measurement%2Bof%2Bwork%2Bgroup%2Bdiversity%282012%29.pdf>
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, *32*(1), 83–107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- Denison, D. R., Hart, S. L. & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 1005–1023. <https://doi.org/10.2307/256721>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- van Dijk, H., Van Engen, M. & Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119*, 38–55. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003>
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys - The tailored design method* (2. Aufl.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D. & Christian, L. M. (2009). *Internet, mail, and mixed-mode surveys - The tailored design method* (3. Aufl.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

- Dougherty, D. (1996). Organizing for innovation. In S. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (Hrsg.), *Handbook of organization studies* (S. 424–439). London; Thousand Oaks: Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenbeiß, S. A. (2008). *Zwei Seiten einer Medaille: Effekte transformationaler Führung auf Teaminnovation. Eine empirische Studie im Forschungs- und Entwicklungskontext. Dissertation Universität Konstanz*. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-72776>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D.C. Mowery & R.R. Nelson (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Innovation* (S. 1–27). Oxford: Oxford
- Farnschläder, L. (2019, Mai 15). Agilität – Modewort oder wirklicher Mehrwert für eine Organisation? *NativDigital*. Verfügbar unter: <https://nativdigital.com/agilitaet-mehrwert/>
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R. & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 553–567. <https://doi.org/10.1348/096317905X72128>
- Feiler, L. (2019). *Erfolgsfaktoren und Hindernisse im Planungs- und Gestaltungsprozess flexibler Büroraumkonzepte. Eine qualitative Studie zur Erhebung förderlicher und hinderlicher Prozessfaktoren der Büroraumgestaltung im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0. Masterarbeit Fachhochschule Nordwestschweiz*. Verfügbar unter: https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/27955/Masterarbeit%202019_Feiler%20Lara.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61–78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gallarotti, E. (2021, Januar 11). Den Schweizer Banken rennt die Zeit davon. *Neue Zürcher Zeitung*. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/meinung/digitale-transformation-schweizer-banken-rennt-die-zeit-davon-ld.1594982?reduced=true>
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit: eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An Examination of teams’ engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. (4., neu bearbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gooding, R. Z. & Wagner, J. A. (1985). A meta-analytic review of the relationship between size and performance: The productivity and efficiency of organizations and their subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 462–481. <https://doi.org/10.2307/2392692>
- Gray, L., Wong, G., Rempel, G. & Cook, K. (2020). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. *Qualitative Report*, 25, 9.

- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 269–313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hartung, T. & Alt, R. (2018). *Definition: InsurTech*. Verfügbar unter: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/insurtech-81574>
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement* (4. Aufl.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A. & Schultz, C. (2016). *Innovationsmanagement*. Vahlen.
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Helffferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. V. & Frey, D. (2014). Wording of Advertisements Influences Women's Intention to Apply for Career Opportunities. *Academy of Management Proceedings*, 1, 15994-15994. Verfügbar unter:
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.15994abstract>
- Hochschule Luzern. (n. d.). Multiple Regression. Verfügbar unter: <https://www.empirical-methods.hslu.ch/entscheidbaum/zusammenhaenge/multiple-regression/>

- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.
- Hotz-Hart, B. (2020). Innovationsverhalten der Banken am Beispiel FinTech. In D. Foray & B. Hotz-Hart (Hrsg.), *Dienstleistungsinnovationen. Eine Studie im Rahmen des Berichts "Forschung und Innovation in der Schweiz 2020", Teil C* (S. 54-122). Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/340341434_Innovationsverhalten_der_Banken_am_Beispiel_FinTech
- Hübner, S. (2018, August 15). Disruptive Innovation: Warum Netflix disruptiv ist und Uber nicht. *ITONICS*. Verfügbar unter: <https://www.itonics-innovation.de/blog/disruptive-innovation-mehr-als-nur-ein-buzzword/>
- Hülsheger, U., Anderson, N. & Salgado, J. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *The Journal of applied psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Hülsheger, U. R., Maier, G. W. & Anderson, N. (2013). Innovation in Gruppen und Teams. In D.E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship* (S. 175–191). Wiesbaden: Springer.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in der Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Hüttermann, H. (2013). *Alters-Diversität, Konflikte und Innovation in Teams: Der Einfluss transformationaler Führung. Eine empirische Analyse. Dissertation Universität Konstanz*. Verfügbar unter: <https://d-nb.info/1148942548/34>

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Interactivetools. (n. d.). Agile Methoden: Vorteile und Prinzipien. Verfügbar unter: <https://www.interactive-tools.de/insights/vorteile-agile-methoden/>
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary teams. In M.A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 53–75). Chichester: John Wiley & Sons.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Oxford, England: Houghton Mifflin.
- Jaussi, K. S. & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 475–498. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In R.M. Kramer & B.M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Band 25, S. 187–242). Oxford: Elsevier Science.
- Jiang, Y. & Chen, C. C. (2018). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847.

