

Konflikt, Konstruktive Kontroverse & Innovation bei skyguide

**Statistische Standortbestimmung und
fallzentrierte Methodenworkshops bei innovativ
tätigen Teams von skyguide**

Masterarbeit

Juli 2016

Autorin

Melanie Hulliger

Betreuung

Prof. Dr. Albert Vollmer

Praxispartnerin

skyguide, swiss air navigation services ltd

Acknowledgements

I would like to thank all the people who contributed to the success of this master's thesis. My sincere thanks go to my two supervisors at skyguide, Mr Martin Troxler and Mr Maurizio Scaramuzza, for their great interest in and enthusiastic support of my work. Further thanks go to all the innovative teams who participated in the online questionnaire, particularly the two teams OV Management and Low Flight Network, who dedicated themselves with great commitment to the subsequent workshops and focus groups. Another special thanks go to Prof. Dr. James LeBreton from Pennsylvania State University for his tremendous support in the field of data aggregation. Furthermore, I would like to thank Christian Kunz for the very fruitful discussions and his professional support, Irène Meyenberg, Sandra Winzeler, Vanja Gudalo and my mother for their great emotional support as well as my three fellow students for the valuable exchange. My final thanks go to my two university supervisors Prof. Dr. Albert Vollmer and MSc. Ariane Vetter for their always very prompt replies to my questions and their encouraging support.

Abstract

For its positioning within Europe, skyguide defines innovation as a strategic key driver. Skyguide is interested in learning about characteristics which are conducive to innovation and how these are manifested in the company. Therefore, the current state and the relationship between the five characteristics goal interdependence, conflict types, expertise coordination, conflict management and team innovation were examined. An online questionnaire was distributed among 20 innovative teams, followed by mean value calculations and correlation analyses. Results reveal positive goal interdependences, high levels of task conflicts, effective expertise coordination and a cooperative conflict management approach among the investigated teams, all of which show significant positive correlations with team innovation. Furthermore, based on workshops and focus groups with two out of the 20 teams, the acceptance and the effects of the Constructive Controversy for Innovation (CCI) method were explored. Results show that the highly accepted CCI method supports innovative teams at skyguide by enabling consensus-based, high-quality outcomes, with which team members strongly commit.

Key words

innovation, team innovation, conflict management, expertise coordination, CCI method, telescoping, positive effects, acceptance, prerequisites

Zusammenfassung

Zur strategischen Positionierung im europäischen Luftfahrtsystem ist Innovation und deren Förderung für skyguide von zentraler Bedeutung. Die vorliegende Masterarbeit nimmt anhand eines Online-Fragebogens bei 20 innovativ tätigen Teams sowie Mittelwertberechnungen und Korrelationsanalysen eine statistische Standortbestimmung vier innovationsrelevanter Eigenschaften vor. Die Ergebnisse zeigen, dass die innovativ tätigen Teams von skyguide positive Zielinterdependenzen, einen klaren Sachbezug bei Konflikten, eine effektive Wissenskoordination und einen kooperativen Konfliktumgang aufweisen, was laut Forschung als innovationsförderlich angesehen wird. Diese Innovationsförderlichkeit wird durch die signifikant positiven Korrelationen zwischen den vier Eigenschaften und Teaminnovativität zusätzlich unterstützt. Weiter untersucht diese Masterarbeit Effekte und Akzeptanz der Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode anhand von fallzentrierten Methodenworkshops und Fokusgruppen bei zwei innovativ tätigen Teams. Die Anwendung der CCI-Methode führte zu konsensbasierten, qualitativ hochstehenden Ergebnissen, starkem Commitment mit dem Ergebnis und hoch ausgeprägter Akzeptanz.

Schlüsselwörter

Innovation, Teaminnovativität, Konfliktmanagement, Wissenskoordination, CCI-Methode, Telescoping, positive Effekte, Akzeptanz, Voraussetzungen

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 234'385

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage	1
1.1.1	Die Unternehmung skyguide.....	1
1.1.2	Einbettung in den europäischen Kontext und Wichtigkeit von Innovation	1
1.1.3	Innovation fördern - Ein erster Blick in die Konflikt- und Innovationsforschung.....	2
1.2	Zielsetzungen und Fragestellungen.....	3
2	Theoretischer Hintergrund & Stand der Forschung....	5
2.1	Innovation.....	5
2.1.1	Teaminnovation	5
2.2	Die Rolle des Konflikts im Innovationsprozess	7
2.2.1	Konfliktarten.....	7
2.2.1.1	Sach- und Beziehungskonflikte.....	7
2.2.1.2	Die vier Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas	8
2.2.2	Konfliktmanagement	9
2.2.2.1	Kooperation und Kooperation.....	9
2.2.2.2	Zweidimensionales Modell der Konfliktmanagementarten.....	10
2.3	Konstruktive Kontroverse	10
2.3.1	Effekte der Konstruktiven Kontroverse auf Innovation	13
2.3.2	Die Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode	14
2.3.2.1	Das Konzept des Telescoping in der Konsensphase	14
2.3.2.2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung der CCI-Methode	16
2.4	Zielinterdependenz.....	16
2.5	Die Rolle des Wissens für Konfliktmanagement und Innovation .	17
2.5.1	Wissenskoordination in kollektiven Einheiten	17
2.5.1.1	Wissenskoordination nach Faraj und Sproull	18
2.5.2	Einfluss der Konstruktiven Kontroverse auf Wissenskoordination (H1-H3)...	19
2.5.3	Einfluss des kompetitiven Konfliktmanagements auf Wissenskoordination (H4-H6)	21

2.5.4	Einfluss des vermeidenden Konfliktmanagements auf Wissenskoordination (H7-H9)	22
2.5.5	Einfluss von Wissenskoordination auf Teaminnovativität (H10-H13)	22
2.6	Zusammenfassung: Hypothesen, postuliertes Mediationsmodell und weitere erwartete Kausalzusammenhänge	24
3	Forschungsdesign.....	27
4	Phase 1 - Statistische Standortbestimmung.....	28
4.1	Methodisches Vorgehen.....	28
4.1.1	Auswahl & Gewinnung der Stichprobe.....	28
4.1.2	Datenerhebung	29
4.1.3	Datenauswertung.....	31
4.1.3.1	Stichprobenbereinigung, Antwortrate & Stichprobenbeschreibung.....	31
4.1.3.2	Faktorenanalyse	32
4.1.3.3	Reliabilitätsanalyse	33
4.1.3.4	Überprüfung auf Interrater Agreement & Interraterreliabilität.....	34
4.1.3.5	Deskriptive Analyse der Fragebogendimensionen	36
4.1.3.6	Korrelationsanalyse	37
4.1.3.7	Teststärkenanalyse.....	38
4.2	Ergebnisse	38
4.2.1	Ausprägungen der erhobenen Dimensionen	39
4.2.2	Zusammenhänge zwischen den erhobenen Dimensionen	40
4.3	Diskussion der Ergebnisse	42
4.3.1	Diskussion der Dimensionsausprägungen.....	42
4.3.2	Diskussion der Zusammenhangsanalyse	44
4.3.2.1	Beziehung zwischen Konfliktmanagement und Wissenskoordination (H1 - H9)	44
4.3.2.2	Beziehung zwischen Wissenskoordination und Teaminnovativität (H10 - H12).....	47
4.3.2.3	Mediationshypothese (H13)	48
4.3.2.4	Weitere erwartete Zusammenhänge.....	49
4.3.3	Zwischenfazit und Voraussetzungsüberprüfung für Phase 2	50
5	Phase 2 - Fallzentrierte CCI-Methodenworkshops & Fokusgruppen	51
5.1	Methodisches Vorgehen.....	51

5.1.1	Stichprobe.....	51
5.1.1.1	Vorgehen bei der Auswahl geeigneter Teams	51
5.1.1.2	Ausgewählte Teams und Fälle.....	52
5.1.2	Durchführung & Datenerhebung	53
5.1.2.1	CCI-Methodenworkshops	53
5.1.2.2	Fokusgruppe.....	55
5.1.3	Datenauswertung.....	57
5.2	Ergebnisse	58
5.2.1	Effekte der CCI-Methode	58
5.2.1.1	Effekte auf das erreichte Ergebnis	58
5.2.1.2	Effekte auf die Entscheidungssituation	59
5.2.1.3	Effekte auf das Wissen im Team	60
5.2.1.4	Effekte auf Innovation	61
5.2.2	Akzeptanz der CCI-Methode.....	63
5.2.2.1	Akzeptanz generell	63
5.2.2.2	Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei skyguide.....	65
5.3	Diskussion der Ergebnisse	68
5.3.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	68
5.3.2	Interpretation.....	69
5.3.3	Bezug zu bestehenden Forschungserkenntnissen und Verknüpfung mit Phase 1.....	70
6	Phase 3 - Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen für skyguide	72
6.1	Bedeutung der Erkenntnisse für skyguide	72
6.2	Ableitung konkreter Handlungsansätze	74
7	Kritische Würdigung.....	77
7.1	Theoretische Implikationen.....	77
7.2	Praktische Implikationen.....	78
7.3	Methodenreflexion, Limitationen & Ausblick	78
8	Fazit.....	82

9	Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	83
9.1	Literaturverzeichnis	83
9.2	Abbildungsverzeichnis.....	89
9.3	Tabellenverzeichnis.....	89
	Anhang	90

1 Einleitung

Die Masterarbeit stellt die Abschlussarbeit zur Erlangung des akademischen Grades *Master of Science in Angewandter Psychologie* der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) dar. Das Ziel liegt darin, innerhalb vorgegebener Zeit eine Fragestellung aus der arbeits-, organisations- oder personalpsychologischen Praxis anhand empirischer Methoden selbständig zu bearbeiten. Zu diesem Zweck wird mit einem Praxispartner zusammengearbeitet, welcher aufgrund von bestimmten Bedürfnissen oder Problemstellungen Interesse an der Bearbeitung einer psychologischen Fragestellung hat und dafür das Untersuchungsfeld für die Studie zur Verfügung stellt. Für die Zusammenarbeit in dieser Masterarbeit konnte die Schweizerische Flugsicherungsgesellschaft skyguide gewonnen werden.

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Die Unternehmung skyguide

Skyguide ist die Schweizerische Aktiengesellschaft für zivile und militärische Flugsicherung mit Hauptsitz in Genf. Hauptaktionärin ist mit über 99 Prozent der Anteile am Aktienkapital die Schweizerische Eidgenossenschaft. Skyguide ist verantwortlich für die Überwachung des Schweizerischen sowie angrenzenden Luftraums in Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien, die Luftverteidigung, den Luftfahrtinformationsdienst, den Fernmeldedienst und den technischen Dienst mit Blick auf Betrieb und Wartung der Flugsicherungssysteme. Das gesetzliche Mandat der Schweizerischen Eidgenossenschaft für skyguide lautet, ein sicheres, flüssiges und kosteneffektives Management des Luftverkehrs über der Schweiz und den angrenzenden Lufträumen zu gewährleisten (skyguide, 2016a). Skyguide beschäftigt rund 1500 Mitarbeitende, davon über 560 zivile und militärische Flugverkehrsleitende, und ist an insgesamt 14 Standorten in der Schweiz vertreten (skyguide, 2016b).

1.1.2 Einbettung in den europäischen Kontext und Wichtigkeit von Innovation

Durch das Staatsmandat der Schweizerischen Eidgenossenschaft nimmt skyguide im Bereich der Flugsicherung eine regionale Monopolstellung ein. Im internationalen Kontext sieht sie sich jedoch durch die zunehmende Marktliberalisierung und die Zertifizierung der Luftverkehrsinfrastrukturen nach einheitlichen Kriterien vermehrt mit einer Wettbewerbssituation konfrontiert. Durch die grenzübergreifende Operation ist die Schweizerische Flugsicherung ausserdem stark in den europäischen Rechtsrahmen eingebettet, der durch die bilateralen Verträge mit der Europäischen Union geregelt ist (skyguide, 2016c). Das kontinuierliche Wachstum der Luftfahrtindustrie, die Entwicklung und Einführung neuer Technologien und die damit einhergehende gestiegene Komplexität führen dazu, dass sich die europäische Flugsicherung zurzeit in einem starken Wandel befindet. Merkmal dieses Wandels ist die

Ablösung des traditionellen Flugverkehrsmanagements hin zu einem neuen Paradigma. Dieses charakterisiert sich durch eine Neustrukturierung des Luftraums zur Aufhebung der momentanen Luftraumzersplitterung und durch die Bildung eines gemeinsamen, leistungsstarken, sicheren, kosteneffizienten und nachhaltigen Flugverkehrsmanagements. Gesteuert wird dieser Wandel durch die Initiative Single European Sky (SES) der Europäischen Kommission. Unter Einbezug übergeordneter europäischer Ziele, der strategischen Zielsetzungen des Bundesrates und des Staatsmandats hat skyguide ihre strategischen Unternehmensziele auf die zukunftsichernde Positionierung im europäischen Luftfahrtsystem ausgerichtet. Dabei orientiert sie sich insbesondere an den vier Leistungszielen Sicherheit, Kosteneffizienz, Kapazität und Nachhaltigkeit des europäischen Leistungsplans und definiert dabei Innovation als Haupttreiberin bei der Erreichung dieser Ziele (skyguide, 2016c). Innovation ist stark in skyguides Vision und Mission verankert. Die Vision beinhaltet, aus Sicht der Kunden und Partner als Organisation mit innovativem Unternehmergeist wahrgenommen zu werden, welche kontinuierliche Verbesserung anstrebt. Die Mission beinhaltet, dass skyguide innerhalb des europäischen Luftfahrtsystems die Rolle einer fokussierten Innovatorin einnimmt, welche kreative Zusammenarbeit fördert, in ihren Kernkompetenzbereichen wertsteigernde Lösungen entwickelt und bei deren Umsetzung und Weiterentwicklung Unterstützung bietet (skyguide, 2016c, 2016d). Zur klaren Positionierung im europäischen Kontext und zur nachhaltigen Sicherung ihres Fortbestehens spielt Innovation für skyguide somit eine zentrale Rolle.

1.1.3 Innovation fördern - Ein erster Blick in die Konflikt- und Innovationsforschung

Aufgrund des hohen Stellenwertes von Innovation ist skyguide daran interessiert, zu erfahren, welche Eigenschaften im Hinblick auf Innovation eine besondere Rolle spielen, wie diese in der Firma ausgeprägt sind und wie Innovation gefördert werden kann. Die Innovationsforschung liefert für dieses Anliegen interessante Ansätze und rückt dabei das Thema Konflikt in den Fokus. Was auf den ersten Blick erstaunlich erscheinen mag, wurde in den vergangenen Jahrzehnten intensiv erforscht - mit vielversprechenden Ergebnissen. In Konflikten steckt ein grosses Potential für Innovation und Wandel (De Dreu & Gelfand, 2008), welches insbesondere durch einen kooperativen Konfliktumgang im Team erschlossen werden kann (z.B. Chen, Liu & Tjosvold, 2005; Tjosvold, Yu & Wu, 2009). Dabei gelten gemeinsame Teamziele und ein klarer Sachbezug bei Konflikten als wichtige Voraussetzungen (z.B. Johnson & Johnson, 2015). Dem Gedanken des kooperativen Konfliktmanagements entspringt ausserdem ein interessantes Konzept, Konstruktive Kontroverse genannt, welches zwischen 2010 und 2012 im Rahmen eines Forschungsprojektes unter dem Namen CCI - Constructive Controversy for Innovation (Vollmer, Dick & Wehner, 2015) erstmals in der innovativen Unternehmenspraxis implementiert wurde. Dabei konnten positive Effekte auf die Qualität von innovationsrelevanten Entscheidungen und starkes Commitment mit diesen Entscheidungen gefunden werden.

Gleichzeitig wurden jedoch auch gewisse methodische Schwächen festgestellt. Nebst der Erkenntnis, dass kooperatives Konfliktmanagement einen positiven Einfluss auf Innovation ausübt, ist bekannt, dass Wissen im Innovationsprozess eine zentrale Rolle einnimmt (z.B. Vollmer, 2015a). Es ist jedoch noch unbekannt, auf welche Art und Weise Wissen Innovationen begünstigt (Dick & Wehner, 2002). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Konflikt- und Innovationsforschung bereits wertvolle Ansätze zur Förderung von Innovation liefert, jedoch sowohl aus Sicht der Forschung wie auch der Praxis noch relevante Fragen offen sind. Die vorliegende Masterarbeit versucht eine Auswahl dieser Fragen aufzugreifen und zu beantworten.

1.2 Zielsetzungen und Fragestellungen

Diese Masterarbeit verfolgt insgesamt drei Ziele. Das erste Ziel beinhaltet eine statistische Standortbestimmung von konflikt- und innovationsspezifischen Charakteristika bei innovativ tätigen Teams von skyguide. In diesem Zusammenhang sollen zuerst die Konstrukte Zielinterdependenz, Konflikttypen, Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität anhand ihrer jeweiligen Dimensionen quantitativ untersucht werden, um Aussagen über die momentane Ist-Situation der innovativ tätigen Teams treffen zu können. In der Folge sollen die Zusammenhänge zwischen den genannten Dimensionen untersucht werden. Dazu sollen speziell die drei Konstrukte Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität anhand eines theoretisch hergeleiteten Modells und postulierten Hypothesen konkret in Zusammenhang gebracht und anschliessend statistisch überprüft werden. Der Fokus liegt dabei auf der Beforschung der noch unbekannten Rolle des Wissens im Gefüge Konfliktmanagement und Teaminnovativität. Die beiden Konstrukte Zielinterdependenz und Konflikttypen fliessen nicht in das Modell ein, sondern werden nur mit Blick auf deren Ausprägungen zur Überprüfung nötiger Voraussetzungen für nachfolgende Forschungsschritte (vgl. Fragestellung 2) und in Zusammenhang mit Teaminnovativität untersucht. Aus der ersten Zielsetzung leitet sich folgende Fragestellung ab:

Fragestellung 1

- Wie sind die konflikt- und innovationsspezifischen Konstrukte Zielinterdependenz, Konflikttypen, Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität bei innovativ tätigen Teams von skyguide ausgeprägt und welche Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Konstrukten?

Das zweite Ziel dieser Masterarbeit beinhaltet die Durchführung von fallzentrierten Methodenworkshops bei zwei innovativ tätigen Teams von skyguide anhand der Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode. Dabei soll die Methode nach ihrem erstmaligen Einsatz im Rahmen eines CCI-Forschungsprojektes (Vollmer et al., 2015b) erneut in der

innovativen Unternehmenspraxis implementiert und dabei den festgestellten Schwächen begegnet werden. Anschliessend an den Einsatz der CCI-Methode sollen deren Effekte und Akzeptanz aus Sicht der beiden innovativ tätigen Teams von skyguide untersucht werden. Die Untersuchung der Effekte und der Akzeptanz hat zum Ziel, die Nützlichkeit der Methode zur Unterstützung innovativ tätiger Teams zu überprüfen, sowie das Potential der Methode für eine zukünftige Anwendung bei skyguide zu eruieren. Aus der zweiten Zielsetzung leitet sich folgende Fragestellung ab:

Fragestellung 2

- Welche Effekte können durch die fallzentrierten CCI-Methodenworkshops bei innovativ tätigen Teams von skyguide festgestellt werden und wie ist die Akzeptanz der Methode ausgeprägt?

Das dritte Ziel dieser Masterarbeit beinhaltet das Ziehen von Schlussfolgerungen und Ableiten von Handlungsempfehlungen für skyguide. Dies soll anhand einer Integration der Erkenntnisse aus der statistischen Standortbestimmung und der durchgeführten CCI-Workshops geschehen. Aus der dritten Zielsetzung leitet sich folgende Fragestellung ab:

Fragestellung 3

- Welche Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen können auf Grundlage der Ergebnisse aus der statistischen Standortbestimmung sowie der Anwendung der CCI-Methode für skyguide abgeleitet werden?

2 Theoretischer Hintergrund & Stand der Forschung

Das folgende Kapitel nimmt eine Beschreibung der für diese Arbeit relevanten theoretischen Konstrukte vor und gibt Aufschluss über den aktuellen Stand der Forschung.

2.1 Innovation

Innovation wird als eine Schlüsseldimension organisationalen Outputs (Posthuma, 2011) und als eines der populärsten Unternehmensthemen überhaupt angesehen (Hauschildt & Salomo, 2011). Für das erfolgreiche Überleben und die Weiterentwicklung von Unternehmen in einer Umwelt mit schnell ändernden Marktstrukturen und immer wachsenden Ansprüchen ist Innovation absolut essentiell (De Dreu, 2006; West, 2002). Harris (2003, S. 9) beschreibt Innovation als «competitive necessity today». Innovation wird dabei als geplante, effektive Einführung von Wandel in Organisationen definiert (West, 2002; West & Farr, 1990). Mit einem etwas breiteren Fokus wird unter Innovation die absichtliche Einführung und Anwendung von Ideen, Prozessen, Produkten oder Vorgehensweisen innerhalb von unterschiedlichen sozialen Systemen (Individuum, Gruppe, Organisation, breite Gesellschaft) verstanden, welche für das betroffene System neu sind und dafür ausgelegt sind, einem oder mehreren dieser sozialen Systeme einen signifikanten Nutzen zu bringen (West & Farr, 1990). West (2002) bezeichnet die Entwicklung neuer Ideen als Kreativität, wobei der Autor Kreativität als ersten Schritt des Innovationsprozesses definiert. Die eigentliche Innovation (z.B. die Einführung neuer oder verbesserter Produkte, Dienstleistungen oder Arbeitsweisen) findet erst in einem späteren Schritt statt, wo diese neuen Ideen erfolgreich implementiert werden. Innovationen gelten in Organisationen laut Vollmer (2015b) als sogenannte Nichtroutine-Aufgaben. Nichtroutine-Aufgaben bedürfen laut Jehn (1995) Problemlösungsbemühungen, können auf nur sehr wenige vordefinierte Abläufe zurückgreifen und beinhalten einen hohen Grad an Unsicherheit. In der Vergangenheit wurden unter Innovationen vor allem technische Prozesse verstanden (beispielsweise bei Utterback & Abernathy, 1975), heute wird Innovation vor allem als ein sozialer Prozess angesehen (Paletz & Schunn, 2010). Im Verlauf dieser Arbeit wird oft auf Innovativität eingegangen. Unter Innovativität wird dabei die Fähigkeit verstanden, Innovationen hervorzubringen beziehungsweise innovative Lösungen zu finden (Duden, 2007).

2.1.1 Teaminnovation

Nach Pearce und Ensley (2004) handelt es sich bei Innovation um einen Teamprozess. Im Gegensatz zum althergebrachten Innovationsbild, wo ein kreatives Individuum mit neuen Einsichten im Mittelpunkt stand, sind sich Forschende heute einig, dass Innovation über alle Phasen hinweg auf Teamwork angewiesen ist (West, 2002). Teams nehmen daher im Hinblick auf Innovation eine Schlüsselrolle ein (Pearce & Ensley, 2004).

Ein innovatives Team ist laut Harris (2003, S. 20) eine «skilled, creative group of people who need to make an uncertain activity certain and successful». West (2002) fasst aus Forschungsarbeiten zum Thema Innovation in Teams drei Hauptthemen zusammen, welche innovative Teamarbeit massgebend beeinflussen: (1) die Teamaufgabe und deren Charakteristika, (2) Diversität an Wissen und Fähigkeiten unter den einzelnen Teammitgliedern und (3) externe Anforderungen. Abbildung 1 zeigt die beschriebenen drei Hauptthemen in Verbindung zu zentralen Gruppenprozessen (mittlere Box), welche einem Team ermöglichen, die Charakteristika der Teamaufgabe und die Diversität seines Wissens in die Entwicklung und Implementierung von Ideen für neue Produkte, Prozesse, Dienstleistungen oder Arbeitsweisen umzuwandeln.

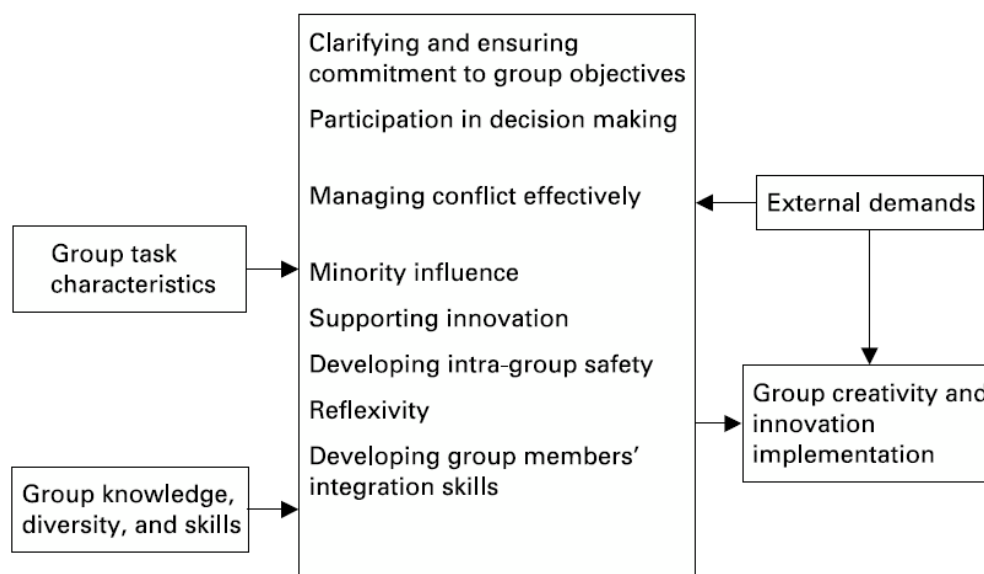


Abb. 1: Gruppenprozesse in einem Modell der Teaminnovation nach West (2002, S. 369)

Nach West (2002) braucht es zur erfolgreichen Implementierung von Ideen klare und geteilte Teamziele, mit welchen sich die Teammitglieder verbunden fühlen. Weiter ist Partizipation entscheidend, denn dadurch werden Informationen geteilt, was zu einer verstärkten Interaktion führt und Innovationsprozesse fördert. Ein weiterer, wichtiger Gruppenprozess stellt das effektive Management von Konflikten dar. Eine klare Aufgabenorientierung, gegensätzliche Perspektiven (Kontroversen) und ein kooperativer Teamkontext führen durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit alternativen Informationen zu integrativen Lösungen und Innovationen. Weiter ist das generelle Ausmass an Unterstützung und Förderung von Innovation im Team zentral. Das Gefühl von Intragruppensicherheit und Reflexivität stellen weitere, für Teaminnovativität relevante Gruppenprozesse dar. Den Abschluss machen nach West (2002) die Integrationsfähigkeiten eines Teams. Diese beinhalten beispielsweise integrierende Konfliktlösefähigkeiten oder das Koordinieren und Synchronisieren von Aktivitäten, Informationen und Aufgaben im Team zur Überprüfung, ob genügend Wissen und Fähigkeiten

im Umgang mit der komplexen Situation vorhanden sind. Je mehr Integrationsfähigkeiten das Team besitzt, umso wahrscheinlicher kann es innovieren.

Die in diesem Kapitel beschriebenen Gruppenprozesse, im Speziellen die Rolle der Teamziele, das Konfliktmanagement und die Integrationsfähigkeiten, werden in den folgenden Kapiteln in Bezug auf ihre Zusammenhänge mit Innovation und weiteren Konstrukten ausführlicher behandelt.

2.2 Die Rolle des Konflikts im Innovationsprozess

Ein Konflikt wird nach Deutsch (2006) als inkompatible Handlung oder Handlungsintention definiert, welche die Handlung einer anderen Person behindert oder ihr sonst auf eine Art und Weise im Weg steht. Konflikte nehmen in Organisationen und insbesondere im Zusammenhang mit Innovation eine zentrale Rolle ein. Galten sie für lange Zeit eher als ein zu vermeidender Störfaktor, wird ihnen heute ein hohes Potenzial für Veränderung zugeschrieben (Vollmer & Wehner, 2010). Nach De Dreu und Gelfand (2008) werden sie sogar als sogenannte 'key driver' von Innovation und Wandel angesehen, dessen funktionalen Effekte genutzt werden können, um innovatives Handeln zu unterstützen. Seit vielen Jahren wird erforscht, wie Unternehmen in der Wirtschaft mit Konflikten in Innovationsprozessen umgehen. Dabei werden Konflikte sowohl in ihren unterschiedlichen Arten und in Beziehung zu weiteren Konstrukten untersucht (Vollmer, 2015a).

2.2.1 Konfliktarten

2.2.1.1 Sach- und Beziehungskonflikte

In der Fachliteratur wird im Hinblick auf die Beziehung zwischen Konflikt und Innovation grundsätzlich zwischen Sachkonflikten (auch Aufgabenkonflikte oder soziokognitive Konflikte genannt), Beziehungskonflikten und Prozesskonflikten unterschieden (Vollmer, 2015b). Bei einem Sachkonflikt handelt es sich um Differenzen, welche die Aufgabenebene betreffen und somit um unterschiedliche Ideen, Vorstellungen und Theorien darüber, wie eine bestimmte Problemstellung zu verstehen ist (Jehn, 1995). Beziehungskonflikte zeichnen sich durch emotionale Spannungen oder Differenzen aus, welche aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeiten zustande kommen (Jehn, 1995). Prozesskonflikte äussern sich in Uneinigkeiten über Verantwortlichkeiten, Vorgehensweisen oder der Verteilung von Ressourcen (Jehn & Mannix, 2001). In Bezug auf die unterschiedlichen Konfliktarten dominieren in der empirischen Forschung vor allem Studien, welche zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten differenzieren und dabei deren Auswirkungen auf Teaminnovation und Unternehmensleistung generell untersuchen. Aus diesem Grund wird im Folgenden nicht weiter auf Prozesskonflikte eingegangen.

De Dreu (2006) und De Dreu und West (2001) können in ihren Studien positive Auswirkungen von Aufgabenkonflikten auf Teaminnovation nachweisen. De Dreu (2006) weist in diesem Kontext auf einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten hin, wonach ein moderater Level an Aufgabenkonflikten Teaminnovation am stärksten fördert. In Bezug auf Beziehungskonflikte ist die Befundlage weniger konsistent (Vollmer, 2015b). De Dreu (2006) kann keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Beziehungskonflikt und Innovation feststellen. Ries, Diestel, Wegge und Schmidt (2010) hingegen zeigen in ihrer Studie auf, dass Beziehungskonflikte einen negativen Einfluss auf Innovation ausüben. Um das grosse Potenzial zu erschliessen, welches Sachkonflikte in Bezug auf Teaminnovation aufweisen, ist die Art des Konfliktmanagements entscheidend (Schär, Vollmer & Manser, 2015) (vgl. Kapitel 2.2.2). De Dreu (2006) kann in seiner Studie aufzeigen, dass die kurvilineare Beziehung zwischen Aufgabenkonflikt und Teaminnovation durch gemeinsames Problemlösen mediiert wird. Ein solch kollaborativer Problemlösungsprozess findet beispielsweise in sogenannten Konstruktiven Kontroversen (vgl. Kapitel 2.3) statt, welche stets einen Sachkonflikt als Ausgangspunkt haben (Vollmer, 2015b).

2.2.1.2 Die vier Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas

Jehn und Chatman (2000) merken in ihrer Studie an, dass die weit verbreitete Unterteilung von Konflikten in Sach- und Beziehungskonflikte möglicherweise unvollständig sei und dadurch die Intragruppenforschung sogar behindern könne. Jehn (1997) weist in einem früheren Artikel darauf hin, dass beispielsweise Aufgabenkonflikte durchaus auch mit negativer Emotionalität aufgeladen sein können und dadurch angenommen werden kann, dass die Unterscheidung der beiden Konzepte nicht per se klar ist. Hjerto und Kuvaas (2009) greifen diese Überlegungen in ihrer Studie auf. Die Autoren postulieren, gestützt auf die Arbeit von Pinkley (1990), dass jeder Konflikt zwei Elemente beinhaltet: Einerseits mentale Elemente und andererseits inhaltliche Elemente. Mental meint den Grad an Kognition und Emotion im Konflikt (wobei bei Kognition und Emotion von zumindest teilweise unabhängigen Verarbeitungsmechanismen im Gehirn ausgegangen wird) und Inhalt meint den Grad an Aufgaben- und Personenorientierung im Konflikt. Dabei wird die traditionelle Verknüpfung zwischen Aufgabenkonflikten und kognitiven Konflikten sowie jene zwischen Beziehungskonflikten und emotionalen Konflikten aufgehoben. Demnach können sowohl ein emotionaler Konflikt wie auch ein kognitiver Konflikt entweder beziehungsorientiert oder aufgabenorientiert sein. Basierend auf diesen Erkenntnissen haben die Autoren vier neue Konflikttypen formuliert: emotionaler Personenkonflikt, emotionaler Aufgabenkonflikt, kognitiver Personenkonflikt und kognitiver Aufgabenkonflikt. Während der emotionale Personenkonflikt der Definition des herkömmlichen Beziehungskonflikts sehr nahe kommt und der kognitive Aufgabenkonflikt derjenigen des Aufgabenkonflikts, bilden der emotionale Aufgabenkonflikt und der kognitive Personenkonflikt neue Konfliktdimensionen ab. Der emotionale Aufgabenkonflikt kann sich dabei sichtlich emotional gestalten, fokussiert jedoch

immer noch auf die zu bearbeitende Aufgabe. Der kognitive Personenkonflikt beinhaltet Konflikte hinsichtlich dauerhaften, hinderlichen, gruppenrelevanten Verhaltensmustern, ohne dabei emotional zu sein (Hjerto & Kuvaas, 2009). Die vier Konflikttypen sind im konkreten Zusammenhang mit Innovation bisher noch nicht erforscht worden.

2.2.2 Konfliktmanagement

Neben unterschiedlichen Arten von Konflikten spielt der konkrete Umgang mit Konflikten, das Konfliktmanagement, eine zentrale Rolle für den Innovationserfolg (Schär et al., 2015; Vollmer, 2015a). Hinsichtlich der Erschliessung förderlicher Aspekte von Konflikten gibt es laut Vollmer und Wehner (2010) in der Literatur zwei prominente Forschungszweige, auf welche in den folgenden Unterkapiteln eingegangen wird.

2.2.2.1 Kooperation und Kompetition

Der erste Forschungszweig gründet auf der Theorie des Sozialpsychologen Morton Deutsch und untersucht die Effekte von Kooperation und Kompetition. Deutschs Theorie basiert grundsätzlich auf zwei Grundideen, nämlich der Art der Zielinterdependenz zwischen involvierten Personen (positiv, negativ oder unabhängig) und der Art und Weise, wie die involvierten Personen handeln (wirksames respektive hinderliches Handeln). Kooperative Beziehungen, in welchen positive Interdependenz herrscht, weisen im Gegensatz zu kompetitiven Beziehungen effektivere Kommunikation, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, höhere Koordinationsbemühungen, stärkere Aufgabenfokussierung und höhere Produktivität auf. Weiter herrscht in kooperativen Beziehungen eher das Gefühl der Übereinstimmung mit den Ideen anderer, werden andere Personen stärker respektiert und konfligierende Interessen als ein gemeinsam zu lösendes Problem angesehen (Deutsch, 2006).

Kooperatives & kompetitives Konfliktmanagement

Unter kooperativem Konfliktmanagement wird die gemeinsame Bearbeitung von Konflikten anhand der Integration von unterschiedlichem Wissen und verschiedener Interessen hinsichtlich einer Problemstellung verstanden (Vollmer, 2015a; Vollmer & Wehner, 2010). Die Ziele der Teammitglieder stehen in positivem Zusammenhang und es ist der Wunsch des Teams, effektiv zusammenzuarbeiten, so dass alle erfolgreich sein können (Tjosvold, Wong und Wan, 2010). Gegenseitiger Austausch und offene Diskussionen werden gefördert (Tjosvold et al., 2009). In kompetitiven Konfliktsituationen hingegen gehen Teammitglieder davon aus, dass ihre Ziele negativ in Zusammenhang stehen, wobei sie ihre eigene Zielerreichung auf Kosten der Zielerreichung anderer in den Fokus des Interesses stellen. Konflikte werden ausserdem nicht als ein gemeinsam zu lösendes Problem angesehen (Deutsch, 2006), sondern als etwas, das es entweder zu gewinnen, oder zu verlieren gibt (Tjosvold et al. 2010).

Drei Studien können einen positiven Einfluss von kooperativem Konfliktmanagement auf Innovation nachweisen. Der gefundene Zusammenhang wird entweder durch produktiven Konflikt (der Glaube eines Teams, dass es erfolgreich Konfliktsituationen meistern kann) (Chen et al., 2005a), durch Teamunterstützung für individuelles Problemlösen (Tjosvold et al., 2009) oder durch Gerechtigkeit (Tjosvold et al., 2010) mediiert. Dabei zeigen sowohl Chen et al. (2005a) als auch Tjosvold et al. (2009), dass sich kompetitives Konfliktmanagement negativ auf die jeweilige Mediatordimension auswirkt und somit einen negativen Einfluss auf Innovation ausübt. Ein direkter positiver Einfluss von kooperativem Konfliktmanagement auf Teaminnovation kann bei Mitchell, Nicholas und Boyle (2009) gefunden werden.

2.2.2.2 Zweidimensionales Modell der Konfliktmanagementarten

Zum zweiten Forschungszweig der Erschliessung förderlicher Aspekte von Konflikten zählt das zweidimensionale Modell von Thomas (1976; 1992), wobei fünf Arten von Konfliktmanagement (Kompetition, Kollaboration, Akkommodation, Kompromiss und Vermeiden) anhand der beiden Dimensionen Selbstbehauptung (Berücksichtigung eigener Interessen) und Kooperativität (Berücksichtigung der Interessen anderer) verortet werden. Die Konfliktmanagementart der Kollaboration entspricht dabei dem Grundgedanken des im vorherigen Kapitel beschriebenen kooperativen Konfliktmanagements und Kompetition dem Grundgedanken des kompetitiven Konfliktmanagements. In Bezug auf das zweidimensionale Modell wird in diesem Kapitel ausschliesslich auf die vermeidende Konfliktmanagementart eingegangen, da diese, nebst kooperativem und kompetitivem Konfliktmanagement, für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung ist.

Vermeidendes Konfliktmanagement stellt den Versuch dar, über Konflikte hinwegzusehen und Diskussionen darüber zu minimieren. Es wird die Absicht kommuniziert, Konfliktthemen bewusst nicht offen anzusprechen oder zu behandeln (Chen et al., 2005a). Barker, Tjosvold und Andrews (1988) gehen sogar davon aus, dass vermeidendes Konfliktmanagement kompetitives Konfliktmanagement noch verstärkt. Gobeli, Koenig und Bechinger (1998) zeigen in ihrer Studie einen direkten negativen Effekt der vermeidenden Konfliktmanagementart auf Innovation auf. Auch Song, Dyer und Thieme (2006) können einen negativen Einfluss von vermeidendem Konfliktmanagement auf Innovation nachweisen, mediiert durch destruktiven Konflikt (mit negativen Gefühlen behaftete, von Uneinigkeit geprägte Zusammenarbeit).

2.3 Konstruktive Kontroverse

Die Konstruktive Kontroverse verkörpert eines der zentralsten Konzepte des Forschungszweiges Kooperation und Kompetition, wobei sie klar dem kooperativen Grundgedanken zugeordnet werden kann (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2006). Sie gründet auf Deutschs Theorie der sozialen Interdependenz (Deutsch, 2006) und kognitivistischen Lern-

und Entwicklungstheorien (z.B. Piaget, 1950). Eine Konstruktive Kontroverse (Constructive Controversy, abgekürzt CC) existiert dann, wenn die Ideen, Informationen, Schlussfolgerungen, Theorien und Meinungen einer Person inkompatibel sind mit jenen einer anderen Person, zwischen den beiden Parteien jedoch eine Einigung erzielt werden soll (Johnson et al., 2006). CC beinhaltet laut Johnson et al. (2006, S. 71) einen «deliberate discourse» (Diskussion über Vor- und Nachteile vorgeschlagener Massnahmen) und strebt durch kreatives Problemlösen die Synthese neuartiger Lösungen an (Johnson et al., 2006). Die CC ist nebst ihrer zentralen Bedeutung im Bereich des Problemlösens auch eine äusserst bedeutsame Methode der Entscheidungsfindung, des kooperativen Lernens und des Konfliktmanagements (Vollmer, 2015b).

Abbildung 2 stellt dar, welche kognitiven Prozesse Menschen während einer CC durchlaufen (Johnson & Johnson, 2015; Johnson et al., 2006; Vollmer, 2015b). Mit Blick auf eine bestimmte Problemstellung bringen Personen ein gewisses Mass an Vorwissen (kognitive Schemata) mit, welches es ihnen ermöglicht, erste Schlussfolgerungen zu einem Thema zu ziehen. Das Vertrauen in dieses Vorwissen ist dabei relativ hoch (oberster Kasten). Wenn sich Personen an einer CC beteiligen, werden sie mit Ideen, Theorien und Meinungen anderer Personen konfrontiert, welche den eigenen Schemata widersprechen (Kasten rechts). Dies führt zu einem wahrgenommenen konzeptuellen Konflikt, welcher sich in einer gewissen Unsicherheit und einem Ungleichgewichtsgefühl äussert (Kasten unten). Die Personen verspüren einen inneren Drang, dieses Ungleichgewicht wieder auszugleichen und entwickeln dadurch eine sogenannte epistemische (die Erkenntnis betreffende) Neugier, mit welcher sie nach mehr Informationen suchen, um diese in ihren eigenen Wissensbestand zu integrieren. Durch diese Integration findet eine Anpassung der eigenen Sichtweise auf die anfängliche Problemstellung und somit eine Re-Konzeptualisierung der eigenen kognitiven Schemata statt (Kasten links). Die Entwicklung dieser neuen Begründungszusammenhänge führt zu einem besseren Verständnis der Gesamtsituation und der Perspektive anderer (Chen, Tjosvold & Su, 2005; Johnson et al., 2006; Vollmer, 2015b). Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme wird dabei stark gefördert. Der Fakt, dass die neuartige Lösung gemeinsam erarbeitet wird, löst ein positives Gefühl der Verbundenheit untereinander aus und die Lösung weist eine höhere Qualität auf als die ursprünglichen Positionen (Johnson & Johnson, 2015; Johnson et al., 2006).

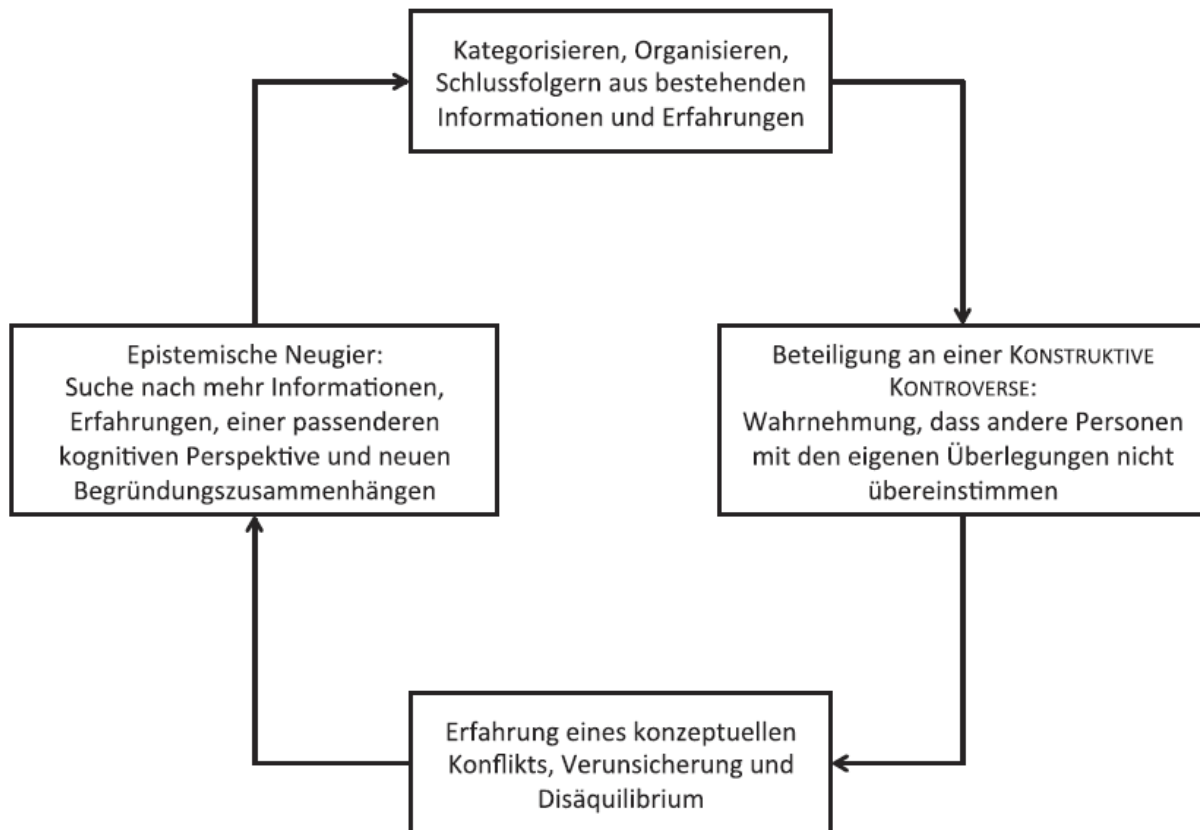


Abb. 2: Der kognitive Prozess der Konstruktiven Kontroverse (Johnson & Johnson, 1979, übersetzt durch Vollmer, 2015b)

Verfahren für die praktische Anwendung

Für die praktische Anwendung der CC in organisationalen Entscheidungssituationen ist ein Verfahren entwickelt worden, welches als Ausgangspunkt folgende drei Komponenten beinhaltet: (1) eine komplexe Problemstellung (liegt z.B. in der anzustrebenden Innovation begründet), (2) ein darin enthaltener Sachkonflikt (z.B. ein Ereignis, welches die innovative Tätigkeit behindert) und (3) die diesen Konflikt repräsentierenden Entscheidungsalternativen respektive Positionen (Vollmer, 2015b). Das Verfahren hat zum Ziel, einzelne Handlungsalternativen rational zu durchdenken, um als Endergebnis eine Lösung höherer Qualität und höheren Commitments der Beteiligten zu entwickeln. Diese Lösung stellt eine Synthese der unterschiedlichen Handlungsalternativen dar. Der Verlauf einer CC strukturiert sich wie folgt (Vollmer, 2015b; Vollmer & Wehner, 2010):

0. Ausgangssituation: Entscheidung bei einer komplexen Problemstellung
1. Entwicklung und Ausarbeitung verschiedener Handlungsalternativen
2. Bildung von Advocacy-Teams: Die Teams haben die Aufgabe, eine Fürsprecherrolle für die jeweils zugewiesenen Handlungsalternativen einzunehmen
3. Vorbereitung des Diskurses: Erarbeitung der zugewiesenen Position und Vorbereitung einer Präsentation

4. Präsentation: Präsentation der eigenen Position und Anhörung der anderen Position
5. Offener Diskurs: Herausforderung, Hinterfragung und Prüfung der einzelnen Handlungsalternativen und Begründungen
6. Perspektivenwechsel: Die Advocacy-Teams nehmen die Fürsprecherrolle für eine andere Handlungsalternative ein und entwickeln ein Argumentarium für die neue Position. Dabei soll auf den bisher gehörten Argumenten aufgebaut werden
7. Offener Diskurs: Erneute Herausforderung der einzelnen Handlungsalternativen
8. Konsensfindung: Das Advocacy-Prinzip wird fallen gelassen und eine Entscheidung unter Berücksichtigung der besten Argumente entwickelt
9. Gemeinsamer Bericht über die Entscheidung, Reflexion des Vorgehens und Implementierung der Entscheidung

Voraussetzungen

Um die Chancen für die erfolgreiche Durchführung einer CC zu erhöhen, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein (Johnson & Johnson, 2015; Vollmer, 2015b). Ein kooperativer Kontext im Sinne positiver Zielinterdependenz sowie ein respektvoller Umgang unter den Teilnehmenden sind dabei besonders wichtig. Weiter spielt die Heterogenität der Beteiligten (Hintergrund, Einstellung, Erfahrungen, Wissen, Fähigkeiten) sowie das Vorhandensein und die Verteilung von Information eine wichtige Rolle. So wird eine Vielfalt an Perspektiven ermöglicht, mit welcher das komplexe Problem angegangen werden kann. Der oben genannte Sachbezug bei Konflikten stellt eine weitere wichtige Voraussetzung den Erfolg einer CC dar (Dick, Schmid & Vollmer, 2015), denn es hat sich gezeigt, dass sich Konflikte mit Personenbezug negativ auf eine offene Diskussion von Meinungsunterschieden auswirken (Ries et al., 2010).

2.3.1 Effekte der Konstruktiven Kontroverse auf Innovation

Laut einer Metaanalyse von Vollmer und Seyr (2013) zum Stand der Forschung der Konstruktiven Kontroverse im organisationalen Kontext, wirkt sich diese positiv auf Innovation aus. Johnson und Johnson (2015) beschreiben einen positiven Einfluss von CC auf Kreativität, den ersten Schritt im Innovationsprozess. Durch die Betrachtung der Problemstellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln mehrt sich die Anzahl Ideen im Problemlösungsprozess, wird mehr Wissen ausgetauscht und entsteht ein besseres Verständnis der Thematik. Dies führt zu kreativen, qualitativ hochstehenden Endlösungen und hohem Commitment mit diesen Lösungen (Johnson & Johnson, 2015). Empirische Studien belegen, dass CC zu Innovativität sowohl auf individueller (Chen et al., 2005b) als auch auf Teamebene (Chen & Tjosvold, 2002; Tjosvold & Yu, 2007) führt. Chen et al. (2005b) zeigen dabei einen direkten Zusammenhang zwischen CC und Innovation auf, wobei CC eine Mediatorrolle zwischen Zielinterdependenz und Innovation einnimmt. Auch Tjosvold und Yu (2007) stellen einen positiven Einfluss von CC auf Innovation fest, mediert durch das Eingehen von Risiken.

