



Teamarbeit im Wandel: Eine Momentaufnahme teamdynamischer Prozesse im Rahmen einer Restrukturierung der Stiftung Job Training

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autor
Olav Lindau

Betreuungsperson
Corina Armoneit

Praxispartnerin
Stiftung Job Training
Alessandro Meier

Abstract

Die Stiftung Job Training begleitet Jugendliche und jungen Erwachsenen beim Eintritt in den ersten Arbeitsmarkt und befindet sich derzeit in einer operativen Restrukturierung. Um das Erleben der Teamarbeit im Wandel zu erfassen, wurde qualitativ eine normative Evaluation als Momentaufnahme im Stiftungsteam durchgeführt. Aufbauend auf dem Input-Prozess-Output-Modell wurden insbesondere Teamrollen, Verantwortlichkeiten und die Teamkohäsion genauer untersucht. Methodisch kombiniert wurden dafür ein systematisierendes Experteninterview mit der Geschäftsführung sowie leitfadengestützte Interviews mit Teammitgliedern. Ausgewählt wurden die zehn Teilnehmenden über ein Purposive- und Convenience-Sampling im Altersbereich von 24 bis 52 Jahren und mit unterschiedlichen Funktionen. Die fokussierte Interviewanalyse weist auf eine Professionalisierung durch neue Stellenprofile, eine Zweiteilung des Teams und einen Standortwechsel hin, während Effizienzdefizite fortbestehen. Kommunikationsorientierte Rollen dominieren bei fehlenden strategischen und umsetzungsstarken Typen, was sich auf den Fortschritt auswirkt. Neu definierte Verantwortlichkeiten werden teils noch unscharf wahrgenommen und vereinzelt zeigt sich eine Überbelastung. Die Teamkohäsion wird hoch bewertet, könnte jedoch aufgrund ausgeprägter Harmonie die Innovationskraft begrenzen. Insgesamt legt die erste Restrukturierungsphase ein stabileres Fundament, bedarf jedoch klare Verantwortungs- und Stellvertretungsregelungen, die gezielte Ergänzung fehlender Rollen sowie Förderung kritischer Diskurse. Die Studie liefert einen Einblick in die Teamdynamik im organisationalen Wandel und praxisnahe Impulse für eine nachhaltige Teamentwicklung in der Stiftung.

Schlagerwörter: organisationale Restrukturierung, Teamarbeit, Teamrollen, Verantwortlichkeitsstruktur, Teamkohäsion

Diese Arbeit enthält 122'705 Zeichen (inkl. Leerzeichen, ohne Anhang).

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2	Fragestellungen und Zielsetzung.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Teams in Organisationen	4
2.2	Organisationale Restrukturierung	5
2.3	Teamdynamische Prozesse und Teamleistung	7
2.3.1	Input-Prozess-Output-Modell	7
2.3.2	Verantwortlichkeiten in Teams	9
2.3.3	Teamrollen nach Belbin	9
2.3.4	Teamkohäsion	12
2.4	Chancen und Herausforderungen der Teamarbeit	13
3	Methode	14
3.1	Forschungsdesign	15
3.2	Sampling	16
3.3	Qualitative Erhebungsmethoden	17
3.3.1	Systematisierendes Experteninterview	17
3.3.2	Leitfadengestützte Interviews.....	18
3.3.3	Stimulus und Pretests	19
3.4	Fokussierte Interviewanalyse	20
3.4.1	Datenbereinigung und -aufbereitung.....	20
3.4.2	Kategoriensysteme	21
3.4.3	Datenanalyse.....	22
4	Ergebnisse	23
4.1	Restrukturierung in der Stiftung Job Training	23
4.2	Veränderungen und Herausforderungen der Teamarbeit	25
4.3	Aktuelle Teamleistung aus Sicht der Expertenperson.....	26

TEAMARBEIT IM WANDEL

4.4	Verantwortlichkeiten	27
4.5	Teamrollen	29
4.6	Teamkohäsion.....	32
4.7	Verbesserungsmöglichkeiten für die Teamarbeit.....	33
5	Diskussion.....	35
5.1	Interpretation der Ergebnisse	35
5.2	Implikation für die Praxis: Handlungsempfehlungen	38
5.3	Kritische Reflexion und Limitationen.....	39
5.4	Anregungen und Ausblick	41
6	Fazit	42
	Literaturverzeichnis	43
	Abbildungsverzeichnis.....	50
	Hilfsmittelverzeichnis	51

1 Einleitung

Zu Beginn werden Ausgangslage und Praxispartnerin vorgestellt und die Problemstellung aufgezeigt. Anschliessend werden daraus die Fragestellungen und Ziele der Studie abgeleitet, bevor der Aufbau der Arbeit skizziert wird.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Für junge Menschen ist das Erwachsenwerden mit der Bewältigung zentraler Entwicklungsaufgaben verbunden, die den Übergang in den nächsten Lebensabschnitt markieren. Besonders prägend ist die Phase des Übergangs von der Schule in die Erwerbstätigkeit, auf die nun auch die zunehmende Komplexität der Welt Einfluss nimmt (Sabatella, Loos, von Wyl & Wehrli, 2024). In dieser Welt, in der soziale Ungleichheit, Umweltprobleme und wirtschaftliche Unsicherheiten zunehmen, gewinnen alternative unternehmerische Ansätze an Bedeutung (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2015). Laut Richez-Battesti und Petrella (2013) stellt Sozialunternehmertum in diesem Kontext ein innovatives Konzept dar. Anders als gewinnorientierte Unternehmen verfolgen diese in erster Linie das Ziel, gesellschaftliche oder ökologische Probleme nachhaltig zu lösen, während wirtschaftliche Rentabilität Mittel zum Zweck bleibt (Richez-Battesti & Petrella, 2013).

Ein schweizerisches Sozialunternehmen in der Region Basel ist die *jobfactory* (eigene Schreibweise). Dieses bietet Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Möglichkeit, erste Einblicke in die Arbeitswelt zu erlangen und sich in einer sinnstiftenden Tätigkeit zu erproben. Die Struktur der Organisation gliedert sich in zwei eng miteinander kooperierende Institutionen: Die *Stiftung Job Training* (JoT) übernimmt die gezielte berufliche und persönliche Förderung, während die *Job Factory Basel AG* praxisnahe Einsätze in realen Arbeitsprozessen verschiedener Geschäftsbereiche ermöglicht (jobfactory, 2024). In Anlehnung an das duale Ausbildungssystem, verbindet die JoT betriebliche Erfahrung mit arbeitsagogischer und sozialpädagogischer Begleitung. Im Zentrum steht ein strukturiertes Förder- und Integrationsprogramm bestehend aus Bewerbungstrainings, schulischen Lernangeboten und individuellem Coaching. Ziel ist eine nachhaltige Integration in den ersten Arbeitsmarkt, welche durch enge Kooperationen mit zuweisenden Stellen sowie externen Berufspartnerschaften unterstützt wird (jobfactory, 2024). Mit diesem ganzheitlichen Ansatz leistet die JoT einen wirksamen Beitrag zur beruflichen Orientierung sowie sozialen Stabilisierung und Teilhabe junger Menschen. Die Teilnahme erfolgt freiwillig oder im Rahmen einer Zuweisung durch Fachstellen wie bspw. Regionale Arbeitsvermittlungszentren oder die Invalidenversicherung. Typische Zuweisungskriterien

sind eine fehlende Tagesstruktur, Arbeitslosigkeit, fehlende Anschlusslösungen nach der Schulzeit, Abbrüche von Lehr- oder Schulverhältnissen, belastende familiäre Umstände, Migrationshintergrund, Suchtproblematiken, psychische Auffälligkeiten, Wiedereingliederung nach Delinquenz sowie der Status vor oder während einer IV-Abklärung (jobfactory, 2024).

Um sich zu entwickeln und den komplexen Bedingungen in einer sich wandelnden *VUKA-Welt*¹ (Mack et al., 2015) anzupassen ist gemäss Jerab und Mabrouk (2023) die organisationale Restrukturierung ein notwendiger und dynamischer Prozess für moderne Unternehmen. Sie kann durch externe Faktoren wie Umweltveränderungen oder durch interne Ziele wie Effizienzsteigerung und Innovation angestossen werden (Jerab & Mabrouk, 2023). Die JoT begann im Sommer 2024 mit einem umfassenden Restrukturierungsprozess mit dem Ziel, Arbeitsabläufe zu professionalisieren und deren Effizienz nachhaltig zu verankern. Dies soll der langfristigen Sicherung des Erfolgs der Organisation und der optimalen Nutzung ihrer Ressourcen dienen. Im Rahmen einer ersten Transformationsphase wurde zunächst eine strategische Planung erarbeitet und darauf aufbauend erste Massnahmen zur Umstrukturierung implementiert. Nun soll die Zusammenarbeit im Team analysiert werden, um gezielt Optimierungspotenziale für ihre Weiterentwicklung in der zweiten Phase der Restrukturierung aufzudecken.

1.2 Fragestellungen und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der laufenden Restrukturierung der JoT und der zentralen Rolle funktionierender Teamarbeit stellt sich die Frage, inwiefern weiterer Handlungsbedarf in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit identifiziert werden kann. Die aus den Erkenntnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen sollen darauf abzielen, nicht nur die Teamarbeit langfristig zu fördern, sondern zugleich einen konstruktiven Beitrag zur Stärkung der Restrukturierung zu leisten. Alter (2019) besagt, dass Teamdynamik den Restrukturierungsprozess massgeblich beeinflussen kann. Eine positive Teamdynamik fördert die Bereitschaft der Mitglieder, Veränderungen anzunehmen und aktiv mitzugestalten (Alter, 2019).

Um die Wirksamkeit umgesetzter Restrukturierungsmassnahmen im JoT-Team zu betrachten und weiterzuentwickeln, soll nun eine vertiefte Evaluation der Teamarbeit erfolgen. Im Detail wird untersucht, wie die Verantwortlichkeitsstruktur im Team wahrgenommen wird. Morgeson, DeRue und Karam (2010) zeigten auf, dass Verantwortlichkeitsklarheit nicht nur das Verständnis der Aufgaben innerhalb des Teams,

¹ Akronym für eine Welt geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

sondern auch das Vertrauen fördert (Morgeson et al., 2010). Ein weiterer Fokus liegt auf der subjektiven Wahrnehmung der Rollen innerhalb der aktuellen Teamkonstellation. Von besonderem Interesse dabei ist, welche Rollen als dominierend oder unterrepräsentiert empfunden werden und ob möglicherweise essenzielle Rollen fehlen. Gemäss Wallace und Becker (2018) ist in Zeiten organisationalen Wandels die klare Definition von Teamrollen von entscheidender Bedeutung. Eine präzise Rollenverteilung hilft, Missverständnisse zu vermeiden, die Kommunikation zu verbessern und die Effizienz zu steigern (ebd.). Zuletzt soll eine Betrachtung der Teamkohäsion wertvolle Einblicke in das Erleben von Zugehörigkeit und Zusammenhalt innerhalb des Teams ermöglichen. Die Teamkohäsion hat nach Carron und Brawley (2000) eine ebenso entscheidende Funktion, da sie die Motivation stärkt und zugleich das Engagement der Mitglieder fördert, die Konfliktbewältigung verbessert sowie die Gesamtleistung des Teams steigert.

Diese drei teamdynamischen Prozesse sind mitunter essenzielle Faktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit (Kauffeld, 2019) und können somit ebenfalls für den organisationalen Wandel von Bedeutung sein. Eine konstruktive Teamdynamik trägt nicht nur zur Steigerung der Produktivität bei, sondern auch zur erfolgreichen Implementierung neuer Strukturen und Prozesse im Unternehmen (Alter, 2019). Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage und im Hinblick auf die Studie ergibt sich die folgende Leitfrage mit Subfragestellungen:

Wie erleben die Mitarbeitenden der Stiftung Job Training die Teamarbeit seit der Implementierung erster Massnahmen im Rahmen einer laufenden Restrukturierung?

- *Wie nehmen sie die Klarheit und Verteilung von Verantwortlichkeiten im Team wahr?*
- *Wie schätzen sie die aktuelle Rollenverteilung im Team ein?*
- *Wie beschreiben sie die gegenwärtige Teamkohäsion im Alltag?*

Ausgehend von den Praxisimplikationen soll eine zweite Leitfrage ermitteln, in welchen Bereichen Verbesserungen erkennbar sind:

Wo ergeben sich Optimierungsmöglichkeiten für die Teamarbeit?

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, auf Grundlage der definierten Fragestellungen mittels einer qualitativen Evaluation das JoT-Team eingehend zu analysieren. Im Mittelpunkt steht dabei eine differenzierte Momentaufnahme der bisher umgesetzten Massnahmen der Restrukturierung sowie deren Auswirkungen auf die drei genannten Aspekte teamdynamischer Prozesse. Ergänzend sollen gezielt Optimierungspotenziale identifiziert werden, die als Basis für die Weiterentwicklung des Teams sowie der

Ergänzung weiterer Massnahmen für die Restrukturierung dienen können. Dabei werden auch Erkenntnisse ausserhalb der untersuchten Dimensionen dokumentiert, um eine ganzheitliche und nachhaltige Betrachtung möglicher Entwicklungsfelder zu ermöglichen und Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen zu bieten. Insgesamt soll die Untersuchung die psychologischen Wirkmechanismen im Team der JoT vor dem Hintergrund des organisationalen Wandels vertieft erschliessen und auf Basis praxisnaher Impulse konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die Einleitung spannt ein theoretischer Bezugsrahmen den Bogen über zentrale Theorien, Modelle und Konzepte, um die Relevanz und Komplexität der Studie tiefgreifend zu beleuchten. Darauf aufbauend erläutert der methodische Teil detailliert das Vorgehen – von der strukturierten Planung über die qualitative Datenerhebung bis zur anschliessenden Auswertung. Im Ergebnisteil werden danach die zentralen Befunde systematisch präsentiert und in einer abschliessenden Diskussion kritisch eingeordnet. Hierbei werden gleichermassen theoretische Ansätze, methodische Vorgehensweisen sowie die Limitationen der Untersuchung reflektiert. Zugleich leitet die Diskussion konkrete Handlungsempfehlungen ab und skizziert weiterführende Forschungsperspektiven. Ein prägnantes Fazit schliesst die Arbeit ab und bündelt nochmals die wesentlichen Erkenntnisse.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel liefert den theoretischen Rahmen für die Studie. Es definiert den Teambegriff im organisationalen Kontext, erläutert zentrale Aspekte des organisationalen Wandels und beleuchtet wesentliche teamdynamische Einflussfaktoren. Abschliessend werden Chancen und Risiken der Teamarbeit aufgezeigt.

2.1 Teams in Organisationen

Organisationen können als komplexe soziale Systeme begriffen werden, die sich aus interdependenten Subsystemen zusammensetzen. Zu den zentralen Struktureinheiten innerhalb dieser Subsysteme gehören die Teams (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019). Trotz der weiten Verbreitung von Teamarbeit existiert bislang keine einheitliche Definition des Teambegriffs. Vielmehr wird dieser über zentrale Merkmale gefasst, die das

gemeinsame Arbeiten im Team kennzeichnen (von Au, 2013). Becker (2016) beschreibt Teams als weit mehr als eine zufällige Ansammlung von Individuen. Es handelt sich vielmehr um eine bewusst gebildete Einheit, bestehend aus mindestens zwei Personen, die in wechselseitiger Interaktion stehen. Weiter führt er als zentrale Elemente gemeinsame Normen und Regeln auf, die das Verhalten strukturieren, sowie eine funktionale Rollenverteilung. Während sich einzelne Teammitglieder auf die Aufgabenbearbeitung konzentrieren, übernehmen andere soziale oder kommunikative Funktionen oder vertreten das Team nach aussen (Becker, 2016). Zudem wird zwischen formellen und informellen Gruppen unterschieden. Von Au (2013) führt dies so aus, dass formelle Gruppen durch klar definierte Strukturen, Rollen und Vorgaben von aussen geprägt sind. Hingegen entstehen informelle Gruppen spontan aus sozialen Beziehungen und funktionieren unabhängig von formellen Rahmenbedingungen (ebd.). Schulz von Thun (1998) unterscheidet an dieser Stelle prägnant zwischen Gruppe und Team, indem er das Team als besonders leistungsfähige Form einer Gruppe begreift, deren Stärke im Zusammenspiel individueller Beiträge liegt (ebd.). Erst eine gewachsene Teamkohäsion ermöglicht dabei eine Leistung, die über die Summe der Einzelbeiträge hinausgeht (Becker, 2019).

Gemäss Nerdinger et al. (2019) macht die zunehmende Komplexität moderner Arbeitsaufgaben eine Bündelung von Wissen und Fähigkeiten mehrerer Personen unverzichtbar. Teams übernehmen dabei nicht nur operative Funktionen, sondern sind auch strukturell bedeutsam. Sie koordinieren Schnittstellen zwischen Bereichen, vertreten unterschiedliche Interessen innerhalb der Organisation und ermöglichen die Verteilung von Verantwortung (Nerdinger et al., 2019), insbesondere bei tiefgreifenden Transformationsprozessen. In solchen Phasen bieten Teams einen institutionellen Rahmen, in dem komplexe Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen und deren Konsequenzen gemeinsam getragen werden können (Mayo & Woolley, 2016). Teams sind dabei keine statischen Einheiten, sondern entwickeln sich dynamisch in Abhängigkeit von den Beziehungen ihrer Mitglieder, den Anforderungen ihrer Aufgaben sowie dem Organisations- und Umweltkontext weiter. Teamleistung entsteht dabei nicht automatisch, sondern bedarf gezielter Förderung, Strukturierung und Reflexion (Kauffeld, 2019).

2.2 Organisationale Restrukturierung

Organisationale Restrukturierung bezeichnet in seiner grundlegendsten Form die umfassenden, geplanten Veränderungen in der Struktur eines Unternehmens. Abhängig davon, welche Dimension der Unternehmensstruktur betroffen ist, werden drei Hauptarten unterschieden: *strategische*, *operative* oder *finanzielle* Restrukturierung (Brunke & Klein, 2012). Da sich die JoT derzeit im Prozess einer operativen Restrukturierung befindet, wird

diese im Folgenden näher erläutert.

