

MAS-Thesis

Teambuilding im Produktionsbetrieb – Entwicklung eines Leitfadens zur Selbstdurchführung



Abstract

Die Technologisierung der industriellen Produktionsanlagen fordert eine verstärkte Zusammenarbeit im Team. Um die Produktionsteams in dieser Entwicklung zu unterstützen, wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Leitfaden für Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung entwickelt. Ein besonderer Fokus bei der Entwicklung wurde auf die Bedürfnisse der Vorgesetzten als Moderatoren sowie den Ansprüchen der Teilnehmenden gelegt.

Im ersten Teil der Arbeit wurde mittels eines Workshops, sowie dem Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T), der geeignete Teamentwicklungsansatz ermittelt. Damit der Leitfaden in den betrieblichen Kontext passt, werden durch die Führungskräfte Anforderungskriterien definiert. Mit Hilfe des entwickelten Leitfadens wurden drei Workshops durchgeführt, welche im zweiten Teil dieser Arbeit evaluiert werden. Auf der Reaktionsebene konnte bei den Items *Zufriedenheit* und *Nützlichkeit* hohe Werte erreicht werden. Im Posttest acht Wochen nach dem Workshop konnte jedoch keine signifikanten Verhaltensänderungen festgestellt werden. Die Evaluation mit den Führungskräften zeigt auf, dass sie ihren Teams mit Hilfe dieses Leitfadens zutrauen, eigenständig Teambuildingworkshops durchzuführen.

Anzahl Zeichen: 149'764 (inkl. Leerzeichen)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	3
2 Teamentwicklung und Forschungsstand	6
2.1 Teamentwicklung	6
2.2 Auswahl des Teamentwicklungsansatz	10
2.3 Anforderungen zur Eignung für Teamentwicklungsmaßnahmen	11
2.3.1 Abgleich der Merkmale für Arbeitsgruppen	12
2.4 Teamentwicklung und ihre Beteiligten	13
3 Methoden - Teil 1	17
3.1 Entwicklungsbedarf der Fachgebiete	17
3.1.1 Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	17
3.1.2 Veranstaltung mit Gruppendiskussion zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs	19
3.2 Anforderungen an den Leitfaden für Teambuilding	21
3.2.1 Versuchsablauf, Datenerhebung und Auswertung	22
4 Ergebnisse - Teil 1	23
4.1 Entwicklungsbedarf der Fachgebiete	23
4.1.1 Fragebogen zu Arbeit im Team (F-A-T)	23
4.1.2 Prozessanalyse zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs	25
4.2 Anforderungen an den Leitfaden für Teambuilding	26
5 Diskussion und Zwischenfazit – Teil 1	27
5.1 Entwicklungsbedarf der Fachgebiete	27
5.1.1 Methodenwahl und Durchführung	28
5.2 Anforderungen an den Leitfaden für Teambuilding	30
5.2.1 Methodenwahl und Durchführung	31
5.3 Zwischenfazit	32
6 Theorie und Forschungsstand - Teil 2	33
6.1 Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984)	34
6.2 Rahmenmodell des Transferprozesses Baldwin und Ford (1988)	37
6.2.1 Verwendung von <i>einfacher Sprache</i>	39
6.3 Evaluation von Trainingsmaßnahmen	40
7 Entwicklung des Leitfadens für Teambuilding	43
7.1 Gestaltung der Massnahme	43
7.2 Der Leitfaden für Teambuilding	48
7.2.1 Das Handbuch zum Leitfaden	48
7.2.2 Die Präsentationsvorlage zum Leitfaden	49

8	Methoden - Teil 2	52
8.1	Teilnarratives Interview mit dem Workshopleitenden.....	52
8.1.1	Stichprobenbeschreibung.....	52
8.1.2	Versuchsmaterial und Versuchsablauf.....	53
8.1.3	Datenerhebung und Datenauswertung	53
8.2	Reaktion und Verhalten der Workshopteilnehmenden.....	53
8.2.1	Stichprobenbeschreibung.....	54
8.2.2	Versuchsmaterial und Versuchsablauf.....	55
8.2.3	Datenaufbereitung und Datenauswertung.....	57
8.3	Anforderungskriterien an den Leitfaden für Teambuilding	58
8.3.1	Stichprobenbeschreibung.....	58
8.3.2	Versuchsmaterial und Versuchsablauf.....	59
8.3.3	Datenerhebung und Datenauswertung	59
9	Ergebnisse - Teil 2	60
9.1	Teilnarratives Interview mit dem Workshopleitenden.....	60
9.2	Reaktion der Workshopteilnehmenden	61
9.3	Verhalten der Workshopteilnehmenden	62
9.4	Anforderungskriterien an den Leitfaden für Teambuilding	63
10	Diskussion – Teil 2	66
10.1	Evaluation der Stärken und Schwächen des Leitfadens	66
10.2	Messung der Reaktion.....	68
10.3	Messung des Verhaltens.....	69
10.4	Evaluation der Anforderungskriterien	72
11	Fazit	74
12	Literaturverzeichnis	77
Anhang	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Titelbild Quelle: https://www.freepik.com/premium-vector/sketch-working-little-people-with-big-word-teamwork_27048413.html	i
Abbildung 2: Übersicht Masterarbeit (eigene Darstellung)	2
Abbildung 3: Schematische Darstellung Produktionsabteilung der FFB-Group Standort Volketswil (eigene Darstellung)	4
Abbildung 4: Überblick über relevante Input-, Prozess-, und Output-Variablen der Teamarbeit (Kauffeld & Schulte, 2018, S.218)	7
Abbildung 5: Teamentwicklung als rollierender Prozess experimentellen Lernens (Comelli, 2003, S.176).....	8
Abbildung 6: Die vier Methoden der Teamentwicklung (Lacerenza et al., 2018, S.520).....	9
Abbildung 7: Auswertung F-A-T – Mittelwert aller Fachgebiete (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 8: Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984) (Lantz et al., 2021, S.63) ...	35
Abbildung 9: Rahmenmodell des Transferprozesses (Baldwin & Ford, 1988, S.65)	37
Abbildung 10: Konvergierende Regeln der <i>einfachen Sprache</i> (Bredel & Maaß, 2016, S.89)...	39
Abbildung 11: Hierarchisches Modell nach Kirkpatrick: vier Ebenen der Trainingsevaluation (Kauffeld, Brennecke & Strack, 2009, S.59)	40
Abbildung 12: Die vier Phasen des Leitfadens und die dazugehörigen Dokumente (eigene Darstellung).....	44
Abbildung 13: Auszug Handbuch des Leitfadens: Diagnosephase - "SPSS" Methode (eigene Darstellung).....	45
Abbildung 14: Pretest Umfragen-Vorlage mehrsprachig (eigene Darstellung)	46
Abbildung 15: Auszug aus dem Handbuch zum Leitfaden – Übersicht Diagnosephase (eigene Darstellung).....	48
Abbildung 16: Auszug aus dem Handbuch zum Leitfaden - Teilphase Datensammlung (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 17: Auszug Präsentationsvorlage zu Leitfaden: Vorlagenfolie (eigene Darstellung) .	50
Abbildung 18: Auszug Präsentationsvorlage - Beispiel zu einfacher Sprache (eigene Darstellung).....	51
Abbildung 19: Reaktion: Messung der <i>Zufriedenheit</i> (eigene Darstellung).....	56
Abbildung 20: Reaktion: Messung der <i>Nützlichkeit</i> (eigene Darstellung)	56
Abbildung 21: Pre-/Posttest Messung der wahrgenommen Verhaltensänderung vor- und nach dem Workshop (eigene Darstellung)	56

Abbildung 22: Posttest Messung - wahrgenommene Verhaltensänderung seit der Durchführung des Workshops (eigene Darstellung).....	57
Abbildung 23: Auszug Fragebogen zur Evaluation der Anforderungskriterien mit Fachgebietsleitenden (eigene Darstellung)	59
Abbildung 24: Ergebnisse Fragebogen zur <i>Zufriedenheit</i> (eigene Darstellung)	61
Abbildung 25: Ergebnisse Fragebogen zur <i>Nützlichkeit</i> (eigene Darstellung)	61
Abbildung 26: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium <i>selbsterklärend</i> (eigene Darstellung).....	63
Abbildung 27: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium <i>Übersichtlichkeit</i> (eigene Darstellung).....	64
Abbildung 28: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium <i>einfache Sprache</i> (eigene Darstellung).....	64
Abbildung 29: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium: Teamleiter als moderierende Führungskräfte (eigene Darstellung)	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Demografische Daten der Teilnehmenden am F-A-T (eigene Darstellung)	18
Tabelle 2: Teilnehmende an der Veranstaltung mit Gruppendiskussion zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs (eigene Darstellung).....	19
Tabelle 3: Auswertung F-A-T / <i>Zielorientierung</i> (eigene Darstellung).....	24
Tabelle 4: Auswertung F-A-T / <i>Aufgabenbewältigung</i> (eigene Darstellung)	24
Tabelle 5: Auswertung F-A-T / <i>Zusammenhalt</i> (eigene Darstellung).....	25
Tabelle 6: Auswertung F-A-T / <i>Verantwortungsübernahme</i> (eigene Darstellung)	25
Tabelle 7: Ergebnisse der Gruppendiskussion zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs (eigene Darstellung).....	26
Tabelle 8: Digitalisierte Ergebnisse des Workshops zu den Anforderungen an den Leitfaden (eigene Darstellung)	26
Tabelle 9: Demografische Daten teilnarrativen Interview (eigene Darstellung)	53
Tabelle 10: Datum und Uhrzeit der Workshops (eigene Darstellung).....	54
Tabelle 11: Demografische Daten der Workshop-Teilnehmenden (eigene Darstellung)	55
Tabelle 12: Demografische Daten der Teilnehmenden an der Endevaluation durch die Fachgebietsleitenden (eigene Darstellung)	58
Tabelle 13: Ergebnisse teilnarratives Interview mit Workshopleitenden (eigene Darstellung) ...	60
Tabelle 14: Kolmogorov-Smirnov-Test Pre-/Posttest Verhalten (Quelle: Software IBM SPSS) .	62
Tabelle 15: Ergebnis Wilcoxon-Test Pre-/Posttest Verhalten (Quelle: Software IBM SPSS).....	62
Tabelle 16: Ergebnisse Posttest Messung Wirksamkeit (eigene Darstellung).....	63

1 Einleitung

Die Fresh Food and Beverage Group AG (FFB-Group) ist ein industrieller Brot- und Backwarenhersteller, der sich im Wandel befindet. Die Technologisierung der letzten Jahre führte zu gestiegenen Anforderungen auf Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation. Während alte Anlagen mittels mechanischem Drehrad justiert werden konnten, werden neue Produktionsanlagen vollautomatisch mittels Computer gesteuert. Dies entlastet den Mitarbeitenden im Regelbetrieb, fordert sie jedoch im Störfall immens. Die Handhabung der neuen Maschinen erfordert von den Mitarbeitenden höhere metakognitive Fähigkeiten (Allmendinger & Ebner, 2006). Im Störfall muss der Mitarbeitende unter hohem Zeitdruck das Problem erkennen, Ursachen eruieren und Entscheidungen treffen. Auf Unterstützung von seinen Arbeitskolleg:innen kann die Person, welche die Anlage bedient immer seltener zurückgreifen, weil durch die komplexeren Anlagen immer weniger Mitarbeitenden diese bedienen können. Die Technologisierung fordert den Mitarbeitenden jedoch auch in der Zusammenarbeit in der Gruppe. Sobald eine Störung behoben werden konnte, muss dieses neue Wissen in der Gruppe verankert werden. Hierzu bedarf es guter kommunikativer Kompetenzen und der Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen. Auf organisationaler Ebene bringt die Technologisierung Veränderungen in der Art und Weise, wie Mitarbeitende zusammenarbeiten. Aufgaben, welche früher in klassischen Arbeitsgruppen erledigt wurden, werden heute immer öfters durch Roboter getätigt. Die Anzahl an höher entwickelten Arbeitsgruppen steigt und fordert von den Mitarbeitenden erhöhte Teamkompetenzen.

Eine Möglichkeit zur Bewältigung dieser Herausforderungen bietet das Konzept der Teamentwicklung. Doch wie soll Teamentwicklungen in einem Industriebetrieb auf Produktionsebene realisiert werden? Sprachliche sowie kognitive Einschränkungen bei den Mitarbeitenden erschweren bereits die alltägliche Kommunikation. Auf eine aktive Unterstützung durch die Personalentwicklungsabteilung kann aufgrund von knappen Ressourcen nicht zurückgegriffen werden. Somit obliegt die Verantwortung zur Förderung und Entwicklung des Teams alleinig bei der direkten Führungskraft. Aufgrund ihrer Ausbildung verfügt diese jedoch meist nicht über die methodische Kompetenz, Teamentwicklung selbstständig durchzuführen.

Somit stellt sich die Frage, ob das Konzept der Teamentwicklung auf Produktionsebene überhaupt realisierbar ist. Diese Arbeit verfolgt daher das Ziel, Führungskräfte mittels eines Leitfadens zu befähigen, eigenständig geeignete Teamentwicklungsmassnahmen zu planen, durchzuführen

und nachzuarbeiten. Die übergeordnete Fragestellung lautet daher, unter welchen Bedingungen ist Teamentwicklung auf Produktionsebene realisierbar.

Diese Arbeit ist in zwei Teile gegliedert (Abbildung 2). Der erste Teil fokussiert auf die Auswahl eines geeigneten Ansatzes zur Teamentwicklung für die FFB-Group des Standorts Volketswil sowie der Erhebung der Anforderungskriterien an den Leitfaden für einen Workshop zur Teamentwicklung. Der zweite Teil fokussiert auf die Evaluation des Leitfadens. Beide Teile beinhalten je ein Kapitel, das die theoretischen Grundlagen darlegt, sowie einen empirischen Teil und eine zusammenfassende Diskussion zur Einordnung der Ergebnisse.

Für die Auswahl des geeigneten Ansatzes zur Teamentwicklung wird eine quantitative und eine qualitative Methode verwendet. Als quantitatives Verfahren wird der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) eingesetzt, an welchem 23 Führungskräfte teilnehmen. Qualitativ wird der Entwicklungsbedarf im Rahmen einer Gruppendiskussion mit den Fachgebietsleitenden erhoben. Beide Vorgehen zielen darauf ab, den Entwicklungsbedarf der fünf Fachgebiete zu eruieren. Aufgrund dieser Daten entsteht eine breite Abstützung von Einschätzungen des Entwicklungsbedarfs, sodass ein passender Leitfaden entwickelt werden kann. Für die Erhebung der Anforderungskriterien an den Leitfaden, wurde eine Gruppendiskussion mit den Fachgebietsleitenden durchgeführt.

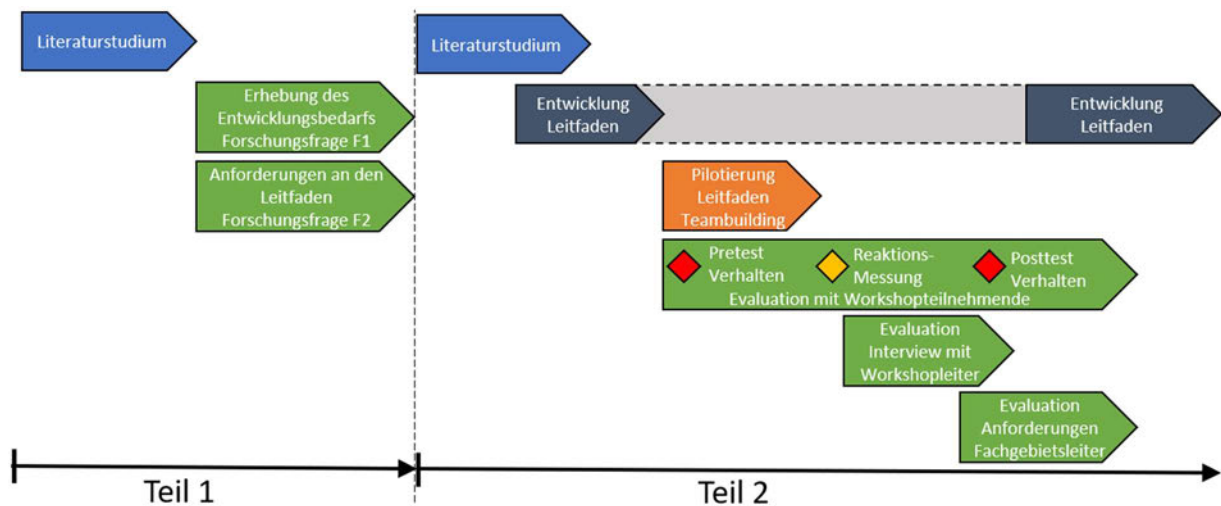


Abbildung 2: Übersicht Masterarbeit (eigene Darstellung)

Im zweiten Teil der Arbeit wird ein den Bedürfnissen der Fachgebiete entsprechender Leitfaden zum Teambuilding ausgearbeitet, in der Praxis mittels dreier Workshops erprobt und mehrstufig evaluiert. Für die Evaluation des Leitfadens werden der moderierende Teamleiter, die Teilneh-

menden der Workshops sowie die Fachgebietsleitenden befragt. Im Rahmen von drei teilnarrativen Interviews mit dem Workshopleiter wird der Einsatz des Leitfadens in der Praxis ausgewertet und diese Ergebnisse für die Überarbeitung verwendet. Die Wirksamkeit der Massnahme wird mittels eines Fragebogens auf der Reaktions- und der Verhaltensebene der Workshopteilnehmenden gemessen. Die im ersten Teil dieser Arbeit definierten Anforderungen für den Leitfaden werden mittels Fragebogen durch die Fachgebietsleitenden überprüft.

Zur Situierung der Arbeit werden im folgenden Kapitel das betriebliche Umfeld, die Zusammensetzung der Produktionsteams und die Funktionen der Akteure dargestellt. Dies bildet die Grundlage für die weiteren Ausführungen und richtet den Fokus auf diejenigen Personen, welche die Teamentwicklung durchführen und auf diejenigen, die damit angesprochen werden sollen. Die in Kapitel 1.1 wiedergegebenen Informationen stammen vom Autor dieser Arbeit, welcher die Funktion des Fachbereichsleiters Brotwaren in der FFB-Group am Standort Volketswil besetzt.

1.1 Ausgangslage

Die FFB-Group ist mit elf industriellen Bäckereien, 100 Hausbäckereien und mehr als 3200 Mitarbeitenden die grösste Brot- und Backwarenproduzentin der Schweiz. Die FFB-Group beliefert 630 MIGROS-Filialen in der ganzen Schweiz und erzielt einen Nettoumsatz von 800 Mio. CHF pro Jahr (2020). Die Produktionsabteilung der FFB-Group des Standorts Volketswil (folgend FFB-Group) ist hierarchisch gegliedert und nach Fachbereichen organisiert. Ein Fachbereichsleitender führt zwei bis drei Fachgebietsleitende. Ein Fachgebietsleitender wiederum führt zwischen drei bis vier Teamleitende und 54 bis 134 Produktionsmitarbeitende sowie temporäre Mitarbeitende (Abbildung 3). Der Begriff *Führungskraft* wird in dieser Arbeit für die Stufen der Fachgebietsleitenden und Teamleitenden verwendet. Da dies aktuell alles männliche Führungskräfte sind, schliesst die rein männliche Anrede im weiteren Verlauf der Arbeit alle mit ein. Die offizielle Kommunikationssprache am Standort Volketswil ist Deutsch.

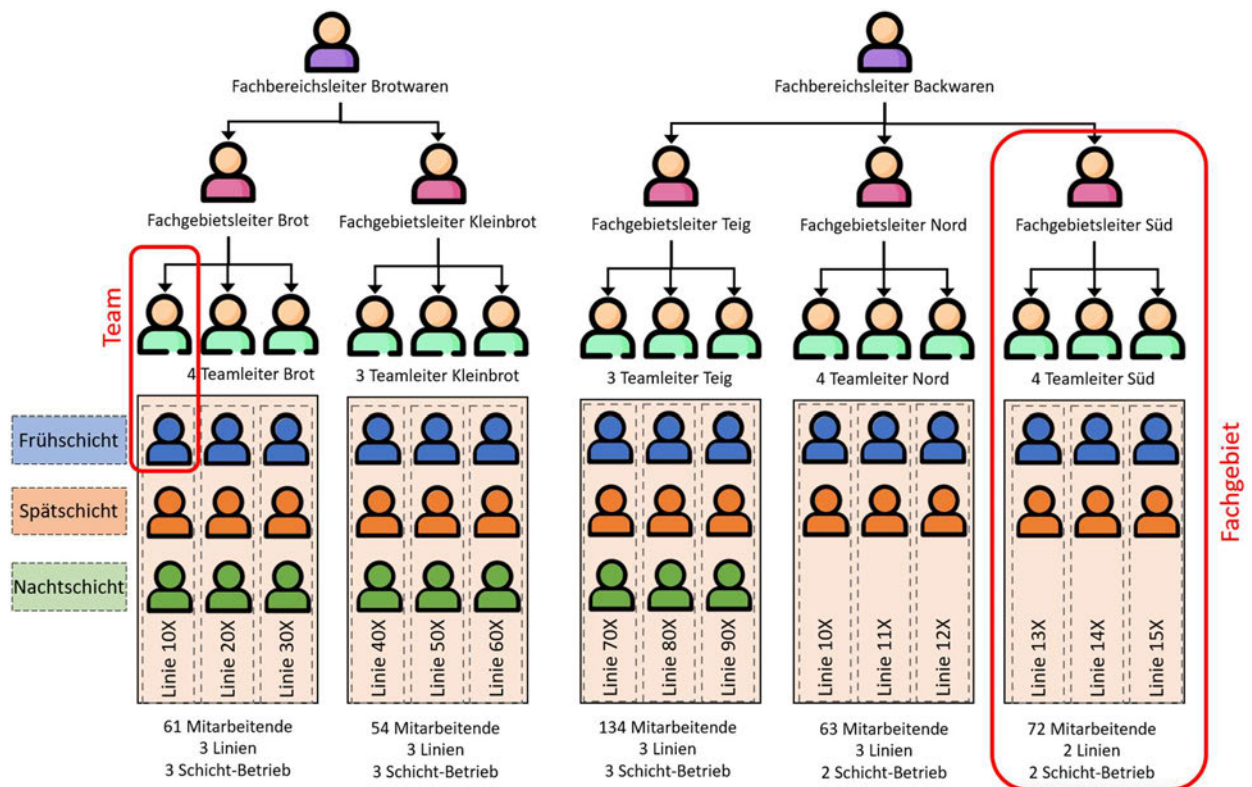


Abbildung 3: Schematische Darstellung Produktionsabteilung der FFB-Group Standort Volketswil (eigene Darstellung)

Der überwiegende Teil der Produktionsmitarbeitenden wurde intern angelernt und nur eine Minderheit besitzt ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis. Die Mitarbeitenden verfügen mehrheitlich über einen Migrationshintergrund und die Deutschkenntnisse liegen nach eigener Einschätzung im Bereich von A1 bis B2 des gemeinsamen europäischen Referenzrahmens (Hilpisch, 2012). Gemäss Personalabteilung der FFB-Group, wird als Mindestanforderung ein Niveau B1 von den Mitarbeitenden erwartet (M. Arpagaus, pers. Mitteilung, 24.05.2023). Die mündliche Kommunikation in Deutsch ist eingeschränkt. Die Mitarbeitenden bevorzugen dies jedoch gegenüber dem Lesen und Schreiben. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Lese- und Schreibkompetenz in ihrer Muttersprache besser ist. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden findet entweder in Deutsch oder in der Muttersprache der Mitarbeitenden statt (türkisch, albanisch etc.). Team- und Fachgebietsleitende verfügen über eine Fachausbildung und/oder eine höhere Fachausbildung. Sie weisen gute Deutschkenntnisse in Bezug auf alle Kompetenzbereiche auf. Die Produktion läuft sieben Tage die Woche und ist über eine bis drei Schichten verteilt. Bis zu zwölf Mitarbeitende arbeiten an derselben Produktionslinie und werden als Einheit verstanden. Ein Wechsel der Mitarbeitenden der gleichen Linie zwischen den Schichten ist möglich. Seltener ist der Austausch von Mitarbeitenden zwischen unterschiedlichen Produktionslinien. Produktionsspitzen werden durch temporäre Mitarbeitende abgedeckt, welche tage- oder wochenweise einer

Linie zugeteilt werden. Die Arbeit kann auf einem sehr engen Raum oder aber auch über eine Anlage von 120 Meter Länge verteilt stattfinden. Die örtliche Distanz, der Lärm der Produktionsanlagen sowie die individuellen sprachlichen Fähigkeiten der Produktionsmitarbeitenden, stellen ernstzunehmende Hürden für die sprachliche Kommunikation dar. Die Leistung jedes Teams wird anhand von vier Messgrößen gemessen: Sicherheit, Qualität, Liefertreue und Produktionsabfälle. Jedes Team verfügt in der Produktionszone über ein Infoboard, welches die Jahresziele sowie die Teamleistung des Vortags abbildet. Vor Beginn der Schicht versammeln sich alle Mitarbeitenden vor dem Infoboard und der Teamleiter informiert über die Leistung des Vortages. Jeder Mitarbeitende wird somit laufend darüber in Kenntnis gesetzt, wie die Teamleistung war und wo Abweichungen zum Jahresziel vorhanden sind. Jeder Mitarbeitende kann durch sein eigenes Verhalten die Zielgrößen beeinflussen, ist für die Zielerreichung jedoch auf seine Teammitglieder sowie die vor- und nachgelagerten Abteilungen angewiesen.

Die Zusammensetzung der Teams im Umfeld des Produktionsbetriebes mit vielen Mitarbeitenden, die über geringe Deutschkompetenzen verfügen, stellt eine Herausforderung für Teamentwicklungsprozesse dar. Daher müssen Konzepte auf deren Machbarkeit unter den eben dargestellten Bedingungen kritisch geprüft werden. Im folgenden Kapitel wird daher der aktuelle Forschungsstand mit Fokus auf die oben erwähnten Herausforderungen dargelegt, damit daraus konkrete Handlungsfelder abgeleitet werden können.

2 Teamentwicklung und Forschungsstand

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, was unter Teamentwicklung verstanden und wie diese auf Teamleistung Einfluss nimmt. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Teamentwicklungsansätze gegenübergestellt und dargelegt, welche zentrale Rolle die Teamdiagnose einnimmt. Am Ende des Kapitels werden die Anforderungen an die involvierten Personen beleuchtet und die beiden Forschungsfragen formuliert, die in der Folge im Zentrum des ersten Teils dieser Arbeit stehen werden.

2.1 Teamentwicklung

Unter Teamentwicklung werden Massnahmen zur Entwicklung einer Gruppe verstanden, welche aktuell oder in Zukunft an gemeinsamen Aufgaben oder Zielen arbeitet. Die meistgenannten Gründe für die Durchführung von Teamentwicklung sind die Behebung bestehender Probleme, das Ausschöpfen des vollen Potentials und der Aufbau von neu gebildeten Teams (Comelli, 2003). Teamentwicklung ist eine etablierte und evaluierte Methodik zur Verbesserung verschiedener Zielstellungen (Comelli, 2003). Das übergeordnete Ziel von Teamentwicklung ist die Steigerung der Gruppenleistung und der Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder. Dafür setzt Teamentwicklung an den Teamprozessen an und versucht zu einer Optimierung der Resultate beizutragen. Damit unterscheidet sich diese Herangehensweise grundlegend von Ansätzen des Teamdesigns, nach denen ein Team bewusst zusammengestellt wird, um optimale Ergebnisse zu erreichen. Abbildung 4 verdeutlicht den Prozess von Teamentwicklung: Anhand eines Input-Prozess-Output-Input-Modells der Teamleistung (IPOI), zeigen Schulte und Kauffeld (2018) die komplexen Prozesse und Faktoren, die Teamleistung beeinflussen und an welchen Stellen Teamentwicklung ansetzt.

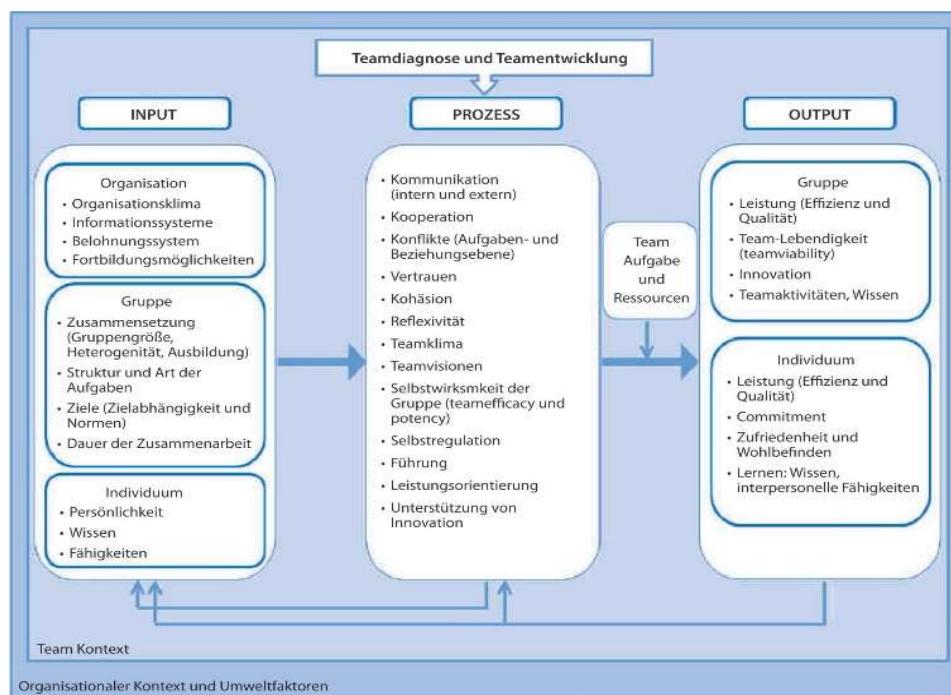


Abbildung 4: Überblick über relevante Input-, Prozess-, und Output-Variablen der Teamarbeit (Kauffeld & Schulte, 2018, S.218)

Im Modell wird sichtbar, dass Teamdiagnose und Teamentwicklung einen direkten Einfluss auf soziale und aufgabenbezogene Prozesse haben (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Prozessvariablen, wie Kommunikation oder Kooperation, moderieren die Inputvariablen und wirken dadurch auf den Output. Weitere moderierende Variablen zwischen Prozess und Output bilden die Teamaufgabe und die Ressourcen. Ob ein bestimmtes Verhalten im Team zum Erfolg führt, hängt massgebend von der Aufgabe und den hierfür benötigten Ressourcen ab. Je besser die Input- und Prozessvariablen der Teamaufgabe entsprechen, desto höher wird die zu erwartende Leistung ausfallen (Kauffeld & Schulte, 2018). Die Teamdiagnose zielt darauf ab, die individuellen Bedürfnisse der Teams zu eruieren. Mit den daraus abgeleiteten Teamentwicklungsmaßnahmen wird auf einen optimalen Output hingearbeitet. Dazu sollen via den Prozessvariablen die Lücken zwischen den vorhandenen Ressourcen und den Anforderungen der Teamaufgabe geschlossen werden (Brown & Sitzmann, 2011). Die Teamentwicklung richtet sich dabei nach den konkreten Bedürfnissen der Gruppe, welche sich aus den aktuellen Problemen des Alltags ergeben (Dyer, 1987). Somit kommt der Trainingsbedarfsdiagnose eine zentrale Rolle zu, um passende Massnahmen ableiten zu können. Eine universelle Methode zur Teamentwicklung gibt es nicht, weil die Bedürfnisse der Teams unterschiedlich sind (Salas & Cannon-Bowers, 1997).