2.3.2 Die Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode

Vollmer und Seyr (2013) halten in ihrer Metaanalyse fest, dass bisherige Studien zur Konstruktiven Kontroverse hauptsächlich auf quantitativen Methoden beruhen und zukünftige Forschung mehr auf qualitative Methoden fokussieren sollte. Im neu erschienenen Buch von Vollmer et al. (2015b) wurde das Konzept der CC im Rahmen eines KTI-Forschungsprojektes (Kommission für Technologie und Innovation) erstmals in der Unternehmenspraxis implementiert. Ziel war, das Verfahren für Organisationen nutzbar zu machen und dabei Konfliktbearbeitungsprozesse in Innovationsprojekten auf neuartige Weise zu unterstützen. Zu diesem Zweck wurden in fünf Unternehmen anhand der Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode fallzentrierte Interventionsworkshops durchgeführt. Das Workshop-Prozedere wurde in Anlehnung an Johnson et al. (2006) entwickelt und beinhaltet sechs Hauptschritte: Positionsbearbeitung, Durchführung 1, Positionswechsel, Durchführung 2, Konsensphase und Reflexions- und Evaluationsphase (für detailliertere Angaben zum Design vgl. Vollmer, Dick & Seyr, 2015).

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes zeigen, dass gelingende Kontroversen mit qualitativ hochstehenden Entscheidungen einhergehen, mit welchen sich die Teilnehmenden verbunden fühlen. Weiter besteht der Glaube, dass die Entscheidungen einen Fortschritt im Innovationsprojekt bewirken (Seyr & Vollmer, 2015). Die CCI-Methode stösst ausserdem auf hohe Akzeptanz. Der Perspektivenwechsel und das gründliche Bearbeiten, Verstehen und Hinterfragen der Argumente der Gegenposition werden als wirksame Elemente identifiziert (Dick et al., 2015). Nebst den festgestellten, positiven Effekten kommen Dick et al. (2015) jedoch auch zum Schluss, dass die Konsensphase noch Verbesserungspotenzial birgt. In dieser Phase wurden von den Moderierenden keine zusätzlichen methodischen Impulse gegeben und nur aufgrund einer Zusammenstellung der Argumente zu den beiden Positionen ergab sich keine neuartige Lösung. Die Autoren schlagen deshalb vor, die Integrationsphase in Zukunft mit weiteren Verfahren (z.B. Telescoping-Methode) zu unterstützen (vgl. Kapitel 2.3.2.1).

2.3.2.1 Das Konzept des Telescopings in der Konsensphase

Aufgrund des von Dick et al. (2015) eruierten Bedarfs, die Konsensphase der CCI-Methode in Zukunft mit weiteren Verfahren zu unterstützen, wird nun im Folgenden auf die vorgeschlagene Telescoping-Methode eingegangen. Diese wurde nach heutigem Stand der Forschung noch nie im Zusammenhang mit Konstruktiven Kontroversen (CC) erforscht.

Das Konzept des Telescopings wurde von Basadur, Basadur und Beuk (2014) entwickelt. Die Autoren halten in ihrer Arbeit fest, dass in Studien zu Gruppenkreativität und Innovation dem ideengenerierenden Divergenzschrift (z.B. Brainstorming) oftmals mehr Gewicht eingeräumt wird als dem evaluierenden Konvergenzschrift (Anstreben einer Lösung). Dieser Feststellung

begegnen sie mit dem kognitiven Evaluationskonzept Telescoping. Telescoping setzt beim evaluierenden Konvergenzschrift ein, nachdem der ideengenerierende Schritt abgeschlossen ist, und hat zum Ziel, anhand von drei Schritten eine qualitativ hochstehende, konsensbasierte Lösung im Kreativitätsprozess herbeizuführen.

1. **Auswahl der besten / wichtigsten Argumente:** Im ersten Schritt wählt jedes Gruppenmitglied aus der Liste der generierten Gruppenideen eine kleine Anzahl Ideen aus (wie viele hängt vom Ermessen der moderierenden Person ab), welche es als die besten und wichtigsten ansieht. Dies führt zu einer ersten Reduktion von Ideen (vgl. Abb. 3).
2. **Erfassung der Begründungen für die Auswahl:** Im zweiten Schritt diskutiert die Gruppe jede ausgewählte Idee von Seiten der Gruppenmitglieder, um die individuellen Gründe für deren Auswahl zu verstehen. Auch wenn eine Idee von mehreren Personen ausgewählt wurde, wird jeder individuelle Grund für deren Auswahl von der moderierenden Person separat erfasst. Denn die Gründe für die Auswahl von Ideen können sich von Person zu Person unterscheiden. In diesem Schritt geht es nicht um die Verteidigung von Ideen, sondern rein um das Verständnis der dahinterliegenden, individuellen Denkvorgänge. Auch geht es darum, alle Ideen gleichgewichtig zu behandeln, ohne die Auswahlhäufigkeit von gewissen Ideen in den Fokus zu rücken.
3. **Anfertigen einer Shortlist:** Im dritten Schritt arbeitet die Gruppe zusammen, evaluiert die von den Mitgliedern ausgewählten Ideen und versucht diese noch einmal auf eine kleinere Anzahl bester Ideen zu reduzieren. Die moderierende Person weist die Gruppe dazu an, eine sogenannte 'Shortlist' dieser besten Ideen anzufertigen (zweite Reduktion, vgl. Abb. 3). Am Schluss des Telescoping-Prozesses hat die Gruppe ihre ursprünglich divergierende Liste unterschiedlicher Argumente auf eine kleine Anzahl wichtiger Ideen reduziert und im Hinblick auf diese Reduktion einen Konsens erreicht.

Das Erreichen des Konsenses schreiben die Autoren vor allem der aus ihrer Sicht besonders relevanten zweiten Phase zu, in welcher geteilte Klarheit über die Ideen und deren Auswahl entsteht: «As consensus is built by increasing clarity of ideas and options, the options evolve and strengthen in value and mutual ownership is increased as everyone contributes to the development» (Basadur et al., 2014, S. 64).

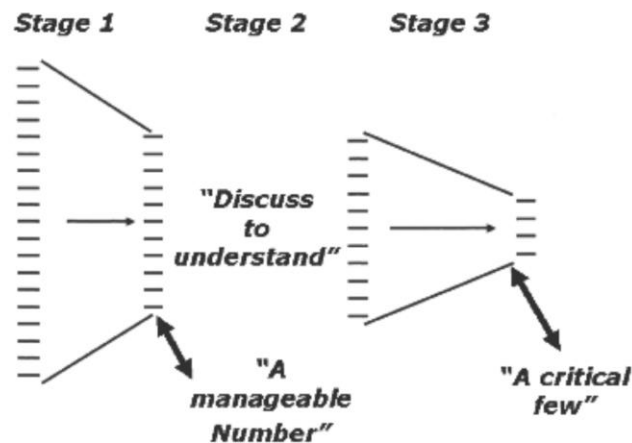


Abb. 3: Die Telescoping-Methode nach Basadur et al. (2014, S. 62)

2.3.2.2 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung der CCI-Methode

Während des CCI-Forschungsprojektes (Vollmer et al., 2015b) wurden unter Einbezug von Theorie zum Thema Konstruktive Kontroverse (CC) folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung der CCI-Methode formuliert, welche auch zur Auswahl geeigneter Teams angewendet werden können (vgl. dazu Dick et al., 2015; Seyr & Vollmer, 2015; Vollmer et al., 2015a):

- Laufendes Innovationsprojekt oder innovative Tätigkeit
- Verfolgung eines gemeinsamen Ziels (positive Zielinterdependenz)
- Aktuell vorherrschende Kontroverse im Team (konkreter Fall)
- Vorhandensein eines soziokognitiven Konflikts (Sachbezug des Konflikts)
- Aktuelle Entscheidungssituation (unmittelbarer Entscheidungsdruck ist jedoch nicht zwingend)
- Zwei unterschiedliche Positionen in Bezug auf den betroffenen Fall
- Heterogenität von Wissen im Team (fachliche Divergenz)
- Zugang zu vorhandenen Informationen durch alle Teammitglieder
- Anwesenheit der wesentlichen Stakeholder und Vertretung der unterschiedlichen Standpunkte
- Lösbarkeit des Falls während des Workshops
- Bereitschaft der Beteiligten und förderliche Kommunikationsnormen für den Prozess der CC
- Ein generell kooperativer Kontext
- Offenes und fehlerfreundliches Klima

2.4 Zielinterdependenz

Wie in Kapitel 2.3 und 2.3.2.2 ersichtlich wird, ist zur Durchführung einer Konstruktiven Kontroverse (CC) positive Zielinterdependenz zwischen Teammitgliedern eine zentrale

Voraussetzung. Das Konstrukt der Zielinterdependenz gründet auf der Theorie der sozialen Interdependenz von Deutsch (vgl. Kapitel 2.2.2.1). Positive Zielinterdependenz beinhaltet positiv zusammenhängende und gemeinsam verfolgte Ziele. Negative Zielinterdependenz beinhaltet kompetitive, miteinander in Konkurrenz stehende Ziele und unabhängige Zielinterdependenz beinhaltet Ziele, welche unabhängig voneinander erreicht werden können (Deutsch, 2006). Von den in Kapitel 2.3 und 2.3.2.2 genannten Voraussetzungen ist Zielinterdependenz bisher am meisten erforscht (Vollmer, 2015b). Chen und Tjosvold (2002) zeigen in ihrer Studie auf, dass Teams mit kooperativen Zielen aktiver CC betreiben, als Teams mit kompetitiven oder unabhängigen Zielen. Teams, welche CC betreiben, nehmen sich ausserdem innovativer wahr, als jene, die keine CC betreiben. Auch Chen et al. (2005b) zeigen auf, dass positive Zielabhängigkeit im Team einen signifikant positiven Effekt auf Konstruktive Kontroverse aufweist, welche sich wiederum signifikant positiv auf Innovation auswirkt. Kompetitive Ziele hingegen wirken sich signifikant negativ auf CC aus und bei unabhängigen Zielen kann kein signifikanter Effekt gefunden werden.

2.5 Die Rolle des Wissens für Konfliktmanagement und Innovation

Wissen, dessen Koordination, Integration und Transformation, nimmt in der heutigen Organisationspraxis eine immer zentralere Rolle ein (Dick & Wehner, 2002). In den folgenden Kapiteln wird nun auf Wissenskoordination und deren Zusammenhänge mit Konfliktmanagement und Innovation eingegangen und dabei konkrete Hypothesen hergeleitet.

2.5.1 Wissenskoordination in kollektiven Einheiten

In Organisationen bedarf es zur Bewältigung komplexer Aufgaben und der Entwicklung neuer Lösungsansätze immer höherer Koordinationsleistung. In der Abstimmung zwischen den Kompetenzen einzelner Organisationsmitglieder bilden sich dabei komplexe Koordinationsmuster (Grant, 1991). In solchen Koordinationsprozessen nimmt Wissen eine zentrale Rolle ein. Denn mit der zunehmenden Zergliederung von Arbeitsaufgaben entstehen immer mehr unterschiedliche Disziplinen, wobei sich auch das zur Bearbeitung der Aufgabe notwendige Wissen zergliedert (Dick & Wehner, 2002). Aufgrund dieser Zergliederung muss Wissen «durch Koordination formal und durch Kooperation informell organisiert werden» (Dick & Wehner, 2002, S.11). Diese Koordination geschieht laut Autoren in kollektiven Einheiten, wie sie beispielsweise Teams darstellen. Im Hinblick auf die Hervorbringung von neuem Wissen, der Aneignung von Wissen oder der Modifikation von Wissen betonen auch Wehner, Dick und Clases (2004) die Wichtigkeit der Kooperation zwischen Akteuren eines Kollektivs. Die Autoren definieren dabei wissensorientierte, kooperative Tätigkeiten als Arbeitsprozesse, in welchen mehrere Personen unter zumindest partieller Übereinstimmung der Ziele und gemeinsamer Nutzung von Ressourcen zusammenarbeiten, um zu einem gemeinsamen Produkt zu

gelangen. Das Wissen, welches im Koordinationsprozess notwendigerweise zur Anwendung kommt, sollte dabei allen Akteuren bekannt sein, zwischen ihnen geteilt und dadurch erweitert werden. Es ermöglicht ein wechselseitiges Verständnis der Aufgaben und erzeugt für die Situation relevante Kompetenzen (Wehner et al., 2004).

2.5.1.1 Wissenskoordination nach Faraj und Sproull

Faraj und Sproull (2000) haben im Rahmen ihrer Studie zur Untersuchung der Koordination von Wissen und Fähigkeiten in Software-Entwicklungsteams das Konzept der sogenannten Expertisen-Koordination entwickelt. Wie Wehner et al. (2004) gehen auch sie davon aus, dass die alleinige Existenz von Wissen und Fähigkeiten in einem Team für die erfolgreiche Erreichung von Produkt- oder Dienstleistungszielen nicht ausreicht. Das spezialisierte Wissen und die Fähigkeiten im Team bedürfen erfolgreicher Verwaltung und Koordination, sogenannter Expertisen-Koordination. Dabei müssen insbesondere die Interdependenzen zwischen Wissen und Fähigkeiten erfolgreich gemanagt werden, wenn eine hohe Teamleistung erreicht werden soll. Expertisen-Koordination kommt laut Autoren vor allem in komplexen, nicht-routinemässigen Aufgaben zum Tragen. Sie beinhaltet sozial geteilte Kognitionsprozesse, welche in Interaktionen emergent entstehen, um den Anforderungen aufgabenorientierter Wissens- und Fähigkeitsinterdependenzen gerecht zu werden. Diese Kognitionsprozesse bedürfen der Existenz differenzierten Wissens und Fähigkeiten von Seiten der Teammitglieder bei gleichzeitig sehr achtsamer Interaktion, welche die Anwendung der Expertise genau dort ermöglichen, wo sie gebraucht wird. Expertisen-Koordination beinhaltet laut Faraj und Sproull (2000) drei Dimensionen. Je höher diese drei Dimensionen in einem Team ausgeprägt sind, umso förderlicher ist ihre Expertisen-Koordination.

1. **Wissensverteilung** (expertise location): Wissensverteilung beinhaltet das Wissen darüber, wo Expertise im Team lokalisiert ist. Sie beinhaltet das genaue Wissen über die Verortung unterschiedlicher Expertise-Quellen, welche in komplexen Situationen beim Lösen von Problemen aufgesucht und herangezogen werden können. Teams, welche wissen, wie ihr Wissen unter den Teammitgliedern verteilt ist, zeigen hohe Teamleistung.
2. **Wissensbedarf** (expertise needed): Wissensbedarf beinhaltet das Erkennen, wo und wann Expertise für eine spezifische Aufgabe benötigt wird. Wenn ein Team nicht erkennen kann, wo Expertise für eine spezifische Aufgabe gebraucht wird, kommt diese vielleicht nie zum Einsatz, obwohl sie im Team vorhanden gewesen wäre.
3. **Wissensaustausch** (bring expertise to bear): Wissensaustausch beinhaltet die effektive Anwendung der Expertise. Es reicht nicht aus, nur zu wissen, wo Expertise lokalisiert ist oder wo diese benötigt wird, das Team muss auch Möglichkeiten entwickeln, diese Expertise konkret auf ein zu lösendes Problem anzuwenden. Damit diese Anwendung möglich ist, bedarf es emergenter Prozesse informeller, inhaltsreicher und

zwischenmenschlicher Interaktion sowie gemeinsames Problemlösen. Diese Prozesse ermöglichen die Integration individueller Wissensbeiträge.

Faraj und Sproull (2000) haben die drei Dimensionen anhand von Fragebogen-Items operationalisiert und empirisch untersucht. Sie konnten in ihrer Studie zeigen, dass Expertisen-Koordination sowohl Teameffektivität als auch Teameffizienz (zwei Unterformen von Teamleistung) positiv beeinflusst. Das Konstrukt der Expertisen-Koordination ist in Bezug auf die unterschiedlichen Konfliktmanagementarten und Innovation noch nie empirisch untersucht worden, bis auf eine Studie von Vetter (2012), welche eine positive Wirkung von Konstruktiver Kontroverse auf Expertisen-Koordination feststellen konnte. Im Folgenden wird zur Beschreibung der drei Dimensionen von Expertisen-Koordination der Begriff Wissenskoordination verwendet.

2.5.2 Einfluss der Konstruktiven Kontroverse auf Wissenskoordination (H1-H3)

Wie bei Wehner et al. (2004) und Faraj und Sproull (2000) beschrieben, bedarf es zur Hervorbringung, Aneignung oder Modifikation von Wissen klarer Koordination, wobei diese in Kooperationen stattfindet. Die Definition dieser kooperativen Wissensprozesse (wonach Personen unter Übereinstimmung ihrer Ziele und gemeinsamer Nutzung von Ressourcen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen) widerspiegelt den Grundgedanken der Konstruktiven Kontroverse (CC). Bei Betrachtung der kognitiven Prozesse (vgl. Abb. 2) und einzelnen Verfahrensschritte (vgl. Kapitel 2.3) der CC wird ersichtlich, dass Wissen und dessen Koordination zu jedem Zeitpunkt eine zentrale Rolle einnimmt. Wehner et al. (2004) beschreiben, dass zur erfolgreichen Koordination von Wissen dieses allen Teammitgliedern bekannt sein und unter ihnen geteilt werden muss. Genau dies findet in einer CC statt. Vetter (2012) fasst zusammen, dass während den einzelnen Verfahrensschritten einer CC Wissen offengelegt, wechselseitig Wissen rezipiert und verstanden, aktiv nach konträrem Wissen gesucht, unterschiedliche Wissensquellen einbezogen und Wissen gemeinsam integriert wird. Der Fokus auf gemeinsam geteilte Ziele in einer CC fördert ausserdem gegenseitigen Austausch und offene Diskussionen (Tjosvold et al., 2009). Die spezifischen Charakteristika einer CC rufen demnach Wissenskoordinationsmechanismen hervor. Da die Dimensionen Wissensverteilung, Wissensbedarf und Wissensaustausch laut Faraj und Sproull (2000) drei Unterarten von Wissenskoordination darstellen, können auch Zusammenhänge zwischen der CC und diesen drei Koordinationsmechanismen angenommen werden. Konkret bedeutet das, dass aufgrund der Offenlegung und damit Sichtbarwerdung von heterogen verteiltem Wissen während einer CC angenommen werden kann, dass dies zu Wissen über die Verortung unterschiedlicher Expertise-Quellen im Team führt. Es wird vermutet, dass das Führen einer CC ersichtlich macht, wie das Wissen im Team verteilt ist und wo dieses für die Lösung von Problemen aufgesucht werden muss. Es wird somit folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 1

- Konstruktive Kontroverse wirkt sich positiv auf Wissensverteilung im Team aus.

Wie in Kapitel 2.5.1.1 beschrieben, gehen Faraj und Sproull (2000) davon aus, dass alle drei Dimensionen von Wissenskoordination bei positiver Ausprägung zu einer gesamthaft förderlichen Expertisen-Koordination führen. Somit müsste an dieser Stelle auch angenommen werden, dass CC einen positiven Effekt auf das Erkennen, wo und wann Expertise im Team benötigt wird (Wissensbedarf), aufweist. Bei genauerer Betrachtung der Operationalisierung von Wissensbedarf anhand der drei von Faraj und Sproull (2000) entwickelten Items wird jedoch ersichtlich, dass diese weniger darauf abzielen, die Fähigkeit des *Erkennens* von Wissensbedarf zu erfragen, sondern vielmehr den *tatsächlichen Bedarf* und somit das tatsächliche Fehlen von Wissen im Team erfassen (Beispiel-Item: Für die Bearbeitung ihrer Aufgabe fehlt manchen Teammitgliedern spezifisches Fachwissen). Wenn Ausfüllende das tatsächliche Fehlen von Wissen im Team rapportieren, muss somit davon ausgegangen werden, dass Teams Wissenslücken aufweisen, was in Bezug auf die komplexe, zu bearbeitende Aufgabe nicht als etwas Förderliches angesehen werden kann (Johnson & Johnson, 2015; Vollmer, 2015b; Wehner et al., 2004). Da CC jedoch das Ziel verfolgt, Wissen offenzulegen, zu erweitern und dadurch Wissenslücken zu schliessen, wird an dieser Stelle postuliert, dass sich das Praktizieren von CC negativ auf tatsächlich fehlendes Wissen im Team auswirkt (Wissensbedarf, redefiniert). Die Annahme, dass mit der Operationalisierung der Dimension Wissensbedarf möglicherweise etwas Anderes erfasst wird, als von Faraj und Sproull (2000) ursprünglich beabsichtigt, wird durch Vetter (2012) teilweise unterstützt. Die Autorin hat in ihrer Studie festgestellt, dass die Dimension Wissensbedarf, im Gegensatz zu den Dimensionen Wissensverteilung und Wissensaustausch, negative Ladungen auf das Konstrukt Wissenskoordination aufweist. Dies deckt sich nicht mit der Aussage von Faraj und Sproull (2000), wonach eine hohe Ausprägung aller drei Dimensionen für eine gesamthaft förderliche Expertisen-Koordination spricht. Auf der Grundlage der oben postulierten Annahmen wird an dieser Stelle folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 2

- Konstruktive Kontroverse wirkt sich negativ auf Wissensbedarf im Team aus.

Bei der dritten Dimension von Wissenskoordination (Wissensaustausch) besteht im Gegensatz zu Wissensbedarf ein klarer Hinweis darauf, dass diese von CC positiv beeinflusst wird. Es kann angenommen werden, dass insbesondere während der Positionsarbeit in den Advocacy-Teams, des offenen Diskurses und der Konsensfindung Wissen bewusst untereinander ausgetauscht und so die im Team vorhandenen Expertise auf ein konkret zu lösendes Problem angewendet wird. Es wird somit folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 3

- Konstruktive Kontroverse wirkt sich positiv auf Wissensaustausch im Team aus.

2.5.3 Einfluss des kompetitiven Konfliktmanagements auf Wissenskoordination (H4-H6)

Wie in Kapitel 2.5.2 beschrieben, führt das Praktizieren von Konstruktiver Kontroverse (CC) zu erhöhtem gegenseitigen Austausch und offenen Diskussionen und dadurch zu erfolgreichen Koordinations- und Problemlöseprozessen in Konfliktsituationen. Das Gegenteil ist bei kompetitivem Konfliktmanagement der Fall. Chen et al. (2005a) und Tjosvold et al. (2009) beschreiben, dass beim Praktizieren von kompetitivem Konfliktmanagement die Tendenz erhöht wird, direkte Diskussionen über konfligierende Themen komplett zu vermeiden, oder sie nur zäh, verschlossen und sehr eingeschränkt abzuhalten. Die Autoren beschreiben auch, dass kompetitives Konfliktmanagement sogar dazu führen kann, dass Akteure andere Personen zu ihrer Sicht der Dinge zu zwingen versuchen. Diese Prozesse erschweren effektives Problemlösen und untergraben gleichzeitig die Beziehung zwischen den Akteuren. Sie führen zu frustrierender Kommunikation und resultieren in Pattsituationen oder aufgezwungenen Lösungen (Chen et al., 2005a; Tjosvold et al., 2009). In zäh geführten und verschlossenen Diskussionen, wo alle gegen alle kämpfen, kein offener und kontroverser Diskurs stattfindet und zur Erreichung individueller Ziele teilweise sogar Zwang ausgeübt wird, findet höchstwahrscheinlich auch keine förderliche Koordination von Wissen statt. Es kann somit nicht davon ausgegangen werden, dass Wissen bereitwillig offengelegt und dadurch die Verteilung von Expertise im Team sichtbar wird (Wissensverteilung). Gleichzeitig kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass eine Anwendung der vorhandenen Expertise stattfindet, denn das vorherrschende Problem oder der vorhandene Konflikt wird nicht als eine gemeinsam zu lösende Aufgabe angesehen (Wissensaustausch). Im Gegenzug dazu kann jedoch angenommen werden, dass durch die nur sehr eingeschränkten Diskussionen und das Nicht-Teilen von Wissen einzelnen Teammitgliedern Wissen fehlt und somit Wissenslücken bestehen (Wissensbedarf, redefiniert). Es werden an dieser Stelle folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 4

- Kompetitives Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensverteilung im Team aus.

Hypothese 5

- Kompetitives Konfliktmanagement wirkt sich positiv auf Wissensbedarf im Team aus.

Hypothese 6

- Kompetitives Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensaustausch im Team aus.

2.5.4 Einfluss des vermeidenden Konfliktmanagements auf Wissenskoordination (H7-H9)

Nebst kompetitivem Konfliktmanagement hat auch vermeidendes Konfliktmanagement einen negativen Einfluss auf den offenen Diskurs über konfligierende Themen. Beim Praktizieren von vermeidendem Konfliktmanagement wird stattdessen versucht, über Konflikte hinwegzusehen und Diskussionen darüber auf ein Minimum zu reduzieren (Chen et al., 2005a; Tjosvold et al., 2009). Wenn Diskussionen über Konfliktthemen vermieden werden, kann davon ausgegangen werden, dass im Team kein Wissen offengelegt wird und die Teammitglieder dadurch auch nicht erfahren, wo die jeweilige Expertise im Team lokalisiert ist (Wissensverteilung). Gleichzeitig wird bei einer Vermeidung offener Diskussionen auch kein Wissen ausgetauscht und somit die vorhandene Expertise nicht auf das zu behandelnde Problem angewendet (Wissensaustausch). Weiter kann angenommen werden, dass durch das Vermeiden von Diskussionen einzelnen Teammitgliedern Wissen fehlt, also Wissenslücken und tatsächlicher Bedarf an Wissen besteht (Wissensbedarf, redefiniert). Es werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 7

- Vermeidendes Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensverteilung im Team aus.

Hypothese 8

- Vermeidendes Konfliktmanagement wirkt sich positiv auf Wissensbedarf im Team aus.

Hypothese 9

- Vermeidendes Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensaustausch im Team aus.

2.5.5 Einfluss von Wissenskoordination auf Teaminnovativität (H10-H13)

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, stellt Innovation einen Teamprozess dar und zielt auf die Entwicklung und Anwendung von Ideen, welche für ein soziales System neu sind und diesem einen signifikanten Nutzen bringen. Die beschriebene Prozesshaftigkeit von Innovation gibt noch relativ wenig Aufschluss darüber, welches inhaltliche Kernkonstrukt dem Innovationsgeschehen zugrunde liegt. Vollmer (2015a; 2015b) identifiziert, aufbauend auf den Erkenntnissen unterschiedlicher Autoren zum Thema Innovation, Wissen als dieses entscheidende Kernkonstrukt. Er beschreibt den Zusammenhang zwischen Wissen und Innovation wie folgt: «Wissen, [...], seine Generierung durch die Integration einer Vielfalt aus Wissensperspektiven, seine Materialisierung (z.B. als Produkt oder neue Verfahrenstechnik, als neues Organisationsprinzip oder als Neuerung des gesellschaftlichen Lebens) sowie seine Implementierung in die Praxis durchzieht wie ein roter Faden den Innovationsprozess» (Vollmer, 2015b, S. 30). Wissen spielt somit in Innovationsprozessen eine zentrale Rolle. Laut Dick und

Wehner (2002) stellt sich jedoch die Frage, wie dieses Wissen in das zu entwickelnde Produkt oder die angestrebte Leistung hineinkommt. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, werden Innovationsprozesse als komplexe Nichtroutine-Aufgaben verstanden, welche nur im Kollektiv und unter Anwendung gezielter Wissensintegrations- und Problemlöseprozesse erfolgreich stattfinden können. Die vorherrschende Komplexität und der Fakt, dass bei der Hervorbringung von neuem Wissen Kooperationen zwischen Akteuren eines Kollektivs nötig sind, macht gezielte Koordinationsleistungen unabdingbar (Dick & Wehner, 2002; Wehner et al., 2004). Wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, definiert West (2002) Integrationsfähigkeiten als besonders innovationsrelevante Gruppenprozesse, welche, nebst anderen Fähigkeiten, auch die gezielte Koordination von Informationen im Team beinhalten. Diese Koordination dient der stetigen Überprüfung, ob genug Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit der komplexen Situation vorhanden ist. Der beschriebene Koordinationsmechanismus kommt den Dimensionen Wissensverteilung und Wissensbedarf nach Faraj und Sproull (2000) sehr nahe. Ein weiterer Zusammenhang kommt durch die Beschreibung der Autoren zustande, wonach Wissenskoordination vor allem bei komplexen, nicht-routinemässigen Aufgaben zum Tragen kommt, wobei Innovation eine solche Aufgabe darstellt. Weiter zeigen Faraj und Sproull (2000) in ihrer Studie auf, dass eine erfolgreiche Koordination von Wissen zu einer hohen Teamleistung (gemessen an Teameffektivität und Teameffizienz) führt. Da Teaminnovation auch bei West (2002) als eine Art von Teamleistung verstanden wird, kann angenommen werden, dass Wissenskoordination auch einen Einfluss auf Teaminnovation ausübt. Wenn Teammitglieder wissen, wo im Team unterschiedliche Expertise-Quellen lokalisiert sind (Wissensverteilung), können diese im Innovationsprozess direkt aufgesucht und für den Problemlöseprozess und die Entwicklung und Implementierung neuer Ideen herangezogen werden. Es kann somit folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 10

- Wissensverteilung im Team wirkt sich positiv auf Teaminnovativität aus.

Wenn gewissen Teammitgliedern nötiges Wissen zur Bearbeitung der komplexen, innovativen Aufgabe fehlt und Wissenslücken auf einen tatsächlichen Bedarf an Wissen im Team hinweisen (Wissensbedarf, redefiniert), kann davon ausgegangen werden, dass dies einen negativen Einfluss auf die Entwicklung und Implementierung von Ideen für neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen und somit einen negativen Einfluss auf Teaminnovation ausübt. Es wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 11

- Wissensbedarf im Team wirkt sich negativ auf Teaminnovativität aus.

Laut Dick und Wehner (2002) wird während eines Wissensaustausches Wissen aus verschiedenen Perspektiven überprüft und modifiziert, so dass dabei Neues entstehen kann. Wenn Teammitglieder ihr Wissen aktiv untereinander austauschen, ihre Expertise konkret zur Anwendung bringen und ihre individuellen Wissensbeiträge integrieren (Wissensaustausch), besteht somit Grund zur Annahme, dass dies einen positiven Einfluss auf die Entwicklung neuer, nützlicher Ideen ausübt, welche anschliessend in praktische Lösungen umgewandelt und konkret umgesetzt werden können. Es kann folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 12

- Wissensaustausch im Team wirkt sich positiv auf Teaminnovativität aus.

Mediation

Auf Basis aller in den vorhergehenden Kapiteln hergeleiteten Zusammenhänge und Wirkungsbeziehungen zwischen Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität, wonach die Annahme besteht, dass Konfliktmanagement einen Einfluss auf Wissenskoordination und Wissenskoordination einen Einfluss auf Teaminnovativität ausübt, wird an dieser Stelle eine weitere Hypothese formuliert:

Hypothese 13

- Wissenskoordination (operationalisiert durch die Dimensionen Wissensverteilung, Wissensbedarf und Wissensaustausch) mediert den Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement (operationalisiert durch die Dimensionen Konstruktive Kontroverse, kompetitives Konfliktmanagement und vermeidendes Konfliktmanagement) und Teaminnovativität.

2.6 Zusammenfassung: Hypothesen, postuliertes

Mediationsmodell und weitere erwartete

Kausalzusammenhänge

Hypothesen

Tabelle 1 gibt einen Überblick über alle im vorherigen Kapitel 2.5 postulierten kausalen Zusammenhangshypothesen zwischen Konfliktmanagement und Teaminnovativität unter Berücksichtigung von Wissenskoordination als Mediator.

Tab. 1: Postulierte Hypothesen

	Hypothese
H1	Konstruktive Kontroverse wirkt sich positiv auf Wissensverteilung im Team aus
H2	Konstruktive Kontroverse wirkt sich negativ auf Wissensbedarf im Team aus
H3	Konstruktive Kontroverse wirkt sich positiv auf Wissensaustausch im Team aus
H4	Kompetitives Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensverteilung im Team aus
H5	Kompetitives Konfliktmanagement wirkt sich positiv auf Wissensbedarf im Team aus
H6	Kompetitives Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensaustausch im Team aus
H7	Vermeidendes Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensverteilung im Team aus
H8	Vermeidendes Konfliktmanagement wirkt sich positiv auf Wissensbedarf im Team aus
H9	Vermeidendes Konfliktmanagement wirkt sich negativ auf Wissensaustausch im Team aus
H10	Wissensverteilung im Team wirkt sich positiv auf Teaminnovativität aus
H11	Wissensbedarf im Team wirkt sich negativ auf Teaminnovativität aus
H12	Wissensaustausch im Team wirkt sich positiv auf Teaminnovativität aus
H13	Wissenskoordination (operationalisiert durch die Dimensionen Wissensverteilung, Wissensbedarf und Wissensaustausch) mediiert den Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement (operationalisiert durch die Dimensionen Konstruktive Kontroverse, kompetitives Konfliktmanagement und vermeidendes Konfliktmanagement) und Teaminnovativität

Postuliertes Modell

Abbildung 4 stellt die in Kapitel 2.5 hergeleiteten und in Tabelle 1 zusammengefassten kausalen Zusammenhangshypothesen grafisch dar. Das theoretische Modell zeigt den postulierten Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement und Teaminnovativität unter Berücksichtigung von Wissenskoordination als Mediator.

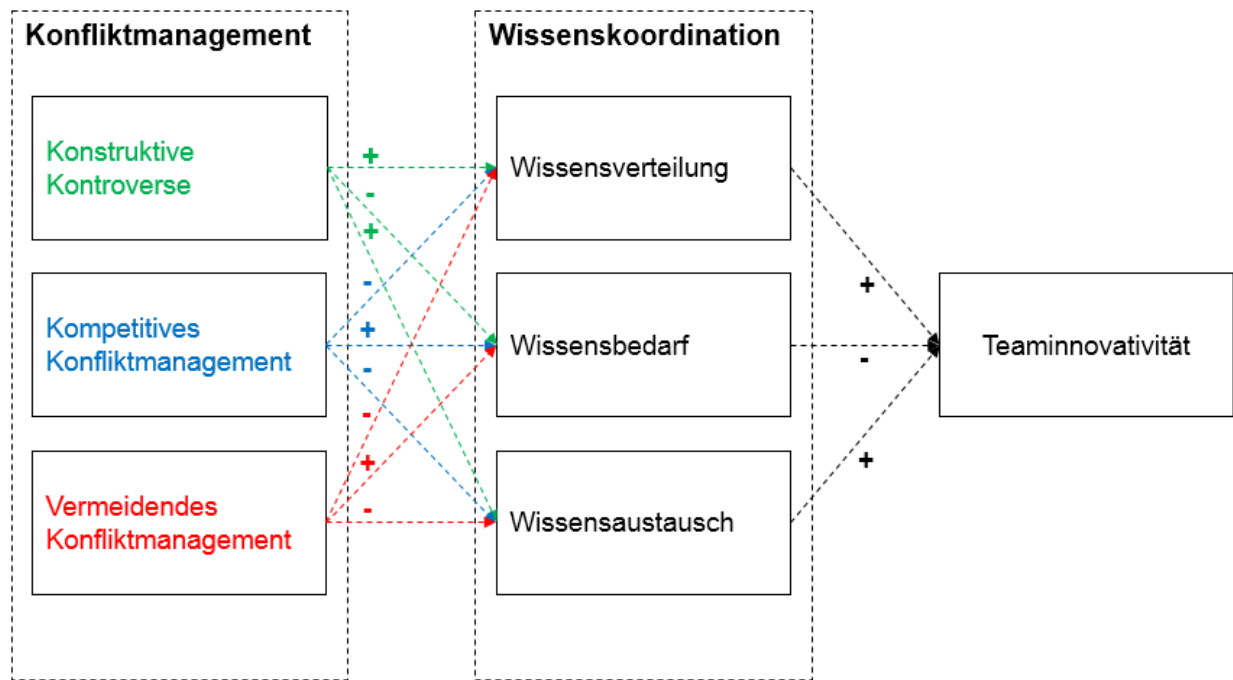


Abb. 4: Postuliertes Modell zum Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement und Teaminnovativität unter Berücksichtigung von Wissenskoordination als Mediator

Zusätzlich zu den in Tabelle 1 und Abbildung 4 postulierten Hypothesen werden aufgrund der in Kapitel 2.2.2 und 2.3.1 beschriebenen Forschungserkenntnisse in Bezug auf das Mediationsmodell folgende Kausalzusammenhänge erwartet:

- Ein positiver Einfluss von konstruktiver Kontroverse auf Teaminnovativität
- Ein negativer Einfluss von kompetitivem Konfliktmanagement auf Teaminnovativität
- Ein negativer Einfluss von vermeidendem Konfliktmanagement auf Teaminnovativität

Weitere erwartete Kausalzusammenhänge

Weiter werden, unabhängig vom in Abbildung 4 dargestellten Modell, aufgrund der in Kapitel 2.2.1.1 und 2.4 beschriebenen Forschungserkenntnisse folgende Kausalzusammenhänge erwartet:

- Ein positiver Einfluss von positiver Zielinterdependenz auf Teaminnovativität
- Ein negativer Einfluss von negativer Zielinterdependenz auf Teaminnovativität
- Ein negativer Einfluss von unabhängiger Zielinterdependenz auf Teaminnovativität
- Ein positiver Einfluss von kognitivem Aufgabenkonflikt auf Teaminnovativität
- Ein positiver Einfluss von emotionalem Aufgabenkonflikt auf Teaminnovativität
- Ein negativer Einfluss von emotionalem Personenkonflikt auf Teaminnovativität
- Ein negativer Einfluss von kognitivem Personenkonflikt auf Teaminnovativität

3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser Masterarbeit (vgl. Abbildung 5) setzt sich aus insgesamt drei Phasen zusammen, welche sich an den drei Fragestellungen (F1, F2, F3) (vgl. Kapitel 1.2) orientieren. Phase 1 basiert auf quantitativen Erhebungs- und Analysemethoden und beinhaltet fünf Schritte. Im ersten Schritt wird ein Fragebogen zur Erhebung der konflikt- und innovationsspezifischen Dimensionen entwickelt, welcher in Schritt zwei bei innovativ tätigen Teams von skyguide eingesetzt wird. Schritt drei beinhaltet eine deskriptive Analyse der erfassten Dimensionen und fungiert als Basis für die darauffolgende Phase 2. In Schritt vier werden Zusammenhangsanalysen zwischen den erhobenen Dimensionen vorgenommen und die Hypothesen geprüft. Schritt fünf nimmt eine Beantwortung der Hypothesen und eine Formulierung von Aussagen zum statistischen Ist-Zustand vor. Phase 2 basiert auf qualitativen Erhebungs- und Analysemethoden und gliedert sich in sieben Schritte. Im ersten Schritt findet auf Basis der deskriptiven Analyse in Phase 1 eine Auswahl an Teams mit förderlichen Dimensionsausprägungen statt. Im zweiten Schritt werden mit den Teamleitenden dieser Teams Gespräche geführt, um die nötigen Voraussetzungen für die anschliessenden CCI-Workshops zu überprüfen. Anschliessend an die Gespräche werden im dritten Schritt zwei geeignete Teams für die CCI-Methodenworkshops ausgewählt. Der vierte Schritt beinhaltet die Entwicklung des Workshop-Drehbuchs und des Leitfadens für die Fokusgruppen. Im fünften Schritt werden die CCI-Methodenworkshops und Fokusgruppen durchgeführt, wobei die Fokusgruppen im sechsten Schritt ausgewertet werden. Im siebten Schritt werden Aussagen zu den Effekten und der Akzeptanz der CCI-Methode formuliert. Phase 3 beinhaltet das Ziehen von Schlussfolgerungen und Ableiten von Handlungsempfehlungen für skyguide.

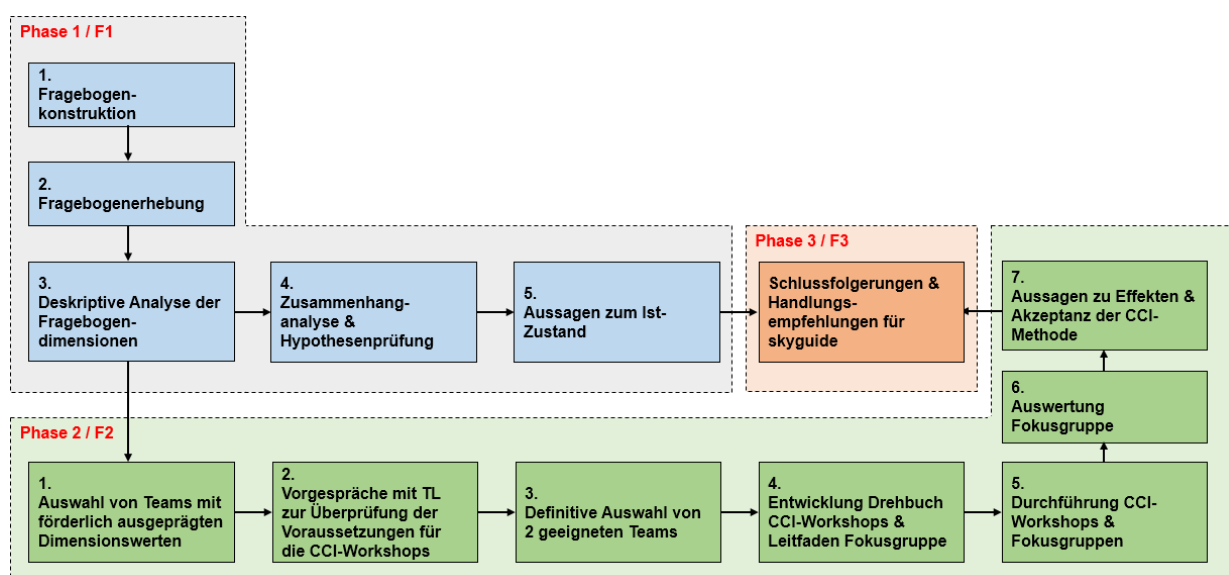


Abb. 5: Forschungsdesign

4 Phase 1 - Statistische Standortbestimmung

Das folgende Kapitel behandelt die erste Phase des Forschungsdesigns (vgl. Abbildung 5) und dient der Beantwortung der ersten Fragestellung. Es beinhaltet einen Beschrieb des methodischen Vorgehens bei der quantitativen Fragebogenerhebung, gibt Aufschluss über die gewonnenen Ergebnisse und nimmt eine Diskussion der Ergebnisse vor.

4.1 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der quantitativen Fragebogenerhebung beschrieben. Es beinhaltet Angaben zur Stichprobe, zum eingesetzten Online-Fragebogen und zu den statistischen Analyseverfahren.

4.1.1 Auswahl & Gewinnung der Stichprobe

Bei der Auswahl und Rekrutierung der Teams wurde in erster Linie auf die in Kapitel 2.1 vorgenommene Definition von Innovation durch West und Farr (1990) Bezug genommen. Weiter wurde die Stichprobe unter Einbezug eines skyguide-internen Berichts zum Thema Innovation und durch eine Konsultation des Auftraggebers (Innovationsexperte und Leiter der Abteilung Innovation & Change) eingegrenzt. Anschliessend wurden die Teamleitenden von insgesamt 28 innovativ tätigen Teams angeschrieben und für ein Mitwirken im Rahmen dieser Studie angefragt (für Anschreiben und Erstinformation vgl. Anhang 1 respektive Anhang2). Voraussetzung zur Teilnahme war eine innovative Tätigkeit, eine Teamgrösse von mindestens drei Mitarbeitenden und Sprachkenntnisse in Deutsch oder Englisch, da der Fragebogen in diesen beiden Sprachen verfügbar war. Von den 28 angeschriebenen Teams konnten 20 Teams (144 Personen) für die Befragung gewonnen werden. Nach der Zusage durch die jeweiligen Teamleitenden haben diese ihre Mitarbeitenden über die Befragung informiert. Die Stichprobe setzte sich aus den folgenden 20 innovativ tätigen Teams zusammen:

- skyguide solutions
- Training Center (OTF & OTP)
- CNS (Communication, Navigation, Surveillance)
- VC Projektleitung
- HRO
- SAF (Safety Assessment Framework)
- HF (Human Factors)
- XMAN
- OV Management
- LFN (Low Flight Network)
- FRA Step 1 (Free Route Airspace)

- SOA (Service Oriented Architecture) (TI-Team)
- SAPP (SESAR Associate Partnership Projekt)
- RT (Remote Tower)
- skyCBT
- FlexScto CH
- UCC (Unified Communication & Collaboration)
- Dynamic Office
- ARSI (Automated Runway Status Indicator)
- A-CDM (Airport Collaboration Decision Making)

4.1.2 Datenerhebung

Fragebogenaufbau

Zur Datenerhebung wurde ein quantitativer Online-Fragebogen eingesetzt, welcher in Unipark erstellt wurde. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die insgesamt fünf Konstrukte und 14 Dimensionen des Fragebogens. Der Fragebogen wurde sowohl in Englisch als auch in Deutsch erstellt, wobei auf die Originalfassung der Items in Englisch und deren deutschsprachigen Übersetzungen zurückgegriffen wurde. Der Aufbau des Fragebogens ist in Anhang 3 ersichtlich.

Tab. 2: Fragebogendimensionen

Konstrukt	Dimension / Skala	Anzahl Items	Quelle
Zielinterdependenz	Positive Zielinterdependenz	4	Chen & Tjosvold (2002)
	Negative Zielinterdependenz	5	
	Unabhängige Zielinterdependenz	6	
Konfliktmanagement	Kompetitives Konfliktmanagement	4	Chen, Liu & Tjosvold (2005)
	Vermeidendes Konfliktmanagement	6	
	Konstruktive Kontroverse	8	Chen & Tjosvold (2002); Tjosvold & Yu (2007)
Wissenskoordination	Wissensverteilung	4	Faraj & Sproull (2000)
	Wissensbedarf	3	
	Wissensaustausch	4	
Konflikttypen	Emotionaler Personenkonflikt	5	Hjerto & Kuvaas (2009)
	Emotionaler Aufgabenkonflikt	5	
	Kognitiver Personenkonflikt	4	
	Kognitiver Aufgabenkonflikt	5	
Innovation	Teaminnovativität	4	De Dreu (2006)

Begründung für Auswahl der Konstrukte

Die in Tabelle 2 aufgeführten Konstrukte wurden in den Fragebogen aufgenommen, da sie aus theoretischer Sicht als innovationsrelevant gelten und sich somit für die angestrebten Aussagen über die innovativ tätigen Teams von skyguide gut eignen. Die Konstrukte Zielinterdependenz, Konflikttypen, Konstruktive Kontroverse und kompetitives Konfliktmanagement wurden ausserdem aufgrund ihrer wichtigen Rolle als Voraussetzungen für die in Phase 2 geplanten CCI-Workshops ausgewählt. Vermeidendes Konfliktmanagement wurde zusätzlich auf Wunsch der Praxispartnerin aufgenommen. Der Einschluss des Konstruktes Wissenskoordination ergab sich aufgrund der angestrebten Untersuchung des postulierten Zusammenhangs zwischen Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität.

Antwortformat

Da für den Fragebogen bereits existierende Skalen verwendet wurden, gab es hinsichtlich des Antwortformats gewisse Vorgaben. Gewisse Skalen wiesen fünfstufige und gewisse Skalen siebenstufige Antwortformate auf. Zur Vereinfachung der anschliessenden Datenauswertung wurden die unterschiedlichen Antwortformate vereinheitlicht und eine fünfstufige, ordinale, bipolare Ratingskala mit verbaler Benennung der Pole von *stimme überhaupt nicht zu* bis *stimme voll zu* gewählt. Die Abstufung zwischen den Polen wurde mit Zahlen von eins bis fünf dargestellt. Die englischsprachige Skala Wissensaustausch enthielt ursprünglich zwei und die Skala Teaminnovativität ein negativ gerichtetes Item. Die deutschsprachige Fassung derselben Items enthielt jedoch positiv gerichtete Items. Aus Vereinfachungsgründen wurden deshalb alle Items positiv gerichtet. Da die Skalen in der Vergangenheit stets ohne Weiss-nicht-Kategorie verwendet wurden, ist auch für diese Arbeit auf diese Antwortoption verzichtet worden. Die Darstellung des gesamten Online-Fragebogens ist in Anhang 4 (Deutsch) respektive Anhang 5 (Englisch) ersichtlich.

Pretest und Durchführung

Vor der Erhebung wurden sowohl die deutschsprachige, wie auch die englischsprachige Version des Fragebogens im Rahmen eines Pretests an zwei psychologisch tätige Personen verschickt und durch diese getestet. Es hat sich gezeigt, dass knapp 15 Minuten für das Ausfüllen des Fragebogens benötigt wurden, der Fragebogen technisch funktionierte sowie verständlich aufgebaut war. Nach vorgenommenen Feinanpassungen wurde der Fragebogen-Link am 18. Januar 2016 per E-Mail an die jeweiligen Teams verschickt (für die Einladung zur Befragung vgl. Anhang 6). Die Teammitglieder konnten in der Folge bis am 1. Februar 2016 den Fragebogen ausfüllen. Nach der Hälfte der Zeit und kurz vor Ende der Befragung wurde via E-Mail eine kurze Erinnerung an die Teams verschickt.