Die operative Restrukturierung bezieht sich auf tiefgreifende Veränderungen in der internen Struktur eines Unternehmens, mit dem Ziel einer Kapazitätsanpassung sowie Prozess-, Effizienz- und Ressourcenoptimierung (Brunke & Klein, 2012). Dies kann die Umgestaltung von Hierarchien, Arbeitsprozessen oder Teamstrukturen beinhalten. Oft wird diese Form der Restrukturierung bei einer neuen strategischen Ausrichtung notwendig, um auf marktspezifische oder umweltbedingte Veränderungen zu reagieren (Jerab & Mabrouk, 2023). Sie kann die Einführung flexiblerer Arbeitsweisen, Gestaltung der Rollenzusammensetzung oder eine bessere Aufgabenverteilung in Teams umfassen, um die interne Zusammenarbeit und die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu optimieren (Cascio, 2005). Solche Veränderungen sind häufig komplex und können weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitskultur, Kommunikation und Motivation der Mitarbeitenden haben, weshalb eine sorgfältige Planung und Umsetzung unerlässlich sind (Cascio, 2005; Jerab & Mabrouk, 2023).

Im diesem Kontext spielen Teams eine zentrale Rolle, sowohl in der Umsetzung von Veränderungen als auch als Elemente, die selbst durch die Transformation verändert werden. Der Wandel bringt nicht nur umfangreiche Änderungen in der Organisationsstruktur, sondern auch in den Arbeitsprozessen und den zwischenmenschlichen Beziehungen mit sich, was direkte Auswirkungen auf die Dynamik und Funktionsweise von Teams hat (Jerab & Mabrouk, 2023). Nach Hetty Van Emmerik und Euwema (2008) besteht eine wichtige praktische Implikation darin, dass Organisationen bei Restrukturierungen die Dynamiken sozialer Netzwerke im Blick behalten sollten. Mitarbeitende können auf Veränderungen mit Widerstand reagieren, insbesondere dann, wenn sie den Nutzen für sich selbst nicht erkennen. Die frühzeitige und direkte Einbindung kann helfen, zentrale Herausforderungen wie Unsicherheit, Kontrollverlust und Resistenzen zu adressieren (Hetty Van Emmerik & Euwema, 2008). Dazu schrieb Cascio (2005), dass eine verantwortungsvoll gestaltete Restrukturierung den Menschen als zentrales Potenzial und wertvolle Ressource in den Fokus rückt. Sie anerkennt, dass Mitarbeitende Träger:innen von Wissen, Innovation und Erneuerung sind, insbesondere in wissensbasierten Organisationen, in denen ihr Beitrag entscheidend für eine nachhaltige Entwicklung ist (Cascio, 2005).

Moderne Organisationen stehen vor der Herausforderung, sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, weshalb die Teamarbeit fortlaufend an Bedeutung gewinnt (Kauffeld, 2019). Restrukturierungen sind somit ein Ausdruck von Resilienz und Anpassungsfähigkeit, wobei Veränderung nicht als Hindernis, sondern als entscheidender Faktor für den Fortschritt gesehen wird (Brunke & Klein, 2012).

2.3 Teamdynamische Prozesse und Teamleistung

Die Auseinandersetzung mit Teamarbeit umfasst sowohl die Betrachtung der Teamdynamik, deren grundlegende Merkmale als auch wissenschaftlich belegte Vor- und Nachteile. Dabei kann eine gezielte Zusammensetzung und Entwicklung entscheidend zur erfolgreichen Teamleistung beitragen (Nerdinger et al., 2019). In organisationalen Kontexten ist erfolgreiche Teamleistung ein Produkt aus dem Zusammenspiel der individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Mitglieder, die sich erst in ihrer Kombination wirksam entfalten (Becker, 2016). Teamleistung ist ein mehrdimensionales Konstrukt, das auf der einen Seite objektive Ergebnisgrößen wie Zielerreichung und Effizienz, auf der anderen Seite aber auch subjektive Kriterien wie die Zufriedenheit der Mitglieder mit Prozess und Teamdynamik einschliesst (Hackl, Hasebrook, Baumann & Zünkeler, 2024).

2.3.1 Input-Prozess-Output-Modell

Ein bewährtes theoretisches Framework zur systematischen Betrachtung teamdynamischer Prozesse und Teamleistung ist das *Input-Prozess-Output-Modell* (IPO), welches in Abb. 1 schematisch dargestellt ist. Das Modell, wie es unter anderem von Hackman (1987) für die Teamforschung adaptiert wurde, dient dazu, die komplexe Entstehung von Leistung in interdependenten Arbeitssystemen wie Teams strukturiert zu betrachten (Werkmann-Karcher, 2023). In diesem Verständnis stellen *Inputs* alle vorausgehenden Rahmenbedingungen dar, etwa die Organisationsvariablen, Aspekte des Teamdesigns sowie individuelle Faktoren (Della Picca, 2017). *Prozesse* bezeichnen die intra- und interpersonalen Interaktionen innerhalb des Teams. Darunter fallen Aspekte wie Kommunikation, Rollenverteilung, Konfliktbewältigung oder die Teamkohäsion (Werkmann-Karcher, 2023). Die *Outputs* wiederum beschreiben die Ergebnisse dieser Prozesse, sowohl im Hinblick auf die Zielerreichung als auch auf das psychosoziale Funktionieren der Gruppe und dienen der Bewertung des Erfolgs (Hackman, 1987).

Die Analyse teambezogener Leistung ist insofern anspruchsvoll, als sie nicht allein auf individuelle Verhaltensleistungen zurückzuführen ist, sondern auf die emergente Dynamik kollektiver Prozesse (Hackl et al., 2024). Unter anderem im Rahmen organisationalen Wandels sind drei Faktoren interessant: die Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Entwicklung von Teamkohäsion und die funktionale Verteilung von Teamrollen (Della Picca, 2017; Frey, Hehnen, Pham, Vilser & Fladerer, 2024). Verantwortlichkeitsstruktur (s. Kap. 2.3.2) umfasst die klare Definition dessen, wer wofür zuständig ist. Ein wesentlicher Aspekt, um Ineffizienzen, Rollenkonflikte oder

Verantwortungsdiffusion zu vermeiden (Becker, 2016). Teamrollen (s. Kap. 2.3.3) bieten einen differenzierten Blick auf die funktionale und soziale Diversität in Teams. Dabei bringen Personen unterschiedliche, für die Teamleistung relevante Beiträge ein (Hackl et al., 2024). Teamkohäsion (s. Kap. 2.3.4) wiederum beschreibt das emotionale Bindungs- und Zusammengehörigkeitsgefühl, das massgeblich zur Motivationslage und zur Konflikttoleranz innerhalb des Teams beiträgt (Nerdinger et al., 2019).

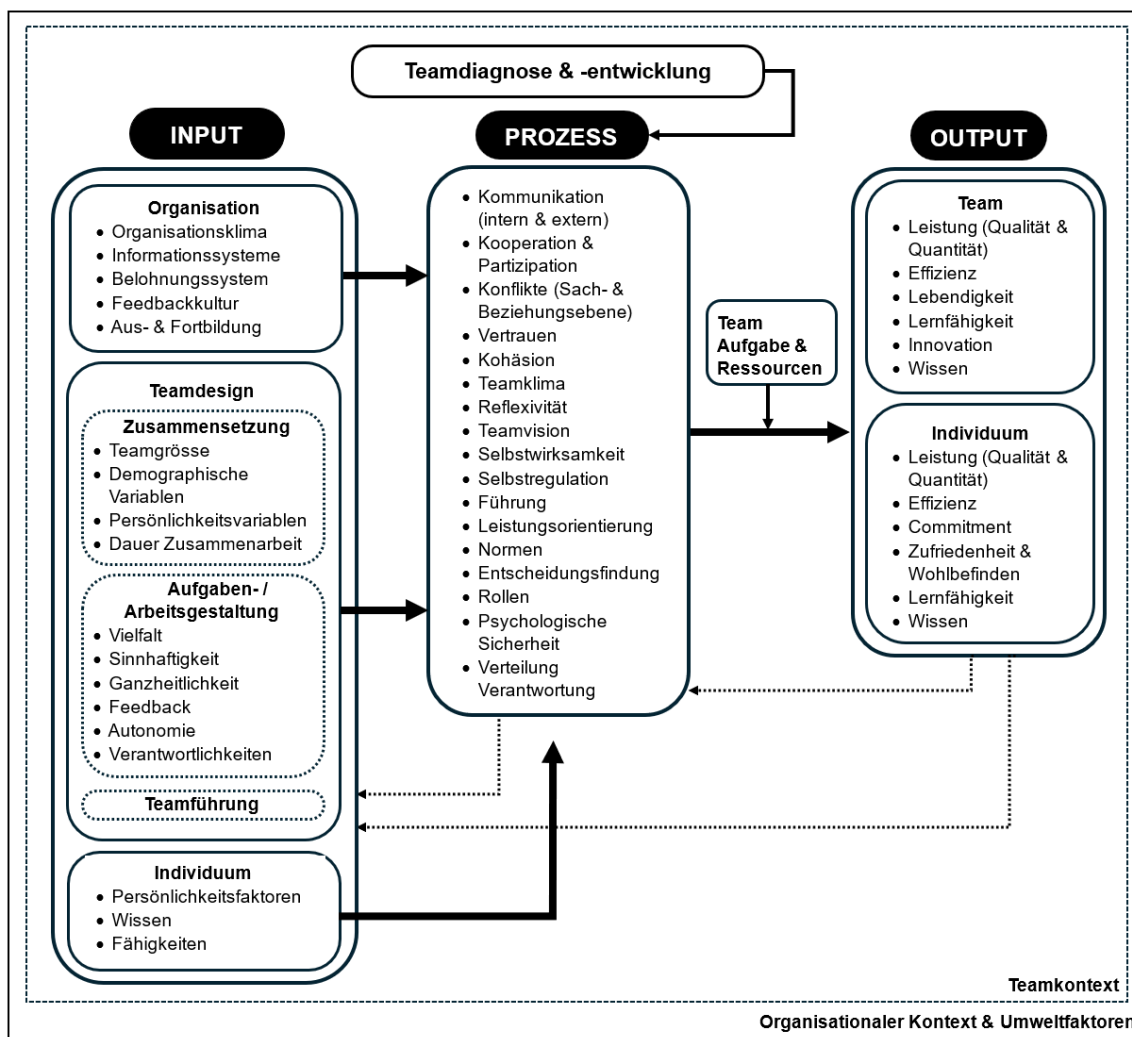


Abb. 1. Modell zur Veranschaulichung des Zusammenhangs von Input-, Prozess- und Outputfaktoren auf die Teamarbeit. Eigene Darstellung in Anlehnung an Della Picca (2017), Hackman (1987), Kauffeld (2019) und Werkmann-Karcher (2023).

Insofern dient die Anwendung des Modells nicht nur als Orientierung, sondern auch als analytisches Instrument zur systematischen Erfassung der relevanten Faktoren der Teamdynamik und Ableitung praxisrelevanter Implikationen für die Teamentwicklung (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005).

2.3.2 Verantwortlichkeiten in Teams

In Anbetracht der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Prozesse des IPOs lassen sich Verantwortlichkeiten als Teil der strukturellen Inputfaktoren im Teamdesign begreifen (vgl. Abb. 1). Der Faktor beeinflusst, wie Teammitglieder interagieren, Aufgaben koordinieren und schlussendlich Leistungen generieren (Heidbrink, 2017). Verantwortlichkeiten beschreiben hierbei nicht nur die formale Zuweisung von Aufgaben, sondern auch die impliziten Erwartungen an Beiträge, Rollenverhalten und Mitverantwortung innerhalb des Teams (Frey et al., 2024). Verantwortlichkeitsstrukturen ermöglichen es Teammitgliedern, ihre Funktion und Bedeutung im Gesamtprozess zu verstehen. Diese Klarheit wirkt sich positiv auf Motivation, Koordination und Entscheidungsprozesse aus und fördert das Gefühl von Sinnhaftigkeit und Autonomie (Graf, Rascher & Schmutte, 2020). Dabei ist zu unterscheiden zwischen formal festgelegten Verantwortlichkeiten, wie bspw. im Rahmen von Stellenbeschreibungen, Projektplänen oder Zuweisungen, und informell entstandenen Verantwortungsübernahmen, die sich im Laufe der Teamdynamik entwickeln (von Au, 2013). Letztere erweisen sich häufig als ebenso bedeutsam für den Teamerfolg, da sie sich an tatsächlichen Kompetenzen und Vertrauen innerhalb der Gruppe orientieren (Graf et al., 2020). Gleichwohl birgt die fehlende Klarheit über Verantwortungen Risiken. Unklare Verantwortungszuweisungen können zu Verantwortungsdiffusion, Rollenkonflikten oder ineffizientem Ressourceneinsatz führen (Becker, 2019; Della Picca, 2017). Frey und Kollegschaft (2024) betonen daher die Notwendigkeit, Verantwortlichkeiten sowohl zu Beginn als auch im Verlauf der Teamarbeit explizit zu thematisieren, transparent zu gestalten und an wechselnde Anforderungen anzupassen, denn in komplexen oder dynamischen Arbeitsumgebungen gewinnt diese Fähigkeit an strategischer Bedeutung.

Insbesondere in Organisationen, in denen Unsicherheiten über Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse aufgrund von Veränderungen bestehen, kann die bewusste Auseinandersetzung mit Verantwortlichkeiten stabilisierend wirken (Heidbrink, 2017). Somit lassen sich in Anlehnung an das IPO erste theoretische Annahmen ableiten, wonach eine klare Definition und Verteilung von Verantwortlichkeiten potenziell förderlich für die Entwicklung zentraler teamdynamischer Prozesse sein könnte.

2.3.3 Teamrollen nach Belbin

Ein leistungsfähiges Team zeichnet sich nicht allein durch den individuelle Beitrag seiner Mitglieder aus, sondern auch durch das Zusammenspiel funktionaler Rollen, die sich im Gruppenprozess herausbilden (Hackl et al., 2024). In der psychologischen Teamforschung existieren gemäss Recherche zahlreiche Modelle zur Beschreibung und

Analyse von Rollen innerhalb von Gruppen. Gerade in organisationalen Kontexten, in denen Teams unter hohem Druck zielgerichtet und effektiv zusammenarbeiten müssen, hat sich das Modell der *Teamrollen nach Belbin* als besonders praxisnah und handlungsleitend etabliert (Aritzeta, Swailes & Senior, 2007). Es bietet eine systematische und gleichzeitig alltagsrelevante Differenzierung typischer Rollenmuster, wie sie im Gruppenkontext immer wieder auftreten (Maximini & Pilster, 2023). Im Anschluss an die Betrachtung von Verantwortlichkeitsstrukturen bietet das Modell von Meredith Belbin eine spezifische Perspektive auf die funktionale und soziale Diversität innerhalb von Gruppen (Becker, 2019). Während Verantwortlichkeiten oft durch strukturelle oder hierarchische Rahmenbedingungen zugewiesen werden (Graf et al., 2020), konzentriert sich das Teamrollenmodell auf die Verhaltenspräferenzen und sozialen Funktionen, die Mitglieder freiwillig oder intuitiv übernehmen (Belbin & Brown, 2022). Diese Teamrollen stellen somit ein bedeutsames Bindeglied zwischen individuellen Inputs und kollektiver Leistung dar und sind als Prozessfaktoren im IPO zu verorten (vgl. Abb. 1).

Belbin (2010) identifizierte insgesamt neun Teamrollen, die sich in drei übergeordnete Kategorien gliedern lassen: *handlungs-*, *kommunikations-* und *wissensorientierte* Typen (ebd.). Diese Typologie bietet ein praxisnahes Raster zur Diagnose und gezielten Förderung von Teamdynamiken (Belbin & Brown, 2022; Hackl et al., 2024) und sind in der Abb. 2 übersichtlich dargestellt. Die Rollen werden von Wallace und Becker (2018) dabei nicht als starre Kategorien, sondern dynamische Muster beschrieben, welche personenabhängig sowie abhängig von Aufgaben, Kontext und Zusammensetzung des Teams sind. Obschon Belbin (2010) davon ausgeht, dass erfolgreiche Teams alle Rollen besitzen müssen, besagen Fieger und Fieger (2018), dass Heterogenität dabei ein Vorteil ist, wobei nicht jede Rolle in jedem Kontext gleich bedeutsam ist, denn es lassen sich Unterschiede in der Gewichtung der Rollen feststellen.

Während einige verzichtbar sind, erweisen sich andere wie der:die *Koordinator:in* als erfolgskritisch (Batenburg, Walbeek & Maur, 2013). Becker (2019) deutet ebenfalls an, dass ein funktionierendes Team nicht auf der Vollständigkeit aller Rollen beruht, sondern auf einer durchdachten, aufgaben- und kontextbezogenen Kombination komplementärer Profile. Eine Untersuchung von Aritzeta et al. (2007) verweist auf deutliche Zusammenhänge von Teamrollen mit Führungsstilen und Veränderungsprozessen, wobei besonders in dynamischen Organisationen Rollen wie *Neuerer:innen*, *Macher:innen* und *Wegbereiter:innen* förderlich sein können. Weiter geben sie Hinweise zur Verbindung der Rollen mit kognitiven Stilen, Konfliktverhalten und Machtdynamiken, was relevant für die Personalauswahl, Gestaltung effektiver Teams und gezielte Interventionen ist (ebd.).