Teamentwicklung ist als rollierender Prozess des experimentellen Lernens zu verstehen und folgt in der Vorgehensweise dem Ansatz der Aktionsforschung (Fengler, 1978), bei welcher die Schwerpunkte *Forschung* und *Aktion* abwechslungsweise fokussiert werden (Abbildung 5).

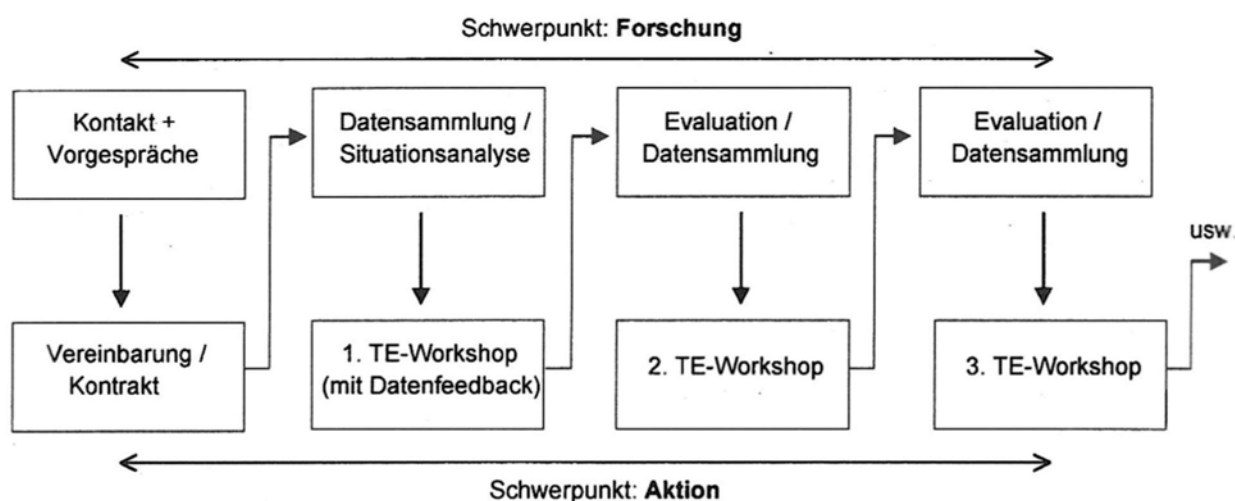


Abbildung 5: Teamentwicklung als rollierender Prozess experimentellen Lernens (Comelli, 2003, S.176)

Im Forschungsschwerpunkt werden Daten erhoben und Situationen analysiert. Diese Daten liefern Informationen, auf welche die folgenden Massnahmen aufgebaut werden. Im Aktionsschwerpunkt werden Massnahmen durchgeführt und konkrete Selbstverpflichtungsmassnahmen zwischen den Teammitgliedern definiert, welche im Alltag umgesetzt werden. Die in der anschließenden Evaluation erhobenen Daten generieren wiederum Informationen für zukünftige Massnahmen. Für West (1994) und Hennlein und Jöns (2006) ist diese Iteration zwischen Forschung und Aktion zwingend, damit eine kontinuierliche Verbesserung erreicht werden kann. Nach Comelli (2003) werden Erfolge erst nach der zweiten oder dritten Iteration sichtbar. Damit der Lernprozess im Team gelebt wird, sollte der zeitliche Abstand zwischen den Workshops nicht länger als sechs Monate betragen Comelli (2003). Je nach den Beweggründen für die Durchführung von Teamentwicklung können Massnahmen einige Male erfolgen bis niemals enden.

Lacerenza, Marlow, Tannenbaum und Salas (2018) unterteilen Teamentwicklungsmassnahmen in Trainings- und Prozessmassnahmen (Abbildung 6). Trainingsmassnahmen sind standardisierte und stark strukturierte Lernerfahrungen mit definierten Lerninhalten, welche die Förderung spezifischer Kompetenzen zur Steigerung der Teamleistung zum Ziel haben (Baldwin & Magjuka, 2014; Goldstein & Ford, 2009). Bei den Führungskräfte trainings stehen zum Beispiel methodische Kompetenzen, wie die Moderation von Gruppengesprächen, im Zentrum. Teamtrainings können wiederum in zwei Bereiche unterteilt werden. Zum einen gibt es jene Trainings, welche

von Teilnehmenden unterschiedlicher Gruppen besucht werden. Hierbei wird das Ziel verfolgt, Wissen zu vermitteln, um die individuelle Teamfähigkeit zu trainieren (z.B. Kommunikation). Auf der anderen Seite stehen Trainings, die nur von Teilnehmenden einer Gruppe besucht werden. In diesem Training wird das Ziel verfolgt, Gruppenprozesse zu verbessern (Salas et al., 2008). Dies kann der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses der zu verrichtenden Aufgabe, der Zusammenarbeit oder der individuellen Rollen im Team sein. Beim Teamtraining steht das Erfahren, Üben und Handeln und somit die Aneignung von spezifischen Kompetenzen im Vordergrund. Die fixen Lerninhalte setzen voraus, dass sie vorgängig auf die Bedürfnisse der Gruppe abgestimmt worden sind und der Moderator über ein Mindestmass an fachlicher Expertise verfügt. Die starre Struktur macht das Training vorhersehbar, verhindert jedoch auch, dass flexibel auf die Wünsche der Gruppe eingegangen werden kann.

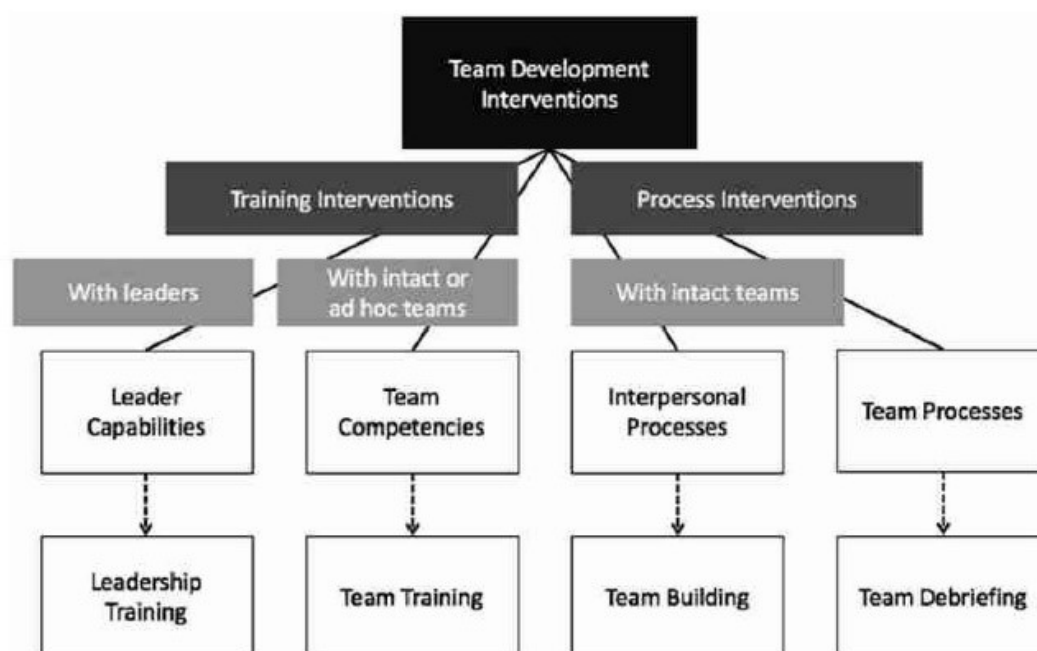


Abbildung 6: Die vier Methoden der Teamentwicklung (Lacerenza et al., 2018, S.520)

Dem gegenüber stehen Prozessmassnahmen, die nicht primär das Ziel verfolgen Kompetenzen zu fördern, sondern auf konkrete betriebliche und interpersonelle Probleme wie Konfliktmanagement, Vertrauensbildung oder Entscheidungsprozesse abzielen (Klein et al., 2009). Der Austausch der unterschiedlichen Sichtweisen und der gegenseitige Respekt anderen Meinungen gegenüber stehen im Vordergrund. Die Teilnehmenden werden in der Kommunikation stark gefordert, da die Massnahmen auf Interaktionen zwischen den Teilnehmenden aufgebaut sind. Die moderierende Person ist als Prozessbegleiter zu verstehen, welcher die fachlich kompetenten Teilnehmenden darin unterstützt, ihre Probleme selbst zu lösen (Tannenbaum, Beard & Salas,

1992). Der Moderator muss im Vergleich zum Teamtraining über eine höhere Gesprächsführungs- und Methodenkompetenz verfügen. Teambuilding fokussiert auf die Gruppenprozesse und wird in die vier Ansätze, *Zielsetzung*, *Rollenklärung*, *Beziehung* und *Problemlösung* unterteilt (Buller & Bell, 1986; Salas, Rozell, Mullen & Driskell, 1999; Tannenbaum et al., 1992). Beim Zielsetzungsansatz geht es um die Klärung der Individual- und Gruppenziele, um Vereinbarungen zur Erreichung der gemeinsamen Ziele treffen zu können. Der Rollenklärungsansatz verfolgt das Ziel, die Aufgaben, Rechte und Pflichten eines Individuums in der Gruppe zu klären und gegenseitiges Verständnis hierfür zu entwickeln. Der Beziehungsansatz beinhaltet Teamentwicklungsmaßnahmen, welche die interpersonellen Beziehungen in der Gruppe verbessern und dadurch z.B. eine Vertrauensbasis für eine bessere Zusammenarbeit erreicht werden soll. Beim Problemlösungsansatz werden die Ursachen von aufgabenorientierten Problemen eruiert und in einem gemeinsamen Prozess Lösungen entwickelt und Massnahmen davon abgeleitet. Bei einer Massnahme mittels des Problemlöseansatzes können jedoch ebenfalls Ziel-, Beziehungs- oder Rollenprobleme auftauchen (Tannenbaum et al., 1992). Somit kann der Problemlösungsansatz als übergeordnete Massnahme betrachtet werden, um die effektiven Handlungsfelder aufzudecken (Comelli, 2003). Zusammengefasst verfolgt jeder der genannten Ansätze ein spezifisches Ziel und beinhaltet dementsprechende Methoden und Herangehensweisen. Daher ist es essenziell, eine bedürfnisbasierte Auswahl im Hinblick auf die Teams zu treffen.

2.2 Auswahl des Teamentwicklungsansatz

In der Einleitung wurden die Herausforderungen, welche die FFB-Group und ihre Mitarbeitenden infolge der fortschreitenden Technologisierung ausgesetzt sind, dargelegt. Besonders hervorgehoben wurde die Notwendigkeit der erhöhten Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung sowie die vermehrt geforderte Interaktion in Teams. Anhand der definierten Zielsetzung stellt Teambuilding die geeignete Massnahme für die FFB-Group dar, da dieser Ansatz auf die gruppendynamischen Prozesse fokussiert. Zudem werden dabei die Mitarbeitenden dahingehend gefördert, die gestiegenen Anforderungen an die Zusammenarbeit im Team bewältigen zu können. Der stark kommunikationsfördernde Ansatz wird dem Team helfen, Probleme gemeinsam zu lösen und Wissen untereinander auszutauschen. Teambuilding legt einen Schwerpunkt auf konkrete betriebliche Probleme und wird deshalb bei den Mitarbeitenden auf grosse Akzeptanz und Engagement stossen (Comelli, 2003). Den Führungskräften wird dieser Ansatz entgegen kommen, da sie als Fachspezialisten die Herausforderungen der Teams verstehen und somit ihr Team im Prozess unterstützen können. Zudem ist Teambuilding schwach strukturiert, was es einfach adaptierbar auf unterschiedliche Szenarien und für wiederkehrende Massnahmen macht.

Mit dem eben begründeten Entscheid für Teambuilding werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit andere Konzepte nicht weiter berücksichtigt. Welcher Ansatz des Teambuildings weiterverfolgt werden soll, gilt es noch zu klären. Wie oben dargestellt, muss der gewählte Ansatz den konkreten Bedürfnissen des Teams entsprechen, um wirksam zu sein. Dies bedeutet, dass entweder alle Teams dieselben Bedürfnisse aufweisen oder die gewählte Teambuildingmassnahme auf die unterschiedlichen Bedürfnisse adaptierbar sein muss. Die Ansätze der *Zielsetzung*, *Rollenklärung* und *Beziehung* sind spezifisch und eignen sich nur für Teams, welche hierfür auch Bedarf haben. Für ein Team, welches Schwächen bei der Zielsetzung hat, wird ein Teambuilding mit dem Beziehungsansatz nicht die gewünschte Verbesserung bringen. Wie bereits ausgeführt, kann der Ansatz der *Problemlösung* als übergeordnete Methode betrachtet und dadurch von allen Teams verwendet werden, egal wo ihre dringendsten Handlungsfelder bestehen. Um den geeigneten Ansatz des Teambuildings auswählen zu können, müssen die konkreten Bedürfnisse der Teams erhoben werden. Daraus lässt sich die erste Forschungsfrage (F1) ableiten:

F1: «Welcher der vier Teambuildingansätze entspricht den Bedürfnissen der Fachgebiete in der FFB-Group aus Sicht der Führungskräfte?»

Vor der Eruierung des geeigneten Teambuildingansatzes, bedarf es zuerst noch einer Prüfung, ob das Konzept der Teamentwicklung grundsätzlich für die Teams in der FFB-Group geeignet ist. Nach West (1994) ist Teamentwicklung nur für *echte* Teams geeignet, also Organisationseinheiten wie Arbeits- oder Projektgruppen und nicht für Pseudoteams. Im folgenden Kapitel wird daher geprüft, ob sich die Teams der FFB-Group für Teamentwicklung überhaupt qualifizieren. Weil in der Literatur die Begriffe *Team* und *Gruppe* nicht eindeutig definiert sind, werden die Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet.

2.3 Anforderungen zur Eignung für Teamentwicklungsmassnahmen

Obwohl die Arbeit in Gruppen in Organisationen immer wichtiger wird (Hertel & Hüffmeier, 2014; van Dick & West, 2013), existiert keine allgemein akzeptierte Definition, was eine Gruppe ist. Um diese Ungenauigkeit zu umgehen, wird eine Gruppe meist anhand zentraler Merkmale beschrieben. Nach Guzzo und Shea (1992) besteht eine Arbeitsgruppe aus mindestens drei Personen, da bei einer geringeren Anzahl spezifische Gruppenprozesse, wie die Bildung von Koalitionen, nicht zu tragen kommen. Die Obergrenze ist in der Literatur nicht einheitlich definiert und liegt je nach Quelle zwischen acht und 20 Personen (Bungard & Antoni, 1998). Schulte-Zurhausen (2014) definiert die Obergrenze als Leitungsspanne, d.h. die Anzahl an Mitarbeitenden, welche

derselben Führungskraft unterstellt sind. Weiter verfügt eine Gruppe über ein gemeinsames Ziel und produziert ein Produkt, für welches sie gemeinsam verantwortlich gemacht wird. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Teammitglieder miteinander zusammenarbeiten und sind abhängig von der Arbeitsleistung anderer (West, 1994). Eine Gruppe identifiziert sich als Einheit, besitzt ein ausgeprägtes «Wir-Gefühl» und wird von anderen Abteilungen als Einheit wahrgenommen (Antoni, 1996). Unter der Rollendifferenzierung wird die Summe der Erwartungen bezüglich des Verhaltens einzelner Mitglieder innerhalb der Gruppe verstanden. Die Rollen sind dabei so verteilt, dass sich diese im Team ergänzen. Jedes Mitglied kennt seine eigene und die Rollen seiner Arbeitskolleg:innen und kann dadurch das Verhalten anderer antizipieren (Sluss, van Dick & Thompson, 2011).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Team aus mindestens drei Personen besteht, welche die gemeinsame Verantwortung für ein Produkt oder Ziel tragen und zur Zielerreichung voneinander abhängig sind. Jedes Mitglied im Team hat eine bestimmte Rolle inne und das Team verfügt über ein ausgebildetes *Wir-Gefühl*.

Um die Frage zu klären, ob das Konzept der Teamentwicklung für die FFB-Group geeignet ist, wird im folgenden Abschnitt ein Abgleich der oben zusammengefassten Merkmale durchgeführt. Dazu werden die aufgeführten Merkmale für Arbeitsgruppen mit den Merkmalen der Arbeitsgruppen in der FFB-Group einander gegenübergestellt.

2.3.1 Abgleich der Merkmale für Arbeitsgruppen

Das geforderte Merkmal der Gruppengröße wird in der FFB-Group erreicht. Die kleinste organisatorische Einheit bilden die Mitarbeitenden, welche an derselben Produktionslinie auf der gleichen Schicht arbeiten. Diese Mitarbeiteranzahl ist immer grösser als drei und wird nach oben durch einen Teamleiter begrenzt. Das Kriterium eines gemeinsamen Gruppenziel ist ebenfalls gegeben. Die Ziele sind auf Ebene *Fachgebiet* und *Schicht* definiert und werden täglich gemessen sowie gemeinsam besprochen. Abweichungen zu Sollwerten werden thematisiert und Korrekturmassnahmen durch das Team definiert. Damit die Gruppenziele erreicht werden können, sind die Mitarbeitenden auf die gegenseitige Unterstützung angewiesen. Die Arbeit findet meistens sukzessive statt und nur dann, wenn jeder Mitarbeitende gute Leistung erbringt, können die gemeinsamen Teamziele erreicht werden. Damit wäre das Kriterium der Abhängigkeit des Einzelnen von der Teamleistung der anderen ebenfalls gegeben. Ein weiteres Kriterium, um sich für Teamentwicklung zu qualifizieren, ist die Identifikation des einzelnen Mitarbeitenden mit dem Team. Die meisten Mitarbeitenden arbeiten fix bei einer Linie und sind einer Schicht zugeteilt.

Dadurch kann die organisationale Identität als gegeben betrachtet werden. Das letzte Kriterium ist jenes der Rollendifferenzierung. Jeder Mitarbeitende füllt eine spezifische Funktion aus. Der Anlagenführer ist verantwortlich für die Teigauflbereitung und den Ofen. Der Packmaschinenführer verantwortet die Verpackung sowie Qualitätsprüfung der Produkte und die Fachmitarbeitenden arbeiten an unterschiedlichen Positionen auf Anweisung des Anlagenführers. Je nach Linie führen die Mitarbeitenden immer die gleiche Funktion aus oder wechseln diese wochenweise. Die Rollen und Erwartungen der unterschiedlichen Funktionen sind definiert und klar voneinander abgegrenzt. Abschliessend kann festgehalten werden, dass sich Produktionsteams der FFB-Group gemäss diesen Ausführungen den Kriterien eines *echten* Teams entsprechen und sich somit für das Konzept der Teambuilding qualifizieren.

Nachdem anhand der Zielerfordernungen Teambuilding als geeigneter Ansatz bestimmt wurde, gilt der Fokus nun den direkt Beteiligten der Massnahme. Ziel dabei ist es herauszufinden, ob bei Teambuildingmassnahmen mit Produktionsmitarbeitenden bestimmten Aspekten besondere Beachtung geschenkt werden muss. Ebenfalls wird die Situation der Führungskraft beleuchtet, welche nicht nur Funktion des Vorgesetzten, sondern ebenfalls jene des Workshopleitenden besetzt.

2.4 Teamentwicklung und ihre Beteiligten

Bei Teamentwicklung werden Betroffene zu Beteiligten gemacht (Comelli, 1994). Dies fordert Teilnehmende wie auch die Führungskraft. Teilnehmende müssen zu Beginn der Massnahme ein Mindestmass an Offenheit und Ehrlichkeit mitbringen, um den Prozess starten zu können. Nur wenn die Teilnehmenden den Mut haben offen zu sprechen, kann Teamentwicklung wachsen (Comelli, 1994). Die oben genannten Voraussetzungen gelten für alle Teilnehmenden von Teamentwicklungsmassnahmen, losgelöst von ihrer Hierarchiestufe. Für Teambuilding mit Produktionsmitarbeitenden müssen folgende zusätzliche Punkte berücksichtigt werden. Die Produktionsmitarbeitenden der FFB-Group entsprechen per Definition den Geringqualifizierten. Unter Geringqualifizierten werden Arbeitnehmende verstanden, welche über keinen ordentlichen Schulabschluss oder keinen beruflichen Abschluss verfügen und einfache Tätigkeiten ausüben (Reutter & Klein, 2016). Ihre Arbeit ist geprägt durch vorgegebene, kleine und sich wiederholende Arbeitsschritte mit geringem Handlungsspielraum (Leitner, Lüders & Greiner, 1993).

Geringqualifizierte verfügen über eine tiefere Weiterbildungsmotivation und weniger optimistische Zukunftserwartungen als Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung (Forjanic, 2002). Die tiefe Motivation zur Teilnahme an Weiterbildungen lässt sich mit der geringen Selbst-

wirksamkeitserwartung von Geringqualifizierten erklären (Busch, 2014). Geringqualifizierte schätzen die Möglichkeit, die Zukunft mittels ihres persönlichen Handelns beeinflussen zu können, als gering ein und sehen dadurch die möglichen positiven Auswirkungen für die Zukunft nicht (Forjanic, 2002). Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass sich Teambuilding für Geringqualifizierte trotz der tieferen Motivation eignet, die Massnahmen jedoch stark strukturiert und sie im Prozess unterstützt werden müssen (Baitsch, 1985; Ulich, 2020). Um die Teilnahmemotivation von Geringqualifizierten zu erhöhen, können zwei Einflussfaktoren hervorgehoben werden. Dies sind die Partizipation und die Unterstützung der direkten Führungskraft. Eine direkte Partizipation der Mitarbeitenden in die Gestaltung des Teambuildings steigert die Akzeptanz in der Implementierungsphase und erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den getroffenen Massnahmen (Miller & Monge, 1986). Weiter beeinflusst das Verhalten von wichtigen Personen im direkten Umfeld der Geringqualifizierten deren Teilnahmemotivation. Zu betonen ist die Wichtigkeit der direkten Führungskraft. Gerade in den Augen von Ungelernten ist die Führungskraft die personifizierte Vertretung aller betrieblicher Anforderungen. Eine positive Haltung der Führungskraft gegenüber der Massnahme hat einen grossen Einfluss auf die Teilnahmemotivation der Geringqualifizierten und beeinflusst den Transfer des erlernten Wissens in die Praxis (Busch, 2014).

Die Führungskraft ist jedoch nicht nur ein wichtiges Vorbild für die Mitarbeitenden, sondern wird beim Teambuilding selbst stark gefordert. In Teambuildingmassnahmen wird sie zwei Funktionen gleichzeitig abdecken müssen: diejenige der Führungskraft und diejenige der Workshopleitung. Als direkte Führungskraft der Teilnehmenden muss sie dem Konzept dem Teambuilding zustimmen. Teambuilding ist zugleich ein Bekenntnis zur partizipativen Führung (Comelli, 1994). Beim partizipativen Führungsstil binden Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden aktiv in Entscheidungen ein. Mitarbeitende können ihre eigenen Ideen, Erfahrungen und Meinungen einbringen und innerhalb ihres Verantwortungsbereich eigenständig Entscheidungen treffen (Comelli, 1994). Teambuilding wird bei den Teilnehmenden den Wunsch nach Partizipation wecken. Wenn die Rahmenbedingungen für eine Mitgestaltung nicht gegeben sind, wird dies bei den Mitarbeitenden zu grosser Frustration und einer Abwehrhaltung gegenüber zukünftigen Teambuildingmassnahmen führen (Comelli, 1994). Die Führungskraft muss bereit sein, das eigene Handeln der Kritik der Mitarbeitenden auszusetzen und einen Teil der Macht dem Team zu übertragen.

Die zweite Funktion, welche der Teamleiter innehat, ist jene des Workshopleitenden. Um eine Teambuildingmassnahme leiten zu können, muss die Führungskraft über ausreichend Gesprächsführungs- und Methodenkompetenz verfügen, um in systematischen Arbeitsschritten durch den Workshop zu führen und zu einem konkreten Ergebnis zu gelangen (Comelli, 1994).

Zusammengefasst kommen mit dem Konzept des Teambuilding einige Herausforderungen auf die Führungskraft zu. Als direkter Vorgesetzter muss er die Mitarbeitenden zur Teilnahme am Teambuilding motivieren, Rahmenbedingungen für eine Mitgestaltung schaffen und diese bei den Mitarbeitenden auch einfordern. Aus persönlicher Sicht wird er mit der partizipativen Führung einen Teil seiner Macht abgeben und sich der Kritik der Mitarbeitenden stellen müssen. Das Moderieren von Workshops wird die Führungskraft stark in ihrer Gesprächsführungskompetenz herausfordern. Die Führungskräfte müssen somit über die Motivation für Teambuilding sowie über das hierfür notwendige Wissen verfügen. Die motivationalen Aspekte werden in dieser Arbeit erst wieder in der Diskussion des zweiten Teils aufgegriffen. Im nächsten Teil wird zuerst auf die Aspekte des notwendigen Wissens der Führungspersonen eingegangen.

Die Teamleitenden verfügen über keine Erfahrung in der Leitung von Teambuilding und somit auch nicht über die geforderte Methodenkompetenz. Um diese fehlende Kompetenz der Teamleitenden zu kompensieren, wird im zweiten Teil dieser Arbeit ein Leitfaden entwickelt. Der Leitfaden soll eine einfach formulierte und übersichtlich Handlungsanweisung sein, welche einen Teambuildingzyklus vom Start bis zum Ende abdeckt. Der Leitfaden gibt die Struktur und den Ablauf des Workshops vor und soll für unterschiedliche Problemstellungen adaptierbar sein. Mittels dieses Leitfadens sollen die Führungskräfte befähigt werden, auch ohne ausgeprägte Methodenkompetenzen, eigenständig Teambuildingmassnahmen durchzuführen.

In Kapitel 2 wurde mehrfach betont, wie wichtig die Auswahl der passenden Massnahme ist, um eine Wirkung erzielen zu können. Die richtige Massnahme kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn diese vom Team auch umgesetzt werden kann. Somit ist für eine nachhaltiges Teambuilding nicht nur die passende Massnahme an sich elementar, sondern auch, dass diese in den Arbeitsalltag der Teams integriert werden kann. Daraus schliesst sich, dass die Anforderungen der Teams an die Massnahme und damit auch an den Leitfaden bekannt sein müssen, um nachhaltig Teambuilding betreiben zu können. Wie wichtig die Führungskraft bei der Durchführung von Teambuilding insbesondere mit geringqualifizierten Mitarbeitenden ist, wurde in Kapitel 2.4 detailliert dargestellt. Deshalb soll die Erhebung der Anforderungen an den Leitfaden in Zusammenarbeit mit den Führungskräften durchgeführt werden. Dadurch lässt sich die zweite Forschungsfrage (F2) ableiten:

F2: «Welche Anforderungen stellen die Fachgebietsleitenden, als Vorgesetzte der später Durchführenden des Teambuildings, an den Leitfaden?»

In diesem Kapitel konnte anhand der definierten Zielstellung das Teambuilding als passender Teamentwicklungsansatz definiert werden. Welcher der vier Ansätze des Teambuildings der geeignete ist, wird die Bearbeitung der Forschungsfrage F1 klären. Damit Teambuilding mit Geringqualifizierten erfolgreich ist, muss die Massnahme durch den Workshopleitenden eng geführt werden. Hierfür ist eine ausreichende Gesprächsführungs- und Methodenkompetenz notwendig. Um die in der Moderation unerfahrenen Teamleitenden zu unterstützen, wird ein Leitfaden ausgearbeitet werden. Welche Anforderungen der Leitfaden zu erfüllen hat, um für die Teams anwendbar zu sein, wird mit der Forschungsfrage F2 geklärt. Folgendes Kapitel 3 beschreibt, wie die beiden Forschungsfragen beantwortet werden.

3 Methoden - Teil 1

Im vorherigen Kapitel wurden relevante Modelle sowie der aktuelle empirische Forschungsstand dargelegt. Hiervon konnten zwei Forschungsfragen abgeleitet werden, welche sich aus dem spezifischen Kontext dieser Masterarbeit ergeben. Das folgende Kapitel zeigt nun auf, wie die Forschungsfragen methodisch bearbeitet werden. Die Ergebnisse werden im darauffolgenden Kapitel 4 aufgeführt.