4.1.3 Datenauswertung

Das folgende Kapitel beinhaltet das methodische Vorgehen bei der Datenanalyse. Dabei wird auf Kennwerte der Stichprobe, die Faktorenanalyse, Reliabilitätsanalyse, die Überprüfung auf Interrater Agreement und Interraterreliabilität, die deskriptive Analyse, die Korrelationsanalyse und die Teststärkenanalyse eingegangen.

Die elektronische Datenauswertung in Phase 1 erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS (IBM SPSS Statistics 22 für Windows). Der Datensatz wurde dazu von Unipark in SPSS exportiert und anschliessend bereinigt.

4.1.3.1 Stichprobenbereinigung, Antwortrate & Stichprobenbeschreibung

Von den 144 rekrutierten Personen haben 120 Personen die Befragung ausgefüllt. Bei der Bereinigung des Datensatzes wurden insgesamt acht Fälle gelöscht, welche mehr als 30% fehlende Werte aufwiesen. Somit belief sich die Rücklaufquote auf insgesamt 112 gültige Fälle, was einem Prozentsatz von 77,77% entspricht. Alle 20 rekrutierten Teams haben an der Befragung teilgenommen. Dabei haben fünf Teams eine Antwortrate von 100% erreicht, 10 Teams eine Rate zwischen 57% und 80% und ein Team eine Rate von 23%. Vier Teams haben die Ausschöpfungsrate von 100% leicht überschritten, wobei es sich um einzelne Personen handelte, welche zum Zeitpunkt der Befragung in mehreren Teams tätig waren und für ein anderes Team geantwortet haben als ursprünglich vorgesehen.

Die durchschnittliche Teamgrösse belief sich auf 5.6 Teammitglieder ($SD = 2.54$). Pro Team haben mindestens vier und maximal 15 Personen an der Befragung teilgenommen. Die Stichprobe setzte sich aus insgesamt 21 Frauen (19.09%) und 89 Männern (80.91%) zusammen, wobei zwei Personen keine Angaben zum Geschlecht gemacht haben. Das Durchschnittsalter betrug 44.62 Jahre ($SD = 8.22$, Minimum = 26, Maximum = 71), wobei zwei Personen kein Alter angegeben haben. Die durchschnittliche Anzahl Dienstjahre bei skyguide belief sich auf 11.62 Jahre ($SD = 9.19$). Eine Person hat keine Angabe zur Anzahl Dienstjahren gemacht. Im Durchschnitt arbeiteten die Teammitglieder 21.72 Monate in ihrem jeweiligen Team ($SD = 19.18$), wobei sich sieben Personen nicht zur Verweildauer im Team geäussert haben. Im Durchschnitt arbeiteten die Teammitglieder mit einem Arbeitspensum von 53.86% im angegebenen Team ($SD = 36.33$). Hinsichtlich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung wurde ein Masterabschluss (respektive Lizentiat, Diplom oder Staatsexamen) 41 Mal angegeben (36.6%), gefolgt von einer höheren Berufsbildung (eidgenössischer Fachausweis) mit 21.4%, einem Bachelorabschluss (17.9%), einer sonstigen, nicht aufgelisteten Ausbildung (10.7%), einer Promotion (5.4%), einer gymnasialen Maturität (3.6%), einer beruflichen Grundausbildung (2.7%) und einer Fachmaturität (0.9%). Eine Person hat keine Angaben zur höchsten abgeschlossenen Ausbildung gemacht.

4.1.3.2 Faktorenanalyse

Zur Überprüfung der Faktorstruktur wurde jedes Konstrukt unter Einbezug der dazugehörigen Skalen einer exploratorischen Faktorenanalyse (Exploratory Factor Analysis, EFA) unterzogen. Die EFA kommt zur Anwendung, wenn die Anzahl der einem Datensatz zugrundeliegenden Faktoren analysiert werden soll, jedoch keine konkreten Hypothesen über die Zuordnung der beobachteten Variablen zu den Faktoren existieren (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Sie verfolgt sowohl Strukturierungszwecke als auch Datenreduktionszwecke (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011). Im Gegensatz zur EFA dient die konfirmatorische Faktorenanalyse (Confirmatory Factor Analysis, CFA) dazu, theoretisch gut fundierte Modelle anhand expliziter Hypothesen auf ihre empirische Passung mit den Daten hin zu testen (Bühner, 2011). Der Grund für die Wahl einer EFA im Gegensatz zur CFA liegt darin, dass mit keiner der drei Forschungsfragen dieser Arbeit das Ziel verfolgt wurde, eine vorgängig entwickelte Modellannahme inklusiv explizit formulierter Hypothesen zur Faktorstruktur zu prüfen. Weiter spricht auch die kleine Stichprobengrösse gegen den Einsatz einer CFA, welche mindestens ein N von 200 voraussetzt, um Schätzproblemen entgegenzuwirken (Bühner, 2011). Das Ziel dieser Faktorenanalyse liegt in der Überprüfung der Faktorstruktur zur Identifikation von Skalen oder Items mit uneindeutigen Ladungsmustern, um diese zu eliminieren und im Anschluss mit eindeutig bestätigten Faktoren weiterrechnen zu können.

Überprüfung der Voraussetzungen

Die Stichprobengrösse ($N = 112$), die Anzahl Items pro Faktor (vier oder mehr, mit Ausnahme der Skala Wissensbedarf), die Kommunalitäten (zwischen $h^2 = 0.312$ und $h^2 = 0.696$, mit Ausnahme von zwei Items) und der auf Signifikanz überprüfte Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient (zwischen 0.726 und 0.886, Signifikanz auf dem $p < 0.001$ -Niveau) zeigen, dass die Voraussetzungen zur Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse als erfüllt erachtet werden können (vgl. dazu Bühner, 2011).

Berechnung, Ergebnisse und Ausschluss von Items und Faktoren

Zur Berechnung der Faktorenanalyse wurde die Methode der Hauptachsenanalyse gewählt, welche im Vergleich zur Hauptkomponentenanalyse Messfehler in subjektiv erhobenen Daten mitberücksichtigt und hinsichtlich der Schätzung von Itemladungen zuverlässiger ist (Bühner, 2011). Als Rotationsmethode wurde die oblique Rotation gewählt, da die untersuchten Faktoren mittelstark untereinander korrelieren. Bei obliquen Rotation stellt die Promax-Methode laut Bühner (2011) die Methode der Wahl dar und wurde somit auch für diese Arbeit gewählt. Die Anzahl zu extrahierender Faktoren wurde bei allen Konstrukten im Vorhinein festgelegt, ausser beim Konstrukt Teaminnovativität, welches auf seine einfaktorielle Struktur hin überprüft werden sollte. Zur Faktorinterpretation wurde die rotierte Komponentenmatrix (Mustermatrix), die

Analyse nach Eigenwert und der Screeplot miteinbezogen. Laut Bühner (2011) müssen bei der Beurteilung von Faktorladungen stets inhaltliche Überlegungen im Vordergrund stehen. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass eine Faktorladung von $\lambda > 0.30$ als akzeptabel gilt.

Die Berechnungen zeigen, dass sich folgende Faktoren vollständig bestätigen lassen und somit kein Item eliminiert werden muss: positive Zielinterdependenz (Faktorladungen von .505 bis .693), unabhängige Zielinterdependenz (.453 bis .753), Konstruktive Kontroverse (.590 bis .891), kompetitives Konfliktmanagement (.458 bis .785), emotionaler Aufgabenkonflikt (.434 bis .631), emotionaler Personenkonflikt (.590 bis .813), Wissensverteilung (.528 bis .889), Wissensbedarf (.836 bis .896) und Wissensaustausch (.633 bis .819). Ein Item des Faktors unabhängige Zielinterdependenz weist eine tiefe Ladung von .273 auf, wurde jedoch aus inhaltlichen Gründen beibehalten, da die Vermutung besteht, dass die tiefe Ladung lediglich auf die Negativformulierung des Items zurückzuführen ist. Folgende Faktoren konnten teilweise bestätigt werden, wobei pro Faktor je zwei Items mit tiefen Ladungen eliminiert wurden: vermeidendes Konfliktmanagement (Faktorladungen von .452 bis .787) und kognitiver Aufgabenkonflikt (.476 bis .743). Die Faktoren negative Zielinterdependenz und kognitiver Personenkonflikt weisen sehr uneindeutige Ladungsmuster auf und wurden komplett eliminiert. Anhang 7 gibt einen tabellarischen Überblick über alle Faktorladungen. Gelöschte Faktoren und Items sind mit einem (D) (deleted) markiert.

4.1.3.3 Reliabilitätsanalyse

Zur Schätzung der internen Konsistenz wurde für jede Skala eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Der Reliabilitätskoeffizient Cronbach's Alpha (α) stellt dafür eine gebräuchliche Kenngrösse dar (Bühner, 2011). Cronbach's- α -Werte zwischen $\alpha = .700$ und $\alpha = .899$ gelten als befriedigende bis gute Werte (Schmidt-Atzert & Amelang, 2012). Grundsätzlich sollte ein Wert von $\alpha = .650$ nicht unterschritten werden (Vaske, 2008). Die Trennschärfe, ausgedrückt durch den Trennschärfekoeffizient r_{it} , steht in direktem Zusammenhang mit der internen Konsistenz einer Skala und gibt an, wie hoch ein einzelnes Item mit der Gesamtskala korreliert. Trennschärfekoeffizienten nehmen idealerweise Werte zwischen $r_{it} = .400$ und $r_{it} = .700$ an (Kelava & Moosbrugger, 2012).

Die Berechnungen zeigen, dass alle, nach der Durchführung der EFA verbleibenden Skalen eine gute interne Konsistenz aufweisen. Die Cronbach's- α -Werte liegen zwischen .672 und .891, was als absolut befriedigend angesehen werden kann. Die Trennschärfen liegen zwischen $r_{it} = .410$ und $r_{it} = .810$, mit Ausnahme von drei Items, welche Trennschärfen von $r_{it} = .355$, $r_{it} = .361$ und $r_{it} = .377$ aufweisen. Eine Eliminierung dieser drei Items würde jedoch in der jeweiligen Skala keine Erhöhung des Cronbach's- α -Wertes bewirken. Es wird somit kein

weiteres Item eliminiert. Anhang 7 gibt einen Überblick über alle Cronbach's- α -Werte und Trennschärfekoeffizienten.

4.1.3.4 Überprüfung auf Interrater Agreement & Interraterreliabilität

Da in dieser Arbeit ausschliesslich Teamkonstrukte untersucht werden, müssen die individuell erhobenen Daten auf einer Teamebene aggregiert werden. Berechnungen auf der Teamebene sind notwendig, um adäquate Aussagen über Teamkonstrukte und die Zusammenhänge zwischen diesen treffen zu können. Bevor individuelle Daten auf die Teamebene aggregiert werden können, müssen jedoch in und zwischen den Teams gewisse Voraussetzungen in Bezug auf Interrater Agreement (IRA) und Interraterreliabilität (IRR) überprüft werden.

Interrater Agreement (IRA)

Interrater Agreement (IRA) ist ein Mass zur Beurteilung der absoluten Übereinstimmung zwischen Personen (Judges), welche in Bezug auf ein gewisses Objekt eine Bewertung abgegeben haben. Aussagen über die Übereinstimmung werden dabei durch den Vergleich beobachteter Varianz mit derjenigen Varianz vorgenommen, welche durch zufälliges Beurteilen der Judges zustande kommen würde (LeBreton & Senter, 2008). Der gebräuchlichste IRA-Index stellt der sogenannte r_{WG} -Index dar (mehrere Judges bewerten ein Objekt anhand eines Items). Wenn mehrere Judges ein Objekt anhand mehrerer Items bewerten, wird der $r_{WG(j)}$ -Index verwendet, was in dieser Arbeit der Fall war. Die Indizes können einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen, wobei 1 eine sehr starke Übereinstimmung und 0 gar keine Übereinstimmung ausdrückt. Laut LeBreton und Senter (2008) weisen Werte zwischen .00 und .30 auf nicht-vorhandene Übereinstimmung hin, Werte zwischen .31 und .50 auf schwache Übereinstimmung, zwischen .51 und .70 auf moderate Übereinstimmung, zwischen .71 und .90 auf starke Übereinstimmung und zwischen .91 und 1 auf sehr starke Übereinstimmung.

Da anhand des $r_{WG(j)}$ -Wertes eine Aussage über den Grad an Übereinstimmung innerhalb eines Teams getroffen wird, wurde anhand einer SPSS-Syntax für jede Skala eines jeden Teams je ein $r_{WG(j)}$ -Wert berechnet. Dazu wurde zuerst anhand einer weiteren Syntax eine Restrukturierung des Datensatzes vorgenommen. Die Berechnungen zeigen grundsätzlich hohe $r_{WG(j)}$ -Werte auf, was auf starke Übereinstimmung in den einzelnen Teams hindeutet. Über die 12 Skalen und 20 Teams hinweggesehen liegen 217 Werte zwischen $r_{WG(j)} = .51$ und $r_{WG(j)} = .98$, was auf moderate bis sehr starke Übereinstimmung hindeutet. Neun Werte liegen zwischen $r_{WG(j)} = .31$ und $r_{WG(j)} = .50$, was auf eine eher schwache Übereinstimmung hindeutet. Acht Werte liegen zwischen $r_{WG(j)} = .00$ bis $r_{WG(j)} = .30$, was auf gar keine Übereinstimmung hindeutet. Sechs Werte liegen ausserhalb des Bereichs 0 bis 1. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die beobachtete Varianz jene Varianz überschritten haben könnte, welche durch die

zufällige Antwortverteilung zustande kommt. Dafür können laut LeBreton und Senter (2008) unter anderem Stichprobenfehler verantwortlich sein.

Interraterreliabilität + Interrater Agreement (IRR + IRA) anhand Intraklassenkorrelationskoeffizient (ICC)

Wenn Interrater Agreement (IRA) nur innerhalb eines einzigen Teams von Interesse ist, reicht die Berechnung eines $r_{WG(j)}$ -Wertes aus, um eine Datenaggregation zu rechtfertigen. Wenn mehrere Teams untersucht werden, was in dieser Arbeit der Fall ist, wird zusätzlich eine kombinierte Form des Interrater Agreements mit Interraterreliabilität (IRR) (IRR + IRA) anhand der Intraklassenkorrelationskoeffizienten ICC(1) und ICC(2) benötigt (LeBreton & Senter, 2008). Der ICC(1) gibt Auskunft darüber, wie stark die Bewertungen einzelner Teammitglieder durch die Gruppenzugehörigkeit beeinflusst werden. Er wird als Effektstärke angegeben, wobei ein Wert von .01 als kleiner Effekt, .10 als mittlerer Effekt und .25 als grosser Effekt angesehen wird (Murphy & Myers, 1998, S. 47, zitiert nach LeBreton & Senter, 2008). Laut LeBreton und Senter (2008) kann bei einem Effekt von .05 bereits von einem Gruppeneffekt ausgegangen werden. Der ICC(2) gibt Auskunft darüber, in welchem Ausmass sich die Durchschnittseinschätzungen der Teammitglieder (Mittelwerte der einzelnen Judges) reliabel zwischen den Teams unterscheiden und werden sehr ähnlich wie Reliabilitätswerte interpretiert. Dabei sprechen Werte $>.7$ grundsätzlich für eine Aggregation. Laut LeBreton und Senter (2008) kommt es bei der Interpretation der Werte jedoch sehr darauf an, welche Konsequenzen anschliessend an die Interpretation erfolgen. Wenn die Aggregation der Daten einen direkten Einfluss auf eine Person ausübt (z.B. bei Leistungsbeurteilungen) sollte der Wert strenger interpretiert werden, als wenn lediglich persönliche Wahrnehmungen zu einem Thema erhoben werden.

Zur Berechnungen des ICC(1) und ICC(2) wurde für jede der 12 Skalen eine SPSS-Syntax angewendet. Während des Auswertungsprozesses hat sich jedoch herausgestellt, dass SPSS nicht die ideale Software zur Berechnung der beiden Indizes darstellt. Da die Teamgrössen der 20 Teams stark variierte (zwischen vier und 15 Personen), ergaben sich im restrukturierten Datensatz viele fehlende Werte bei einzelnen Items. Durch die listenweise Elimination fehlender Werte durch SPSS waren somit zur Berechnung der ICC-Werte teilweise nicht genügend Daten vorhanden, so dass ganze Teams aus der Berechnung ausgeschlossen wurden. Es sei denn, eine gewisse Anzahl Personenmittelwerte wurde aus den Berechnungen entfernt. Prof. Dr. James LeBreton hat in einem persönlichen E-Mail-Austausch vorgeschlagen, einen möglichst optimalen Trade-Off zwischen der Anzahl Personen, die in die Berechnungen eingehen, und der Anzahl Teams anzustreben. Das Ziel dabei ist, die Anzahl Personen so zu variieren, dass möglichst viele Teams in die Berechnung einfließen. Auf diese Empfehlung hin wurden Personenmittelwerte von insgesamt vier Personen in die Berechnungen eingeschlossen, wodurch alle 20 Teams in die Berechnung eingegangen sind. Somit konnten alle Teams

berücksichtigt werden, jedoch nur anhand der Daten von maximal vier Personen. Die Ergebnisse sollten deshalb mit Vorsicht interpretiert werden.

Die Berechnungen des ICC(1) haben ergeben, dass alle 12 Skalen Werte zwischen .054 und .284 aufweisen und somit über der anzustrebenden Effektgrenze von .05 liegen. Es kann somit angenommen werden, dass die Bewertungen der Teammitglieder durch die Teamzugehörigkeit beeinflusst werden. Ausnahmen bilden die Skalen Wissensbedarf (.047), kompetitives Konfliktmanagement (.029) und die beiden Skalen emotionaler- und kognitiver Aufgabenkonflikt mit Werten im Minusbereich. Die Berechnungen der ICC(2)-Werte haben ergeben, dass fünf Skalen (positive Zielinterdependenz, unabhängige Zielinterdependenz, vermeidendes Konfliktmanagement, Wissensverteilung und emotionaler Personenkonflikt) mittelhohe Werte zwischen .367 und .614 aufweisen, wobei fünf Skalen (kompetitives Konfliktmanagement, Konstruktive Kontroverse, Wissensbedarf, Wissensaustausch und Teaminnovativität) eher tiefe Werte zwischen .106 und .301 aufweisen. Die beiden Skalen emotionaler und kognitiver Aufgabenkonflikt weisen erneut negative Werte auf. Da die angestrebte Aggregation der Daten rein der Erhebung subjektiver Wahrnehmungen diene und keinerlei Konsequenzen für gewisse Personen zur Folge hat, besteht nicht der Anspruch, besonders hohe ICC(2)-Werte zu erreichen. Gemäss LeBreton und Senter (2008) sind tiefe ICC(2)-Werte ausserdem klar auf die kleine Anzahl Teammitglieder pro Team (in diesem Fall vier) zurückzuführen.

Mit Blick auf die durchaus akzeptablen $r_{WG(j)}$ -Werte hinsichtlich der Übereinstimmung in den einzelnen Teams, die grundsätzlich vorhandenen Gruppeneffekte (ICC(1)) und die den Ansprüchen dieser Situation genügenden Reliabilitätswerte (ICC(2)) wird eine Datenaggregation auf Teamebene als legitim erachtet und vorgenommen.

4.1.3.5 Deskriptive Analyse der Fragebogendimensionen

Zur Analyse der erhobenen Fragebogendimensionen wurden anhand von SPSS deskriptive Auswertungen vorgenommen. Die Analyse diene einerseits der Auswahl geeigneter Teams für die in Phase 2 stattfindenden CCI-Workshops (vgl. Forschungsdesign Abb. 5) und andererseits der Gewinnung von Kennwerten für die statistische Standortbestimmung. Da Aussagen über Teamkonstrukte ermöglicht werden sollen, wurde die Analyse anhand des aggregierten Datensatzes vorgenommen. Dazu wurden sowohl über alle 20 Teams hinweg als auch für jedes einzelne Team Skalenmittelwerte und Standardabweichungen für jede Dimension berechnet. Die Überprüfung auf Normalverteilung anhand eines Kolmogorov-Smirnov-Tests ergab, dass bei keiner der Skalen die theoretische Annahme einer Standardverteilung auf einem 5%-Signifikanzniveau verworfen werden musste und somit von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann.

4.1.3.6 Korrelationsanalyse

Unmöglichkeit von Regressions- und Mediatoranalysen

Laut Baron und Kenny (1986) müssen folgende vier Bedingungen erfüllt sein, damit eine Mediation vorliegt: ein signifikanter Einfluss des Prädiktors auf das Kriterium, ein signifikanter Einfluss vom Prädiktor auf den Mediator, ein signifikanter Einfluss vom Mediator auf das Kriterium und eine Verringerung des Einflusses vom Prädiktor auf das Kriterium bei einer Aufnahme des Mediators. Das in Kapitel 2.6 theoretisch postulierte Mediationsmodell, die damit einhergehenden kausalen Zusammenhangshypothesen sowie die weiteren erwarteten Kausalzusammenhänge konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht wie ursprünglich vorgesehen anhand von Regressionsanalysen und einer Mediatoranalyse überprüft werden. Der Grund dafür liegt in der zu kleinen Stichprobe von $N = 20$ innovativ tätigen Teams. Die Berechnung einer A-priori-Teststärkeanalyse für multiple lineare Regressionen ergab bei einer mittleren erwarteten Effektstärke von 0.15, einer angenommenen α -Fehlerwahrscheinlichkeit von 5%, einer β -Fehlerwahrscheinlichkeit von 20% und sechs Prädiktoren, dass für eine Teststärke ($1 - \beta$) von 80% eine Stichprobengröße von mindestens $N = 98$ Teams nötig gewesen wäre. Da es sich bei Teaminnovativität erstens um ein Teamkonstrukt handelt und Teaminnovativität zweitens im postulierten Modell die Rolle des Kriteriums einnimmt, musste sie im Feld auch dort untersucht werden, wo sie tatsächlich stattfindet; und zwar in innovativ tätigen Teams. Die Absicht dieser Arbeit liegt darin, über die innovativ tätigen Teams von skyguide eine Aussage treffen zu können. Aus diesem Grund wurden keine weiteren Teams aus anderen Organisationen in die Untersuchung miteinbezogen. Bei skyguide existieren jedoch laut Innovationsexperte, skyguide-internem Innovationsbericht und Definition von Innovation zurzeit knapp 30 innovative Teams, wovon 20 für die Untersuchung gewonnen werden konnten. Das Untersuchungsfeld konnte somit die gewünschte Anzahl Teams nicht aufbringen.

Korrelationsanalyse nach Pearson

Aus den oben beschriebenen Gründen wurde zur Analyse der Zusammenhänge ein in der Hierarchie tiefer angesiedeltes Verfahren, die Korrelationsanalyse, gewählt. Diese verfolgte das Ziel, anhand von linearen Zusammenhängen erste Hinweise auf die postulierten Kausalzusammenhänge geben zu können. Da die Daten sowohl intervallskaliert als auch normalverteilt sind, wurde zur Berechnung der Korrelationsanalyse der Pearson-Korrelationskoeffizient gewählt. Weiter wurden einseitige Tests auf Signifikanz durchgeführt, da gerichtete Kausalhypothesen über die zu untersuchenden Zusammenhänge bestanden (Field, 2009). Auf die Ebene der Korrelation runtergebrochen bedeutet eine gerichtete Hypothese, dass das Vorzeichen einer Korrelation hypothetisch vorhergesagt wird (Bortz & Döring, 2006; Field, 2009). Da der Korrelationskoeffizient als standardisierte Messung eines beobachteten Effekts gilt, kann in Bezug auf die Stärke des Effekts ein Wert von $r = 0.10$ als kleiner Effekt, ein Wert

von $r = 0.30$ als mittlerer Effekt und ein Wert von $r = 0.50$ als grosser Effekt angesehen werden (Cohen, 1992; Field, 2009).

Bedeutung von Korrelationen im Hinblick auf Mediatoranalysen

Laut Rudolf und Müller (2012) nehmen Korrelationen in Bezug auf ein angestrebtes Mediationsmodell eine wichtige Rolle ein. Denn laut Autoren würde eine inexistente signifikante Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium bedeuten, dass zwischen den beiden Konstrukten gar keine Beziehung besteht, welche durch eine Mediatorvariable vermittelt werden könnte. Weiter würde sich auch die Suche nach einem indirekten Effekt erübrigen, wenn zwischen Prädiktor und Mediatorvariable oder zwischen Mediatorvariable und Kriterium keine signifikante Korrelation existiert. Signifikante Korrelationen stellen somit eine wichtige Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Mediatoranalyse dar. Weiter kann auch das Bestimmtheitsmass zur Interpretation der Beziehung zwischen zwei Variablen beigezogen werden. Das Bestimmtheitsmass stellt den Anteil an Varianz einer Variable dar, welcher durch eine andere Variable erklärt wird und wird anhand des quadrierten Korrelationskoeffizienten (R^2) angegeben (Field, 2009). Im Falle von Korrelationen kann anhand des Bestimmtheitsmasses zwar nicht von einem *Erklären* von Varianz gesprochen werden, da nichts über die Wirkung einer Variable auf eine andere ausgesagt wird. Stattdessen kann von *geteilter Varianz* respektive *gemeinsamer Varianz* gesprochen werden, was laut Field (2009) im Hinblick auf die Bedeutung eines Effekts auch eine nützliche Aussage darstellt.

4.1.3.7 Teststärkenanalyse

Zur Überprüfung der Aussagekraft der angewandten Korrelationsanalyse wurde eine Post-hoc-Teststärkenanalyse vorgenommen. Die Teststärke gibt die Wahrscheinlichkeit eines Verfahrens an, einen in der Population tatsächlich vorhandenen Effekt aufzudecken (Field, 2009) und ist wichtig für eine fehlerfreie Interpretation von Signifikanztestergebnissen (Erdfelder, 2014). Die Analyse ergab bei einer angenommenen α -Fehlerwahrscheinlichkeit von 5%, einer durchschnittlichen Effektstärke von 0.49 und einer Stichprobengrösse von $N = 20$ eine Teststärke von $1-\beta = 0.78$, was beinahe der geforderten Stärke von $1-\beta = 0.80$ für eine hohe Aussagekraft entspricht (Field, 2009). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Korrelationsanalyse mit hoher Wahrscheinlichkeit tatsächlich vorhandene Beziehungen zwischen den Variablen aufzuzeigen vermag.

4.2 Ergebnisse

Das folgende Kapitel beinhaltet eine Beschreibung der Ergebnisse der in Phase 1 durchgeführten quantitativen Fragebogenerhebung und dient der Beantwortung der ersten Fragestellung. In Kapitel 4.2.1 werden die Ausprägungen der untersuchten Dimensionen

beschrieben, Kapitel 4.2.2 beinhaltet einen Beschrieb der Zusammenhänge zwischen den Dimensionen.

4.2.1 Ausprägungen der erhobenen Dimensionen

Dieses Kapitel beinhaltet eine Beschreibung der Dimensionsausprägungen anhand von Mittelwerten und Standardabweichungen. Dabei werden jene Ergebnisse beschrieben, welche durch einen Zusammenschluss aller 20 innovativ tätigen Teams entstanden sind. Die Ergebnisse jedes einzelnen Teams sind in Anhang 8 einzusehen.

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Mittelwerte und Standardabweichungen. In die Berechnung der einzelnen Dimensionen sind jeweils $N = 20$ gültige Fälle eingegangen. Da alle Dimensionen eine Standardnormalverteilung aufweisen, kann anhand der angegebenen Standardabweichung eine Aussage über das Ausmass der Streuung der Team-Messwerte um den Mittelwert getroffen werden.

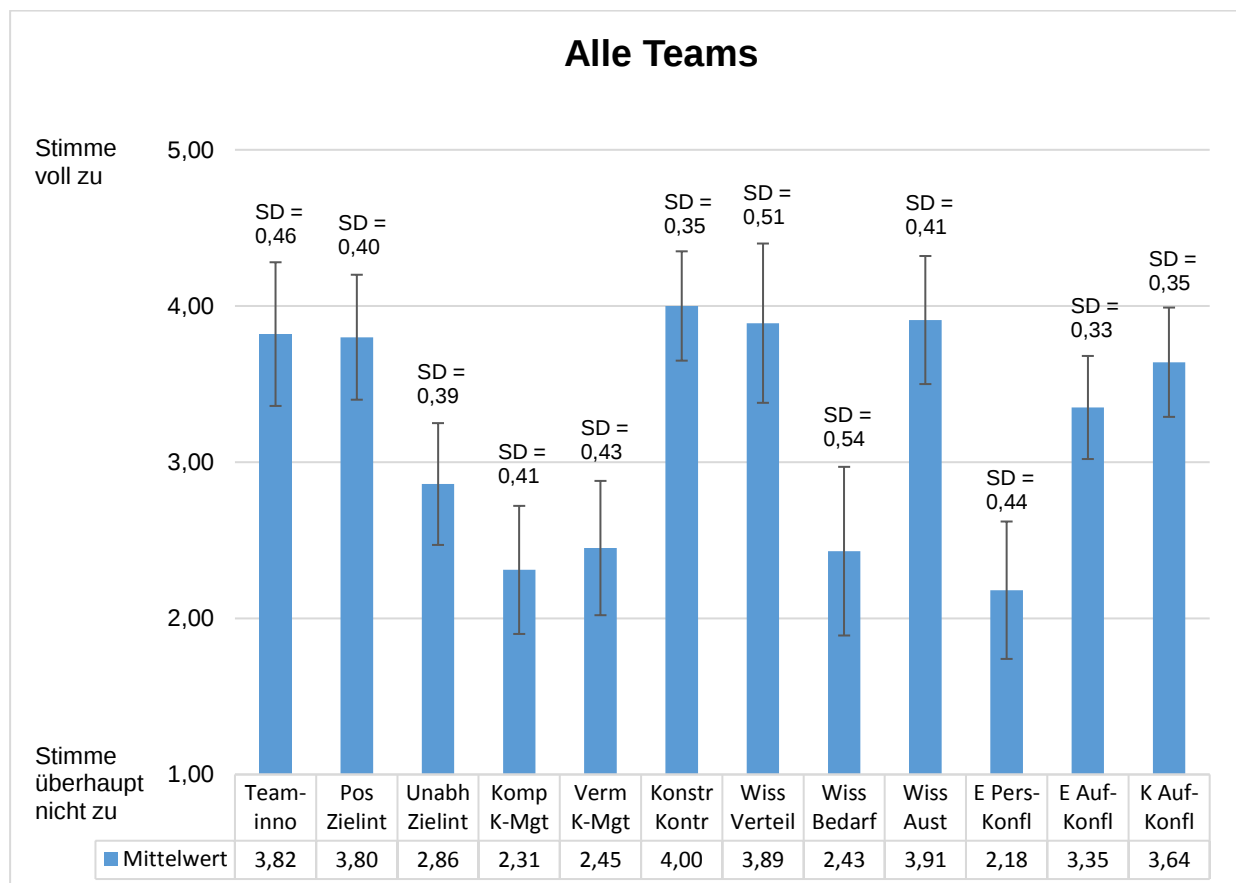


Abb. 6: Mittelwerte und Standardabweichungen der erhobenen Dimensionen

Teaminnovativität

Der Mittelwert der Dimension Teaminnovativität liegt bei $M = 3.82$ und weist eine Standardabweichung von $SD = 0.46$ auf. Die Standardabweichung von $SD = 0.46$ gibt an, dass

68.26% der Team-Messwerte ± 0.46 um den Mittelwert streuen und somit zwischen 3.36 und 4.28 liegen.

Zielinterdependenz

Der Mittelwert der Dimension positive Zielinterdependenz liegt bei $M = 3.80$ ($SD = 0.40$). Die Dimension unabhängige Zielinterdependenz erreicht einen Mittelwert von $M = 2.86$ ($SD = 0.39$).

Konfliktmanagement

Der Mittelwert der Dimension kompetitives Konfliktmanagement liegt bei $M = 2.31$ ($SD = 0.41$). Die Dimension vermeidendes Konfliktmanagement weist einen Mittelwert von $M = 2.45$ ($SD = 0.43$) auf. Die Dimension Konstruktive Kontroverse erreicht einen Mittelwert von $M = 4.00$ ($SD = 0.35$).

Wissenskoordination

Die Dimension Wissensverteilung erreicht einen Mittelwert von $M = 3.89$ ($SD = 0.51$). Die Dimension Wissensbedarf erreicht einen Mittelwert von $M = 2.43$ ($SD = 0.54$). Die Dimension Wissensaustausch weist einen Mittelwert von $M = 3.91$ ($SD = 0.41$) auf.

Konflikttypen

Die Dimension emotionaler Personenkonflikt weist einen Mittelwert von $M = 2.18$ ($SD = 0.44$) auf. Die Dimension emotionaler Aufgabenkonflikt erreicht einen Mittelwert von $M = 3.35$ ($SD = 0.33$). Der Mittelwert der Dimension kognitiver Aufgabenkonflikt liegt bei $M = 3.64$ ($SD = 0.35$).

4.2.2 Zusammenhänge zwischen den erhobenen Dimensionen

Dieses Kapitel beinhaltet eine Beschreibung der Zusammenhänge zwischen den erhobenen Dimensionen. An dieser Stelle soll wiederholt auf die Unmöglichkeit der Berechnung von Regressionsanalysen und einer Mediatoranalyse aufgrund der unzureichenden Stichprobengröße hingewiesen werden (für Ausführungen vgl. Kapitel 4.1.3.6). Im folgenden Abschnitt werden die Pearson-Korrelationskoeffizienten zwischen jenen Dimensionen beschrieben, welche in Kapitel 2.6 hypothetisch in Zusammenhang gebracht wurden. Tabelle 3 gibt einen Überblick über alle Korrelationen.

Konstruktive Kontroverse korreliert signifikant positiv mit Wissensverteilung ($r = .57$, $p < .01$), Wissensaustausch ($r = .73$, $p < .01$) und Teaminnovativität ($r = .44$, $p < .05$) sowie signifikant negativ mit Wissensbedarf ($r = -.46$, $p < .05$). Kompetitives Konfliktmanagement korreliert signifikant positiv mit Wissensbedarf ($r = .40$, $p < .05$) sowie signifikant negativ mit Wissensverteilung ($r = -.41$, $p < .05$), Wissensaustausch ($r = -.54$, $p < .01$) und Teaminnovativität ($r = -.28$), wenn jedoch mit Teaminnovativität nicht signifikant. Vermeidendes Konfliktmanagement korreliert signifikant positiv mit Wissensbedarf ($r = .52$, $p < .05$) sowie

signifikant negativ mit Wissensverteilung ($r = -.66, p < .01$), Wissensaustausch ($r = -.51, p < .05$) und Teaminnovativität ($r = -.64, p < .01$). Teaminnovativität korreliert signifikant positiv mit Wissensverteilung ($r = .68, p < .01$), Wissensaustausch ($r = .58, p < .01$), positiver Zielinterdependenz ($r = .62, p < .01$), kognitivem Aufgabenkonflikt ($r = .49, p < .05$), emotionalem Aufgabenkonflikt ($r = .56, p < .01$) und unabhängiger Zielinterdependenz ($r = .11$), wenn jedoch mit unabhängiger Zielinterdependenz nicht signifikant, sowie nicht signifikant negativ mit Wissensbedarf ($r = -.34$) und emotionalem Personenkonflikt ($r = -.32$).

Tab. 3: Interkorrelationen der untersuchten Dimensionen

Variablen	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Positive Zielinterdependenz											
2. Unabhängige Zielinterdependenz	-.11										
3. Kompetitives Konfliktmanagement	-.57**	.46*									
4. Vermeidendes Konfliktmanagement	-.49*	.28	.31								
5. Konstruktive Kontroverse	.69**	-.20	-.84**	-.25							
6. Wissensverteilung	.72**	-.21	-.41*	-.66**	.57**						
7. Wissensbedarf	-.54**	.64**	.40*	.52*	-.46*	-.73**					
8. Wissensaustausch	.81**	-.09	-.54**	-.51*	.73**	.82**	-.55**				
9. Teaminnovativität	.62**	.11	-.28	-.64**	.44*	.68**	-.34	.58**			
10. Emotionaler Personenkonflikt	-.57**	.54**	.70**	.28	-.69**	-.57**	.78**	-.61**	-.32		
11. Emotionaler Aufgabenkonflikt	.54**	.14	.05	-.23	.24	.43*	-.26	.39*	.56**	-.11	
12. Kognitiver Aufgabenkonflikt	.68**	-.30	-.55**	-.37	.81**	.76**	-.72**	.73**	.49*	-.71**	.30

Anmerkung. Pearson Korrelationskoeffizienten.

† $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < .01$ (einseitig).

Abbildung 7 stellt die Interkorrelationen des postulierten Modells grafisch dar.

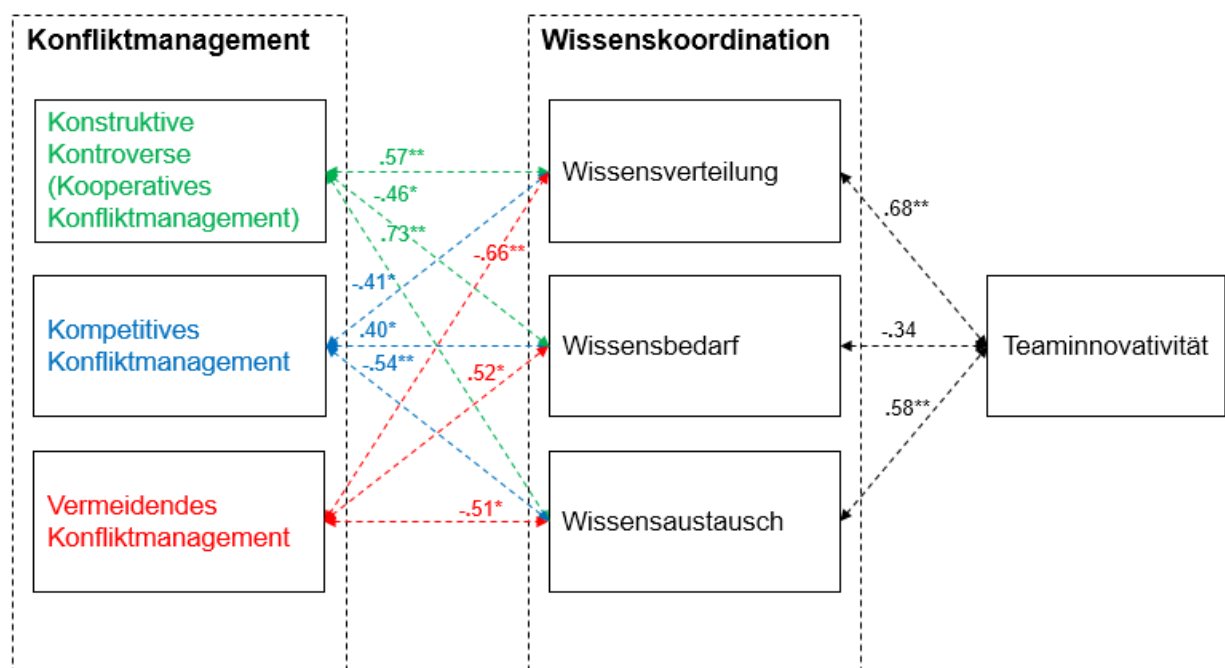


Abb. 7: Korrelationen zwischen Dimensionen des postulierten Modells

4.3 Diskussion der Ergebnisse

Die erste Phase dieser Arbeit umfasste eine quantitative Erhebung und Analyse der konflikt- und innovationsspezifischen Konstrukte Zielinterdependenz, Konflikttypen, Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität anhand ihrer jeweiligen Dimensionen. Damit wurde die Absicht verfolgt, anhand der Ausprägungen und Zusammenhänge eine statistische Standortbestimmung bei innovativ tätigen Teams von skyguide vorzunehmen. Dieses Kapitel nimmt eine Diskussion der Ergebnisse vor und verfolgt damit eine vertiefte Auseinandersetzung mit der ersten Fragestellung. In Kapitel 4.3.1 werden die Ergebnisse der einzelnen Dimensionsausprägungen diskutiert, in Kapitel 4.3.2 die Ergebnisse der Zusammenhanganalyse. In Kapitel 4.3.3 wird ein Zwischenfazit im Hinblick auf Fragestellung 1 und in Bezug auf die zu erfüllenden Voraussetzungen für Phase 2 gezogen.

4.3.1 Diskussion der Dimensionsausprägungen

Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit Blick auf alle befragten, innovativ tätigen Teams von skyguide weisen diese einen hohen Wert in den Dimensionen Teaminnovativität, positive Zielinterdependenz, Konstruktive Kontroverse, Wissensverteilung, Wissensaustausch und kognitiver Aufgabenkonflikt auf. Ein mittelhoher bis eher hoher Wert wird in der Dimension emotionaler Aufgabenkonflikt erreicht. Ein mittelhoher Wert weist die Dimensionen unabhängige Zielinterdependenz auf. Mittelhohe bis eher tiefe Werte weisen die Dimensionen vermeidendes Konfliktmanagement und Wissensbedarf auf. Eher tief ausgeprägt sind dagegen die Dimensionen kompetitives Konfliktmanagement und emotionaler Personenkonflikt.

Interpretation

Die innovativ tätigen Teams von skyguide nehmen sich selbst als innovativ wahr. Sie geben an, neue Dienstleistungen, Methoden oder Vorgehensweisen zu entwickeln und neue Ideen zu implementieren, um die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen zu verbessern. In den Teams herrschen gemeinsame, positiv voneinander abhängende Ziele, es geht also darum, gemeinsam zu gewinnen oder zu verlieren. Der mittelhohe Wert der Dimension unabhängige Zielinterdependenz zeigt, dass in den Teams gleichzeitig auch unabhängige Ziele existieren. Das bedeutet, dass teilweise unabhängig voneinander für individuelle Ziele gearbeitet wird und Teammitglieder manchmal auch durch ihre eigene Arbeit erfolgreiche sein wollen. Konflikte weisen einen klaren Sachbezug auf, wobei Meinungsverschiedenheiten in einer lösungsorientierten, ruhigen Atmosphäre ausgetragen werden. Nebst ruhig ausgetragenen Sachkonflikten existieren auch emotionale Sachkonflikte, jedoch etwas weniger stark ausgeprägt. Das heisst, in den Teams wird manchmal hitzig und emotional diskutiert, der Fokus liegt jedoch immer darauf, zusammen eine gute Lösung zu erarbeiten. Im Gegensatz zu den

vorhandenen Sachkonflikten kommen emotionale Personenkonflikte, welche durch persönliche Konfrontationen gekennzeichnet sind und mit der Aufgabe nichts zu tun haben, nur selten vor. Hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten geben die Teams an, in hohem Masse Konstruktive Kontroverse zu betreiben, wobei sie versuchen, die verschiedenen Blickwinkel der Teammitglieder zu nutzen, um Probleme zu verstehen und Entscheidungen zu erarbeiten, die von allen akzeptiert werden. Im Gegensatz zur Konstruktiven Kontroverse, welche gemäss Johnson et al. (2006) eine Form kooperativen Konfliktmanagements darstellt, weisen die Teams eher tiefe Werte im Bereich des kompetitiven Konfliktmanagements auf. Konflikte werden grundsätzlich nicht als etwas angesehen, das es zu gewinnen oder zu verlieren gibt und die Teammitglieder versuchen nicht, ihre Anliegen auf Kosten anderer durchzusetzen. Der mittelhohe bis eher tiefe Wert der Dimension vermeidendes Konfliktmanagement deutet an, dass Konflikte in gewissen Situationen vermieden werden, jedoch nicht sehr ausgeprägt. Die Teams versuchen manchmal, Meinungsverschiedenheiten zu verbergen und ab und zu werden auch Zugeständnisse gemacht, um Konflikten auszuweichen. Die Teams besitzen ein gutes Wissen über die Verteilung ihrer Expertise im Team. Das heisst, sie wissen, wer im Team über besondere Kompetenzen und Spezialwissen verfügt, die für die Bearbeitung einer Aufgabe wichtig sind. Ausserdem tauschen sie Wissen im Team aktiv aus, wobei Fachwissen und spezifische Kenntnisse gezielt mit anderen Teammitgliedern geteilt werden. Der mittelhohe bis eher tiefe Wert der Dimension Wissensbedarf deutet an, dass gewissen Teammitgliedern in manchen Situationen nötiges Wissen zur Bewältigung von Aufgaben fehlt, jedoch nicht ausgeprägt. In allen Dimensionen liegen die Standardabweichungen unter 0.60, was darauf hindeutet, dass die Team-Messwerte nahe beim Mittelwert liegen.

Die erreichten Ausprägungen der innovativ tätigen Teams von skyguide können mit Blick auf die bereits bestehenden Forschungserkenntnisse zu den jeweiligen Dimensionen in Bezug auf innovatives Arbeiten als förderlich bezeichnet werden. Wie in Kapitel 2.1. bis 2.4 beschrieben, stellen gemeinsame Teamziele (Chen & Tjosvold, 2002; Chen et al., 2005b), ein klarer Sachbezug bei Konflikten (De Dreu, 2006; De Dreu und West, 2001) und ein kooperativer Konfliktumgang, praktiziert durch die Konstruktive Kontroverse (Chen & Tjosvold, 2002; Chen et al., 2005b; Johnson & Johnson, 2015; Tjosvold & Yu, 2007), bei gleichzeitig tief ausgeprägten unabhängigen Zielen (Chen & Tjosvold, 2002), schwach ausgeprägtem kompetitiven und vermeidendem Konfliktmanagement (Gobeli et al., 1998; Chen et al., 2005a; Song et al., 2006; Tjosvold et al., 2009) und tief ausgeprägten Personenkonflikten (Ries et al., 2010) wichtige Voraussetzungen für Teaminnovativität dar. Aufgrund der in dieser Arbeit neu hervorgebrachten theoretischen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Dimensionen von Wissenskoordination und Teaminnovativität (vgl. Kapitel 2.5.2 bis 2.6) können auch diese Ausprägungen als förderlich betrachtet werden. Trotz mittelhoch ausgeprägten unabhängigen Zielen und mittelhoch bis eher tief ausgeprägt vermeidendem Konfliktmanagement und Wissensbedarf

kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die innovativ tätigen Teams von skyguide im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit förderliche Werte aufweisen.

4.3.2 Diskussion der Zusammenhangsanalyse

In diesem Kapitel werden die Zusammenhänge zwischen den erhobenen Dimensionen diskutiert. Dabei wird auf die in Kapitel 2.5 hergeleiteten und in Kapitel 2.6 zusammengefassten Hypothesen und alle weiteren Annahmen über Zusammenhänge eingegangen. Da aufgrund der zu kleinen Stichprobe keine multiplen linearen Regressionsanalysen und keine Mediatoranalyse vorgenommen werden konnten (für Ausführungen vgl. Kapitel 4.1.3.6), können weder die postulierten Zusammenhangs- und Mediationshypothesen noch die Annahmen über weitere Kausalzusammenhänge eindeutig bestätigt werden. Trotzdem liefern die eruierten Korrelationen wertvolle Hinweise auf allfällige Kausalbeziehungen und können dadurch, wie in Kapitel 4.1.3.6 beschrieben, erste Tendenzen aufzeigen.

4.3.2.1 Beziehung zwischen Konfliktmanagement und Wissenskoordination (H1 - H9)

Zusammenfassung der Ergebnisse

Konstruktive Kontroverse korreliert signifikant positiv mit Wissensverteilung und Wissensaustausch und signifikant negativ mit Wissensbedarf. Kompetitives Konfliktmanagement korreliert signifikant positiv mit Wissensbedarf und signifikant negativ mit Wissensverteilung und Wissensaustausch. Vermeidendes Konfliktmanagement korreliert signifikant positiv mit Wissensbedarf und signifikant negativ mit Wissensverteilung und Wissensaustausch.

Interpretation & Bezug zu Hypothesen H1-H3 (Konstruktive Kontroverse)

Die hohe und sehr signifikant positive Korrelation zwischen Konstruktiver Kontroverse (CC) und Wissensverteilung zeigt einen positiven linearen Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen auf. Wenn die Werte der CC-Dimension ansteigen, steigen auch die Werte der Dimension Wissensverteilung an. Wie in Kapitel 2.5.2 mit Blick auf Hypothese 1 hergeleitet, besteht die Annahme, dass das Offenlegen und Teilen von Wissen während einer CC einen positiven Einfluss auf das Wissen über die Verortung von Expertise im Team ausübt (Wissensverteilung). Obwohl die postulierte Wirkungsbeziehung nicht nachgewiesen werden kann, deutet die gefundene Korrelation darauf hin, dass zwischen den beschriebenen Mechanismen ein tatsächlicher Zusammenhang besteht. Dass CC 32.5% ($R^2 = 0.325$) der Varianz von Wissensverteilung teilt, unterstützt den angenommenen Zusammenhang weiter.