Typenkategorie	Rollenbezeichnung	Teambeitrag	Stärken	Schwächen
handlungsorientiert (action)	Macher:in (shaper)	sorgt für Fortschritt, regt zum Handeln an und zeigt Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, pragmatisch, blüht unter Druck auf	voreilig, provokativ, vernachlässigt Gefühle von anderen
	Umsetzer:in (implementer)	organisiert Umsetzung und setzt Vorhaben um	organisiert, zuverlässig, strukturiert, diszipliniert	unflexibel, eigensinnig
	Perfektionist:in (completer, finisher)	kümmert sich um Details und ist gewissenhaft dabei	sorgfältig, verbindlich, genau	kontrollaffin, gibt Aufgaben schwer ab, verliert sich in Details
kommunikationsorientiert (social, people)	Koordinator:in (coordinator)	fokussiert auf Zielerreichung, kann gut entscheiden und fördert Ideen	souverän, entscheidungsfreudig, selbstsicher, kontrolliert	zögerlich, vermeintlich manipulativ, weniger fachliche Fähigkeiten
	Teamarbeiter:in (team worker)	behält Teamdynamik im Auge, fördert Kommunikation und löst Konflikte	diplomatisch, kann gut zuhören, kooperativ, sensibel	zögerlich, unentschlossen, konfliktscheu
	Wegbereiter:in, Weichensteller:in (resource investigator)	nutzt Kontakte, Neugier und Ideenreichtum, um Chancen für das Team aufzuspüren	enthusiastisch kommunikativ, kann gut netzwerken, denkt voraus, neugierig	überoptimistisch, unfokussiert, verliert schnell Interesse, unkritisch
wissensorientiert (thinking)	Neuerer:in, Erfinder:in (plant)	sorgt für frische Ideen im Team und löst Probleme	kreativ, freidenkend, unorthodox, individualistisch	kein Blick für Nebensächlichkeiten, abgehoben, ignoriert Vorgaben
	Beobachter:in (monitor, evaluator)	steuert analytische Fähigkeiten bei, verliert keine Bodenhaftung	analytisch, konzentriert, kann gut abwägen, ausdauernd, nüchtern	zögerlich, uninspiriert, zu kritisch, bremsend
	Spezialist:in (specialist)	bringt benötigtes Fachwissen ein	eigeninitiativ, engagiert zielstrebig, passioniert	detailverliebt, stellt zu viele Informationen bereit

Abb. 2. Übersicht zum Modell der neun Teamrollen nach Belbin. Eigene Darstellung angelehnt an Becker (2019), Belbin (2010), Belbin & Brown (2022) und Hackl et al. (2024).

Teams sind dann besonders leistungsfähig, wenn sie durch eine komplementäre Verteilung von Stärken und Schwächen gekennzeichnet sind (Mahlstedt, 2022). Häufen sich Schwächen in einem Bereich, gefährdet dies den Teamerfolg. Überlappen sich hingegen Stärken, kann dies zu interner Konkurrenz und Effizienzverlust führen (Becker,

2019). Der Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung ist ein zentraler erster Schritt, um den Austausch zu fördern. Je kleiner die Diskrepanz, desto effektiver arbeitet das Team. Zu wissen, was das Gegenüber braucht und welche eigenen Voraussetzungen für wirksames Handeln nötig sind, schafft dabei die Basis für zielgerichtetes Verhalten (Mahlstedt, 2022). Eine Analyse von Batenburg et al. (2013) zeigt auf, dass der effektive Einsatz von Teamrollen ein hohes Mass an Wahrnehmungsabgleich voraussetzt, wobei die Wahrnehmungen oft stark divergieren. Mahlstedt (2022) nennt als Bedingung dafür einen offenen Austausch auf einer Vertrauensbasis, die es allen ermöglicht, sich authentisch einzubringen. Maximini und Pilster (2023) empfehlen die Rollenklärung im Prozess transparent zu gestalten, damit individuelle Stärken gezielt genutzt und Defizite ausgeglichen werden können.

Dem IPO entsprechend eröffnet sich die theoretische Perspektive, dass eine ausgewogene und aufgabengerechte Rollenverteilung mit der Qualität teamdynamischer Prozesse in Beziehung stehen könnte.

2.3.4 Teamkohäsion

Die Erforschung von Kohäsion gehört zu wichtigen Themen der Gruppen- und Teampsychologie, ist jedoch trotz ihrer breiten Anwendung in Forschung und Praxis konzeptuell vielschichtig und theoretisch herausfordernd (Carron & Brawley, 2012). Festinger (1950) beschrieb erstmals Gruppenkohäsion als die resultierende Kraft, welche die Mitglieder dazu bewegt in der Gruppe zu bleiben und sich verbunden zu fühlen. Gemäss Rios und Mackey (2020) ist Kohäsion dabei kein eindimensionales Konstrukt, sondern umfasst affektive, soziale und aufgabenbezogene Aspekte der Bindung von Individuen an eine Gruppe (ebd.). Sie wirkt sozusagen als sozialpsychologischer Kitt, der Gruppen aufrechterhält und deren gemeinsame Zielverfolgung stärkt (Casey-Campbell & Martens, 2009). Während einige Ansätze Teamkohäsion (auch *Wir-Gefühl*) primär als Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit interpretieren, betonen andere die gemeinsame Zielorientierung und die strukturelle Integration innerhalb eines Teams (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003). Hinzu kommt, dass sich Teamkohäsion sowohl in der subjektiven Wahrnehmung einzelner Mitglieder als auch in beobachtbaren Verhaltensmustern manifestiert, was eine differenzierte empirische Erfassung erschwert (Carron & Brawley, 2012). Die Ambivalenz des Konstrukts zeigt sich auch darin, dass es sowohl als Erfolgsfaktor für Teamleistung gilt, als auch potenzielle Risiken mit sich bringen kann (Sturm, Opterbeck & Gurt, 2011). Darum betonen Casey-Campbell und Martens (2009) Teamkohäsion nicht nur deskriptiv, sondern in ihrem funktionalen Zusammenhang mit anderen Teamdynamiken zu betrachten (ebd.). Kohäsion wird dabei nicht als statisches

Merkmal verstanden, sondern als dynamischen Prozess, der sich im Spannungsfeld von Gruppenstruktur, Rollenverteilung und sozialen Interaktionen entfaltet (Rios & Mackey, 2020; Sturm et al., 2011).

Im IPO lässt sich Kohäsion als Prozessfaktor verorten, der die Wirkung struktureller Inputfaktoren (bspw. Teamdesign) auf Outputfaktoren (bspw. Leistung oder Innovationsfähigkeit) moderiert (vgl. Abb. 1). Er beeinflusst auch entscheidend, wie effektiv Kommunikation, Konfliktbearbeitung und Entscheidungsfindung im Team verlaufen (Rios & Mackey, 2020). So haben angemessen kohäsive Teams ein gemeinsames Zielverständnis und können Herausforderungen resilienter begegnen, da sie tragfähige Grundlagen für kooperative Bewältigungsstrategien bilden (Sturm et al., 2011). Es zeigt sich, dass ein hohes Mass an Kohäsion zu verstärktem Informationsaustausch, wechselseitiger Unterstützung und einer höheren Arbeitszufriedenheit im Team beiträgt (Ganotice et al., 2022). Darüber hinaus kann es motivationsfördernd wirken, indem es die Identifikation mit dem Team sowie das Engagement der Mitglieder erhöht (Beal et al., 2003).

Dennoch ist Teamkohäsion, wie bereits erwähnt, nicht per se als positiver Faktor zu werten. Becker (2016) sagt dazu, dass sie auch zu Konformitätsdruck, unzureichender Auseinandersetzung mit abweichenden Meinungen und letztlich zu schlechteren Entscheidungen führen kann (ebd.). Gerade in Organisationen, die interdisziplinär Arbeiten und auf Innovation angewiesen sind, kann dies kontraproduktiv sein (Ganotice et al., 2022). Aus psychologischer Perspektive stellt sich daher die Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen funktionaler Kohäsion und notwendiger Diversität im Denken zu fördern (Sturm et al., 2011).

Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund erweist sich die Auseinandersetzung mit der Teamkohäsion im Kontext des Wandels als besonders interessant. Dabei können veränderte Rahmenbedingungen potenzielle Rekonfigurationen des Wir-Gefühls hervorrufen (Casey-Campbell & Martens, 2009).

2.4 Chancen und Herausforderungen der Teamarbeit

Teamarbeit bietet Organisationen zahlreiche Vorteile auf unterschiedlichen Ebenen. Besonders im interdisziplinären Kontext sozialer Berufe entfaltet sie ihre volle Wirkung, indem sie eine ganzheitlichere Betreuung, bessere Versorgungskoordination und den Zugang zu einem breiteren Ressourcennetzwerk ermöglicht (Cook & Tham, 2025). Auch verbesserte Problemlösungen und Entscheidungsfindungen können entstehen, da vielfältige Perspektiven und Fachkenntnisse zusammengeführt werden (Mayo & Woolley, 2016). Sturm et al. (2011) betonen, dass die Heterogenität des Teams dabei hilft, Herausforderungen umfassender zu analysieren. Nach Cook und Tham (2025) können

Teams zudem das Wohlbefinden ihrer Mitglieder verbessern, indem sie emotionale Unterstützung bieten und beruflichen Stress mindern (Cook & Tham, 2025). Teamarbeit fördert ausserdem das Lernen, wodurch Fehler schneller erkannt und behoben werden (Sturm et al., 2011) und zusätzlich steigert sie die Effizienz und Produktivität (Bünnagel & Adsiz, 2024). Motivationseffekte wie der *Köhler-Effekt*, bei dem schwächere Mitglieder ihre Leistung steigern können, um die Gruppe nicht zu enttäuschen sowie *sozialer Wettbewerb* unter leistungsstarken Mitgliedern, tragen ebenfalls zur Leistungsoptimierung bei. Dabei kann bereits die bloße Anwesenheit anderer diese fördern (Sturm et al., 2011).

Es gibt in Teams auch etliche Risikofaktoren, welche berücksichtigt werden müssen. Interdisziplinäre Teams sehen sich bspw. häufig mit Differenzen in Fachkulturen und Rollenbildern konfrontiert, was zu Missverständnissen und ineffizienten Abläufen führen kann (Cook & Tham, 2025; Mayo & Woolley, 2016). Als zentrales Risiko von Teams beschreibt Becker (2016) das Phänomen des *Gruppendenkens*, bei dem das Streben nach Harmonie und Zusammenhalt die kritische Prüfung von Optionen überlagert. Zur Wahrung eines scheinbaren Konsens beugen Einzelne ihre Haltung der vermuteten Kollektivmeinung, sodass Risiken verharmlost, Alternativen ausgeblendet und letztlich irrationale Entscheidungen begünstigt werden (Becker, 2016). Je nach sozialer Bewertung, können zudem Tendenzen zu riskanteren oder vorsichtigeren Entscheidungen entstehen, wobei Faktoren wie eine starke Kohäsion und Stress solche verstärken (Sturm et al., 2011). Neben diesen kognitiven Risiken nennen Nerdinger et al. (2019) auch motivationale Fallstricke. Das *Trittbrettfahren* gilt dabei als Verhalten, bei dem einzelne Teammitglieder ihre Leistung drosseln, weil sie die Relevanz ihres eigenen Beitrags als wenig bedeutsam wahrnehmen. Dabei kann der sog. *Gimpel-Effekt* auftreten, wenn Mitglieder ihre Leistung drosseln, um nicht von weniger engagierten Mitgliedern ausgenutzt zu werden (Nerdinger et al., 2019). Das *soziale Faulenzen* wiederum bezeichnet den Leistungsabfall, wenn individuelle Beiträge nicht erkenn- oder bewertbar sind (Sturm et al., 2011). Damit stehen den zahlreichen Vorteilen somit auch Herausforderungen gegenüber, die gezielt adressiert und bei der Betrachtung der Teamarbeit berücksichtigt werden müssen (Kauffeld, 2019).

3 Methode

Im Folgenden wird der methodische Aufbau der Untersuchung und das zugrunde liegende Sampling beschrieben. Anschliessend wird das Vorgehen der Datenerhebung sowie -analyse erläutert und ihr Beitrag zur Gewinnung der Forschungsergebnisse aufgezeigt.

3.1 Forschungsdesign

Die vorliegende Studie wurde als *formative Evaluation* gemäss Döring (2019) mit dem Ziel konzipiert, ein vertieftes Verständnis der Teamrollen, Verantwortlichkeitsstrukturen und Teamkohäsion im JoT-Team zu ermöglichen sowie die Auswirkungen erster eingeleiteter Massnahmen auf diese Dimensionen verstehend zu rekonstruieren. Dafür wurde die Untersuchung zwischen März und Juni 2025 als *Momentaufnahme* realisiert (s. Abb. 3). Sie folgte nach Flick (2021) dem interpretativen Paradigma, die Zustandsbeschreibung ohne Festlegung auf den Prozess zu fokussieren, sich auf den aktuellen Stand zu beschränken und sich an institutionellem Wissen zu Praktiken und Routinen zu orientieren. Der qualitative Zugang eröffnet dabei ein vertieftes Verständnis komplexer Zusammenhänge, die in standardisierten quantitativen Verfahren oftmals unzureichend berücksichtigt werden (ebd.). In diesem Zusammenhang erwies sich die qualitative Evaluation als besonders geeignet, da sie nicht nur die Perspektiven der Beteiligten systematisch einbindet, sondern auch deren subjektive Deutungen, Interaktionen und Kontexte in den Mittelpunkt rückt (Flick, 2009). Die formative Ausrichtung unterstreicht darüber hinaus ihren praxisnahen Nutzen, da sie sich als begleitendes Erkenntnisinstrument versteht, das bestehende Prozesse nicht nur analysiert, sondern auch Impulse zur Optimierung liefert (Döring, 2019).

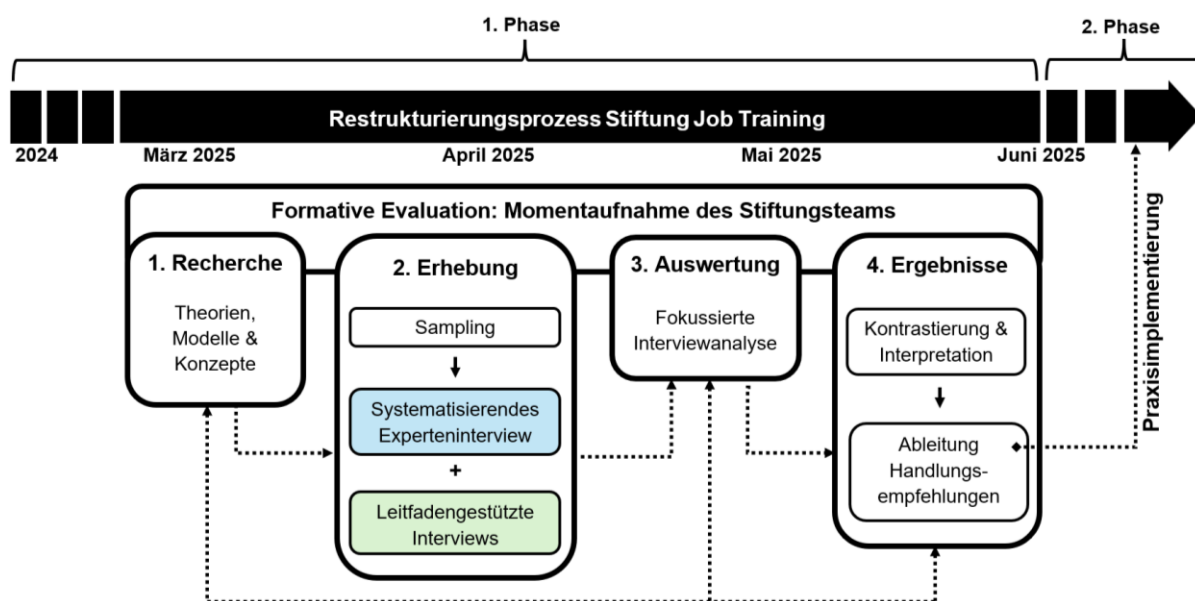


Abb. 3. Schema des Studiendesigns mit Zeitachse des Restrukturierungsprozesses.

Die Datenerhebung erfolgte im April 2025 und basierte auf einer zuvor durchgeführten systematischen Literaturrecherche. Recherchen in wissenschaftlichen Datenbanken bündelten grundlegende theoretische Ansätze zur Teamarbeit und -leistung im organisationalen Kontext, zum organisationalen Wandel sowie zu Teamdynamiken. Im Zentrum der Untersuchung stand ein zweiphasiger Erhebungsplan. Dabei wurde in einem

ersten Schritt ein *systematisierendes Experteninterview* nach Flick (2021) mit einer Schlüsselperson in der JoT geführt. Daran angeschlossen folgten *leitfadengestützte Interviews* nach Helfferich (2022) im Team. Durch die methodische *Datentriangulation* (Denzin, 2015) wurde einerseits angestrebt, strukturelle und funktionale Rahmenbedingungen der Restrukturierung sowie eine Fremdwahrnehmung des Teams über eine Expertenperson zu erfassen und andererseits die intersubjektive Perspektive der Teammitglieder sowie relevante Spannungsfelder besser einordnen und berücksichtigen zu können. Die Auswertung der Daten erfolgte anschliessend auf der Grundlage der *fokussierten Interviewanalyse* nach Kuckartz und Rädiker (2020). Nach der Analyse der Daten wurden diese kritisch kontrastiert und daraus Praxisimplikationen abgeleitet. Die Evaluation verfolgt damit nicht nur ein Erkenntnisinteresse, sondern ist zugleich auf Anwendbarkeit und Nutzen hin ausgerichtet (Flick, 2009). Zur Sicherung der methodischen Qualität wurden Checklisten des *The Evaluation Centers*² (Stufflebeam, 2001; Patton, 2003; Hunter & Hillman, 2020) herangezogen. Die Rückkopplung der Ergebnisse mit der Praxispartnerin soll nachträglich die Relevanz und Anwendbarkeit der Evaluation im organisationalen Alltag gewährleisten (Döring, 2019).

3.2 Sampling

Für das Experteninterview wurde mittels *Purposive Sampling* nach Patton (2015) die Geschäftsführung (GF) der JoT gewählt. Die Auswahl erfolgte gezielt, da sie in der laufenden Restrukturierung eine Schlüsselposition innehat und sowohl die strategische Ausrichtung als auch die operative Führung des Teams verantwortet. In dieser Doppelfunktion fungiert sie als zentrale Wissensinstanz, deren Perspektive unverzichtbar war, um Kontext zu schaffen sowie die Teamperspektive einzuordnen und zu kontrastieren (Meuser & Nagel, 2009).

Ursprünglich war darüber hinaus eine *Vollerhebung* im Team vorgesehen, um ein möglichst umfassendes Bild zu zeichnen. Aufgrund von Abwesenheiten, kurzfristigen personellen Veränderungen und dem Ausschluss der forschenden Person, da sie selbst Teil des Teams ist, wurde ergänzend auf ein *Convenience Sampling* ausgewichen. Diese Unterform des Purposive Samplings berücksichtigte gemäss Flick (2021) jene Personen, die unter den gegebenen Bedingungen verfügbar und zur Teilnahme bereit waren. Dies gilt in praxisnahen Evaluationskontexten als gängiges Vorgehen, da meist die Verallgemeinerung der Erkenntnisse nicht im Vordergrund steht (ebd.). Die

² Ein unabhängiges, interdisziplinäres Projekt der Western Michigan University und Träger renommierter Initiativen zur Weiterentwicklung von Evaluationsforschung, -praxis und -anwendung.

demographischen Kontextdaten wurden vor den Interviews mittels eines separaten Formulars (s. Anhang A) anonym erhoben und ausgewertet.