3.1 Entwicklungsbedarf der Fachgebiete

In Kapitel 2.1 wurden die unterschiedlichen Ansätze der Teamentwicklung dargestellt und das Teambuilding zur Anwendung im Leitfaden ausgewählt. Um aus den vier Ansätzen des Teambuilding den passenden auszuwählen, müssen die individuellen Bedürfnisse erhoben werden. Im Rahmen der Forschungsfrage F1 werden die Bedürfnisse der fünf Fachgebiete erhoben. Damit werden die Unterschiede der Fachgebiete berücksichtigt, jedoch nicht die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Teams. Aufgrund der Anzahl zu befragender Personen und deren sprachlichen Voraussetzungen sind ausreichend verwertbare Antworten von den Fachgebietsleitenden am ehesten zu erwarten. Ausserdem kann ein strukturanalytischer und ein prozessanalytischer Ansatz verfolgt werden. Beim strukturanalytischen Vorgehen werden die Teamleitenden gebeten, den Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) nach Kauffeld (2004b) auszufüllen. Im prozessanalytischen Vorgehen werden die Bedürfnisse der Fachgebiete in Zusammenarbeit mit den Fachgebietsleitenden anhand einer Gruppendiskussion erhoben. Durch dieses zweistufige Vorgehen werden die Bedürfnisse der jeweiligen Fachgebiete mit zwei unterschiedlichen Methoden und durch zwei unterschiedliche Probandengruppen erhoben. Die Ergebnisse der beiden Verfahren werden zur Beantwortung der Forschungsfrage F1 herangezogen.

3.1.1 Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)

Der Fragebogen zur Arbeit im Team ist ein Diagnoseinstrument, welches zur Erhebung des Teamentwicklungsbedarfs verwendet werden kann. Es können Vergleiche zu anderen Teams sowie Veränderungen über zwei Messpunkte sichtbar gemacht werden. Der F-A-T basiert auf dem vierstufigen, hierarchischen Modell der Kasseler Teampyramide und erfasst die Wahrnehmung von Teammitgliedern über die Qualität der Zusammenarbeit im Team (Kauffeld, 2001). Die unterste Ebene bildet die *Zielorientierung* ab, gefolgt von der *Aufgabenbewältigung*, des *Zusammenhalts* und der höchsten Ebene der *Verantwortungsübernahme*. Der Fragebogen besteht aus 24 Items.

Mit sechs Fragen wird die *Zielorientierung* und mit vier Fragen die *Aufgabenbewältigung* gemessen. Der *Zusammenhalt* wird mit acht Fragen und die *Verantwortungsübernahme* mit vier Fragen erhoben. Zwei Zusatzfragen messen die soziale Erwünschtheit. Jedes Item beinhaltet zwei gegensätzliche Aussagen. Für die Beantwortung der Fragen wird eine sechsstufige Ratingskala verwendet. Der Fragebogen wurde unter anderem für Produktionsmitarbeitende entwickelt (Kauffeld, 2004b) und eignet sich somit für Erhebung in der FFB-Group.

3.1.1.1 Stichprobenbeschreibung

Alle Führungskräfte der Fachgebiete *Nord*, *Süd*, *Teige*, *Kleinbrot* und *Brot* wurden mündlich durch den Autor dieser Arbeit zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Die Umfrage fand zwischen dem 10.01.2023 und 19.01.2023 statt, war freiwillig, anonym und konnte während der Arbeitszeit ausgefüllt werden. Die wichtigsten demographischen Daten der Teilnehmenden sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Tabelle 1: Demografische Daten der Teilnehmenden am F-A-T (eigene Darstellung)

Funktion	Geschlecht	Alter	Jahre in der Funktion	Sprachkenntnis Deutsch
Teamleiter	18 x männlich	38-57 Jahre	1-32	23 x mündlich und
Fachgebietsleiter	5 x männlich	(45 Ø)		schriftlich fließend

3.1.1.2 Versuchsmaterial und Versuchsablauf

Als Versuchsmaterial wurde die gedruckte Version des F-A-T verwendet (Kauffeld, 2004a) und per Hand ausgefüllt. Die mündliche Anweisung an die Teilnehmenden nach Kauffeld (2004b) fand pro Fachgebiet in den jeweiligen Büros der Fachgebiete durch den Autor dieser Arbeit statt. Verständnisfragen der Teilnehmenden wurden durch den Autor vor Ort geklärt. Den Teilnehmenden war freigestellt, wann und wo sie den Fragebogen ausfüllen. Die Fragebögen wurden per interner Post anonym retourniert.

3.1.1.3 Datenauswertung

Zum Zeitpunkt der Auswertung dieser Arbeit, war das computergestützte Auswertungsprogramms des F-A-T nicht mehr lieferbar. Aufgrund dessen erfolgte die Auswertung mittels Excel. Ausgewertet wurden die Mittelwerte aller 23 Fragebögen zusammen sowie separat nach den fünf Fachgebieten. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt nach der Handanweisung des F-A-T (Kauffeld, 2004b). Die Ergebnisse der Auswertung sind im Kapitel 4.1.1 aufgeführt.

3.1.2 Veranstaltung mit Gruppendiskussion zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs

Als zweiter methodischer Zugang zur Erhebung des Bedarfs der Fachgebiete, wurde eine Veranstaltung mit einer Gruppendiskussion durchgeführt. Dieses methodische Vorgehen wurde gewählt, weil durch den Austausch in der Gruppe mehr Informationen zu erwarten sind, als dies bei Einzelgesprächen der Fall sein würde. Durch den frühen Einbezug der Fachgebietsleitenden, soll nebst der Bedarfsanalyse, deren Unterstützung für die kommende Umsetzung gewonnen werden. Die Veranstaltung fand am 25.11.2022 von 8:30 – 10:00 Uhr statt und wurde für eine spätere qualitative Auswertung per Audio und Video aufgezeichnet.

3.1.2.1 Stichprobenbeschreibung

Zur Veranstaltung wurden die Fachgebietsleitenden der Fachgebiete *Nord*, *Süd*, *Teige*, *Kleinbrot* sowie der stellvertretende Fachgebietsleiter *Brot* durch den Autor dieser Arbeit mündlich eingeladen. Somit waren alle Fachgebiete vertreten. Die Teilnahme war freiwillig und fand während der Arbeitszeit statt. Die wichtigsten demographischen Daten der Teilnehmenden sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Teilnehmende an der Veranstaltung mit Gruppendiskussion zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs (eigene Darstellung)

Teilnehmer der Fachgebiete	Alter / Geschlecht	Ausbildung	Jahre bei FFB	Deutsch
Brot	M / 57	Bäcker	30	Mündlich und schriftlich fließend
Teige	M / 39	Höhere Fachschule LMT	1	Muttersprache
Norden	M / 45	Ingenieur FH	15	Muttersprache
Kleinbrot	M / 41	Höhere Fachschule LMT	9	Muttersprache
Süden	M / 44	Höhere Fachschule LMT	20	Muttersprache
Moderator / Autor dieser Arbeit	M / 43	Ingenieur FH	10	Muttersprache

Die Veranstaltung fand in einem Sitzungszimmer der FFB-Group am Standort Volketswil statt und beinhaltete eine Pause von 20 Minuten. Die Teilnehmenden erschienen in privater Kleidung und die Telefone wurden auf deren Stellvertreter umgeleitet. Laptops waren während der Veranstaltung nicht gestattet.

3.1.2.2 Versuchsmaterial

Für die Durchführung der Gruppendiskussion wurde vorgängig ein Gesprächsleitfaden nach Kühn (2017) erstellt (Anhang 1.1). Die Gruppendiskussion wurde grob unterteilt in Begrüssung, der Vorstellung des formalen Ablaufs, einem aktivierenden Eingangszusammenhang und der folgenden eigentlichen Gruppendiskussion. Abgeschlossen wurde die Diskussion mit einer Rückmeldung der Teilnehmenden über das gerade Erlebte. Der Gesprächsleitfaden wurde mit einem Teamleiter vorgängig besprochen und auf dessen Rückmeldung hin die Sprache vereinfacht und der Umfang reduziert. Für die Durchführung der Veranstaltung wurde ein Sitzungszimmer mit viel natürlichem Licht und guter Belüftung gewählt. Die Gruppendiskussion fand an zwei Arbeitsplätzen im selben Raum statt. Erklärungen durch den Moderator mittels Videoprojektor sowie das Notieren auf Notizzettel fand an einem halbhohen Tisch sitzend statt. Das Anheften der Notizzettel an die Pinnwände sowie die Diskussion erfolgte auf der gegenüberliegenden Seite des Raumes. Nebst den Pinnwänden und Pinnadeln, wurden ausreichend Notizzettel und Filzschreiber benötigt. Getränke standen den Teilnehmenden jederzeit zur Verfügung.

3.1.2.3 Versuchsablauf und Datenerhebung

Die Teilnehmenden wurde eine Woche vor der Durchführung über das Ziel dieser Fragestellung sowie den konkreten Inhalt und den Ablauf der Veranstaltung informiert. Mit schriftlichem Einverständnis der Teilnehmenden wurden die Gespräche per Video und Ton aufgezeichnet. Das Aufnahmegerät wurde so positioniert, dass die Pinnwände und der sprechende Fachgebietsleiter gut sicht- und hörbar waren. Der Autor übernahm die Funktion des Veranstaltungsleiters, während die weiteren Personen als Teilnehmer anwesend waren. Am Tag der Veranstaltung erfolgte zuerst eine Begrüssung, die Präsentation des Ablaufs sowie eine Einführung in das Konzept der Teamentwicklung. Zu Beginn der Gruppendiskussion macht jeder Teilnehmer stichwortartige Notizen zur Frage «Was macht ein erfolgreiches Team aus?». Als der Schreibfluss nach 15 Minuten stoppte, wurden den Teilnehmenden zur Inspiration Stimulus-Fragen präsentiert. Nach weiteren 9 Minuten wurde diese Phase beendet. Die Teilnehmenden teilten im Plenum ihre Erkenntnisse und befestigten die Notizzettel an der Pinnwand. Im zweiten Teil wurden die Teilnehmenden gebeten, anhand von konkreten Beispielen, Probleme aus der Praxis stichwortartig auf Notizzettel zu schreiben. Auch diese Übung erfolgte in Einzelarbeit und ohne Absprachen zwischen den Teilnehmenden. Nach 19 Minuten folgte der dritte Teil. Hier erzählten die Fachgebietsleitenden nacheinander ihre Praxisbeispiele und diskutierten anschliessend im Plenum, was mögliche Ursachen für das Problem sein könnten. Bei Unklarheiten unterstützte der Veranstaltungsleiter mit gezielten Fragen bei der Ursachensuche. Die Ursachen wurden auf den Notizzetteln ergänzt und

an die Pinwand geheftet. Zum Schluss wurden die Zettel an der Wand gruppiert und mit Übertiteln versehen.

Für die Auswertung wird auf die Videoaufzeichnungen zurückgegriffen. Die Stichworte, die auf der Pinnwand notiert wurden, sind darin ebenfalls enthalten, da diese im Plenum präsentiert wurden. Eine separate Auswertung der Notizen und Pinnwände bringt daher keinen Mehrwert.

3.1.2.4 Datenauswertung

Die Datenauswertung orientierte sich an der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Bei dieser systematischen Methode wird das Datenmaterial mithilfe von vorgängig definierten Kategorien ausgewertet und analysiert. Für die Kategorisierung nach Mayring (2022) wurde in drei Schritten vorgegangen. Zuerst wurden, analog der vier Ebenen des F-A-T, vier Kategorien definiert. Zu jeder Kategorie erfolgte anhand der geschilderten Praxisbeispiele eine Auflistung von Ankerbeispielen. Im letzten Schritt wurden die Kodierregeln aufgestellt, um eine Zuordnung zu ermöglichen. Das verwendete Kategoriensystem ist im Anhang 1.2 aufgeführt. Abweichend vom Vorgehen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse wurde das Videomaterial nicht transkribiert. Die Analyse fand aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen direkt ab Videoaufnahme statt. Für die Auswertung wurde der dritte Teil der Gruppendiskussion verwendet (Zeit 1:32 bis 2:48h). Das Video- und Tonmaterial wurde durch den Verfasser dieser Arbeit einmal gesichtet und nach dem entwickelten Kategoriensystem und den Kodierregeln bewertet. Praxisbeispiele, welche keiner vordefinierten Kategorie zugeteilt werden konnten, wurden schriftlich festgehalten, jedoch nicht weiter ausgewertet. Die Resultate dieser Analyse sind im Kapitel 4.1.2 abgebildet.

3.2 Anforderungen an den Leitfaden für Teambuilding

Die Forschungsfrage F2 wurde direkt im Anschluss an die prozessanalytische Erhebung des Entwicklungsbedarf mit den gleichen Teilnehmenden bearbeitet. Ziel dieser Veranstaltung war es, die Anforderungen der Führungskräfte an den Leitfaden zu bestimmen. Hierfür wurde mit derselben Argumentation wie in Kapitel 3.1.2 ebenfalls die Methodik der Gruppendiskussion gewählt. Die daraus gewonnen qualitativen Daten sollen in die Entwicklung sowie Evaluation des Leitfadens einfließen. Diese Veranstaltung fand am 25.11.2022 statt und dauerte 2 Stunden. Da die Stichprobenbeschreibung sowie das Versuchsmaterial identisch war wie in Kapitel 3.1.2, wird auf eine erneute Beschreibung verzichtet. Der nach Kühn (2017) erstellte Gesprächsleitfaden befindet sich ebenfalls im Anhang 2.1.

3.2.1 Versuchsablauf, Datenerhebung und Auswertung

Die Teilnehmenden wurde eine Woche vor der Durchführung über das Ziel dieser Fragestellung sowie den konkreten Inhalt und den Ablauf der Veranstaltung informiert. Die Teilnehmenden hatten bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Erfahrungen mit einem Leitfaden für Teambuilding, weshalb zu Beginn der Veranstaltung zuerst Sinn, Aufbau und Struktur erläutert wurde. Als praktisches Beispiel wurde ein bestehender Leitfaden aus der Personalentwicklungsabteilung der FFB-Group verwendet. Nachdem Verständnisfragen geklärt waren, wurden die Fachgebietsleitenden gebeten, Kriterien zu definieren, welche der Leitfaden in den Phasen der Diagnose, Planung, Durchführung und Nachbearbeitung zu erfüllen hat. Die konkrete Fragestellung lautete: «Welche Anforderung stellst du als Führungskraft an den Leitfaden?». Die Kriterien wurden in Einzelarbeit stichwortartig auf Notizzettel geschrieben. Als der Schreibfluss nachliess, wurden den Teilnehmenden nach 11 Minuten stimulierende Fragen präsentiert. Nach weiteren 8 Minuten wurde diese Sequenz gestoppt. Die Teilnehmenden teilten nacheinander im Plenum ihre Kriterien und diskutierten anschliessend in der Gruppe die jeweilige Wortmeldung. Während der Diskussion neu aufkommende Kriterien wurden ergänzt. Nach der Gruppendiskussion erfolgte eine Clusterung durch die Teilnehmenden. Die Teilnehmenden definierten gemeinsam, welche Cluster für sie die wichtigsten sind und benannten diese neu. Die durch die Teilnehmenden priorisierten Themen wurden digitalisiert und sind in Kapitel 4.2. abgebildet.

4 Ergebnisse - Teil 1

Nachdem das methodische Vorgehen im letzten Kapitel dargestellt wurde, folgen nun die Ergebnisse der Erhebung des Entwicklungsbedarfs der Fachgebiete sowie den Anforderungen an den Leitfadenden. Die Ergebnisse werden chronologisch präsentiert, damit die Forschungsfragen einzeln beantwortet werden können.

4.1 Entwicklungsbedarf der Fachgebiete

Um die Entwicklungsbedarfe der Fachgebiete zu kennen, wurde wie in Kapitel 3.1 beschrieben, ein prozess- und ein strukturanalytisches Verfahren angewandt. Folgend werden die daraus gewonnenen Ergebnisse dargestellt.

4.1.1 Fragebogen zu Arbeit im Team (F-A-T)

Im Abbildung 7 sind die Mittelwerte aller Fachgebiete pro Hierarchieebene dargestellt. Die tiefste Hierarchieebene ist links, die höchste rechts dargestellt. Gemäss Handanweisung des F-A-T ist sechs die Maximal- und eins die Minimalbewertung. Bei einer Bewertung unter vier besteht Handlungsbedarf.

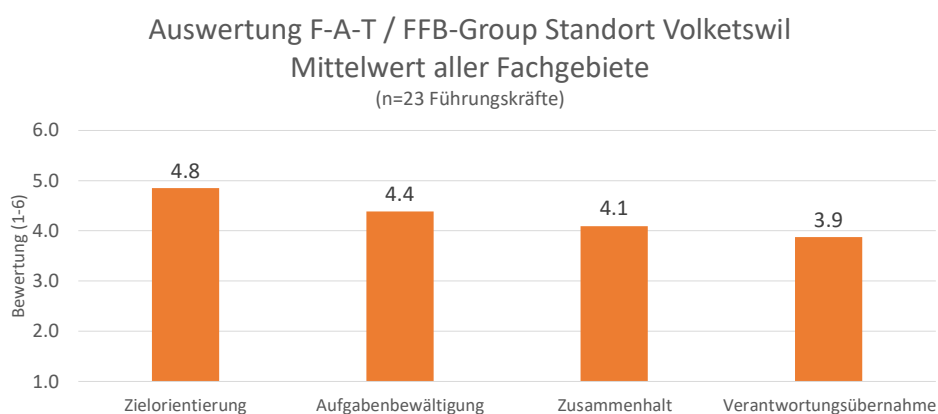


Abbildung 7: Auswertung F-A-T – Mittelwert aller Fachgebiete (eigene Darstellung)

Die *Zielorientierung* ist die tiefste Hierarchieebene und mit einem Mittelwert von 4.8 am stärksten bewertet. Die höchste Hierarchieebene ist die *Verantwortungsübernahme* und mit 3.9 am schwächsten bewertet. Die nachfolgenden Tabellen beschreiben die vier Hierarchieebenen pro

Fachgebiet und sollen verdeutlichen, ob der Handlungsbedarf der Fachgebiete identisch oder voneinander abweichend ist.

Auf Stufe der *Zielorientierung* ist bei allen Fachgebieten zwischen den Minimum- und Maximum-Werten ein Unterschied von drei oder mehr Punkten feststellbar. Die Standardabweichungen (SD) bei den Fachgebieten *Kleinbrot* und *Brot* (orange gekennzeichnet) sind grösser als 1. Gemäss Handanweisung des F-A-T könnten dies Hinweise auf unterschiedliche Wahrnehmungen oder ein Konfliktpotential innerhalb der Fachgebiete darstellen. Die Mittelwerte liegen bei allen Fachgebieten noch über vier und befinden sich damit nicht im Handlungsbereich.

Tabelle 3: Auswertung F-A-T / *Zielorientierung* (eigene Darstellung)

Zielorientierung					
Fachgebiet	Mittelwert	SD	Min	Max	n=
Süden	4.7	0.8	3	6	5
Teige	4.6	0.8	2	6	4
Norden	5.1	0.9	2	6	5
Kleinbrot	4.8	1.3	2	6	4
Brot	5.1	1.2	1	6	5

Die Unterschiede zwischen den Minimalwerten (Min) und Maximalwerten (Max) sowie der Standardabweichung zieht sich auch auf der Ebene der *Aufgabenbewältigung* weiter (Tabelle 4). Weiter fallen bei den Fachgebieten *Teige* und *Kleinbrot* der Mittelwert erstmals unter 4 (rot gekennzeichnet), was ein Hinweis auf einen potenziellen Handlungsbereich ist.

Tabelle 4: Auswertung F-A-T / *Aufgabenbewältigung* (eigene Darstellung)

Aufgabenbewältigung					
Fachgebiet	Mittelwert	SD	Min	Max	n=
Süden	4.8	1.08	2	6	5
Teige	3.8	1.01	2	5	4
Norden	4.6	1.56	1	6	5
Kleinbrot	3.8	1.47	2	6	4
Brot	5.0	0.97	2	6	5

Dieses Bild ergibt sich auch aus Tabelle 5 und Tabelle 6 zum *Zusammenhalt* sowie der *Verantwortungsübernahme*. Die Mittelwerte der Fachgebiete *Teige* sowie *Kleinbrot* bleiben unter vier und somit im Handlungsbereich. Die Mittelwerte der Fachgebiete *Süden*, *Norden* und *Brot* verbleiben über 4 trotz der Unterschiede von 4 oder mehr Punkten zwischen den Minimal- und Maximalwerten und der Standardabweichung grösser als 1.

Tabelle 5: Auswertung F-A-T / *Zusammenhalt* (eigene Darstellung)

Zusammenhalt					
Fachgebiet	Mittelwert	SD	Min	Max	n=
Süden	4.7	1.12	2	6	5
Teige	3.3	1.07	1	5	4
Norden	4.7	1.29	2	6	5
Kleinbrot	3.3	1.72	1	6	4
Brot	4.4	1.26	1	6	5

Auf der höchsten Hierarchieebene, der *Verantwortungsübernahme*, verbleiben die Mittelwerte der Fachgebiete *Brot* und *Norden* deutlich über der Vier-Punkte-Grenze, während das Fachgebiet *Süden* gerade noch knapp darüber verbleibt (Tabelle 6).

Tabelle 6: Auswertung F-A-T / *Verantwortungsübernahme* (eigene Darstellung)

Verantwortungsübernahme					
Fachgebiet	Mittelwert	SD	Min	Max	n=
Süden	4.1	1.14	1	5	5
Teige	3.6	1.65	2	5	4
Norden	4.5	1.12	2	6	5
Kleinbrot	2.8	1.30	1	5	4
Brot	4.5	0.97	2	6	5

Die Auswertung der erhobenen Daten nach (Kauffeld, 2004b) zeigt auf, dass die Führungskräfte der Fachgebiete *Teige* und *Kleinbrot* auf der Ebene der *Aufgabenbewältigung* Handlungsbedarf identifizierten. Die Führungskräfte der Fachgebiete *Süden*, *Norden* und *Brot*, sehen den Handlungsbedarf jedoch auf der Ebene der *Verantwortungsübernahme*.

4.1.2 Prozessanalyse zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs

In Tabelle 7 sind die Resultate der Gruppendiskussion abgebildet. Die Zahlen repräsentieren die Anzahl an Wortmeldungen durch den jeweiligen Fachgebietsleitenden. Die Zuteilung der Wortmeldung nach den Hierarchieebenen wurde gemäss dem im Methodenteil definierten Kategoriensystem durchgeführt. Insgesamt fielen 24 von 56 Wortmeldungen auf die Hierarchieebene des *Zusammenhalts*. Es zeigen sich jedoch Unterschiede zwischen den Fachgebieten. Die Fachgebiete *Süden*, *Norden* und *Brot* hatten mehrheitlich Wortmeldungen auf der Ebene des *Zusammenhalts* und der *Verantwortungsübernahme*. Die Fachgebiete *Teige* und *Kleinbrot* brachten

auf der Ebene der *Aufgabenorientierung* und dem *Zusammenhalt* die meisten Beispiele. Nennungen, welche nicht anhand des definierten Rasters zugeteilt werden konnten, wurden in der unteren Hälfte der Tabelle 7 unter *sonstige Nennungen* dargestellt.

Tabelle 7: Ergebnisse der Gruppendiskussion zur Erhebung des Entwicklungsbedarfs (eigene Darstellung)

	Süden	Teige	Norden	Kleinbrot	Brot	Total
Verantwortungsübernahme	3	0	2	1	4	10
Zusammenhalt	5	3	6	3	7	24
Aufgabenbewältigung	1	4	0	2	1	8
Zielorientierung	1	1	0	1	0	3
Sonstige Nennungen						
-Möglichkeit bekommen	1					1
-Fähigkeiten Mitarbeitenden		1		1		2
-Motivation Mitarbeitenden	1		1			2
-Gegenseitiges Vertrauen		1	1		1	3
-Werte der Mitarbeitenden			1	2		3
Total	12	10	11	11	13	56

4.2 Anforderungen an den Leitfaden für Teambuilding

Die von den Teilnehmenden definierten und priorisierten Anforderungen an den Leitfaden sind in Tabelle 8 in digitalisierter Form ersichtlich. Eine Übersicht über alle Wortmeldungen ohne Priorisierungen ist im Anhang 2.2 einsehbar.

Tabelle 8: Digitalisierte Ergebnisse des Workshops zu den Anforderungen an den Leitfaden (eigene Darstellung)

<u>Phasen:</u>	<u>Priorisierte Wortmeldung Teilnehmende</u>
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Fragebogen wird als Diagnoseinstrument bevorzugt
Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Für Teamleiter selbsterklärender Leitfaden • Übersichtlicher Aufbau des Leitfadens • Einfach verständlicher Leitfaden
Durchführung Workshop	<ul style="list-style-type: none"> • Viel Praxisbezug • Mitarbeitende oft sprechen lassen (wenig zuhören) • Maximal 2 Stunden pro Workshop • Maximal 2-4 Workshops pro Jahr
Nachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Nennungen

5 Diskussion und Zwischenfazit – Teil 1

Im Theorieteil des ersten Teils dieser Arbeit wurde ein Überblick über den aktuellen Wissenstand der Teamentwicklung gegeben und aufgrund eines Abgleichs mit der Zielsetzung zwei Forschungsfragen formuliert. Die in Kapitel 4 präsentierten Ergebnisse werden im folgenden Kapitel eingeordnet, kritisch diskutiert und ein Zwischenfazit gezogen. Dies bildet die Grundlage für die Entwicklung und Evaluation des Leitfadens.

5.1 Entwicklungsbedarf der Fachgebiete

Ziel der Erhebung der Entwicklungsbedarfs war es, die Forschungsunterfrage F1 beantworten und damit den geeigneten Teambuildingansatz bestimmen zu können.

F1: «Welcher der vier Teambuildingansätze entspricht den Bedürfnissen der Fachgebiete in der FFB-Group aus Sicht der Führungskräfte?»

Die Forschungsfrage F1 wurde mit zwei unterschiedlichen Methoden sowie mit zwei verschiedenen Stichproben untersucht. Die Auswertung der Gruppendiskussion in Anlehnung an die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse zeigte, dass die Mehrheit der Schilderungen (24 von 56) der Ebene des *Zusammenhalts* zugeordnet werden konnten. Somit wird von den Fachgebetsleitenden die Ebene des *Zusammenhaltes* als primäres Handlungsfeld wahrgenommen. Im quantitativen Verfahren mittels F-A-T, wurde die Ebene des *Zusammenhalts* im Mittelwert mit 4.1 und die Ebene der *Verantwortungsübernahme* mit 3.9 bewertet (Abbildung 7). Da die Datenbasis für einen statistischen Vergleich der Mittelwerte nicht ausreichte, kann keine Aussage getroffen werden, inwieweit die Unterschiede zwischen den beiden Ebenen signifikant sind. Gemäss Handanweisung des F-A-T stellen Ebenen, welche mit vier oder tiefer bewertet werden, einen potenziellen Handlungsbereich dar. Somit konnte im strukturanalytischen Verfahren entweder die Ebenen des *Zusammenhalts* oder der *Verantwortungsübernahme* als Handlungsbereiche identifiziert werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die qualitativen Daten der Gruppendiskussion und die quantitativen des F-A-T ein übereinstimmendes Bild zeigen und die Führungskräfte die Ebene des *Zusammenhalts* als primäres Handlungsfeld einschätzen.

Werden die quantitativen Daten des F-A-T jedoch nach Fachgebieten aufgeteilt, differenziert sich das Bild. In dieser detaillierten Auswertung zeigten sich Unterschiede in der Wahrnehmung der Führungskräfte bezüglich der wichtigsten Handlungsfelder. Die Fachgebiete *Norden*, *Süd* und *Brot* identifizierten für sich die Ebene der *Verantwortungsübernahme* und die Fachgebiete *Teige*

und *Kleinbrot* die *Aufgabenbewältigung* als primäres Handlungsfeld. Diese Unterschiede zwischen den Fachgebieten werden auch bei den qualitativen Daten aus der Gruppendiskussion sichtbar. Die Mehrzahl der Schilderungen bei den Fachgebieten *Nord*, *Süd* und *Brot* betreffen die Ebenen des *Zusammenhalts* und der *Verantwortungsübernahme*. Bei den Fachgebieten *Teige* und *Kleinbrot* hingegen betreffen die Mehrzahl an Nennungen die Ebenen des *Zusammenhaltes* und der *Aufgabenbewältigung*. Somit ergeben sich aufgrund beider empirischen Zugänge keine Übereinstimmungen, was die Entwicklungsbedürfnisse der Fachgebiete betrifft. Basierend auf den Resultaten der quantitativen und qualitativen Untersuchungen kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Fachgebiete unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen.

Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass der zu wählende Ansatz des Teambuilding diesen unterschiedlichen Bedürfnissen entsprechen muss. Von den vier Ansätzen des Teambuilding eignet sich somit der Ansatz der Problemlösung, da dieser für Teams mit Entwicklungsbedarf auf unterschiedlichen Ebenen geeignet ist. Mit der begründeten Festlegung auf Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung kann die Forschungsfrage F1 als beantwortet betrachtet werden.

Bevor auf dieser Grundlage der Leitfaden entwickelt wird, müssen die konkreten Anforderungen an den Leitfaden geklärt werden. Zuerst folgt jedoch noch eine kritische Einordnung dessen, was zur Beantwortung der Forschungsfrage F1 geführt hat.

5.1.1 Methodenwahl und Durchführung

Für die Auswahl eines geeigneten Teamentwicklungsansatzes wurde mit den Teamleitern und den Fachgebietsleitenden gearbeitet, jedoch nicht mit den Mitarbeitenden selbst. Dieses Vorgehen kann kritisch betrachtet werden. In der Studie «Deutschland führt?!» der Firma Information Factory (2015), wurde aufgezeigt, dass sich die Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitenden deutlich unterscheiden (z.B. in Bezug auf *Zielklarheit* und *Zusammenarbeit*). In Betracht dessen ist es fraglich, ob die Mitarbeitenden die Hierarchieebene gleich bewerten würden wie ihre Führungskräfte. Von der Befragung aller Mitarbeitenden wurde jedoch aus verschiedenen Gründen abgesehen. Einer der Hauptgründe ist die geringe Lesekompetenz der Mitarbeitenden. Eine schriftliche und anonyme Umfrage ergab, dass nur 8 von 18 Teamleitende den eigenen Mitarbeitenden zutraut, den Fragebogen zur Arbeit im Team lesen und verstehen zu können. Somit wären die hierdurch erhobenen Resultate kaum nutzbar gewesen. Um dennoch möglichst aussagekräftige Daten zu bekommen, wurde mittels zwei verschiedener Methoden und unterschiedlicher Stichproben der Entwicklungsbedarf erhoben. Die Involvierung der Führungskräfte

ermöglichte es zudem, sie bereits mit der Thematik des Teambuildings vertraut zu machen und ihr Interesse hierfür zu wecken.