Die hohe und signifikant negative Korrelation zwischen CC und Wissensbedarf zeigt eine negative Beziehung zwischen den beiden Dimensionen auf. Damit werden gleich zwei Annahmen unterstützt. Erstens unterstützt die negative Korrelation die von der Forscherin

getroffene Annahme, dass mit der Dimension Wissensbedarf etwas Anderes erfasst wird, als von den Autoren Faraj und Sproull (2000) beschrieben, nämlich der *tatsächliche Bedarf* an Wissen im Team anstatt die Fähigkeit des *Erkennens* von Wissensbedarf (für Ausführungen vgl. Kapitel 2.5.2). Das statistisch gegenläufige Verhalten der Dimension Wissensbedarf im Vergleich zu den Dimensionen Wissensverteilung und Wissensaustausch entspricht nicht der Aussage von Faraj und Sproull (2000), wonach eine positive Ausprägung aller drei Dimensionen von Wissenskoordination zu einer gesamthaft förderlichen Wissenskoordination führt. Zweitens unterstützt die negative Korrelation die mit Blick auf Hypothese 2 hergeleitete Annahme, dass sich die gezielte Offenlegung und Erweiterung von Wissen während einer CC negativ auf tatsächlich fehlendes Wissen im Team auswirkt (Wissensbedarf, redefiniert). CC teilt ausserdem 21.2% ($R^2 = 0.212$) der Varianz von Wissensbedarf.

Die hohe und sehr signifikant positive Korrelation zwischen CC und Wissensaustausch zeigt eine positive Beziehung zwischen den beiden Dimensionen auf. Sie unterstützt die mit Blick auf Hypothese 3 hergeleitete Annahme, dass durch das gezielte Teilen, Austauschen und Integrieren von Wissen während einer CC eine Anwendung der im Team vorhandenen Expertise auf ein konkret zu lösendes Problem ermöglicht wird (Wissensaustausch). CC teilt ausserdem 53.3% ($R^2 = 0.533$) der Varianz von Wissensaustausch, was den angenommenen Zusammenhang deutlich unterstützt.

Die gefundenen Korrelationen zwischen CC und den drei Dimensionen von Wissenskoordination liefern ausserdem Unterstützung für den bei Vetter (2012) gefundenen positiven Einfluss von CC auf Wissenskoordination.

Interpretation & Bezug zu Hypothesen H4-H6 (kompetitives Konfliktmanagement)

Die hohe und signifikant negative Korrelation zwischen kompetitivem Konfliktmanagement und Wissensverteilung zeigt, dass ein negativer linearer Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen besteht. Wenn die Werte der Dimension kompetitives Konfliktmanagement ansteigen, nehmen die Werte der Dimension Wissensverteilung ab und umgekehrt. Wie in Kapitel 2.5.3 mit Blick auf die Hypothesen 4-6 hergeleitet, besteht die Annahme, dass in Situationen kompetitiven Konfliktmanagements, wo Diskussionen zäh, verschlossen und nur sehr eingeschränkt stattfinden, keine förderliche Koordination von Wissen stattfinden kann. Hypothese 4 postuliert, dass in kompetitiven Konfliktsituationen Wissen nicht bereitwillig offengelegt und dadurch die Lokalisierung von Expertise im Team auch nicht sichtbar wird (Wissensverteilung). Obwohl die gefundene negative Korrelation die postulierte Wirkungsbeziehung nicht nachweisen kann, deutet sie darauf hin, dass zwischen den beschriebenen Mechanismen ein tatsächlicher Zusammenhang besteht. Dass kompetitives Konfliktmanagement 16.8% ($R^2 = 0.168$) der Varianz von Wissensverteilung teilt, unterstützt

den angenommenen Zusammenhang weiter, die gemeinsame Varianz fällt jedoch im Vergleich zu CC tiefer aus.

Die hohe und signifikant positive Korrelation zwischen kompetitivem Konfliktmanagement und Wissensbedarf zeigt eine positive Beziehung zwischen den beiden Dimensionen auf. Das statistisch gegenläufige Verhalten von Wissensbedarf stützt erneut die von der Forscherin formulierte Annahme, dass diese Dimension mit höherer Wahrscheinlichkeit den tatsächlichen Wissensbedarf im Team erfasst anstatt die Fähigkeit, diesen zu erkennen. Weiter unterstützt die Korrelation auch die in Hypothese 5 formulierte Annahme, dass eingeschränkte Diskussionen und das Nicht-Teilen von Wissen in kompetitiven Konfliktsituationen zu fehlendem Wissen und somit tatsächlichem Wissensbedarf im Team führt (Wissensbedarf, redefiniert). Kompetitives Konfliktmanagement teilt 16% ($R^2 = 0.160$) der Varianz von Wissensbedarf.

Die hohe und sehr signifikant negative Korrelation zwischen kompetitivem Konfliktmanagement und Wissensaustausch zeigt eine negative Beziehung zwischen den beiden Dimensionen auf. Sie unterstützt die mit Blick auf Hypothese 6 hergeleitete Annahme, dass in kompetitiven Konfliktsituationen keine effektive Anwendung der vorhandenen Expertise auf ein zu lösendes Problem im Team stattfindet (Wissensaustausch), da das vorherrschende Problem gar nicht als eine gemeinsam zu lösende Aufgabe angesehen wird. Kompetitives Konfliktmanagement teilt ausserdem 29.2% ($R^2 = 0.292$) der Varianz von Wissensaustausch, was die angenommene Beziehung zwischen den beiden Dimensionen weiter unterstützt.

Interpretation & Bezug zu Hypothesen H7-H9 (vermeidendes Konfliktmanagement)

Die hohe und sehr signifikant negative Korrelation zwischen vermeidendem Konfliktmanagement und Wissensverteilung macht einen negativen linearen Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen ersichtlich. In Kapitel 2.5.4 wurde mit Blick auf Hypothese 7 die Annahme formuliert, dass in Situationen vermeidenden Konfliktmanagements (wo Diskussionen über konfligierende Themen vermieden werden) kein Wissen offengelegt wird und die Teammitglieder dadurch nicht erfahren, wo die jeweilige Expertise im Team lokalisiert ist. Die gefundene Korrelation kann die postulierte Wirkungsbeziehung zwar nicht nachweisen, liefert jedoch einen klaren Hinweis darauf, dass zwischen den beschriebenen Mechanismen ein tatsächlicher Zusammenhang besteht. Vermeidendes Konfliktmanagement teilt ausserdem 43.6% ($R^2 = 0.436$) der Varianz von Wissensverteilung, was die angenommene Beziehung zwischen den beiden Dimensionen weiter unterstützt.

Die hohe und signifikant positive Korrelation zwischen vermeidendem Konfliktmanagement und Wissensbedarf zeigt klar eine positive Beziehung zwischen den beiden Dimensionen auf. Sie unterstützt erneut die von der Forscherin getroffene Annahme über die Andersartigkeit der Dimension Wissensbedarf. Weiter unterstützt sie die in Hypothese 8 formulierte Annahme, dass

durch das Vermeiden von offenen Diskussionen über Konflikte einzelnen Teammitgliedern Wissen zur Bearbeitung einer Aufgabe fehlt und somit ein tatsächlicher Bedarf an Wissen besteht. Vermeidendes Konfliktmanagement teilt ausserdem 27.0% ($R^2 = 0.270$) der Varianz von Wissensbedarf.

Die hohe und signifikant negative Korrelation zwischen vermeidendem Konfliktmanagement und Wissensaustausch unterstützt die mit Blick auf Hypothese 9 hergeleitete Annahme, dass durch das Vermeiden offener Diskussion und die Nicht-Behandlung von Konflikten auch kein Wissen ausgetauscht und somit die vorhandene Expertise im Team nicht auf das zu bearbeitende Problem angewendet wird. Vermeidendes Konfliktmanagement teilt 26.0% ($R^2 = 0.260$) der Varianz von Wissensaustausch.

4.3.2.2 Beziehung zwischen Wissenskoordination und Teaminnovativität (H10 - H12)

Zusammenfassung der Ergebnisse

Wissensverteilung korreliert signifikant positiv mit Teaminnovativität. Wissensbedarf korreliert negativ mit Teaminnovativität, jedoch nicht signifikant. Wissensaustausch korreliert signifikant positiv mit Teaminnovativität.

Interpretation & Bezug zu Hypothesen H10-H12

Die hohe und sehr signifikant positive Korrelation zwischen Wissensverteilung und Teaminnovativität zeigt einen positiven linearen Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen auf. Wie in Kapitel 2.5.5 mit Blick auf Hypothese 10 hergeleitet, besteht die Annahme, dass durch vorhandenes Wissen über die Lokalisierung von Expertise-Quellen im Team diese im Innovationsprozess vereinfacht aufgesucht und für die Entwicklung und Implementierung neuer Ideen herangezogen werden können. Obschon die postulierte Wirkungsbeziehung nicht nachgewiesen werden kann, weist die Korrelation darauf hin, dass zwischen den beschriebenen Mechanismen ein tatsächlicher Zusammenhang besteht. Wissensverteilung teilt ausserdem 46.2% ($R^2 = 0.462$) der Varianz von Teaminnovativität, was den angenommenen Zusammenhang deutlich unterstützt.

Die mittelhohe, negative, jedoch nicht signifikante Korrelation zwischen Wissensbedarf und Teaminnovativität deutet eine mittelstarke Beziehung zwischen den beiden Dimensionen an, es kann jedoch nicht von einem statistischen Zusammenhang gesprochen werden. Trotzdem deutet die negative Korrelation im weitesten Sinne erneut auf die Annahme der Andersartigkeit der Dimension Wissensbedarf hin und vermag einen Zusammenhang zwischen dem Fehlen von notwendigem Wissen zur Bearbeitung einer komplexen Aufgabe und der Entwicklung und Implementierung von Ideen für neue Leistungen anzudeuten (Hypothese 11). Über die geteilte

Varianz kann bei einem nichtvorhandenen signifikanten Zusammenhang keine Aussage getroffen werden.

Die hohe und sehr signifikant positive Korrelation zwischen Wissensaustausch und Teaminnovativität zeigt eine positive Beziehung zwischen den Dimensionen auf. Sie unterstützt die mit Blick auf Hypothese 12 hergeleitete Annahme, dass durch den aktiven Austausch von Wissen und der damit verbundenen Anwendung der Expertise auf ein Problem die Entwicklung neuer Ideen und deren Implementierung positiv beeinflusst wird. Wissensaustausch teilt ausserdem 33.6% ($R^2 = 0.336$) der Varianz von Teaminnovativität, was den angenommenen Zusammenhang weiter unterstützt.

4.3.2.3 Mediationshypothese (H13)

Zusammenfassung der Zusammenhänge zwischen Konfliktmanagement und Teaminnovativität

Mit Blick auf das Mediationsmodell können zusätzlich zu den bereits diskutierten Zusammenhängen folgende Korrelationen zwischen postuliertem Prädiktor und Kriterium zusammengefasst werden: Konstruktive Kontroverse (CC) korreliert signifikant positiv mit Teaminnovativität, kompetitives Konfliktmanagement korreliert negativ mit Teaminnovativität, jedoch nicht signifikant, und vermeidendes Konfliktmanagement korreliert signifikant negativ mit Teaminnovativität.

Bezug zu bestehenden Forschungserkenntnissen

Die hohe und signifikant positive Korrelation zwischen CC und Teaminnovativität unterstützt klar den bei Chen et al. (2005b) festgestellten direkten Effekt von CC auf Innovation auf individueller Ebene und die bei Chen und Tjosvold (2002), Johnson und Johnson (2015) und Tjosvold und Yu (2007) eruierten mediierten Effekte auf Innovation auf der Teamebene. Die mittelhohe, jedoch nicht signifikant negative Korrelation zwischen kompetitivem Konfliktmanagement und Innovation kann die von Chen et al. (2005a) und Tjosvold et al. (2009) festgestellten mediierten Effekte von kompetitivem Konfliktmanagement auf Innovation zwar nicht unterstützen, jedoch andeuten. Die hohe und sehr signifikant negative Korrelation zwischen vermeidendem Konfliktmanagement und Teaminnovativität unterstützt wiederum klar den bei Gobeli et al. (1998) festgestellten direkten Effekt und den bei Song et al. (2006) eruierten mediierten Effekt auf Innovation.

Schlussfolgerung in Bezug auf das Mediationsmodell

Obwohl die Mediationshypothese (Hypothese 13) nicht bestätigt werden kann, können anhand der gefundenen Korrelationen die von Rudolf und Müller (2012) formulierten Voraussetzungen für eine Mediatoranalyse (vgl. Kapitel 4.1.3.6) (bis auf zwei Ausnahmen) als erfüllt erachtet

werden: Zwischen zwei von drei Prädiktoren und dem Kriterium, zwischen allen drei Prädiktoren und Mediatoren sowie zwischen zwei von drei Mediatoren und dem Kriterium besteht eine signifikante Korrelation. Von den insgesamt 15 für die Durchführung einer Mediatoranalyse notwendigen Korrelationen haben sich somit 13 als signifikant erwiesen. Die hohe Teststärke ($1-\beta = 0.78$) spricht ausserdem für eine gute Aussagekraft der Korrelationen. Gesamthaft betrachtet stellt dies eine gute Ausgangslage für die Berechnung einer Mediatoranalyse dar. Es kann an dieser Stelle die Vermutung geäussert werden, dass unter Einbezug einer grösseren Stichprobe (mind. $N = 98$ Teams, vgl. Kapitel 4.1.3.6) die postulierten Wirkungsbeziehungen ersichtlich würden.

4.3.2.4 Weitere erwartete Zusammenhänge

Zusammenfassung der Ergebnisse

Teaminnovativität korreliert signifikant positiv mit positiver Zielinterdependenz, kognitivem Aufgabenkonflikt, emotionalem Aufgabenkonflikt und unabhängiger Zielinterdependenz, wenn jedoch mit unabhängiger Zielinterdependenz nicht signifikant. Weiter korreliert Teaminnovativität nicht signifikant negativ mit emotionalem Personenkonflikt.

Bezug zu bestehenden Forschungserkenntnissen

Die hohe und sehr signifikant positive Korrelation zwischen positiver Zielinterdependenz und Teaminnovativität unterstützt die bei Chen und Tjosvold (2002) und Chen et al. (2005b) festgestellten mediierten Effekte von positiv zusammenhängenden Teamzielen auf Innovation. Die tiefe und nicht signifikant positive Korrelation zwischen unabhängiger Zielinterdependenz und Teaminnovativität vermag den von Chen und Tjosvold (2002) festgestellten negativen Effekt nicht zu unterstützen. Wie bei Chen et al. (2005b) konnte kein Effekt auf Innovation gefunden werden. Dies unterstreicht die bisher eher uneindeutige Befundlage zum Zusammenhang zwischen unabhängiger Zielinterdependenz und Innovation. Die hohe und signifikant positive Korrelation zwischen kognitivem Aufgabenkonflikt und Teaminnovativität sowie die hohe und sehr signifikant positive Korrelation zwischen emotionalem Aufgabenkonflikt und Teaminnovativität unterstützen die von De Dreu (2006) und De Dreu und West (2001) festgestellten positiven Auswirkungen von Sachkonflikten auf Teaminnovation. Die mittelhohe und nicht signifikant negative Korrelation zwischen emotionalem Personenkonflikt und Teaminnovativität vermag den bei Ries et al. (2010) festgestellten negativen Effekt von Beziehungskonflikten auf Innovation zwar nicht zu unterstützen, jedoch ansatzweise anzudeuten. Zusammen mit der nicht eindeutigen Faktorstruktur der eliminierten Dimension kognitiver Personenkonflikt unterstreicht die nicht signifikante Korrelation ausserdem die noch inkonsistente Befundlage zum Zusammenhang zwischen Beziehungskonflikten und Innovation.

4.3.3 Zwischenfazit und Voraussetzungsüberprüfung für Phase 2

Im Hinblick auf die erste Fragestellung kann festgehalten werden, dass die innovativ tätigen Teams von skyguide laut bereits bestehenden sowie in dieser Arbeit neu hervorgebrachten Erkenntnissen förderliche konflikt- und innovationsspezifische Charakteristika aufweisen.

Wie das Forschungsdesign in Abbildung 5 zeigt, stellt die deskriptive Analyse der Fragebogendimensionen (Schritt 3) die Verbindung zu Phase 2 dar. Auf Basis der bereits gewonnenen Erkenntnisse können zur Auswahl geeigneter Teams für die in Phase 2 geplanten Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Workshops bereits folgende Voraussetzungen als erfüllt erachtet werden (vgl. dazu Kapitel 2.3 & 2.3.2.2):

- Innovative Tätigkeit
- Positive Zielinterdependenz
- Vorhandener Sachbezug bei Konflikten
- Kooperativer Konfliktumgang
- Verteilung von und Zugang zu vorhandenem Wissen

5 Phase 2 - Fallzentrierte CCI-Methodenworkshops & Fokusgruppen

Das folgende Kapitel behandelt die zweite Phase des Forschungsdesigns (vgl. Abbildung 5) und dient der Beantwortung der zweiten Fragestellung. Es beinhaltet einen Beschrieb des methodischen Vorgehens bei den CCI-Methodenworkshops und Fokusgruppen, gibt Aufschluss über die Ergebnisse aus den Fokusgruppen und nimmt eine Diskussion dieser Ergebnisse vor.

5.1 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der CCI-Methodenworkshops und Fokusgruppen beschrieben. Es beinhaltet Angaben zur Stichprobe, zum Aufbau und zur Umsetzung der CCI-Methode und zur anschliessend durchgeführten Fokusgruppe.

5.1.1 Stichprobe

5.1.1.1 Vorgehen bei der Auswahl geeigneter Teams

Zur Auswahl der beiden Teams für die CCI-Methodenworkshops und Fokusgruppen wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen aller Teams miteinander verglichen und anschliessend im Rahmen einer ersten Selektion vier Teams ausgewählt, welche besonders förderliche Dimensionsausprägungen aufwiesen. Die Förderlichkeit der Ausprägungen orientierte sich an den bereits bestehenden sowie in dieser Arbeit neu hervorgebrachten Forschungserkenntnisse und wurde folgendermassen definiert: Hohe Ausprägungen in den Dimensionen Teaminnovativität, positive Zielinterdependenz, kognitiver und emotionaler Aufgabenkonflikt, Konstruktive Kontroverse, Wissensverteilung und Wissensaustausch, bei gleichzeitig tiefen Ausprägungen in den Dimensionen unabhängige Ziele, emotionaler Personenkonflikt, kompetitives und vermeidendes Konfliktmanagement und Wissensbedarf. Die Teamleitenden der vier identifizierten Teams wurden angeschrieben und für ein Vorgespräch gewonnen. In den Gesprächen wurden die deskriptiven Ergebnisse den Teamleitenden rückgespiegelt und dabei überprüft, ob die Ergebnisse mit den eigenen Wahrnehmungen übereinstimmen. Dies war in allen Teams der Fall, somit konnten die nötigen Voraussetzungen seitens der Dimensionsausprägungen als erfüllt erachtet werden. Zur Überprüfung der weiteren Voraussetzungen wurden im Vorgespräch anhand eines stichwortartigen Leitfadens (vgl. Anhang 9) Fragen zu aktuell vorherrschenden Kontroversen, unterschiedlich vertretenen Positionen und fachlicher Divergenz im Team gestellt. Der Fokus lag dabei auf der Identifikation eines möglichen Praxisfalls für die CCI-Workshops. Die Vorgespräche haben gezeigt, dass zwei der vier selektierten Teams für die CCI-Workshops und Fokusgruppen nicht in Frage kamen. Ein Team stand kurz vor seiner Auflösung, da das gemeinsame Projekt abgeschlossen war,

und das zweite befand sich erst in der Findungsphase, wodurch noch keine Auskunft über kontrovers diskutierte Themen gegeben werden konnte. Zwei Teams erfüllten alle nötigen Voraussetzungen und zeigten grosses Interesse, an den CCI-Workshops und Fokusgruppen teilzunehmen. Im Anschluss an die Vorgespräche wurde mit den beiden Teams ein konkreter, aktueller und kontrovers diskutierter Praxisfall definiert und ausgearbeitet.

5.1.1.2 Ausgewählte Teams und Fälle

Team LFN und Fall «Route KY251»

Das LFN-Team besteht aus einem Projektleiter und drei Mitarbeitenden. Die Arbeit des Teams beinhaltet die Erarbeitung eines Tiefflug-Routensystems (Low Flight Network) für Helikopter über der ganzen Schweiz, basierend auf satelliten-gestützter Navigation. Der ausgewählte Fall betrifft einen bestimmten Routenabschnitt in diesem Tiefflug-Routensystem und behandelt die Frage, ob dieser im Verlauf des Innovationsprojektes an der existierenden Stelle belassen, oder in den Süden verschoben werden soll. Die zwei unterschiedlichen Positionen ergeben sich wie folgt: Position A repräsentiert Route A und meint die heutige Route. Position B repräsentiert Route B und meint die südliche Route. Das Team weist mit Blick auf die statistischen Ergebnisse äusserst förderliche Dimensionsausprägungen auf (vgl. detaillierte Ergebnisbeschreibung in Anhang 10). Die Teammitglieder streben sowohl im Innovationsprojekt als auch im vorliegenden Fall dasselbe Ziel an, der ausgewählte Fall weist klaren Sachbezug und Kontroversität auf und wird vom Team im Rahmen eines CCI-Workshops als lösbar erachtet. Durch das grosse und unterschiedliche Knowhow der einzelnen Teammitglieder kann die fachliche Divergenz im Team als gegeben erachtet werden. Zusammengefasst erfüllt das LFN-Team alle der für einen CCI-Workshop nötigen Voraussetzungen (vgl. Kapitel 2.3.2.2).

Team OV Management und Fall «Para Display Philosophy»

Das OV Management-Team besteht aus einem Teamleiter und acht Mitarbeitenden. Seine Arbeit ist im Innovationsprojekt 'Virtual Center' angesiedelt (virtuelle Zusammenlegung der beiden Flugsicherungsstandorte Genf und Dübendorf) und beinhaltet die Planung und Steuerung der für Virtual Center notwendigen Harmonisierung von Betriebsmethoden, Verfahren und technischen Mitteln. Der ausgewählte Fall adressiert die Harmonisierung einer Betriebsmethode und handelt von der Art und Weise, wie Flugzeuge mit Fallschirmspringeraktivität in Zukunft auf dem Radarbildschirm der Flugverkehrsleitenden angezeigt werden sollen (Para Display). An den beiden Standorten Dübendorf und Genf werden hinsichtlich dieser Anzeige ganz unterschiedliche Philosophien verfolgt (Para Display Philosophy). Die zwei unterschiedlichen Positionen ergeben sich somit wie folgt: Position A repräsentiert Para Display A (analog Dübendorf) und Position B repräsentiert Para Display B (analog Genf). Das Team weist mit Blick auf die statistischen Ergebnisse sehr förderliche

Dimensionsausprägungen auf (vgl. detaillierte Ergebnisbeschreibung in Anhang 11). Es verfolgt sowohl im Innovationsprojekt wie auch im vorliegenden Fall ein gemeinsames Ziel. Der Fall weist sowohl Sachbezug wie auch Kontroversität auf und wird im Rahmen eines Workshops als lösbar erachtet. Durch das grosse und sehr unterschiedliche Knowhow im Team kann die fachliche Divergenz als gegeben erachtet werden. Auch das OV Management-Team erfüllt somit alle der für einen CCI-Workshop notwendigen Voraussetzungen.

5.1.2 Durchführung & Datenerhebung

Das folgende Kapitel beschreibt die Durchführung der CCI-Methodenworkshops und die Datenerhebung der anschliessenden Fokusgruppen.

5.1.2.1 CCI-Methodenworkshops

Aufbau

Die Entwicklung und Durchführung der CCI-Methode hat sich stark am Design des CCI-Forschungsprojekts orientiert (Vollmer et al., 2015a). Die Konsensphase, in dieser Arbeit Ergebnisphase genannt, wurde jedoch zusätzlich mit der Methode des Telescopings ergänzt (vgl. Kapitel 2.3.2.1), um die ergebnisorientierte Integration von Argumenten durch weitere Moderationsschritte zu unterstützen. Die Schritte eins (Auswahl der wichtigsten Argumente, 1. Reduktion) und zwei (Erfassung der Begründungen für die Auswahl) wurden analog Basadur et al. (2014) übernommen, mit dem einzigen Unterschied, dass es sich in dieser Arbeit nicht um Ideen in einem Kreativitätsprozess, sondern um Argumente für eine bestimmte Position handelte. Der dritte Schritt (Anfertigung einer Shortlist, 2. Reduktion) wurde abgeändert und weiter aufgeteilt in die Schritte drei, vier und fünf, um den Ansprüchen der spezifischen Forschungssituation gerecht zu werden. Anstatt als Endprodukt eine Shortlist mit den besten Ideen zu haben, ging es in dieser Arbeit vielmehr darum, eine Integration der unterschiedlichen Argumente inklusive deren Begründungen anzustreben. Eine gewisse Reduktion der Argumente wurde dafür als zweckdienlich erachtet, um relevante Argumente von weniger relevanten zu trennen (Schritt 1). Besondere Bedeutung wurde dem zweiten Schritt eingeräumt, da in diesem Schritt in der Gruppe ein gemeinsames Verständnis über die Gründe für die Auswahl der wichtigsten Argumente entwickelt wird. Diese Gründe sollten anschliessend als Basis für die weiteren Schritte der Ergebnisphase hinzugezogen werden (Telescopingschritt 3, 4 & 5), da die Vermutung bestand, dass diese bereits wertvolle Hinweise auf das anzustrebende Ergebnis liefern. Der genaue Aufbau der Methode inklusive der geplanten Zeitangaben für die einzelnen Methodenschritte ist Tabelle 4 zu entnehmen. Für die exakte Durchführung wurde ausserdem für jeden der beiden Workshops im Vorfeld ein detailliertes Drehbuch verfasst, welches in Anhang 12 respektive Anhang 13 einzusehen ist.

Tab. 4: Ablauf des CCI-Methodenworkshops

Phase	Inhalt	Zeitangabe in Minuten
0	Positionserarbeitung	
0.1	Mit Position vertraut machen	5
0.2	Argumente für Position ausarbeiten (im Sub-Team)	15
1	Durchführung 1	
1.1	Präsentation Sub-Team 1 (Position A)	5
1.2	Präsentation Sub-Team 2 (Position B)	5
1.3	Kritisches Hinterfragen (Challenge) der Position A durch B	5
1.4	Kritisches Hinterfragen (Challenge) der Position B durch A	5
2	Positionswechsel	
2.1	Argumente für getauschte Position ausarbeiten (im Sub-Team)	10
3	Durchführung 2	
3.1	Präsentation Sub-Team 2 (Position A)	5
3.2	Präsentation Sub-Team 1 (Position B)	5
3.3	Kritisches Hinterfragen (Challenge) der Position A durch B	5
3.4	Kritisches Hinterfragen (Challenge) der Position B durch A	5
4	Ergebnisphase (Anstreben eines gemeinsamen Ergebnisses)	
4.1	Telescoping Schritt 1 - Auswahl der wichtigsten Argumente	5
4.2	Telescoping Schritt 2 - Erfassung der Begründungen für Auswahl	10
4.3	Telescoping Schritt 3 - Ausgewählte Argumente & Begründungen zusammenfassen und Potenzial für Ergebnis aufzeigen	2
4.4	Telescoping Schritt 4 - Individuelle Überlegung im Hinblick auf das Ergebnis	3
4.5	Telescoping Schritt 5 - Ergebnisfindung & Ergebnisformulierung	10 - 20
	Total	100 - 120 Min.

Durchführung

Die CCI-Workshops mit den beiden in Kapitel 5.1.1.2 beschriebenen, innovativ tätigen Teams von skyguide haben im März 2016 an unterschiedlichen Tagen und unterschiedlichen Orten stattgefunden. Zu Zwecken der Nachvollziehbarkeit der einzelnen Prozessschritte, insbesondere der methodisch angereicherten Ergebnisphase, wurden die Workshops mittels Videokamera aufgezeichnet. Alle Teammitglieder wurden vor dem Workshop um Erlaubnis für die Videoaufnahme gebeten. Der Raum wurde so eingerichtet, dass sich die beiden zu bearbeitenden Positionen A und B an unterschiedlichen, sich schräg gegenüberliegenden Orten im Raum befanden. Die Arbeitsplätze wurden mit einem Flipchart-Ständer, Stühlen, den

jeweiligen Anweisungen zur Positionserarbeitung und fallspezifischem Material ausgerüstet. Zusätzlich wurde für die gemeinsamen Workshopsequenzen (Präsentation, kritisches Hinterfragen, Ergebnisphase) ein weiterer Standort im Raum eingerichtet, wo die jeweiligen Sub-Teams zusammenkommen und die bearbeiteten Flipcharts präsentieren und diskutieren konnten.

Der Workshop mit dem LFN-Team hat in einer Räumlichkeit bei skyguide in Dübendorf stattgefunden und insgesamt 135 Minuten gedauert. Alle vier Teammitglieder waren anwesend und die Workshop-Sprache war Schweizerdeutsch. Während des gesamten Workshops herrschte eine sehr konstruktive und entspannte Atmosphäre zwischen den Teammitgliedern. Die einzelnen Schritte wurden sehr gewissenhaft und konzentriert ausgeführt und die Diskussionen wiesen ruhigen Charakter auf. Der Workshop mit dem OV Management-Team hat in den Räumlichkeiten eines Hotels in Biel stattgefunden und insgesamt 115 Minuten gedauert. Es waren sechs von insgesamt neun Teammitgliedern anwesend, welche vom Teamleiter aufgrund ihrer Funktion im vorliegenden Fall für den Workshop ausgewählt wurden. Der Workshop wurde aufgrund der unterschiedlich vertretenen Sprachen im Team in der offiziellen Firmensprache Englisch durchgeführt. Auch in diesem Team herrschte eine konstruktive Atmosphäre. Das Team führte jedoch etwas lebendigere Diskussionen und es wurde zwischendurch viel gelacht. Beide Teams haben am Schluss des Workshops ein klares Ergebnis erreicht.

Moderiert wurden die beiden Workshops von der Forscherin selbst, welche im Hinblick auf Verfahrensmethoden im Bereich Konstruktive Kontroverse bereits auf Erfahrungen zurückgreifen konnte. Die Moderation diente der Anleitung und Führung durch die zeitlich festgelegten Methodenschritte, fokussierte ausschliesslich auf den Prozess und war in Bezug auf die bearbeiteten Fälle neutral. Sie kann hinsichtlich der Zeiteinhaltung in den einzelnen Schritten als relativ strikt beschrieben werden, bot jedoch bei kleineren Abweichungen und spezifischen Situationsanforderungen die nötige Flexibilität. Anhang 14 beinhaltet eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Workshop-Schritte, gibt Aufschluss über beobachtete Prozesseigenschaften und beschreibt die Ergebnisse, welche in Bezug auf die jeweiligen Fälle erreicht wurden.

5.1.2.2 Fokusgruppe

Zur Erfassung der Effekte und Akzeptanz der angewandten CCI-Methode wurde direkt im Anschluss an die Workshops mit beiden Teams je eine Fokusgruppe durchgeführt. Fokusgruppen sind nach Kitzinger und Barbour (1999, S.4) «group discussions exploring a specific set of issues». Krueger und Casey (2009, S.2) sprechen von einer Fokusgruppe als «a way to better understand how people feel or think about an issue, product or service». Anhand

von Fokusgruppen sollen dabei gezielt Meinungen über etwas eingeholt werden. Flick (2009) schreibt, dass sich Fokusgruppen beispielsweise gut eignen, um einen vorangegangenen Forschungsschritt oder dessen Ergebnisse zu erforschen. Die Teilnehmenden werden aufgrund ihrer geteilten Charakteristika in Bezug auf das zu bearbeitende Thema ausgewählt (Krueger & Casey, 2009). Die Fokusgruppe unterscheidet sich insofern vom Gruppeninterview, als dass sie die Gruppeninteraktion explizit nutzt, um Daten zu generieren (Kitzinger & Barbour, 1999). Durch diese Interaktion erreicht die Methode eine hohe Augenscheinvalidität, da Aussagen der Teilnehmenden untereinander bestätigt, verstärkt oder bestritten werden können (Krueger & Casey, 2009). Zur Struktur und Anleitung der Fokusgruppe empfiehlt Barbour (2005) die Entwicklung eines Leitfadens. Der spezifische 'Fokus' der Fokusgruppe stellte die zuvor erlebte CCI-Methode dar. Es war dabei von Interesse, wie die Methode in Bezug auf ihre Effekte und Akzeptanz in der Gruppe wahrgenommen wurde.

Kategoriensystem & Leitfaden

Im Vorfeld der Fokusgruppe wurden zuerst ein Kategoriensystem und anschliessend ein Leitfaden entwickelt. Das Kategoriensystem baut auf Erkenntnissen aus dem CCI-Forschungsprojekt (vgl. dazu Dick et al., 2015; Seyr & Vollmer, 2015; Vollmer et al., 2015a), bestehenden Forschungserkenntnissen zu den Effekten der Konstruktiven Kontroverse (vgl. Kapitel 2.3) und in dieser Arbeit neu hervorgebrachten Erkenntnissen zu Wissenskoordination auf. Es teilt sich grob in drei Arten von Effekten: unmittelbare Effekte, mittelbare Effekte und Akzeptanz. Unmittelbare Effekte beinhalten Effekte, welche als direkte Folgen des CCI-Workshops wahrnehmbar sind (z.B. Qualität des erreichten Ergebnisses). Mittelbare Effekte beinhalten Effekte, welche nicht direkt feststellbar sind, über welche jedoch Vermutungen angestellt werden können (z.B. Potential der CCI-Methode für innovatives Handeln). Akzeptanz beinhaltet Aspekte der Methoden-Anerkennung im Hinblick auf den Vergleich mit anderen Methoden und deren Potential für eine künftige Anwendung. Das Kategoriensystem ist in Anhang 15 ersichtlich. Die Entwicklung des Leitfadens hat sich exakt am zuvor entwickelten Kategoriensystem orientiert und beinhaltet die Formulierung von Hauptfragen, Vertiefungsfragen und Zusatzfragen. Die beiden Leitfäden (Deutsch und Englisch) sind in Anhang 16 respektive Anhang 17 einsehbar.

Durchführung

Die Fokusgruppen haben direkt im Anschluss an die durchgeführten CCI-Workshops in den selben Räumlichkeiten stattgefunden und wurden mittels Videokamera und zwei Aufnahmegeräten aufgezeichnet. Vor dessen Beginn wurden alle Teammitglieder erneut um ihre Erlaubnis für die Aufnahme gebeten. Das Setting bestand aus einem Stuhl-Halbkreis um die Interviewerin herum, so dass Augenkontakt mit allen Teilnehmenden hergestellt werden konnte. Die Fokusgruppe des LFN-Teams dauerte insgesamt 70 Minuten und jene des OV

Management-Teams 45 Minuten. In beiden Fokusgruppen herrschte eine angenehme und engagierte Atmosphäre. Der Redeanteil im LFN-Team war sehr ausgeglichen. Im OV Management-Team wiesen einige Personen einen höheren Redeanteil auf als andere.

5.1.3 Datenauswertung

In die Datenauswertung flossen nur Daten ein, welche in den beiden Fokusgruppen erhoben wurden. Während den CCI-Workshops wurden keine Daten erhoben.

In einem ersten Schritt wurden die beiden Fokusgruppen anhand der aufgenommenen Audiodatei wörtlich transkribiert. Die unterschiedlichen Sprecher oder Sprecherinnen wurden anhand der Kodierung m1, m2, etc. voneinander unterschieden. Auch die Teams, welchen die sprechenden Personen angehören, wurden kenntlich gemacht (z.B. m2; LFN). Wörter, welche auffällige Betonungen aufwiesen, wurden unterstrichen. Pausen, nonverbale Äusserungen, situationsspezifische Geräusche, gesprächsgenerierende Beiträge (z.B. äh) und gedehnte Sprechweise wurden nicht mittranskribiert.

Die im zweiten Schritt erfolgte Auswertung der Fokusgruppe geschah in Anlehnung an die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Die strukturierende Inhaltsanalyse hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Datenmaterial herauszufiltern, welche in Form eines im Vorfeld definierten Kategoriensystems an das Material herangetragen wird. Mit Blick auf die unterschiedlichen Formen der strukturierenden Inhaltsanalyse wurde für diese Arbeit konkret die *inhaltliche Strukturierung* gewählt. Diese hat zum Ziel, bestimmte inhaltliche Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Das zuvor entwickelte Kategoriensystem dient dazu, die zu extrahierenden Textstellen zuerst zu bezeichnen, um sie anschliessend anhand von Paraphrasen zu extrahieren und pro Kategorie zusammenzufassen. Der Schritt des Zusammenfassens orientiert sich dabei an den Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2010). Analog der vorgesehenen Schritte für die inhaltliche Strukturierung nach Mayring (2010), wurde in dieser Arbeit zuerst eine Festlegung der inhaltlichen Haupt- und Unterkategorien vorgenommen und das Kategoriensystem zusammengestellt (vgl. Kapitel 5.1.2.2 und Kategoriensystem in Anhang 15). Anschliessend wurden während eines ersten Materialdurchlaufs Fundstellen im Textmaterial bezeichnet und während eines zweiten Materialdurchlaufs bearbeitet und extrahiert. Der Schritt des Bezeichnens und Bearbeitens geschah durch die Vergabe von Codes aus dem Kategoriensystem und wurde anhand der Software MAXQDA vorgenommen. Anschliessend wurde das extrahierte Material paraphrasiert und im selben Schritt zuerst pro Unterkategorie und anschliessend pro Hauptkategorie zusammengefasst. Die Zusammenfassung geschah nach den Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Dabei wurden die Schritte Paraphrasieren (Formulierung knapper, auf den Inhalt beschränkter Aussagen), Abstraktionsniveau bestimmen (Paraphrasen verallgemeinern, welche unter dem bestimmten Niveau liegen), erste Reduktion durch Selektion und Streichen

bedeutungsgleicher Paraphrasen und zweite Reduktion durch Bündelung, Konstruktion und Integration von Paraphrasen in einem einzigen Schritt vereint. Dieses Vorgehen wird laut Mayring (2010) bei grösseren Materialmengen relativ häufig angewendet. Die Paraphrasierung und Zusammenfassung auf Ebene der Unterkategorien ist in Anhang 18 ersichtlich und jene auf Ebene der Hauptkategorien in Anhang 19.

5.2 Ergebnisse

Das folgende Kapitel beinhaltet eine Beschreibung der Ergebnisse aus den beiden Fokusgruppen und dient der Beantwortung der zweiten Fragestellung. In Kapitel 5.2.1 werden die wahrgenommenen Effekte der Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode beschrieben. Kapitel 5.2.2 beinhaltet Aussagen über die Akzeptanz der CCI-Methode.

5.2.1 Effekte der CCI-Methode

Dieses Kapitel beschreibt die Effekte der CCI-Methode auf das im CCI-Workshop erreichte Ergebnis, auf die im Workshop bearbeitete Problemstellung (Entscheidungssituation), auf das Wissen im Team und auf Innovation.

5.2.1.1 Effekte auf das erreichte Ergebnis

Tab. 5: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis

Kurzzusammenfassung
• Hohe Zufriedenheit mit dem erreichten Ergebnis • Hohe Qualität des erreichten Ergebnisses • Stark ausgeprägtes Commitment mit dem erreichten Ergebnis

Qualität des erreichten Ergebnisses

Beide Teams äussern hohe bis sehr hohe Zufriedenheit mit dem im Workshop erreichten Ergebnis: «I'm really happy for the output of course. Super» (m1 OV; 08:35). Laut Teams wird dabei Zufriedenheit als Indikator von Qualität verstanden. Die Gründe für die hohe Zufriedenheit mit dem Ergebnis liegen in der Gewissheit, gemeinsam alle Aspekte der Problemstellung objektiv bearbeitet zu haben und im Gefühl, in Bezug auf das Ergebnis in der Gruppe abgestimmt zu sein. Weiter wird das erreichte Ergebnis als qualitativ hochstehend empfunden. Die Gründe für die wahrgenommene Qualität liegen laut den Teilnehmenden im Erreichen eines Konsenses in kurzer Zeit, im Potential des Ergebnisses, das weitere Vorgehen im Projekt aufzuzeigen, im Gefühl, mit der Definition des Ergebnisses genau die richtige Herangehensweise im Projekt gewählt zu haben und im Einverständnis aller mit dem Ergebnis. Die Qualität des Ergebnisses hätte laut Teams durch den Einbezug der Meistbetroffenen im Innovationsprojekt, respektive durch den Einschluss weiterer, für eine finale Lösung der

Problemstellung relevanter Personen noch erhöht werden können: «We can't come to a final decision in the end because we're maybe missing a few people around, who validate it» (m5 OV; 03:30). Weiter hätte laut LFN-Team die Möglichkeit, gewisse inhaltliche Aspekte während des Workshops noch vertiefen zu können, zu einer höheren Qualität des Ergebnisses geführt. Denn dies hätte noch fundiertere Argumentationen ermöglicht.

Commitment mit dem erreichten Ergebnis

Die Teammitglieder beider Teams äussern, dass sie sich mit dem erreichten Ergebnis verbunden fühlen und hinter ihrem Resultat stehen können: «Ich finde extrem, also für mich, extrem verbunden. Weil hinter dem, was wir da gemacht haben kann ich irgendwie stehen» (m1 LFN; 07:59). Dieses Commitment bezieht sich nicht nur auf Einzelpersonen. Das OV Management-Team beschreibt, dass es davon ausgeht, dass sich alle Mitglieder beim Verlassen des Workshops mit dem Ergebnis 100% verbunden fühlen: «If we are going to leave the room we have a hundred percent commitment from each and everyone concerned» (m2 OV; 35:20). Die CCI-Methode wird als Instrument angesehen, welches bei Entscheidungen ein 100%iges Commitment der Teilnehmenden ermöglicht: «[...] if you really need a hundred percent commitment then we might apply this methodology» (m2 OV; 35:32). Ein Grund für das starke Commitment liegt laut OV Management-Team in der Stärke der CCI-Methode, Prozesse des Verstehens und der Sinnstiftung anzustossen. Durch das gegenseitige Verständnis der Gründe für die vorgebrachten Argumente wird der dahinterliegende Sinn ersichtlich, was laut Team zu einem gemeinsamen Ergebnis führt, mit welchem sich die Teilnehmenden verbunden fühlen: «And understanding what the reasons are behind, then you can see okay, yes it makes sense. And out of this sense you kind of draw out your own, a common solution» (m3 OV; 12:00). Weitere Gründe für die Verbundenheit mit dem Ergebnis liegen in der Gewissheit, mehrere Alternativen gründlich durchdacht zu haben, sollte eine Lösungsvariante nicht zur Umsetzung kommen. Oder im Gefühl, dass sich alle Teilnehmenden als Gruppe mit dem Ergebnis einverstanden erklären können: «Also nicht jetzt nur wegen mir, sondern wirklich, weil es auch alle gesagt haben» (m4 LFN; 12:20). Als weiterer Grund für die Verbundenheit mit dem Ergebnis wird das kooperative Grundziel der CCI-Methode angegeben.

5.2.1.2 Effekte auf die Entscheidungssituation

Tab. 6: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation

Kurzzusammenfassung
• Nützlich zur strukturierten Bearbeitung der aktuellen Problemstellung • Nützlich zur Aufdeckung wichtiger, verborgener Aspekte • Nützlich zur Zusammenfügung vorhandener Einzelteile der Lösung zu einem Gesamtbild • Etwas zu aufwändig für aktuelle Entscheidungssituation

Die CCI-Methode wird von beiden Teams in Bezug auf ihre jeweiligen Entscheidungssituationen als nützlich empfunden: «[...] es ist einen guten gangbaren Weg jetzt gewesen» (m1 LFN; 16:39). Das OV Management-Team empfindet die CCI-Methode als nützliches Mittel, die im Team bereits seit längerer Zeit präsente Problemstellung strukturiert anzugehen und zu bearbeiten. Das Team beschreibt, dass die Methode (speziell der Positionswechsel) es ermöglicht, sich von der eigentlichen Endlösung der Problemstellung zu lösen und stattdessen die dahinterliegenden Gründe der einzelnen Positionen zu verstehen. Dies führte zur Aufdeckung wichtiger Aspekte, welche schlussendlich als zentrale Voraussetzungen für die eigentliche Endlösung in das Workshop-Ergebnis eingeflossen sind: «They are the requirements. And working like that, swapping positions, helped us to put away the solution itself, but to try and see what is behind the solution. Why do they put that in orange, because why, and then you discover the principle» (m1 OV; 11:40). Nützlich wird die Methode auch deshalb empfunden, weil sie bereits vorhandene Einzelteile der Lösung zu einem Gesamtbild zusammenfügen kann. Sie wird dabei als eine notwendige Offenbarerin eines Bildes beschrieben, welches sonst nicht sichtbar würde. Trotz wahrgenommener Nützlichkeit wird die Methode aus Sicht beider Teams für die aktuelle Entscheidungssituation als zu aufwändig empfunden. Es wird die Vermutung geäußert, dass einfachere Methoden ebenso zielführend gewesen wären, oder auch mit weniger Methodenschritten ein Ergebnis hätte erzielt werden können. Der Grund für diesen zu hoch wahrgenommenen Aufwand liegt darin, dass die Teams die bearbeitete Problemstellung eher als ein kleineres, nicht sehr komplexes Problem einstufen. Es wird jedoch angemerkt, dass bei grösseren, komplexeren Problemen alle Schritte der Methode notwendig wären und der grosse Aufwand somit gerechtfertigt wäre.

5.2.1.3 Effekte auf das Wissen im Team

Tab. 7: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team

Kurzzusammenfassung
• Die CCI-Methode führt zu Wissenserweiterung im Team • Die CCI-Methode fördert Wissensaustausch im Team • Die CCI-Methode macht Wissen im Team sichtbar • Die CCI-Methode vervollständigt Wissen im Team

Beide Teams stellen einen Einfluss der CCI-Methode auf ihr Wissen fest. Sie beschreiben, dass es durch die Anwendung der CCI-Methode grundsätzlich zu einer Erweiterung des Wissens im Team kommt: «It increases the knowledge» (m4 OV; 17:43). In Phase 0 (Vertrautmachen mit der Position) erlebt das OV Management-Team einen aktiven und fruchtbaren Wissensaustausch. Dieser Wissensaustausch verfolgt das Ziel, sich gegenseitig auf einen

ähnlichen Wissensstand zu bringen. Durch gezielte Fragen von Personen, welche mit der Situation etwas weniger vertraut sind, wird das Wissen der anderen Mitglieder offengelegt und geteilt: «So then I was questioning why this, why that [...] and then they had to kind of think 'ah but why' and had to explain, which then broadens the knowledge» (m3 OV; 19:17). Gleichzeitig dienen die Fragen dieser Personen auch dazu, die Erklärungen der anderen Mitglieder auf Vollständigkeit zu überprüfen: «Because to us it is sometimes difficult not to miss some points that are really valuable. And only by you having those kind of questions made us aware okay I fully forgot that» (m6 OV; 19:50). In Phase 1 (Durchführung 1: Präsentieren, Hinterfragen, Verteidigen) beschreibt das OV Management-Team, dass durch das Sprechen, Erklären und Verfechten noch einmal eine tiefere Auseinandersetzung mit den Argumenten und dadurch eine Wissenserweiterung stattfindet. Dies steht im Gegensatz zu reinem Zuhören: «It's stronger than just listening. It's above listening, because you will have to speak about these points and advocating them» (m1 OV; 18:34). Doch auch in der Zuhörendenrolle kommt es laut OV Management-Team zu einer Wissenserweiterung, denn durch die Präsentation der Positionen wird neues Wissen über Sachverhalte gewonnen, welches vorher noch nicht vorhanden war: «It was the first time I discovered how you are doing that [...]. I had no clue before. [...]. But it was clearly explained and you get it in no time» (m1 OV; 21:20). Durch die Charakteristika dieser Phase wird laut LFN-Team auch ersichtlich, wo im Team die vorhandene Expertise liegt. Durch die Verschriftlichung der Argumente wird Wissen ausserdem visuell sichtbar. In den Phasen 2 (Positionswechsel) und 3 (Durchführung 2), konkret während der Präsentation, Herausforderung und Verteidigung der ursprünglich eigenen Position durch das andere Sub-Team, findet laut LFN-Team eine Komplettierung der Argumente und somit auch eine Vervollständigung des Wissens statt. Aspekte, an welche gewisse Teammitglieder nicht gedacht haben, werden durch andere Mitglieder eingebracht: «Es gibt immer Geschichten, wo ich sagen muss wow, ja das ist noch ein guter Ansatz, da habe ich nicht daran gedacht, macht aber die Sache rund am Schluss, oder, komplett» (m1 LFN; 22:51).

5.2.1.4 Effekte auf Innovation

Tab. 8: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf Innovation

Kurzzusammenfassung
• Das erreichte Ergebnis bringt das aktuelle Innovationsprojekt weiter • Die CCI-Methode stellt <i>ein</i> wertvolles Instrument zur Unterstützung innovativer Problemstellungen dar • Die CCI-Methode öffnet unterschiedliche Blickwinkel und betrachtet innovative Problemstellungen umfassend aus diesen unterschiedlichen Blickwinkeln • Die CCI-Methode fördert Teambildung und Teaminnovation als eine Form von Teamleistung

Potential des Ergebnisses für das Innovationsprojekt

Das anhand der CCI-Methode erreichte Ergebnis wird mit Blick auf das laufende Innovationsprojekt in beiden Teams als hilfreich empfunden und hat Potential, das Innovationsprojekt voranzubringen. Dem LFN-Team hilft das Ergebnis weiter, da es eine Gewissheit über den aktuellen Stand im Projekt bringt und das weitere Vorgehen sowie allfälligen Handlungsbedarf aufzuzeigen vermag. Im OV Management-Team wird das erreichte Ergebnis als *ein* Mosaikstein im gesamten Innovationsprojekt gesehen, welcher hilft, das Gesamtbild zu vervollständigen. Das Ergebnis bringt ausserdem, zusätzlich zur Hauptstossrichtung, eine neue Dimension (Safety-Prinzipien) in das Innovationsprojekt hinein, welche dieses erweitert und voranbringt: «We can enhance our Safety, by doing some of these things. And that's [...] another dimension we are bringing in. So, that's for me again a step forward» (m5 OV; 24:50).