Die finale Stichprobe umfasst die GF als Expertenperson sowie neun von insgesamt 14 Teammitgliedern. Alle Personen im Sampling unterscheiden sich hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildungsbiografie, beruflichem Werdegang sowie aktueller Funktion, wodurch ein vielschichtiges Bild ermöglicht wurde. Das Sample setzt sich aus sechs männlichen und vier weiblichen Teilnehmenden zusammen, mit einem Altersrahmen von 24 bis 52 Jahren. Die Bandbreite des höchsten Bildungsabschlusses reicht von einem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis über höhere Fachprüfungen bis hin zu einem universitären Masterabschluss. Diese Bildungsvielfalt spiegelt sich auch in den jeweiligen beruflichen Laufbahnen wider, die sowohl lineare als auch nicht-lineare Verläufe sowie branchenspezifische Umorientierungen umfassen. Die Mehrheit der Interviewten weist eine mehrjährige Berufserfahrung im sozialen oder kaufmännischen Bereich auf. Der früheste Eintritt datiert auf den Sommer 2017, während die zuletzt aufgenommene Person im Januar 2025 in die JoT trat. Einige Teilnehmende befinden sich aktuell in einer fachlichen Aus- oder Weiterbildung, andere verfügen über langjährige Leitungserfahrung, etwa als Geschäftsführer:in, Bereichsleiter:in oder in koordinierenden Funktionen. Die Funktionsverteilung innerhalb der Organisation umfasst zentrale operative sowie leitende Rollen von der Sachbearbeitung über Coach- und Agogikfunktionen bis hin zu Leitungspositionen in Administration, Bildung und Produktion.

3.3 Qualitative Erhebungsmethoden

Die Datenerhebung erfolgte trianguliert mit einem systematisierenden Experteninterview und mehreren leitfadengestützten Interviews im JoT-Team, um eine mehrdimensionale Perspektive für die Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfragen zu erhalten.

3.3.1 Systematisierendes Experteninterview

Im ersten Schritt der Datenerhebung wurde ein systematisierendes Experteninterview (Flick, 2021) entlang des Samplings mit der GF durchgeführt. Die Interviewform wurde halbstrukturiert durch einen Leitfaden begleitet und folgte der Logik, die durch eine Kombination aus strukturierten Leitfragen und offenen Erzählräumen das Zusammenspiel aus theorie- und kontextbezogener Praxisreflexion ermöglichten (Flick, 2021). Meuser und Nagel (2009) führen aus, dass das Experteninterview grundlegend darauf abzielt, Beteiligte miteinzubeziehen, die über spezifisches Handlungs-, Erfahrungs- oder Deutungswissen in Bezug auf einen sozial relevanten Gegenstand verfügen. Im vorliegenden Fall lag der

Fokus auf organisationalem Steuerungswissen, das sich aus der leitenden Perspektive auf die Restrukturierung sowie Aussenwahrnehmung und Bewertung der Teamprozesse im Wandel ergab. Zusätzlich sollten Verbesserungswünsche der GF verdeutlicht werden.

Leitfaden. Die Konzeption des Leitfadens orientierte sich methodisch an der *SPSS-Methode* nach Helfferich (2011). Das Vorgehen sah vor, deduktiv eine möglichst umfassende Sammlung potenzieller Fragen zu den Forschungsgegenständen zu generieren, diese kritisch zu prüfen, zu verdichten und in thematische Cluster zu strukturieren. Dabei entstanden fünf Cluster in folgender Reihenfolge: *Restrukturierung / Teamleistung, Teamrollen, Verantwortlichkeiten, Teamkohäsion* und *Reflexion & Ausblick*. Jeweils innerhalb eines Frageblocks wurde eine zentrale, narrativ angelegte Leitfrage formuliert, welche durch gezielte Nachfragen sowie ergänzende Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen flankiert wurde (Helfferich, 2022). Das letzte Cluster versuchte die vorangegangenen Fragen offen zu reflektieren und einen Ausblick zu erhalten. Zur Sicherstellung der inhaltlichen Vollständigkeit diente eine begleitende Checkliste, die den Interviewverlauf unterstützend strukturierte. Der verwendete Leitfaden ist im Anhang C einsehbar.

Durchführung. Das Interview fand am 8. April 2025 in persona im Büro der GF statt und orientierte sich an den methodischen Prinzipien qualitativer Interviewführung nach Helfferich (2022). Es wurde auf Schweizerdeutsch durchgeführt, wodurch die kommunikative Offenheit, spontane Artikulation, Authentizität der Äusserungen und das Vertrauensverhältnis zwischen der forschenden Person und der Expertenperson gefördert wurden (Flick, 2021). Im Vorfeld wurde mit einem Formular über Ziel und Ablauf informiert und die Expertenperson stimmte der audiografischen Aufzeichnung sowie der anonymisierten Nutzung der Daten zu (s. Anhang B). Die Auswertung des Interviews erfolgte im Rahmen der übergeordneten Analyse nach qualitativen Inhaltsanalyseverfahren (s. Kap. 3.4), wobei dem Expertenwissen eine kontextualisierende Funktion im Sinne einer Rahmung der Interviews mit den Teammitgliedern zukam.

3.3.2 Leitfadengestützte Interviews

Im Anschluss an das Experteninterview wurden leitfadengestützte Interviews (Helfferich, 2022) mit verfügbaren Teammitgliedern (vgl. Kap. 3.2) durchgeführt. Diese dienten dazu, subjektive Sichtweisen auf die Verantwortlichkeiten, Rollenverteilung, Teamkohäsion sowie wahrgenommenen Auswirkungen der laufenden Restrukturierung aus der Binnenperspektive des Teams zu erfassen. Gleichzeitig sollten Spannungsfelder sowie auch Entwicklungspotenziale sichtbar gemacht werden. Leitfadengestützte Interviews ermöglichen es dabei, in einem strukturierten, aber dennoch offenen Setting, differenzierte

Einsichten in die Deutungsmuster, Erfahrungen und Handlungslogiken der Interviewten zu gewinnen (Helfferich, 2022).

Leitfaden. Der Leitfaden wurde methodisch deduktiv auf dem zuvor entwickelten Leitfaden der Expertenperson aufgebaut. Die Grundstruktur des Leitfadens wurde beibehalten, jedoch inhaltlich an die spezifische Perspektive der Teammitglieder mittels SPSS-Methode angepasst. Eine Selbstbewertung der Teamleistung wurde bewusst ausgeklammert, da ihre Operationalisierung im Verantwortungsbereich der GF liegt. Durch die Anpassung des Leitfadens an die Erfahrungswelt des Teams konnte sichergestellt werden, dass sowohl organisationale Strukturen als auch persönliche Einschätzungen integrativ erfasst wurden. Der genaue Aufbau des finalen Leitfadens lässt sich im Anhang D einsehen.

Durchführung. Alle Interviews fanden zwischen dem 9. und 18. April 2025 persönlich vor Ort im gleichen Sitzungszimmer statt. Allen Teilnehmenden wurde somit innerhalb des Unternehmens ein gleichermassen vertraulicher und störungsfreier Rahmen geboten, der eine geschützte Gesprächsatmosphäre sicherstellte. Alle Teammitglieder wurden auf Schweizerdeutsch interviewt, wobei alle Gespräche mit ausdrücklicher Zustimmung audiografisch aufgezeichnet wurden. Mit derselben Einwilligung erklärten sich sämtliche Beteiligten damit einverstanden, dass die Daten in anonymisierter Form weiterverarbeitet werden (s. Anhang B). Die Gesprächssituation wurde bewusst offen, zugewandt und wertschätzend gestaltet, um Reflexionsprozesse zu fördern und authentische Einschätzungen zu ermöglichen (Helfferich, 2011). Die Durchführung orientierte sich dabei an etablierten Gütekriterien hinsichtlich Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Kontextsensitivität (Flick, 2022).

3.3.3 Stimulus und Pretests

Im Rahmen des Frageclusters *Teamrollen* kam bei beiden Interviewformen ein deduktiv eingesetzter *Stimulus* in Form eines A3-Posters (s. Anhang E) zum Einsatz, der die neun Teamrollen nach Belbin (2010) in einer für die Zielgruppe zugänglichen Form darstellte. Das Poster wurde allen Teilnehmenden im Verlauf des Gesprächs gezeigt, um ein gemeinsames Verständnis des zugrunde liegenden Rollenbegriffs zu fördern und eine strukturierte Reflexion sowohl der Selbst- als auch der Fremdwahrnehmung anzuregen. Der gezielte Einsatz dieses Stimulus folgte methodischen Empfehlungen zur Nutzung unterstützender Materialien im Interviewprozess, da diese Impulse zur vertieften Auseinandersetzung mit spezifischen Themenbereichen führen können (Helfferich, 2022). Zudem erleichtert eine visuelle Rahmung komplexer Konzepte, wie sie etwa bei sozialen

Rollen im Team vorliegen, die Aktivierung subjektiver Deutungen und ermöglicht eine differenziertere Erfassung latenter Bedeutungen (Flick, 2021).

Pretests. Zur Sicherung der inhaltlichen und methodischen Qualität wurde für beide Leitfäden ein Pretest in Form eines Probeinterviews durchgeführt (Helfferich, 2011). Dabei kam die *Think-Aloud-Methode*, wie sie Häder (2010) beschreibt, zum Einsatz. Hierzu wurden die Testpersonen gebeten, während der Beantwortung der Interviewfragen laut über ihre Gedanken, Assoziationen und Unklarheiten nachzudenken. Dieses Verfahren ermöglichte eine präzise Rückmeldung zur Durchführung, Verständlichkeit sowie Anschlussfähigkeit und Relevanz der einzelnen Fragen (Flick, 2021). Um die Verständlichkeit zu prüfen, wurde darauf geachtet, dass die Erprobung an Personen durchgeführt wurde, die nicht mit der Materie vertraut waren. Die Pretests machten sprachliche Präzisierungen, die Reduktion thematischer Redundanzen und eine Neuordnung einzelner Fragecluster erforderlich. Zugleich bestätigten sie die Zugänglichkeit und orientierende Wirkung des integrierten Stimulus.

3.4 Fokussierte Interviewanalyse

Alle Interviewdaten wurden mittels einer computergestützten fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) sowie unter Rückgriff auf die konzeptuelle Grundlegung qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) analysiert. Die fokussierte Interviewanalyse stellt einen zentralen Bestandteil qualitativer Forschung dar, da es einen systematischen, zugleich aber anpassungsfähigen Zugang zur Analyse umfangreicher und komplexer Textdaten bietet (Kuckartz & Rädiker, 2020). Damit erweist sich die Methode als besonders geeignetes Verfahren für die zielgerichtete, aber zugleich offen angelegte Rekonstruktion von Wahrnehmungs- und Deutungsmustern im Rahmen der qualitativen Evaluation (Flick, 2009).

3.4.1 Datenbereinigung und -aufbereitung

Nach der Durchführung der Interviews wurde als relevante Vorstufe der Auswertung zunächst eine Datenaufbereitung und -bereinigung vorgenommen. Die Transkription der Audioaufnahmen erfolgte mit einer KI-Software³, welche zugleich das Schweizerdeutsche ins Schriftdeutsche übersetzte. Danach wurden die verschriftlichten Daten in das Programm *MAXQDA*⁴ eingespeist und gemäss den etablierten Regeln der Transkriptgestaltung nach

³ Das verwendete Transkriptionsprogramm *noScribe* basiert auf künstlicher Intelligenz und ist eine Open-Source-Software von Dr. rer. soc. Kai Dröge (HSLU, IfS). Die Software ist auf der Plattform github.com verfügbar.

⁴ Eine Software für computergestützte qualitative Datenanalyse der VERBI GmbH (www.maxqda.com).

Kuckartz und Rädiker (2022) nachbearbeitet. Dies beinhaltete auch eine redaktionelle Überarbeitung, um sowohl Verständlichkeit als auch Lesbarkeit für die Auswertung sicherzustellen. Die inhaltsgetreue Wiedergabe der gesprochenen Sprache stand im Vordergrund, wobei auf eine vollständige wörtliche Transkription bewusst verzichtet wurde, um die Lesbarkeit zu erhöhen und sich auf semantisch relevante Passagen zu konzentrieren. Zudem wurden kontextrelevante nonverbale Verhaltensweisen und nicht-inhaltliche Störungen vermerkt. Wie im Grossteil der Forschung üblich, erfolgte eine konsequente Anonymisierung der personenbezogenen Daten, um ethischen Standards und dem Schutz der Teilnehmenden Rechnung zu tragen (Mayring & Fenzl, 2019). Dies beinhaltete die Entfernung identifizierbarer Merkmale sowie die Ersetzung sensibler Angaben durch neutralisierte Vermerke. Die Interviewten wurden im finalen Datenkorpus mit Bezeichnungen wie *MA01* bis *MA09* (für Teammitglieder) sowie *EXP* (für Expertenperson) versehen. Auch spezifische berufliche oder organisationale Details wurden angepasst oder entfernt, um Rückschlüsse auf einzelne Personen zu vermeiden.

3.4.2 Kategoriensysteme

Der Einsatz getrennter, aber methodisch aufeinander bezogener Kategoriensysteme ermöglicht es, sowohl die übergeordneten Strukturen als auch die perspektivenspezifischen Nuancen der Teamdynamik differenziert zu erfassen und gewährleistete zugleich eine Vergleichbarkeit beider Perspektiven. Somit wird das Vorgehen dem Anspruch gerecht, nicht nur deskriptive Aussagen zu liefern, sondern kontextbezogene Bedeutungsstrukturen systematisch zu rekonstruieren (Mayring & Fenzl, 2019). Die Erstellung beider Kategoriensysteme erfolgte gänzlich auf der methodischen Empfehlung von Kuckartz und Rädiker (2020).

Expertenperson. Zu Beginn wurden für das Kategoriensystem der Expertenperson sechs Ordnungskategorien als Hauptkategorien deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet. Die letzte Kategorie *E_Divers* erfasste interessante Aussagen, welche jedoch nicht direkte Relevanz für die Forschungsfragen hatten. Diese Orientierung an thematischen Leitlinien ermöglichte eine inhaltliche Vorstrukturierung der Analyse. Im weiteren Verlauf wurde das Kategoriensystem auf Basis der Interviewdaten induktiv mit thematischen, evaluativen und analytischen Subkategorien erweitert und präzisiert. Dadurch konnten zusätzlich auftretende Bedeutungsdimensionen codiert und in das bestehende System integriert werden. Für die Erfassung der Teamrollen wurden ergänzend theoretische Subsubkategorien nach dem Teamrollenmodell von Belbin (vgl. Kap. 2.3.3) erstellt. Die Zusammensetzung der Kategorien, Definitionen, Codierregeln und deren Abgrenzung wird im Codierleitfaden im Anhang F nachvollziehbar dokumentiert.

Team. Für die Codierung der Interviews im Team wurden fünf Hauptkategorien, in Anlehnung an das Vorgehen beim Experteninterview, deduktiv als Ordnungskategorien aus dem Leitfaden übernommen und durch eine Kategorie *T_Divers* ergänzt. Zusätzlich wurden die Subkategorien auf induktivem Weg aus dem Material heraus entwickelt und wiederholt reflektiert. Auch die Sub- und Subsubkategorien für das Team bestehen dabei aus thematischen, evaluativen und analytischen Kategorien. Die Subkategorien beinhalteten ebenfalls theoretische Subsubkategorien angelehnt an Belbins Teamrollenmodell. Durch mehrere Codierrunden am Datenmaterial wurde sichergestellt, dass die Feincodierung geschärft werden konnte und hinsichtlich einer qualitativ-interpretativen Analyse anwendbar war. Der finale Codierleitfaden ist zwecks Nachvollziehbarkeit im Anhang G einsehbar.

3.4.3 Datenanalyse

Die Auswertung der codierten Erhebungsdaten folgte einem systematischen Vorgehen, das zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen kombinierte, welche jeweils an das zugrundeliegende Erkenntnisinteresse angepasst wurden. Die Vorgehensweise bot die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Interpretationsschritte, sorgte für eine methodisch fundierte Auswertung (Mayring & Fenzl, 2019) und durch den Ansatz der Triangulation eine erhöhte Validität der Befunde (Denzin, 2015).

Im ersten Schritt wurde das Experteninterview einer *fallorientierten* Analyse unterzogen, bei der das Interviewmaterial als kohärente Fallstruktur betrachtet und in seiner Tiefe analysiert wurde. Diese Betrachtung ermöglichte eine dichte Rekonstruktion der organisationalen Rahmenbedingungen, der strategischen Sichtweisen und der institutionellen Logiken (Kuckartz & Rädiker, 2020). Ebenso konnte die Einschätzung der Expertenperson zu den teamdynamischen Prozessen sowie eine Beurteilung der Teamleistung erfasst werden.

Darauf folgte die Analyse der leitfadengestützten Interviews im Team *kategorienorientiert*. Dabei wurden die codierten Textstellen innerhalb jeder Kategorie inhaltlich zusammengefasst und durch eine analytische Verdichtung zu Kernaussagen synthetisiert (Kuckartz & Rädiker, 2020). Die Reduktion ermöglichte es, die unterschiedlichen subjektiven Sichtweisen zusammenzuführen und zentrale Muster, Unterschiede sowie wiederkehrende Wahrnehmungen im Team sichtbar zu machen. Die Codierungen wurden auch untereinander in Beziehung gesetzt, um themenübergreifende Zusammenhänge und potenzielle Spannungsfelder sichtbar zu machen. Durch eine punktuelle Häufigkeitszählung Codierungen relevanter Kategorien wurde zusätzlich eine nachvollziehbare Gewichtung von Aussagen erreicht.

Abschliessend wurden beide Analysepfade integrativ verknüpft, wobei die Erkenntnisse

des Experteninterviews mit denen aus dem Team kontrastiert wurden. Dies diente dazu, sowohl Differenzen als auch Anschlussstellen zwischen den Perspektiven zu reflektieren (Kuckartz & Rädiker, 2020). Ergänzend zur inhaltlich-interpretativen Analyse wurde eine einfache quantitative Auswertung der wahrgenommenen Teamrollen vorgenommen. Die Nennungen wurden numerisch erfasst, nach Perspektive unterteilt und graphisch zusammengestellt (s. Abb. 4 & 5), wobei die absolute Häufigkeit jeder Rolle eine schnelle Sicht auf Verteilungstendenzen erlaubte, ohne den qualitativen Charakter der Untersuchung zu unterlaufen.