Ebenso kritisch kann die Veranstaltung mit den Fachgebietsleitenden zur Erhebung des Entwicklungsbedarf angesehen werden. Es darf zurecht hinterfragt werden, ob ein qualitativer Ansatz sinnvoll ist, wenn hierfür valide quantitative Methoden zur Verfügung stehen. Die qualitative Methode hatte jedoch mehrere Vorteile. Zum einen eröffnete sie eine Diskussion mit den Fachgebietsleitenden und informierte sowie sensibilisierte sie zu diesem Thema. Dies wird als wichtiger Schritt betrachtet, da sie als direkte Vorgesetzte der Teamleitenden das Durchführen von Teamentwicklungsmaßnahmen genehmigen und einfordern müssen. Die Wichtigkeit der Führungskraft im Teambuilding wurde in Kapitel 2.4 bereits detailliert dargelegt.

Ein weiterer Vorteil dieses Ansatzes ist, dass die Rückmeldung viel detailreicher ist, als dies strukturanalytisch möglich wäre. So wurde anhand der angeregten Diskussion deutlich, dass die Fachgebietsleitenden dem Konzept des Teambuildings sehr aufgeschlossen gegenüberstehen, jedoch Zweifel haben, dass die Teamleitenden über ausreichend methodische Fähigkeiten hierfür verfügen. Dies wurde von den Fachgebietsleitenden als grösste Herausforderung bei der Einführung von Teambuilding angesehen. Um diesen Einwand der Fachgebietsleitenden zu prüfen, soll im zweiten Teil dieser Arbeit ein Teamleiter anhand des Leitfadens drei Workshops vorbereiten und durchführen. Die Erfahrungen aus den Workshops werden an der Schlusspräsentation des Leitfadens den Fachgebietsleitenden präsentiert.

Zudem kann die Datenaufbereitung des Bild- und Tonmaterials aus der Gruppendiskussion kritisiert werden. Dieses wurde paraphrasiert, jedoch nicht transkribiert und mittels der Software MAXQDA analysiert. Die Datengewinnung wurde jedoch so ausgeführt, dass eine nachträgliche Auswertung nach Mayring (2022) möglich wäre, wenn die Notwendigkeit bestanden hätte. Eine Zwischenlösung hätte hier die mehrmalige Auswertung des Bild- und Tonmaterial anhand des in Kapitel 3.1.2.4 entworfenen Kategoriensystems durch den Autor dieser Studie oder durch eine neutrale Zweitperson geboten.

Um die Forschungsfrage F1 zu beantworten, wurden ein quantitatives und ein qualitatives Vorgehen gewählt. Obwohl den beiden Ansätzen die gleiche Fragestellung zugrunde liegt, können die Resultate voneinander abweichen. Die qualitative Methodik widerspiegelt formulierte Meinungen, welche in einer Gruppe geäussert werden. Beim quantitativen Zugang wird hingegen die individuelle Wahrnehmung einzelner Teammitglieder anonymisiert erfasst. In Anbetracht dessen bedeuten abweichende Resultate zwischen den methodischen Zugängen nicht zwangsläufig ein Fehler in der Messung und können als sich ergänzend betrachtet werden.

5.2 Anforderungen an den Leitfaden für Teambuilding

Ziel der Veranstaltung mit Gruppendiskussion war es, die Forschungsunterfrage F2 beantworten und damit die Anforderungen an den Leitfaden zu kennen.

F2: «Welche Anforderungen stellen die Fachgebietsleitenden, als Vorgesetzte der später Durchführenden des Teambuildings, an den Leitfaden?»

Im folgenden Abschnitt werden die erhobenen Anforderungen diskutiert. Die Fachgebietsleitenden betrachten die Durchführung von zwei bis vier Teambuildingmassnahmen pro Team und Jahr als machbar. Nach Comelli (2003) sollten zwischen zwei Massnahmen nicht mehr als 6 Monate vergehen, was zeigt, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen eingehalten werden können. Damit die Workshops gut in den Arbeitsalltag integriert werden können, sollten diese die Dauer von zwei Stunden nicht überschreiten. Gemäss den Erfahrungen der Führungskräfte lässt die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden bei länger dauernden Veranstaltungen stark nach und die Veranstaltung verliert an Effizienz. Diese Anforderungen decken sich mit den Ergebnissen von Busch (2014), welche eine Workshopdauer mit Geringqualifizierten von bis zu drei Stunden empfiehlt. Der Leitfaden wird auf eine Dauer zwei Stunden ausgelegt, was im Rahmen des Praxistest geprüft wird.

Um ein Fokusthema für einen Teambuildingworkshop bestimmen zu können, wünschen sich die Teilnehmenden einen schriftlichen Fragebogen. Die einfache Handhabung und Auswertung empfinden sie als grössten Vorteil. Allerdings hatten vier von fünf Fachgebietsleitende Zweifel, ob die Produktionsmitarbeitenden in der Lage sind, diesen zu lesen und verstehen zu können. Wie bereits in Kapitel 5.1.1 erwähnt, ergab eine spätere schriftliche Umfrage, dass nur 8 von 18 Teamleitenden ihren Mitarbeitenden zutraute den F-A-T ausfüllen zu können. Um eine Ausgrenzung von sprachlich limitierten Mitarbeitenden zu verhindern, muss deshalb im zweiten Teil dieser Arbeit, eine alternative Methodik zur Erhebung des Fokusthema gefunden werden. Die praktische Umsetzung dazu wird in Kapitel 7.1 präsentiert.

Mit dem Fokus auf die inhaltliche Gestaltung der Massnahme, wurde von den Fachgebietsleitern ein hoher Praxisbezug als wichtig erachtet. Da die Teilnehmenden beim Problemlösungsansatz die Themenführerschaft besitzen, wird der Praxisbezug gegeben sein. Damit ist diese Anforderung mit der Auswahl von Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung bereits erfüllt.

Weiter soll auf lange Monologe durch den Workshopleitenden verzichtet und die Mitarbeitenden stark involviert werden. Gemäss den Fachgebietsleitenden haben die Mitarbeitenden Erfahrungen mit Trainings, also mit Veranstaltungen, in welchen vor allem Wissen vermittelt worden ist. In der Wahrnehmung der Fachgebietsleitenden konnte in diesen Formaten wenig Involvierung der Mitarbeitenden erzielt werden. Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, fokussiert Teambuilding nicht auf die Wissensvermittlung, sondern auf konkrete betriebliche und interpersonelle Probleme und den gegenseitigen Austausch in der Gruppe. Das Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung unterscheidet sich damit von den bisher erlebten Formaten und wird die Mitarbeitenden mehr involvieren. Aufgrund dessen ist diese Anforderung mit der Auswahl von Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung ebenfalls erfüllt.

Als weitere Anforderung definierten die Teilnehmenden, dass der Leitfaden für die Workshopleitenden *einfach verständlich* und möglichst *selbsterklärend* sowie *übersichtlich* gestaltet sein muss. Wie diese Anforderungen im Leitfaden umgesetzt werden, ist in Kapitel 7.2 aufgeführt. Um zu überprüfen, ob diese Anforderungen erfüllt wurden, werden diese in die Evaluation des Leitfadens durch die Fachgebietsleitenden übernommen (Kapitel 8.3). Zur Phase der Nachbearbeitung sind von den Teilnehmenden keine Wortmeldungen eingegangen.

Somit sind die Anforderungen der Fachgebietsleitenden an den Leitfaden klar und die Forschungsfrage F2 damit beantwortet. Auch zu dieser Forschungsfrage wird im folgenden Kapitel das Vorgehen eingeordnet und Limitationen davon aufgezeigt.

5.2.1 Methodenwahl und Durchführung

Für die Erarbeitung der Forschungsfrage F2 wurden die Fachgebietsleitenden als Teilnehmergruppe gewählt. Da jedoch nicht die Fachgebietsleitenden, sondern die Teamleitenden Teambuilding moderieren sollen, kann diese Stichprobe als kritisch betrachtet werden. Die Wahl ist auf die Fachgebietsleitenden gefallen, da sie gleich mehrere Aspekte gleichzeitig abdecken konnten. Zum einen kannten vier der fünf Fachgebietsleitenden die Funktion des Teamleiters aus ihrer früheren Tätigkeit und waren somit mit den Herausforderungen dieser Funktion bestens vertraut. Zum anderen sind die Fachgebietsleitenden die direkten Vorgesetzten der Teamleitenden und müssen Teambuildingmassnahmen genehmigen. Teambuilding ist ein Bekenntnis zur partizipativen Führung, für welche die Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen (Comelli, 1994). Änderungen von Arbeitsabläufen und Verantwortlichkeiten bedürfen immer der Einwilligung der Fachgebietsleitenden. Aufgrund dessen war es wichtig die Genehmiger für das Konzept des

Teambuildings zu gewinnen. Als ergänzende Methodik hätte sich ein Fokusinterview mit wenigen Teamleitenden ebenfalls angeboten. Dies hätte den Vorteil geboten, eine weitere Sichtweise zu betrachten und allenfalls neue Aspekte zu entdecken. Allerdings hatten die erfahrenen Fachgebietsleitenden bereits grosse Schwierigkeiten, Anforderungen für den Leitfaden zu formulieren. Diese Aufgabenstellung wäre den Teamleitenden nochmals deutlich schwerer gefallen. Kein Fachgebietsleiter hatte Erfahrungen mit Teambuilding oder damit wie ein Leitfaden aussehen könnte. Dennoch wurden sie aufgefordert, etwas zu beschreiben, was sie gar nicht kannten. Hier zeigte sich zu Beginn der Diskussion ein erheblicher Informationsbedarf. Auch aus diesem Blickwinkel kann die Forschungsfrage F2 kritisch betrachtet werden.

5.3 Zwischenfazit

In der Einleitung dieser Arbeit wurden die Herausforderungen der FFB-Group geschildert und anschliessend Teamentwicklung als dazu passendes Konzept vorgestellt. Im Theorieteil wurde der aktuelle Forschungsstand und mittels eines Abgleichs mit der Zielstellung, Teambuilding als den passenden Ansatz dafür präsentiert. Daraus folgend konnten zwei Forschungsfragen formuliert werden, welche für die Auswahl und Ausarbeitung einer geeigneten Teambuildingmassnahme elementar sind. Die Forschungsfrage F1 nach dem passenden Ansatz des Teambuildings, wurde qualitativ und quantitativ untersucht. Die Resultate beider Methoden zeigten auf, dass die Bedürfnisse der Fachgebiete unterschiedlich sind und sich dadurch Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung eignet.

Weiter konnte die direkte Führungskraft als zentrale Person im Teambuilding identifiziert werden. Sie müssen über die methodische Kompetenz verfügen, welche von ihnen in der Funktion des Workshopleitenden verlangt wird. Gerade bei Problemlöseworkshops mit Geringqualifizierten ist eine starke Strukturierung und enge Begleitung besonders wichtig. Um die zukünftigen Workshopleitenden methodisch zu unterstützen, wird ein Leitfaden erstellt. Mit dessen Unterstützung sollen die Teamleitenden befähigt werden, Workshops eigenständig zu planen, durchzuführen und nachzubearbeiten. Die Forschungsfrage F2 verfolgte somit das Ziel, die Anforderungen der Fachgebietsleitenden an diesen Leitfaden zu erheben. Die erhobenen qualitativen Daten werden in die Gestaltung und Evaluation des Leitfadens einfließen.

Beide Forschungsfragen konnten ausreichend beantwortet werden, womit der erste Teil dieser Arbeit schliesst.

6 Theorie und Forschungsstand - Teil 2

Der zweite Teil dieser Arbeit baut auf den Ergebnissen des ersten Teils auf und fokussiert auf die Entwicklung und Evaluation eines Leitfadens für Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung. Die Entwicklung des Leitfadens wird sich an drei Punkten orientieren. Zum einem an dem im Kapitel 6.1 präsentierten Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984) und zum anderen an den in der Forschungsfrage F2 erhobenen Anforderungen an den Leitfaden. Die dritte Komponente, welche in die Entwicklung des Leitfadens einfließen wird, ist das in Kapitel 6.2 vorgestellte Rahmenmodell des Transferprozesses von Baldwin und Ford (1988). Anhand dieses Modells sollen weitere Faktoren identifiziert werden, welche einen erfolgreichen Transfer des erlernten Wissens in den Praxisalltag beeinflussen. Diese allgemeingültigen Faktoren ergänzen die spezifischen Anforderungen aus Forschungsfrage F2 und fließen direkt in die Ausarbeitung des Leitfadens ein.

Um die Qualität des entwickelten Leitfadens zu evaluieren, wird dieser in einer Pilotgruppe getestet. Die Evaluation soll alle Beteiligten des Teambuildings miteinschließen; der Workshopleitende, die Teilnehmenden sowie die Fachgebietsleitenden. Für die Evaluation kann somit folgende übergeordnete Forschungsfrage formuliert werden:

F3.0: «Wie beurteilen die Beteiligten den Leitfaden in Bezug auf Praxistauglichkeit und Durchführbarkeit und kann eine Wirksamkeit der Massnahme nachgewiesen werden?»

Um diese Forschungsfrage zu klären, werden drei konkrete Forschungsunterfragen (F3.1, F3.2, F3.3) sowie eine Arbeitshypothese (H1) formuliert. Die Praxistauglichkeit des Leitfadens wird durch den Workshopleitenden beurteilt werden. Ziel dieses ersten Evaluationsteil, ist es die Stärken und Schwächen des Leitfadens zu eruieren, um diese in die finale Überarbeitung des Leitfadens einfließen zu lassen. Daraus lässt sich folgende Forschungsunterfrage (F3.1) formulieren:

F3.1: «Welche Stärken und Schwächen hat der Leitfaden aus Sicht des Workshopleitenden?»

Der zweite Evaluationsteil prüft die Wirksamkeit der durchgeführten Massnahme. Wie diese evaluiert werden soll, wird im Kapitel 6.3 anhand des Trainingsevaluationsmodell von Kirkpatrick (1967, 1994) genauer beschrieben und die daraus abgeleitete Arbeitshypothese (H1) formuliert. Der dritte Evaluationsteil prüft die Durchführbarkeit des Leitfadens aus Sicht der Fachgebietsleitenden. Beurteilt werden die in Forschungsfrage F2 erhobenen Anforderungen sowie die subjektive Einschätzung, ob die Teamleitenden mit Hilfe des Leitfadens, Teambuilding durchführen können. Es lassen sich daraus folgende Forschungsunterfragen (F3.2, F3.3) formulieren:

F3.2: «Wie *übersichtlich*, *einfach verständlich* und *selbsterklärend* beurteilen die Fachgebietsleitenden den Leitfaden?»

sowie

F3.3: «Trauen die Fachgebietsleitenden den Teamleitenden mit Hilfe dieses Leitfadens zu, eigenständig Teambuilding durchzuführen?»

Diese dreiteilige Evaluation soll Aufschluss darüber geben, ob der Leitfaden die definierten Anforderungen erfüllt und die Wirksamkeit der Massnahme aufzeigen.

Bevor in Kapitel 8 die Methodik für die Bearbeitung der oben definierten Forschungsunterfragen dargelegt wird, präsentiert Kapitel 6.1 den Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984), welcher als Basis für den Aufbau des Leitfadens verwendet werden wird.

6.1 Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984)

Beim Teambuilding mit dem Problemlösungsansatz werden durch das Team in einem gemeinsamen Prozess, Lösungen für ein konkretes Problem erarbeitet und Massnahmen zur Problembewältigung definiert. Das Bearbeiten von Problemen kann sehr demotivierend sein, wenn diese nur die Symptome, nicht aber die effektiven Ursachen des Problems bekämpfen (Lantz, Ulber & Friedrich, 2021). Aufgrund dessen ist es zentral, eine evidenzbasierte Vorgehensweise bei der Problemlösung einzusetzen. Gemäss Lantz et al. (2021) handelt es sich beim in Abbildung 8 dargestellten Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984), um ein gut geeignetes Modell zur Problemlösung in Gruppen. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte des allgemeinen Modells dargestellt, welches als Basis für den Leitfaden verwendet werden wird.

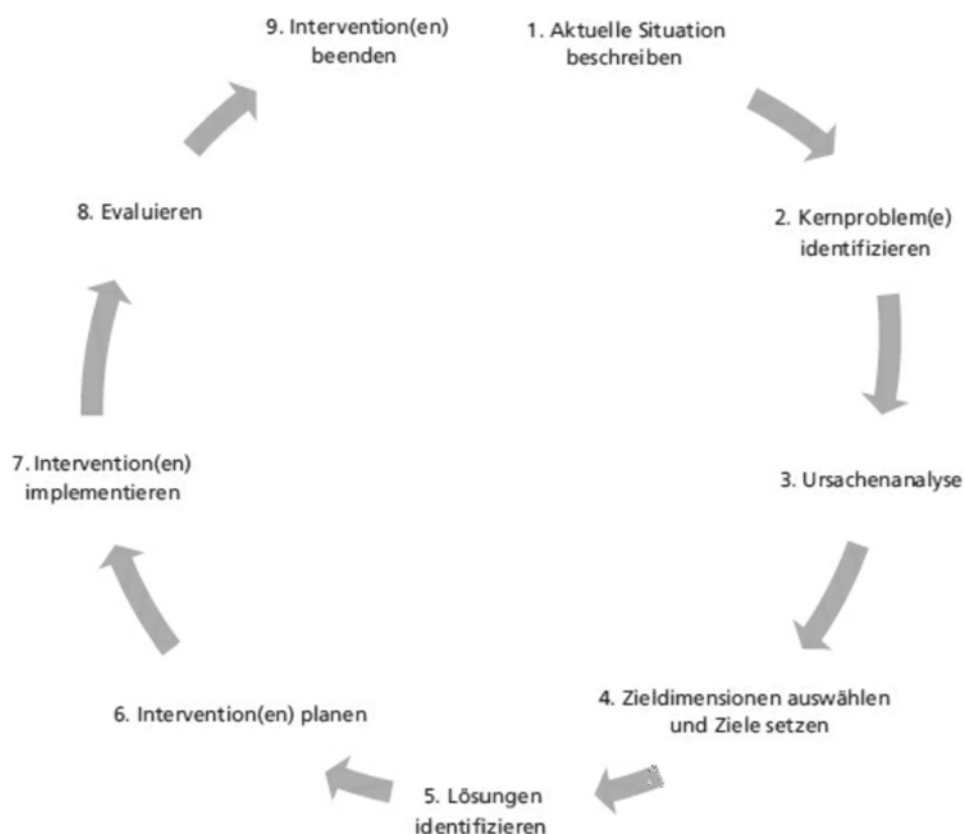


Abbildung 8: Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984) (Lantz et al., 2021, S.63)

Ziel des ersten Zyklusschritts ist es, das Problem aus möglichst unterschiedlichen Positionen zu beleuchten. Hierfür müssen die geeigneten Interessengruppen für die Situationsanalyse definiert werden. Es gibt keine eindeutigen Vorgaben, welche Personen sich für die Situationsanalyse eignen. Dies ist abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Art des Problems (Lantz et al., 2021). Idealerweise werden alle Interessengruppen abgeholt, welche zu irgendeinem Zeitpunkt in den Problemlöseprozess involviert, sein werden. Wenn sich ein gemeinsames Bild des Problems gebildet hat, muss entschieden werden, wie das Problem bearbeitet werden soll und ob in den eigenen Reihen genügend Kompetenzen dafür vorhanden sind dieses zu lösen.

Im zweiten Schritt geht es um die Identifizierung des Kernproblems. Da jede Interessengruppe eine unterschiedliche Sichtweise hat, kann es sein, dass die Probleme an unterschiedlichen Orten vermutet werden. Da jedoch nicht alle Probleme gleichzeitig bearbeitet werden können, muss entschieden werden, an welchem gearbeitet werden soll.

Um im Schritt der Ursachenanalyse zur Ursache des Problems zu gelangen, werden Hypothesen gebildet, welche anschliessend empirisch geprüft werden. Eine richtige Diagnose ist eminent wichtig, da nur so die passende Massnahme definiert werden kann. Ein häufiger Fehler in der Ursachenanalyse sind fehlende valide Erhebungsverfahren. Falls keine geeigneten Erhebungsverfahren zur Verfügung stehen, kann auch auf qualitative Verfahren wie Interviews oder Gruppendiskussionen zurückgegriffen werden. Bei diesen Verfahren besteht die Möglichkeit, bei Unklarheiten nachzufragen wie die Frage zu verstehen ist oder was der Interviewte genau meint (Lantz et al., 2021). Für ein Problem werden höchstwahrscheinlich mehrere Ursachen identifiziert werden, jedoch mag das Problemlöseteam nicht über die Ressourcen besitzen, diese alle beeinflussen zu können. Aufgrund dessen werden im vierten Schritt nur jene Probleme ausgewählt, welche durch das Team auch beeinflussbar sind. Anschliessend werden im fünften Zyklusschritt mögliche Lösungen zur Beseitigung der Ursache erarbeitet und die vielversprechendsten ausgewählt. Bei der Auswahl sollte darauf geachtet werden, dass deren Wirksamkeit empirisch belegt und die Umsetzung zeitnah durchgeführt werden kann (Lantz et al., 2021).

Nachdem die Lösungsansätze ausgewählt worden sind, werden die Massnahmen im sechsten Zyklusschritt geplant. Massnahmen können darin unterschieden werden, ob das Individuum, das Team oder die Organisation das Zielpublikum ist und ob es um sich eine primäre oder sekundäre Massnahme handelt. Bei primären Massnahmen wird darauf abgezielt, Probleme zu verhindern, während bei sekundären Massnahmen die Auswirkungen eines bereits vorgefallenen Problems reduziert werden sollen. Im nachfolgenden siebten Schritt geht es um die Implementierung der geplanten Massnahme und im achten Schritt um deren Evaluation. Für die Evaluation gibt es eine Vielzahl von Methoden und Instrumente, welche je nach Aufgabenstellung verwendet werden können (Kromrey, 2001). Nur durch die Evaluation der Massnahme kann festgestellt werden, ob die durchgeführte Massnahme auch zielführend war. Im neunten und letzten Schritt geht es um die offizielle Information an die Mitarbeitenden, dass der Problemlösezyklus beendet ist und ein weiterer gestartet werden kann.

Das eben ausführlich präsentierte Modell des Problemlösezyklus wird als Basis für den Aufbau des Leitfadens verwendet werden. Wie das Modell konkret eingearbeitet wurde, wird in Kapitel 7.1 vorgestellt. Um die Wirksamkeit des Workshops zu gewährleisten, muss das erlernte Wissen in den Alltag transferiert werden können. Die Einflussfaktoren für einen erfolgreichen Transfer in die Praxis werden daher im folgenden Kapitel präsentiert.

6.2 Rahmenmodell des Transferprozesses Baldwin und Ford (1988)

Es gibt verschiedenen Transfermodelle, welche sich durch die unterschiedlichen Schwerpunkte unterscheiden. Eines der wohl bekanntesten Transfermodelle, auf dessen Basis weitere Modelle entstanden sind, ist das Rahmenmodell des Transferprozesses nach Baldwin und Ford (1988). Dieses Modell beschreibt drei Ebenen, welche einen Lerntransfer positiv oder negativ beeinflussen (Abbildung 9). Unter Lerntransfer wird das Übertragen des erlernten Wissens auf die Aufgaben und Probleme des Arbeitslebens und die Umsetzung und Generalisierung in den Arbeitsalltag verstanden (Solga, 2011).

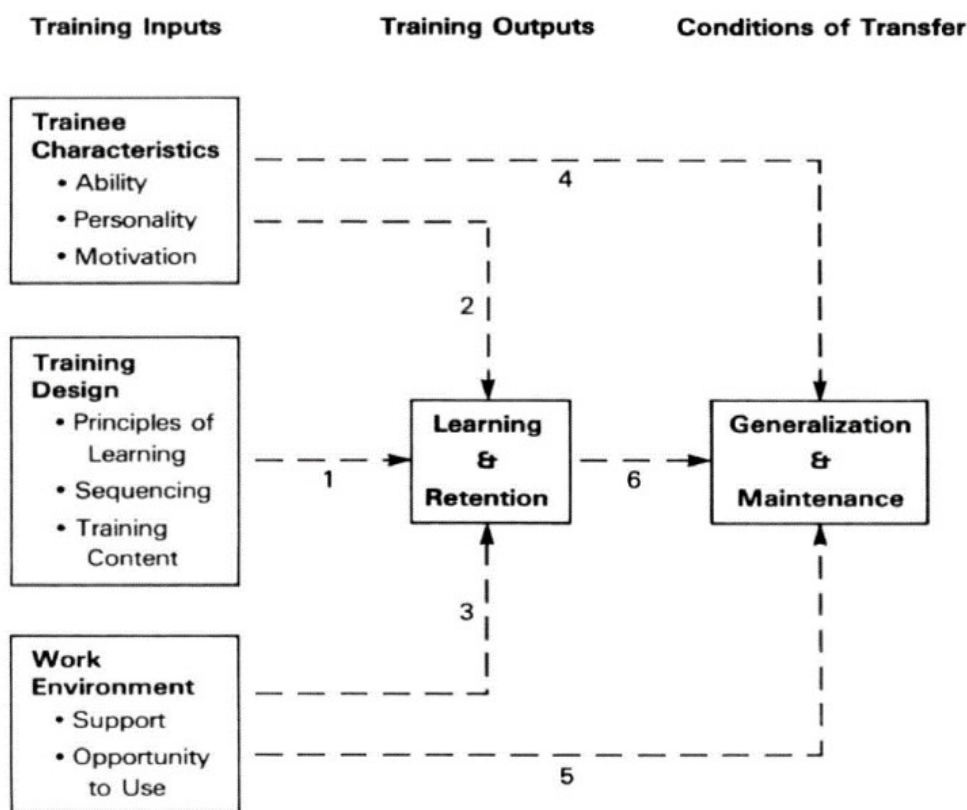


Abbildung 9: Rahmenmodell des Transferprozesses (Baldwin & Ford, 1988, S.65)

Die Trainingsinputs werden in die Eigenschaftsebene des Teilnehmenden, die Trainingsmerkmale und die Arbeitsumgebung unterschieden. All diese Ebenen haben einen direkten Einfluss auf das Aneignen und Behalten des Wissens. Damit das neu erlernte Wissen jedoch für eine längere Zeit anwendbar ist, muss dieses den veränderten Kontextbedingungen angepasst und

generalisiert werden (Baldwin & Ford, 1988). Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Trainingsinputs dargestellt, um etwaige Punkte zu identifizieren, welche für einen wirksamen Wissenstransfer wichtig sind, jedoch bislang in dieser Arbeit noch nicht beleuchtet wurden.

Die Arbeitsumgebung muss den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre erlernten Fähigkeiten einzusetzen. Hierfür bedarf es nicht nur einer Arbeit, für welche die Anwendung des neuen Wissens notwendig ist, sondern auch passende Rahmenbedingungen und die Unterstützung des Vorgesetzten (Baldwin, Ford & Blume, 2010). Weitere Inputfaktoren bilden die Trainingsmerkmale, welche die geeigneten Trainingsinhalte, ein wirksames Schulungskonzept und die verwendeten Trainingsmethoden beinhalten. Auf der Ebene des Teilnehmenden haben dessen Fähigkeiten, Persönlichkeit und Motivation einen Einfluss auf den Transfer des Erlernten in die Praxis.

Das Rahmenmodell des Transferprozesses unterstützt Aspekte, welche bereits weiter oben erwähnt wurden. Erweiternd kommen noch die Aspekte der organisationalen Unterstützung hinzu und die in der Anforderungsanalyse bereits identifizierten, jedoch damals nicht priorisierten und weiter berücksichtigten Fähigkeiten der Teilnehmenden. Der Punkt der organisationalen Unterstützung wird in dieser Arbeit nicht weiterbearbeitet, jedoch in der Diskussion wieder aufgegriffen. Nach Comelli (2003) benötigen Teilnehmende von Teamentwicklungsmaßnahmen ein Mindestmass an kommunikativen Fähigkeiten, damit diese erfolgreich sein können. Unter Kommunikationsfähigkeit wird die Kompetenz einer klaren Aussagenformulierung, dem Zuhören und Interpretieren sowie dem Geben von Rückmeldungen und angemessenen Antworten verstanden (Comelli, 2003). Gemäss Rückmeldungen aus der Anforderungsanalyse, schätzen die Fachgebietsleitenden die mündlichen Kommunikationskompetenzen höher ein als die Lese- und Schreibkompetenz ihrer Mitarbeitenden. Das Lesen und Schreiben könnte daher für die Teilnehmenden eine Barriere darstellen. Um diese Herausforderung in der Ausarbeitung des Leitfadens zu berücksichtigen, wird im folgenden Kapitel das Konzept der *einfachen Sprache* vorgestellt. Dies war leitend für alle sprachlichen Aspekte des Leitfadens, was anschliessend noch genauer aufgezeigt wird.

6.2.1 Verwendung von *einfacher Sprache*

Als wichtigen Faktor für einen erfolgreichen Lerntransfer identifiziert das Rahmenmodell des Transferprozesses (Baldwin & Ford, 1988) die Fähigkeiten der Teilnehmenden. Comelli (2003) benennt die Notwendigkeit, dass die Teilnehmenden ein Mindestmass an kommunikativen Fähigkeiten besitzen müssen. Aus Kapitel 1.1 geht hervor, dass in der FFB-Group ein sprachliches Niveau von mindestens B1 erwartet wird. Nach Cahannes-Kocher (2019) ist auf Niveau B1 die *einfache Sprache* zu verwenden. Die *einfache Sprache* ist eine Varietät des Deutschen, welche speziell für die Bedürfnisse von Personen mit Leseinschränkungen entwickelt worden ist (Maaß & Rink, 2018). Sie zeichnet sich durch eine erhöhte Wahrnehmbarkeit und Verständlichkeit aus. Unterstützend wirken sich die bewusste, typografische Gestaltung von Texten, sowie Vereinfachungen auf Wort- und Satzebene aus. Es gilt zu beachten, dass Schriftlichkeit gezielt und reduziert eingesetzt wird, sodass die Lesenden das Geschriebene verstehen können.