- Jonkisz, E. & Moosbrugger, H. (2007). Planung und Entwicklung von psychologischen Tests und Fragebogen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 27–72). Heidelberg: Springer.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. & Livingston, B. (2006). Charismatische und transformationale Führung: Ein Überblick und eine Agenda für zukünftige Forschungsarbeiten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 203–214.
<https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81–104. <https://doi.org/10.2307/2392547>
- Keen Innovation AG. (2022). Innovation aus Basel-Stadt. Verfügbar unter: <https://keen-innovation.ch/>
- Keller, R. T. (2001). Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 547–555. Academy of Management.
<https://doi.org/10.2307/3069369>
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Kienberger, S. (2021). *Agiles Mindset in der Telemedizin. Masterarbeit Fachhochschule Nordwestschweiz*. Verfügbar unter:
https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/32692/Masterarbeit%202021_Kienberger%20Susanne%20ohne%20Anhang.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 89–100.

- King, N. & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thomson.
- King, N. & Anderson, N. R. (1990). Innovation and creativity in working groups. In M.A. West & J.L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (S. 81–100). Chichester: John Wiley & Sons.
- King, W. R. (2009). *Planning for Information Systems*. New York: Routledge.
- Kirchhoff, S. (2010). *Der Fragebogen - Datenbasis, Konstruktion und Auswertung* (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kivimäki, M. & Elovainio, M. (1999). A shorter version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 241–246. <https://doi.org/10.1348/096317999166644>
- Klein, K. J., Danserau, F. & Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *The Academy of Management Review*, 19(2), 195–229.
- Kleinknecht, A., van Montfort, K. & Brouwer, E. (2002). The non-trivial choice between innovation indicators. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 109–121.
- Koellreuter, C. & von Arb, C. (2018). *CH2048 Innovationsreport*. Verfügbar unter: <https://www.ch2048.ch/pics/files/CH2048%20Innovationsreport%202018.pdf>
- Köpke, S. (n. d.). Wie Sie in 7 Schritten ein inspirierendes Vision Statement entwerfen. Babel für Unternehmen. Verfügbar unter: <https://www.babbelfuerunternehmen.de/blogs/de/wie-sie-in-7-schritten-ein-inspirierendes-vision-statement-entwerfen>
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 333–375). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. Klein & S.W.J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, reserach, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (S. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krings, R. & Lahner, F. M. (2020). *Fragebogenentwicklung FS 20. Item-Analyse & Fragebogen-Analyse*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Kröner, M. (2017). Best of Both Worlds: Banken vs. FinTech? In V. Tiberius & C. Rasche (Hrsg.), *FinTechs: Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor* (S. 27–36). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung - Eine integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kutler, J. (1993, August 13). Citibank is shedding individualistic image. *American Banker*. Verfügbar unter: <https://www.americanbanker.com/news/citibank-is-shedding-individualistic-image>
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 815–852.
<https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 757–767. <https://doi.org/10.2307/3069309>

-
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In Dieter Frey & L. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Band Wirtschaftspsychologie, S. 809–855). Göttingen: Hogrefe.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Metzger, J. (2018). Definition: FinTech. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fintech-54166>
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 7–29). Wiesbaden: VS Verlag.
- Mihas, P. & Odum Institute. (2019). *Learn to Use an Exploratory Sequential Mixed Method Design for Instrument Development*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Monge, P. R., Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3(2), 250–274. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.250>
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Novustat. (2019, Juli 29). Gefährdet Overfitting die Gültigkeit Ihrer Analyseergebnisse? Mit diesen Tipps vermeidet man Overfitting und Underfitting! Verfügbar unter: <https://novustat.com/statistik-blog/overfitting-und-underfitting.html>
- Nyström, H. (1979). *Creativity and Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Paddags, N. (2017). Warum FinTechs keine disruptiven Innovatoren sind – Anmerkungen zu Theorie, Sachstand und strategischen Implikationen. In R. Smolinsk, M. Gerdes, M. Siejka & M.C. Bodek (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Paulus, P. B. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49(2), 237–262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Payne, R. (1990). The effectiveness of research teams: A review. In M.A. West & J.L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (S. 101–122). Chichester: John Wiley & Sons.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785503>
- Perry-Smith, J. E. & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89–106. <https://doi.org/10.2307/30040691>

- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235–257. <https://doi.org/10.1002/job.240>
- Post, C. (2012). Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning. *Group & Organization Management*, 37(5), 555–588. <https://doi.org/10.1177/1059601112456289>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Przybysz, M. (2016). *Empirische Untersuchung der Auswirkung von Altersdiversität in Innovationsteams. Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Naturwissenschaften*. Verfügbar unter: https://epub.ub.uni-greifswald.de/frontdoor/deliver/index/docId/1812/file/diss_philipp_przybysz.pdf
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Räcke, S. (2020). Teams – Begriffe und Effektivitätsmodelle (Strategische Unternehmensführung). In S. Räcke (Hrsg.), *Teamzusammensetzung als Determinante von Teamerfolg: Input- und Prozesseffekte auf Basis der Faultline-Theorie* (S. 11–34). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer.
- Rauch, C. (2016, Oktober). Fintech Future: Finanzservices von morgen. *ZukunftsInstitut*. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/fintech-future-finanzservices-von-morgen/>
- Rickards, T., Chen, M. H. & Moger, S. (2001). Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships. *British Journal of Management*, 12, 243–250.

- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rustler, F. (2017). *Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation: Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden* (5. Aufl.). St. Gallen: Midas Management Verlag AG.
- Saavedra, R., Earley, P. C. & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61–72. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.61>
- Salas, E., Stagl, K. C. & Burke, C. S. (2004). 24 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47–91.
- Schaufelbühl, K. (2016). Integrales Management. In W. Hugentobler, K. Schaufelbühl & M. Blattner (Hrsg.), *Integrale Betriebswirtschaftslehre* (6. Aufl., S. 87–134). Zürich: Orell Füssli.
- Schenk, V. (2017). *Gesundheitsmanagement bei Unternehmensgründern. Die Relevanz der Arbeitsbelastungen, Stressebewältigung und persönlichen Ressourcen. Masterarbeit Fachhochschule Nordwestschweiz*. Verfügbar unter: https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/27694/Masterarbeit%202018_Schenk%20Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schuh, G. & Friedli, T. (2005). Service Innovation. In S. Albers & O. Gassmann (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung - Controlling*. (S. 659–676). Wiesbaden: Gabler.

- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627–666. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.35.020184.003211>
- Stegmann, S., Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. et al. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 1–28. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000002>
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>
- SwissBanking. (2022). Digitalisierung, Innovation & Cyber Security. Verfügbar unter: <https://www.swissbanking.ch/de/themen/digitalisierung-innovation-cyber-security>
- Swisscom. (2020). Swiss FinTech. Verfügbar unter: <https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/downloads/banking/monthly-fintech-startup-market-map.html>
- Swisscom. (2021). Swiss FinTech Startup Map. Verfügbar unter: <https://www.fintechmap.ch>

- Talin, B. (2021, Mai 11). Innovation - Definition, 4 Arten von Innovation und Förderung. *MoreThanDigital*. Verfügbar unter: <https://morethandigital.info/innovation-definition-4-arten-von-innovation-und-foerderung/>
- Tang, C. & Naumann, S. E. (2016). Team diversity, mood, and team creativity: The role of team knowledge sharing in Chinese R & D teams. *Journal of Management & Organization*, 22(3), 420–434. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.43>
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31–52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Thom, N. (1992). *Innovationsmanagement*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40(7), 27–32.
- Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Human Relations*, 37(9), 743–767. <https://doi.org/10.1177/001872678403700903>
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L. & West, M. (2004). Reflexivity for Team Innovation in China: The Contribution of Goal Interdependence. *Group & Organization Management*, 29(5), 540–559. <https://doi.org/10.1177/1059601103254911>
- Totterdell, P., Leach, Birdi, Clegg, & Wall. (2002). An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. *International Journal of Innovation Management*, 6, 243–368. <https://doi.org/10.1142/S1363919602000641>
- Trenowden, B. (2017, Dezember 19). Enhancing Fintech With Diversity. *IVEY Business Journal*. Verfügbar unter: <https://iveybusinessjournal.com/enhancing-fintech-with-diversity/>
- Vahs, D. & Burmester, R. (2005). *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van der Vegt, G. S. & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00033-3
- Van der Vegt, G. & Van de Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 50–67. <https://doi.org/10.1108/02683940210415924>
- Van der Vegt, G., Emans, B. & Van de Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *Journal of Social Psychology*, 139(2), 202–214.
<https://doi.org/10.1080/00224549909598374>
- Voeth, M. & Gawantka, A. (2005). Produktbegleitende Dienstleistungen auf Industriegütermärkten: Eine empiriegestützte Untersuchung. In J. Amelingmeyer & P.E. Harland (Hrsg.), *Technologiemanagement & Marketing: Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements. Festschrift für G. Specht* (S. 469–486). Wiesbaden: DUV.
- Waldman, D. A. & Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 169–180. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/1047-8310(91)90002-6)
- Wallmark, J. T., Holmqvist, H. E. S., Eckerstein, S. & Langered, B. (1973). The increase in efficiency with size of reserach teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 20(3), 80–86.
- Wannhoff, J. (2018). Digitalisierung und Fintechs - das traditionelle Bankgeschäft im Wandel. In W. Böhnke & B. Rolfes (Hrsg.), *Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand* (S. 32–47). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162. <https://doi.org/10.1177/014920630102700202>
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 555-579). Chichester: John Wiley.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West & J.L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (S. 309–333). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M.A. (2002a). Ideas are ten a penny: it's team implementation not idea generation that counts. *Applied Psychology*, 51(3), 411–424. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.01006>
- West, M. A. (2002b). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A. & Hirst, G. (2005). Cooperation and teamwork for innovation. *The essentials of teamworking: international perspectives* (S. 257–279). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M. A. & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21(4), 303–315. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420210404>
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. & Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire*. London: Sports Dynamics.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