4 Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte bündeln die zentralen Befunde der qualitativen Analyse entlang der Struktur der entwickelten Kategoriensysteme. Ausgewählte Originalzitate veranschaulichen dabei die relevanten Erkenntnisse.

4.1 Restrukturierung in der Stiftung Job Training

Die JoT befindet sich aus Sicht der interviewten Teammitglieder in einem Zustand kontinuierlicher Veränderung, der nicht nur durch die aktuelle Restrukturierung, sondern auch durch vorangegangene Umstellungen geprägt ist. Längerfristig beschäftigte Personen berichteten dabei von mehreren Phasen struktureller Anpassung und eine Person aus dem Team beschrieb die Situation retrospektiv als eine Art „permanente Restrukturierung“ (MA09, Pos. 1). Im Kontrast dazu äusserten neuere Mitglieder, dass sie kaum Vergleichswerte zur Situation vor der aktuellen Umstrukturierung haben. Das zeigt sich etwa daran, dass sie primär über punktuelle Eindrücke und die Teilnahme an spezifischen Massnahmen – „Teamsitzungen, Events, Halbtage“ (MA08, Pos. 4) – berichteten.

Die Expertenperson trat ihre neue Rolle als GF ohne Erfahrung mit dem bestehenden Team an und erkannte früh strukturelle Schwächen, denn „jeder hat für sich gearbeitet, es war kein Miteinander“ (EXP, Pos. 4). Daraufhin hatte sie erste Massnahmen ergriffen: „Das Wichtigste für mich war, dass jeder Mitarbeiter weiss, als was er angestellt ist, was seine Rollen sind, was seine Kompetenzen sind, wer seine vorgesetzten Personen sind und dass er damit arbeiten kann“ (EXP, Pos. 4). Die erste Phase der Restrukturierung konzentrierte sich somit primär auf die Teamentwicklung, wobei insbesondere Unklarheiten in der Rollenverteilung sowie erhebliche Defizite in der teamübergreifenden Kommunikation und in der Verantwortlichkeitsstruktur Anlass dazu gaben. Die Steuerung dieser Phase lag weitgehend bei der GF und das Team wurde nur begrenzt in grundlegende Entscheidungen

eingebunden. Die ersten Massnahmen umfassten im Sommer 2024 eine systematische Erhebung der bestehenden Ressourcen und die Erstellung neuer Stellenprofile. Dieser Schritt führte in mehreren Fällen zum Ausscheiden von Mitarbeitenden, die sich mit den veränderten Erwartungen nicht identifizieren konnten. Andere hingegen übernahmen neue Aufgaben, was teilweise zu Überforderungen führte: „Ich mache jetzt ein wenig alles. Für mich hat sich der Aufgabenbereich erweitert, anstatt [lacht], dass es weniger wurde, weil das Team nie konstant war“ (MA05, Pos. 6). Die Personalgewinnung gestaltete sich jedoch aufgrund wachsender Anforderungen als schwierig – „[...] die Jugendlichen, die wir neu zugewiesen kriegen, die stellen grössere Herausforderungen dar“ (MA09, Pos. 18).

Nach der personellen Konsolidierung wurde das Team in zwei feste Gruppen aufgeteilt, wobei auch ein Umzug an einen gemeinsamen Standort geplant wurde, um sämtliche Arbeitsbereiche zusammenzuführen – dieser war zum Zeitpunkt der Datenerhebung bereits abgeschlossen. Zum Jahresende 2024 hin initiierte die GF eine strukturierte „Weichenstellung“ (EXP, Pos. 8) und band das Stiftungsteam fortan gezielt ein: „Die Mitarbeiter konnten dann sagen [...] was kurzfristig, mittelfristig und langfristig angeschaut werden soll“ (EXP, Pos. 8). Von 73 in diesem Rahmen gesammelten Themen wurden 53 priorisiert. Die hohe thematische Übereinstimmung – „das Positive war, dass etwa 40 davon um das Gleiche gingen“ (EXP, Pos. 8) – wurde als Indikator für ein klares Stimmungsbild im Team gewertet. Auf Basis der Weichenstellung wurden im Januar und Februar 2025 Workshops durchgeführt. Gemäss der Expertenperson, erlaubte die interne Moderation durch sie, kurzfristige Anpassungen und eine direkte Rückkopplung mit dem Team. Trotz fehlender Moderationserfahrung verstand sie den Prozess als gemeinsames Lernfeld und versuchte die erarbeiteten Themen direkt in den Alltag zu integrieren und zeitnah zu erproben. Abschliessend attestierte die Expertenperson der ersten Phase insgesamt eine begrenzte Nachhaltigkeit. Trotz der Umsetzung der initial geplanten Massnahmen, „hat [der Prozess] wieder etwas stagniert oder aufgehört“ (EXP, Pos. 10). Rückblickend bewertete sie das Vorgehen als zu hastig: „Wir waren an einem Punkt, wo sehr viel schlecht gelaufen ist und ich das Gefühl hatte, man muss sehr schnell sehr vieles verändern, was ich im Nachhinein nicht mehr so machen würde“ (EXP, Pos. 6). Zugleich wurde betont, dass personelle Engpässe und eine reduzierte Verfügbarkeit der GF den Prozess zu Beginn erschwerten.

Aus den Ausführungen der Expertenperson wird ersichtlich, dass sich der weitere Verlauf der Restrukturierung zunehmend an einer rollenden Planung orientiert. Nach einer vertieften Analyse der Teamarbeit, ist für Sommer 2025 eine gemeinsame Evaluation der ersten Phase vorgesehen, um auf dieser Grundlage die zweite Phase gezielt zu gestalten.

4.2 Veränderungen und Herausforderungen der Teamarbeit

Die Veränderungen der Teamarbeit lassen sich auf zwei Ebenen betrachten: einer strukturellen und einer sozialen. Die strukturelle Vereinigung der Standorte und Vereinheitlichung der Prozesse ermöglichte, so berichteten mehrere Teammitglieder, eine intensivere Zusammenarbeit über bisherige Bereichsgrenzen hinweg: „Hier ist schön, dass ich mehr diese Zusammenarbeit habe“ (MA03, Pos. 8). Ein zentraler Aspekt sei dabei die verbesserte Dokumentation, die insbesondere in der pädagogischen Arbeit als essenziell gesehen wurde. So erklärte ein interviewtes Mitglied, dass sich diese „dann doch stark verbessert hat“ (MA08, Pos. 18), was auf die gemeinsamen Workshops zurückgeführt wurde. Als besonders effektiv wurde die Teilung des Stiftungsteams in zwei funktionale Gruppen bewertet – „Es hat durchaus Sinn gemacht das Team aufzuteilen“ (MA03, Pos. 12). Die kleinere Zusammensetzung ermögliche eine bessere Verarbeitung der Veränderungen im jeweiligen Arbeitskontext. Sozial führe die Restrukturierung zu einer Annäherung zwischen ehemals getrennt agierenden Arbeitsfeldern – „Es ist vielleicht einfacher, wenn man auch wieder näher aufeinander ist“ (MA07, Pos. 18). Die gemeinsame physische Nähe am neuen Standort fördere die Interaktion, Hilfsbereitschaft und ermögliche informelle Austauschprozesse, die zuvor kaum stattfanden.

Die Herausforderungen im Zuge der Restrukturierung müssen differenziert betrachtet werden. Während langjährige Mitarbeitende vor allem eine veränderte Struktur betonten, kritisierten neuere eine fehlende Einarbeitung, was meist verständnisvoll mit der dynamischen Übergangsphase erklärt wurde. Weiter fühlten sich Mitarbeitende in Ausbildung tendenziell weniger gut durch die Restrukturierung begleitet. Sie wünschen sich mehr Unterstützung – „Gerade in meiner Ausbildung wünsche ich mir mehr Unterstützung. (...) Ich finde, ich mache sehr viel in Eigenverantwortung und wünsche mir mehr Hilfe“ (MA01, Pos. 8). Dieser Umstand wurde mit den knappen Ressourcen in Verbindung gesetzt, welche anscheinend gegenwärtig nur vermindert für die Betreuung von Auszubildenden eingesetzt werden. Überdies bestehen noch Unterschiede in der Wahrnehmung des tatsächlichen Kooperationsgrads. Teilweise wurde von weiterhin bestehenden parallelen Strukturen und unvollständiger Integration in das Gesamtteam berichtet. Besonders deutlich wird dies in der Aussage „[...] weil ich mich nun oft sehr allein fühle“ (MA06, Pos. 12). Vereinzelt äusserten auch Unverständnis über die Einschränkungen einzelner Funktionen: „Ich weiss nicht, wie gut das ist, dass man sich so sehr stark vom Job Coach trennt. [...] Ich glaube gerade, dass unsere Jugendlichen sehr davon profitieren“ (MA09, Pos. 16). Zudem wurde angemerkt, dass „durch die ganze Umstrukturierung, wir uns zu wenig Zeit für das Team nehmen“ (MA01, Pos. 14).

Auf der Ebene des Teams wurde mehrfach auch die Kommunikation genannt. Rund die Hälfte der Interviewten empfand sie als unzureichend und sah in ihr einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Prozesse: „Die meisten Dinge, die passieren, liegen an der Kommunikation. Und da können wir uns extrem verbessern“ (MA06, Pos. 66). Dieses Problemfeld führte die Expertenperson teilweise auf die unzureichende Kommunikation zwischen Leitung und Team zurück. Obwohl sie die Offenheit als zentrales Anliegen betonte – „Es ist sehr wichtig, dass man eine offene Kommunikation hat, dass sie jederzeit kommen können“ (EXP, Pos. 12) – offenbare sich in der gelebten Praxis ein gewisser Bruch zwischen Anspruch und Wirkung. Die Expertenperson selbst reflektierte kritisch: „Wenn ich keinen vom Team habe, der das vertritt, dann passiert, solange ich nichts sage, im Team nichts“ (EXP, Pos. 30). Gleichzeitig hinterfragten einige das Tempo und die Informationsdichte: „Diese Schnelligkeit! Nicht jeder hat die Möglichkeit, das dann wirklich richtig aufzufassen und abzuspeichern“ (MA04, Pos. 4).

Gemäss Einschätzung der Expertenperson habe sich die Teamarbeit seit Beginn der Restrukturierung insgesamt verbessert. Ein Eindruck, der teamübergreifend geteilt wurde, unabhängig vom Dienstalter der Mitarbeitenden. Besonders hervorgehoben wurde das gemeinsame Herantasten an funktionierende Lösungen: „Es ist ein mega Ausprobieren. Also, gewisse Erkenntnisse kommen jetzt zum Beispiel“ (MA05, Pos. 12). Bemerkenswert ist dabei die offene Selbstkritik der Expertenperson hinsichtlich der eigenen Qualifikationen: „Ich habe keine Ausbildung in Unternehmens- oder Change-Management. Das merkt man phasenweise, weil man gewisse Dinge zwei- bis dreimal machen muss“ (EXP, Pos. 52). Hierbei zeigt sich eine deutlich erkennbare Bereitschaft zur Weiterentwicklung, in der Gesamtheit aber auch eine latente Überforderung angesichts der Komplexität der Aufgaben. Die Einstellung des Teams gegenüber weiteren Anpassungen ist offen, vorausgesetzt, diese würden transparent kommuniziert und dienen der Verbesserung der Zusammenarbeit.

4.3 Aktuelle Teamleistung aus Sicht der Expertenperson

Die Einschätzung der Teamleistung durch die GF fiel differenziert, insgesamt aber positiv aus. Ihrer Meinung nach hätten beide Gruppen weitgehend gut funktioniert, insbesondere durch die Integration von neuen, motivierten Mitarbeitenden. Dabei hob sie die qualitative Verbesserung einer Produktionsabteilung mit konkretem Indikator hervor: „Da hatten wir noch [...] 40% Ausschuss gehabt und heute haben wir noch zehn“ (EXP, Pos. 46). Diese Reduktion innerhalb weniger Monate, sprächen für eine erfolgreiche Prozessoptimierung. Als weiteren positiven Indikator wurde angegeben: die Teammitglieder

seien „nicht sehr oft krank. Das ist für mich ein Indiz, dass per se keine Überlastung stattfindet“ (EXP, Pos. 12). Darüber hinaus wurde die Atmosphäre bei Arbeitsbeginn und Teamsitzungen als konstruktiv erlebt. Offenheit und Ansprechbarkeit seien aus Sicht der GF dabei zentrale Werte, die vom Team jedoch noch nicht durchgängig gelebt würden.

Trotz der positiven Entwicklung verwies die Expertenperson auf Unterschiede innerhalb des Teams, die unter anderem auf die personelle Zusammensetzung und unklare Führungsstrukturen der Gruppen zurückgeführt wurden – „Das [Teil-]Team ist eher auch nicht klar geführt oder es ist nicht klar geklärt, wer welche Rolle hat“ (EXP, Pos. 44). Die bestehende Verteilung der Leitungsrollen im Gesamtteam sei noch nicht optimal: „Grundsätzlich haben wir einen Produktionsleiter, einen sozialpädagogischen Leiter [...] ursprünglich hatte ich nicht gedacht, dass wir zwei Gruppen haben, das heisst, wir müssen das Modell dann auch wieder anpassen“ (EXP, Pos. 36). Ihr sei jedoch wichtig, dass die Teammitglieder selbständig arbeiten können, was noch nicht der Fall sei, denn „eine gewisse Eigenverantwortung bei gewissen Teammitgliedern fehlt“ (EXP, Pos. 44). Gleichzeitig räumt die Expertenperson ein, dass die aktuelle Leistung „stark personenabhängig“ (EXP, Pos. 40) sei. Die Koordination und Umsetzung wichtiger Aufgaben konzentriere sich oftmals noch auf Einzelpersonen, was die Teamleistung fragil gegenüber personellen Veränderungen mache. Dies bezog die Expertenperson v. a. auf Schlüsselpositionen, temporär angestellte Mitarbeitende, aber auch auf sich selbst.

Unter Anbetracht der herausfordernden Rahmenbedingungen zog die Expertenperson eine positive Zwischenbilanz. Gleichzeitig sehe sie weiterhin zahlreiche „Baustellen“ (EXP, Pos. 12), vor allem in den Bereichen Verantwortlichkeits- und Rollenverteilung, Stellvertretungsregelung und Führung.

4.4 Verantwortlichkeiten

Das Thema Verantwortlichkeiten kristallisierte sich als besonders sensibler Aspekt der Teamarbeit heraus. Die Einführung von Stellenprofilen wurde von der GF als zentrales Element zur Klärung von Zuständigkeiten verstanden. Zusätzlich etablierte sie eine Leitungsstruktur, welche sich in Sozialpädagogik, Arbeit und Bildung gliedert und jeweils eine zuständige Leitungsperson benannt wurde. Laut Aussage der Expertenperson sei somit klar geregelt, dass „jeder Mitarbeiter wissen sollte, wer seine vorgesetzte Person ist“ (EXP, Pos. 38). Diese formalisierte Neustrukturierung wurde im Team grundsätzlich positiv aufgenommen, zeigte in der praktischen Umsetzung jedoch weiterhin Schwächen. So berichteten mehrere Mitglieder von Unklarheiten, wenn es um Schnittstellen zwischen pädagogischen, bildungsbezogenen und produktiven Aufgabenbereichen geht. Die bestehende Struktur stehe teils im Widerspruch zu den realen Arbeitsprozessen, da die

Mitarbeitenden häufig bereichsbezogen arbeiten würden und ihre vorgesetzten Personen nicht im gleichen Bereich präsent seien. Diese Konstellation führe gemäss einigen Aussagen zu Kommunikationsbarrieren und Unklarheiten. Die Expertenperson erkannte den Handlungsbedarf, wies jedoch auch auf strukturelle Hürden hin: „Am Schluss macht es für mich keinen Sinn, dass wir vier Leitungspositionen haben (...) man muss es neu denken“ (EXP, Pos. 36).

Die eigenen Zuständigkeiten hingegen wurden besser verstanden – „Für mich ist klar: wenn ich hier bin, bin ich tagesverantwortlich“ (MA08, Pos. 34) oder: „Momentan ist mir das klar, sehr klar“ (MA06, Pos. 52). Die Expertenperson verwies dabei auf bestehende Unschärfen, insbesondere hinsichtlich übergeordneter Kompetenzen und der Arbeit in den beiden Gruppen: „Alles, was darüber hinaus geht mit Kompetenzen, auch in diesen zwei Teams, ist eher noch schwammig, weil die Lösung noch nicht da ist [...] Das ist für mich gerade noch ein Problem, oder ein To-do, das ich angehen muss“ (EXP, Pos. 38). Zudem erwähnte sie den allgemein einflussreichen Faktor, dass die gegenwärtige Verantwortlichkeitsstruktur in vielen Bereichen noch personenabhängig sei. Besonders in den Produktionsbereichen seien einzelne Mitarbeitende Schlüsselpersonen, ohne die der Betrieb nur schwer aufrechtzuerhalten wäre. Die Aussage „Es ist nicht die Vision oder das Leitbild oder das Ziel, wie wir zusammenarbeiten wollen“ (EXP, Pos. 40) verdeutlicht die Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand. Die geplante Weiterentwicklung ziele deshalb darauf ab, das Team unabhängig von der Person funktionsfähig zu gestalten.