Um eine möglichst barrierefreie Kommunikation zu ermöglichen, werden die mit den Workshopteilnehmenden geteilten Inhalte (Präsentationsvorlage, Vorbereitungsaufgaben und Evaluationsbögen) den in Abbildung 10 ersichtlichen Regeln der *einfachen Sprache* entsprechen. Hiervon ist das Handbuch zum Leitfaden nicht betroffen, weil dieses nur von den Teamleitenden verwendet wird.

Visuelle und mediale Gestaltung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Größere Schriftgröße 2. Jeder Satz auf eine neue Zeile 3. Keine Worttrennung am Zeilenende 4. Linksbündig
Morphologie	<ol style="list-style-type: none"> 5. Kurze Wörter 6. Trennung von komplexen Wörtern durch Bindestriche 7. Verbot von Abkürzungen 8. Passiv vermeiden
Lexik	<ol style="list-style-type: none"> 9. Leicht verständliche Wörter 10. Möglichst keine Fremdwörter 11. Fremdwörter erklären
Syntax	<ol style="list-style-type: none"> 12. Kurze Sätze
Semantik	<ol style="list-style-type: none"> 13. Negation vermeiden
Text	<ol style="list-style-type: none"> 14. Konsistenz in der Bezeichnung auf Ebene der Substantive 15. Relevante Informationen an den Anfang 16. Zwischenüberschriften erwünscht 17. Direkte Ansprache

Abbildung 10: Konvergierende Regeln der *einfachen Sprache* (Bredel & Maaß, 2016, S.89)

Die Anforderungen und Rahmenbedingungen für den Leitfaden wurden in Zusammenarbeit mit den Fachgebietsleitenden erhoben und durch die im Rahmenmodell des Transferprozesses iden-

tifizierten Aspekte der *einfachen Sprache* sowie organisationaler Unterstützung ergänzt. Die konkrete Umsetzung der *einfachen Sprache* im Leitfaden ist in Kapitel 7.2.2 ersichtlich. Die Evaluation der Umsetzung *einfacher Sprache* erfolgt aus Sicht des Moderators. Er beurteilt den Workshop unter anderem in Bezug auf die Mitarbeitenden und somit auch, ob diese sprachlich folgen und partizipieren konnten.

Damit die Qualität des Leitfadens beurteilt werden kann, muss im nächsten Kapitel definiert werden, woran die Wirksamkeit des Teambuildings gemessen wird. Ziel des folgenden Kapitels ist es, anhand des Trainingsevaluationsmodell nach Kirkpatrick (1967, 1994) zu definieren, auf welcher Ebene die Wirksamkeit untersucht werden soll.

6.3 Evaluation von Trainingsmassnahmen

Teamentwicklungsmassnahmen sind, wie bereits im ersten Teil der Arbeit erwähnt, Investitionen in die Unternehmung mit dem Ziel, eine höhere Teameffektivität und Mitarbeitendenzufriedenheit zu erreichen. Diese Investition kostet Zeit und Geld und somit ist es nur legitim, die Trainingserfolge messen zu wollen. Zudem ermöglicht eine Messung die Prüfung, ob die definierten Massnahmen zielführend waren oder eine Optimierung notwendig ist. Nach dem hierarchischen Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1967, 1994), können Trainingsmassnahmen auf vier Ebenen gemessen werden (Abbildung 11).

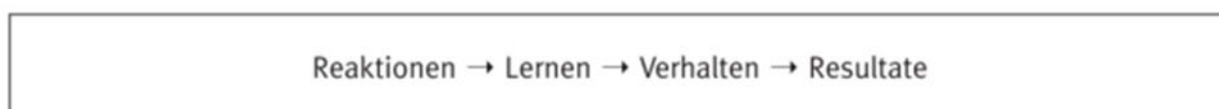


Abbildung 11: Hierarchisches Modell nach Kirkpatrick: vier Ebenen der Trainingsevaluation (Kauffeld, Brennecke & Strack, 2009, S.59)

Auf der Reaktionsebene wird die *Zufriedenheit* oder die *Nützlichkeit* der Massnahme aus Sicht der Teilnehmenden direkt nach der Durchführung erhoben. Die Messung der Reaktion ist mittels einer schriftlichen Umfrage umsetzbar. Wie Mayer (2003) in zwei Fallstudien jedoch aufzeigen konnte, hat die *Zufriedenheit* der Teilnehmenden mit einer Massnahme nur wenig Einfluss auf das zukünftige Verhalten. Somit sagen sehr hohe Zufriedenheitswerte nach der Massnahme nur wenig über den Erfolg des Trainings aus. Fragen zur *Nützlichkeit* weisen höhere Zusammenhänge zum Transfererfolg auf, als reine Zufriedenheitsabfragen (Kauffeld, 2016).

Die nächsthöhere Ebene ist die Lern- oder Wissens Ebene. Hier werden die vermittelten Lerninhalte nach der Massnahme mittels eines Tests geprüft. Zur Erfolgsprüfung können Vorher-Nachher-Messungen oder eine Kontrollgruppe als Referenz eingesetzt werden. Die Messung auf der Wissens Ebene ist jedoch nicht für alle Teamentwicklungsmassnahmen sinnvoll, da bei verhaltensorientierten Trainings mehr als nur die reine Kenntnis notwendig ist, um sein Verhalten zu ändern (Kauffeld, 2016). Weiter können Wissenstests bei Erwachsenen auf wenig Akzeptanz stossen und bereits im Vorfeld Widerstand gegen die Massnahme auslösen.

Um Veränderungen auf der Verhaltensebene zu messen, müssen zwischen der Massnahme und der Erhebung vier bis zwölf Wochen liegen (Kauffeld, 2001). Die Evaluation kann entweder mittels eines Fragebogens, Interviews der Teilnehmenden oder ihrer Vorgesetzten erhoben werden. Die höchste Stufe dieses hierarchischen Modells ist die Resultatebene. Hier werden die Kennzahlen der Unternehmung als Indikator für den Trainingserfolg verwendet. Im Fall der FFB-Group können dies die Anzahl Unfälle, Kundenreklamationen, Liefertreue oder Ausschussmengen sein. Auch hier muss zwischen der Massnahme und dem Messzeitpunkt ein gewisser zeitlicher Abstand liegen. Je höher die hierarchische Messebene, desto anspruchsvoller ist deren Durchführung. Kirkpatrick und Kirkpatrick (2007) weisen auf die Wichtigkeit hin, die Evaluation von Trainingsmassnahmen auf möglichst allen Ebenen durchzuführen.

Für diese Arbeit wurde für die Evaluation der Massnahme die Ebenen der Reaktion (*Zufriedenheit, Nützlichkeit*) und des Verhaltens gewählt. Resultate auf der Reaktionsebene haben zwar eine geringe Aussagekraft bezüglich des Transfererfolgs, widerspiegeln jedoch dennoch die Wahrnehmung der Mitarbeiter und der Workshopleitende bekommt eine erste Rückmeldung der Teilnehmenden über das Erlebte. Zudem ist die Messung der Reaktion einfach und ohne grosse Aufwände umsetzbar. Auf der Verhaltensebene wird ein Pretest und ein Posttest durchgeführt, um ein objektiveres Bild der Wirksamkeit der Massnahme zu erhalten. Eine detaillierte Beschreibung der Durchführung dieser Tests ist in Kapitel 8 ersichtlich. Ein Wissenstest wurde ausgeschlossen, da dieser Prüfungscharakter hat und bei den Mitarbeitenden Stress erzeugen könnte. Eine Messung auf der objektiven Resultatebene wäre zwar aussagekräftig, allerdings müsste hierfür eine geeignete Unternehmenskennzahl definiert und gemessen werden. Wie im IPOI-Modell dargestellt, haben viele Einflussfaktoren eine Wirkung auf die Zielgrösse, so dass ein Rückschluss von der definierten Unternehmenskennzahl auf die durchgeführte Massnahme schwierig zu beweisen ist. Aufgrund dessen wird auf eine Messung auf der Resultatebene verzichtet.

Basierend auf den in Kapitel 2.1 präsentierten theoretischen Grundlagen ist zu erwarten, dass die Teambuildingmassnahme zu einer positiven Reaktion sowie einem positiven Verhalten der

Workshopteilnehmenden führt. Für die Messung der Reaktion sowie der Pre-/Posttest-Messung lässt sich somit folgende Arbeitshypothese (H1) formulieren:

H1: «Die Teambuildingmassnahme wird von den Workshopteilnehmenden positiv bewertet».

Daraus ergibt sich die folgende Nullhypothese (H0):

H0: «Die Teambuildingmassnahme wird von den Workshopteilnehmenden neutral bewertet».

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll daher versucht werden, mittels der Pre-/Posttest-Messung die Nullhypothese abzulehnen.

Das methodische Vorgehen der Evaluation des Leitfadens wird im Kapitel 8 genauer erläutert. Zuvor wird jedoch im Kapitel 7 dargelegt, wie die Resultate aus dem ersten Teil dieser Arbeit sowie die Erkenntnisse aus dem Theorieteil in Kapitel 6 in den Leitfaden eingearbeitet worden sind.

7 Entwicklung des Leitfadens für Teambuilding

Wenn es um den konkreten Aufbau und die Inhalte von Teambuilding geht, gibt es keine allgemeingültigen Vorgaben (Dyer, 1987). Die Gestaltung der Massnahme ist abhängig von den Erfahrungen, dem Interesse und den Bedürfnissen der Teilnehmenden, den Fähigkeiten des Moderators und nicht zuletzt den Umständen, welche zu dieser Intervention geführt haben (Dyer, 1987). Welche Überlegungen in die Ausarbeitung dieses Workshops und den dazugehörigen Leitfaden eingeflossen sind, beschreibt dieses Kapitel. Kapitel 7.1 zeigt auf, welche Methoden eingesetzt wurden und wie der Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984) und in den Leitfaden eingegangen sind. Ebenso wird dargelegt, wie die in Forschungsfrage F2 erhobenen Anforderungen (siehe Tabelle 8) berücksichtigt wurden. Abschliessend wird im folgenden Kapitel 7.2 der entwickelte zweiteilige Leitfaden präsentiert. Die Methodik zur Evaluation folgt in Kapitel 8 und die daraus abgeleiteten Ergebnisse in Kapitel 9.

7.1 Gestaltung der Massnahme

Ein Teambuildingzyklus ist aufgeteilt in die vier Phasen *Diagnose*, *Planung*, *Workshop* und *Nachbearbeitung* (Abbildung 12). Die Diagnosephase startet 30 bis 60 Tage vor der Durchführung des Workshops und beinhaltet die Identifikation des am Workshop zu behandelnden Fokusthemas. In der darauffolgenden Planungsphase werden die Inhalte des Workshops sowie die Rahmenbedingungen geplant. Im Anschluss an den Workshop folgt die Nachbearbeitungsphase, in welcher die getroffenen Massnahmen umgesetzt und bis spätestens 90 Tagen nach dem Workshop die Evaluation des Workshops erfolgt. Der Leitfaden, der das Vorgehen des Teambuildingzyklus steuert, besteht aus zwei Dokumenten; einem Handbuch in gebundener Form und einer elektronischen Präsentationsvorlage. Das Handbuch des Leitfadens begleitet den Workshopleitenden vom Start bis zum Ende eines Teambuildingzyklus. Die Präsentationsvorlage führt das Team durch den Workshop. Sie ist als modulare Vorlage zu verstehen, in welcher einzelne Folien je nach Bedarf verwendet oder abgeändert werden können.

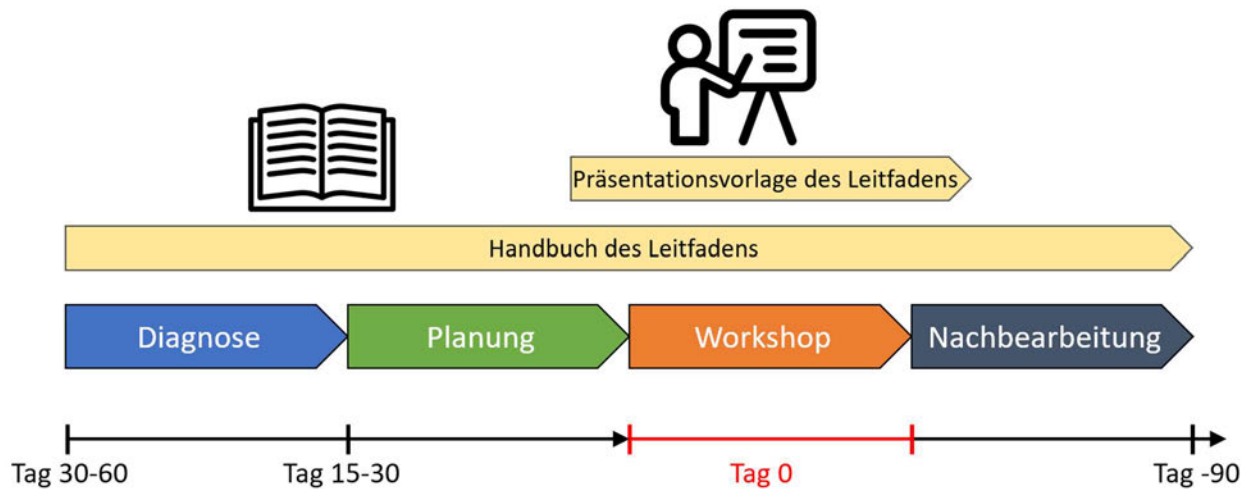


Abbildung 12: Die vier Phasen des Leitfadens und die dazugehörenden Dokumente (eigene Darstellung)

Um nachvollziehen zu können, wie die Umsetzung geplant ist, wird nun beschrieben, welche Methoden für die inhaltliche Gestaltung des Leitfadens ausgewählt wurden und wie der Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984) in die Workshop- und Nachbearbeitungsphase eingegangen ist.

Ziel der Diagnosephase ist die Identifikation des Fokusthemas für den Teambuildingworkshop. Im Rahmen der Forschungsfrage F2 wurde die Anforderungen geäußert, dass die Teamdiagnose schriftlich und mittels Fragebogen durchgeführt werden soll. In einer Umfrage hat jedoch nur eine Minderheit der Teamleitenden ihren Mitarbeitenden zugetraut, den F-A-T im Original ausfüllen zu können. Aufgrund dessen wird im Leitfaden eine Methode in Anlehnung an das «SPSS»-Prinzip nach Helfferich (2009) beschrieben. Dabei sammelt die Führungskraft allein oder zusammen mit den Teammitgliedern über mehrere Wochen kritische Ereignisse. Anschliessend werden die notierten Ereignisse auf deren Eignung zur Verwendung als Fokusthema geprüft. Als Entscheidungshilfe wurden im Leitfaden Auswahlkriterien definiert. In nächsten Schritt werden die verbliebenen Ereignissen Oberthemen zugeordnet (Abbildung 13). Die Auswahl an Oberthemen werden an einer täglichen Teamsitzung mit den Mitarbeitenden besprochen und demokratisch ein Fokusthema ausgewählt.

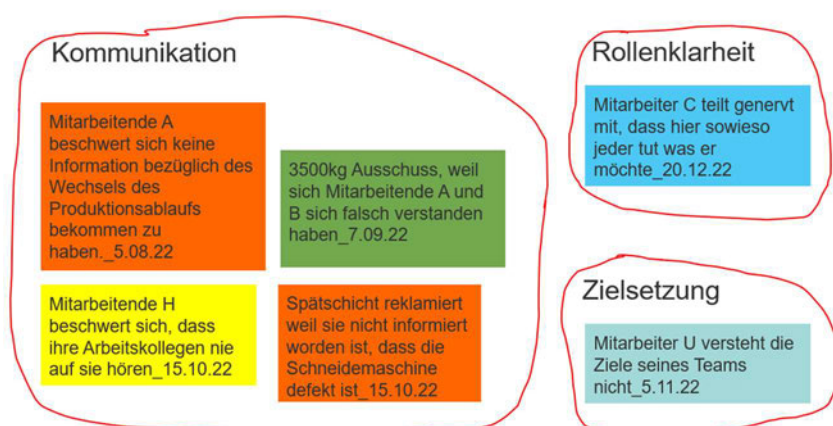


Abbildung 13: Auszug Handbuch des Leitfadens: Diagnosephase - "SPSS" Methode (eigene Darstellung)

Diese Methode ermöglicht eine strukturierte Herleitung eines Fokusthemas. Grundsätzlich obliegt die Themenführerschaft bei den Mitarbeitenden. Falls spezifische Wunschthemen vom Team eingebracht werden und sich diese für die Bearbeitung im Team eignen, so sind diese zu präferieren. Mit der Identifikation eines Fokusthemas ist die Diagnosephase abgeschlossen. Die nachfolgende Phase fokussiert die Planung des Workshops.

In der Planungsphase werden nebst den organisatorischen Rahmenbedingungen die Inhalte des Workshops definiert. Das Handbuch führt den Workshopleitenden Punkt für Punkt durch diese Phase. Die Workshopleitenden werden mit Hilfe von Leitfragen, durch die Aufwärm- und die Problemanalyse führen. Für die Erstellung der Leitfragen wird die oben bereits erwähnte «SPSS»-Methodik nach Helfferich (2009) verwendet. Ebenfalls wird vor dem Workshop der Pretest zur Evaluation auf der Verhaltensebene durchgeführt. Hierfür wird eine Beispielaussage oder eine Beispielfrage in Anlehnung an das Fokusthema generiert. Im Leitfaden sind Beispiele als Hilfestellung zur Generierung von eigenen Fragen vermerkt. Die Umfrage erfolgt in der Muttersprache der einzelnen Mitarbeitenden (Abbildung 14).

Aushändigen am Shopfloor (1 Woche vor Workshop)

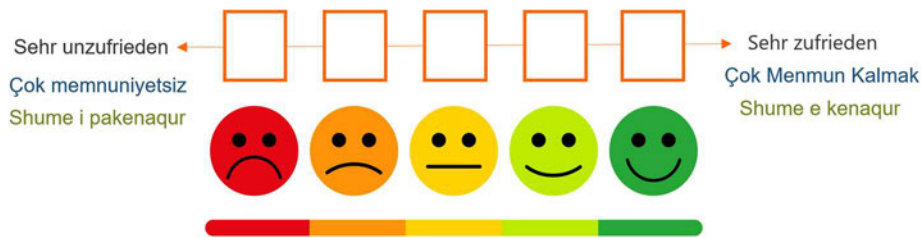
Vorbereitungsaufgabe vor dem Teamworkshop

Bitte ankreuzen!

„Wie zufrieden bist du mit der Kommunikation in deinem Team?“

"Ekibinizdeki iletişimden ne kadar memnunsunuz?"

"Sa jeni të kënaqur me komunikimin në ekipin tuaj?"



Blatt ausgefüllt zum Workshop mitbringen!

Abbildung 14: Pretest Umfragen-Vorlage mehrsprachig (eigene Darstellung)

Zur Vorbereitung des Workshops stehen dem Moderator Checklisten im Handbuch des Leitfadens zur Verfügung, damit der Überblick über die Vorbereitungsaufgaben gewährleistet ist.

Der Workshop startet mit einer Begrüssung der Teilnehmenden durch den Workshopleitenden und dessen vorgesetzte Person. Ziel dieser Phase ist ein gutes Klima zu schaffen, in welchem sich die Teilnehmenden wohl fühlen und partizipieren möchten. Zu Beginn werden die Teilnehmenden gebeten, ihre aktuelle Stimmungslage durch das Kleben eines Stickers auf dem Teambarometer transparent zu machen. Damit erhält die moderierende Führungskraft Hinweise, ob die Teilnehmer bereit für den Workshop sind und die Teilnehmenden üben, ihre Meinung öffentlich zu teilen. Anschliessend wird durch den Moderator Sinn und Zweck dieser Veranstaltung erläutert sowie an die geltenden Verhaltensregeln erinnert oder diese gemeinsam erarbeitet. Falls bereits Teambuildingmassnahmen durchgeführt wurden, erinnert ein Rückblick an das bereits Erreichte.

In der folgenden Aufwärmphase werden den Teilnehmenden die Umfrageergebnisse des Pretests präsentiert, welche eine Woche vor dem Workshop erhoben wurden. Die Teilnehmenden diskutieren in Kleingruppen und entscheiden im Plenum, ob sie an dem definierten Fokusthema festhalten oder dieses ändern wollen. Die Inputs der Teilnehmenden zur Gestaltung des Workshops werden eingeholt und in den Ablauf integriert. Erst nach der Aufwärmphase startet der eigentliche Problemlösezyklus wie er in Kapitel 6.1 dargestellt wurde. Jeder Teilnehmende schildert die aktuelle Problemstellung aus seiner Sicht (vgl. Schritt 1 nach Bransford und Stein). Um

das Kernproblem zu identifizieren (vgl. Schritt 2 nach Bransford und Stein), werden die Schilderungen durch den zweiten Moderator auf Notizzettel stichwortartig niedergeschrieben und an der Pinnwand kategorisiert. Die Teilnehmenden identifizieren jene Kernthemen, welches heute bearbeitet werden soll. Die Wahl für ein Thema wird durch eine Mehrheitsentscheidung ermittelt. Je nach Reifegrad des Teams kann diese Abstimmung öffentlich oder anonym auf der gedrehten Pinnwand erfolgen.

Nach einer Pause werden in der Ursachensachenanalyse über die «think-pair-share»-Methode Vorschläge ausgearbeitet, wie das Problem bearbeitet werden könnte. Die Lösungsvorschläge werden wiederum durch den zweiten Moderator notiert und an die Pinnwand geheftet. Für die Visualisierung stehen der moderierenden Führungskraft die «5-why» oder ein Ursache-Wirkungs-Diagramm zur Verfügung. Die Zyklusschritte vier und fünf nach Bransford und Stein (1984) werden im Workshop zusammengefasst. Das Team beurteilt, für welche der gebildeten Lösungsvorschläge konkrete Massnahmen umgesetzt werden sollen. Für die ausgewählten Lösungsvorschläge wird durch das Team ein konkreter Massnahmenplan nach dem SMART-Konzept erstellt. Zu diesem Zeitpunkt wird der Problemlösezyklus unterbrochen und nach der Beendigung des Workshops wieder aufgenommen. Am Ende des Workshops bekommt jeder Teilnehmende die Möglichkeit, eine kurze Rückmeldung zum erlebten Workshop zu geben. Vorschläge zur Verbesserung werden durch den zweiten Moderator an Whiteboard festgehalten. Abschliessend verteilt der Moderator den Fragebogen zur Messung der Reaktion mit den Items *Zufriedenheit* und *Nützlichkeit* und liest die Frage laut vor. Die Teilnehmenden füllen diesen vor Ort aus und deponieren den Fragebogen in eine Kartonbox beim Ausgang. Die vereinbarten Massnahmen werden durch die Verantwortlichen gemäss Massnahmenplan umgesetzt (vgl. Schritt 7 nach Bransford und Stein) und durch den Vorgesetzten an der täglichen Teamabsprache thematisiert und kontrolliert. Im achten Schritt des Problemlösezyklus erfolgt die Evaluation mittels einer schriftlichen Umfrage (Posttest). Hierfür wird dieselbe Umfrage verwendet, welche bereits im Pretest angewandt worden ist. Im neunten und letzten Schritt des Problemlösezyklus werden die Ergebnisse der Auswertung dem Team präsentiert und die Massnahme als abgeschlossen erklärt.

Nachdem in diesem Kapitel aufgezeigt wurde, wie die Massnahme aufgebaut ist, wird im nächsten Kapitel der Aufbau des zweiteiligen Leitfadens präsentiert. Dabei soll erläutert werden, wie die in dieser Arbeit identifizierten Anforderungen eingeflossen sind. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Eindruck zu vermitteln, wie die moderierende Führungskraft sich in den beiden Dokumenten zurechtfinden kann.

7.2 Der Leitfaden für Teambuilding

Der aus dem Handbuch und der Präsentationsvorlage bestehende Leitfaden soll den Teamleitenden der FFB-Group ermöglichen, eigenständig Teambuilding durchzuführen. Weil die Teamleitenden keine ausgebildeten Moderatoren sind, muss das Handbuch detailliert durch die einzelnen Schritte führen, jedoch für einen Laien einfach verständlich sein. Im Rahmen der Forschungsfrage F2 wurden hierfür die Anforderungen des *übersichtlichen* und *selbsterklärenden* Aufbaus definiert. Weiter konnte in Kapitel 6.2.1 mit der *einfachen Sprache* ein weiteres Kriterium festgehalten werden, welches bei der Ausarbeitung der Präsentationsvorlage berücksichtigt worden ist. Dieses Kapitel beschreibt, wie diese drei Anforderungen in den Leitfaden eingeflossen sind.

7.2.1 Das Handbuch zum Leitfaden

Im Übersichtskapitel des Handbuchs werden die vier Phasen in Kürze vorgestellt. Jede Phase startet mit einem Deckblatt (Abbildung 15), welches die einzelnen Teilphasen visualisiert (braun umrahmt), die Ziele der Phase erläutert (blau umrahmt), sowie den Zeitbedarf angibt, welcher zur Bearbeitung dieser Phase notwendig ist (grün umrahmt). Dieses Deckblatt soll dem Workshopleitenden eine Übersicht über den in dieser Phase behandelten Inhalt geben und ihm den Sinn und Zweck transparent machen. Alle Elemente auf einer Seite sind so positioniert, dass sie dem gewohnten Lesefluss, nämlich von oben nach unten und von links nach rechts entsprechen.

Die Diagnosephase	
Lesedauer: 20 Minuten / Bearbeitungsdauer dieser Phase: 3 Stunden / Zeit bis Workshop: 1-2 Monate	
Prozessfluss <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1. Diagnose</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1.1 Daten sammeln</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1.2 Daten analysieren</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;">1.3 Thema fixieren</div>	<p>Das Ziel der Diagnosephase ist die Identifikation eines Fokusthemas, welches sich für Bearbeitung in einer Teamentwicklung eignet. Bedenke; zu diesen Zeitpunkt wird es schwierig zu beurteilen sein, ob es sich beim Problem nur um ein Symptom oder wirklich um die Ursache handelt. Aufgrund dessen lohnt es sich Zeit in diese Phase zu investieren, den nur wenn ihr an den richtigen Themen arbeitet, können die Massnahmen auch wirksam sein.</p> <p>Die Diagnosephase ist unterteilt in drei Subphasen: das sammeln von Daten, deren Analyse und dem fixieren eines Fokusthemas für den Workshop. In einem ersten Schritt werden mögliche Themen für eine Bearbeitung eruiert. Die Fokusthemen können auf unterschiedliche Arten bestimmt werden. Falls noch nie ein Problemlöse-Workshop durchgeführt worden ist und unklar ist wo Fokus gesetzt werden soll, empfiehlt sich eine Erstdurchführung eines Problemlöse-Workshops rein zur Identifikation der unterschiedlichen Handlungsfelder. Team mit mehr Erfahrung in Workshops, setzen ihr Fokusthema basierend auf Erkenntnissen früherer Workshops oder verwenden konkrete Fallbeispielen aus der Praxis (z.B. Fehldatierung, Qualitätsschwankungen, unerklärliche hohe Verluste) oder Auffälligkeiten welche durch die Mitarbeitenden oder Führungskraft identifiziert wurden sind (z.B. Abstimmung innerhalb des Teams ist ungenügend).</p> <p>Alternative Varianten um Handlungsfelder zu identifizieren sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwendung von Teamfragebögen wie FAT. Darauf ist jedoch zu verzichten, wenn nicht alle Mitarbeitenden die sprachliche Kompetenz verfügen, um diese zu verstehen und auszufüllen.

Abbildung 15: Auszug aus dem Handbuch zum Leitfaden – Übersicht Diagnosephase (eigene Darstellung)

Anschliessend an das Deckblatt folgt die Handlungsanweisung der ersten Teilphase (Abbildung 16). Im grün markierten Feld wird beschrieben, wie die Inhalte dieser Teilphase erarbeitet werden.

Danach folgen drei Spalten. Die linke braun markierte Spalte beinhaltet konkrete Handlungsanweisungen und ist inhaltlich auf das Minimum beschränkt. Dies soll eine gute Übersicht ermöglichen. Die mittlere, blau markierte Spalte, beinhaltet optionales Hintergrundwissen, welches nicht zwingend gelesen werden muss. Die gelb markierte rechte Spalte bietet visualisierte Beispiele der konkreten Handlungsanweisung. Auch dieses Element soll die Verständlichkeit des Handbuchs erhöhen. Visuell geleitet wird der Leser durch fett gedruckte Wörter. Als Beispiel hierfür in Abbildung 16 rot umrahmt *kritische Vorkommisse*.