Potential der CCI-Methode für innovatives Handeln

Beide Teams äussern Potential der CCI-Methode für innovatives Arbeiten. Aus Sicht des OV Management-Teams hat die Methode Potential, neue Wege zu finden bei der Annäherung an eine Problemlösung: «It might help also to find new ways to find a solution for a problem or an issue» (m6 OV; 32:58). Die Methode wird zwar nicht als Universalmethode für innovatives Arbeiten betrachtet, jedoch als *ein* sehr nützliches Instrument unter vielen Instrumenten: «There is not one size fits all, you know. So, this is certainly one very useful recipe» (m2 OV; 31:05). Das LFN-Team beschreibt, dass zuerst verschiedene Methoden angewendet und getestet werden müssten, um anschliessend eine Aussage über die Eignung der CCI-Methode für die Erarbeitung von innovativen Themen treffen zu können. Das Team merkt jedoch auch an, dass sich die Methode gerade bei kontroversen und innovativen Problemstellungen sehr gut eignet, da es dort besonders darauf ankommt, dass alle relevanten Aspekte umfassend und aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Nebst ihrer strukturierten Vorgehensweise vermag die CCI-Methode laut LFN-Team unterschiedliche Blickwinkel zu öffnen. Auch das OV Management-Team merkt an, dass insbesondere durch den Positionswechsel eigene Sichtweisen aufgebrochen werden und dadurch eine Öffnung für andere Sichtweisen stattfindet. Durch ihre Charakteristik, allen Teammitgliedern eine vergleichbar aktive Rolle zuzuweisen, bietet die Methode laut LFN-Team ausserdem auch etwas zurückhaltenderen Mitgliedern die Möglichkeit, ihre Sichtweise einzubringen. Dies fördert ein Gefühl des Eingebettet-Seins in den Teamprozess, was sich positiv auf Teamleistung auswirkt: «Und das hat für mich eben für Teambildung und für Teamleistung [...] einen wesentlichen Einfluss, wie die einzelnen Leute sich eingebettet fühlen» (m3 LFN; 45:42). Teaminnovation wird dabei aus Sicht des LFN-Teams klar als ein Aspekt von Teamleistung angesehen.

5.2.2 Akzeptanz der CCI-Methode

Dieses Kapitel beinhaltet Aussagen zur Akzeptanz der CCI-Methode generell und beschreibt das wahrgenommene Potential der CCI-Methode für eine künftige Anwendung bei skyguide.

5.2.2.1 Akzeptanz generell

Tab. 9: Kurzzusammenfassung Akzeptanz der CCI-Methode generell

Kurzzusammenfassung
• Struktur, Vollständigkeit und Gründlichkeit der Methode werden geschätzt • Schlüsseffekt und Hauptmehrwert der Methode liegt in deren Förderung von Verstehens- und Sinnstiftungsprozessen • Der kooperative Grundgedanke, die starke Lösungsorientierung, der Fokus der Sachebene und das Ausbleiben von Wertung werden sehr geschätzt • Die CCI-Methode wird herkömmlichen Konfliktlöse-/Entscheidungsstrategien vorgezogen

Beide Teams schätzen die klare Struktur der Methode, deren gründliche Bearbeitung aller für die Problemstellung relevanten Aspekte und deren Vollständigkeit bei der Generierung von Argumenten. Das Auslösen von Verstehens- und Sinnstiftungsprozessen wird vom OV Management-Team als zentralen Punkt der Methode genannt und als besonders wertvoll angesehen. Die Methode fördert die Bereitschaft aller Teilnehmenden, die Argumente der unterschiedlichen Positionen, und dabei insbesondere deren dahinterliegenden Gründe, zu verstehen: «I think the key is really understanding the other's position. [...] the most important part basically was to really understand why this happens [...] and what the reflections are behind. And that makes it then a lot easier [...] to have an open discussion» (m2 OV; 16:05). Durch das Verstehen der Gründe entsteht laut Team Einsicht über deren Sinnhaftigkeit, was schlussendlich die Integration der Argumente und das Anstreben eines gemeinsamen Ergebnisses begünstigt. Ausserdem unterstützt die Methode laut OV Management-Team Personen, welche zu Beginn stark auf ihre eigenen Sichtweisen fokussiert waren, sich zu öffnen und sich anderen Sichtweisen bewusst zu werden. Dabei führt laut Team vor allem der Positionswechsel dazu, dass die eigenen Sichtweisen aufgebrochen werden und ein Hineindenken in die Gegenposition stattfindet. In der Phase des Herausforderns nach dem Positionswechsel, können laut Team ausserdem eigene, zu Beginn als stark eingeschätzte Argumente, durch die Konfrontation mit Argumenten der Gegenposition relativiert werden: «You start then to realise why what you thought was your strength with your solution before, is maybe weaker than the other side's solution» (m2 OV; 12:40). Dies führt laut Team zu einer Art Aha-Effekt, welcher wiederum die Integration der unterschiedlichen Argumente begünstigt.

Von beiden Teams wird geschätzt, dass mit der Methode ein kooperativer Grundgedanke verfolgt wird und weder Gewinnen noch Verlieren im Vordergrund steht. Vom LFN-Team wird insbesondere geschätzt, dass die Methode keine Wertung von Argumenten oder Positionen vornimmt. Die Wertung ergibt sich laut Team evident aus dem Prozess heraus: «Die Wertung müsste eigentlich nachher evident sein. Dass gar niemand mehr fragen muss. Dass jeder an die Tafel schaut und sagt das ist gut» (m3 LFN; 23:10). Weiter wird geschätzt, dass die Methode eine klare Lösungsorientierung aufweist und sich zu keinem Zeitpunkt auf der Ebene der Persönlichkeit bewegt. Das LFN-Team beschreibt, dass Einwände im Schritt des Herausforderns nicht als persönliche Angriffe verstanden, sondern stattdessen als dankbare Hinweise auf die Unvollständigkeit der eigenen Argumente aufgefasst werden. Als Stärken der Methode sehen die Teams ausserdem die klar definierten Zeitfenster für Zuhören, der ausgeglichene Redeanteil und der automatische Absicherungsmechanismus in der Phase des Herausforderns, mit welchem Botschaften in Bezug auf Sender-Empfänger-Missverständnisse überprüft werden können: «Nur schon wenn ihr ja mein Argumentarium zerpfückt, checke ich ja bereits ou hoppla, der hat ja gar nicht verstanden, was ich sagen wollte» (m3 LFN; 01:10:20). Die frühzeitige Antizipation von unterschiedlichen Lösungsalternativen führt laut LFN-Team ausserdem zu einem Gefühl des Vorbereitet-Seins und beugt Frust vor, falls eine der erarbeiteten Alternativen im Projektverlauf nicht umgesetzt werden kann.

CCI-Methode im Vergleich mit herkömmlichen Konfliktlösestrategien

Im Vergleich mit herkömmlichen Konfliktlösestrategien nennt das LFN-Team die bei skyguide gängige Pro-/Kontramethode, bei welcher durch die Teilnehmenden Vor- und Nachteile für mögliche Lösungsalternativen erfasst werden. Die CCI-Methode ist im Vergleich mit der genannten Methode strukturierter und bei der Erfassung der Argumente aufgrund des Positionswechsels ganzheitlicher: «Das sind unter Umständen ein, zwei ganz wichtige Punkte, die dann nicht auf dem Tapet wären, wenn du jetzt einfach nur so sagst ja, 10 Minuten lang Plus und Minus aufs Papier schreiben. Dann wärst du wahrscheinlich incomplete» (m1 LFN; 21:55). Das Erleben des Prozesses steht dabei im Mittelpunkt. Dass der natürliche Entstehungs- und Ausschlussprozess von Argumenten *erlebt* werden kann führt laut LFN-Team im Gegensatz zur Pro-/Kontramethode zu einer tieferen Verankerung und Erinnerung der Inhalte. An der Pro-/Kontramethode wird auch kritisiert, dass nach der Erfassung der Vor- und Nachteile die moderierende Person bei der Ergebnisformulierung oftmals auf sich allein gestellt ist, obwohl es gerade in der Schlussphase besonders wichtig wäre, den Prozess gemeinsam zu Ende zu führen: «Und dann geht der Moderator mit den Papieren ins Büro und beginnt wieder zu kratzen und grübeln. Und dort ist eben der Prozess normal nicht fertig, er müsste eben weitergeführt werden» (m1 LFN; 17:10). Laut OV Management-Team führt die CCI-Methode ausserdem zu höherem Commitment als andere Methoden, bei welchen zwar ebenfalls ein Ergebnis erreicht wird, jedoch das Gefühl herrscht, dass sich nicht alle Teilnehmenden damit einverstanden

erklären können: «This methodology allows for [...] a deeper buy-in than with other methods where [...] you have basically got a solution, but you feel that the people are not a one hundred percent behind» (m2 OV; 34:55).

5.2.2.2 Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei skyguide

Tab. 10: Kurzzusammenfassung Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei skyguide

Kurzzusammenfassung
• Die CCI-Methode hat Potential für eine erneute Anwendung im Innovationsprojekt • Die CCI-Methode hat Potential für die Unterstützung innovativ tätiger Teams von skyguide • Die CCI-Methode weist insbesondere Potential für grössere und komplexe Problemstellungen auf • Innovationsförderlichen Methoden wird bei skyguide noch zu wenig Beachtung geschenkt • Die CCI-Methode sollte im Unternehmen aufgenommen und in dessen Methodenrepertoire integriert werden • Für eine künftige Anwendung der CCI-Methode bei skyguide gilt es, bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen

Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung im Innovationsprojekt / im Team

In beiden Teams wird die Wahrscheinlichkeit hoch eingeschätzt, dass die CCI-Methode im weiteren Verlauf des Innovationsprojektes bei grösseren, komplexen Problemstellungen erneut eingesetzt wird: «Ich würde jetzt sagen, wenn ich ein Problem habe, wo dann komplexer ist, [...], ich würde diese Methode anwenden» (m3 LFN; 21:00). Es werden in beiden Teams konkrete Problemstellungen genannt, wo die Methode einen Nutzen bringen würde. Das OV Management-Team betrachtet die Methode als eine Art Joker, der in herausfordernden Situationen aus dem Ärmel gezogen werden kann: «I think this is one of your jokers you can pull out of your pocket [...]. And if you get to a point where it is just not progressing and you get blocked a little bit, this is definitively a tool I would [...] very seriously consider using. In the near future» (m5 OV; 30:45).

Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei innovativ tätigen Teams von skyguide

Beide Teams äussern Potential der CCI-Methode für dessen zukünftige Anwendung zur Förderung und Unterstützung innovativ tätiger Teams von skyguide: «It is a mean to help skyguide to innovate» (m3 OV; 43:43). Die Methode sollte laut Aussage beider Teams im Unternehmen aufgenommen und in dessen Methodenrepertoire integriert werden. Die bei

skyguide vorhandenen Methodiken können laut LFN-Team einerseits nicht als abschliessend betrachtet werden und andererseits besteht der Eindruck, dass diese noch nicht abgestimmt genug angewendet werden. Der konkreten Verfolgung innovationsförderlicher Methoden wird bei skyguide noch zu wenig Beachtung geschenkt: «Und da haben wir bei skyguide einfach in meinen Augen nicht einen besonders guten Nährboden für Solches, weil dem wird einfach wenig Beachtung geschenkt» (m1 LFN; 17:40). Das OV Management-Team sieht das Potential der CCI-Methode insbesondere in der Unterstützung von sehr heterogen zusammengesetzten, innovativen Teams, in welchen Teammitglieder unterschiedliche Hintergründe haben und unterschiedliche Blickwinkel auf dieselbe Problemstellung aufweisen. Die Methode hilft dabei, ein gegenseitiges Verständnis über die unterschiedlichen Blickwinkel zu entwickeln: «One speaking Russian the other one speaking Chinese, but speaking about the same project. [...] for sure, the method would have helped a lot to help all this so different groups focus on trying to reach a mutual understanding» (m1 OV; 09:20). Beide Teams sehen das Potential der CCI-Methode vor allem in grösseren, komplexeren und besonders herausfordernden Problemsituationen.

Voraussetzungen bei der künftigen Anwendung der CCI-Methode bei skyguide

Obwohl beide Teams Potential für eine künftige Anwendung sehen, betonen sie, dass sowohl bei der Anwendung der CCI-Methode im Innovationsprojekt als auch generell zur Unterstützung innovativ tätiger Teams bei skyguide folgende Voraussetzungen erfüllt sein sollten:

- **Komplexität:** Die zu bearbeitende Problemstellung muss laut Teams Komplexität und Kontroversität aufweisen.
- **2 Positionen:** In der Problemstellung müssen deutlich zwei Positionen ausmachbar sein.
- **Knackpunkt:** Die zu bearbeitende Problemstellung muss einen wirklichen Knackpunkt enthalten, sonst reichen einfachere Methoden aus.
- **Grundwissen:** Die Teilnehmenden sollten über ein Grundwissen über die zu bearbeitende Problemstellung verfügen. Die Bekanntmachung mit der Sachlage des Problems ist durch vorgängige Abklärungen sicherzustellen. Wenn kein Vorwissen vorhanden ist, kann nur auf einer oberflächlichen Ebene diskutiert werden.
- **Neutrale Moderation:** Die Methode sollte durch eine neutrale und unabhängige Person, welche mit der Methode sehr vertraut, mit Blick auf den Inhalt jedoch unabhängig ist, moderiert werden. Neutral meint geografisch, fachlich oder hinsichtlich der ausgeübten Profession weder der einen noch anderen Position zuzuordnen. Eine neutrale moderierende Person kann klar durch den Prozess führen, wird respektiert und kann Emotionen verringern. Neutralität in der Moderation wird als Schlüsselkriterium für den Erfolg der CCI-Methode angesehen.

- **Flexibilität:** Die vorgesehene Zeit der einzelnen Methodenschritte sollte im Prozess je nach Gruppe flexibel angepasst werden können.
- **Genügend Zeit:** Für die Durchführung der Methode sollten genügend Zeitressourcen zur Verfügung stehen, insbesondere bei schwerwiegenden Diskussionen. Die Methode erfordert einen hohen Zeitaufwand.
- **Kein Interventionsprogramm:** Die Methode sollte nicht im Rahmen eines unternehmensweiten, obligatorischen Interventionsprogramms eingeführt werden, wie dies beispielsweise beim hro-Programm der Fall ist (unternehmensweites Programm zur Förderung der Prinzipien einer High Reliability Organisation).
- **Bedarfsorientierung:** Die Methode sollte freiwillig und je nach Bedarf, Eignung oder Notwendigkeit angewendet werden können.
- **Kein Trainingsprogramm:** Die Methode sollte nicht im Rahmen von Trainings oder Projektleiterschulungen vermittelt werden, sondern Projektleitenden bei Bedarf als eine Art Service zur Verfügung stehen.
- **Informierung:** Die Projektleitenden sollten über die Existenz der CCI-Methode und deren Eigenschaften und Eignung in bestimmten Situationen informiert werden.
- **Nicht in Brainstormings:** Die Methode sollte nicht zur unstrukturierten Sammlung von neuen Ideen angewendet werden. Sie sollte erst zum Einsatz kommen, wenn das zu erarbeitende Thema bereits ein weiter fortgeschrittenes Stadium erreicht hat und die Absicht, besteht das Thema konkret zu diskutieren.
- **Nicht im Übermass:** Die Methode sollte nicht im Übermass eingesetzt werden. Sonst kann Reaktanz resultieren.

Nebst grossen und komplexen Problemstellungen weist die CCI-Methode laut LFN-Team auch Potential für die Bearbeitung kleinerer, weniger komplexer Entscheidungssituationen auf. In diesen Situationen ist laut Team keine neutrale moderierende Person notwendig, sondern würde die Moderation von der projektleitenden Person oder vom Teamleiter, der Teamleiterin selbst übernommen. Für die Anwendung der Methode in solchen Situationen müssten laut LFN-Team folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- **Methodenkenntnisse:** Die Team- oder Projektleitenden sollten die CCI-Methode gut kennen.
- **Akzeptanz & Commitment:** Die Mitarbeitenden des Teams müssen mit der Methode vertraut sein und sich mit ihr identifizieren können, sonst besteht die Gefahr, dass sie die Rolle eines Störfaktors einnehmen, welcher die Methode unter Umständen zu Fall bringen kann.
- **Integration in Ausbildung:** Methoden im Bereich der sozialen Kompetenz (soft skills), unter anderem die CCI-Methode, sollten in die Projektleitendenausbildung integriert

werden, um die Projektleitenden darin zu schulen und zu entwickeln. Die Projektleitendenausbildung ist noch zu stark auf die Anwendung von Prozessen und zu wenig auf Problemlösemethoden und weitere weiche Faktoren (soft factors) ausgerichtet.

- **Innovationsförderlicher Kontext:** Die Möglichkeit sollte bestehen, sich als Führungs- oder projektleitende Person mit den eigenen Leuten in anderen, innovationsförderlicheren Kontexten bewegen zu können, als beispielsweise im Büro.
- **Wertschätzung:** Vorhandene Wertschätzung und ein Mitgetragen-Werden derer, welche vom Innovationsprojekt direkt oder indirekt betroffen sind, begünstigt und verstärkt die positiven Effekte der CCI-Methode.

5.3 Diskussion der Ergebnisse

Die zweite Phase dieser Arbeit hatte zum Ziel, die Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode nach ihrem erstmaligen Einsatz im Rahmen des CCI-Forschungsprojektes (Vollmer et al., 2015b) methodisch anzureichern und anschliessend in der innovativen Unternehmenspraxis von skyguide bei zwei innovativ tätigen Teams einzusetzen. Anschliessend sollten anhand von Fokusgruppen deren Effekte und Akzeptanz erfragt werden. Dieses Kapitel nimmt eine Diskussion der Ergebnisse vor und verfolgt damit eine vertiefte Auseinandersetzung mit der zweiten Fragestellung.

5.3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Teams äussern hohe Zufriedenheit mit dem erreichten Ergebnis, hohe wahrgenommene Qualität des Ergebnisses und stark ausgeprägtes Commitment mit dem Ergebnis. Die Qualität hätte unter Einbezug weiterer, für eine finale Lösung relevante Personen noch erhöht werden können. Die Methode wurde zur Bearbeitung der aktuellen Problemstellung als nützlich, jedoch etwas als zu aufwändig empfunden. Der Grund für den hohen wahrgenommenen Aufwand liegt in der Einstufung der Problemstellung als eher weniger komplexes Problem. Gleichzeitig wird betont, dass der Aufwand bei grösseren, komplexeren Problemen absolut gerechtfertigt sei. Die Methode führt laut Teams zu einer Wissenserweiterung, zu Wissensaustausch, Wissensvervollständigung und Sichtbarmachung von Wissen im Team. Sie wird sowohl im aktuellen Innovationsprojekt als auch für innovatives Arbeiten bei skyguide generell als ein nützliches und förderliches Instrument angesehen, wird jedoch gleichzeitig nicht als Universalmethode für innovatives Handeln betrachtet. Die Struktur, Vollständigkeit, Gründlichkeit, Lösungsorientierung, Wertfreiheit und der Sachbezug der Methode werden geschätzt. Als Schlüsseffekt der Methode wird laut Teams deren Förderung von Verstehens- und Sinnstiftungsprozessen gesehen. Die Methode wird herkömmlichen Konfliktlöse- respektive Entscheidungsstrategien vorgezogen. Die Teams sehen in der CCI-Methode sowohl Potential für die künftige Anwendung im Innovationsprojekt als auch für eine Unterstützung innovativ

tätiger Teams von skyguide generell. Eine Wiederanwendung der Methode wird ernsthaft in Betracht gezogen. Sie eignet sich laut Teams insbesondere für grössere, komplexe Problemstellungen, kann jedoch auch bei kleineren, weniger komplexen Entscheidungssituationen angewendet werden. Innovationsförderlichen Methoden wird bei skyguide noch zu wenig Beachtung geschenkt, weshalb die CCI-Methode im Unternehmen aufgenommen und in dessen Methodenrepertoire integriert werden sollte. Für eine künftige Anwendung bei skyguide gilt es laut Teams bestimmte Voraussetzungen, wie beispielsweise eine neutrale Moderation, gute Informierung der zukünftigen Anwendenden oder deren Einsatz nach Bedarf, zu erfüllen.

5.3.2 Interpretation

Die Effekte der CCI-Methode können gesamthaft gesehen als sehr positiv interpretiert werden. Die wahrgenommene Nützlichkeit im bearbeiteten Fall, das wahrgenommene Potential des Ergebnisses, das Innovationsprojekt voranzubringen sowie das Potential der Methode für innovatives Arbeiten generell zeigen, dass die CCI-Methode aus Sicht der beiden Teams innovationsförderlichen Charakter aufweist. Die zahlreichen positiven und wertschätzenden Aussagen der Teams zur Methode zeigen ausserdem, dass die Akzeptanz der Methode hoch ausgeprägt ist.

Verstehens- und Sinnstiftungsprozesse

Die förderlichen Effekte und die hoch ausgeprägte Akzeptanz der CCI-Methode können auf die kollektiven, partizipativen und integrativen Eigenschaften der CCI-Methode und im Speziellen auf die kognitiven Prozesse zurückgeführt werden, welche während Konstruktiven Kontroversen stattfinden. Wie in der Ergebnisbeschreibung wiederholt ersichtlich wird, werden die durch die CCI-Methode angestossenen Verstehens- und Sinnstiftungsprozesse von den Teams als Schlüsseffekte betrachtet. Laut Teams können durch die genannten Prozesse Argumente vollständig nachvollzogen werden, was deren Sinnhaftigkeit ersichtlich macht und zu einer tiefgründigen Einsicht in die Denkvorgänge anderer führt. Weiter führen die spezifischen Charakteristika der Methode (insbesondere der Positionswechsel) dazu, dass eigene Sichtweisen aufbrechen und eine Öffnung für andere Blickwinkel stattfindet. Dies erleichtert, zusammen mit den Verstehensprozessen, eine Integration der unterschiedlichen Argumente, das Anstreben eines konsensbasierten Ergebnisses und eine starke Verbundenheit mit dem erreichten Ergebnis. Die von den Teams genannten Prozesse widerspiegeln dabei deutlich die von Chen et al. (2005b), Johnson et al. (2006) und Vollmer (2015b) beschriebenen kognitiven Prozesse der Konstruktiven Kontroverse (vgl. Kapitel 2.3).

Unterstützung durch Telescoping

Es besteht die Vermutung, dass nebst den verständnisfördernden Kernphasen der CCI-Methode (Präsentieren, Herausfordern, Positionswechsel) die eingebaute und leicht abgeänderte Methode des Telescopings nach Basadur et al. (2014) die obengenannten Verstehensprozesse, die Integration der Argumente sowie das schlussendlich erreichte Ergebnis zusätzlich unterstützt hat. Nach Auswahl der wichtigsten Argumente aus beiden Positionen (Telescoping Schritt 1) zielte der zweite Telescoping-Schritt explizit darauf ab, die Gründe für die Auswahl der wichtigsten Argumente zu erfahren und diese gleichzeitig für die ganze Gruppe ersichtlich zu machen. Dadurch entstand im Team ein Verständnis über die Denkvorgänge bei der Auswahl. Auch wenn ein Argument mehrmals ausgewählt wurde, war es wichtig, dass jedes Gruppenmitglied einzeln nach den Gründen für seine oder ihre Auswahl gefragt wurde. Denn in den Workshops hat sich gezeigt, dass sich diese, wie von Basadur et al. (2014) vorausgesagt, zwischen den Personen unterscheiden haben. Die in Kapitel 5.1.2.1 formulierte Vermutung, dass die Gründe für die Auswahl der wichtigsten Argumente bereits wertvolle Hinweise auf das anzustrebende Ergebnis liefern, hat sich in den Workshops bestätigt. Die Gründe zeigten tatsächlich gewisse Charakteristika auf, welche die anzustrebende Lösung beinhalten sollte. Die Moderatorin konnte somit im dritten Telescoping-Schritt alle ausgewählten Argumente und deren Begründungen zusammenfassen und deren Potential für das Ergebnis aufzeigen. Auf dieser Basis konnten sich die Teilnehmenden individuelle Überlegungen im Hinblick auf das Ergebnis machen (Telescoping-Schritt 4) und anschliessend als Gruppe ihr Ergebnis formulieren (Telescoping-Schritt 5). Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wird die Anreicherung der CCI-Methode durch eine abgewandelte Form des Telescopings nach Basadur et al. (2014) als erfolgreich betrachtet und für den Gesamterfolg der CCI-Methode mitverantwortlich gemacht. Die Anreicherung vermochte den im CCI-Forschungsprojekt von Dick et al. (2015) festgestellten Schwächen der Integrationsphase zu begegnen und diese durch weitere Methodenschritte zu unterstützen. Für weitere Anwendungen der CCI-Methode in der innovativen Unternehmenspraxis kann ein Einbau dieser abgewandelten Form von Telescoping somit empfohlen werden.

5.3.3 Bezug zu bestehenden Forschungserkenntnissen und Verknüpfung mit Phase 1

Effekte auf die Ergebnisqualität und das Commitment mit dem Ergebnis

Die Anwendung der CCI-Methode bei skyguide hat zu einem qualitativ hochstehenden Ergebnis geführt. Dies unterstützt die Forschungserkenntnisse von Johnson und Johnson (2015) und Johnson et al. (2006), wonach in Konstruktiven Kontroversen getroffene Entscheidungen eine höhere Qualität aufweisen als die ursprünglichen Positionen. Diese Erkenntnis und der Fakt, dass die CCI-Methode zu einem stark ausgeprägten Commitment mit dem erreichten Ergebnis

geführt hat, bestätigt ausserdem die im CCI-Forschungsprojekt durch Dick et al. (2015) und Seyr und Vollmer (2015) festgestellten Effekte.

Effekte auf Wissenskoordination

Die gefundenen positiven Effekte auf das Wissen im Team, konkret den durch die CCI-Methode ausgelösten Wissensaustausch, die Vervollständigung und die Sichtbarmachung von Wissen, bestätigen die in dieser Arbeit theoretisch hergeleiteten und statistisch nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen Konstruktiver Kontroverse (CC) und Wissenskoordination nach Faraj und Sproull (2000). Gleichzeitig unterstützen sie den von Vetter (2012) festgestellten positiven Einfluss von Konstruktiver Kontroverse auf Wissenskoordination. Wie die Ergebnisse zeigen, wurde in den CCI-Methodenphasen 0 bis 3 (für Phasen vgl. Kapitel 5.1.2.1) aktiv Wissen ausgetauscht und vorhandene Expertise auf das zu lösende Problem angewendet (Wissensaustausch). Weiter wurde Expertenwissen zu den einzelnen Positionen offengelegt, geteilt und dadurch für alle Teilnehmenden sichtbar gemacht (Wissensverteilung). Insbesondere durch die Präsentationen der Argumente für die unterschiedlichen Positionen konnten Aspekte der Problemstellung in Erfahrung gebracht werden, welche vorgängig noch nicht bekannt waren, und damit Wissenslücken geschlossen werden. Ausserdem hat der Positionswechsel und die damit verbundene Ausarbeitung von Argumenten der Gegenposition dazu geführt, dass sich das Argumentarium und dadurch auch das Wissen über die Problemstellung vervollständigt hat (Wissensbedarf, redefiniert). Die festgestellten Effekte auf den Umgang mit Wissen im Team bestätigen somit nicht nur den festgestellten *Zusammenhang* zwischen CC und Wissenskoordination, sondern vermögen auch die in Kapitel 2.5.2 postulierte *Wirkung* von CC auf Wissenskoordination zu unterstützen.

Effekte auf Innovation & Ausprägung der Akzeptanz

Dass die CCI-Methode als ein förderliches Instrument sowohl für den Fortschritt im jeweiligen Innovationsprojekt als auch für innovatives Arbeiten in Teams von skyguide generell angesehen wird, bestätigt die im CCI-Forschungsprojekt durch Seyr und Vollmer (2015) festgestellten Effekte. Ausserdem liefern diese Ergebnisse bestätigende Hinweise auf die Forschungserkenntnisse von Chen und Tjosvold (2002), Chen et al. (2005b), Johnson und Johnson (2015) sowie Tjosvold und Yu (2007), wonach Konstruktive Kontroverse einen positiven Einfluss auf Innovation ausübt. Weiter unterstützen sie den in dieser Arbeit nachgewiesenen positiven, statistischen Zusammenhang zwischen Konstruktiver Kontroverse und Teaminnovativität. Die in dieser Arbeit festgestellte, hoch ausgeprägte Akzeptanz der CCI-Methode deckt sich mit den im CCI-Forschungsprojekt durch Dick et al. (2015) festgestellten Akzeptanzausprägungen.

6 Phase 3 - Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen für skyguide

Dieses Kapitel beinhaltet das Ziehen von Schlussfolgerungen und Ableiten von Handlungsempfehlungen für skyguide und dient der Beantwortung der dritten Fragestellung. Dabei wird auf die in Phase 1 und Phase 2 gewonnenen Erkenntnisse Bezug genommen, deren Bedeutung für skyguide abgeleitet (Kapitel 6.1) und darauf aufbauend konkrete Handlungsansätze formuliert (Kapitel 6.2).

6.1 Bedeutung der Erkenntnisse für skyguide

Bei skyguide ist Innovativität für die zukunftsichernde Positionierung im europäischen Luftfahrtsystem und für die aktive Mitgestaltung im aktuell stattfindenden Paradigmenwechsel des europäischen Flugverkehrsmanagements von zentraler Bedeutung. Diese Arbeit liefert skyguide aus zwei unterschiedlichen Quellen relevante Erkenntnisse. Erstens gibt sie anhand von bestehenden Forschungserkenntnissen und der statistischen Analyse Aufschluss über die Ausprägungen und Zusammenhänge innovationsrelevanter Eigenschaften. Zweitens liefert sie, basierend auf zwei Methodenworkshops zur Bearbeitung realer Praxisfälle aus aktuellen Innovationsprojekten, wertvolle Erkenntnisse über die Nützlichkeit und das Potential der für Innovation vielversprechenden Methode Constructive Controversy for Innovation (CCI).

Die Erkenntnisse zeigen von Seiten der Theorie, dass gemeinsam geteilte Ziele, ein vorherrschender Sachbezug bei Konflikten und ein kooperativer Konfliktumgang einen positiven Einfluss auf Innovation ausüben. Weiter machen die in dieser Arbeit theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge zwischen Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität deutlich, dass auch eine förderliche Koordination von Wissen im Hinblick auf Innovation eine zentrale Rolle einnimmt. Mit Blick auf diese Erkenntnisse zeigen die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenerhebung auf, dass die Ausprägungen der innovativ tätigen Teams annähernd einer Idealsituation entsprechen. Dies schliesst sich daraus, dass in den Teams deutlich ausgeprägte kooperative Ziele vorherrschen, Konflikte einen klaren Sachbezug aufweisen und durch das stark ausgeprägte Praktizieren von Konstruktiver Kontroverser ein sehr kooperativer und integrativer Konfliktumgang gepflegt wird. Weiter zeigt sich die Innovationsförderlichkeit darin, dass die Teams eine gute Vorstellung darüber besitzen, wo die nötige Expertise verteilt liegt, dass Wissen aktiv ausgetauscht wird und es grundsätzlich nicht an Wissen zur Bewältigung von Aufgaben fehlt. Ausserdem zeigt die hohe Ausprägung der Dimension Teaminnovativität auf, dass sich die innovativ tätigen Teams von skyguide selbst als innovativ wahrnehmen. Die gefundenen Korrelationen der statistischen Zusammenhanganalyse unterstützen die aus der Theorie bekannte Innovationsförderlichkeit der untersuchten Dimensionen. Die Erkenntnisse zeigen skyguide somit auf, dass die untersuchten Teams sehr

förderliche Eigenschaften für innovatives Arbeiten aufweisen. Mit Blick auf die gesamte Unternehmung deuten sie darauf hin, dass bei skyguide ein innovationsfreundliches Klima herrscht, welches durch Kooperation, Sachlichkeit, offenen Konfliktumgang, förderliche Koordination von Wissen und einen Fokus aufs Gemeinsame gekennzeichnet ist.

Trotz dieser förderlichen Charakteristika deuten gewisse Ergebnisse noch auf Verbesserungspotential hin. Die mittelstark ausgeprägte unabhängige Zielinterdependenz zeigt auf, dass Teammitglieder manchmal für individuelle Ziele arbeiten und durch ihre eigene Arbeit erfolgreich sein wollen. Laut Forschung gestaltet sich dies als eher hinderlich für einen kooperativen Konfliktumgang und Innovativität (Chen & Tjosvold, 2002). Die Befundlage ist jedoch nicht sehr konsistent und auch in dieser Arbeit konnten keine negativen Zusammenhänge zwischen unabhängigen Zielen und kooperativem Konfliktumgang (repräsentiert durch Konstruktive Kontroverse) respektive Teaminnovativität gefunden werden. Die mittelhohe bis eher tiefe Ausprägung des vermeidenden Konfliktmanagements zeigt ausserdem auf, dass Konflikte, trotz grundsätzlich kooperativer Herangehensweise, in gewissen Situationen vermieden werden. Dies erweist sich im Hinblick auf Innovation als hinderlich (Gobeli et al., 1998; Song et al., 2006), was durch die gefundene negative Korrelation dieser Arbeit unterstützt wird. Weiter zeigt auch der mittelhohe bis eher tief ausgeprägte Wissensbedarf Verbesserungspotential auf, denn dieser deutet darauf hin, dass Teammitgliedern in gewissen Situationen nötiges Wissen zur Bewältigung von Aufgaben fehlt.

Aus einer ersten Anwendung der Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode im Rahmen eines Forschungsprojektes (Vollmer et al., 2015b) ist bekannt, dass die Methode zu Entscheidungen hoher Qualität, zu Commitment mit der Entscheidung und Akzeptanz führt, und dies wiederum Potential für einen Fortschritt im Innovationsprojekt birgt. Die Ergebnisse aus den fallzentrierten CCI-Methodenworkshops bei skyguide bestätigen diese Erkenntnisse. Sie zeigen auf, dass die CCI-Methode sowohl Potential für die Arbeit im aktuellen Innovationsprojekt als auch für innovatives Arbeiten bei skyguide aufweist. Die Methode vermag bestehende Sichtweisen aufzubrechen, unterschiedliche Blickwinkel zu öffnen und dadurch neue Denkmuster zu entwickeln. Das Potential zur Unterstützung innovativen Arbeitens bei skyguide ist somit klar ersichtlich. Wie die Anwendung bei skyguide zeigt, können anhand der Methode kontrovers diskutierte Problemstellungen erfolgreich zu einem konsensbasierten und qualitativ hochwertigen Ergebnis geführt werden, mit welchem sich alle Teammitglieder 100% verbunden fühlen. Gerade im Hinblick auf Konsens und Commitment wird die CCI-Methode herkömmlichen Methoden bei skyguide (z.B. Pro-/Kontramethode zur Erfassung von Vor- und Nachteilen für mögliche Lösungsalternativen) vorgezogen. Laut den Ergebnissen stellt die CCI-Methode ein ideales Instrument zur strukturierten und umfassenden Bearbeitung komplexer, kontroverser und innovativer Problemstellungen dar und eignet sich insbesondere für sehr heterogen

zusammengesetzte Teams, in welchen Teammitglieder unterschiedliche Hintergründe und verschiedene Blickwinkel auf eine Problemstellung haben. Da Innovationsprojekte bei skyguide eine hohe Komplexität aufweisen und oftmals in sehr heterogen zusammengesetzten Teams bearbeitet werden, dürfte die Methode auch in dieser Hinsicht für skyguide von Bedeutung sein. Eine Wiederanwendung der CCI-Methode im Innovationsprojekt wird laut Ergebnissen ernsthaft in Erwägung gezogen. Darüber hinaus wird auch Potential für eine künftige Anwendung in innovativ tätigen Teams von skyguide generell gesehen. Die Ergebnisse zeigen ausserdem auf, dass innovationsförderlichen Methoden bei skyguide noch zu wenig Beachtung geschenkt wird und die Methode deshalb in skyguides Methodenrepertoire integriert werden sollte. Bei einer Wiederanwendung der Methode gilt es jedoch laut Erkenntnissen aus den CCI-Workshops sowie theoretischen Erkenntnissen wichtige Voraussetzungen zu erfüllen, auf welche im folgenden Kapitel vertiefter eingegangen wird.

6.2 Ableitung konkreter Handlungsansätze

Aufgrund der im vorhergehenden Kapitel festgehaltenen Erkenntnisse aus der Theorie und der statistischen Standortbestimmung ist skyguide zu empfehlen, ihr innovationsförderliches Klima und die förderlich ausgeprägten Eigenschaften ihrer innovativ tätigen Teams zu erhalten und weiter zu entwickeln. Es ist in diesem Zusammenhang darauf zu achten, dass in den Teams gemeinsam geteilte Ziele gefördert werden und stattdessen unabhängige, auf individuellen Erfolg ausgerichtete Ziele nicht zu grosses Gewicht einnehmen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass ein gewisser Grad an individuellen Zielen normal und für die individuelle Entwicklung und Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden durchaus wichtig ist. Bei innovativen Arbeiten sollten jedoch gemeinsame Teamziele klar im Vordergrund stehen. Auch der in den Teams stark vorhandene kooperative und integrative Konfliktumgang, praktiziert durch Konstruktive Kontroverse, sollte im Hinblick auf innovatives Arbeiten weiterhin gepflegt und gefördert werden. Die Integration unterschiedlicher Sichtweisen und das Anstreben eines Konsenses im Team fördert Zufriedenheit, kreatives Problemlösen und starkes Commitment. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, dass der Umgang mit Konflikten weiterhin keinen kompetitiven Charakter annimmt. Der klar vorhandene Sachbezug bei Konflikten erleichtert kooperatives Konfliktmanagement ausserdem sehr und gilt es weiter zu fördern. Dabei darf, wie die Ergebnisse zeigen, auch emotional oder hitzig diskutiert werden, wichtig ist dabei nur, dass die Ebene der Persönlichkeit nicht tangiert wird. Der Erkenntnis, dass in gewissen Situationen Konflikte vermieden werden, sollte Beachtung geschenkt werden. Idealerweise werden die Gründe für dieses konfliktvermeidende Verhalten eruiert und, wenn möglich, angegangen. Konflikte zu vermeiden bedeutet, keine offenen Diskussionen darüber zu führen und dadurch auch nicht von den in Kontroversen innewohnenden, innovationsförderlichen Eigenschaften zu profitieren. Die lediglich mittelhoch bis eher tiefe Ausprägung dieser Dimension zeigt jedoch

keinen unmittelbaren Handlungsbedarf auf. In Bezug auf die Koordination von Wissen ist darauf zu achten, dass die Teams weiterhin einen offenen und transparenten Umgang mit Wissen pflegen, denn dieser ermöglicht eine optimale Nutzung von Wissen im Hinblick auf innovatives Problemlösen. Wie der mittelhohe bis eher tiefe Wert der Dimension Wissensbedarf zeigt, fehlt Teammitgliedern in gewissen Situationen, trotz gutem Wissensaustausch und gutem Wissen über die Lokalisierung von Expertise im Team, das nötige Wissen zur Bearbeitung von Aufgaben. Hier gilt es, die dafür verantwortlichen Gründe in Erfahrung zu bringen.

Mit Blick auf die Erkenntnisse aus den durchgeführten CCI-Methodenworkshops kann skyguide empfohlen werden, die CCI-Methode im Unternehmen aufzunehmen und in ihr Methodenrepertoire zu integrieren. Laut Teams bedarf es dafür jedoch der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen. Die Methode sollte nicht im Rahmen eines unternehmensweiten, obligatorischen Interventionsprogramms eingeführt, sondern freiwillig und je nach Bedarf, fallbasierter Eignung oder Notwendigkeit angewendet werden. Stattdessen sollte die Methode innovativ tätigen Teams von skyguide in komplexen, kontroversen und innovativen Problemsituationen als eine Art Service zur Verfügung stehen. Damit verbunden stellt die neutrale Moderation der Methodenworkshops eine wichtige Voraussetzung dar. Die CCI-Methode sollte nur zur Anwendung kommen, wenn sie durch eine neutrale Person moderiert wird, welche mit der Methode sehr vertraut, mit Blick auf den Inhalt jedoch unabhängig ist. Ist dies nicht gegeben, besteht die Möglichkeit, dass die moderierende Person einen negativen Einfluss auf den Prozess ausübt oder nicht respektiert wird. Die Mitarbeitenden, insbesondere die Projektleitenden der innovativen Projekte, sollten über die Existenz der Methode, deren Eigenschaften und Möglichkeiten angemessen informiert werden. Grundsätzlich sollte die Methode nicht in Brainstormings angewendet werden, sondern erst zum Einsatz kommen, wenn das Thema eine gewisse Reife und einen kontroversen Knackpunkt aufweist. Im Vorhinein eines CCI-Methodenworkshops sollte ausserdem sichergestellt werden, dass zur Bearbeitung des kontrovers diskutierten Falls alle relevanten Stakeholder vertreten sind und unter den Teilnehmenden genügend Grundwissen vorhanden ist. Wichtig ist auch, dass zur Durchführung der Methode genügend Zeit, mindestens zwei bis drei Stunden, einberechnet wird. Nebst der Anwendung der CCI-Methode in grösseren, komplexen Problemsituationen kann diese auch für die Bearbeitung kleinerer, weniger komplexer Entscheidungssituationen eingesetzt werden. Gerade in kleineren Teams wie das LFN-Team oder bilateralen Diskussionen könnte die Methode ein Mehrwert bringen. In diesem Fall würde die Moderation von einer Person des Teams selbst übernommen (z.B. von der projektleitenden Person), was jedoch bedeuten würde, dass die Schulung der spezifischen Methodenkenntnisse in die Ausbildung integriert werden müsste. Damit eine CCI-Methode erfolgreich durchgeführt werden kann, bedarf es mit Blick auf die bestehenden Forschungserkenntnisse zur CCI-Methode und Konstruktiven Kontroversen generell noch weitere wichtige Voraussetzungen zu erfüllen. Vor der

Durchführung eines CCI-Workshops sollte stets überprüft werden, ob es sich beim zu bearbeitenden Fall wirklich um ein kontrovers diskutiertes Thema handelt, bei welchem auch klar zwei Positionen auszumachen sind. Weiter sollte überprüft werden, ob der Fall genügend Sachbezug aufweist, sich also nicht auf der Ebene der Persönlichkeit bewegt, und das Team mit Blick auf den Fall ein gemeinsames Ziel verfolgt. Ausserdem sollte fachliche Divergenz im Team sichergestellt sein und grundsätzlich ein offenes, kooperatives und fehlerfreundliches Klima herrschen.

Mit Blick auf die Verantwortlichkeit bei der gezielten Förderung und Weiterentwicklung der für Innovation relevanten Aspekte fällt auf der Teamebene den Führungspersonen eine wichtige Rolle zu. Sie können in Bezug auf die genannten Aspekte eine gewisse Richtung vorgeben und Verhaltensweisen gezielt vorleben. Auf der Organisationsebene kommt dem Management von skyguide eine zentrale Rolle zu. Da die strategischen Unternehmensziele stark auf Innovation ausgerichtet sind, sollte sich das Management der Wichtigkeit von innovationsförderlichen Faktoren bewusst sein. Es sollte dabei den Fokus auf die gezielte Förderung eines innovationsfreundlichen Klimas legen und innovationsförderlichen Methoden Aufmerksamkeit schenken.

7 Kritische Würdigung

Dieses Kapitel beinhaltet sowohl Implikationen für die Theorie (Kapitel 7.1) als auch für die Praxis (Kapitel 7.2). Weiter wird das methodische Vorgehen reflektiert, Limitationen aufgezeigt und ein Ausblick vorgenommen (Kapitel 7.3).

7.1 Theoretische Implikationen

Die vorliegende Arbeit liefert neue Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität. Mit Ausnahme einer Studie zur Untersuchung des Einflusses von Konstruktiver Kontroverse auf Wissenskoordination durch Vetter (2012) wird dabei erstmals die Beziehung zwischen den drei unterschiedlichen Konfliktmanagementarten (vermeidend, kompetitiv, Konstruktive Kontroverse) und den drei Dimensionen von Wissenskoordination (Wissensverteilung, Wissensbedarf, Wissensaustausch) genauer untersucht. Weiter wird erstmals die Beziehung zwischen den drei Dimensionen von Wissenskoordination und Teaminnovativität untersucht. Die gefundenen signifikanten Korrelationen zeigen (bis auf zwei Ausnahmen, wo keine Signifikanz vorliegt), dass zwischen den Dimensionen ein tatsächlicher Zusammenhang besteht. Sie liefern dabei wertvolle Hinweise auf die Annahme, dass unterschiedliche Arten von Konfliktmanagement einen unterschiedlichen Einfluss auf einzelne Wissenskoordinationsmechanismen ausüben und diese Mechanismen wiederum einen Einfluss auf Teaminnovativität ausüben. Die Ergebnisse schaffen somit eine gute Basis für nachfolgende Untersuchungen, von welchen angenommen wird, dass sie unter Einbezug der geforderten Anzahl Teams die postulierten Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen vermögen.

Die gegenläufigen statistischen Ergebnisse der Dimension Wissensbedarf im Vergleich zu Wissensverteilung und Wissensaustausch liefern wertvolle Hinweise auf die von der Forscherin getroffene Annahme, dass die Items der Skala nicht die Fähigkeit des *Erkennens* von Wissensbedarf erfragen, sondern den *tatsächlichen* Wissensbedarf im Team erfassen. Sollte diese Annahme durch weitere Forschung unterstützt werden, kann eine hohe Ausprägung in der Dimension Wissensbedarf im Hinblick auf die Bewältigung von komplexen Teamaufgaben nicht als etwas Förderliches angesehen werden. Die Aussage von Faraj und Sproull (2000), wonach eine positive Ausprägung aller drei Dimensionen von Wissenskoordination zu einer gesamthaft förderlichen Wissenskoordination führt, würde somit widerlegt werden. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind somit für die zukünftige Erforschung und Anwendung des Konstruktes Wissenskoordination von Bedeutung.

Weiter liefert diese Arbeit Unterstützung für bereits bestehende Forschungserkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Zielinterdependenz, Konfliktarten, Konfliktmanagement und

Innovation. Die vier eingesetzten Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas (2009) sind in Bezug auf Innovation bisher noch nicht erforscht worden. Die gefundenen Korrelationen unterstützen bisherige Forschungserkenntnisse zum Zusammenhang zwischen sachbezogenen Konflikten und Innovation und unterstreichen gleichzeitig die noch weniger konsistente Befundlage zum Zusammenhang zwischen personenbezogenen Konflikten und Innovation.

7.2 Praktische Implikationen

Nebst praktischen Implikationen für skyguide (vgl. Kapitel 6) können auch praktische Implikationen für die innovative Unternehmenspraxis generell abgeleitet werden. Die Erkenntnisse aus der Theorie und der statistischen Standortbestimmung zeigen, welche spezifischen Eigenschaften im Hinblick auf Innovation in der Unternehmenspraxis relevant sind und wie sich diese in Bezug auf ihre Förderlichkeit idealerweise gestalten.

Der erfolgreiche Einsatz der CCI-Methode bei skyguide liefert ausserdem Unterstützung dafür, dass sich die im Rahmen des CCI-Forschungsprojektes (Vollmer et al., 2015b) entwickelte und erstmals eingesetzte Methode in der innovativen Unternehmenspraxis bewährt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Aufbau der Methodenworkshops die theoretischen Grundgedanken der Konstruktiven Kontroverse gut verkörpert und deren positiven Effekte in der Praxis hervorzurufen vermag. Anhand der erstmals vorgenommenen Anreicherung der Integrationsphase durch eine leicht angepasste Form von Telescoping nach Basadur et al. (2014) wurde die Methode ausserdem gezielt weiterentwickelt und deren Wert für die Praxis dadurch gesteigert. Die Selektion wichtiger Argumente, das Erfassen von individuellen Gründen für die Selektion und das grosse Potential dieser Gründe für das Ergebnis fördern Verstehensprozesse in der Gruppe, erleichtern die Integration von Argumenten und damit verbunden das Erreichen eines konsensbasierten Ergebnisses. Den von Dick et al. (2015) eruierten Schwächen der Integrationsphase kann somit anhand von Telescoping angemessen begegnet und für eine zukünftige Anwendung der CCI-Methode in der Praxis empfohlen werden. Wenn in kontroversen, innovativen Problemstellungen der täglichen Unternehmenspraxis ein qualitativ hochwertiges, konsensbasiertes Ergebnis angestrebt werden soll, mit welchem sich Teammitglieder stark verbunden fühlen und welches das Innovationsprojekt weiterbringt, stellt der Einsatz der CCI-Methode ein ideales Instrument dar. Die Erkenntnisse dieser Arbeit weisen somit nicht nur für skyguide, sondern auch für andere Organisationen Relevanz auf, in welchen Innovation eine zentrale Rolle spielt.