Die Verantwortlichkeiten erschienen im Team überwiegend klarer und ausgewogener seit Beginn der Restrukturierung, was einzelne Mitglieder entlastete. Gleichzeitig habe das erweiterte Aufgabenportfolio, etwa durch die Organisation von Märkten, neuen Bildungsangeboten, einem zusätzlichen Arbeitsbereich und gestiegene Berichtspflichten, die Gesamtbelastung erhöht, sodass manche die Entlastung relativierten. Die Bandbreite der Anforderungen und die gleichzeitige Verantwortung in mehreren Bereichen wurden dabei als zentrale Belastungsfaktoren genannt: „Weil man so viele Verantwortlichkeiten hat: im Arbeitsbereich, im Coaching-Bereich, im Administrativen“ (MA03, Pos. 72). Ein Mitglied beschrieb das Spannungsfeld zwischen formaler Verantwortung und faktischer Arbeitslast, wobei letztere durch viele Nebenaufgaben erweitert würde. Andere Aussagen liessen erkennen, dass trotz der definierten Verantwortlichkeiten eine gewisse Fluidität in der Verantwortungsübernahme bestehe, was mit einem guten Mass an Flexibilität bewertet, aber auch auf strukturelle Unklarheit verwiesen wurde. Die gestiegene Belastung spiegelt sich in etlichen Aussagen wider und wurde häufig in Zusammenhang mit fehlenden Stellvertretungen genannt. Einer Mehrfachbelastung wird auch durch folgende Aussage deutlich Gewicht verlieht:

Ich glaube, der schlimmste Teil ist, dass wir alles machen. Einmal haben wir Bezugspersonenarbeit, einmal müssen wir die arbeitsagogischen Aspekte abdecken, einmal müssen wir Case Management für die AG machen. [...]

Manchmal sind sich die Leute auch nicht sicher [lacht], was hat Priorität, was sollen sie zuerst tun. Was ist überhaupt meine Rolle in meinem Team? (MA05, Pos. 30)

So würden teilweise klare Abgrenzungen bei interdisziplinären Aufgaben fehlen und Unklarheiten hinsichtlich der Schnittstellen zwischen den Bereichen bestehen – „Ich habe keine Ahnung, wie unten gearbeitet wird. Ich bekomme an manchen Sitzungen etwas mit [...] Aber ein eigenes Bild habe ich davon nicht“ (MA06, Pos. 34). Zudem wurde betont, dass bestehende Verantwortlichkeiten oft nicht dokumentiert oder ausreichend kommuniziert würden. Mehrere Teammitglieder bemängelten eine Diskrepanz zwischen den vereinbarten Zielen und der gelebten Praxis: „Ich hatte das Gefühl, dass man uns etwas versprochen hat und dann aber doch recht schnell wieder alte Muster oder bekannte Muster angenommen hat“ (MA08, Pos. 8).

4.5 Teamrollen

Die Rollenverteilung im Team hat sich infolge der personellen Veränderungen deutlich gewandelt, was sich aus allen Interviews herauslesen lässt. Die neue Zusammensetzung entstand der Expertenperson nach nicht auf der Basis einer gezielten Planung, sondern aus der pragmatischen Notwendigkeit, die Arbeitsfähigkeit des Teams kurzfristig sicherzustellen. Dies entpuppte sich als Herausforderung und sie bemerkte, in dem Moment, als sie das Team zusammengestellt habe, „habe ich nicht überlegt, welche Rollen es braucht“ (EXP, Pos. 20). Die GF selbst verstand sich primär in den Rollen als *Macher:in*, *Koordinator:in* und *Weichensteller:in* (s. Abb. 4) und beschrieb sich weniger perfektionistisch, sondern als eine Person mit einem klaren Werteverständnis sowie einem hohen, aber nicht dogmatisch gelebten Qualitätsanspruch. Gemäss ihr bräuchten die neu hinzugekommenen Mitarbeitenden hingegen unterschiedliche soziale Rollen in das Team ein. Nahezu alle meinten, dass dies zu einer positiven Entwicklung der Teamdynamik beigetragen habe: „Ich glaube wirklich [...], dass die alle ihr eigenes Ding mitbringen und dazu beitragen, dass gerade so eine gute Stimmung da ist und auch ein Willen, um vorwärtszukommen“ (EXP, Pos. 18).

Aus der Teamperspektive scheint die Restrukturierung nicht unmittelbar Einfluss auf die Teamrollen gehabt zu haben. Erst im Zusammenhang mit der Funktion wurde eine Veränderung der Rollen wahrgenommen. Einzelne Aussagen deuten darauf hin, dass sich

Personen entsprechend ihrer neuen Funktionen in veränderte Rollen hineinbegaben und sich diesen verpflichtet fühlten. Auch unterschiedliche Gruppenkonstellationen würden sich auf einzelne auswirken und ihr individuelles Rollenverhalten verändern. Jemand formulierte es so, dass „es sehr unterschiedlich ist, je nachdem, wer an welchem Tag anwesend ist. Und dass man je nach Tag [...] auch in eine andere Rolle schlüpft“ (MA01, Pos. 26). Gleichzeitig sei nicht allen bewusst, welche Rollen andere aus dem Team einnehmen, was vereinzelt darauf zurückgeführt wurde, dass aufgrund der Gruppenstruktur nicht alle regelmässig zusammenarbeiten würden. Einige Rollen scheinen im Team klarer erkennbar zu sein, insbesondere dann, wenn sie eng mit einer spezifischen Funktion verbunden werden. In diesen Fällen wurde die Rolle vorrangig im Kontext der eigenen Aufgabe verortet und weniger im Sinne einer teamübergreifenden Positionierung reflektiert.

Die eigene Rolle hingegen konnte von allen Interviewten mit Hilfe des Stimulus (vgl. Anhang D) benannt und beschrieben werden. Wie in der Abb. 4 ersichtlich, zeigt eine quantitative Auswertung eine Häufung der Rollen *Teamarbeiter:in*, *Perfektionist:in*, *Umsetzer:in* und *Macher:in*. Deutlich unterrepräsentiert sind hingegen *Weichensteller:innen* oder *Erfinder:innen*. Diese Lücken wurden sowohl von den Mitarbeitenden als auch von der GF erkannt. Letztere merkt entgegen der Teamwahrnehmung jedoch an, dass „zu wenig Macher“ (EXP, Pos. 26) im Team vorhanden seien, was sich insbesondere in Umsetzungsphasen hemmend auswirke.

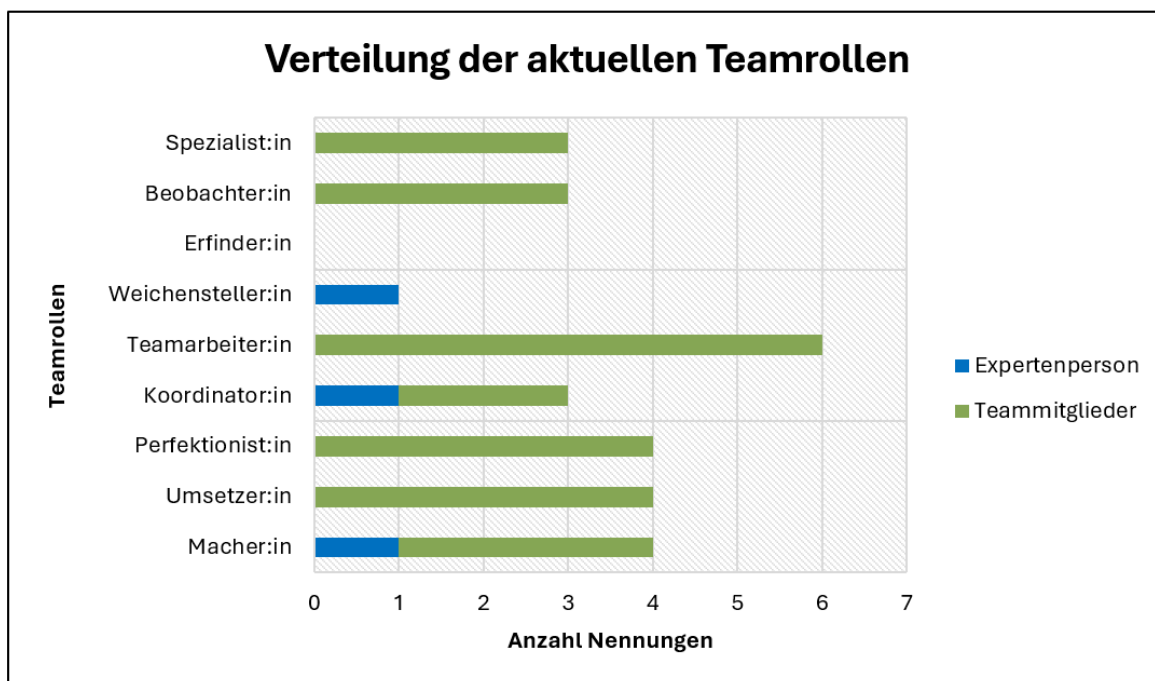


Abb. 4. Übersicht der Verteilung von Selbstzuschreibungen der Teamrollen nach Belbin (2010). Das Raster unterteilt in die drei Typenkategorien.

Trotz der individuellen Auffassung empfanden die meisten im Team die derzeitige Rollenverteilung als heterogen und sich gegenseitig ergänzend. Genannte Unklarheiten bezogen sich zumeist auf Aspekte der Beteiligung und der Initiative einzelner Mitglieder. Daraus ergab sich der Wunsch, dass sich diese aktiver einbringen und mehr Verantwortung für ihre Aufgabe übernehmen sollten, was sich mit der Meinung der Expertenperson deckte.

Die Expertenperson stellte rückblickend einen Mangel an bestimmten Rollen fest und meinte: „Es gibt für mich sehr viele Teamarbeiter, das Team funktioniert, es ist fast zu harmonisch. Sie haben sich alle gerne, was auch gut ist, aber es geht zu wenig ins Machen, ins Umsetzen“ (EXP, Pos. 26). Sie betonte die aktuelle Relevanz einer genaueren Betrachtung der Verteilung und äusserte, dass „dabei Potenzial besteht, weil wir zu viel vom einen und zu wenig vom anderen haben, in der Situation, in der wir jetzt sind“ (EXP, Pos. 20). Auch das Team nannte mit dem:der *Koordinator:in* eine Rolle, welche deutlich fehlen würde. Der konkreten Analyse der Daten lässt sich entnehmen, dass diese Wahrnehmung eher auf Arbeitsgruppen bezogen und nicht im Kontext der Restrukturierung genannt wurde. Die grafische Darstellung fehlender Rollen in Abb. 5 verdeutlicht diesen Befund visuell. Es wird deutlich, dass das Team sich mehr kommunikationsorientierte Leitrollen wünschte und die GF den Bedarf im Handlungsorientierten verortete. Besonders auffällig ist das Bild fehlender strategisch orientierter oder visionärer Profile, was mehrere Mitarbeitende bestätigten – „Ich bin in der beobachtenden, analytischen Funktion“ (MA08, Pos. 20) oder: „Ich bin sehr harmoniebedürftig“ (MA09, Pos. 28).

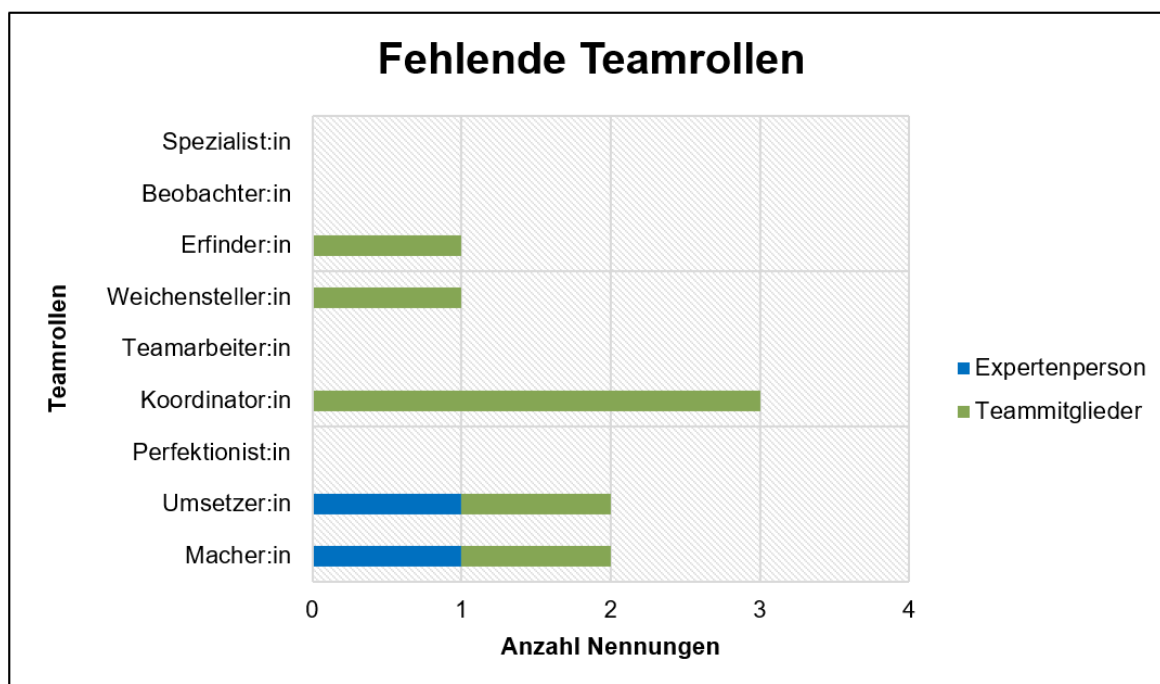


Abb. 5. Übersicht der Einschätzungen von fehlenden Teamrollen nach Belbin (2010). Das Raster unterteilt in die drei Typenkategorien.

4.6 Teamkohäsion

Über die gesamten Daten des Teams hinweg wurde das Wir-Gefühl als motivierend, wohlgesinnt, solidarisch, akzeptierend und von der Diversität an Persönlichkeiten bereichert beschrieben. Die gegenseitige Unterstützung wurde von der Mehrheit als gegeben betrachtet. Vereinzelt gaben Mitglieder an, dass man sich mit vielen Dingen alleingelassen fühle und zu wenig Unterstützungsbereitschaft vorhanden sei. Diese Meinungen, welche kamen vordergründig aus dem Bildungsbereich und von Auszubildenden. Die Mehrfachbelastung wurde dabei mitunter als Grund angegeben, der die Kapazitäten für Unterstützung einschränke.

Für Teammitglieder, welche vor der aktuellen Restrukturierung schon dabei waren, wurden die Neuzugänge als positive Bereicherung angesehen. Die neuen Mitarbeitenden ihrerseits fühlten sich schnell akzeptiert und wohl im Team. Einzelne Stimmen aus dem Team gaben als Grund für die gute Stimmung die GF an. Im Allgemeinen wurde das Wir-im Team weniger auf die Restrukturierung selbst, als auf die Phase der Unsicherheit und Turbulenz Anfang des Jahres 2025 bezogen. Zu dieser Zeit hat die GF ihre Kündigung eingereicht, was Spannungen mit dem Stiftungs- und Verwaltungsrat offenbarte. Diese Ausnahmesituation scheint als gruppenspezifischer Katalysator gewirkt zu haben. Ein Mitglied beschrieb eindrücklich: „Und das Team stellt sich hin und stellt sich gegen den Verwaltungsrat und sagt: so nicht, so lassen wir jetzt nicht mit uns umgehen“ (MA09, Pos. 66). Diese Situation habe das neu formierte Team unerwartet früh zusammengeschweisst. Nach der Rücknahme der Kündigung erlebten viele den Restrukturierungsprozess mit frischem Antrieb: „Vielleicht ist man mit diesem Hintergrund auch nochmals anders an die Restrukturierung herangegangen. Es war sehr professionell, kollegial. So erlebe ich es bis heute“ (MA08, Pos. 54). Die Mehrheit der Teammitglieder berichtete von einer seither gestärkten Zusammenarbeit und Harmonie – „Ich fühle mich mega wohl“ (MA01, Pos. 60). Die Expertenperson bestätigte diese Wahrnehmung, wobei es Zweifel darüber gab, ob dieses Wir-Gefühl dauerhaft bestehen bleibe, weil es doch sehr von dieser Zeit geprägt sei. Die Auswirkung dieser Zeit diene für gewisse Personen als Referenzwert für eine Team, in dem jede:r für jede:n einsteht. Andere mutmassten, dass die gute Stimmung zusätzlich durch die Rekrutierung von Personal aus dem Umfeld der GF geprägt sei, wobei eine personengebundene Loyalität vermutet wurde.

Die von nahezu allen als positiv beschriebene Teamkohäsion, wurde sowohl als Stärke, in Bezug auf die geringfügige Anzahl an Konflikten, als auch als mögliche Schwäche interpretiert. Die Expertenperson schilderte das Risiko folgendermassen:

Hinderlich ist, dass man nicht dahin kommt, dass man es zu gut zusammen hat.

Jetzt auf der sachlichen Ebene. Ich finde es auf der sozialen Ebene sehr, sehr gut. Auf der sachlichen Ebene ist es wichtig, dass ich so schnell wie möglich die Kompetenzen kläre, dass die Personen in der sozialen Ebene nicht so fest drin sind, dass es schwierig ist, wieder in die sachliche Ebene zu gehen. (EXP, Pos. 58)

Auch ein Mitglied reflektierte, dass im Team manchmal „zu lieb miteinander“ (MA08, Pos. 58) umgegangen werde, was zu einer geringen Frustrationstoleranz in stressigen Situationen führe. Laut der Expertenperson gehe die hohe Harmonie im Team mit einem Mangel an „Macher-Mentalität“ einher. Es fehle laut ihr an Personen, die kritisch-konstruktiv hinterfragen und Veränderung aktiv vorantreiben würden, was teamintern ähnlich gedeutet wurde: „Ich glaube, da ist es einfach mega wichtig, dass wir ehrlicher werden und direkter werden, damit man Sachen nicht persönlich nimmt“ (MA06, Pos. 82).

Häufige Änderungen im Team während der Restrukturierung haben das Miteinander bereits wieder etwas aufgemischt. Genannt wurden die Abwesenheit eines Mitarbeitenden aufgrund einer längeren Krankschreibung, der Weggang einer Mitarbeitenden nach nur wenigen Monaten sowie eine fortlaufend-reaktive Erweiterung des Teams. Nur ein kleiner Teil der Mitglieder sah das Wir-Gefühl dabei nie bedroht. Einige gaben an, dass das Wir-Gefühl schwinde, wenn erhöhter Stress oder Zeitdruck herrsche. Dabei wurde auch erwähnt, dass es keine Tools für ein entsprechendes Stressmanagement gäbe. Die Expertenperson sei sich der Sachlage bewusst, merkte jedoch unterschiedliche Bewältigungsstrategien an: „Es gibt Leute, die einfach bei mir ans Büro klopfen und fragen. Andere, die fressen es in sich rein und es kommt dann irgendwann aus ihnen heraus. Es gibt Leute, denen ist es egal“ (EXP, Pos. 60).

4.7 Verbesserungsmöglichkeiten für die Teamarbeit

Trotz der im Rahmen der Restrukturierung erzielten Fortschritte bleibt aus Sicht aller Interviewten ein breites Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten für die Teamarbeit bestehen.