1.1 Daten sammeln		
Wir sammeln nun möglichst viele potentielle Fokusthemen für deinen Workshop. Hierfür gibt es drei Methoden. Du kannst an Erfahrungen aus bestehenden Workshops anknüpfen, auf kritische Vorkommisse der letzten Monate zurückgreifen oder persönliche Interviews mit mehreren Teammitgliedern führen. Gern kannst du auch die Methoden 2 und 3 kombinieren, um noch mehr unterschiedlichen Sichtweisen einzubeziehen.		
<p>TUN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entscheide, mit welcher Methode (V1, V2, V3) du euer Fokusthema erarbeiten möchtest • V1: Verwende Handlungsfelder, welche in früheren Workshops bereits identifiziert wurden • V2: Kritische Vorkommisse Du als Führungskraft sammelst über mehrere Monate hinweg kritische Vorkommisse (siehe Beispiel rechts). Dies könnten sein: <ul style="list-style-type: none"> ○ Systematische Abweichungen von den Zielwerten (z.B. Ausschuss, Qualitätsschwankungen) ○ Ereignisse des täglichen Alltags (z.B. Missverständnisse zwischen Mitarbeitende) – deine persönliche Wahrnehmung ○ Beschwerden / Äusserungen von Mitarbeitende – Wahrnehmungen deiner Mitarbeitenden • V3: Führe persönliche Interviews mit einzelnen Teammitglieder und identifizierte Handlungsfelder 	<p>Hintergrundwissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritische Vorkommisse In dieser Phase ist es oft nicht klar, ob es sich bei deinen Notizen um die Resultate oder die Ursachen des Problems handelt. Dies ist völlig normal. Den beim folgenden Workshop wird es genau darum gehen, um die wirkliche Ursache des Problems zu eruieren. • Persönlichen Interviews Mögliche Fragen um in einem persönlichen Gespräch Fokusthemen zu eruieren. <ul style="list-style-type: none"> ○ Warum haben wir diese Probleme? ○ Was verhindert dich persönlich, deine maximale Leistung erbringen zu können? ○ Was magst du am meisten in dieser Abteilung und was sollten wir aufrecht erhalten? ○ Was für Änderungen würde dich und deine Einheit effektive machen? ○ Wie könnten wir noch effektive zusammenarbeiten? 	<p>Beispiel</p> <p>Kritische Vorkommisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende A beschwert sich keine Informationen bezüglich des Wachstums des Produktionsabbaus bekommen zu haben, 03.12.22 Mitarbeitende B beschwert sich, dass ihre Arbeitskollegen nie auf sie hören, 15.10.22 Mitarbeitende C beschwert sich über die Produktion, weil sie nicht informiert werden ist, dass die Schweißmaschine wieder ist, 19.10.22 Mitarbeitende D und Mitarbeitende E können sich nicht auskennen, 01.10.22 Mitarbeitende F beschwert sich über Team N, 01.10.22 Mitarbeitende G teilt gerne mit, dass hier jemand jeder ist was er möchte, 20.12.22 Mitarbeitende H beschwert sich über den Lohn, 01.10.22 Mitarbeitende I beschwert sich, dass sich Mitarbeitende A und B sich falsch verstanden haben, 7.09.22 Mitarbeitende J versteht die Ziele seines Teams nicht, 5.11.22 Mitarbeitende K behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende L behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende M behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende N behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende O behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende P behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende Q behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende R behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende S behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende T behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende U behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende V behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende W behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende X behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende Y behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22 Mitarbeitende Z behauptet von X bedrängt worden zu sein, 01.10.22

Abbildung 16: Auszug aus dem Handbuch zum Leitfaden - Teilphase Datensammlung (eigene Darstellung)

Ob die gestellten Anforderungen eines *übersichtlichen* und *selbsterklärenden* Aufbaus des Leitfadens erfüllt wurden, wird anhand der Evaluation in Kapitel 8.3 erhoben.

7.2.2 Die Präsentationsvorlage zum Leitfaden

Teamleitende sind nicht gewohnt mit Präsentationsvorlagen zu arbeiten. Aufgrund dessen soll auch diese Vorlage den Anforderungen nach *Übersichtlichkeit* und eines *selbsterklärenden* Aufbaus gerecht werden. Die nachfolgenden Ausführungen bezwecken, dass deutlich wird, welche Überlegungen in die Vorlagen eingeflossen sind. Ebenso wird anhand eines Beispiels dargelegt, wie die *einfache Sprache* in der Präsentation umgesetzt wurde.

Die Präsentation besteht aus den drei Folientypen; Standardfolie, Vorlagenfolie und Beispielfolie. Die Standardfolien können für jeden Workshop übernommen werden und müssen nicht auf das Fokusthema adaptiert werden. Vorlagenfolien sind in der rechten oberen Ecke mit *Vorlagenfolie*

gekennzeichnet und müssen durch den Workshopleitenden auf das spezifische Fokusthema des Workshops angepasst werden (Abbildung 17). Die Textfelder, welche adaptiert werden müssen, sind in lila Farbe hervorgehoben.

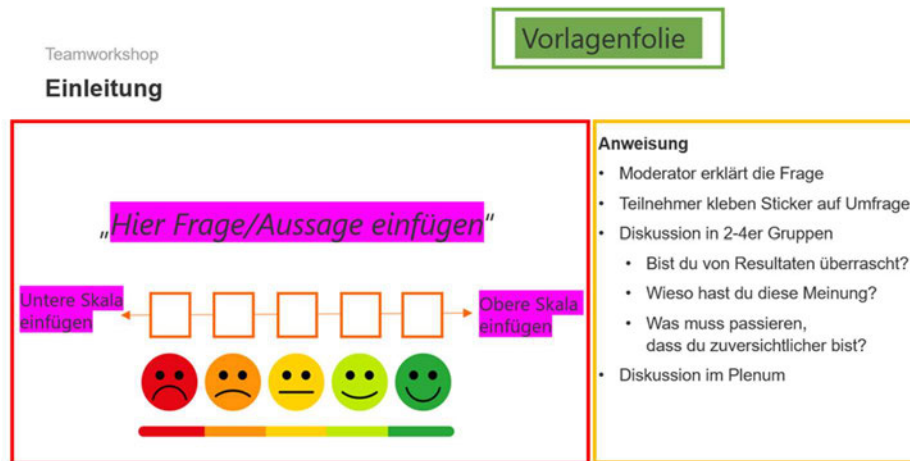


Abbildung 17: Auszug Präsentationsvorlage zu Leitfaden: Vorlagenfolie (eigene Darstellung)

Als Hilfestellung können die Teamleitenden auf Beispielfolien und auf die Anweisungen im Kommentarfeld zurückgreifen. Beispielfolien beinhalten konkrete Inhalte und dienen dem Workshopleitenden zur beispielhaften Orientierung. Zudem enthält jede Folie im Kommentarfeld Anweisungen, wie diese adaptiert werden muss und welches Ziel mit der Folie verfolgt wird. Alle Folien bestehen aus zwei Feldern. Das linke Feld (rot umrandet) zeigt die Inhalte, das rechte Feld (gelb umrandet) die konkreten Anweisungen, wie diese Folie einzusetzen ist (Abbildung 17).

Dadurch kann der Workshopleitende nachlesen, was zu tun ist und muss es sich nicht auswendig merken. Obschon die Anweisungen auf den Folien für die Workshopleitenden gedacht sind, wurden diese bereits nach den Regeln der *einfachen Sprache* verfasst. Dies hat den Vorteil, dass die Anweisungen vom Workshopleitenden wortwörtlich übernommen und nicht noch umformuliert werden müssen. Anhand der in Abbildung 18 dargestellten Anweisung wird aufgezeigt, wie die Regeln der *einfachen Sprache* berücksichtigt worden sind.

Anweisung

- Moderator erklärt die Frage
- Teilnehmende kleben Aufkleber auf Blatt
- Diskutiert in Gruppen (2 bis 4 Mitarbeitende)
 - «Bist du von den Resultaten überrascht?»
 - «Wieso hast du diese Meinung?»
 - «Was muss passieren,
dass du zuversichtlicher bist?»
- Diskutiert alle zusammen

Abbildung 18: Auszug Präsentationsvorlage - Beispiel zu einfacher Sprache (eigene Darstellung)

Ein Zeilenabstand von 1.5 und die schnörkellose Schrift Arial machen die Anweisung leicht lesbar. Auf kursive Schreibweise und Blocktext wird verzichtet. Jede Aufzählung enthält nur eine Aussage. Zahlen werden als Ziffer dargestellt und nicht ausgeschrieben: «2 bis 4» anstatt «zwei bis vier». Hauptwörter wurden vermieden und anstatt dessen Verben verwendet: «Diskutiert alle zusammen» anstatt «Startet zusammen eine Diskussion». Genetiv und Konjunktiv wird vermieden: «Was muss passieren...» anstatt «was müsste passieren...». Wenn Sätze mittels Kommas getrennt werden müssen, so befindet sich das Komma am Ende der Zeile. Anhand der Verwendung der *einfachen Sprache* soll eine möglichst barrierefreie Kommunikation ermöglicht und dadurch alle Mitarbeitenden in das Teambuilding integrieren.

In diesem Kapitel wurde die inhaltliche Gestaltung sowie der Aufbau des Leitfadens präsentiert und dabei aufgezeigt, wie eine möglichst einfache und klare Gestaltung den Workshopleitenden und die Teilnehmenden unterstützen soll. Das nächste Kapitel beschreibt, mit welchen Methoden der pilotierte Leitfaden evaluiert worden ist.

8 Methoden - Teil 2

Als Grundlage für die Evaluation wurde der Leitfaden in der Praxis durch einen freiwilligen Teamleiter getestet. Drei Wochen vor dem geplanten Workshoptermin wurde der Entwurf des Leitfadens dem Teamleiter übergeben. Es fanden in der Vorbereitung des Workshops zwei Besprechungen à 60 Minuten statt, um Fragen von Seiten des Teamleiters zu klären. Dazwischen bereitete er sich eigenständig mit dem oben beschriebenen Leitfaden auf die Durchführung vor. Als Fokusthema wurde nach Absprache mit den Mitarbeitenden die *Kommunikation* gewählt. Als Teilnehmende wurden die drei Produktionsschichten der Toastbrotlinie definiert, für welche der Teamleiter verantwortlich ist. Da die Mitarbeitenden mehrheitlich fix einer Schicht zugeteilt sind, entschied sich der Teamleiter pro Schicht einen Workshop durchzuführen. Weil sich der Teamleiter nicht sicher war, ob er über genügend methodische Kompetenz verfügt, übernahm auf Wunsch des Teamleitenden der Autor des Leitfadens die Rolle des unterstützenden Moderators.

Für die dreiteilige Evaluation des Leitfadens wurden in Kapitel 6 drei Forschungsunterfragen sowie eine Hypothese gebildet. In den folgenden Kapiteln wird das methodische Vorgehen beschrieben, das zur Bearbeitung der Fragestellungen angewandt wird.

8.1 Teilnarratives Interview mit dem Workshopleitenden

Um die Forschungsunterfrage F3.1 zu klären, wurde direkt im Anschluss an die drei Workshops ein teilnarratives Interview mit dem Workshopleitenden durchgeführt. Ziel dieses Interviews war es, die Stärken und Schwächen des Leitfadens aus Sicht des Workshopleitenden zu eruieren, um diese Hinweise in die finale Überarbeitung einfließen zu lassen.

8.1.1 Stichprobenbeschreibung

An allen drei teilnarrativen Interviews nahm der Workshopleiter teil. Die Teilnahme war freiwillig und fand während der Arbeitszeit statt. Geleitet wurde das Interview durch den Autor dieser Arbeit. Die Interviews fanden am 16. und 17.02.2023 im gleichen Sitzungszimmer statt, indem auch der Workshop durchgeführt wurde. Die demografischen Daten des Workshopleiters und des Interviewers sind in Tabelle 9 ersichtlich.

Tabelle 9: Demografische Daten teilnarrativen Interview (eigene Darstellung)

Funktion	Funktion in der FFB-Group	Ausbildung	Deutsch
Workshopleiter	Teamleiter seit 9 Jahren	Bäckermeister	Muttersprache
Interviewer	Fachbereichsleiter seit 1 Jahr	Ingenieur FH	Muttersprache

8.1.2 Versuchsmaterial und Versuchsablauf

Der Interviewleitfaden wurde nach Holtgrewe (2009) gestaltet und ist in einen Hauptteil, einen Dialogteil und die Bilanzierung unterteilt. Der Hauptteil enthielt eine offene Erzählaufforderung, in welchem dem Workshopleitende monologisches Rederecht zukam und er nicht unterbrochen wurde. An die Spontanerzählung anschliessend, folgte der dialogische Teil mit immanentem und exmanentem Nachfragen. Im exmanenten Teil wurde der Workshopleitende nach seiner persönlichen Einschätzung bezüglich des Ablaufs, der Inhalte und den verwendeten Methoden befragt. Der letzte Teil zielte auf eine Bilanzierung des durchgeführten Workshops hin. Nebst dem entwickelten Leitfaden (siehe Anhang 3.1) wurde nur noch Notizmaterial benötigt. Die Interviews dauerten sechs, acht und zwölf Minuten.

8.1.3 Datenerhebung und Datenauswertung

Die Aussagen aus den drei teilnarrativen Interviews wurden handschriftlich und sinngemäss durch den Interviewer festgehalten. Auf eine Video- und Tonaufnahme wurde verzichtet. Die Auswertung der Handnotizen fand drei Tage nach dem Workshop in Zusammenarbeit mit dem Teamleitenden statt. Die festgehaltenen Wortmeldungen wurden auf Notizzettel übertragen und durch den Workshopleitenden auf einer Pinnwand gruppiert und mit je einer zusammenfassenden Aussage beschrieben. Die Resultate wurde wortwörtlich digitalisiert und den Frageblöcken aus dem Interviewleitfaden entsprechend in Kapitel 9.1 aufgeführt.

8.2 Reaktion und Verhalten der Workshopteilnehmenden

Ziel dieses zweiten Evaluationsteils ist die Beantwortung der in Kapitel 6.3 formulierten Hypothese. Hierfür wird auf der Reaktionsebene die *Zufriedenheit* und *Nützlichkeit* der Workshopteilnehmenden nach der Massnahme erhoben. Mittels einer Pre-/Posttest-Messung wird auf der Verhaltensebene die subjektive wahrgenommene Verhaltensänderung bestimmt. In diesem Kapitel

wird die Methodik zur Evaluation des Leitfadens auf der Reaktions- und der Verhaltensebene beschrieben.

8.2.1 Stichprobenbeschreibung

Mit allen drei Schichten der Produktionslinie Toastbrot, wurde je ein Workshop zum Fokusthema *Kommunikation* durchgeführt. Die Teilnahme war freiwillig und fand während der Arbeitszeit statt. Drei Tage vor den Workshops wurden die Mitarbeitenden durch den Teamleiter persönlich zum Workshop eingeladen und die Vorbereitungsaufgaben verteilt. Die Durchführungszeit wurde bewusst so gelegt, dass sie in den Tagerhythmus der Mitarbeitenden passen (Tabelle 10). Von den 26 eingeladenen Mitarbeitenden nahmen 25 teil. Ein Mitarbeiter entschied sich nicht teilzunehmen. Drei Mitarbeitende waren infolge Krankheit oder Ferien abwesend.

Tabelle 10: Datum und Uhrzeit der Workshops (eigene Darstellung)

Team	Datum	Uhrzeit
Nachtschicht	16.02.2023	04:00 – 07:00 Uhr
Frühschicht	16.02.2023	09:00 – 12:00 Uhr
Spätschicht	17.02.2023	09:00 – 12:00 Uhr

Zur Erhebung der Reaktions- und die Verhaltensmessung wurden alle Workshopteilnehmenden befragt. Die demographischen Daten der Teilnehmenden sind in Tabelle 11 aufgeführt.

Tabelle 11: Demografische Daten der Workshop-Teilnehmenden (eigene Darstellung)

Fachmitarbeitende	Teilnehmende	Alter	Dienstjahre	Muttersprache
Nachtschicht	6 x männlich	28-62 Jahre	2-31 Jahre	1 x Deutsch
	3 x weiblich	(Ø 42 Jahre)	(Ø 14 Jahre)	4 x Türkisch 3 x Albanisch 1 x Singhalesisch
Frühschicht	7 x männlich	20-53 Jahre	1-25 Jahre	2 x Deutsch
	2 x weiblich	(Ø 37 Jahre)	(Ø 11 Jahre)	3 x Türkisch 3 x Albanisch 1 x Serbisch
Spätschicht	6 x männlich	25-49 Jahre	3-21 Jahre	2 x Deutsch
	1 x weiblich	(Ø 37 Jahre)	(Ø 10 Jahre)	3 x Türkisch 2 x Albanisch

Die Moderatoren entsprechen der Stichprobe aus Kapitel 8.1.1. Auf eine Kontrollgruppe musste infolge der kleinen Teamgrösse verzichtet werden.

8.2.2 Versuchsmaterial und Versuchsablauf

Für die Messung der Reaktion wurden die Skalen *Nützlichkeit* und *Zufriedenheit* verwendet und mittels einer Einpunktmessung erfasst. Für den schriftlichen Fragebogen wurde eine fünf-stufige bipolare Ratingskala verwendet, welche mit farbigen Smileys visuell verdeutlicht wurde. Beschriftet wurden jeweils nur die Endpole der Ratingskala. Als Quelle zur Auswahl der Beispielaussagen diente das Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI). Um sicherzustellen, dass die Fragen den sprachlichen Fähigkeiten der Befragten entsprechen, wurde ein Produktionsmitarbeiter mit guten Deutschkenntnissen hinzugezogen. Er prüfte, ob die Aussagen in deutscher Sprache für ihn verständlich sind. Weil das Wort *Training* bei den Teilnehmenden weniger geläufig ist, wurde dies mit dem besser bekannten Wort *Workshop* ausgetauscht. Abbildung 19 und Abbildung 20 zeigen die deutsche Version des ausgehändigten Fragebogens mit den angepassten Items in Anlehnung an Kauffeld et al. (2009).

„Der Workshop hat mir sehr gut gefallen.“

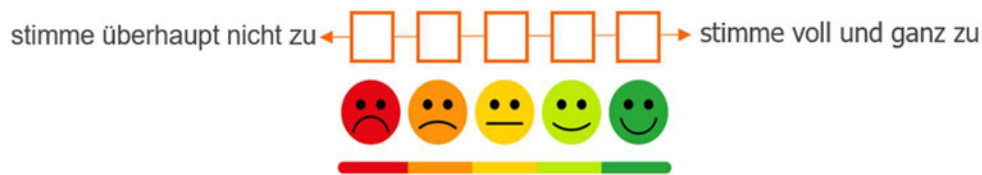


Abbildung 19: Reaktion: Messung der *Zufriedenheit* (eigene Darstellung)

„Der Workshop ist nützlich für meine Arbeit.“

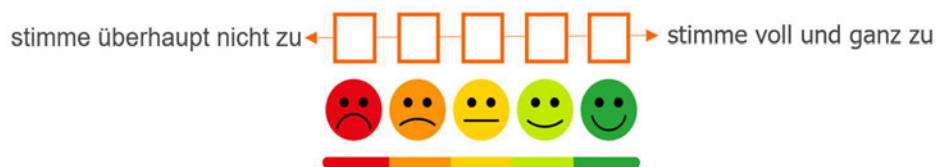


Abbildung 20: Reaktion: Messung der *Nützlichkeit* (eigene Darstellung)

Die die Mehrheit der Teilnehmenden Türkisch oder Albanisch als Muttersprache sprechen, wurde der Fragebogen mittels der Übersetzungssoftware Deeple in diese Sprachen übersetzt. Eine Validierung der Übersetzung und der Verständlichkeit wurde jeweils mit einem zweisprachigen Mitarbeitenden aus der Produktion durchgeführt. Die Messung der Reaktion fand direkt nach dem Workshop statt. Die beiden Aussagen wurden vom Moderator laut vorgelesen und die Aufgabe erläutert. Die anschliessend ausgehändigten Fragebogen wurden in Einzelarbeit schriftlich ausgefüllt und konnte beim Ausgang des Sitzungszimmers anonym in eine Kartonbox gelegt werden.

Abbildung 21 zeigt die deutsche Version des Fragebogens zur Messung auf der Verhaltensebene. Auch hier wurde der Fragebogen auf Albanisch und Türkisch übersetzt und durch einen Produktionsmitarbeitenden auf Verständlichkeit geprüft.

„Wie zufrieden bist du mit der Kommunikation in deinem Team?“



Abbildung 21: Pre-/Posttest Messung der wahrgenommenen Verhaltensänderung vor- und nach dem Workshop (eigene Darstellung)

Für die Pretest-Messung wurde der schriftliche Fragebogen eine Woche vor dem Workshop persönlich durch den Teamleitenden verteilt. Die ausgefüllten Fragebögen konnten anonym vor Beginn des Workshops in einer Kartonbox deponiert werden. Der Fragebogen zur Posttest-Messung wurden acht Wochen nach dem Workshop durch den Teamleitenden persönlich verteilt. Nebst dem identischen Item wie in Abbildung 21, wurde der Fragebogen noch mit dem in Abbildung 22 dargestellten Item ergänzt. Ziel dieser Abfrage war festzustellen, ob die Mitarbeitenden der Meinung sind, dass sich seit dem Workshop die Kommunikation verbessert hat.

„Die Kommunikation hat sich seit dem Workshop verbessert“

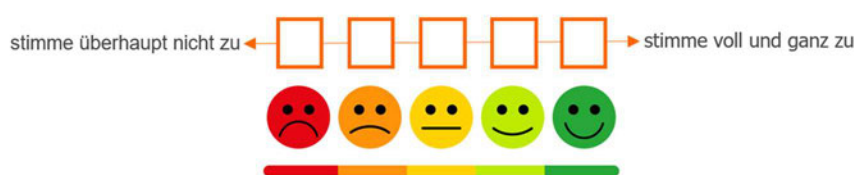


Abbildung 22: Posttest Messung - wahrgenommene Verhaltensänderung seit der Durchführung des Workshops (eigene Darstellung)

Die ausgefüllte Umfrage konnte am Informationsbrett der Abteilung anonym hinterlegt werden.

8.2.3 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Die Daten der Reaktionsmessung wurden von Hand in Microsoft Excel übertragen und mittels eines Histogramms dargestellt.

Die Daten der Pre-/Posttest-Messung wurden zur statistischen Datenanalyse in die Software SPSS Version 27 von IBM übertragen und analysiert. Die Prüfung auf Normalverteilung wurde mittels des Kolmogorov-Smirnov Test durchgeführt und die Signifikanz mittels des nicht parametrischen Wilcoxon-Tests geprüft, welcher üblicherweise für den nicht parametrischen Vergleich von abhängigen Stichproben verwendet wird. Um die Effektstärken beurteilen zu können, wurde der Korrelationskoeffizient (r) nach Cohen (1992) berechnet und die Nullhypothese auf ein Signifikanzniveau von $p = .05$ geprüft.

Während der Posttest-Messung wurden die Workshopteilnehmenden zu einer wahrgenommenen Veränderung zwischen dem Zeitpunkt des Workshops und acht Wochen nach dessen Durchführung befragt. Die hier erhobenen Daten wurden manuell digitalisiert und in Microsoft Excel der Mittelwert sowie die Standardabweichung berechnet. Die Ergebnisse sind in Kapitel 9.3 aufgeführt.

8.3 Anforderungskriterien an den Leitfaden für Teambuilding

In diesem dritten Evaluationsteil werden die beiden Forschungsunterfragen F3.2 und F3.3 bearbeitet. Zwei Wochen nach der Durchführung der Workshops wurde der überarbeitete Leitfaden sowie ein Erfahrungsbericht des Workshopleitenden den Fachgebietsleitenden präsentiert. Am Ende der Veranstaltung wurden die Fachgebietsleitenden gebeten, den Leitfaden mittels eines Fragebogens zu bewerten. Die zu prüfenden Anforderungen wurden im ersten Teil dieser Arbeit definiert. Der Leitfaden soll *übersichtlich*, *selbsterklärend* und in einer *verständlichen Sprache* verfasst sein. Am Schluss der Veranstaltung wurden die Fachgebietsleitenden nach ihrer persönlichen Meinung gefragt, ob sie ihren Teamleitern zutrauen, mit Hilfe dieses Leitfadens, Teambuilding eigenständig durchzuführen. Die Antworten sollen die Durchführbarkeit des erarbeiteten Leitfadens aus Sicht der Fachgebietsleitenden aufzeigen.

8.3.1 Stichprobenbeschreibung

An der Veranstaltung nahmen drei Fachgebietsleitende und der Fachbereichsleiter Backwaren teil. Geführt wurde die Veranstaltung durch den Autor dieser Arbeit. Die wichtigsten demographischen Daten der Teilnehmenden sind in Tabelle 12 aufgeführt.

Tabelle 12: Demografische Daten der Teilnehmenden an der Endevaluation durch die Fachgebietsleitenden (eigene Darstellung)

Teilnehmende	Geschlecht / Alter	Ausbildung	Jahre bei FFB	Deutsch
Brot	M / 57	Bäcker	30	Mündlich und schriftlich fließend
Nord	M / 45	Ingenieur FH	15	Muttersprache
Kleinbrot	M / 41	Höhere Fachschule LMT	9	Muttersprache
Fachbereichsleiter	M / 37	LM-Wissenschaften ETH	9	Muttersprache

Die Veranstaltung fand am 28.02.2023 von 08:30 – 11:15 Uhr in einem Sitzungszimmer der FFB-Group am Standort Volketswil statt und beinhaltete eine Pause von 20 Minuten. Die Teilnehmenden erschienen in privater Kleidung und die Telefone wurden auf deren Stellvertreter umgeleitet. Laptops waren während der Gruppendiskussion nicht gestattet. Die Teilnahme war freiwillig und fand während der Arbeitszeit statt.

8.3.2 Versuchsmaterial und Versuchsablauf

Die zu messenden Skalen ergaben sich aus den in Kapitel 4.2 präsentierten Ergebnissen der Anforderungsanalyse: *selbsterklärend*, *Übersichtlichkeit* und *verständliche Sprache*. Weiter äußerten sich die Fachgebietsleitenden während der Anforderungsanalyse skeptisch, ob die Teamleitenden einen Workshop eigenständig durchführen können. Dies bildete die letzte Frage in der Umfrage (Abbildung 23). Infolge fehlender passender und valider Items wurden die Aussagen zu den Skalen selbst generiert. Pro Skala wurde eine Einpunktmessung auf einer bipolaren fünfstufigen Ratingskala durchgeführt. Am Ende des Fragebogens bestand die Möglichkeit, einen Freitext einzufügen. Die Anonymität konnte infolge der kleinen Teilnehmerzahl nicht gewährleistet werden. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang 5.1.



Abbildung 23: Auszug Fragebogen zur Evaluation der Anforderungskriterien mit Fachgebietsleitenden (eigene Darstellung)

Nach einem Einstieg zum Thema Teamentwicklung, berichtete der Teamleiter während 20 Minuten von seiner Erfahrung während des Workshops. Dabei orientierte er sich an seinen Reflexionsnotizen. In den folgenden 30 Minuten fand eine nicht geleitete Diskussion zwischen den Teilnehmenden und dem Teamleiter statt. In den folgenden 90 Minuten wurde den Fachgebietsleitenden das Handbuch sowie die Präsentationsvorlage des Leitfadens präsentiert. Abgeschlossen wurde die Veranstaltung mit dem Ausfüllen des Fragebogens.

8.3.3 Datenerhebung und Datenauswertung

Die schriftlichen Fragebögen wurden am Ende der Veranstaltung durch den Autor dieser Arbeit verteilt und von den Teilnehmenden vor Ort ausgefüllt. Die Daten der Fragebögen wurden manuell in Microsoft Excel übertragen und mittels eines Histogramms dargestellt. Die Ergebnisse sind in Kapitel 9.4 aufgeführt.

9 Ergebnisse - Teil 2

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Präsentation der Ergebnisse aus der eben beschriebenen dreiteiligen Evaluation. Diese werden in der gleichen Reihenfolge aufgeführt, wie sie oben beschrieben wurden.

9.1 Teilnarratives Interview mit dem Workshopleitenden

Tabelle 13 zeigt die Resultate aus den drei teilnarrativen Interviews mit dem Workshopleitenden. Die Aussagen entsprechenden den gemeinsam mit dem Workshopleitenden vorgenommenen Bündelungen und diese wurden den angesprochenen Themen zugeordnet.

Tabelle 13: Ergebnisse teilnarratives Interview mit Workshopleitenden (eigene Darstellung)

Kategorie:	Bemerkung Teamleiter:
Handbuch	«Sprache muss noch einfacher und weniger werden» «Übersichtlichkeit in Ordnung» «Orientierung im Dokument ist gut» «Die verwendeten Beispiele sind sehr hilfreich»
Präsentationsvorlage	«Sprache muss noch einfacher sein, für Teilnehmer und moderierende Führungskraft» «Anweisungen auf den Folien sind sehr nützlich und viel besser als Handzettel»
Ablauf, Inhalt, Methoden	«Einleitung geht zu lange und sollte gekürzt werden. Je nach Involvierung der Gruppe ist 2.5h sehr lang oder sehr kurz» «Problemdefinition und Problemanalyse funktioniert gut, bei der Lösungssuche haben die Mitarbeitenden grosse Probleme eigenständig Ideen zu kreieren»
Sicht Moderator	«Zwei Moderatoren sind zwingend, um bei «Sackgassen» den Ausweg zu finden» «Die Leitfragen waren für die eigene mentale Vorbereitung und die Gesprächsführung sehr wichtig» «Moderator braucht eine Uhr, um sich orientieren zu können»
Sicht Teilnehmer	«Nicht länger als 2.5 Stunden, Konzentration lässt schnell nach» «Zu Beginn ist der Redeanteil sehr gering. Je länger es dauert, desto mehr beteiligen sich die Teilnehmenden»
Bilanzierung	«Positiv: der Ablauf des Workshops konnte eingehalten werden und den Mitarbeitenden hat es sehr gut gefallen. Es konnten konkrete Massnahmen abgeleitet werden. Ein Teamleiter kann mit dem Leitfaden ein Workshop durchführen, aber er benötigt eine hohe Motivation dazu» «Negativ: Das leiten des Workshops ist für den Workshopleitenden sehr anspruchsvoll. Ich war nach jedem Workshop fix und fertig»

9.2 Reaktion der Workshopteilnehmenden

Am Ende der drei Workshops wurde die Reaktion der Mitarbeitenden mittels einer schriftlichen Umfrage erhoben. Abbildung 24 stellt die Ergebnisse der Skala *Zufriedenheit* dar. Die Rücklaufquote war bei beiden Fragen 100%. Dabei ist ersichtlich, dass 18 Teilnehmende die höchste Einschätzung vergaben und 7 Teilnehmende die Zweithöchste. Dies macht deutlich, dass die Teilnehmenden den Workshop insgesamt als zufriedenstellend bewerten.



Abbildung 24: Ergebnisse Fragebogen zur *Zufriedenheit* (eigene Darstellung)

Abbildung 25 stellt die Ergebnisse der Skala *Nützlichkeit* dar. Dabei ist ersichtlich, dass 17 Teilnehmende die höchste Einschätzung vergaben und 7 Teilnehmende die Zweithöchste. Eine Person bewertete die *Nützlichkeit* des Workshops mit dem neutralen Mittelwert.