7.3 Methodenreflexion, Limitationen & Ausblick

Das gewählte Forschungsdesign kann in Bezug auf die Beantwortung der drei Forschungsfragen als geeignet angesehen werden. Die Aufteilung des Vorgehens in drei Phasen ermöglichte eine strukturierte Behandlung jeder einzelnen Forschungsfrage und

vermochte gleichzeitig die drei Phasen sinnvoll zu verbinden. Nebst wertvollen Eigenschaften und Erkenntnissen dieser Arbeit gilt es an dieser Stelle auch auf Limitationen hinzuweisen und zukünftigen Forschungsbedarf aufzuzeigen.

Datenaggregation auf Teamebene

Eine erste Limitation zeigt sich bei der Aggregationsüberprüfung des individuellen Datensatzes auf die Teamebene. Es hat sich herausgestellt, dass die Statistik-Software SPSS zur Berechnung der Intraklassenkorrelationskoeffizienten ICC(1) und ICC(2) nicht ideal ist, da sie bei stark variierender Teamgrösse fehlende Personenwerte zu einzelnen Items eliminiert und damit nicht genügend Daten zur Berechnung übrig lässt. Die von Prof. Dr. James LeBreton vorgeschlagene Vorgehensweise des Ausschlusses gewisser Personenwerte hat die Berechnung zwar ermöglicht, jedoch pro Team nur insgesamt vier Personen in die Berechnung miteinbezogen. Dies hat die Aussagekraft der ICC-Werte geschmälert. Es konnte somit keine eindeutige Aussage über den Einfluss der Gruppenzugehörigkeit auf die Bewertung der Mitglieder (ICC(1)) und die reliable Differenzierung zwischen den Teams (ICC(2)) getroffen werden. Für zukünftige Berechnungen von ICC-Werten mit Teamdaten sollte deshalb von SPSS abgesehen und stattdessen die Verwendung anderer Statistikprogramme (z.B. R) in Betracht gezogen werden.

Kleine Stichprobe

Eine weitere Limitation, welche einen starken Einfluss auf die Untersuchung ausgeübt hat, stellt die kleine Anzahl innovativ tätiger Teams ($N = 20$) bei der statistischen Erhebung und Analyse dar. Die kleine Stichprobe hat eine Durchführung der ursprünglich geplanten Regressions- und Mediatoranalysen verunmöglicht und dadurch eine adäquate Beantwortung der postulierten Hypothesen verhindert. Wie in der Ergebnisdiskussion und den theoretischen Implikationen bereits festgehalten wurde, liefern die gefundenen Korrelationen zwischen den untersuchten Dimensionen jedoch wertvolle Hinweise auf die postulierten Wirkungszusammenhänge und erfüllen somit die nötigen Korrelationsvoraussetzungen für eine Mediatoranalyse. Zukünftige Forschung kann an den Erkenntnissen dieser Arbeit direkt anknüpfen und unter Einbezug der notwendigen Anzahl Teams (laut A-priori-Teststärkeanalyse mindestens $N = 98$) das postulierte Mediationsmodell empirisch überprüfen.

Exploratorische Faktorenanalyse

Die Berechnung der exploratorischen Faktorenanalyse (EFA) hat in den Dimensionen negative Zielinterdependenz und kognitiver Personenkonflikt sehr uneindeutige Faktorstrukturen ergeben, woraufhin diese aus dem Datensatz eliminiert wurden. Aus Praxissicht sind dadurch wertvolle Informationen zur Ausprägung konkurrierender Ziele und kognitiven Personenkonflikten in den Teams verloren gegangen. Aus Forschungssicht zeigen die

uneindeutigen Ladungsmuster auf, dass sich die theoretischen Modellannahmen zu den genannten Faktoren in den empirischen Daten dieser Arbeit nicht abbilden lassen. Dafür kann entweder die für eine EFA gerade noch ausreichende Stichprobengrösse oder die Wahl der EFA im Gegensatz zu einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA) verantwortlich sein. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass die Ergebnisse auf eine tatsächliche Uneindeutigkeit der Konstrukte zurückzuführen sind. Im Rahmen zukünftiger Forschung würde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durch eine akkurate Überprüfung der Passung zwischen Modellannahmen und empirischen Daten Aufschluss über die getroffenen Spekulationen liefern können. Dabei wird jedoch auf die Wichtigkeit einer genügend grossen Stichprobe, laut Bühner (2011) mindestens $N = 200$, hingewiesen.

Wissensbedarf

Wie in den theoretischen Implikationen bereits angedeutet wurde, wäre eine vertiefte Untersuchung der in dieser Arbeit festgestellten 'Andersartigkeit' der Dimension Wissensbedarf interessant. Dabei könnte der Beitrag dieser Dimension zu einer gesamthaft förderlichen Wissenskoordination genauer beleuchtet werden und Aufschluss darüber gewonnen werden, inwiefern diese Dimension tatsächlich etwas Anderes erfasst, als von Faraj und Sproull (2000) ausgesagt. Falls sich herausstellen sollte, dass die Dimension, wie von der Forscherin angenommen, den tatsächlichen Bedarf an Wissen im Team erfasst, jedoch die Erfassung der Fähigkeit des *Erkennens* von Wissensbedarf das Ziel ist, könnte im Rahmen zukünftiger Studien eine Reformulierung der Items vorgenommen werden. Ein Beispiel-Item könnte dabei lauten: «Die Teammitglieder unseres Teams verfügen über die Fähigkeit zu erkennen, wo und wann gewissen Mitgliedern nötiges Wissen fehlt». Daran anschliessend könnte anhand einer empirischen Überprüfung der Zusammenhänge zwischen Wissenskoordination, Konfliktmanagement und Teaminnovativität untersucht werden, inwiefern sich die abgeänderte Form von Wissenskoordination auf die genannten Konstrukte auswirkt.

Konflikttypen

Dass die Erkenntnisse dieser Arbeit die noch inkonsistente Befundlage zum Einfluss von Beziehungskonflikten auf Innovation zu unterstützen vermögen, weist auf Bedarf zur weiteren Erforschung von Sach- und Beziehungskonflikten im Zusammenhang mit Innovation hin. Die uneindeutige Faktorstruktur der Dimension kognitiver Personenkonflikt zeigt ausserdem weiteren Forschungsbedarf im Bereich der erst spärlich untersuchten Konflikttypen von Hjerto und Kuvaas (2009) auf. Dabei könnte auch genaueren Aufschluss über die Unterscheidung von Kognition und Emotion in Bezug auf Sach- und Beziehungskonflikte gewonnen werden.

Effekte der CCI-Methode

Mit Blick auf die Aussagekraft der anhand der CCI-Workshops festgestellten Effekte muss festgehalten werden, dass diese hinsichtlich Generalisierbarkeit noch relativ wenig Aufschluss geben. Obwohl die Ergebnisse die positiven Effekte des CCI-Forschungsprojekts (Vollmer et al., 2015b) vollumfänglich bestätigen können, wird weitere Forschung zur Unterstützung dieser Effekte benötigt. Es stellt sich die Frage, ob die CCI-Methode auch in anderen Unternehmen, anderen Problemsituationen, anderen Teamkonstellationen oder gar anderen Kulturen qualitativ hochstehende, konsensbasierte Ergebnisse hervorzubringen vermag, mit welchen sich die Teammitglieder verbunden fühlen. Es gilt somit sowohl die Methode an sich, als auch deren Potential zur Unterstützung von innovativ tätigen Teams in der Unternehmenspraxis weiter zu erforschen. Dabei sollte besonderes Augenmerk auf das Potential des Telescopings in der Ergebnisphase gelegt werden. Die in dieser Arbeit aufgrund des Telescopings festgestellten, verstärkten Effekte auf gruppenspezifische Verstehensprozesse, erleichtertes Integrieren von Argumenten und das Erlangen eines klaren Ergebnisses sollten in weiteren Studien aufgegriffen und weiter untersucht werden.

8 Fazit

Diese Masterarbeit nahm eine statistische Standortbestimmung der Dimensionen Zielinterdependenz, Konflikttypen, Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität bei innovativen Teams von skyguide vor und untersuchte deren Ausprägungen und Zusammenhänge im Hinblick auf ihre Innovationsförderlichkeit. Die Stichprobe setzte sich aus 20 innovativ tätigen Teams zusammen. Als Methode wurde ein Online-Fragebogen eingesetzt sowie Mittelwertberechnungen und Korrelationsanalysen vorgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass die innovativ tätigen Teams von skyguide eine hohe positive Zielinterdependenz, klaren Sachbezug bei Konflikten, effektive Wissenskoordination und einen kooperativen Konfliktumgang aufweisen, was sich im Hinblick auf Innovativität als förderlich erweist. Die gefundenen Korrelationen zwischen den Dimensionen unterstützen einerseits bestehende Forschungserkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Zielinterdependenz, Konfliktarten, Konfliktmanagement und Teaminnovativität und zeigen andererseits klare Zusammenhänge zwischen den erstmals theoretisch in Verbindung gebrachten Dimensionen Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität auf. Weiter hat diese Arbeit die im Rahmen eines CCI-Forschungsprojektes (Vollmer et al., 2015b) entwickelte und erstmals implementierte Constructive Controversy for Innovation (CCI)-Methode bei skyguide eingesetzt und deren Effekte und Akzeptanz untersucht. Die Methode wurde mit zusätzlichen Methodenschritten der Telescoping-Methode nach Basadur et al. (2014) angereichert, um in Vergangenheit festgestellten Schwächen begegnen zu können. Die Stichprobe setzte sich aus zwei der 20 innovativ tätigen Teams von skyguide zusammen und zur Erfassung der Effekte und Akzeptanz wurde mit beiden Teams eine Fokusgruppe durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass anhand der angereicherten CCI-Methode kontroverse, innovative Problemstellungen zu einem konsensbasierten, qualitativ hochstehenden Ergebnis geführt werden konnten, mit welchem sich alle Teilnehmenden verbunden fühlen und welches einen Fortschritt im Innovationsprojekt bewirkt. Die Akzeptanz der Methode ist hoch ausgeprägt und die Methode weist grosses Potential für eine Wiederanwendung bei skyguide auf. Für skyguide wird mit Blick auf innovatives Arbeiten geschlussfolgert, das förderliche Innovationsklima der Firma weiter zu pflegen sowie die CCI-Methode ins unternehmensinterne Methodenrepertoire aufzunehmen. Der eruierte Forschungsbedarf liegt insbesondere in der empirischen Überprüfung der postulierten Wirkungszusammenhänge zwischen Konfliktmanagement, Wissenskoordination und Teaminnovativität sowie einer vertiefteren Erforschung der CCI-Methode in der innovativen Unternehmenspraxis.

9 Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

9.1 Literaturverzeichnis

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Heidelberg: Springer.
- Barbour, R. S. (2005). Making sense of focus groups. *Medical Education*, 39, 742-750.
- Barker, J., Tjosvold, D. & Andrews, R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: a field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25 (2), 167-178.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Basadur, M., Basadur, T. & Beuk, F. (2014). Facilitating high quality idea evaluation using telescoping. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (2), 59-71.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Chen, G. & Tjosvold, D (2002). Cooperative goals and constructive controversy for promoting innovation in student groups in China. *Journal of Education for Business*, 78 (1), 46-50.
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005a). Conflict Management for Effective Top Management Teams und Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 277-300.
- Chen, Y., Tjosvold, D. & Su, S. F. (2005b). Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 429-447.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32 (1), 83-107.

- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflicts in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In: C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (S. 3-54). New York: Lawrence Earlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Hrsg.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (S. 23-42). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 7-27). Zürich: vdf.
- Dick, M., Schmid, P. & Vollmer, A. (2015). Konstruktive Kontroverse im Organisationsalltag: vom schwierigen Weg zur partizipativen Entscheidungsfindung. In: A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 179-226). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duden (2007). *Das Fremdwörterbuch* (9. Aufl.). Mannheim: Dudenverlag.
- Erdfelder, E. (2014). Teststärke. In: M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (17. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Faraj, S. & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, 46 (12), 1554-1568.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (2. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Gobeli, D. H., Koenig, H. F. & Bechinger, I. (1998). Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (5), 423-435.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

- Harris, C. (2003). *Building innovative teams. Strategies and tools for developing and integrating high performance innovative groups*. Houndsmills: Palgrave Macmillan.
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (5. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Hjerto, K. B. & Kuvaas, B. (2009). Development and empirical exploration of an extended model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 20 (1), 4-30.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jehn, K. A. & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 56-73.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1979). Conflict in the classroom: Controversy and learning. *Review of Educational Research*, 49 (1), 51-69.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2015). Constructive Controversy: Teaching students how to think creatively. In: A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 59-87). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2006). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Hrsg.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (S. 69-91). San Francisco: Jossey Bass.
- Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2012). Deskriptivstatistische Evaluation von Items (Itemanalyse) und Testwertverteilungen. In: H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.) (S. 75-102). Heidelberg: Springer.
- Kitzinger, J. & Barbour, R. S. (1999). Introduction: the challenge and promise of focus groups. In: R. S. Barbour & J. Kitzinger (Hrsg.), *Developing focus group research: Politics, theory and practice* (S.1-20). London: Sage.

- Krueger, R. & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4. Aufl.). Newsbury Park: Sage.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11 (4), 815-852.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mitchell, R., Nicholas, S. & Boyle, B. (2009). The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. *Small group research*, 40 (5), 535-554.
- Moosbrugger, H. & Schermelleh-Engel, K. (2012). Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In: H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 325-342). Heidelberg: Springer.
- Paletz, S. B. F. & Schunn, C. D. (2010). A social-cognitive framework of multidisciplinary team innovation. *Topics in Cognitive Science*, 2 (1), 73-95.
- Pearce, C. L. & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25, 259-278.
- Piaget, J. (1950). *The psychology of intelligence*. New York: Harcourt.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 117-126.
- Posthuma, R. A. (2011). Conflict management and performance outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 22 (2), 108-110.
- Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2010). Die Rolle von Alterssalienz und Konflikten in Teams als Mediatoren der Beziehung zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (3), 117-130.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2012). *Multivariate Verfahren* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schär, C., Vollmer, A. & Manser, T. (2015). Beobachtung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen in Konstruktiven Kontroversen: ein Perspektivenwechsel. In: A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen*.

Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern (S. 227-256).
Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik*. Heidelberg: Springer.

Seyr, S. & Vollmer, A. (2015). Konstruktive Kontroversen in Innovationsprozessen: Quantitative Evaluation der Methode im Unternehmen. In: A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 161-178). Wiesbaden: Springer Gabler.

Skyguide (2016a). *Ein öffentlicher Auftrag zur Flugsicherung*. Verfügbar unter: <http://www.skyguide.ch/de/company/menschen-organ/> [11.07.2016].

Skyguide (2016b). *Über skyguide*. Verfügbar unter: <http://www.skyguide.ch/de/company/vision-mission/ueber-skyguide/> [11.07.2016].

Skyguide (2016c). *skybook 2016*. Volume I - Strategy.

Skyguide (2016d). *Wofür wir stehen*. Verfügbar unter: <http://www.skyguide.ch/de/company/vision-mission/> [11.07.2016].

Song, M., Dyer, B. & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 341-356.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In: M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 889-935). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Aufl.) Bd. 3. (S. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.

Tjosvold, D. & Yu, Z. (2007). Group risk taking: the constructive role of controversy in China. *Group and Organization Management*, 32 (6), 653-674.

Tjosvold, D., Wong, A. S. H. & Wan, P. M. K. (2010). Conflict management for justice, innovation and strategic advantage in organizational relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (3), 636-665.

- Tjosvold, D., Yu, Z. & Wu, P. (2009). Empowering individuals for team innovation in China: conflict management and problem solving. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2 (2), 185-206.
- Utterback, J. M. & Abernathy, W. J. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Omega*, 3 (6), 639-656.
- Vaske, J. (2008). *Survey Research and Analysis: Applications in Parks, Recreation and Human Dimensions*. State College: Venture.
- Vetter, A. (2012). *Die Entwicklung transaktiver Wissenssysteme in konstruktiv Kontroverse praktizierenden Teams*. Masterarbeit der Universität Zürich.
- Vollmer, A. (2015a). Conflicts in innovation and how to approach the «last mile» of conflict management research - a literature review. *International Journal of Conflict Management*, 26 (2), 192-213.
- Vollmer, A. (2015b). Die Konstruktive Kontroverse in Innovationsprozessen - eine theoretische Zusammenführung. In: A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 7-41). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vollmer, A. & Seyr, S. (2013). Constructive controversy research in the business organizational context. A literature review. *International Journal of conflict management*, 24 (4), 399-420.
- Vollmer, A. & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 1, 12-17.
- Vollmer, A., Dick, M. & Seyr, S. (2015a). Das Forschungsprojekt CCI - Projekt- und Forschungsdesign. In: A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 143-159). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015b). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wehner, T., Dick, M. & Clases, C. (2004). Wissen orientiert Kooperation - Transformationsprozesse im Wissensmanagement. In: G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.),

Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden (S. 161-175). Göttingen: Hogrefe.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Journal*, 51 (3), 355-424.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In: M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (S. 3-59). Chichester: Wiley.

9.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gruppenprozesse in einem Modell der Teaminnovation nach West (2002, S. 369).....	6
Abb. 2: Der kognitive Prozess der Konstruktiven Kontroverse (Johnson & Johnson, 1979, übersetzt durch Vollmer, 2015b)	12
Abb. 3: Die Telescoping-Methode nach Basadur et al. (2014, S. 62).....	16
Abb. 4: Postuliertes Modell zum Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement und Teaminnovativität unter Berücksichtigung von Wissenskoordination als Mediator	26
Abb. 5: Forschungsdesign.....	27
Abb. 6: Mittelwerte und Standardabweichungen der erhobenen Dimensionen	39
Abb. 7: Korrelationen zwischen Dimensionen des postulierten Modells.....	41

9.3 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Postulierte Hypothesen	25
Tab. 2: Fragebogendimensionen.....	29
Tab. 3: Interkorrelationen der untersuchten Dimensionen	41
Tab. 4: Ablauf des CCI-Methodenworkshops	54
Tab. 5: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis.....	58
Tab. 6: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation	59
Tab. 7: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team	60
Tab. 8: Kurzzusammenfassung Effekte der CCI-Methode auf Innovation.....	61
Tab. 9: Kurzzusammenfassung Akzeptanz der CCI-Methode generell.....	63
Tab. 10: Kurzzusammenfassung Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei skyguide.....	65

Anhang

Anhang 1: Anschreiben an Teamleitende.....	91
Anhang 2: Erstinformation an Teamleitende.....	92
Anhang 3: Fragebogenaufbau	93
Anhang 4: Online-Fragebogen Unipark Deutsch	100
Anhang 5: Online-Fragebogen Unipark Englisch	110
Anhang 6: Einladung zur Befragung.....	118
Anhang 7: Faktorladungen und Reliabilitätsmasse	119
Anhang 8: Dimensionsausprägungen pro Team	124
Anhang 9: Leitfaden Vorgespräch CCI-Workshop	146
Anhang 10: Detaillierte Ergebnisbeschreibung Team LFN	147
Anhang 11: Detaillierte Ergebnisbeschreibung Team OV Management.....	149
Anhang 12: Drehbuch CCI-Workshop Deutsch - Team LFN, Fall «Route KY251»	151
Anhang 13: Drehbuch CCI-Workshop Englisch - Team OV Management, Fall «Para display philosophy».....	163
Anhang 14: Detaillierte Beschreibung Durchführung CCI-Workshop-Schritte	176
Anhang 15: Kategoriensystem Fokusgruppe	181
Anhang 16: Leitfaden Fokusgruppe Deutsch.....	185
Anhang 17: Leitfaden Fokusgruppe Englisch	189
Anhang 18: Paraphrasierung & Zusammenfassung der Fokusgruppen pro Unterkategorie.....	193
Anhang 19: Zusammenfassung der Fokusgruppen pro Hauptkategorie	221

Anhang 1: Anschreiben an Teamleitende

Good morning / evening [name of respective team or project leader]

I'm writing my Master Thesis in Applied Psychology about conflict, conflict management and innovation at skyguide. For my statistical survey in January 2016 I'm looking for teams, which work innovative and which would like to participate. During a discussion with Martin Troxler (head of department Innovation & Change) he came up with the topic [topic of the respective team], which is, in view of innovation, of high interest for my research.

Now, I would like to ask you two questions:

1. With regard to [respective topic]: Do you consider yourself as a team leader or member of an innovative team?
2. Would you and your team be happy to participate in my statistical survey in January?

Information:

Under an innovative team I understand a team, whose team members collaborate in order to develop, produce or implement "something new" (a new idea, a new process, new procedures, a new framework, a new concept, e new product). It's a team, which exchanges information and knowledge, which discusses and whose team members may also sometimes "challenge" each other on certain different viewpoints.

I'm looking forward to reading from you and wish you a very nice day / evening.

Melanie

.....
skyguide - swiss air navigation services ltd
member of FABEC
Melanie Hulliger, SD (safety development & support)
p.o. box 23, CH-8602 Wangen bei Dübendorf
phone +41 43 931 60 30, mobile +41 79 341 43 92

melanie.hulliger@skyguide
<http://www.skyguide.ch>

Anhang 2: Erstinformation an Teamleitende

Good morning dear innovative teams

Thank you very much for participating in my survey in January!

I have to say: It's just great how many of you replied and provided support for my Thesis. I need 20 innovative teams in total and so far, I have 18, which confirmed their commitment. I really appreciate!

Here's some first information:

- It's an online survey, which can be filled in once on the computer from wherever you are (internet connection needed)
- It will be online during 2 weeks from **Monday 18th January until Sunday 31st January**
- It will take max. 20 minutes to complete and is written in English or German
- **ALL team members** of your innovative team need to fill in the survey (if possible)
- After a first statistical analysis of the survey data, 2 out of the 20 teams will be asked for their participation in a workshop in April

Since all team members need to fill in the survey, it is vital that you **inform your team members** about my survey and get their commitment! Let me know if there are difficulties or questions.

In order to know how many members you count to your innovative team and to make "duplications" visible, I need to know the exact names of all the team members. **Please fill in the table down below** and reply via this e-mail until 31st of December.

If you have any questions or ambiguities, just let me know.

I wish you all a very nice and calm Christmas time and if I don't see you anymore already a very happy new year.

Melanie

.....
skyguide - swiss air navigation services ltd
member of FABEC
Melanie Hulliger, SD (safety development & support)
p.o. box 23, CH-8602 Wangen bei Dübendorf
phone +41 43 931 60 30, mobile +41 79 341 43 92

melanie.hulliger@skyguide
<http://www.skyguide.ch>

Anhang 3: Fragebogenaufbau

Einleitungsseite	
Einleitungstext	• Begrüssung & Dank • Persönliche Wahrnehmung ist gefragt, es gibt kein richtig oder falsch • Dauer (ca. 15 Min.) • Angabe, bis wann auszufüllen (Zeitspanne) • Bitte, alle Fragen auszufüllen • Hinweis auf Möglichkeit des Unterbruchs & Wiederaufnahme • Vertraulichkeit im Umgang mit Daten • E-Mail-Adresse der Forscherin für Fragen
Teams (Pflichtfrage!) v0	
Innovativ tätige Teams (Auswahl)	1. A-CDM 2. ARSI 3. CNS 4. Dynamic Office (DWE) 5. FRA Step 1 6. FlexSecto CH (voice over IP) 7. HRO 8. Human Factors 9. LFN 10. OV-Managementteam (VC - Harmonisierung ZRH-GVA) 11. Remote Tower (RT) 12. SAF 13. SAPP (SESAR) 14. skyCBT 15. Skyguide solutions 16. SOA (T-I team) 17. Training Center (OTP & OTF together) 18. Unified communication & collaboration UCC (DWE) 19. VC-Projektleitungsteam 20. X-Man

Zielinterdependenz (Chen & Tjosvold, 2002)				
Skala	Var.	No.	English items	Deutsche Items
Positive Zielinterdependenz	V1	1	Our team members “swim or sink” together	Die Teammitglieder gewinnen oder verlieren gemeinsam
	V2	2	Our team members want each other to succeed	Das Team möchte, dass jedes Mitglied erfolgreich ist
	V3	3	The goals of team members go together	Die Ziele der Teammitglieder passen zusammen
	V4	4	When our team members work together, we usually have common goals	Die Teammitglieder verfolgen gemeinsame Ziele
Negative Zielinterdependenz	V5	5	Team members structure things in ways that favor their own goals rather than the goals of other team members	Die Mitglieder des Teams arbeiten vor allem für ihre eigenen Ziele und weniger für die Ziele der anderen Teammitglieder
	V6	6	Team members have a “win-lose” relationship	Die Mitglieder des Teams konkurrieren miteinander
	V7	7	Team members like to show that they are superior to each other	Teammitglieder zeigen gerne, dass sie anderen im Team überlegen sind
	V8	8	Team members’ goals are incompatible with one other	Die Ziele der Teammitglieder sind untereinander nicht vereinbar
	V9	9	Team members give high priority to the things they want to accomplish and low priority to the things other team members want to accomplish	Die Teammitglieder schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen im Team eine niedrige
Unabhängige Zielinterdependenz	V10	10	Each team member does his or her own thing	Jedes Teammitglied verfolgt seinen eigenen Weg
	V11	11	Team members like to be successful through their own individual work	Die Teammitglieder wollen durch ihre eigene individuelle Arbeit erfolgreich sein
	V12	12	Team members work for our own independent goals	Die Teammitglieder arbeiten unabhängig voneinander für ihre eigenen Ziele
	V13	13	One team member’s success is unrelated to others’ success	Der Erfolg einzelner Teammitglieder hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen
	V14	14	Team members like to obtain their rewards through their own individual work	Jedes Teammitglied möchte für seine eigene individuelle Arbeit belohnt werden
	V15	15	Team members are most concerned about what they accomplish when working by themselves	Die Teammitglieder interessiert vor allem, was sie durch ihre individuelle Arbeit erreichen

Konfliktmanagement				
Kompetitives Konfliktmanagement (Chen, Liu & Tjosvold, 2005)	V16	1	Team members demand that others agree to their position	Mitglieder des Teams fordern, dass sich andere Teammitglieder ihrem Standpunkt unterordnen
	V17	2	Team members want others to make concessions but do not want to make concessions themselves	Mitglieder des Teams fordern Zugeständnisse von anderen, ohne dass sie selbst dazu bereit wären
	V18	3	Team members treat conflict as a win-lose contest	Teammitglieder sehen Konflikte als Konkurrenzkampf
	V19	4	Team members overstate their position to get their way	Mitglieder des Teams stellen ihren Standpunkt übertrieben dar, um ihr Anliegen durch zu setzen
Vermeidendes Konfliktmanagement (Chen, Liu & Tjosvold, 2005)	V20	5	Our team tries to keep differences of opinion quiet	Das Team versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen
	V21	6	Our group smooths over differences by trying to avoid them	Das Team räumt Differenzen aus, indem es versucht sie zu vermeiden
	V22	7	My team-mates seek harmony even at the expense of open discussion	Die Teammitglieder streben nach Harmonie - auch auf Kosten offener Diskussionen
	V23	8	Team members discourage each other from voicing their negative feelings	Teammitglieder halten andere davon ab, Kritik zu äussern
	V24	9	We try to avoid discussing divisive issues	Das Team versucht Diskussionen über Themen zu vermeiden, bei denen die Meinungen auseinander gehen
	V25	10	Our team tries to make concessions to avoid the trouble dealing with conflict	Im Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden
Konstruktive Kontroverse (Chen & Tjosvold, 2002; Tjosvold & Yu, 2007)	V26	11	Team members express their own views directly to each other	Teammitglieder äussern ihre Ansichten klar gegenüber anderen im Team
	V27	12	We listen carefully to each other's opinions	Im Team hören wir aufmerksam auf die Meinung eines jeden
	V28	13	Team members try to understand each other's concerns	Teammitglieder versuchen gegenseitig ihre Anliegen zu verstehen
	V29	14	We try to use each other's ideas	Wir versuchen die Ideen aller zu nutzen.
	V30	15	Even when we disagree, we communicate respect for each other	Auch wenn wir uns im Team uneinig sind, zeigen wir gegenseitigen Respekt
	V31	16	We work for decision we all accept	Wir erarbeiten Entscheidungen, die von allen akzeptiert werden

	V32	17	All views are listened to, even if they are in the minority	Alle Ansichten werden gehört, auch wenn sie in der Minderheit sind
	V33	18	We use our opposing views to understand the problem	Wir nutzen unsere verschiedenen Blickwinkel, um Probleme zu verstehen
Wissenskoordination (Faraj & Sproull, 2000)				
Expertise location (Wissensverteilung)	V34	1	The team has a good "map" of each other's talents and skills	Unser Team besitzt eine gute Vorstellung über die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitglieder
	V35	2	Team members are assigned to tasks commensurate with their task-relevant knowledge and skill	Die Aufgaben sind entsprechend ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten an die Teammitglieder verteilt
	V36	3	Team members know what task-related skills and knowledge they each possess	Jedes Teammitglied kennt die aufgabenbezogenen Fähigkeiten und das Wissen der anderen
	V37	4	Team members know who on the team has specialized skills and knowledge that is relevant to their work	Die Teammitglieder wissen, wer im Team über besondere Kompetenzen und Spezialwissen verfügt, die für die Bearbeitung der eigenen Aufgabe wichtig sind
Expertise needed (Wissensbedarf)	V38	5	Some team members lack certain specialized knowledge that is necessary to do their task	Für die Bearbeitung ihrer Aufgabe fehlt manchen Teammitgliedern spezifisches Fachwissen
	V39	6	Some team members do not have the necessary knowledge and skill to perform well - regardless of how hard they try	Manche Teammitglieder verfügen nicht über das notwendige Wissen und die Eignung, um ihre Arbeit trotz grosser Anstrengung angemessen zu bewältigen
	V40	7	Some people on our team do not have enough knowledge and skill to do their part of the team task	Manche Mitglieder unseres Teams besitzen nicht genügend Wissen und Eignung, um ihren Teil der Gruppenaufgabe zu erfüllen
Bring expertise to bear (Wissensaustausch)	V41	8	People in our team share their special knowledge and expertise with one another	Die Mitglieder unseres Teams teilen ihr Fachwissen und ihre Kenntnisse mit anderen Teammitgliedern
	V42	9	If someone in our team has some special knowledge about how to perform the team task, he or she is likely to tell the other members about it	Besondere Ideen und Ansätze zur Bearbeitung der Gruppenaufgabe werden unter den Mitgliedern in unserem Team ausgetauscht

	V43	10	There is a good exchange of information and knowledge or sharing of skills among members	Zwischen unseren Teammitgliedern herrscht ein reger Austausch an Wissen, Informationen und Kenntnissen
	V44	11	More knowledgeable team members freely provide other members with hard-to-find knowledge or specialized skills	Besonders sachkundige Mitglieder unseres Teams stellen Informationen, die schwer zu bekommen sind, gern zur Verfügung
Teaminnovativität (De Dreu, 2006)				
Teaminnovativität	V45	1	Team members often implement new ideas to improve the quality of our products and services	Die Teammitglieder implementieren neue Ideen, um die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern
	V46	2	This team gives consideration to new and alternative methods and procedures for doing their work	Dieses Team überlegt sich neue und alternative Methoden und Vorgehensweisen zur Erledigung der Aufgaben
	V47	3	Team members often produce new services, methods, or procedures	Die Teammitglieder entwickeln neue Dienstleistungen, Methoden und Vorgehensweisen
	V48	4	This is an innovative team	Dieses Team ist innovativ
Konflikttypen (Hjerto & Kuvaas, 2009)				
Emotionaler Personenkonflikt (Emotional person conflict)	V49	1	When differences occur, some try to put themselves forward at the expense of others	Wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten, versuchen einige, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen
	V50	2	Conflicts are marked by personal clashes (Konfrontationen) in the group	Konflikte sind durch persönliche Konfrontationen innerhalb des Teams gekennzeichnet
	V51	3	There are emotional conflicts which the group experiences as not essential in relation to the task	Es gibt emotionale Konflikte, die mit der Aufgabe nichts zu tun haben
	V52	4	It seems like narrow-mindedness or envy is driving conflicts	Es kommt vor, dass Engstirnigkeit oder Neid Konflikte antreiben
	V53	5	There are tendencies of anger and aggression between some persons in the group	Es gibt Tendenzen zu Ärger oder Angriffslust zwischen einigen Teammitgliedern
Emotionaler Aufgabenkonflikt (Emotional task conflict)	V54	6	Even if we are "quarrelling hammer and tongs", many amusing comments also occur	Selbst wenn wir streiten, dass die Fetzen fliegen, werden noch viele amüsante Kommentare abgegeben

	V55	7	We express different opinions that are quite heated, however it brings everything on the table	Wir bringen verschiedene, ziemlich hitzige Meinungen zum Ausdruck, die aber alles auf den Tisch bringen
	V56	8	The discussions are lively and energized, however we have a shared need of finding the best alternative	Unsere Diskussionen sind lebhaft und energievoll, aber wir haben den gemeinsamen Wunsch, die beste Alternative zu finden
	V57	9	Conflicts are characterized by strong feelings and a motivation to find the best solution	Konflikte sind gekennzeichnet von starken Gefühlen und der Motivation, die beste Lösung zu finden
	V58	10	Conflicts are engaged and emotional, but lead to new ways of viewing the case	Konflikte werden engagiert und emotional ausgetragen, führen aber zu neuen Einsichten in die Angelegenheit
Kognitiver Personenkonflikt (Cognitive person conflict)	V59	11	The group points out some bad habits of some of the group members, however conflicts do not become emotional because we clearly explain why	Das Team weist auf schlechte Verhaltensweisen mancher Teammitglieder hin. Konflikte werden aber nicht emotional, weil wir erklären, warum das geschieht
	V60	12	Some members of the group have to be reminded of which rules and norms we have in the group, and after a while they understand why they have been corrected	Es kommt vor, dass Teammitglieder auf für sie nachvollziehbare Weise an die Regeln und Normen des Teams erinnert werden
	V61	13	Criticism of some members of the group occur, but in such a way that nobody becomes defensive	Kritik an Gruppenmitgliedern kommt vor, geschieht aber auf eine Weise, ohne jemanden in die Defensive zu bringen
	V62	14	Personal critique is openly and with relevant arguments put forward during discussions	Persönliche Kritik wird während den Diskussionen offen und mit passenden Argumenten angebracht
Kognitiver Aufgabenkonflikt (Cognitive task conflict)	V63	15	Our disagreements are task oriented and we have long discussions, however we always put reason before emotions	Unsere Meinungsverschiedenheiten sind sachbezogen und wir führen lange Diskussionen, dabei stellen wir jedoch immer Vernunft vor Emotionen
	V64	16	While disagreeing on the subject matter, feelings are kept under control and one makes an effort to argue in a logical and analytical manner	Wenn wir uns über Angelegenheiten uneinig sind, werden Gefühle beherrscht und man macht Anstrengungen, sich auf logische und analytische Art und Weise auseinanderzusetzen

	V65	17	The conflicts which the group experience are task relevant and justified in a way that makes sense	Wir haben Konflikte im Team, die auf die Sache bezogen sinnvoll sind
	V66	18	During conflicts the group is concerned about solving problems by using a sensible and rational procedure	Während Konflikten ist das Team darum besorgt, Probleme auf vernünftige und rationale Weise zu lösen
	V67	19	Task disagreements that occur, take place within a calm and solution oriented atmosphere	Meinungsverschiedenheiten bei Aufgaben werden in einer ruhigen und lösungsorientierten Atmosphäre ausgetragen
Demografische Angaben				
- Männlich / Weiblich - Anzahl Dienstjahre bei skyguide - Anzahl Jahre / verbrachte Zeit im innovative tätigen Team - Stellenprozente im Team - Alter - Bildungsstand - Offenes Kommentarfeld				
Schlussseite				
- Dank - E-Mail-Adresse der Forscherin				

Anhang 4: Online-Fragebogen Unipark Deutsch



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

8%

Please select the language in which you would like to fill in the questionnaire

(I would like to apologise to all French speaking colleagues that there do not exist any French translations of the questions)

☐ Englisch

☒ Deutsch

Continue



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

15%



Liebe Kollgeinnen und Kollegen - Herzlich willkommen zu meiner Umfrage!

Neben meiner Tätigkeit bei skyguide absolviere ich meinen Master in angewandter Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. In diesem Zusammenhang habe ich meine Master Arbeit dem äusserst interessanten Thema "Konflikt und Innovation" verschrieben.

Herzlichen Dank, dass ihr mich dabei unterstützt!

Bevor ihr beginnt ein paar wichtige Informationen:

- Eure ganz persönliche Wahrnehmung ist gefragt - Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten
- Verwendet nicht zu viel Zeit für die einzelnen Fragen, wählt jene Option aus, welche euch als erstes in den Sinn kommt
- Das Ausfüllen nimmt ungefähr **15 Minuten** in Anspruch
- Bitte beendet den Fragebogen bis spätestens **Sonntag, 31. Januar 2016**
- Für eine hohe Qualität meiner anschliessenden Auswertungen wäre es wichtig, dass ihr **ALLE** Fragen ausfüllt
- Während des Ausfüllens kann der Fragebogen jederzeit unterbrochen und durch erneutes Anklicken des Links wieder aufgenommen werden (sofern in den Einstellungen eures Web-Browsers Cookies zugelassen werden)

Ich behandle eure Daten **absolut vertraulich!**

Bei Fragen oder Problemen bin ich jederzeit erreichbar unter: Melanie.Hulliger@skyguide.ch

Browser-Fenster maximieren und los geht's!

Herzliche Grüsse,
Melanie

Zurück

Weiter

In welchem Team arbeitest du?

Falls du in mehr als einem Team tätig bist, wähle dein Team auf Basis der folgenden Kriterien aus:

1. Wenn du ein(e) Projekt- resp. Teamleiter(in) bist: Wähle jenes Team, in welchem du als Projekt- resp. Teamleiter(in) agierst
2. Wenn du kein(e) Projekt- resp. Teamleiter(in) bist: Wähle jenes Team, in welchem du bereits am längsten arbeitest

- ☐ A-CDM
- ☐ ARSI
- ☐ CNS
- ☐ Dynamic Office (DWE)
- ☐ FlexSEcto CH
- ☐ FRA Step 1
- ☐ HRO
- ☐ Human Factors
- ☐ IFR in G without ATC
- ☐ Low Flight Network (LFN)
- ☐ OV-Managementteam (VC, Harmonisierung ZRH-GVA)
- ☐ Remote Tower (RT)
- ☐ Safety Assessment Framework (SAF)
- ☐ SAPP (SESAR)
- ☐ skyCBT
- ☐ skyguide solutions
- ☐ SOA (T-I Team)
- ☐ Training Center (OTF & OTP together)
- ☐ Unified Communication & Collaboration UCC (DWE)
- ☐ VC-Projektleitungsteam
- ☐ X-MAN

[Zurück](#)[Weiter](#)


Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Die Teammitglieder gewinnen oder verlieren gemeinsam	☐	☐	☐	☐	☐
Jedes Teammitglied verfolgt seinen eigenen Weg	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ziele der Teammitglieder passen zusammen	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder wollen durch ihre eigene individuelle Arbeit erfolgreich sein	☐	☐	☐	☐	☐
Das Team möchte, dass jedes Mitglied erfolgreich ist	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitglieder des Teams arbeiten vor allem für ihre eigenen Ziele und weniger für die Ziele der anderen Teammitglieder	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitglieder des Teams konkurrieren miteinander	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter


Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Die Ziele der Teammitglieder sind untereinander nicht vereinbar	☐	☐	☐	☐	☐
Der Erfolg einzelner Teammitglieder hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen	☐	☐	☐	☐	☐
Jedes Teammitglied möchte für seine eigene individuelle Arbeit belohnt werden	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder verfolgen gemeinsame Ziele	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder arbeiten unabhängig voneinander für ihre eigenen Ziele	☐	☐	☐	☐	☐
Teammitglieder zeigen gerne, dass sie anderen im Team überlegen sind	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder interessiert vor allem, was sie durch ihre individuelle Arbeit erreichen	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen im Team eine niedrige	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Die Teammitglieder streben nach Harmonie - auch auf Kosten offener Diskussionen	☐	☐	☐	☐	☐
Das Team räumt Differenzen aus, indem es versucht sie zu vermeiden	☐	☐	☐	☐	☐
Im Team hören wir aufmerksam auf die Meinung eines jeden	☐	☐	☐	☐	☐
Teammitglieder versuchen gegenseitig ihre Anliegen zu verstehen	☐	☐	☐	☐	☐
Mitglieder des Teams fordern Zugeständnisse von anderen, ohne dass sie selbst dazu bereit wären	☐	☐	☐	☐	☐
Wir versuchen die Ideen aller zu nutzen	☐	☐	☐	☐	☐
Das Team versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen	☐	☐	☐	☐	☐
Teammitglieder äussern ihre Ansichten klar gegenüber anderen im Team	☐	☐	☐	☐	☐
Mitglieder des Teams fordern, dass sich andere Teammitglieder ihrem Standpunkt unterordnen	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Du hast bereits mehr als die Hälfte des Fragebogens ausgefüllt!

Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Wir erarbeiten Entscheidungen, die von allen akzeptiert werden	☐	☐	☐	☐	☐
Alle Ansichten werden gehört, auch wenn sie in der Minderheit sind	☐	☐	☐	☐	☐
Auch wenn wir uns im Team uneinig sind, zeigen wir gegenseitigen Respekt	☐	☐	☐	☐	☐
Teammitglieder sehen Konflikte als Konkurrenzkampf	☐	☐	☐	☐	☐
Das Team versucht Diskussionen über Themen zu vermeiden, bei denen die Meinungen auseinander gehen	☐	☐	☐	☐	☐
Im Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden	☐	☐	☐	☐	☐
Wir nutzen unsere verschiedenen Blickwinkel, um Probleme zu verstehen	☐	☐	☐	☐	☐
Teammitglieder halten andere davon ab, Kritik zu äussern	☐	☐	☐	☐	☐
Mitglieder des Teams stellen ihren Standpunkt übertrieben dar, um ihr Anliegen durch zu setzen	☐	☐	☐	☐	☐

[Zurück](#)
[Weiter](#)

Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Die Aufgaben sind entsprechend ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten an die Teammitglieder verteilt	☐	☐	☐	☐	☐
Besonders sachkundige Mitglieder unseres Teams stellen Informationen, die schwer zu bekommen sind, gern zur Verfügung	☐	☐	☐	☐	☐
Zwischen unseren Teammitgliedern herrscht ein reger Austausch an Wissen, Informationen und Kenntnissen	☐	☐	☐	☐	☐
Jedes Teammitglied kennt die aufgabenbezogenen Fähigkeiten und das Wissen der anderen	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Team besitzt eine gute Vorstellung über die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitglieder	☐	☐	☐	☐	☐
Besondere Ideen und Ansätze zur Bearbeitung der Gruppenaufgabe werden unter den Mitgliedern in unserem Team ausgetauscht	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitglieder unseres Teams teilen ihr Fachwissen und ihre Kenntnisse mit anderen Teammitgliedern	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder wissen, wer im Team über besondere Kompetenzen und Spezialwissen verfügt, die für die Bearbeitung der eigenen Aufgabe wichtig sind	☐	☐	☐	☐	☐
Manche Teammitglieder verfügen nicht über das notwendige Wissen und die Eignung, um ihre Arbeit trotz grosser Anstrengung angemessen zu bewältigen	☐	☐	☐	☐	☐
Für die Bearbeitung ihrer Aufgabe fehlt manchen Teammitgliedern spezifisches Fachwissen	☐	☐	☐	☐	☐
Manche Mitglieder unseres Teams besitzen nicht genügend Wissen und Eignung, um ihren Teil der Gruppenaufgabe zu erfüllen	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Die Teammitglieder entwickeln neue Dienstleistungen, Methoden und Vorgehensweisen	☐	☐	☐	☐	☐
Dieses Team überlegt sich neue und alternative Methoden und Vorgehensweisen zur Erledigung der Aufgaben	☐	☐	☐	☐	☐
Die Teammitglieder implementieren neue Ideen, um die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern	☐	☐	☐	☐	☐
Dieses Team ist innovativ	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Unsere Meinungsverschiedenheiten sind sachbezogen und wir führen lange Diskussionen, dabei stellen wir jedoch immer Vernunft vor Emotionen	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten, versuchen einige, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen	☐	☐	☐	☐	☐
Konflikte sind durch persönliche Konfrontationen innerhalb des Teams gekennzeichnet	☐	☐	☐	☐	☐
Wir haben Konflikte im Team, die auf die Sache bezogen sinnvoll sind	☐	☐	☐	☐	☐
Es kommt vor, dass Teammitglieder auf für sie nachvollziehbare Weise an die Regeln und Normen des Teams erinnert werden	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Diskussionen sind lebhaft und energievoll, aber wir haben den gemeinsamen Wunsch, die beste Alternative zu finden	☐	☐	☐	☐	☐
Selbst wenn wir streiten, dass die Fetzen fliegen, werden noch viele amüsante Kommentare abgegeben	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn wir uns über Angelegenheiten uneinig sind, werden Gefühle beherrscht und man macht Anstrengungen, sich auf logische und analytische Art und Weise auseinanderzusetzen	☐	☐	☐	☐	☐
Wir bringen verschiedene, ziemlich hitzige Meinungen zum Ausdruck, die aber alles auf den Tisch bringen	☐	☐	☐	☐	☐

Das Team weist auf schlechte Verhaltensweisen mancher Teammitglieder hin. Konflikte werden aber nicht emotional, weil wir erklären, warum das geschieht

☐☐☐☐☐

Zurück

Weiter



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

85%

Schon fast geschafft - nur noch 2 Seiten und du bist fertig!

Denk an dein ausgewähltes Team

Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Stimme voll zu
Es gibt emotionale Konflikte, die mit der Aufgabe nichts zu tun haben	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt Tendenzen zu Ärger oder Angriffslust zwischen einigen Teammitgliedern	☐	☐	☐	☐	☐
Konflikte sind gekennzeichnet von starken Gefühlen und der Motivation, die beste Lösung zu finden	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliche Kritik wird während den Diskussionen offen und mit passenden Argumenten angebracht	☐	☐	☐	☐	☐
Kritik an Gruppenmitgliedern kommt vor, geschieht aber auf eine Weise, ohne jemanden in die Defensive zu bringen	☐	☐	☐	☐	☐
Meinungsverschiedenheiten bei Aufgaben werden in einer ruhigen und lösungsorientierten Atmosphäre ausgetragen	☐	☐	☐	☐	☐
Es kommt vor, dass Engstirnigkeit oder Neid Konflikte antreiben	☐	☐	☐	☐	☐
Während Konflikten ist das Team darum besorgt, Probleme auf vernünftige und rationale Weise zu lösen	☐	☐	☐	☐	☐
Konflikte werden engagiert und emotional ausgetragen, führen aber zu neuen Einsichten in die Angelegenheit	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

**Dienstjahre**

Wie lange arbeitest du schon für skyguide?
(z.B. 1.5 Jahre oder 5.75 Jahre etc.)

 Jahr(e)**Zeit im Team**

Für wie viele Monate arbeitest du schon im von dir ausgewählten Team?

 Monat(e)**Stellenprozente im Team**

Wie viele Stellenprozente arbeitest du im von dir ausgewählten Team?

 %**Alter**

Wie alt bist du?

 Jahre**Geschlecht**☐ Weiblich☐ Männlich**Ausbildung**

Welches ist deine höchste, abgeschlossene Ausbildung?

☐ Obligatorische Schulbildung (Sekundarstufe 1)☐ Berufliche Grundbildung (EFZ, EBA, etc.)☐ Gymnasiale Maturität☐ Fachmaturität☐ Berufsmaturität☐ Höhere Berufsbildung (eidg. Fachausweis, eidg. Dipl., etc.)☐ Bachelor☐ Master / Lizentiat / Diplom / Staatsexamen☐ Promotion☐ Sonstiges **Kommentare**

Gibt es sonst noch etwas, das du gerne festhalten möchtest?

[Zurück](#)[Weiter](#)

Du hast das Ende des Fragebogens erreicht.

Herzlichen Dank für deine Teilnahme!

Für Fragen oder andere Anmerkungen darfst du dich jederzeit bei mir melden:

Melanie.Hulliger@skyguide.ch

Mit dem Schliessen des Browserfensters endet der Fragebogen.

Anhang 5: Online-Fragebogen Unipark Englisch



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

8%

Please select the language in which you would like to fill in the questionnaire

(I would like to apologise to all French speaking colleagues that there do not exist any French translations of the questions)

☐ Englisch

☐ Deutsch

Continue



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

15%



Dear skyguide colleagues - Welcome to my survey!

Next to my work at skyguide I'm doing my Masters in Applied Psychology at the University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland. In this context I dedicate my Master Thesis to the highly interesting research topic of "conflict and innovation".

Thank you very much for your support!

Some important information before you start:

- It's your personal perception, which is of interest - There are no "right" or "wrong" answers
- Do not spend too much time on each question, just choose the option, which comes to your mind first
- Around **15 minutes** are needed to fill in all the questions
- Please complete the survey latest until **Sunday, 31. of January 2016**
- To increase the quality of my subsequent analysis it would be necessary that you complete **ALL** questions
- If you interrupt the survey in the middle of the process you can take it up again anytime you want by clicking on the link again (as far as you allow cookies in your web browser settings)

I assure you that I will treat your data **strictly confidential!**

If you have any questions or problems concerning the survey you can anytime drop me a line at:
Melanie.Hulliger@skyguide.ch

Maximise your browser window and let's go!