Ein zentraler Aspekt, der von der Expertenperson wiederholt hervorgehoben wurde, ist die Herausforderung, von einem stark personenbezogenen Verantwortungsmodell hin zu einer funktional stabileren Struktur zu gelangen. Sie betonte dabei auch: „Ich muss mich entscheiden, wer verantwortlich in diesen Teams ist [...], sonst funktioniert es nicht, weil man sucht nach Halt“ (EXP, Pos. 42). Diese Einschätzung findet sich auch in mehreren Aussagen im Team bestätigt. Eng mit dieser Problematik verknüpft ist das Bedürfnis nach einer klareren Definition von Kompetenzen und einer stärkeren Trennung von

Verantwortlichkeiten. Mitarbeitende empfanden die Aufgabenverteilungen häufig als nicht vollständig geklärt, dass sich Zuständigkeiten überschneiden würden oder keine klaren Vertretungsregelungen vorhanden seien. Gewisse Teammitglieder deuteten die Gefahr an, dass Prozesse nicht resilient genug organisiert seien, um bei krankheitsbedingten Ausfällen oder Personalwechselln nahtlos fortgeführt werden zu können. Dieser Mangel an struktureller Eindeutigkeit wirke sich auch spürbar auf die emotionale Sicherheit im Team aus, da Unklarheiten im Team nicht nur Prozesse verzögern würden, sondern nach Aussagen der Mitglieder auch zu Unsicherheiten im Rollenverständnis führten.

Ein weiterer identifizierter Punkt betrifft das sachbezogene Konfliktverhalten im Team. Während die Kohäsion von nahezu allen gelobt wurde, zeigten gewisse Aussagen, dass die hohe soziale Nähe mit einer Form der Konfliktvermeidung einherginge. Ein Mitglied bestätigt diese Ansicht: „Ich bin nicht jemand, der gerne streitet. Auch im Team nicht“ (MA08, Pos. 18). Der von einigen Meinungen vertretene Aspekt, müsste im gesamten Team angegangen werden.

Ein häufig genannter Wunsch bezieht sich auf den Ausbau erfahrungsbasierter Ressourcen im Team. Die Expertenperson selbst urteilte, dass das Team zwar jung und engagiert sei, aber dass eine gewisse Erfahrung fehle, was auch vom Team als Manko empfunden wurde. Ein Teammitglied brachte dies pointiert auf den Punkt: „Was toll wäre, wären 40- bis 50-jährige Handwerker, die noch einen sozialpädagogischen Hintergrund haben. Das würde massiv helfen“ (MA08, Pos. 56). Die derzeitige Altersstruktur und berufliche Zusammensetzung des Teams werden als unausgewogen erlebt, wobei die Notwendigkeit einer stärkeren fachlichen Diversifizierung betont wird.

Eine thematisch eng verwandte Forderung betrifft die personelle Ausstattung und das Ressourcenmanagement insgesamt. Die enge Verbindung zwischen struktureller Überlastung und qualitativer Arbeit wurde in unterschiedlichen Bereichen genannt. Der Ruf nach einer realistischeren Einschätzung der Arbeitskapazitäten und transparenter Kommunikation über verfügbare Mittel, zog sich durch mehrere Interviews. Es wurde eine Führungspraxis gewünscht, die stärker von geteilten Verantwortlichkeiten und klarer Zielkommunikation geprägt ist.

Nicht zuletzt betonte, im Hinblick auf die Teamentwicklung, eine Mehrheit der Interviewten die Bedeutung gemeinsamer Erlebnisse ausserhalb des Arbeitsalltags. Auch wenn Teamevents nicht von allen Mitarbeitenden als zentrale Massnahme gesehen wurden, so wurden sie doch als Möglichkeit erkannt, das bestehende Wir-Gefühl zu vertiefen und informelle Austauschmöglichkeiten zu fördern. Die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme ist über alle Interviewten hinweg vorhanden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die GF und die Teammitglieder viele der Verbesserungspotenziale übereinstimmend benannten, was auf ein gemeinsames Problembewusstsein hindeutet, welches als Ausgangspunkt für weitere gezielte Veränderungen dienen kann. Abschliessend erwähnte die Expertenperson für die Zukunftsfähigkeit des Teams, die Etablierung einer offenen Feedback- und Fehlerkultur: „Ich erhoffe mir mehr von den Mitarbeitenden, dass sie das [Feedback] eben machen, weil es überhaupt nicht schlimm ist, wenn etwas nicht funktioniert“ (EXP, Pos. 52).

5 Diskussion

Die vorliegende Studie beleuchtet in einer qualitativen Evaluation die Teamarbeit der Stiftung Job Training während einer laufenden Restrukturierung. Auf Basis des Input-Prozess-Output-Modells wurden dafür ein systematisierendes Experteninterview mit der Geschäftsführung und neun Leitfadenterviews mit Teammitgliedern geführt, um die Teamrollen, Verantwortlichkeitsstrukturen und Teamkohäsion aus subjektiver Sicht zu erfassen. Die fokussierte Interviewanalyse zeigte, dass neue Stellenprofile, eine Zweiteilung des Teams und ein Standortwechsel die angestrebte Professionalität erkennbar erhöht haben. Zugleich zeigen die differenzierten Perspektiven punktuelle Überbelastungen, eine unausgeglichene Rollenverteilung und vereinzelte Verantwortungsdiffusion. Die Teamkohäsion wird als hoch und harmonisch beschrieben, birgt jedoch die Gefahr vom Ausbleiben kritischer Auseinandersetzungen. Insgesamt lassen sich weitere Optimierungspotenziale für die Teamarbeit erkennen.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeit kritisch diskutiert sowie Handlungsempfehlungen für die Praxisimplementierung angegeben. Weiter werden die Limitationen der Studie aufgezeigt und ein Ausblick für weiterführende Untersuchungen angegeben.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Um Antworten auf die Fragestellungen zu geben, wird auf die Theorie aus Kap. 2 und die Ergebnisse aus Kap. 4 Bezug genommen. Die Interpretation wird entlang der Leit- und Unterfragestellungen vorgenommen, welche zur Erinnerung an dieser Stelle nochmals wiederholt werden:

Wie erleben die Mitarbeitenden der Stiftung Job Training die Teamarbeit seit der Implementierung erster Massnahmen im Rahmen einer laufenden Restrukturierung?

- Wie nehmen sie die Klarheit und Verteilung von Verantwortlichkeiten im Team wahr?
- Wie schätzen sie die aktuelle Rollenverteilung im Team ein?
- Wie beschreiben sie die gegenwärtige Teamkohäsion im Alltag?

Die empirischen Befunde machen deutlich, dass die erste Restrukturierungsphase zwar einen Entwicklungsschub ausgelöst hat, aber noch keine durchgängig wirksame Teamarbeit etabliert worden ist. Die Mitarbeitenden erleben deutliche Verbesserungen durch die Überarbeitung der Arbeitsprofile, engere Zusammenarbeit und Optimierung der Arbeitsprozesse. Gleichwohl bleibt die Umsetzungsenergie hinter den Erwartungen zurück. Defizite in den teamdynamischen Prozessen bewirken, dass viele auf vertraute Routinen zurückfallen, sodass die erarbeiteten Instrumente ihre Hebelwirkung nur bedingt entfalten. Diese Befunde verweisen auf Aussagen von Hetty Van Emmerik und Euwema (2008), wobei Strukturreformen eine notwendige Grundlage schaffen, aber erst dann ihr Potenzial entfalten, wenn sie institutionell verankert werden.

Die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten fällt insgesamt divers aus. Ein Grossteil der Teammitglieder konstatiert, dass die Arbeitslast hoch sowie die Verantwortlichkeiten weitgegriffen seien. Das Gefühl alles machen zu müssen belastet einige Mitarbeitende und könnte sich hemmend auf den Teamerfolg auswirken. Dies unterstreicht die von Frey et al. (2024) angemerkte Notwendigkeit, Verantwortlichkeiten durchgehend klar zu benennen und an die Anforderungen anzugleichen (ebd.). Zwar existieren klar formulierte Aufgabenteilungen und Zuständigkeiten, doch im Arbeitsalltag zeigt sich eine suboptimale Passung, was die von Becker (2016) prognostizierten Effizienzrisiken diffuser Zuständigkeiten bestätigt. Wenn Produktions-, Pädagogik- und Bildungsanforderungen kollidieren, entsteht eine allgemeine Überlastung und Verantwortlichkeiten greifen nicht vollständig. Eine hohe Bindung an Schlüsselpersonen bedingt dabei den Umstand, dass Ausfälle dieser Personen, eine spürbare Kompetenzlücke schaffen und die allgemeine Belastung steigt, da auch Stellvertretungen kaum geklärt sind. Die Verantwortungsdiffusion hemmt gemäss Graf et al. (2020) somit die Motivation Entscheidungen zu fällen, was auch die GF indirekt bemängelte. Das Team selbst gewinnt so zusätzlich den Eindruck, auf dem Papier formalisiert, in der Praxis aber weiterhin verletzlich zu sein.

Mit Blick auf die Teamrollen lässt sich ein Übergewicht an kommunikations- und handlungsorientierten Profilen feststellen. Die festgestellte Dominanz von Teamarbeiter:innen und Perfektionist:innen bei gleichzeitiger Knappheit an koordinativen und umsetzenden Profilen deckt sich mit den Hinweisen von Batenburg et al. (2013) sowie Becker (2019) die besagen, dass diese Rollen für die Umsetzung strategischer Initiativen

erfolgskritisch sind. Die Folge davon ist, dass Vorschläge entstehen, doch keine klar erkennbaren Personen diese aus dem Diskurs heraus in den Projektmodus überführen und koordinieren. Nach Fieger und Fieger (2018) erklärt diese Rollenkonstellation, warum das Team sehr wenig Reibungsverluste zeigt, aber auch nur begrenzte Innovationsgeschwindigkeit erreicht, da die Zusammenstellung nicht ausreichend an den Kontext der Restrukturierung angepasst ist. Trotz der scheinbar positiven Flexibilität durch eine situative Anpassung der Rollen an Funktionen oder Gruppenkonstellationen, gibt es Nebenwirkungen. Teammitglieder, die naturgemäss für andere einspringen, übernehmen unbemerkt Zusatzaufgaben, was einem Muster gleicht, das Überlastung begünstigt und zusätzlich Verantwortungsdiffusion verstärkt (Della Picca, 2017).

Auf der Kohäsionsebene zeigt sich ein zweischneidiges Bild. Der emotional belastende Konflikt zu Jahresbeginn führte zu einer eindrücklichen Solidaritätserfahrung, die das Wir-Gefühl stärkte. Diese dichte Bindung dient als Stresspuffer, erhöht die spontane Hilfsbereitschaft und macht das Team in Krisen widerstandsfähig. Allerdings entsteht daraus auch eine Tendenz zur übersteigerten Harmonie und begünstigt den Effekt des Gruppendenkens (Becker, 2016). Durch einen hohen Konformitätsdruck scheinen sachliche Kritik im Team zurückgehalten oder verpackt zu werden. Das Team löst akute Probleme zwar kollegial, scheut aber kritische Debatten, wodurch die strukturelle Innovation beeinträchtigt wird.

Die Wechselwirkung aus der Rollenverteilung, Verantwortlichkeitsstruktur und Teamkohäsion schlägt sich in der Leistungsbilanz nieder. Dort, wo Verantwortung fest verankert und Prozesse sauber standardisiert sind, ist Effizienz bemerkbar. Zugleich wird die Sorge geäußert, dass das Coaching nicht immer die gewünschte Tiefe erlangt, weil die Mitarbeitenden fortwährend im Tagesgeschäft zwischen Produktion, Pädagogik-Aufgaben und administrativen Tätigkeiten hin- und herwechseln müssen. Die Analyse legt nahe, dass nicht fehlendes Engagement das Problem ist, sondern eine Prioritätenlogik, die ihr Versprechen noch nicht bis zum Ende durchdacht hat.

In der Gesamtschau bewirken die bisherigen Massnahmen ein positives, aber noch nicht ausreichend zufriedenstellendes Bild der ersten Restrukturierungsphase. Eine formale Basis wurde geschaffen, trug erste Früchte in der Leistung und stärkte den Zusammenhalt. Sie entfaltet ihr Potenzial jedoch nur teilweise, weil Rollen und Verantwortlichkeiten nicht optimal verteilt sind und die Fähigkeit zum kritischen Diskurs fehlt. Die interviewten Mitarbeitenden und die GF haben die Lücken erkannt und äusserten praxisnahe Bedürfnisse, welche die gelebte Teamdynamik mit einem nachgeschärften Verlauf der Restrukturierung verbessern könnte.

5.2 Implikation für die Praxis: Handlungsempfehlungen

Anhand der zweiten Leitfrage – *Wo ergeben sich Optimierungsmöglichkeiten für die Teamarbeit?* – und den Befunden der Datenanalyse werden nachfolgend Handlungsempfehlungen formuliert. Um den identifizierten Bedürfnissen umfassend Rechnung zu tragen, empfiehlt sich eine mehrstufige und priorisierte Implementierung:

1. Prozessplanung. Allem voran sollte der Empfehlung von Jerab und Mabrouk (2023) nach eine transparente Prozessplanung etabliert werden. Ein physisches oder digitales *Kanban-Board*⁵ macht hierfür aktuelle Aufgaben, Prioritäten und Verantwortlichkeiten für alle sichtbar, verschafft einen schnellen Überblick über den Prozessfortschritt und vermindert das Gefühl von Unsicherheit und Kontrollverlust. Es visualisiert den Arbeitsfluss, indem es Aufgaben als Karten durch klar definierte Spalten wie *To Do*, *In Progress* und *Done* führt. Gleichzeitig eignet sich dieses Instrument hervorragend, um den weiteren Restrukturierungsverlauf geordnet zu begleiten.

2. Verantwortlichkeitsstruktur. Ein nächster Schwerpunkt liegt auf der präzisen und funktionsgebundenen Definition der Verantwortlichkeiten, worauf bereits Becker (2019) hinweist. Hierzu könnte für sämtliche Kernprozesse eine *RACI-Matrix* erstellt und diese mit klaren Stellvertretungsregeln ergänzt werden. Dieses Instrument schafft Transparenz, indem es eindeutig in *responsible* (Verantwortung), *accountable* (Entscheidungshoheit), *consulted* (Beratungsrolle) und *informed* (Informationspflichten) ordnet. Somit wirkt es der verbreiteten Wahrnehmung im Team entgegen, dass alle alles machen müssten. Die Erarbeitung der Matrix sollte partizipativ unter der Federführung der GF erfolgen. Durch eine entlastende Ressourcenverteilung könnten gleichzeitig Kapazitäten für eine intensivere Betreuung der Auszubildenden freigesetzt werden.

3. Rollenverteilung. Weder das Team noch die GF nehmen derzeit eine zufriedenstellende Rollenverteilung wahr, weshalb eine detaillierte Bedarfsanalyse essenzieller Rollen notwendig ist. Dies könnte in Form eines offenen Workshops erfolgen, welcher Mahlstedts (2022) betonte Vertrauensbasis schafft, in dem Selbst- und Fremdbilder systematisch erfasst und der Rollenbestand mit dem realen Arbeitskontext abgeglichen werden könnte. Da einzelne Teammitglieder ihre Rolle als fluid erleben und in enger Verbindung mit Verantwortlichkeiten sehen, könnten bereits durch die Anpassung der Verantwortlichkeitsstruktur latent vorhandene Rollenprofile deutlicher hervortreten und neu verankert werden.

⁵ Der Ansatz wurzelt in der japanischen Kanban-Methode, die auf einen kontinuierlichen Arbeitsfluss abzielt und Überlastung vorbeugt.

4. Diskussions- und Feedbackkultur. Eng verknüpft mit der Teamkohäsion ist die Entwicklung kritischer Kommunikationsfähigkeiten, was zugleich ein wichtiger Prozessfaktor im IPO darstellt. Sowohl die GF als auch Teammitglieder weisen darauf hin, dass konstruktive Sachgespräche mitunter von einer ausgeprägten Harmonie überdeckt werden. Nerdinger et al. (2019) verweisen darauf, dass Kulturarbeit stets mit langfristigen Prozessen einhergeht und eine aktive Beteiligungsbereitschaft aller involvierten Personen voraussetzt (ebd.). Extern moderierte Supervisionen bieten hierfür die Möglichkeit, Kommunikationsprozesse offen zu reflektieren und gemeinsam ein klares Verständnis der gewünschten Diskussions- und Feedbackkultur zu entwickeln, wobei auch die Fehlerkultur adressiert werden könnte.

5. Teamaktivitäten. Um den Zusammenhalt zu erhalten und zu stärken, empfiehlt sich ein Ausbau gemeinsamer Teamaktivitäten. Weitgehend herrscht Konsens darüber, dass sowohl formelle als auch informelle Begegnungen zu kurz kommen. Regelmässige Teamevents, welche idealerweise mit Reflexionseinheiten oder Workshops kombiniert werden, könnten den Austausch fördern, Teamentwicklungsziele unterstützen, die Diskurs- sowie Kritikfähigkeit der Gruppe stärken und zu einer besseren Fehlerkultur beitragen.

6. Onboarding. Zuletzt besteht auf der Datengrundlage ein Handlungsbedarf in der strukturierten Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. Uneinheitliche oder ausbleibende Einarbeitungsprozesse könnten derzeit das Hineinfinden in die Arbeitsabläufe erschweren. Nach Umsetzung prioritärer Massnahmen könnte ein ressourcenschonendes *Mentoringprogramm* eingeführt werden, bei dem erfahrene Mitarbeitende eine feste Patenschaft von neuen Mitarbeitenden übernehmen und mithilfe einer strukturierten Checkliste formelle sowie informelle Pendenzen begleiten.

5.3 Kritische Reflexion und Limitationen

Die vorliegende Untersuchung liefert reichhaltige Einblicke in die Teamarbeit der JoT, weist jedoch methodische, theoretische sowie inhaltliche Grenzen auf, die eine sorgfältige Einordnung der Ergebnisse erfordern.