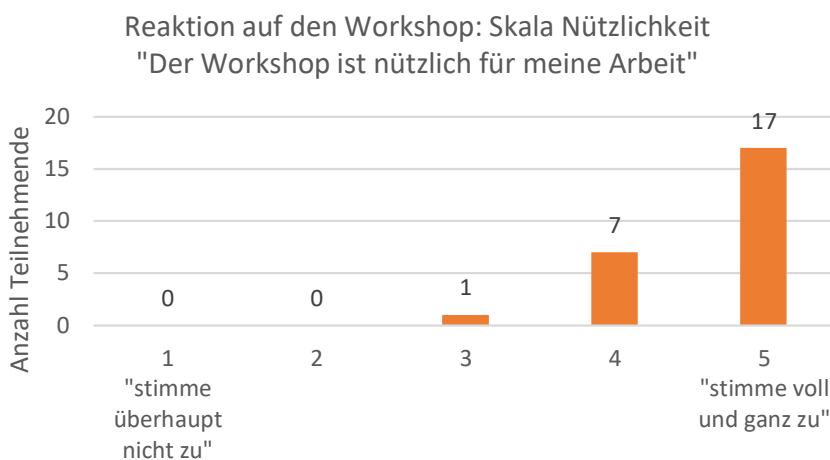


Abbildung 25: Ergebnisse Fragebogen zur *Nützlichkeit* (eigene Darstellung)

9.3 Verhalten der Workshopteilnehmenden

Die folgenden Ergebnisse beschreiben die von den Workshopteilnehmenden wahrgenommene Verhaltensänderung, vor und acht Wochen nach dem Workshop. Die Ergebnisse der Prüfung auf Normalverteilung mittels Kolmogorov-Smirnov-Tests ist in Tabelle 14 ersichtlich.

Tabelle 14: Kolmogorov-Smirnov-Test Pre-/Posttest Verhalten (Quelle: Software IBM SPSS)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Pretest	.310	23	<.001	.786	23	<.001
Posttest	.283	23	<.001	.802	23	<.001

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Die Signifikanz bei Pre- sowie Posttest ist <.001 und somit deutlich kleiner als das Signifikanzniveau von $p = .05$. Dies bedeutet, dass zum nicht-parametrischen Vergleich der beiden abhängigen Stichproben der Wilcoxon-Test verwendet wird. Die Ergebnisse des Wilcoxon-Tests sind in Tabelle 15 abgebildet.

Tabelle 15: Ergebnis Wilcoxon-Test Pre-/Posttest Verhalten (Quelle: Software IBM SPSS)

Teststatistiken ^a	
	Posttest - Pretest
Z	-.258 ^b
Asymp. Sig. (2-seitig)	.796

a. Wilcoxon-Test

b. Basiert auf positiven Rängen.

Die asymptotische Signifikanz liegt bei einer zweiseitigen Hypothese bei $p = .796$. Die in dieser Arbeit formulierte Arbeitshypothese ist jedoch gerichtet, wodurch die Signifikanz halbiert wird. Für die folgende Diskussion wird die berechnete Signifikanz von $p = .398$ verwendet. Für die Beurteilung der Effektstärke wurde der Korrelationskoeffizient (r) bestimmt. Dieser beträgt 0.054.

$$r = \frac{z}{\sqrt{n}} = \frac{-.258}{\sqrt{23}} = 0.054$$

Beim Posttest wurde zusätzlich die wahrgenommene Veränderung der Kommunikation zwischen dem Workshop und acht Wochen danach abgefragt (Tabelle 16). Der Mittelwert liegt mit 3.87 über dem neutralen Wert von 3. Die tiefste Bewertung liegt ebenfalls beim neutralen Wert von 3. Somit hat keine Person eine negative Veränderung seit dem Workshop geäußert.

Tabelle 16: Ergebnisse Posttest Messung Wirksamkeit (eigene Darstellung)

"Die Kommunikation hat sich seit dem Workshop verbessert"					
Schichten	Mittelwert	SD	Min	Max	n=
Nacht-, Früh-, und Spätschicht	3.87	0.74	3	5	23

9.4 Anforderungskriterien an den Leitfaden für Teambuilding

Die Anforderungen an den Leitfaden wurden im Rahmen der Forschungsfrage 2 in Zusammenarbeit mit den Fachgebietsleitenden definiert. Nach der Durchführung der drei Workshops wurde der Leitfaden den Fachgebietsleitenden präsentiert und den Erfüllungsgrad der definierten Kriterien mittels eines Fragebogens abgefragt. Abbildung 26 zeigt die Einschätzung der Fachgebietsleitenden bezüglich der Frage, wie *selbsterklärend* der Leitfaden gestaltet ist.

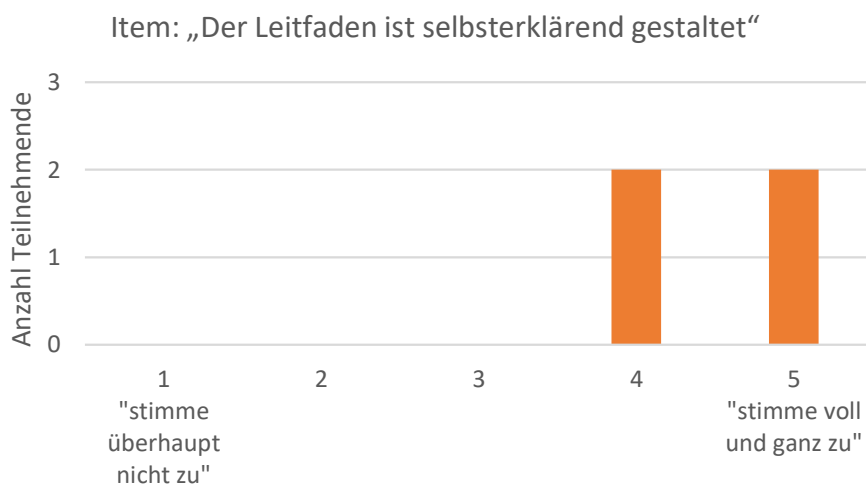


Abbildung 26: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium *selbsterklärend* (eigene Darstellung)

Abbildung 27 zeigt die Einschätzung der Fachgebietsleitern bezüglich der übersichtlichen Gestaltung.

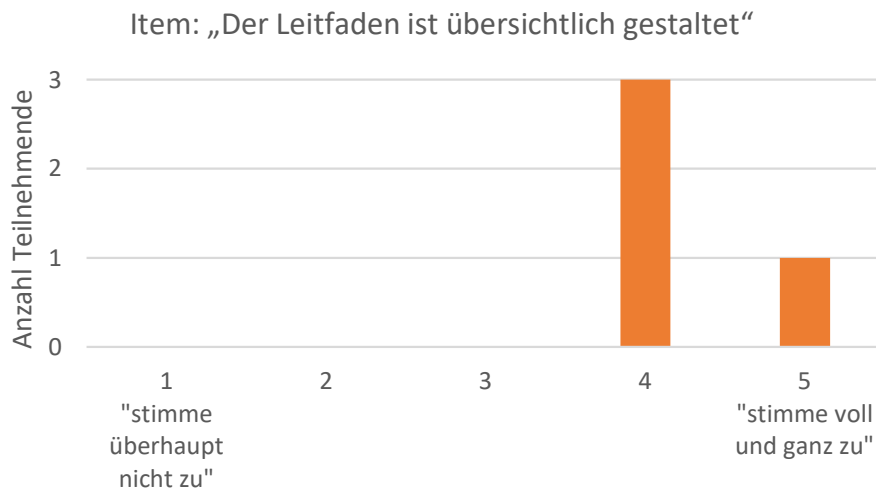


Abbildung 27: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium *Übersichtlichkeit* (eigene Darstellung)

Abbildung 28 zeigt die Einschätzung der Fachgebietsleitenden dazu, ob der Leitfaden in genügend verständlicher Sprache verfasst worden ist.

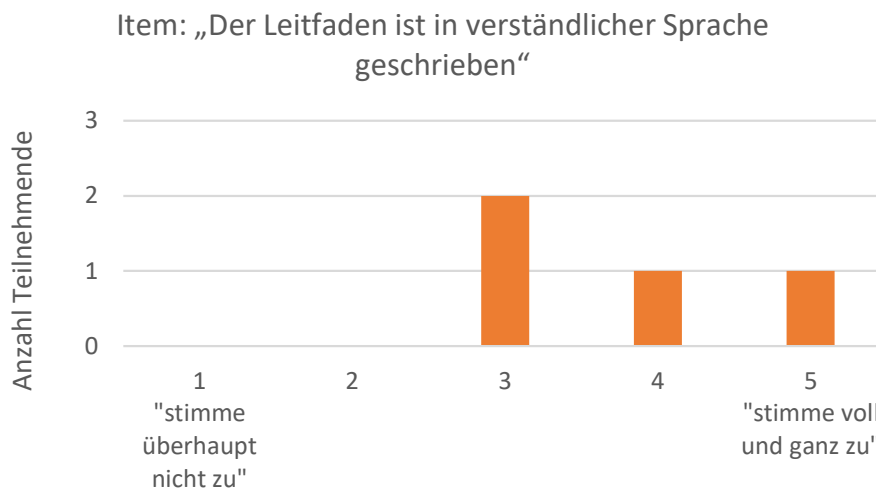


Abbildung 28: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium *einfache Sprache* (eigene Darstellung)

Abbildung 29 zeigt die abschliessende Bewertung der Fachgebietsleitenden, ob sie es ihren Teamleitenden zutrauen, mit Hilfe des entwickelten Leitfadens ein Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung durchzuführen.

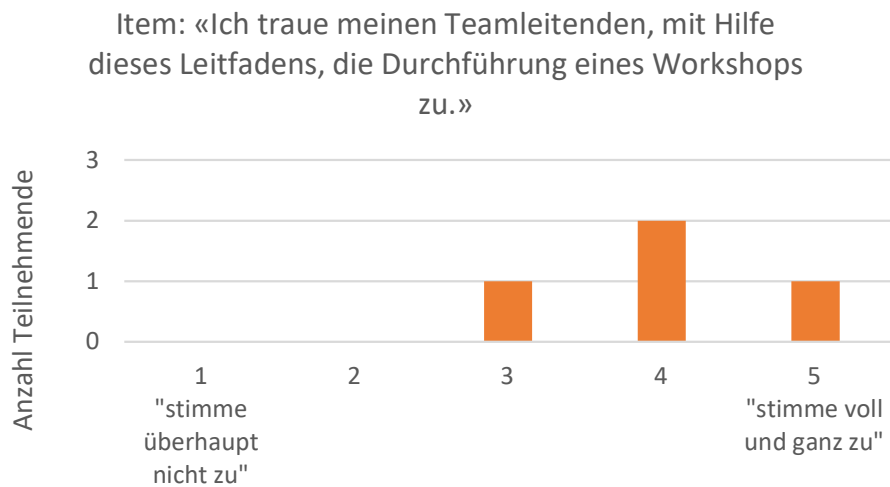


Abbildung 29: Ergebnisse Evaluation Anforderungskriterium: Teamleiter als moderierende Führungskräfte (eigene Darstellung)

Bei der *Übersichtlichkeit* und der Frage danach, wie *selbsterklärend* der Leitfaden ist, konnten hohe Bewertungen erreicht werden. Bezüglich der verwendeten Sprache wurden zwei Mal neutrale Bewertungen und zwei Mal positive Bewertungen gegeben. Betreffend der Zuversicht, dass die Teamleitenden einen Workshop eigenständig durchführen können, äusserte sich eine Person neutral, eine stimmte «voll und ganz» zu und zwei waren eher positiv gestimmt. Im Freitext des Fragebogens wurde zwei Mal eine sprachliche Vereinfachung des Leitfadens erwähnt. In der abschliessenden Rückmelderunde waren sich die Teilnehmer einig, dass bei der Erstdurchführung durch einen Teamleitenden eine Begleitung durch einen methodenstarken Zweitmoderator erfolgen sollte.

10 Diskussion – Teil 2

Die zur Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen in Kapitel 9 präsentierten Daten, werden im folgenden Kapitel eingeordnet, kritisch diskutiert und ein Fazit daraus gezogen.

10.1 Evaluation der Stärken und Schwächen des Leitfadens

Ziel der teilnarrativen Interviews war es, die Forschungsunterfrage 3.1 beantworten zu können, um die Ergebnisse in die finale Überarbeitung des Leitfadens einfließen zu lassen.

F3.1: «Welche Stärken und Schwächen hat der Leitfaden aus Sicht des Workshopleitenden?»

Als wahrscheinlich grösste Stärke kann festgehalten werden, dass eine direkte Führungskraft mit dem gleichen Workshopkonzept und mit drei unterschiedlichen Teams von Geringqualifizierten eigenständig eine Teambuildingmassnahme durchführen konnte. Diese Erkenntnis bestätigt die Ergebnisse aus den theoretischen Grundlagen, wonach ein Problemlöseprozess mit Geringqualifizierten möglich ist (Ulich, 2020). Die Schritte eins bis sechs des Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984) konnten inhaltlich in den Workshop integriert und eingehalten werden. Ebenso erfreulich ist die steigende Beteiligung der Teilnehmenden je länger der Workshop dauerte. Dies stellt nach Comelli (1994) ein gutes Signal für einen fortschreitenden Teamprozess dar. Als besonders hilfreich hat der Workshopleitende die Anweisungen in der Präsentationsvorlage sowie die selbst vorbereiteten Leitfragen empfunden. Diese halfen ihm in der mentalen Vorbereitung auf das Fokusthema und um die Gespräche während des Workshops zu lenken.

Ebenfalls bewährt hat sich der Einsatz eines zweiten Moderators. Obschon dieser nur einen geringen Redeanteil hatte, so ermöglichte dies dem Workshopleitenden eine kurze Pause einzulegen oder die Gespräche aus Sackgassen zu führen.

Als Schwäche des Leitfadens konnte der Teilschritt der Lösungssuche identifiziert werden. Aus Sicht des Workshopleitenden hatten die Teilnehmenden am meisten Mühe bei der Generierung von eigenen Ideen (vgl. Schritt 5 des Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984)). Dies kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden. Zum einen sind die Mitarbeitenden nicht gewohnt, eigene Lösungsvorschläge ausarbeiten zu müssen. Zum anderen liess die Konzentration der Teilnehmenden mit der Zeit nach. Der stark dialogisch aufgebaute Workshop führte dazu, dass nach 2.5 Stunden die Konzentration nachliess, was mit den Ergebnissen von Busch (2014) übereinstimmt. Gerade in der Phase der Lösungssuche war die enge Führung des Teams besonders

wichtig und erforderte vom Workshopleitenden hohe Aufmerksamkeit. Diese führte zu einer hohen Belastung des Workshopleitenden und ist ebenso eine Schwäche des Leitfadens. Der Workshopleiter wird vom Autor dieser Arbeit, im Vergleich zu anderen Teamleitenden, als sprachlich versiert und hoch motiviert eingeschätzt. Der Leitfaden kann fehlende Methodenkompetenz kompensieren, jedoch nicht kommunikative Kompetenzen oder Motivation. Somit ist es fraglich, ob der Leitfaden genügend Hilfestellung bietet, damit eine sprachlich weniger kompetente und motivierte Führungskraft ebenfalls Workshops eigenständig durchführen kann. Dies zeigt wiederum die zentrale Rolle der direkten Führungskraft im Teamentwicklungsprozess auf.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Stärken und Schwächen des Leitfadens durch die teilnarrativen Interviews erhoben und die Forschungsunterfrage F3.1 beantwortet werden konnte. Als Herausforderung konnte die hohe Belastung des Workshopleitenden identifiziert werden. Ob sich die Belastung mit Wiederholungen reduziert, kann zurzeit nicht beantwortet werden. Dies zeigt zugleich die Limitation dieser Evaluation auf. Die erhobenen Resultate basieren auf den Rückmeldungen eines Workshopleitenden aus drei Workshops. In der Kombination mit diesem Teamleiter und diesen drei Teams, konnten mit Hilfe des Leitfadens Teambuildingmassnahmen durchgeführt werden. Um den Leitfaden weiter entwickeln zu können, muss dieser bei unterschiedlichen Bedingungen getestet und diese Erfahrung in die Weiterentwicklung des Leitfadens einfließen.

Eine erfolgreiche Durchführung eines Teambuildingworkshops führt nicht zwangsläufig zu besseren Resultaten. Um die Wirksamkeit des Leitfadens zu messen, wurde nach dem Workshop die Reaktion sowie das wahrgenommene Verhalten mittels einer Pre-/Posttest Messung erhoben. Die daraus gewonnenen Resultate werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

10.2 Messung der Reaktion

Ziel der Messung auf der Reaktionsebene war die formulierte Arbeitshypothese (H1) mit Blick auf die *Zufriedenheit* sowie die *Nützlichkeit* in Bezug auf die Workshopteilnehmenden beantworten zu können.

H1: «Die Teambuildingmassnahme wird von den Workshopteilnehmenden positiv bewertet.»

Das Item zur *Zufriedenheit* erhielt die höchste und zweithöchste Bewertung, während *Nützlichkeit* einmal neutral bewertet und ansonsten ebenfalls mit den höchsten Ausprägungen eingeschätzt wurde. Somit kann festgehalten werden, dass die Teilnehmenden mit dem Workshop zufrieden waren und diesen auch als nützlich empfanden. Die Resultate entsprechen damit dem wissenschaftlichen Forschungsstand. Hohe Bewertungen der *Zufriedenheit* am oberen positiven Ende der Bewertungsskala sind nach Kauffeld (2016) keine Seltenheit. Allerdings hängt gemäss Dixon (1990) die *Zufriedenheit* mit einer Massnahme kaum mit dem Lernerfolg zusammen. Dies bestätigte ebenfalls Mayer (2003) in zwei Fallstudien, wo eine hohe *Zufriedenheit* nach dem Training keine Konsequenz auf das Verhalten zeigte. Hingegen konnten bei sehr intensiven Trainings, bei welchen die *Zufriedenheit* tief bewertet wurde, langfristig Verhaltensänderungen festgestellt werden (Kauffeld, 2016). Somit stellt sich nicht nur die Frage, welche Ausprägung bei der *Zufriedenheit* für einen maximalen Lerntransfer steht, sondern ob es überhaupt einen Zusammenhang zwischen Reaktion und Lernerfolg gibt, wie das im hierarchischen Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1967, 1994) beschrieben wird. Verschiedene Forschungsarbeiten konnten den fehlenden Zusammenhang zwischen Reaktion und Lernerfolg unterdessen belegen, wodurch weiter entwickelte Evaluationsmodelle entstanden sind (Alliger & Janak, 1989).

Ebenso sind die Gründe dafür unklar, wieso die Massnahme so positiv bewertet worden ist. So könnte allein die Erleichterung, dass die Massnahme zu Ende ist, zu einem positiven Resultat geführt haben. Eine weitere Möglichkeit könnte der Umstand sein, dass die Mitarbeitenden unter Beisein der Vorgesetzten angehört wurden, was die Bewertung ebenfalls beeinflusst haben könnte. Es ist aber auch denkbar, dass der Workshop eine positive Erfahrung war, weil dieser eine willkommene Abwechslung zur monotonen täglichen Arbeit darstellte.

Kritisch muss die Übersetzung der Items in die Muttersprachen der Mitarbeitenden betrachtet werden. Es ist nicht sichergestellt, dass diese auch das messen, was sie messen sollen. Somit hätte entweder nur mit den validen Items in deutscher Sprache gearbeitet werden sollen oder aber mit Items, die in der jeweiligen Sprache geprüft sind. In diesem Falle hätte jedoch noch

sichergestellt werden müssen, dass das Item in deutscher und jenes in der Fremdsprache dasselbe messen. Da dies jedoch den Fokus dieser Arbeit verlassen hätte, wurde darauf verzichtet.

Zusammenfassend kann die Alternativhypothese (H1) auf der Reaktionsebene als zutreffend beurteilt werden. Die Workshopteilnehmenden haben *Zufriedenheit* sowie *Nützlichkeit* positiv bewertet, allerdings ist die Aussagekraft dieser Untersuchung gesamthaft betrachtet gering. Wie erwähnt, können anhand der Reaktion der Teilnehmenden auf eine Massnahme keine Voraussetzungen über den Lerntransfer und das zukünftige Verhalten gemacht werden. Es kann jedoch zumindest festgehalten werden, dass die Massnahme als eine tendenziell positive Erfahrung und als nicht völlig unnütz wahrgenommen worden ist. Dies mag eine geringfügige Erkenntnis sein, jedoch zumindest eine gute Basis für eine hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden an zukünftige Teambuildingmassnahmen wieder teilzunehmen. Obschon die Aussagekraft von Reaktionsmessungen gering ist, so empfiehlt der Autor, diese auch in zukünftigen Workshops zu verwenden. Es ist eine ressourcenschonende Möglichkeit, ein direktes Feedback zu erhalten und hieraus allfällige Anpassung des Workshopinhaltes abzuleiten. Zu überlegen ist, die Umfragen nicht direkt im Anschluss an den Workshop, sondern mit ein paar Tagen Abstand durchzuführen. Dies könnte zu einer objektiveren Betrachtung führen.

10.3 Messung des Verhaltens

Ziel der Pre-/Posttest-Messung war, die durch die Teilnehmenden wahrgenommene Veränderung vor und nach dem Workshop zu messen und die formulierte Nullhypothese (H0) ablehnen zu können.

H0: «Die Teambuildingmassnahme wird von den Workshopteilnehmenden neutral bewertet».

Die Teambuildingmassnahme hatte keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden (Median vorher = 4, Median nachher = 4; asymptotischer Wilcoxon-Test: $Z = -0.258$, $p = .398$, $n = 23$). Die Effektstärke liegt bei $r = 0.054$ und entspricht nach Cohen (1992) einem schwachen Effekt.

Somit konnten keine signifikanten Ergebnisse erzielt, die Nullhypothese nicht abgelehnt und kein positiver Effekt des Teambuildings nachgewiesen werden. Diese Resultate entsprechen nicht den

Erwartungen, zumal alle Einflussfaktoren des Rahmenmodell des Transferprozesses nach Baldwin und Ford (1988) bestmöglich berücksichtigt worden sind. Nachfolgend werden Erklärungen dafür dargelegt.

Teamentwicklung ist zwar ein etabliertes und evaluiertes Konzept, allerdings taten sich wissenschaftliche Untersuchungen immer schwer, die Wirksamkeit von Teambuilding nachzuweisen. Dies mag auch ein Grund dafür sein, wieso nur wenige Forschungsergebnisse existieren. Die erste quantitative Untersuchung, welche aus heutiger Sicht den wissenschaftlichen Anforderungen genügt, wurde durch Salas et al. (1999) durchgeführt. In der Metaanalyse wurde die Wirksamkeit von elf Studien zu Teambuilding im Zeitraum zwischen 1965 und 1990 zusammengefasst. Auf der objektiven Resultatebene konnten keine signifikanten Effekte festgestellt werden. Auf der Ebene der subjektiven Wahrnehmung wurden beim Ansatz der *Rollenklärung* geringe positive Tendenzen, bei der *Zielorientierung*, *Problemlösung* und auf der *Beziehungsebene* jedoch ebenfalls keine signifikanten Effekte festgestellt. Zehn Jahre später konnten Klein et al. (2009) mittels einer Metaanalyse bei allen vier Prozessinterventionen signifikant positive Effekte auf die Output-Variablen feststellen. Der Ansatz der *Zielsetzung* zeigt mit einer Korrelation von 0.37 die stärksten Effekte, gefolgt von der *Rollenklärung* mit 0.35. Jedoch auch der Beziehungsansatz konnte mit 0.26 sowie der Problemlösungsansatz mit 0.24 signifikant positive Resultate erzielen. Diese vielversprechenden Resultate konnten in empirischen Untersuchungen von Hämmelmann und van Dick (2013) bestätigt werden. In Anbetracht des heutigen Forschungsstandes sind die nicht signifikanten Ergebnisse auf der Verhaltensebene in dieser zusammenfassenden Darstellung nicht verwunderlich. Ein Blick zurück auf das Input-Prozess-Output-Input (IPOI) Modell in Kapitel 2.1 verdeutlicht nochmals, wie viele Faktoren auf das Verhalten und schlussendlich das Ergebnis einwirken. Dies zeigt die Komplexität auf, mit welcher Forschende beim Nachweis der Wirksamkeit von Teambuildingmassnahmen auf Verhaltens- und Resultatebene konfrontiert sind.

Eine weitere mögliche Erklärung für die fehlenden Nachweise der Wirksamkeit in der Pre-/Post-test-Messung ist die Anzahl an durchgeführten Teambuildingmassnahmen. Nach Comelli (2003) werden Verbesserungen oft erst nach der zweiten oder dritten Teammassnahme sichtbar. Somit ist es nicht erstaunlich, dass diese einmalige Massnahme noch keine signifikant positiven Effekte hervorbrachte. Hervorzuheben ist jedoch auch, dass keine negativen Effekte aufgetreten sind. Die kommenden Tage nach dem Workshop haben in der subjektiven Wahrnehmung des Autors mehrere Mitarbeitende fast schon überschwänglich über das Erlebte berichtet. Diese positive Stimmung hätte sich auch in eine grosse Enttäuschung wandeln können, wenn die gewünschte Verbesserung nach dem Workshop nicht in der erhofften Geschwindigkeit eingetroffen wäre.

Weiter wäre es möglich, dass die gewählte Teammassnahme (Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung) nicht den Bedürfnissen der Teams entspräche. Dieser Ansatz wurde gewählt, da diese Massnahme auf die Bedürfnisse der Fachgebiete zugeschnitten ist, jedoch nicht auf die Bedürfnisse der einzelnen Teams, welche am Pilot-Workshop teilgenommen haben. Es ist nicht auszuschliessen, dass eine Analyse auf Teamebene andere Bedürfnisse identifiziert hätte, als dies auf Ebene der Fachgebiete der Fall war.

In der Verhaltensmessung wurden die Teilnehmenden nach ihrer subjektiven Wahrnehmung gefragt. Damit eine Veränderung wahrgenommen werden kann, müssen die am Workshop definierten Massnahmen in konkrete Verhaltensänderungen umgesetzt werden. Das reine Wissen reicht für eine Verhaltensänderung nicht aus. Aus subjektiver Sichtweise des Autors wurde die Umsetzung der definierten Massnahmen ungenügend eingefordert, was wiederum die zentrale Rolle der Führungskraft betont. Mit einem kritischen Blick auf das Rahmenmodell des Transferprozesses nach Baldwin und Ford (1988) lassen sich noch viele weitere mögliche Ursachen identifizieren, wieso keine signifikanten Verhaltensänderungen wahrgenommen werden konnten. Da die zentralsten Begründungen aufgeführt wurden, wird auf weitere Ausführungen verzichtet.

Falls bei der Pre-/Posttest-Messung signifikante positive Veränderung festgestellt worden wären, hätte sich die Frage nach der internen Validität der Ergebnisse gestellt. Es hätte sichergestellt werden müssen, dass die Veränderung auf die Massnahme und nicht auf andere Ursachen zurückzuführen sind. Dies wäre mit der Verwendung einer Kontrollgruppe möglich gewesen. Diese Gruppe hätte bei den Pre-/Posttest-Messung teilgenommen, jedoch nicht bei der Massnahme selbst. Hierfür hätte eine der drei Schichten nicht am Workshop teilnehmen dürfen. Aufgrund der sowieso schon kleinen Gruppengrösse und der Sorge um Unmut zwischen den Mitarbeitenden wurde darauf verzichtet.

Beim Posttest wurde zusätzlich die wahrgenommene Veränderung der Kommunikation zwischen dem Workshop und acht Wochen danach abgefragt (Tabelle 16). Der Mittelwert liegt mit 3.87 über der neutralen und zugleich tiefsten Bewertung von 3. Daraus lässt sich eine leicht positive Tendenz schliessen. Allerdings kann eine Veränderung des natürlichen Verhaltens allein dadurch erzeugt werden, dass Mitarbeitende wissen, Teil einer Untersuchung zu sein. Dies bedeutet, dass gewisse Veränderungen in der Pre-/Posttest-Messung alleinig auf den sogenannten Hawthorne-Effekt zurückzuführen sein könnten und nicht mit der Massnahme an sich zusammenhängen müssen (Kauffeld, 2016).

Das Ziel der Pre-/Posttest-Messung war es, die Wirksamkeit der Teambuildingmassnahme auf der Verhaltensebene messen zu können. Dies konnte klar nicht erreicht werden. Mögliche Gründe hierfür sind vielfältig und wurden in diesem Kapitel dargelegt. Somit kann anhand der im Pre-/Posttest erhobenen Daten, keine abschliessende Aussage über die Wirksamkeit des erarbeiteten Leitfadens gemacht werden. Genauere Aussagen sollten jedoch nach der dritten Massnahme möglich sein. Daraus lässt sich für zukünftige Untersuchungen folgende Arbeitshypothese formulieren:

HX: «Nach der dritten Teambuildingmassnahme werden positive Verhaltensänderungen durch die Workshopteilnehmenden wahrgenommen.»

10.4 Evaluation der Anforderungskriterien

Das Ziel dieser abschliessenden Veranstaltung ist die Beantwortung der beiden Forschungsunterfragen F3.2 und F3.3.

F3.2: «Wie *übersichtlich*, *einfach verständlich* und *selbsterklärend* beurteilen die Fachgebietsleitenden den Leitfaden?»

F3.3: «Trauen die Fachgebietsleitenden den Teamleitenden, mit Hilfe dieses Leitfadens zu, eigenständig Teambuilding durchzuführen?»

Der Leitfaden wurde bezüglich der Anforderung *Übersichtlichkeit* und des *selbsterklärenden* Aufbaus entweder mit der höchsten oder zweithöchsten Bewertung eingeschätzt. Die *Verständlichkeit* des Leitfadens wurde als neutral bis sehr positiv eingeschätzt.

Im Rahmen der Forschungsfrage F2 zweifelten die Fachgebietsleitenden daran, dass die Teamleitenden eigenständig Teambuilding-Workshops durchführen können. Diese Frage wurde in der Evaluation des Leitfadens aufgegriffen und durch die Fachgebietsleitenden mit neutraler bis maximaler Bewertung eingestuft. Der Leitfaden scheint also dazu zu führen, dass Vorgesetzte den Teamleitenden grundsätzlich zutrauen, Workshops eigenständig durchzuführen. Weil keine Pretest-Messung möglich war, kann nicht auf eine Einstellungsänderung der Fachgebietsleitenden geschlossen werden. Jedoch kann anhand der Resultate zumindest eine tendenziell positive Einstellung der Fachgebietsleitenden gegenüber der Durchführbarkeit von Teambuildingmassnahmen festgehalten werden.