Kind regards,
Melanie

Back

Continue

**For which team do you work?**

If you participate in more than one team please select your team according to the following criteria:

1. If you are a project or team leader: Select the team in which you act as a project or team leader
2. If you are not a project or team leader: Select the team for which you have been working the longest

- ☐ A-CDM
- ☐ ARSI
- ☐ CNS
- ☐ Dynamic Office (DWE)
- ☐ FlexSEcto CH
- ☐ FRA Step 1
- ☐ HRO
- ☐ Human Factors
- ☐ IFR in G without ATC
- ☐ Low Flight Network (LFN)
- ☐ OV-Managementteam (VC, Harmonisierung ZRH-GVA)
- ☐ Remote Tower (RT)
- ☐ Safety Assessment Framework (SAF)
- ☐ SAPP (SESAR)
- ☐ skyCBT
- ☐ skyguide solutions
- ☐ SOA (T-I Team)
- ☐ Training Center (OTF & OTP together)
- ☐ Unified Communication & Collaboration UCC (DWE)
- ☐ VC-Projektleitungsteam
- ☐ X-MAN

[Back](#) [Continue](#)

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
The goals of team members go together	☐	☐	☐	☐	☐
Team members have a "win-lose" relationship	☐	☐	☐	☐	☐
Each team member does his or her own thing	☐	☐	☐	☐	☐
Team members like to be successful through their own individual work	☐	☐	☐	☐	☐
Our team members "swim or sink" together	☐	☐	☐	☐	☐
Team members structure things in ways that favor their own goals rather than the goals of other team members	☐	☐	☐	☐	☐
Our team members want each other to succeed	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#) [Continue](#)

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
One team member's success is unrelated to others' success	☐	☐	☐	☐	☐
Team members' goals are incompatible with one other	☐	☐	☐	☐	☐
Team members work for our own independent goals	☐	☐	☐	☐	☐
When our team members work together, we usually have common goals	☐	☐	☐	☐	☐
Team members like to show that they are superior to each other	☐	☐	☐	☐	☐
Team members give high priority to the things they want to accomplish and low priority to the things other team members want to accomplish	☐	☐	☐	☐	☐
Team members like to obtain their rewards through their own individual work	☐	☐	☐	☐	☐
Team members are most concerned about what they accomplish when working by themselves	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#) [Continue](#)

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
Our team tries to keep differences of opinion quiet	☐	☐	☐	☐	☐
Our group smooths over differences by trying to avoid them	☐	☐	☐	☐	☐
Team members express their own views directly to each other	☐	☐	☐	☐	☐
Team members demand that others agree to their position	☐	☐	☐	☐	☐
We try to use each other's ideas	☐	☐	☐	☐	☐
Team members want others to make concessions but do not want to make concessions themselves	☐	☐	☐	☐	☐
Team members try to understand each other's concerns	☐	☐	☐	☐	☐
We listen carefully to each other's opinions	☐	☐	☐	☐	☐
My team-mates seek harmony even at the expense of open discussion	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#) [Continue](#)

You have already completed more than half of the survey!

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
We use our opposing views to understand the problem	☐	☐	☐	☐	☐
Team members treat conflict as a win-lose contest	☐	☐	☐	☐	☐
All views are listened to, even if they are in the minority	☐	☐	☐	☐	☐
Even when we disagree, we communicate respect for each other	☐	☐	☐	☐	☐
Team members discourage each other from voicing their negative feelings	☐	☐	☐	☐	☐
We work for decision we all accept	☐	☐	☐	☐	☐
Team members overstate their position to get their way	☐	☐	☐	☐	☐
Our team tries to make concessions to avoid the trouble dealing with conflict	☐	☐	☐	☐	☐
We try to avoid discussing divisive issues	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#) [Continue](#)

Think of the team you have chosen

To which extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
More knowledgeable team members freely provide other members with hard-to-find knowledge or specialized skills	☐	☐	☐	☐	☒
There is a good exchange of information and knowledge or sharing of skills among members	☐	☐	☐	☐	☒
Some team members lack certain specialized knowledge that is necessary to do their task	☐	☐	☐	☐	☒
Team members know who on the team has specialized skills and knowledge that is relevant to their work	☐	☐	☐	☐	☒
Some team members do not have the necessary knowledge and skill to perform well - regardless of how hard they try	☐	☐	☐	☐	☒
Team members know what task-related skills and knowledge they each possess	☐	☐	☐	☐	☒
Team members are assigned to tasks commensurate with their task-relevant knowledge and skill	☐	☐	☐	☐	☒
The team has a good "map" of each other's talents and skills	☐	☐	☐	☐	☒
People in our team share their special knowledge and expertise with one another	☐	☐	☐	☐	☒
If someone in our team has some special knowledge about how to perform the team task, he or she is likely to tell the other members about it	☐	☐	☐	☐	☒
Some people on our team do not have enough knowledge and skill to do their part of the team task	☐	☐	☐	☐	☒

Back

Continue

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
This is an innovative team	☐	☐	☐	☐	☒
Team members often implement new ideas to improve the quality of our products and services	☐	☐	☐	☐	☐
Team members often produce new services, methods, or procedures	☐	☐	☐	☐	☐
This team gives consideration to new and alternative methods and procedures for doing their work	☐	☐	☐	☐	☐

Back

Continue

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
The discussions are lively and energized, however we have a shared need of finding the best alternative	☐	☐	☐	☐	☐
Our disagreements are task oriented and we have long discussions, however we always put reason before emotions	☐	☐	☐	☐	☐
We express different opinions that are quite heated, however it brings everything on the table	☐	☐	☐	☐	☐
The group points out some bad habits of some of the group members, however conflicts do not become emotional because we clearly explain why	☐	☐	☐	☐	☐
While disagreeing on the subject matter, feelings are kept under control and one makes an effort to argue in a logical and analytical manner	☐	☐	☐	☐	☐
Some members of the group have to be reminded of which rules and norms we have in the group, and after a while they understand why they have been corrected	☐	☐	☐	☐	☐
When differences occur, some try to put themselves forward at the expense of others	☐	☐	☐	☐	☐
The conflicts which the group experience are task relevant and justified in a way that makes sense	☐	☐	☐	☐	☐
Conflicts are marked by personal clashes (Konfrontationen) in the group	☐	☐	☐	☐	☐
Even if we are "quarrelling hammer and tongs", many amusing comments also occur	☐	☐	☐	☐	☐

Back

Continue

You are almost there - just two more pages to go!

Think of the team you have chosen

To what extent do you agree with the following statements?

	1 Strongly disagree	2	3	4	5 Strongly agree
It seems like narrow-mindedness or envy is driving conflicts	☐	☐	☐	☐	☐
Criticism of some members of the group occur, but in such a way that nobody becomes defensive	☐	☐	☐	☐	☐
Task disagreements that occur, take place within a calm and solution oriented atmosphere	☐	☐	☐	☐	☐
During conflicts the group is concerned about solving problems by using a sensible and rational procedure	☐	☐	☐	☐	☐
Conflicts are characterized by strong feelings and a motivation to find the best solution	☐	☐	☐	☐	☐
There are emotional conflicts which the group experiences as not essential in relation to the task	☐	☐	☐	☐	☐
Personal critique is openly and with relevant arguments put forward during discussions	☐	☐	☐	☐	☐
Conflicts are engaged and emotional, but lead to new ways of viewing the case	☐	☐	☐	☐	☐
There are tendencies of anger and aggression between some persons in the group	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#)
[Continue](#)

Years of service

For how many years do you work at skyguide?
(e.g. 1.5 years or 5.75 years etc.)

 year(s)

Time in the team

For how many months do you work in the team you have chosen?

 month(s)

Dedicated work percentages for the team

How many work percentages do you work for the team you have chosen?

 %

Age

How old are you?

 years

Sex

☐ Female

☐ Male

Education

Which is your highest educational degree?

- ☐ Compulsory Education (obligatorische Schulbildung)
- ☐ Apprenticeship
- ☐ High School Matura (Abitur)
- ☐ Vocational Matriculation Qualification (Fachmaturität)
- ☐ Vocational School-Leaving Certificate (Berufsmaturität)
- ☐ Federal Professional Certificate (eidg. Fachausweis)
- ☐ Bachelor
- ☐ Master / Licentiate / State Examination
- ☐ Doctorate
- ☐ Other

Comments

Is there anything else you would like to say?

[Back](#)[Continue](#)

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

100%

You have reached the end of the questionnaire.

Thank you very much for your participation!

If you have any questions or other inputs just drop me a line at:

Melanie.Hulliger@skyguide.ch

To exit, just close your browser.

Anhang 6: Einladung zur Befragung

Good morning

As announced by your project or team leader you have been selected to be part of the very specific target group for my survey in the framework of my Master Thesis. Therefore, everybody who receives this e-mail is cordially invited to fill in the survey, including the project or team leaders.

Thank you very much for your support!

The following link leads you directly to my online questionnaire, which will take you around **15 minutes** to fill in. Please complete the survey latest until **Sunday 31st January 2016**.

[\[link\]](#)

If you have any questions or if there are any problems, just let me know!

Warm regards,
Melanie

.....
skyguide - swiss air navigation services ltd
member of FABEC
Melanie Hulliger, SD (safety development & support)
p.o. box 23, CH-8602 Wangen bei Dübendorf
phone +41 43 931 60 30, mobile +41 79 341 43 92

melanie.hulliger@skyguide
<http://www.skyguide.ch>

Anhang 7: Faktorladungen und Reliabilitätsmasse

Faktor	Items	Faktor- ladung	Trenn- schärfe r_{it}	Cronbach's Alpha α
Positive Zielinter- dependenz	Die Teammitglieder gewinnen oder verlieren gemeinsam	-.505	.423	.688
	Das Team möchte, dass jedes Mitglied erfolgreich ist	-.656	.477	
	Die Ziele der Teammitglieder passen zusammen	-.693	.497	
	Die Teammitglieder verfolgen gemeinsame Ziele	-.658	.512	
Negative Zielinter- dependenz (D)	Die Mitglieder des Teams arbeiten vor allem für ihre eigenen Ziele und weniger für die Ziele der anderen Teammitglieder	.170		
	Die Mitglieder des Teams konkurrieren miteinander	.264		
	Teammitglieder zeigen gerne, dass sie anderen im Team überlegen sind	.977		
	Die Ziele der Teammitglieder sind untereinander nicht vereinbar	.247		
	Die Teammitglieder schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen im Team eine niedrige	.035		
Unabhängige Zielinter- dependenz	Jedes Teammitglied verfolgt seinen eigenen Weg	.652	.504	.752
	Die Teammitglieder wollen durch ihre eigene individuelle Arbeit erfolgreich sein	.753	.443	
	Die Teammitglieder arbeiten unabhängig voneinander für ihre eigenen Ziele	.699	.598	
	Der Erfolg einzelner Teammitglieder hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen	.273	.355	
	Jedes Teammitglied möchte für seine eigene individuelle Arbeit belohnt werden	.453	.455	
	Die Teammitglieder interessiert vor allem, was sie durch ihre individuelle Arbeit erreichen	.655	.600	

Kompetitives Konflikt- management	Mitglieder des Teams fordern, dass sich andere Teammitglieder ihrem Standpunkt unterordnen	.782	.635	.805
	Mitglieder des Teams fordern Zugeständnisse von anderen, ohne dass sie selbst dazu bereit wären	.622	.602	
	Teammitglieder sehen Konflikte als Konkurrenzkampf	.458	.624	
	Mitglieder des Teams stellen ihren Standpunkt übertrieben dar, um ihr Anliegen durch zu setzen	.785	.625	
Vermeidendes Konflikt- management	Das Team versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen	.452	.412	.703
	Das Team räumt Differenzen aus, indem es versucht sie zu vermeiden	.640	.546	
	Die Teammitglieder streben nach Harmonie - auch auf Kosten offener Diskussionen	.787	.565	
	Teammitglieder halten andere davon ab, Kritik zu äussern (D)	.157		
	Das Team versucht Diskussionen über Themen zu vermeiden, bei denen die Meinungen auseinandergehen (D)	.274		
	Im Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden	.651	.450	
Konstruktive Kontroverse	Teammitglieder äussern ihre Ansichten klar gegenüber anderen im Team	.655	.441	.877
	Im Team hören wir aufmerksam auf die Meinung eines jeden	.891	.750	
	Teammitglieder versuchen gegenseitig ihre Anliegen zu verstehen	.689	.636	
	Wir versuchen die Ideen aller zu nutzen.	.778	.693	
	Auch wenn wir uns im Team uneinig sind, zeigen wir gegenseitigen Respekt	.590	.699	
	Wir erarbeiten Entscheidungen, die von allen akzeptiert werden	.598	.559	
	Alle Ansichten werden gehört, auch wenn sie in der Minderheit sind	.782	.694	
	Wir nutzen unsere verschiedenen Blickwinkel, um Probleme zu verstehen	.637	.646	

Wissens- verteilung	Unser Team besitzt eine gute Vorstellung über die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitglieder	.716	.723	.868
	Die Aufgaben sind entsprechend ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten an die Teammitglieder verteilt	.528	.592	
	Jedes Teammitglied kennt die aufgabenbezogenen Fähigkeiten und das Wissen der anderen	.798	.791	
	Die Teammitglieder wissen, wer im Team über besondere Kompetenzen und Spezialwissen verfügt, die für die Bearbeitung der eigenen Aufgabe wichtig sind	.889	.779	
Wissensbedarf	Für die Bearbeitung ihrer Aufgabe fehlt manchen Teammitgliedern spezifisches Fachwissen	.836	.745	.891
	Manche Teammitglieder verfügen nicht über das notwendige Wissen und die Eignung, um ihre Arbeit trotz grosser Anstrengung angemessen zu bewältigen	.840	.810	
	Manche Mitglieder unseres Teams besitzen nicht genügend Wissen und Eignung, um ihren Teil der Gruppenaufgabe zu erfüllen	.896	.807	
Wissens- austausch	Die Mitglieder unseres Teams teilen ihr Fachwissen und ihre Kenntnisse mit anderen Teammitgliedern	.633	.700	.849
	Besondere Ideen und Ansätze zur Bearbeitung der Gruppenaufgabe werden unter den Mitgliedern in unserem Team ausgetauscht	.743	.611	
	Zwischen unseren Teammitgliedern herrscht ein reger Austausch an Wissen, Informationen und Kenntnissen	.819	.770	
	Besonders sachkundige Mitglieder unseres Teams stellen Informationen, die schwer zu bekommen sind, gern zur Verfügung	.685	.683	

Team- innovativität	Die Teammitglieder implementieren neue Ideen, um die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern	.861	.768	.856
	Dieses Team überlegt sich neue und alternative Methoden und Vorgehensweisen zur Erledigung der Aufgaben	.589	.553	
	Die Teammitglieder entwickeln neue Dienstleistungen, Methoden und Vorgehensweisen	.820	.735	
	Dieses Team ist innovativ	.843	.760	
Emotionaler Personenkonflikt	Wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten, versuchen einige, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen	.590	.567	.828
	Konflikte sind durch persönliche Konfrontationen innerhalb des Teams gekennzeichnet	.684	.574	
	Es gibt emotionale Konflikte, die mit der Aufgabe nichts zu tun haben	.753	.546	
	Es kommt vor, dass Engstirnigkeit oder Neid Konflikte antreiben	.763	.691	
	Es gibt Tendenzen zu Ärger oder Angriffslust zwischen einigen Teammitgliedern	.813	.752	
Emotionaler Aufgabenkonflikt	Selbst wenn wir streiten, dass die Fetzen fliegen, werden noch viele amüsante Kommentare abgegeben	.520	.410	.672
	Wir bringen verschiedene, ziemlich hitzige Meinungen zum Ausdruck, die aber alles auf den Tisch bringen	.434	.361	
	Unsere Diskussionen sind lebhaft und energievoll, aber wir haben den gemeinsamen Wunsch, die beste Alternative zu finden	.613	.534	
	Konflikte sind gekennzeichnet von starken Gefühlen und der Motivation, die beste Lösung zu finden	.631	.455	

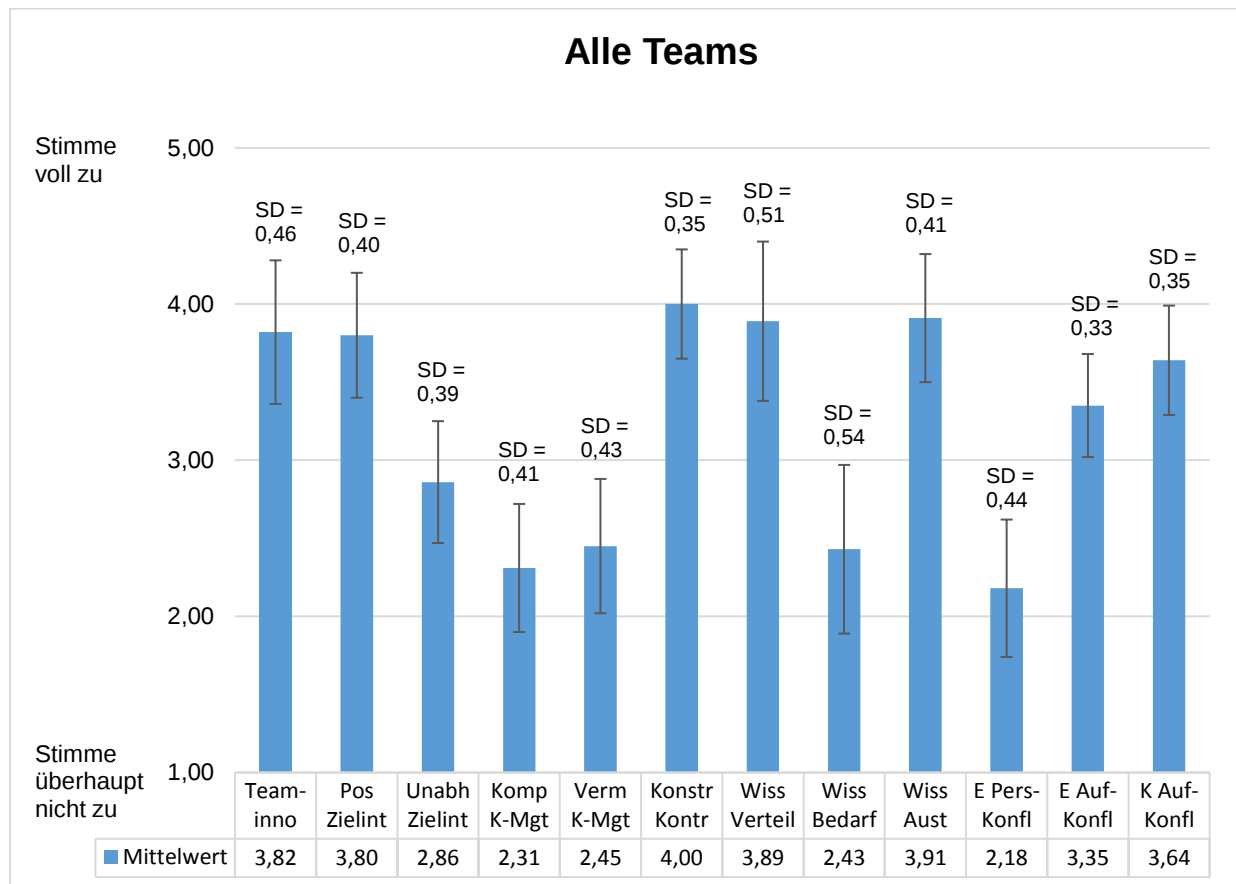
	Konflikte werden engagiert und emotional ausgetragen, führen aber zu neuen Einsichten in die Angelegenheit	.603	.377	
Kognitiver Personenkonflikt (D)	Das Team weist auf schlechte Verhaltensweisen mancher Teammitglieder hin. Konflikte werden aber nicht emotional, weil wir erklären, warum das geschieht	.045		
	Es kommt vor, dass Teammitglieder auf für sie nachvollziehbare Weise an die Regeln und Normen des Teams erinnert werden	.082		
	Kritik an Gruppenmitgliedern kommt vor, geschieht aber auf eine Weise, ohne jemanden in die Defensive zu bringen	.847		
	Persönliche Kritik wird während den Diskussionen offen und mit passenden Argumenten angebracht	.238		
Kognitiver Aufgabenkonflikt	Unsere Meinungsverschiedenheiten sind sachbezogen und wir führen lange Diskussionen, dabei stellen wir jedoch immer Vernunft vor Emotionen	.476	.598	.750
	Wenn wir uns über Angelegenheiten uneinig sind, werden Gefühle beherrscht und man macht Anstrengungen, sich auf logische und analytische Art und Weise auseinanderzusetzen	.544	.554	
	Wir haben Konflikte im Team, die auf die Sache bezogen sinnvoll sind (D)	-.016		
	Während Konflikten ist das Team darum besorgt, Probleme auf vernünftige und rationale Weise zu lösen (D)	-.016		
	Meinungsverschiedenheiten bei Aufgaben werden in einer ruhigen und lösungsorientierten Atmosphäre ausgetragen	.743	.588	

Anmerkung. (D) = deleted (gelöschte Skala / gelöscht Item)

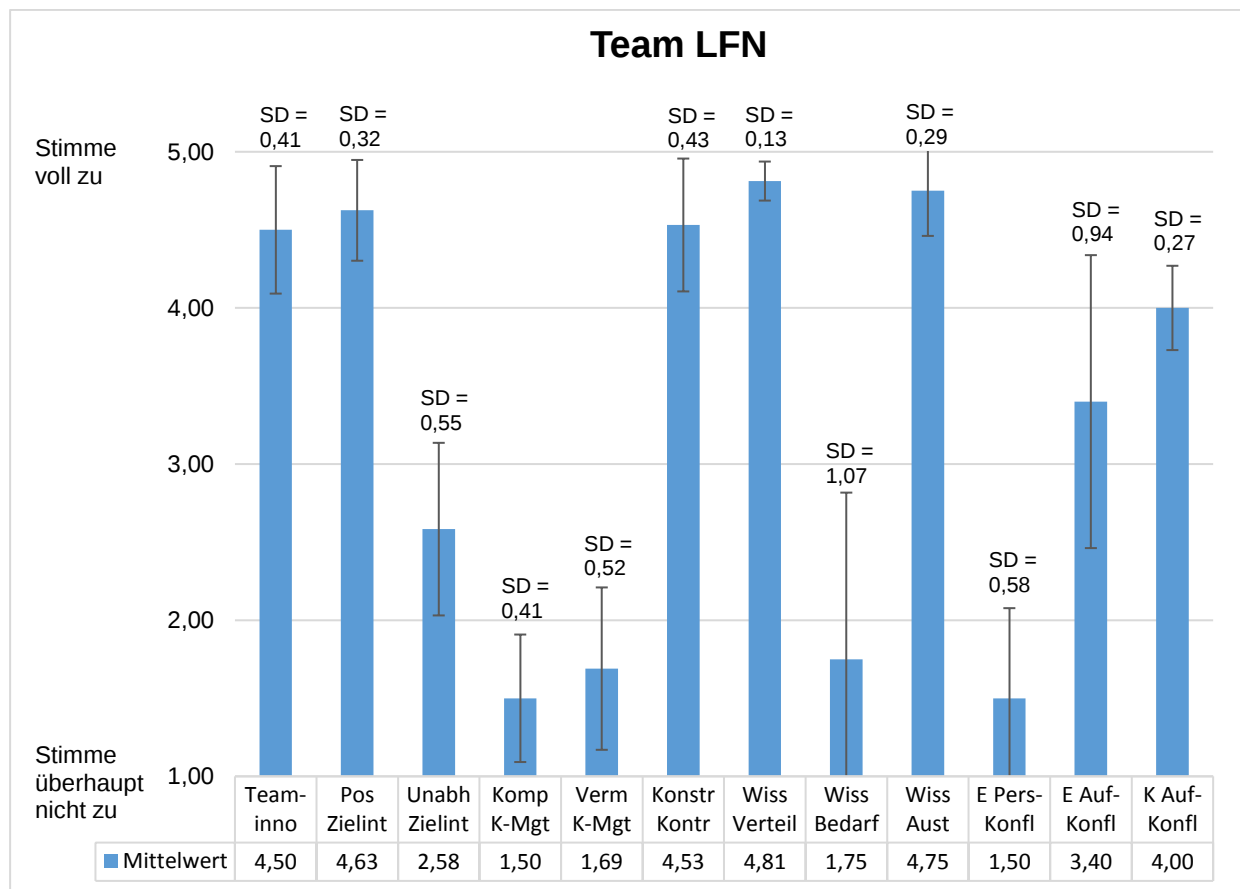
Anhang 8: Dimensionsausprägungen pro Team

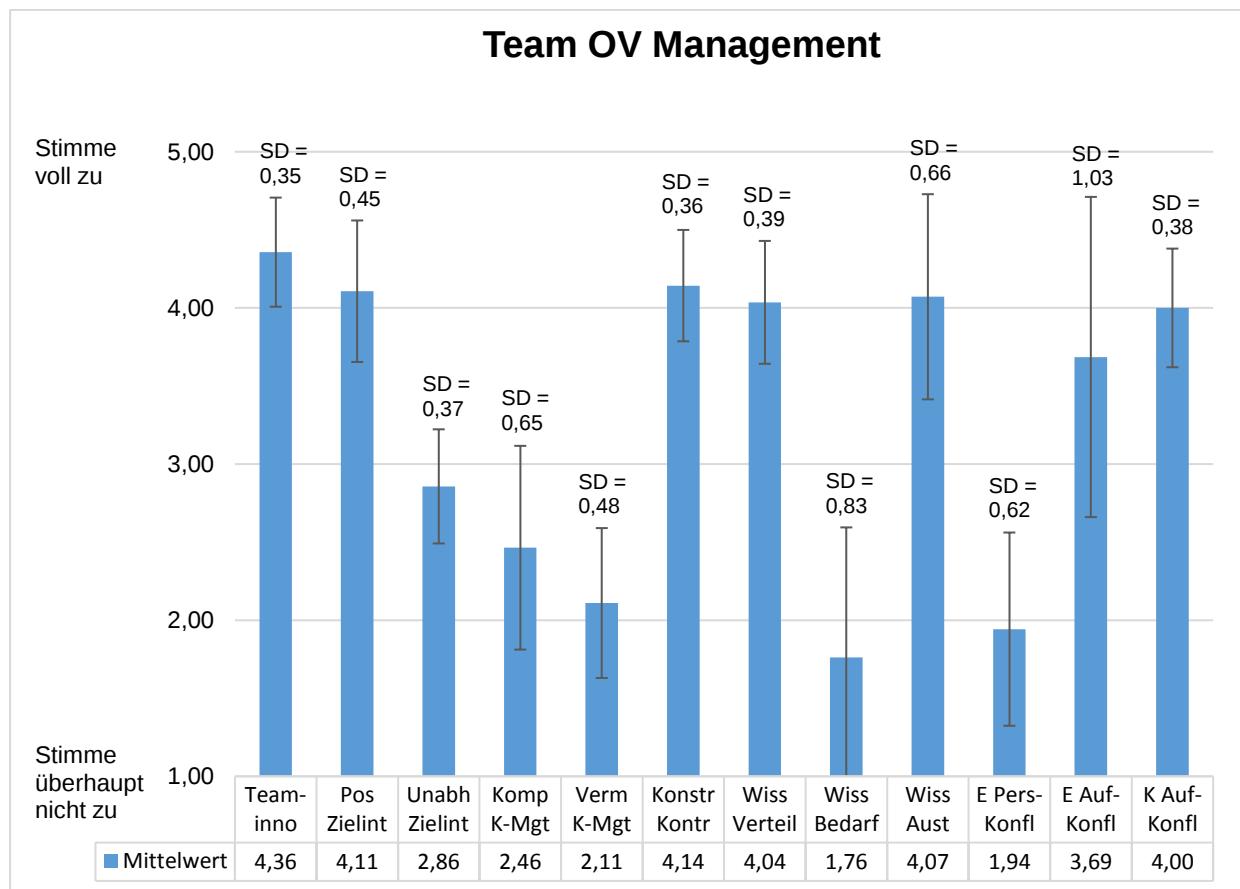
Legende:

Abkürzung	Dimension	Kurzerklärung
Teaminno	Teaminnovativität	Wahrgenommene Innovativität im Team
Pos Zielint	Positive Zielinterdependenz	Positive Abhängigkeit der Teamziele
Unabh Zielint	Unabhängige Zielinterdependenz	Unabhängige Teamziele
Komp K-Mgt	Kompetitives Konfliktmanagement	Konflikt wird als etwas angesehen, das es zu gewinnen oder zu verlieren gibt
Verm K-Mgmt	Vermeidendes Konfliktmanagement	Über Konflikte wird hinwegsehen und Diskussionen darüber werden minimiert
Konstr Kontr	Konstruktive Kontroverse	Kooperativer, integrativer Konfliktumgang
Wiss Verteil	Wissensverteilung	Wissen über die Verteilung/Verortung der vorhandenen Expertise im Team
Wis Bedarf	Wissensbedarf	Fehlendes Wissen im Team / tatsächlicher Wissensbedarf
Wiss Aust	Wissensaustausch	Austausch von Wissen / Anwendung der Expertise im Team
E Pers-Konfl	Emotionaler Personenkonflikt	Konflikte, welche auf die Person zielen und emotional sind
E Auf-Konfl	Emotionaler Aufgabenkonflikt	Konflikte, welche sich auf Sache beziehen und emotional sind
K Auf-Konfl	Kognitiver Aufgabenkonflikt	Konflikte, welche sich auf die Sache beziehen und ruhig und rational sind

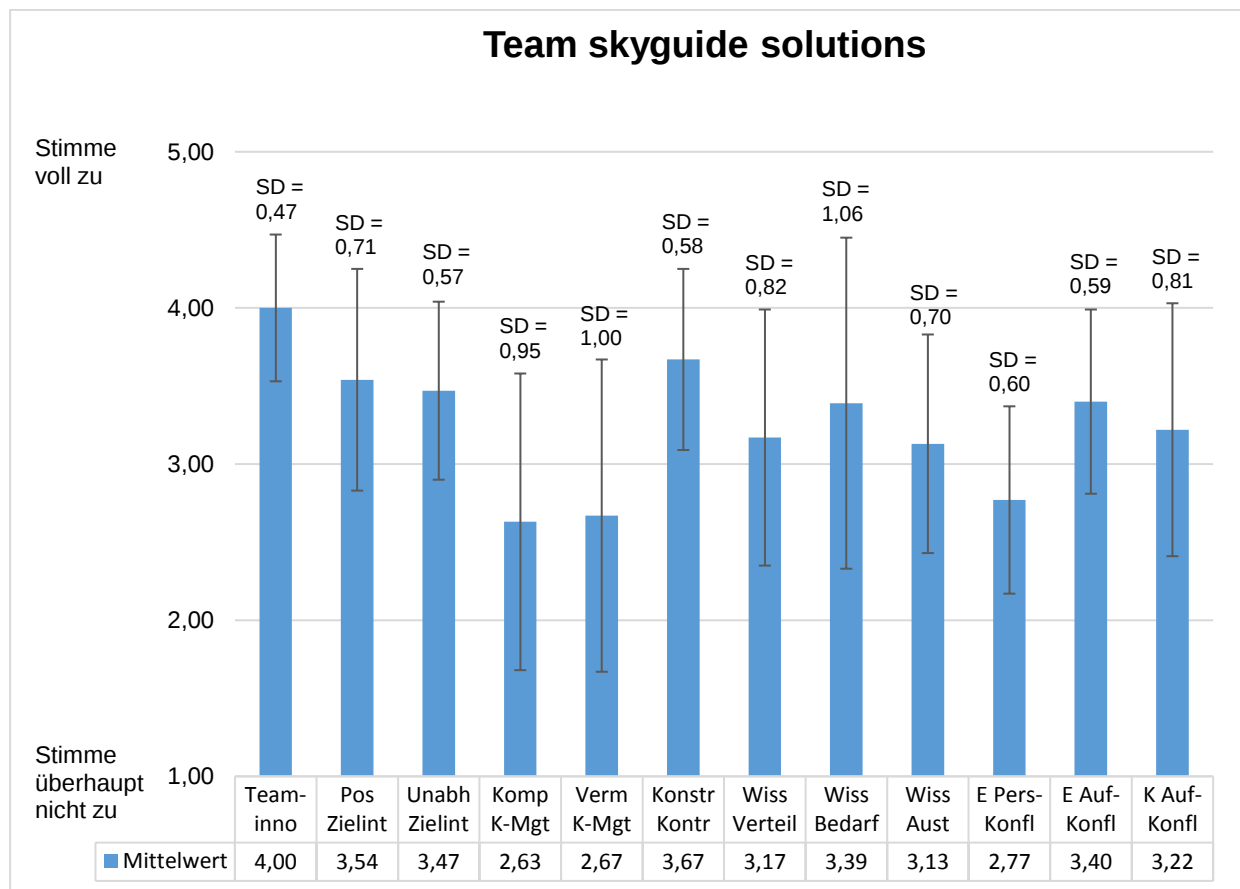
Alle Teams zusammen

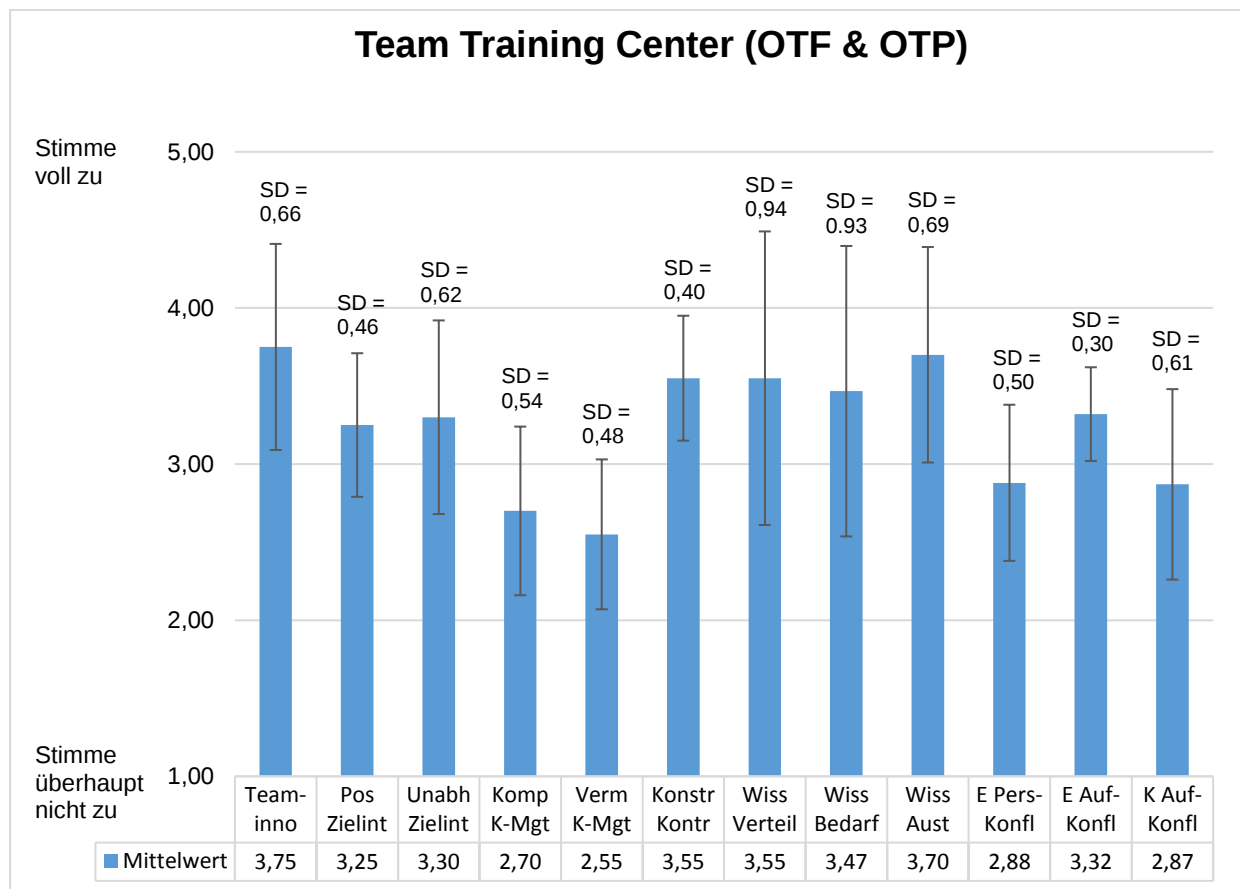
Team LFN



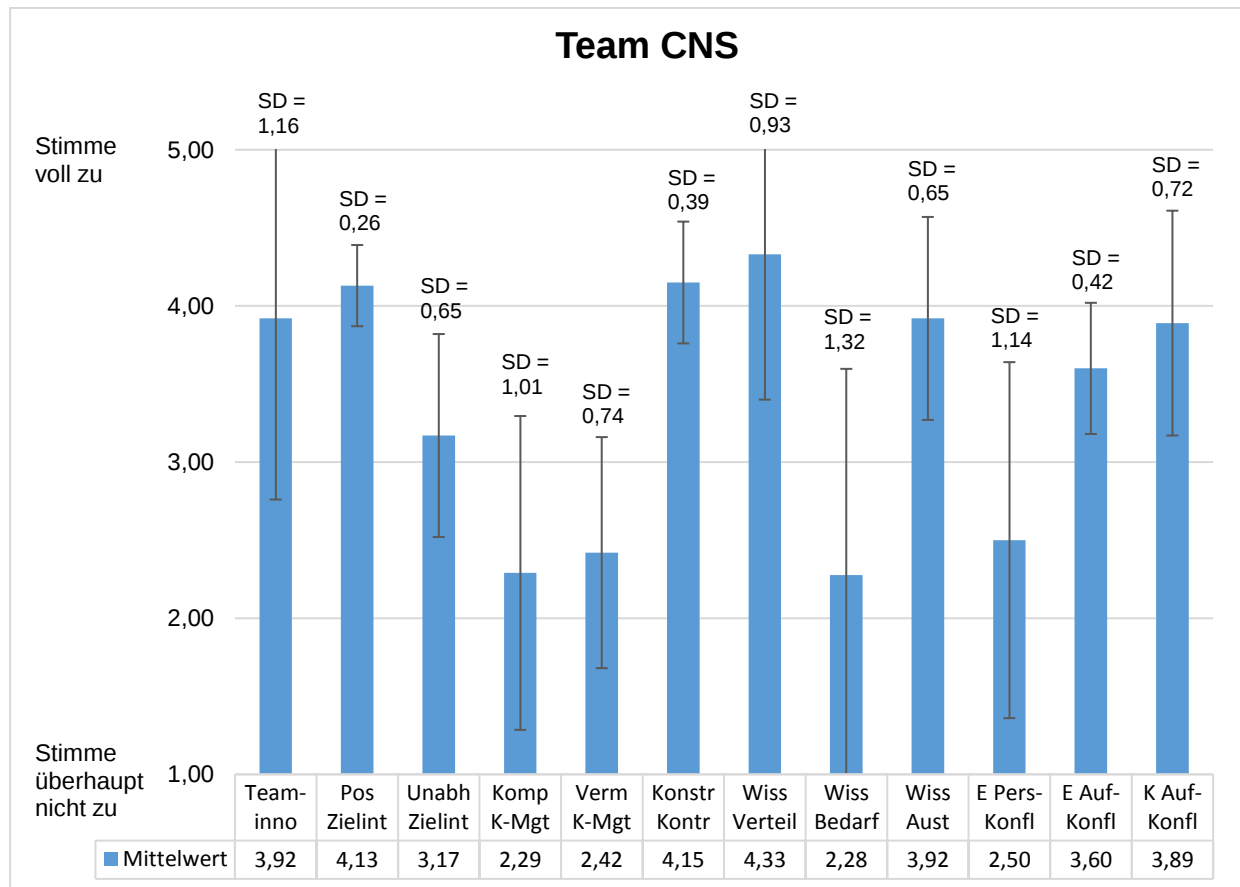
Team OV Management

Team skyguide solutions

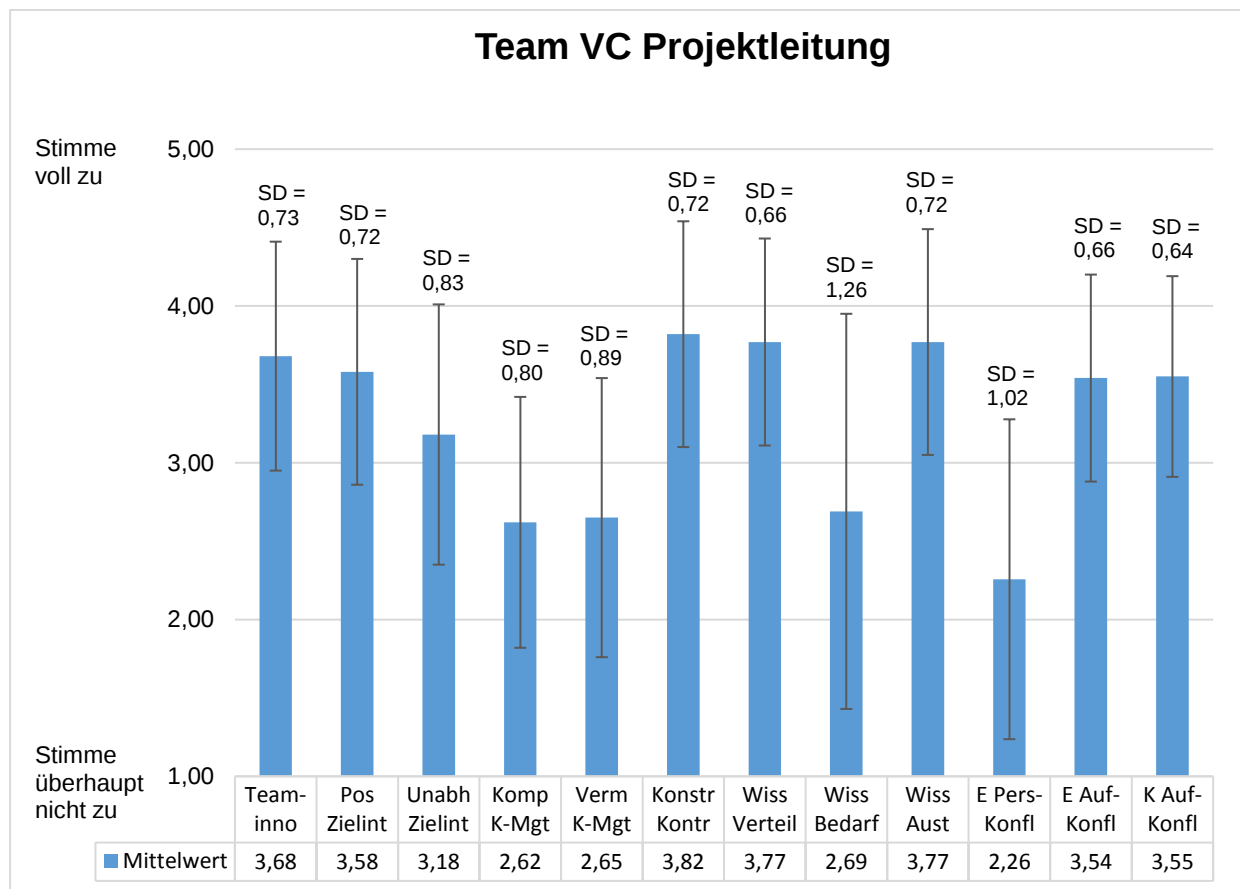


Team Training Center (OTF & OTP)