<https://doi.org/10.2307/258761>

Zacher, H. & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>

Zhou, J. & Shalley, C. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Band 1, S. 275–302). Washington: American Psychological Association.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: In der bestehenden Literatur untersuchte Einflussfaktoren für Innovation auf Teamebene (eigene Darstellung, 2021 in Anlehnung an Hülshager et al. 2009; Przybysz, 2016)	31
Abbildung 2: Studiendesign der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung, 2022).....	35
Abbildung 3: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse aus Kuckartz (2018, S. 100).....	41
Abbildung 4: Kategoriensystem aus MAXQDA	42
Abbildung 5: Formel zur Berechnung des Blau Index aus Hüttermann (2013, S. 110)	49
Abbildung 6: Branchenhintergrund der Umfrageteilnehmenden (eigene Darstellung, 2021)..	57
Abbildung 7: Die höchsten Bildungsabschlüsse der Umfrageteilnehmenden (eigene Darstellung, 2021).....	58
Abbildung 8: Die Studiengebiete der Umfrageteilnehmenden mit Hochschulabschluss (eigene Darstellung, 2021).....	58
Abbildung 9: Dauer der Teamzugehörigkeit in Jahren (eigene Darstellung, 2021)	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Im Rahmen der qualitative Teilstudie rekrutierte Experten (eigene Darstellung, 2021)	37
Tabelle 2: Die verwendeten Skalen zur Messung von Autonomie, Komplexität und Problemlösen nach Stegmann et al. (2010).....	47
Tabelle 3: Die verwendeten Items zur Erhebung von Bildungshintergrund, Berufshintergrund, Branchenhintergrund und Funktionshintergrund nach Hüttermann (2013).....	48
Tabelle 4: Skala zur Messung von Zielabhängigkeit nach Tjstvold (1984); Van der Vegt et al. (1999) und Van der Vegt & Janssen (2003)	49
Tabelle 5: Skala zur Messung der Teamgrösse nach King (2009)	50
Tabelle 6: Skala zur Messung von transformationaler Führung nach Felfe (2006), basierend auf Bass & Avolio (1995).....	51
Tabelle 7: Skalen zur Messung von Vision, partizipativer Sicherheit, Unterstützung für Innovation und Aufgabenorientierung nach Kivimäki & Elovainio (1999).....	52
Tabelle 8: Skala zur Messung von Kohäsion nach Carless & De Paola (2000).....	53
Tabelle 9: Skala zur Messung von externer und interner Kommunikation nach Keller (2001)	53
Tabelle 10: Skala zur Messung von Teaminnovation nach Hüttermann (2013), basierend auf Axtell et al. (2000) und West & Anderson (1996).....	55
Tabelle 11: Cronbachs Alpha, Mittelwerte und Standardabweichungen der verwendeten Skalen.....	71
Tabelle 12: Korrelationen der für die Hypothesentestung verwendeten Skalen.....	72
Tabelle 13: Ergebnisse der multiplen Regression mit Teaminnovation als abhängiger Variable	74
Tabelle 14: Zusammenfassung Ergebnisse Hypothesentestung (eigene Darstellung, 2021) ...	75