Als Nachteil der Momentaufnahme konnten weder längerfristige Entwicklungen noch Veränderungsdynamiken im Zeitverlauf systematisch erfasst werden. Dieser Verzicht ist methodisch vertretbar, denn das Ziel lag im vertieften Verständnis aktueller teamdynamischer Strukturen. Die Untersuchung erfasste zudem ausschliesslich die zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden, wobei Weggänge, längere Krankheitsausfälle und neu eingetretene Personen unberücksichtigt blieben. Gerade Neuzugänge könnten durch frische Vergleichserfahrungen wertvolle Hinweise geben, wie die Restrukturierung von aussen wahrgenommen wird. Die Ergebnisse sind eine Momentaufnahme unter

spezifischen personellen Bedingungen und repräsentieren daher nicht die Meinungen des gesamten Teams. Ausserdem war die Autorenperson selbst während der gesamten Erhebung aktives Teammitglied. Als *Insider-Researcher* hatte sie einen privilegierten Zugang zu informellen Abläufen, implizitem Wissen und organisationalen Narrativen, die externen Forschenden nur schwer zugänglich wären (Brannick & Coghlan, 2007). Zusätzlich ermöglichte sie eine erhöhte Anschlussfähigkeit der Erkenntnisse an bestehende Teamprozesse. Gleichzeitig bestand das Risiko subjektiver Verzerrung in Form von Rollenkonflikten zwischen den Teilnehmenden und der forschenden Person. Ebenso könnten Loyalitätsdilemmata oder eine unbewusste Bestätigung eigener Überzeugungen die Datenerhebung und -interpretation beeinflusst haben (Saidin, 2016). Um die Effekte zu mildern, war eine hohe Reflexivität der Autorenperson gefragt. Auch wenn die Codierleitfäden offengelegt wurden, bleibt eine gewisse Subjektivität bei der Interpretation der Ergebnisse bestehen.

Weiter ist anzumerken, dass sich die Trennschärfe zwischen dem Begriff *Rolle* und *Verantwortlichkeit* als schwierig erwies, denn manche Antworten vermischten beide Dimensionen. Dies kann insofern vernachlässigt werden, da die Leitfäden offene Fragen zu Teamrollen mit einer deduktiven Orientierungshilfe beinhalteten. Die Visualisierung half, das abstrakte Konzept zu konkretisieren und die Aussagen eindeutig auf ein Rollenverständnis hin zu interpretieren. Es muss dabei berücksichtigt werden, dass das Vorgehen einen *Priming-Effekt* birgt, denn die Interviewten könnten unbewusst ihre Selbstbeschreibung an die gezeigten Typen angepasst und dazu geneigt haben, die beste Umschreibung zu wählen, statt ihre Rolle in eigenen Worten zu fassen. So wurde auf standardisierte Fragebögen verzichtet, was zwar die narrative Tiefe wahrte, jedoch die Auswertung der Rollenverteilung durch die fehlende Standardisierung an Validität verlor. Mit Blick auf den offenen Charakter der Untersuchung, wird das Vorgehen dennoch dem Anspruch der qualitativen Evaluation gerecht (Flick, 2009).

Die motivationalen Konzepte (vgl. Kap. 2.4) beleuchten vor allem individuelle Motive, bleiben jedoch im Gruppenkontext untererforscht und bieten bislang wenig praxisnahe Interventionsstrategien (Nerdinger et al., 2019). Die vorliegende Untersuchung konnte einzelne Symptome qualitativ dokumentieren, liefert aber kein quantitatives Ausmass von Motivationsphänomenen. Nach Becker (2019) muss Belbins Rollenmodell ebenfalls kritisch betrachtet werden, denn es bietet zwar handliche Typologien, verengt jedoch das Blickfeld auf statische Verhaltensschablonen und vernachlässigt interdependente Dynamiken (ebd.). Das IPO wiederum strukturiert Teamphänomene in eingängige Ursache-Wirkungs-Ketten, unterschätzt aber die Schleifen, Rückkopplungen und nicht-linearen Entwicklungen (Ilgen et al., 2005). Ähnlich verhält es sich mit der Kohäsionsforschung, die zwar den

leistungsfördernden Effekt von Zusammenhalt belegt, dabei aber die vielschichtige Dynamik von Subgruppen, Hierarchien und konkurrierenden Loyalitäten ausblendet, die in heterogenen Teams zum Alltag gehören (Casey-Campbell & Martens, 2009). Die untersuchten teamdynamischen Aspekte zeichnen ein verstehendes Bild der aktuellen Teamarbeit, erfassen die Dynamik jedoch nicht in seiner vollen Komplexität.

Die Limitationen der Arbeit mahnen somit zu Vorsicht bei der Betrachtung der Befunde. Diese gelten für das untersuchte Team, in seiner Zusammensetzung zum Zeitpunkt der Momentaufnahme und unter den spezifischen Rahmenbedingungen.

5.4 Anregungen und Ausblick

Interessant wäre die Betrachtung der *triadischen Aufgabenstruktur* professioneller Teams, bestehend aus Facharbeit, Koordination und Innovation (Busse, 2024). Dabei wäre eine Längsschnitt-Evaluation über mindestens zwei Jahre denkbar. Diese könnte sich am Child-Welfare-Projekt von Tham & Westling Sönderström (2025) orientieren, in der halbjährliche Follow-up-Interviews um harte Kennzahlen wie Fluktuation, Krankenstand, Vermittlungsquote und Zufriedenheit der Klientel ergänzt werden.

Für eine weitere Untersuchung könnte die methodische Triangulation mit einem *Mixed-Methods-Design* ausgebaut werden. Zusätzlich könnten bspw. für die Teamrollen standardisierte Instrumente, wie das *Belbin Team-Role Self-Perception Inventory* genutzt werden, um subjektive Eindrücke mit objektiven Skalen abzugleichen. Nach Della Picca (2017) wären insbesondere auch Messgrößen zu psychologischer Sicherheit, Zielklarheit und gegenseitiger Verantwortung wertvoll, weil sie den Reifegrad von Hochleistungsteams abbilden (Della Picca, 2017).

Darüber hinaus zeigten Lee und Teo (2005), dass Vertrauen und Arbeitszufriedenheit in Restrukturierungsphasen empfindlich reagieren. Eine institutionalisierte Reflexionsschleife schützt dabei vor Veränderungsmüdigkeit und erhält die Kohäsion, ohne Sachkonflikte zu tabuisieren (Lee & Teo, 2005). Bünnagel und Adsiz (2024) schlagen hierfür schlanke Experimentformate vor. Kleine, datenbasierte Verbesserungszyklen erlauben es, Hypothesen schnell zu prüfen, Erfolge zu verstetigen und Fehlentwicklungen rasch zu korrigieren (Bünnagel & Adsiz, 2024). Für JoT würde das bedeuten, jede strukturverändernde Massnahme als Lernhypothese zu begreifen, ihre Wirkung mit klaren Indikatoren zu hinterlegen und die Ergebnisse transparent zu reflektieren.

6 Fazit

Die Restrukturierung hat das Team der JoT spürbar professionalisiert und die Teamarbeit gestärkt, doch es besteht noch Verbesserungsbedarf. Die Ergebnisse zeigen, dass formale Klarheit eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Veränderung ist. Erst das Zusammenspiel aus einer strukturierten Rollenarchitektur mit einer verbindlichen, jedoch personenunabhängigen Verantwortungsverteilung macht die Teamarbeit in der JoT nachhaltig wirksam. Eine ausgeprägte Teamkohäsion stützt zwar die Motivation und den Zusammenhalt, erhöht jedoch den Konformitätsdruck und bremst die Innovationskraft, welche gerade im Wandel essenziell ist. Die zweite Restrukturierungsphase könnte ein Prozessmonitoring unterstützen, das Prioritäten und Ressourceneinsatz kontinuierlich sichtbar macht. Zusammen mit der gezielten Verbesserung teamdynamischer Einflussfaktoren, könnte ein adaptives, resilientes und nachhaltig leistungsfähiges Team gestaltet werden.

Literaturverzeichnis

- Alter, U. (2019). *Teamidentität, Teamentwicklung und Führung (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-22640-4
- Aritzeta, A., Swailes, S. & Senior, B. (2007). Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96–118. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x
- von Au, C. (2013). Leistung in Teams. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 427–455). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-531-18957-4_21
- Batenburg, R., Walbeek, W. van & in der Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*, 32(8), 901–913. doi:10.1108/JMD-08-2011-0098
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M. & McLendon, C. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *The Journal of applied psychology*, 88, 989–1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-49427-1
- Becker, J. H. (2019). Teams erfolgreich führen. In S. Pastoors, J.H. Becker, H. Ebert & M. Auge (Hrsg.), *Praxishandbuch wertorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert* (S. 131–146). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-59034-8_8
- Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why they succeed or fail* (3rd ed.). London: Routledge. doi:10.4324/9780080963594
- Belbin, R. M. & Brown, V. (2022). *Team Roles at Work* (3rd ed.). London: Routledge. doi:10.4324/9781003163152
- Brannick, T. & Coghlan, D. (2007). In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59–74.

doi:10.1177/1094428106289253

- Brunke, B. & Klein, J. (2012). Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen. In I. Bamberger & T. Wrona (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden* (S. 45–76). Wiesbaden: Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-8349-3772-8_2
- Bünnagel, W. & Adsiz, S. (2024). Im Dienst der Dynamik. In W. Bünnagel & S. Adsiz (Hrsg.), *Modern Teaming: Praxisleitfaden für eine digitalisierte Arbeitswelt* (S. 27–38). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. doi:10.34156/978-3-7910-6225-9_2
- Busse, S. (2024). Die triadische Aufgabenstruktur professioneller Teams. In S. Busse, G. Ehlert, R. Becker-Lenz & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionelles Handeln in und von Teams* (S. 71–98). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-44539-3_5
- Carron, A. V. & Brawley, L. R. (2012). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 43(6), 726–743. doi:10.1177/1046496412468072
- Cascio, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 39–50. doi:10.5465/ame.2005.19417906
- Casey-Campbell, M. & Martens, M. (2009). Sticking it All Together: A Critical Assessment of the Group Cohesion–Performance Literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223–246. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x
- Cook, L. L. & Tham, P. (2025). The role of teams in social worker wellbeing and retention. *Journal of Social Work Practice*, 39(1), 1–3. doi:10.1080/02650533.2025.2454791
- Della Picca, M. (2017). Wie schmiede ich ein leistungsfähiges und erfolgreiches Team? In M. Spisak & M. Della Picca (Hrsg.), *Führungsfaktor Psychologie: Fragen aus der Führungspraxis - Antworten der Psychologie* (S. 233–273). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-53156-3_7
- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. In G. Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (S. 5083-5088). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

doi:10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2

- Döring, N. (2019). Evaluationsforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 173–189). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-21308-4_11
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. US: American Psychological Association. doi:10.1037/h0056932
- Fieger, J. & Fieger, K. T. (2018). Soziales Verhalten von Menschen in Teams. In J. Fieger & K.T. Fieger (Hrsg.), *Führung ist erlernbar: Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft* (S. 155–167). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-22197-3_10
- Flick, U. (2009). Qualitative Methoden in der Evaluationsforschung. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 10(1), 9–18.
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (7. Aufl.). Reinbek, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 533–547). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-37985-8_34
- Frey, D., Hehnen, M., Pham, H., Vilser, M. & Fladerer, M. P. (2024). Teamführung, Teamerfolg und Dynamiken in Teams. In D. Frey & M. Vilser (Hrsg.), *Führung und Personalentwicklung an Hochschulen: Sich selbst und andere entwickeln* (S. 67–83). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-67652-3_6
- Ganotice, F. A., Chan, L., Shen, X., Lam, A. H. Y., Wong, G. H. Y., Liu, R. K. W. et al. (2022). Team cohesiveness and collective efficacy explain outcomes in interprofessional education. *BMC Medical Education*, 22(1), 820. doi:10.1186/s12909-022-03886-7
- Graf, N., Rascher, S. & Schmutte, A. M. (2020). Strukturmanagement – Wer welche Verantwortung im Team übernimmt. In N. Graf, S. Rascher & A.M. Schmutte

- (Hrsg.), *Teamlead – Führung 4.0: So führen Sie Teams synergetisch zu Höchstleistungen - Mit Tipps & Checklisten für die Praxis* (S. 55–69). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-28807-5_4
- Hackl, B., Hasebrook, J., Baumann, D. & Zünkeler, B. (2024). Teams – die Quelle für Innovation. In B. Hackl, J. Hasebrook, D. Baumann & B. Zünkeler (Hrsg.), *Innovationskraft in Unternehmen: Impulse für mehr Innovationsfähigkeit, Performanz und Zukunftsfähigkeit* (S. 57–92). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-45697-9_2
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of Organizational Behavior* (S. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heidbrink, L. (2017). Definitionen und Voraussetzungen der Verantwortung. In L. Heidbrink, C. Langbehn & J. Loh (Hrsg.), *Handbuch Verantwortung* (S. 3–33). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-06110-4_1
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-92076-4
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Hetty Van Emmerik, I. J. & Euwema, M. C. (2008). The aftermath of organizational restructuring. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 833–849. doi:10.1108/02683940810896367
- Hunter, O. & Hillman, J. (2020). Effective communication strategies for interviews and focus groups. Retrieved from <http://wmich.edu/evaluation/checklists>
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations:

- from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Jerab, D. & Mabrouk, T. (2023). Strategies for Effective Organizational Restructuring: A Comprehensive Guide. *Social Science Research Network* [advance online publication]. doi:10.2139/ssrn.4584665
- jobfactory. (2024). *Leistungsangebot Stiftung Job Training*. Basel: Job Factory Basel AG.
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-56013-6
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-31468-2
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 501–516). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-37985-8_32
- Lee, G. & Teo, A. (2005). Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23–39. doi:10.1007/s10490-005-6416-6
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA world* (pp. 250). doi:10.1007/978-3-319-16889-0
- Mahlstedt, A. (2022). Rollen in Teams. In A. Mahlstedt (Hrsg.), *Die Toolbox für die Teamentwicklung: Der Weg zum Spitzenteam* (S. 11–20). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-37446-4_2
- Maximini, D. & Pilster, J. (2023). Menschen und Rollen in Teams. In D. Maximini & J. Pilster (Hrsg.), *Agile Mastery in der Praxis: Leitfaden für Scrum Master, Product Owner und andere Führungskräfte* (S. 207–226). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-67265-5_12
- Mayo, A. T. & Woolley, A. W. (2016). Teamwork in Health Care: Maximizing Collective

- Intelligence via Inclusive Collaboration and Open Communication. *AMA Journal of Ethics*, 18(9), 933–940. doi:10.1001/journalofethics.2016.18.9.stas2-1609
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. doi:10.1177/0149206309347376
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-56666-4
- Patton, M. Q. (2003). *Qualitative evaluation checklist*. Retrieved from <http://wmich.edu/evaluation/checklists>
- Patton, M. Q. (2015). Sampling, Qualitative (Purposeful). In G. Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/9781405165518.wbeoss012.pub2
- Richez-Battesti, N. & Petrella, F. (2013). Social Entrepreneurship. In E.G. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (S. 1671–1678). New York, NY: Springer. doi:10.1007/978-1-4614-3858-8_244
- Rios, K. & Mackey, C. D. (2020). Group Cohesion. In M. Hogg (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. doi:10.1093/acrefore/9780190236557.013.742
- Sabatella, F., Loos, S., von Wyl, A. & Wehrli, R. (2024). Ausgangslage: Der Übergang zwischen Schule und Arbeit für psychisch belastete junge Menschen. In A. von Wyl

- & F. Sabatella (Hrsg.), *Gruppentherapie für arbeitslose Jugendliche und junge Erwachsene: Psychische Belastungen im Fokus einer peerorientierten Intervention in der Arbeitsintegration* (S. 17–32). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-70150-8_2
- Saidin, K. (2016). INSIDER RESEARCHERS: CHALLENGES & OPPORTUNITIES. *Proceedings of The ICECRS*, 1(1), 849-854. doi:10.21070/picecrs.v1i1.563
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Grundlagen*. Reinbek, Hamburg: Rowohlt.
- Stufflebeam, D. L. (2004). *Evaluation design checklist*. Retrieved from <https://wmich.edu/evaluation/checklists>.
- Sturm, A., Opterbeck, I. & Gurt, J. (2011). Arbeit in Gruppen. In A. Sturm, I. Opterbeck & J. Gurt (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 99–116). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-93074-9_4
- Wallace, J. & Becker, D. (Hrsg.). (2018). *The Handbook of Communication Training: A Best Practices Framework for Assessing and Developing Competence*. New York, NY: Routledge. doi:10.4324/9781315185859
- Werkmann-Karcher, B. (2023). Teamarbeit, Teamleistung und Teamentwicklung. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 173–210). Berlin, Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-65308-1_10

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Modell zur Veranschaulichung des Zusammenhangs von Input-, Prozess- und Outputfaktoren auf die Teamarbeit. Eigene Darstellung in Anlehnung an Della Picca (2017), Hackman (1987), Kauffeld (2019) und Werkmann-Karcher (2023).	8
Abb. 2. Übersicht zum Modell der neun Teamrollen nach Belbin. Eigene Darstellung angelehnt an Becker (2019), Belbin (2010), Belbin & Brown (2022) und Hackl et al. (2024).	11
Abb. 3. Schema des Studiendesigns mit Zeitachse des Restrukturierungsprozesses.	15
Abb. 4. Übersicht der Verteilung von Selbstzuschreibungen der Teamrollen nach Belbin (2010). Das Raster unterteilt in die drei Typenkategorien.	30
Abb. 5. Übersicht der Einschätzungen von fehlenden Teamrollen nach Belbin (2010). Das Raster unterteilt in die drei Typenkategorien.	31

Hilfsmittelverzeichnis

KI-Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ResearchRabbit & Consensus	Literaturrecherche	Explorative Suche nach passender Literatur und Gliederung der theoretischen Inhalte
DeepL	Literaturrecherche	Übersetzung diverser fremdsprachigen Textpassagen, Studien und Anleitungen ins Deutsche
ChatGPT	Kap. 2	Passende Strukturierung als Orientierungshilfe erstellt
NotebookLM	Kap. 3	Inhaltliche Zusammenfassungen von Literatur zum methodischen Vorgehen für einen schnelleren Aufbau des Studiendesigns
noScribe	Transkription Interviews	Audiotranskription der Roh-Audio-Dateien aller Interviews
ChatGPT	Kap. 5	Hilfe bei der sprachlichen Glättung einzelner Passagen
ChatGPT	Abstract	Zusammenfassung der Arbeit als Grundlage für das Abstract