Basierend auf den dargelegten, positiven Ergebnissen können die in der Forschungsunterfrage 3.2 definierten Anforderungen als erfüllt betrachtet werden. Besonders erfreulich ist die tendenziell positive Einschätzung der Fachgebietsleitenden bezüglich der Durchführbarkeit von Teambuildingmassnahmen. Dies ist besonders relevant, weil die Fachgebietsleitenden das Durchführen von Teambuilding genehmigen, einfordern und unterstützen müssen. Somit kann die die Forschungsunterfrage 3.3 ebenfalls positiv beantwortet werden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse müssen die limitierenden Faktoren dieser Untersuchung berücksichtigt werden. An der Evaluation haben vier Personen teilgenommen. Aufgrund dessen konnte die Anonymität nicht sichergestellt werden und eine mögliche Beeinflussung durch z.B. soziale Erwünschtheit ist nicht auszuschliessen. Zu Beginn der Veranstaltung berichtete der Workshopleitende über seine Erfahrungen an den drei Workshops. Er zeigte auf, dass es Teamleitenden möglich ist, Teambuilding eigenständig durchzuführen. Diese Äusserungen könnten die Fachgebietsleitenden bei ihren Bewertungen ebenfalls beeinflusst haben. Für den Fragebogen wurden selbst generierte Beispielaussagen sowie nur ein Item pro Skala verwendet. Auf die Ausarbeitung eines der wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechenden Fragebogens wurde verzichtet. Infolge der geringen Teilnehmeranzahl wäre auch dann keine statistische Auswertung möglich gewesen.

An dieser Stelle der Arbeit wurden die Ergebnisse der drei Forschungsunterfragen (3.1-3.3) und Hypothesen (H1) dargelegt, diskutiert und die übergeordnete Forschungsfrage (3.0) beantwortet.

Bis zu diesem Zeitpunkt nicht diskutiert, wurde der Faktor der organisationalen Unterstützung, welcher in Kapitel 6.2, identifiziert wurde. Die Bereitschaft von Mitarbeitenden an Teambuildingmassnahmen teilzunehmen und das erlernte Wissen in die tägliche Arbeitstätigkeit zu integrieren, ist massgebend abhängig von der kommunizierten Erwartungshaltung und der Unterstützung durch die direkte Führungskraft (Baldwin et al., 2010; Busch, 2014; Holten & Baldwin, 2003; Machin, 2002). Damit wird Teambuilding zur alltäglichen Führungsaufgabe. Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung eines Leitfadens für Teambuilding und damit den Teamleitenden das methodische Rüstzeug dazu zur Verfügung zu stellen. Der Leitfaden befähigt motivierte Führungskräfte Teambuilding durchzuführen, wird jedoch unmotivierte Führungskräfte nicht motivieren können. Hier werden deren Führungskräfte gefordert sein, den Sinn zu vermitteln, zu fördern und einzufordern.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Arbeit zu einem abschliessenden Fazit zusammengefasst.

11 Fazit

Die Technologisierung der Arbeitswelt fordert die FFB-Group auf den Ebenen des Individuums, der Teams und der gesamten Organisation. Das Konzept der Teamentwicklung kann hier einen Beitrag leisten, um mit den Herausforderungen von heute und in Zukunft besser umgehen zu können. In dieser Masterarbeit wurde der Teamentwicklungsbedarf der fünf Fachgebiete der FFB-Group identifiziert, ein Leitfadens für Teambuilding entwickelt und dieser nach dem Praxistest evaluiert.

Im ersten Teil der Arbeit konnte anhand der Quellen Teambuilding als geeignetes Konzept identifiziert werden. Welcher Ansatz des Teambuildings für die FFB-Group geeignet ist, führte zur Forschungsfrage F1. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Entwicklungsbedürfnisse der Fachgebiete unterschiedlich sind und Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung daher ein geeignetes Konzept darstellt. Ebenso konnte im ersten Teil der Arbeit die Führungskraft als zentrales Element in der Teamentwicklung und insbesondere für die Teamentwicklung mit Geringqualifizierten identifiziert werden. Um nicht nur ein wirksames, sondern auch ein zielgruppengerechtes Konzept zu entwickeln, wurde mit Forschungsfrage F2 geklärt, welche Anforderungen die Fachgebietsleitenden an den Leitfadens stellen.

Basierend auf den qualitativ erhobenen Anforderungen, sowie dem Problemlösezyklus nach Bransford und Stein (1984), wurde ein Leitfadens für Teambuilding mit dem Ansatz der Problemlösung entwickelt. Mittels des Rahmenmodells des Transferprozesses nach Baldwin und Ford (1988) wurde die *einfache Sprache* sowie die organisationale Unterstützung, als wichtige Faktoren im Transferprozess identifiziert. Während das Konzept der *einfachen Sprache* bei der Umsetzung des Leitfadens berücksichtigt wurde, wurde die organisationale Unterstützung in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde der Leitfadens unter Einbezug aller Beteiligten des Teambuildings evaluiert. Hierfür wurden die übergeordnete Forschungsfrage 3.0 sowie Forschungsunterfragen (F3.1, F3.2, F3.3) und die Arbeitshypothese (H1) formuliert.

Aus den teilnarrativen Interviews mit dem Workshopleitenden geht hervor, dass anhand des Leitfadens drei Workshops mit drei unterschiedlichen Teams erfolgreich durchgeführt werden konnten. Weiter konnten aufgrund der detailreichen Rückmeldung, diverse Punkte in der finalen Über-

arbeitung des Leitfadens berücksichtigt und Forschungsunterfrage F3.1 damit beantwortet werden. Zukünftige Workshops werden zeigen, ob der Leitfaden auf für andere Teams und Teamleitende geeignet ist oder ob Anpassungen notwendig sein werden.

Die Wirksamkeit der durchgeführten Massnahme wurde auf der Reaktions- und der Verhaltensebenen evaluiert und hierfür die Arbeitshypothese H1 gebildet. Die Untersuchung konnte auf der Reaktionsebene bei *Zufriedenheit* und *Nützlichkeit* hohe positive Bewertungen erzielen und die Arbeitshypothese H1 auf der Reaktionsebene bestätigen. Gemäss des aktuellen Forschungsstand sind hohe positive Werte keine Seltenheit, jedoch auch kein guter Indikator für einen hohen Transfererfolg. Zumindest kann festgehalten werden, dass die Teilnehmenden die Workshops als tendenziell positiv wahrgenommen haben, was sich fördernd auf deren Bereitschaft zur Teilnahme an zukünftigen Massnahmen auswirken könnte.

Auf der Verhaltensebene konnten keine Veränderungen wahrgenommen und die Nullhypothese H0 somit nicht abgelehnt werden. Eine mögliche Erklärung hierfür bietet die einmalige Durchführung der Massnahme. Oft werden Veränderungen erst nach mehrfachen Massnahmen sichtbar, worauf für zukünftige Forschungen folgende Arbeitshypothese HX gebildet werden konnte:

HX: «Nach der dritten Teambuildingmassnahme werden positive Verhaltensänderungen durch die Workshopteilnehmenden wahrgenommen.»

Im dritten Evaluationsteil wurde der entwickelte Leitfaden durch die Fachgebietsleitenden anhand den in Forschungsunterfrage 3.2 formulierten Anforderungen bewertet. Die durchwegs positiven Bewertungen lassen darauf schliessen, dass die Anforderungen erfüllt sowie damit die Forschungsunterfrage F3.2 beantwortet wurde.

Besonders positiv hervorzuheben ist die Einschätzung der Fachgebietsleitenden bezüglich der Durchführbarkeit von Teambuildingmassnahmen. Während sie sich im Rahmen der Forschungsfrage F2 hierzu noch sehr kritisch äusserten, so zeigen die Bewertungen in der Evaluation eine deutlich optimistischere Einschätzung. Dies ist besonders relevant, weil die Fachgebietsleitenden das Durchführen von Teambuilding genehmigen, einfordern und unterstützen müssen. Damit kann auch die letzte Forschungsunterfrage 3.3 als bestätigt angesehen werden.

Obschon auf der Verhaltensebene keine Veränderung wahrgenommen wurden, so kann diese Arbeit dennoch als Teilerfolg gewertet werden. Ein in Teamentwicklung unerfahrener Teamleiter

konnte anhand des Leitfadens drei Workshops eigenständig planen und durchführen. Die steigende Partizipation der Teilnehmenden während des Workshops sowie die positiven Rückmeldungen auf der Reaktionsebene zeigen, dass das Konzept Teambuilding auf positive Resonanz bei den Mitarbeitenden stösst. Ebenso festzuhalten ist die positive Einschätzung der Fachgebietsleitenden bezüglich der Durchführbarkeit, was die Grundbasis für das weitere Vorgehen darstellt. Diese Arbeit kann keine Belege für die Wirksamkeit von Teambuilding liefern, jedoch bestätigt sie, dass Teambuilding durch Führungskräfte mit Geringqualifizierten möglich ist. Aus Sicht der Forschung mag diese Arbeit keine neuen Erkenntnisse bringen, aus Sicht eines produzierenden Industriebetriebes ist es jedoch ein Schritt in Richtung eines verstärkten Dialoges und effizienterer Teamarbeit.

Ein wirksames und zielgruppengerechtes Konzept wird jedoch nicht reichen, um nachhaltig Teambuilding zu betreiben. Hierfür wird es eine Organisation benötigen, welche dies einfordert, Führungskräfte, welche die Rahmenbedingungen hierzu schaffen und Mitarbeitende, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Zum Schluss bleibt ein Blick auf die Weiterführung des begonnenen Teamentwicklungsprozesses in der FFB-Group. Aufgrund der erfreulichen Ergebnisse und den positiven Rückmeldungen aller Beteiligten, erfolgt die Empfehlung zur Einführung von Teambuilding. Die Teamleitenden sollen in der Handhabung des Leitfadens sowie in der Rolle der Prozessbegleitenden geschult werden. Bevor sie ihren ersten Workshop eigenständig durchführen, sollen sie die Möglichkeit bekommen, einer erfahrenen Führungskraft bei der Moderation zu assistieren. Durch einen regelmässigen Austausch zwischen den Teamleitenden, kann von den individuellen Erfahrungen gegenseitig profitiert und der Leitfaden den Bedürfnissen der Teams weiter angepasst werden.

Die Technologisierung der Arbeitswelt bietet ein grosses Forschungsfeld im Bereich der Teamentwicklung. In Kapitel 2.3 wurden die Kriterien zur Eignung für Teamentwicklung beschrieben. Dieser Definition entsprechen jedoch sehr unterschiedliche Teams, welche sich in ihrer Aufgabe, Zweck und Grad der gegenseitigen Abhängigkeit stark unterscheiden. Somit wäre es möglich, dass einige Teams mehr von einer spezifischen Teamentwicklungs-massnahme profitieren als andere. Zukünftige Forschung könnten hier anknüpfen und wichtige Hinweise zur gemeinsamen Bewältigung der Technologisierung der Arbeitswelt liefern.

12 Literaturverzeichnis

- Alliger, G. M. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's level of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00661.x>
- Allmendinger, J. & Ebner, C. (2006). Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 227–239. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.227>
- Antoni, C. H. (1996). Gruppenarbeit mehr als ein Konzept: Darstellung und Vergleich unterschiedlich Formen der Gruppenarbeit. In C. H. Antoni (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven* (S. 19–48). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Baitsch, C. (1985). *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung. Eine hermeneutische Analyse bei Industriearbeitern in einer sich verändernden Arbeitssituation* (Europäische Hochschulschriften Reihe 6, Psychologie, Bd. 162). Bern: Lang.
- Baldwin, T. & Ford, K. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(4), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Baldwin, T., Ford, J. K. & Blume, B. D. (2010). Transfer of Training 1988-2008. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (S. 41–70). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Baldwin, T. & Magjuka, R. J. (2014). Organizational Context and Training Effectiveness. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations* (S. 99–129). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315806662>
- Bransford, J. D. & Stein, B. S. (1984). *The ideal problem solver. A guide for improving thinking, learning, and creativity*. New York: W. H. Freeman.
- Bredel, U. & Maaß, C. (2016). *Ratgeber Leichte Sprache. Die wichtigsten Regeln und Empfehlungen für die Praxis*. Berlin: Dudenverlag.
- Brown, K. G. & Sitzmann, T. (2011). Training and Employee Development for Improved Performance. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (S. 469–503). Washington: American Psychological Association.
- Buller, P. F. & Bell, C. H. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 305–328. <https://doi.org/10.5465/256190>
- Bungard, W. & Antoni, C. H. (1998). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 377–404). Bern: Huber.

- Busch, C. (2014). *Stressmanagement für Teams. In Service, Gewerbe und Produktion - Ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual* (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Cahannes-Kocher, J. (2019). Faktenblatt Barrierefreiheit - Leichte Sprache. Ein Faktenblatt für die Bundesverwaltung, Version 2.1, April 2019, 1–5.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Comelli, G. (1994). Teamentwicklung - Training von "family groups". In L.M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen* (S. 61–84). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Comelli, G. (2003). Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 169–189). Göttingen: Hogrefe.
- Dixon, N. M. (1990). The relationship between trainee responses on participant reaction forms and posttest scores. *Human Resource Development Quarterly*, 1(2), 129–137. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920010204>
- Dyer, W. G. (1987). *Team building. Issues and alternatives* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Fengler, J. (1978). Editorial zum Schwerpunktthema „Aktionsforschung“, (9), 377–379. Gruppendynamik.
- Forjanic, L. (2002). *Bildungsmotivation und Berufsplanung bei FacharbeiterInnen gegenüber ungelernten Berufstätigen in Beziehung zur Persönlichkeit (intellektuelle Voraussetzungen, Zeitperspektiven und Belohnungsaufschub)*. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Graz, Graz.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2009). *Training in organizations. Needs assessment, development, and evaluation* (4. ed.,). Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Guzzo, R. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, 2nd ed., S. 269–313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hämmelmann, A. & van Dick, R. (2013). Entwickeln im Team – Effekte für den Einzelnen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(2), 221–238. <https://doi.org/10.1007/s11612-013-0207-1>
- Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennlein, S. & Jöns, I. (2006). Kompetenzentwicklung von Arbeitsgruppen durch Teamfeedback. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 15(1), 29–42. <https://doi.org/10.1515/arbeits-2006-0104>

- Hertel, G. & Hüffmeier, J. (2014). Teamarbeit: Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5., vollständig überarbeitete Auflage, S. 221–262). Bern: Verlag Hans Huber.
- Hilpisch, K. (2012). *Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen: Der GER im Überblick* (1. Aufl.). Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Holten, E. F. & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 57–77). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Information Factory. (2015). *Deutschland führt?!* Verfügbar unter: https://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie_2015.pdf
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Kauffeld, S. (2004a). *Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). Fragebogen*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Kauffeld, S. (2004b). *Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). Handanweisung*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings Entwickeln, Erfolge Messen, Transfer Sichern* (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S., Brennecke, J. & Strack, M. (2009). Erfolge sichtbar machen: das Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings. In S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (1. Aufl., S. 55–62). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2018). Input-Prozess-Output-Modell (IPO-Modell). In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 217–220). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation in Training. In R. L. Craig (Hrsg.), *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development* (S. 67–112). New York: McGraw Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels. A practical guide for effective evaluation of training programs* (1st ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. et al. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>

- Kromrey, H. (2001). Evaluation - ein vielschichtiges Konzept: Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung; Empfehlungen für die Praxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 24(2), 105–111. <https://doi.org/37648>
- Kühn, T. (2017). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *The American Psychologist*, 73(4), 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>
- Lantz, A., Ulber, D. & Friedrich, P. (2021). *Effektive Teamarbeit. Probleme erkennen, einschätzen und lösen* (1. Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Maaß, C. & Rink, I. (2018). *Handbuch Barrierefreie Kommunikation* (1. Aufl.). Berlin: Frank & Timme. <https://doi.org/10.26530/20.500.12657/43216>
- Machin, A. M. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development. State-of-the-art lessons for practice* (vol. 3, 1st ed., S. 263–301). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, B. M. (2003). *Systemische Managementtrainings. Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag. Verfügbar unter: <https://permalink.obvsg.at/AC03690390>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Weinheim: Julius Beltz GmbH & Co. KG. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-e-pflicht-2019387>
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753. <https://doi.org/10.5465/255942>
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1997). Methods, Tools, and Strategies for Team Training. In M. A. Quiñones (Ed.), *Training for a rapidly changing workplace. Applications of psychological research* (1st ed., S. 249–280). Washington, DC: American Psychological Association.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. et al. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903–933. <https://doi.org/10.1518/001872008X375009>
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, J. E. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329. <https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation* (6th ed.). München: Franz Vahlen.

- Sluss, D. M., van Dick, R. & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (S. 505–534). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-016>
- Solga, M. (2011). Förderung von Lerntransfer. In A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl., S. 339–368). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology: Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, 82, 117–153. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1)
- Ulich, E. (2020). *Arbeitspsychologie* (7th ed.). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Van Dick, R. & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- West, M. A. (1994). *Effective teamwork* (1th ed.). Malden: BPS Blackwell.

Anhang

Anhangsverzeichnis

A.1 Forschungsfrage 1: Entwicklungsbedarf Fachgebiete	83
A.2 Forschungsfrage 2: Anforderungsanalyse Leitfaden.....	86
A.3 Evaluation: teilnarratives Interview	88
A.4 Evaluation: Reaktion und Verhalten Mitarbeitende	90
A.5 Evaluation: Fachgebietsleitende	93
A.6 Leitfaden	94
A.7 Workshop Kommunikation.....	95

A.1 Forschungsfrage 1: Entwicklungsbedarf Fachgebiete

A. 1.1 Leitfaden Workshop

Im elektronischen Anhang vorhanden

A. 1.2 Kategoriensystem

zimurs_1.02.2023

Kategoriensystem

Auswertung Gruppendiskussion

Dimension	Kriterium	Praxis (abgeleitete Kategorien)	Ankerbeispiel
Verantwortungsübernahme	Mitarbeitende fühlen sich für das Ergebnis und ihr Team verantwortlich.	Mitarbeitende übernehmen selbstständig Verantwortung	FGL: "Mitarbeitende warten bis andere die Initiative ergreifen"
Zusammenhalt	Mitarbeitende haben gegenseitiges Vertrauen, unterstützen einander und haben hohen Respekt untereinander	Mitarbeitende haben das Gefühl andere durchzuziehen Jeder Mitarbeitende zeigt hohe Einsatzbereitschaft. Team arbeiten zusammen und denken nicht nur für sich	FGL: "Einige Mitarbeitende arbeiten sehr hart und Andere machen das Minimum" FGL: "Mitarbeitende denken manchmal nur an sich"
Aufgabenbewältigung	Aufgaben sind koordiniert, Rollen sind definiert und Informationen werden zur richtigen Zeit ausgetauscht	Mitarbeitende sehen sich nicht als Konkurrenz Informationen zu eigenen Gunsten zurückhalten	FGL: "Mitarbeitende bekämpfen sich und wollen besser dastehen wie der Andere"
Zielorientierung	Ziele sind klar formuliert, kommuniziert, akzeptiert, operationalisiert und erreichbar. Aufgaben und Prioritäten sind den Mitarbeitenden klar.	Mitarbeitende drängen sich in den Vordergrund Fehlende Kooperationsbereitschaft / Zusammenarbeit Team besitzt ein ausgeprägte «Wir»-Gefühl Das Klima im Team ist gut	FGL: "Mitarbeitende sprechen nicht miteinander um einen persönlichen Vorteil zu haben" FGL: "MA helfen sich nicht gegenseitig" FGL: "Es wird nie vom "Team" gesprochen" FGL: "Wenn ich in die Abteilung laufen, spürt mach schon das schlechte Klima" FGL: "Mitarbeitende wissen nicht was ihre Arbeitskolleg:innen tun"
Sonstige Nennungen		Informationen werden in der richtigen Menge und rechtzeitig ausgetauscht Mitarbeitende kennen die Ziele Mitarbeitende akzeptieren die Ziele Ziele sind messbar und erreichbar Möglichkeit bekommen Fähigkeiten Mitarbeitende Motivation Mitarbeitende Gegenseitiges Vertrauen Werte der Mitarbeitende	FGL: "Mitarbeitende informieren einander nicht bei Änderungen" FGL: "Mitarbeitende informieren nicht vollständig" FGL: "Mitarbeitende sagen nur das Nötigste" FGL: "Mitarbeitende wissen nicht was unsere Ziele sind" FGL: "Mitarbeitende können nicht unsere Ziele nennen" FGL: "Mitarbeitender kann in seiner Funktion nicht zeigen was er kann" FGL: "Mitarbeitende sind zu wenig qualifiziert" FGL: "Mitarbeitende möchte gar nicht mehr" FGL: "Mitarbeiter können sich nicht ausstehen" FGL: "Die Einstellung der Mitarbeitende gegenüber der Arbeit ist schlecht"

Analysierte Videosequenzen: 1:32 - 2:48h

Regel:

- Pro Beispiel wird nur ein Punkt verteilt
- Nur eindeutige Beispiele werden einer Dimension zugeteilt. Sonst unter "sonstige Nennungen"
- Wenn ein Beispiel mehreren Dimensionen zugeordnet werden konnte, dann wird es der ersten Kategorie zugeteilt, ausser die erste mögliche Ursache wurde verworfen.

A. 1.3 FAT – Fragebogen, Handanweisung und Excel Auswertung

Im elektronischen Anhang vorhanden

A. 1.4 Bilder und Videomaterial Workshop

Bilder im elektronischen Anhang vorhanden.

Zugriff zu Videos kann beim Autor angefragt werden.

A.2 Forschungsfrage 2: Anforderungsanalyse Leitfaden

A. 2.1 Leitfaden Workshop

Im elektronischen Anhang vorhanden (Seiten 21-28)

A. 2.2 Ergebnis Anforderungen Leitfaden ohne Priorisierung

Phase Teamdiagnose	
Ebene Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • «Keine Wortmeldung»
Ebene Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ein Fragebogen wird als Diagnoseinstrument bevorzugt</u>
Ebene Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • «Keine Wortmeldung»

Phase Planung	
Ebene Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • «Keine Wortmeldung»
Ebene Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Vorbereitungsarbeit • Keine Theorie lernen • <u>Leitfaden muss für die Teamleitenden leicht verständlich sein</u> • <u>Für Teamleiter selbsterklärender Leitfaden</u> • <u>Übersichtlicher Aufbau des Leitfadens</u> (Bedenken, dass die Teamleitenden hierzu fähig sind)
Ebene Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • «Keine Wortmeldung»

Phase Durchführung	
Ebene Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Möglichst viel Praxisbezug, um Bereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen</u> • Keine langen Gruppenübungen • Abwechslungsreiche Workshop (sitzen / stehend / zuhören / aktiv mitarbeiten) • <u>Mitarbeitende oft sprechen lassen</u> (Mitarbeitende schreiben nicht gerne) • Möglichst alle Teammitglieder einbeziehen • Mitarbeitende haben Angst vor der negativen Reaktion von anderen Mitarbeitenden • Wenn schriftliche Anweisungen, dann in sehr einfacher Sprache, eventuell mehrsprachig • Zuhören und sprechen ist für die Mitarbeitenden zum Teil schwierig (aber besser als lesen und schreiben). • Abwechslungsreich zwischen kognitiver Belastung und spielerische Übungen • Aufzeigen, was die Teamentwicklung für einen Mehrwert hat.
Ebene Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsterklärende Anleitungen
Ebene Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst für unterschiedliche Situationen anwendbar • Mitarbeiter sollen aktiv mitarbeiten • <u>Maximale Dauer des Workshops beträgt 120 Minuten</u> (Aufmerksamkeitsspanne der Mitarbeitenden) • <u>2 - 4 Workshops pro Team und Jahr sind machbar</u>

A. 2.3 Bilder Workshop

Im elektronischen Anhang vorhanden

A.3 Evaluation: teilnarratives Interview

A.3.1 Leitfaden

Leitfaden teilnarratives Interview

Stichprobe

Funktion	Funktion in der FFB-Group	Ausbildung	Deutsch
Workshopleiter	Teamleiter seit 9 Jahren	Bäckermeister	Muttersprache
Interviewer	Fachbereichsleiter seit 1 Jahr	Ingenieur FH	Muttersprache

Durchführung am 16./17.02.2023, Sitzungszimmer Cube, FFB Group Standort Volketswil

Dauer: 6 / 8 / 12 Minuten

Hauptteil / Erzählaufforderung

- Interviewer: «Wie ist es dir Heute ergangen?»
- Bemerkung:
 - Interviewer hört nur zu und notiert sich Punkte wo er nachhaken möchte.
 - Workshopleitender reden lassen bis er von selbst aufhört

Immanentes Fragen

- Nachhaken bei den Punkten welchen der Workshopleiter noch zu unklar war.

Examamentes Fragen

- Interviewer: «Sprechen wir über den Ablauf der Workshop.»
 - «War diese sinnvoll?»
 - «konntest du diesen einhalten?»
- Interviewer: «Sprechen wir über den Inhalt und Methoden des Workshop.»
 - «War diese sinnvoll?»
 - «konntest du diesen einhalten?»
- Interviewer: «Sprechen wir über dich als Moderator.»
 - «Wo hattest du Probleme?»
 - «Was ist dir einfach gefallen?»
- Interviewer: «Was denkst du?»
 - «Wie ist es deinen Mitarbeitenden ergangen?»
 - «Was hat ihnen gefallen?»
 - «Wo hatten sie Mühe?»

Bilanzieren Fragen

- Interviewer: «Bitte fasse den heutigen Workshop aus folgend Blickwinkel zusammen»
 - «Deine Sichtweise»
 - «Mitarbeitende»
 - «Der Leitfaden»
 - «Die Präsentationsvorlage»

Dokumentation

Stichwortartig nach dem Format: Leitfaden Handbuch, Leitfaden Präsentationsvorlage, Ablauf, Inhalt, Methoden, Sicht Mitarbeitender, Sicht Workshopleitender

A. 3.2 Ergebnis teilnarratives Interview, Handnotizen Interviewer

Im elektronischen Anhang vorhanden

A.4 Evaluation: Reaktion und Verhalten Mitarbeitende

A. 4.1 Fragebogen Reaktion, deutsche Version

Teilnehmer F/S/N – 1-10

Auswertung

„Der Workshop hat mir sehr gut gefallen.“

Bitte ankreuzen!

stimme überhaupt nicht zu ← → stimme voll und ganz zu

«Der Workshop ist nützlich für meine Arbeit.»

stimme überhaupt nicht zu ← → stimme voll und ganz zu

MIGROS
Industrie

28

A. 4.2 Fragebogen Verhalten Pre-/Posttest, mehrsprachige Version

Teilnehmer F/S/N – 1-10

(Strg)

Vorbereitungsaufgabe vor dem Teamworkshop

Bitte ankreuzen!

„Wie zufrieden bist du mit der Kommunikation in deinem Team?“

"Ekibinizdeki iletişimden ne kadar memnunsunuz?"

"Sa jeni të kënaqur me komunikimin në ekipin tuaj?"

Sehr unzufrieden ← → Sehr zufrieden

Çok memnuniyetsiz Çok Memnun Kalmak

Shume i pakenaqur Shume e kenaqur

MIGROS
Industrie

Nimm dieses Blatt ausgefüllt an den Workshop mit, Danke! Tobias & Urs

A. 4.3 Kolmogorov-Smirnov-Test

Verarbeitete Fälle

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Pretest	23	100.0%	0	0.0%	23	100.0%
Posttest	23	100.0%	0	0.0%	23	100.0%

Deskriptive Statistik

		Statistik	Standard Fehler	
Pretest	Mittelwert	4.0435	.13304	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	3.7676	
		Obergrenze	4.3194	
	5% getrimmtes Mittel	4.0483		
	Median	4.0000		
	Varianz	.407		
	Standard Abweichung	.63806		
	Minimum	3.00		
	Maximum	5.00		
	Spannweite	2.00		
	Interquartilbereich	.00		
	Schiefe	-.033	.481	
	Kurtosis	-.239	.935	
	Posttest	Mittelwert	4.0000	.14058
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts		Untergrenze	3.7085	
		Obergrenze	4.2915	
5% getrimmtes Mittel		4.0000		
Median		4.0000		
Varianz		.455		
Standard Abweichung		.67420		
Minimum		3.00		
Maximum		5.00		
Spannweite		2.00		
Interquartilbereich		.00		
Schiefe		.000	.481	
Kurtosis		-.566	.935	

A. 4.4 Wilcoxon-Test

Zusammenfassung des Wilcoxon-Tests bei verbundenen Stichproben

Gesamtzahl	23
Teststatistik	36.000
Standardfehler	11.619
Standardisierte Teststatistik	-.258
Asymptotische Sig. (zweiseitiger Test)	.796

Ränge

		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Posttest - Pretest	Negative Ränge	7 ^a	6.00	42.00
	Positive Ränge	5 ^b	7.20	36.00
	Bindungen	11 ^c		
	Gesamt	23		

a. Posttest < Pretest

b. Posttest > Pretest

c. Posttest = Pretest

Deskriptive Statistiken


	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Minimum	Maximum
Pretest	23	4.0435	.63806	3.00	5.00
Posttest	23	4.0000	.67420	3.00	5.00

A.5 Evaluation: Fachgebietsleitende

A. 5.1 Fragebogen

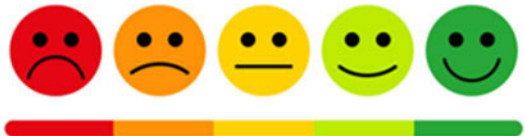
„Der Leitfaden ist selbsterklärend gestaltet“

stimme überhaupt nicht zu ← → stimme voll und ganz zu



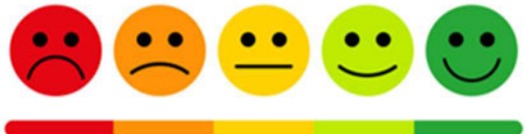
„Der Leitfaden ist übersichtlich gestaltet“

stimme überhaupt nicht zu ← → stimme voll und ganz zu




„Der Leitfaden ist in verständlicher Sprache geschrieben“

stimme überhaupt nicht zu ← → stimme voll und ganz zu



«Ich traue meinen Teamleitenden, mit Hilfe dieses Leitfadens, die Durchführung eines Workshops zu.»

stimme überhaupt nicht zu ← → stimme voll und ganz zu



A.6 Leitfaden

A. 6.1 Handbuch zu Leitfaden

Im elektronischen Anhang vorhanden

A. 6.2 Präsentationsvorlage zu Leitfaden

Im elektronischen Anhang vorhanden

A.7 Workshop Kommunikation

A. 7.1 Präsentationsvorlage Workshop «Kommunikation»

Im elektronischen Anhang vorhanden