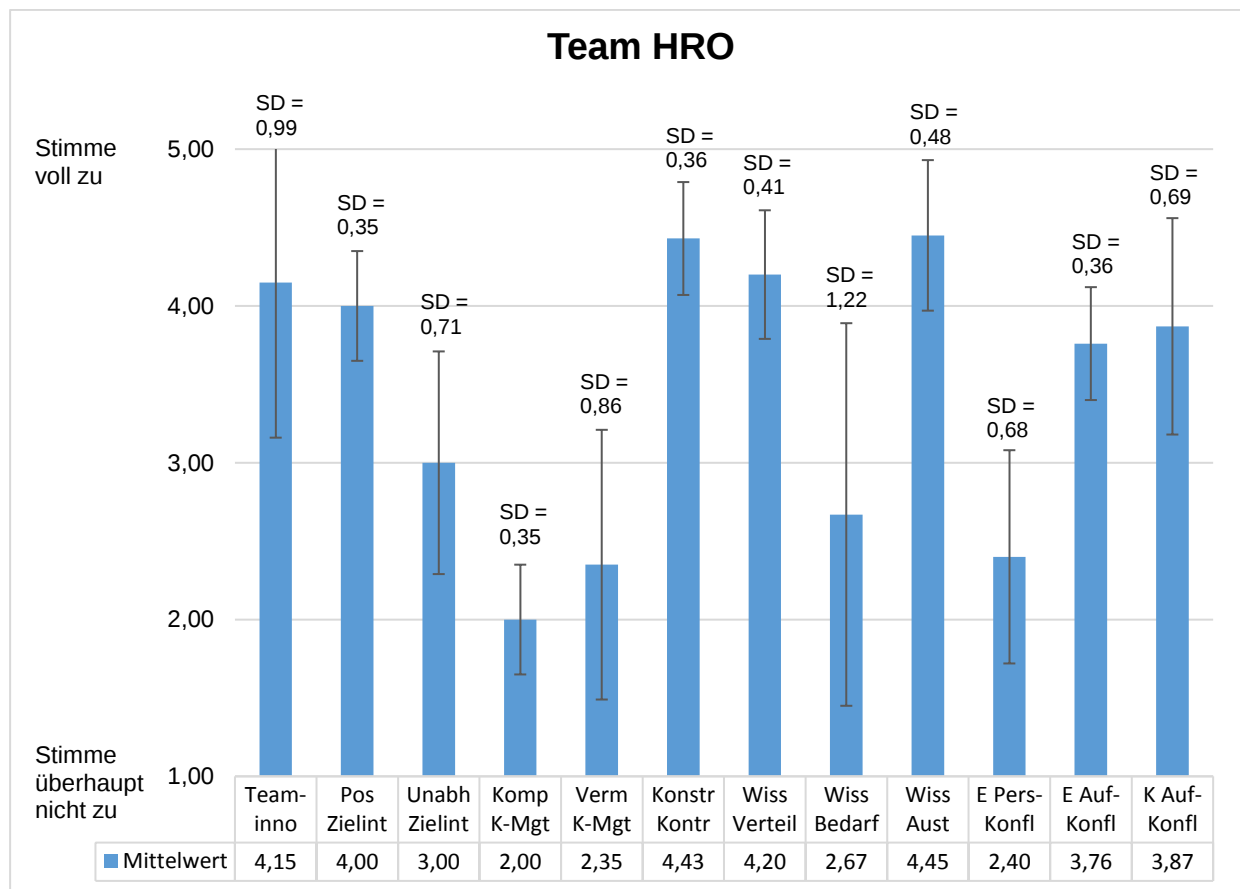
Team CNS



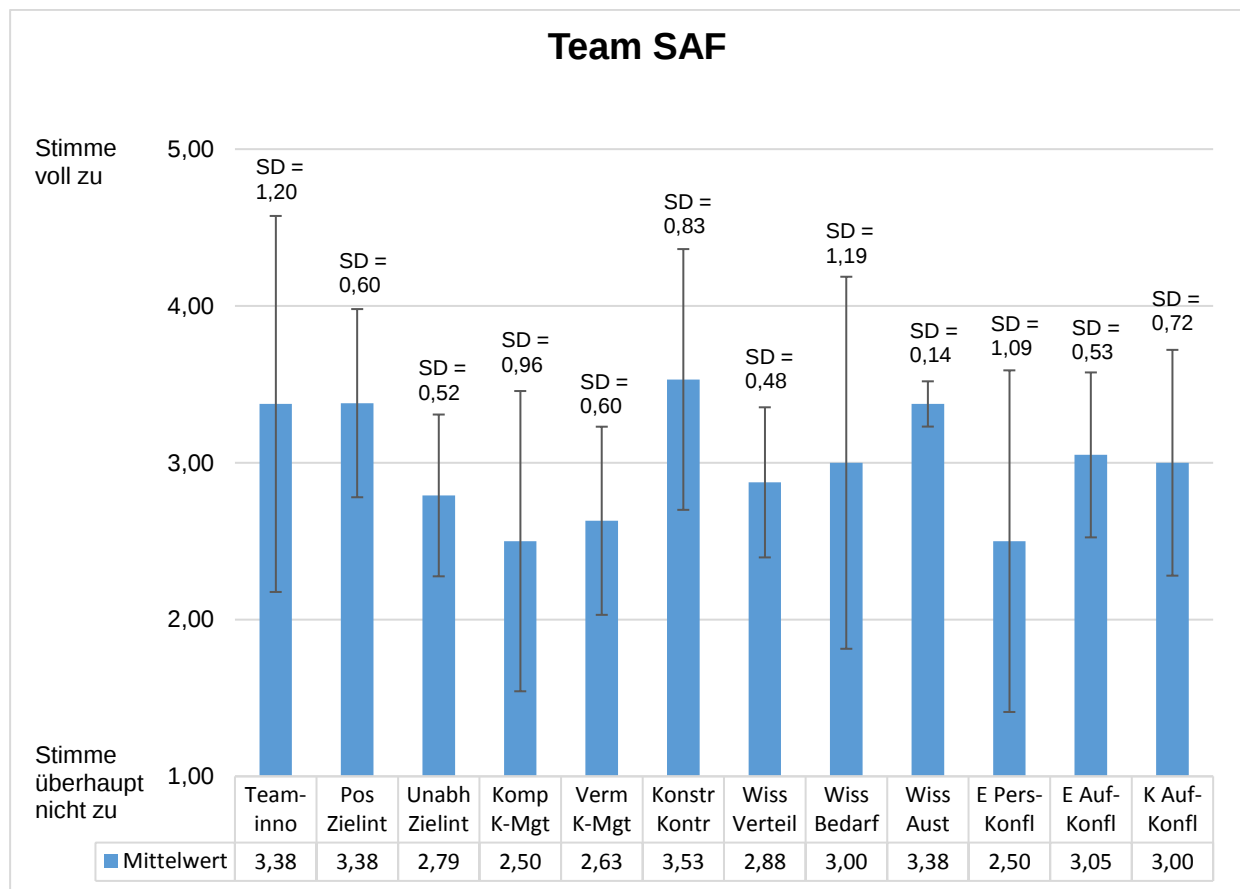
Team VC Projektleitung

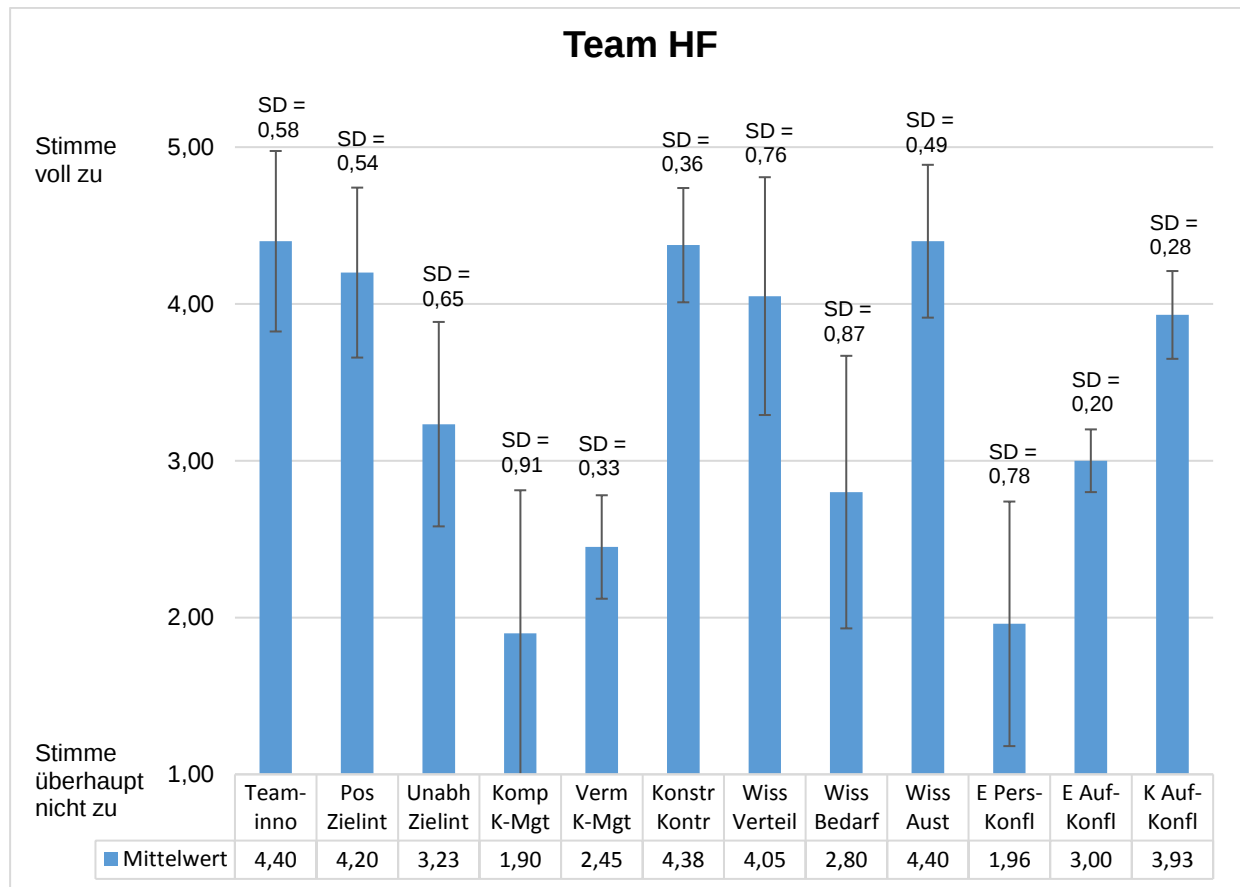


Team HRO

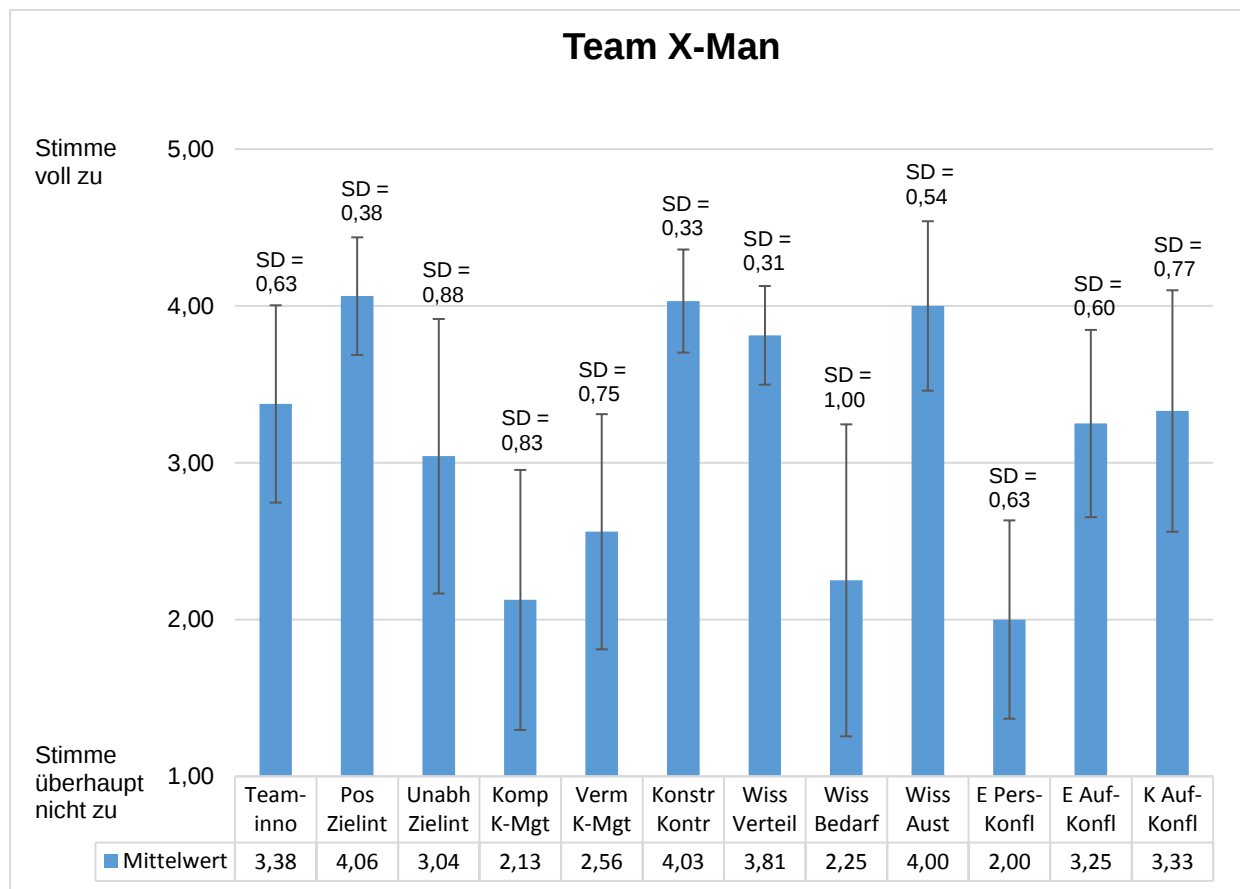


Team SAF

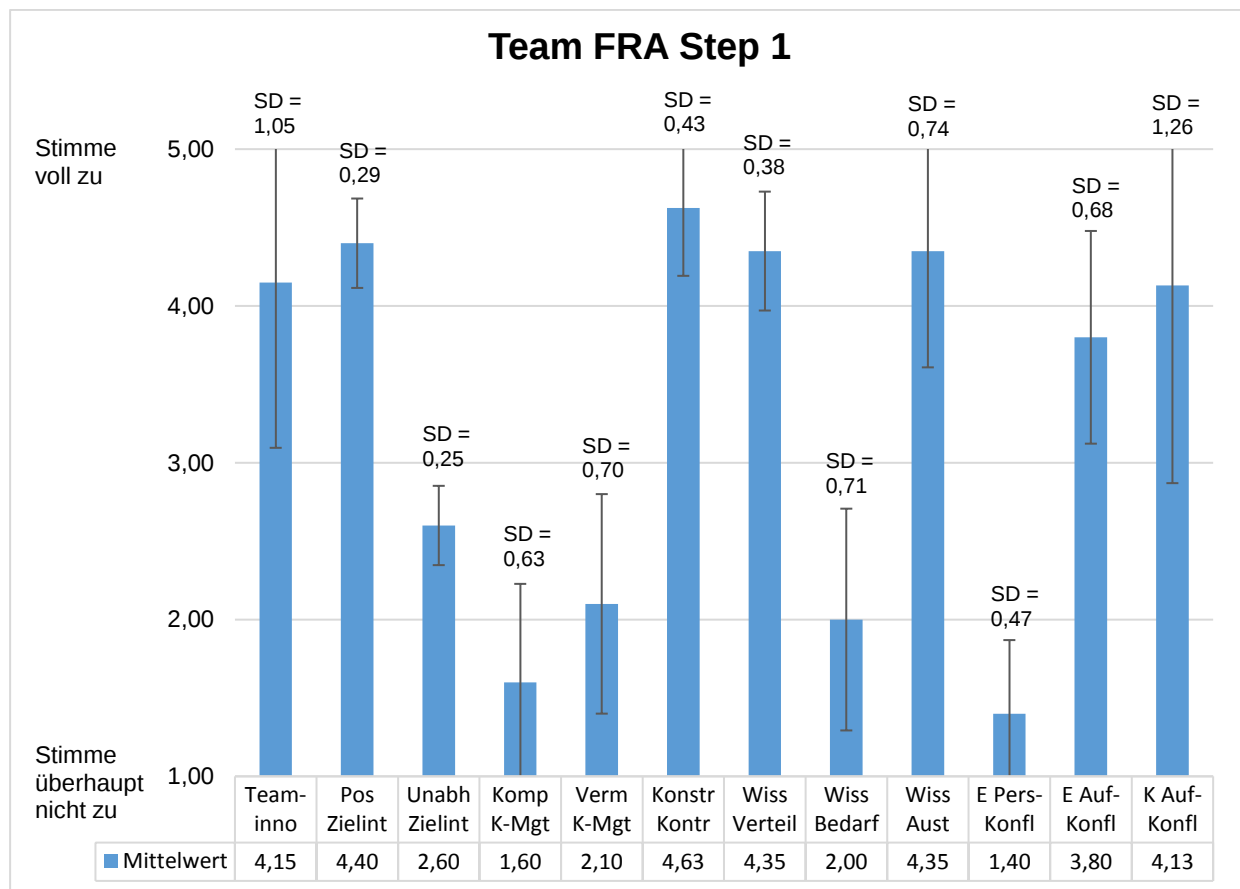


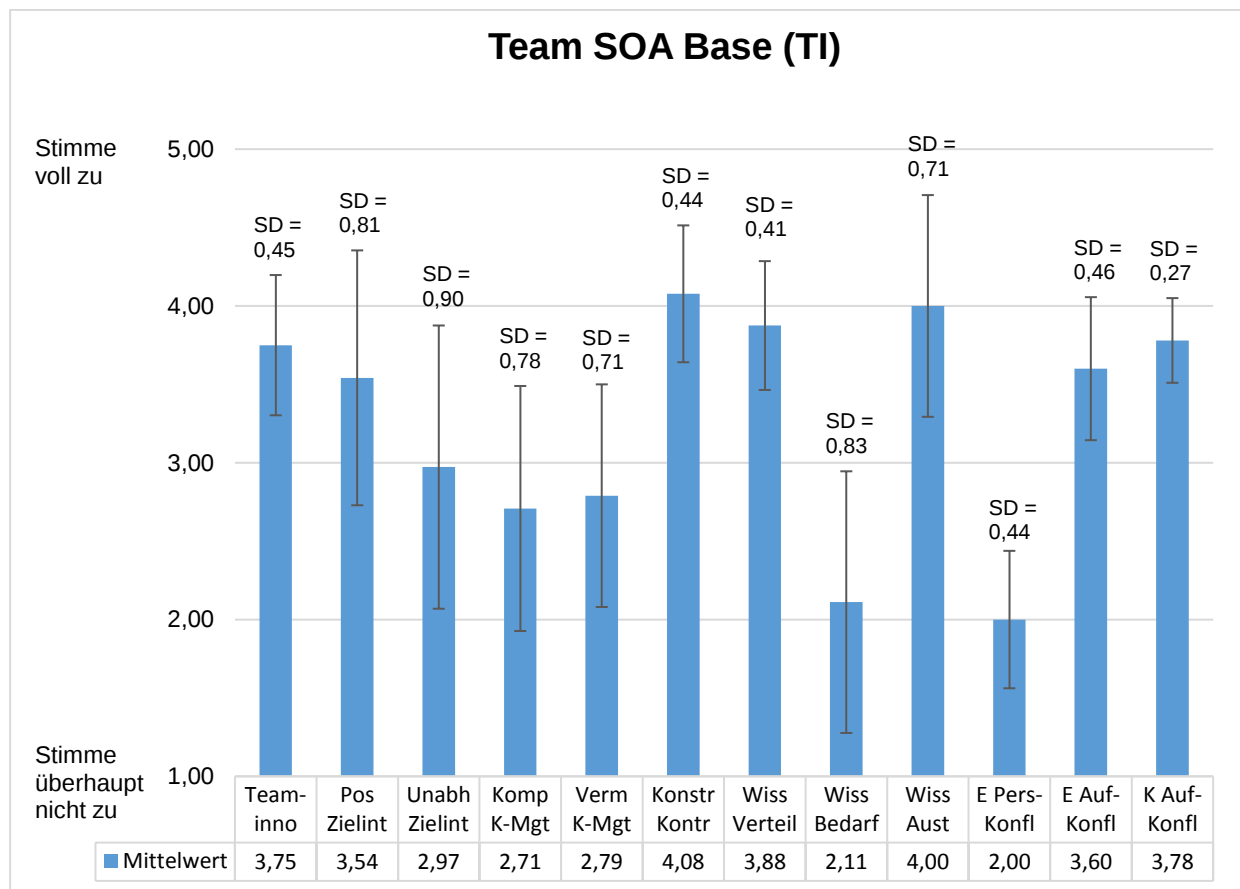
Team HF

Team X-Man

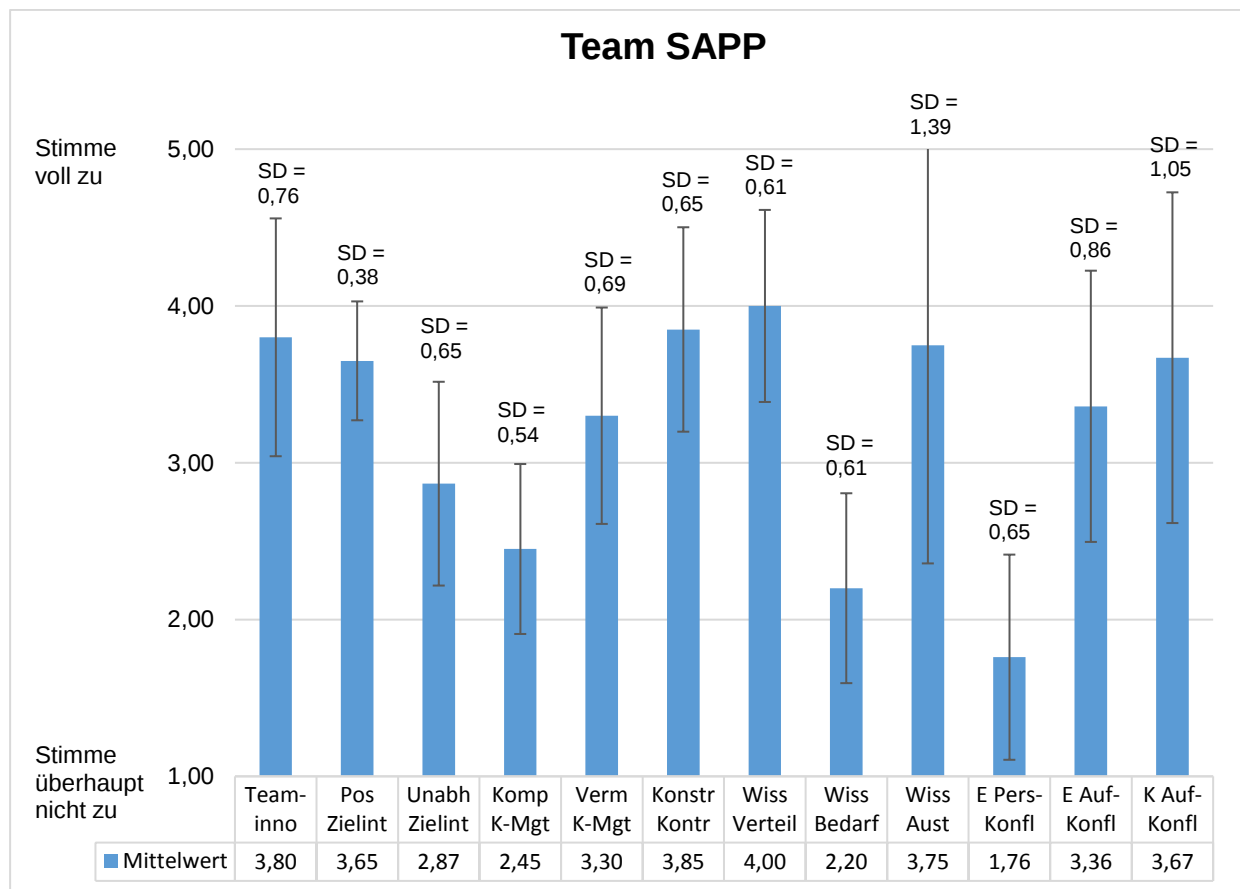


Team FRA Step 1

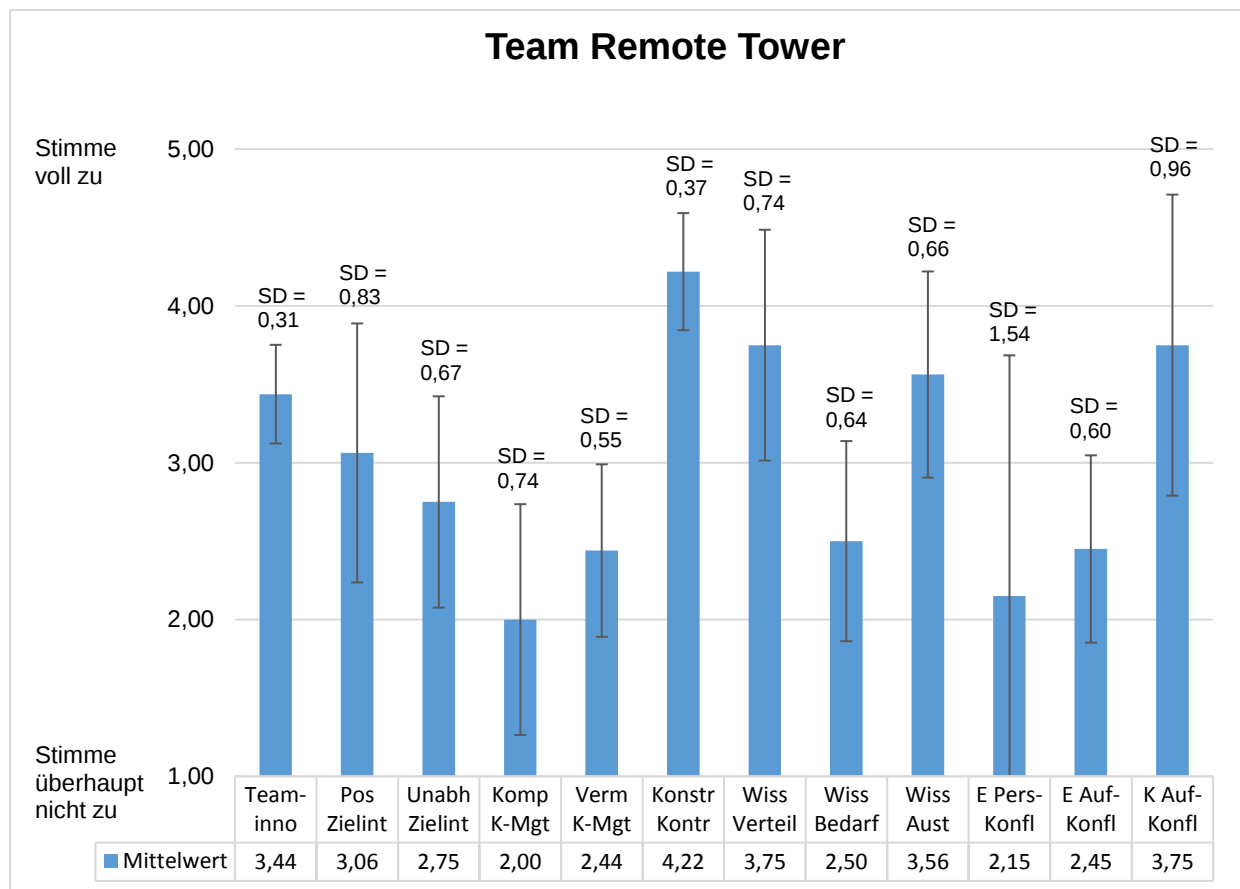


Team SOA Base (TI)

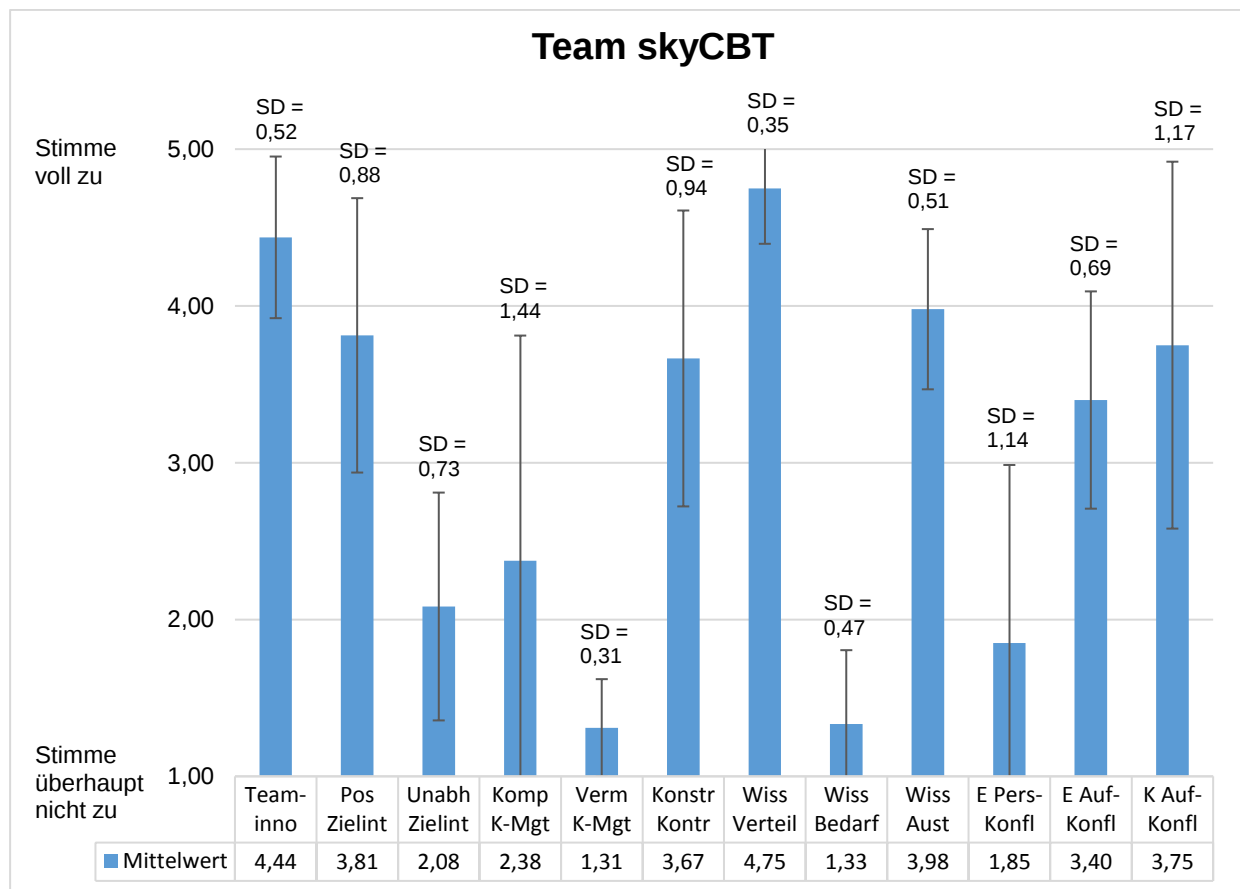
Team SAPP



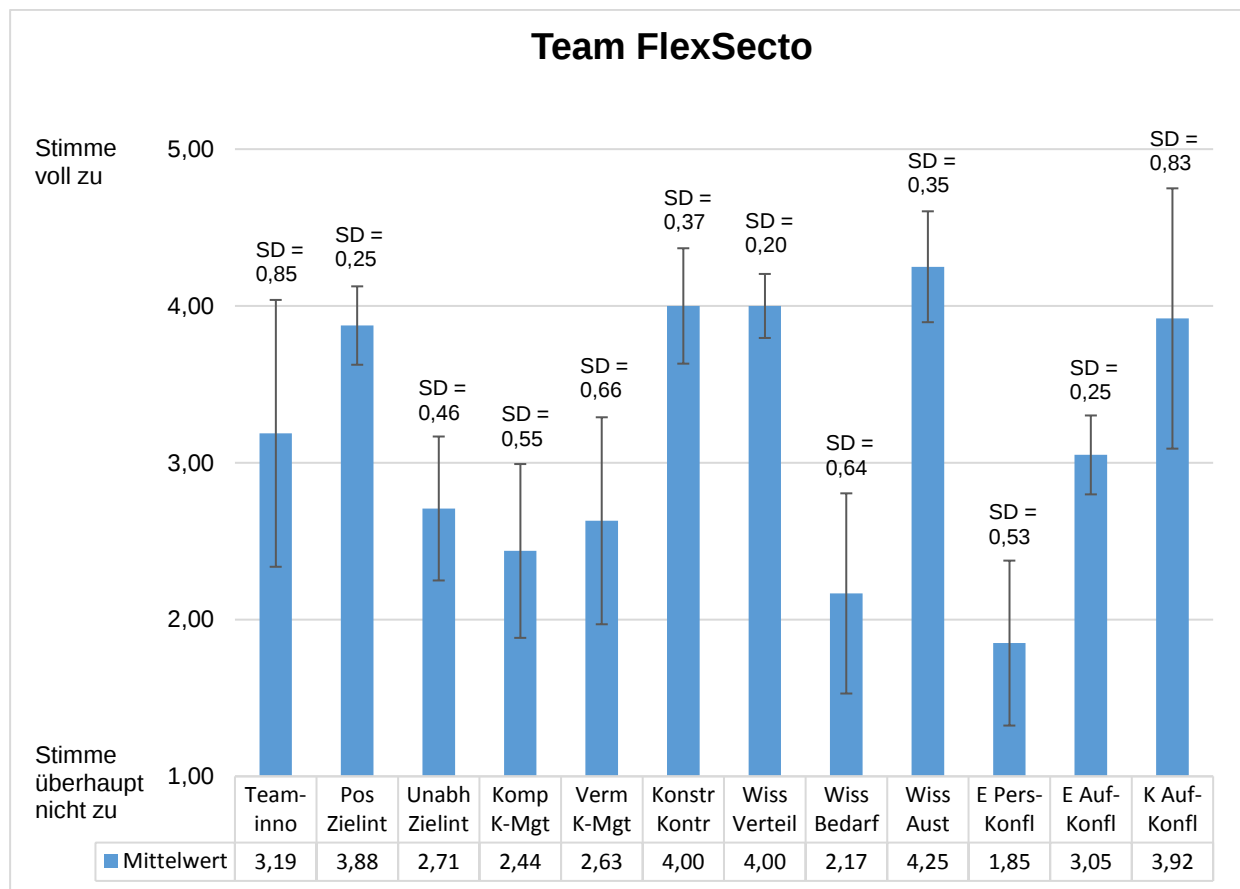
Team Remote Tower



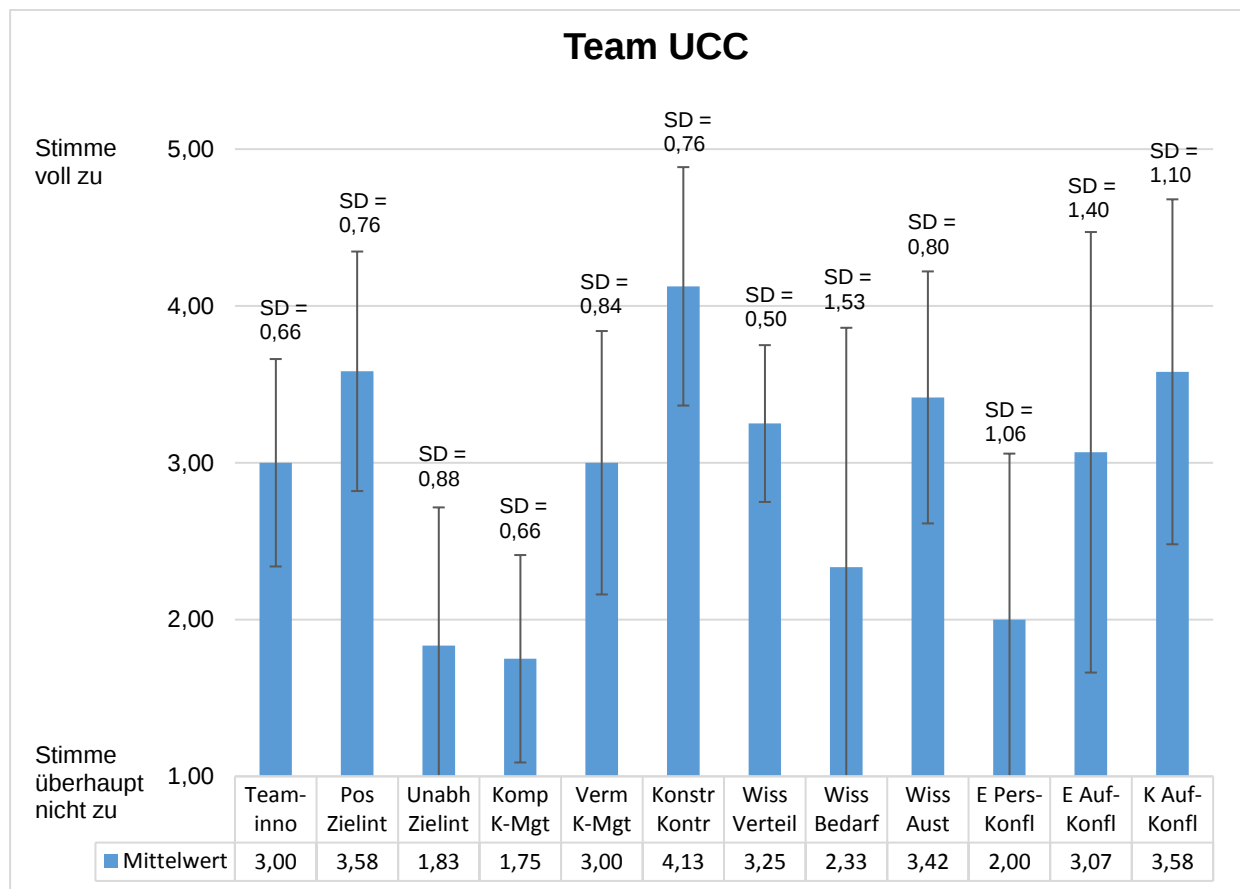
Team skyCBT



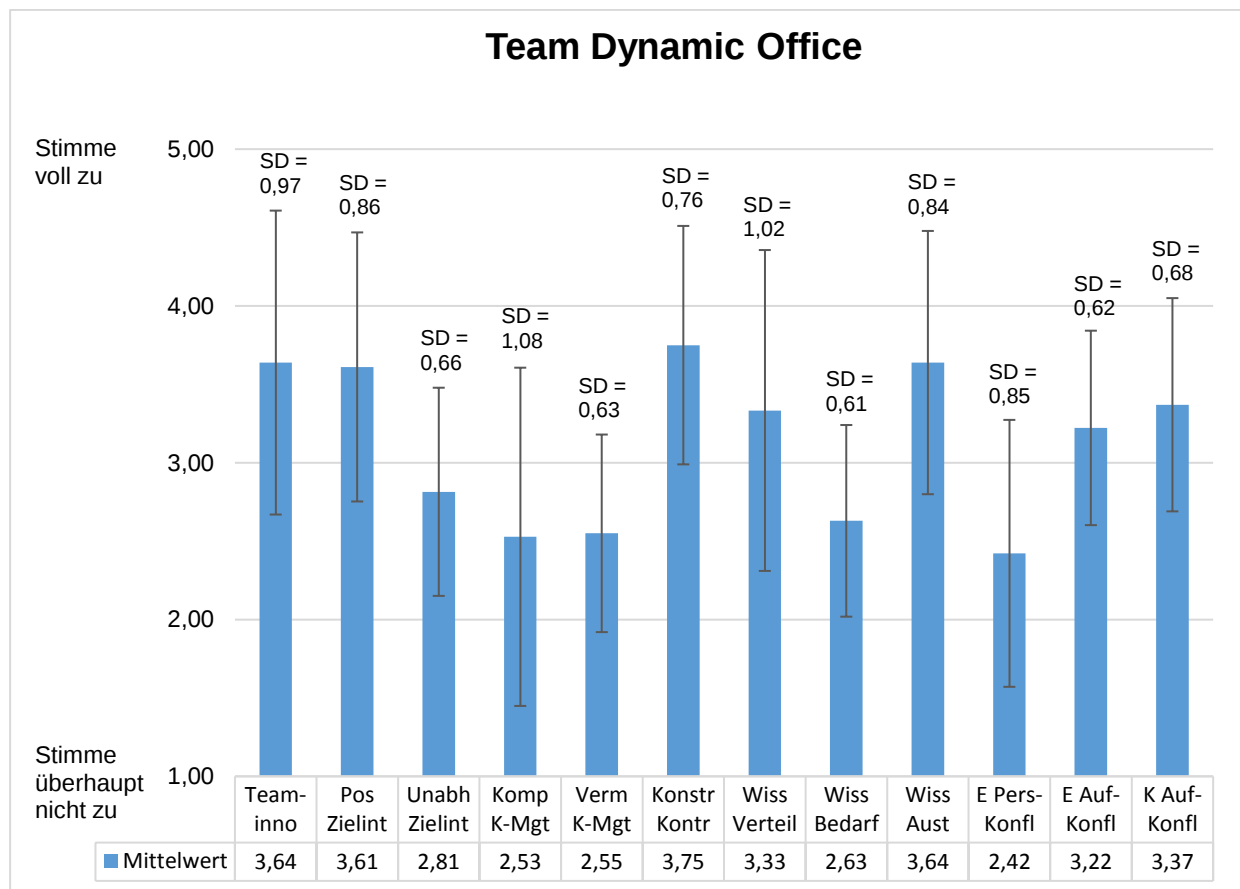
Team FlexSecto

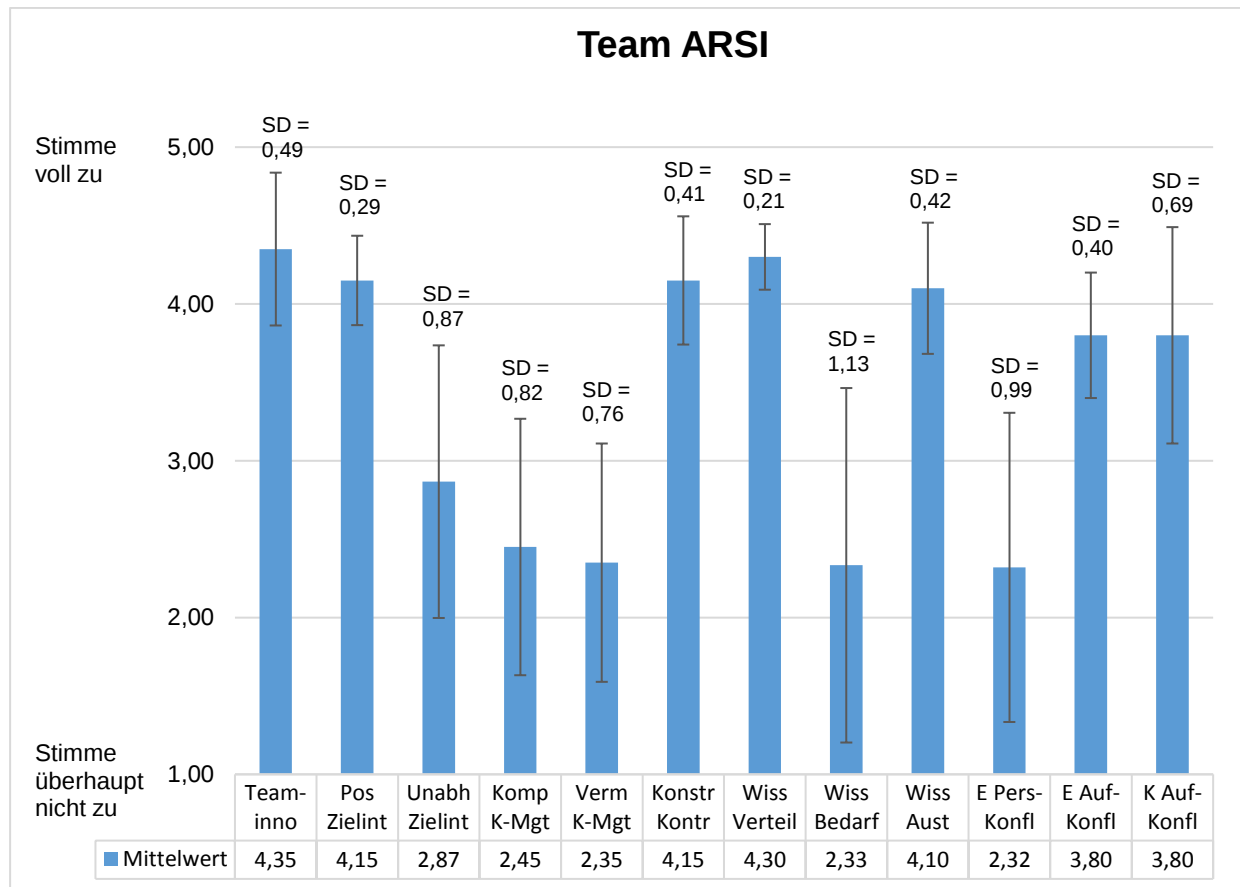


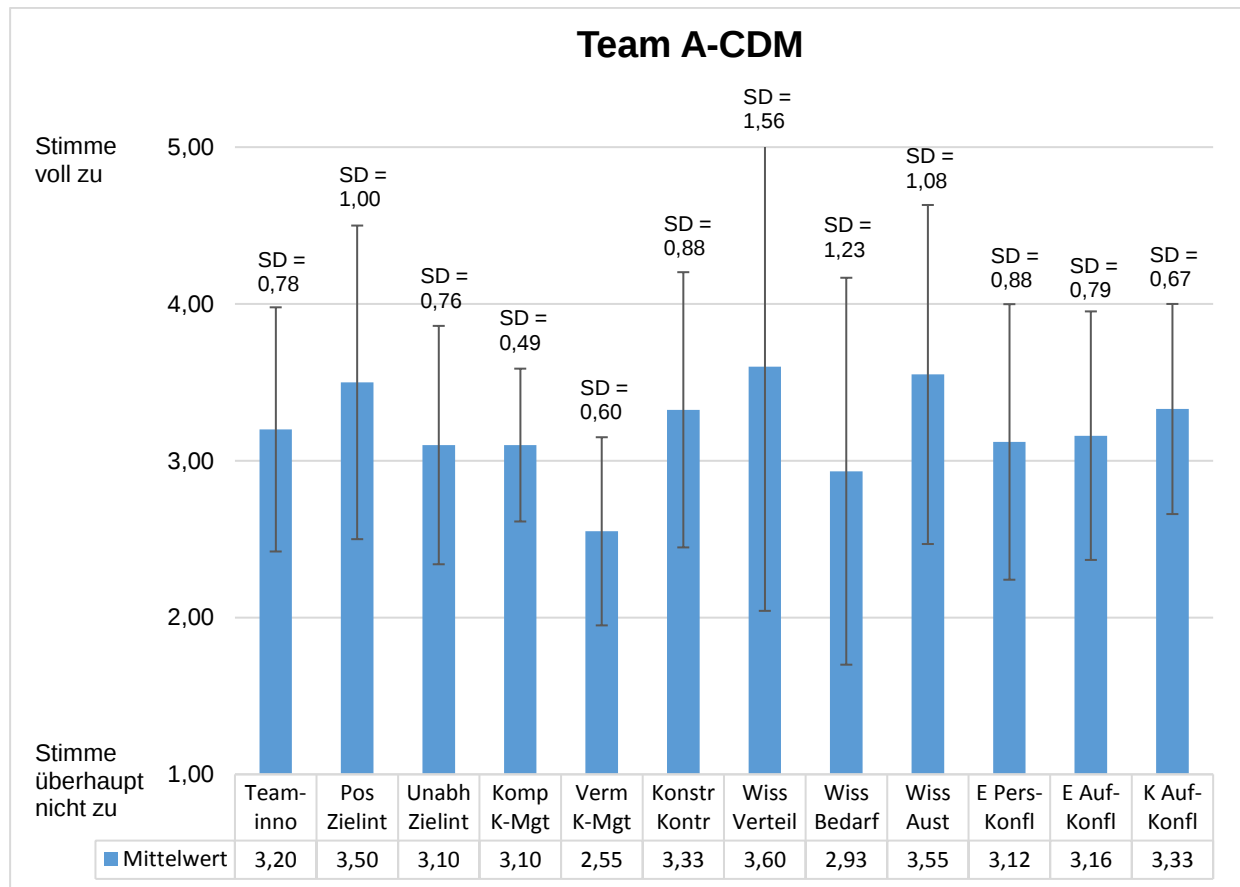
Team UCC



Team Dynamic Office



Team ARSI

Team A-CDM

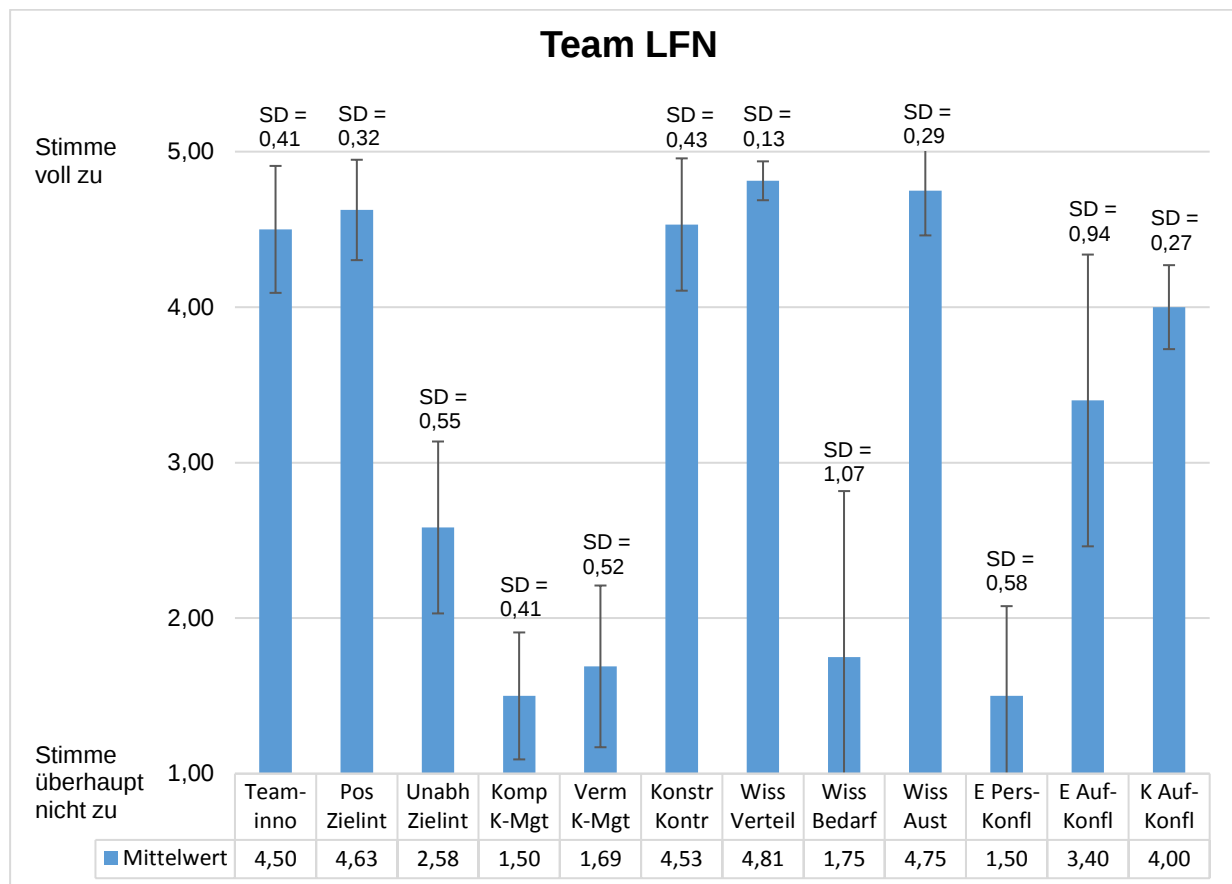
Anhang 9: Leitfaden Vorgespräch CCI-Workshop

Gesprächspunkte / Vorgehen:

1. Erklären, warum dieses Team für ein Vorgespräch ausgewählt wurde → sehr förderliche Ausprägungen in allen Dimensionen
2. Deskriptive Teamergebnisse spiegeln → jede einzelne Dimension durchgehen und erklären
3. Wahrnehmung der Teamleitenden / der Teammitglieder erfragen → Stimmen Ergebnisse mit eigener Wahrnehmung überein? Gibt es Abweichungen? Falls ja, wie sind diese zu erklären?
4. Absicht und Aufbau der nachfolgenden CCI-Workshops erklären
 - Ursprüngliches Ziel CCI-Forschungsprojekt: Konzept der CC in der UN-Praxis implementieren und nutzbar machen
 - Fallzentrierte Interventionsworkshops anhand der CCI-Methode
 - Untersuchung von Effekten auf die Nützlichkeit und Akzeptanz der Methode
 - Ergebnisse QUANT: gelingende CC = qualitativ fundierte Entscheidungen, mit welchen sich TN verbunden fühlen und einen Fortschritt im Innovationsprojekt bewirken. Ergebnisse qual: Hohe Qualität der Entscheidung bestätigt sich
 - Hohe Akzeptanz
 - Wirksamste Elemente: Perspektivenwechsel, gründliche Bearbeitung von Argumenten der Gegenposition & deren kritische Hinterfragung, systematische Erarbeitung und Verständnis der Sicht der Gegenpartei
 - Gesucht für diese Arbeit: 2 innovativ tätige Teams à 4-10 Personen
 - Zeitraum der Workshops: 21. März 2016 - 8. April 2016
5. zeitlicher Rahmen aufzeigen
 - 120 Min. Workshop, 45 Minuten - 1h Fokusgruppe
6. Nötige Voraussetzungen für CCI-Workshops prüfen:
 - Laufendes Innovationsprojekt oder innovative Tätigkeit?
 - Aktuell vorherrschende Kontroverse im Team (konkreter Fall)?
 - Vorhandensein eines soziokognitiven Konflikts (Sachkonflikt)?
 - Zwei unterschiedliche Positionen in Bezug auf den jeweiligen Fall?
 - Aktuelle Entscheidungssituation (unmittelbarer Entscheidungsdruck ist jedoch keine unbedingte Voraussetzung für CC)
 - Lösbarkeit des Falls während des Workshops
 - Heterogenität von Wissen im Team (fachliche Divergenz)?
 - Verfolgung eines gemeinsamen Ziels (positive Zielinterdependenz) & generell kooperativer Kontext?
7. Falls Voraussetzungen erfüllt: Nach grundsätzlichem Interesse und Verfügbarkeit für Teilnahme am CCI-Workshop fragen
8. Weitere Schritte klären → Informierung aller Teammitglieder, detaillierte Ausarbeitung des Workshop-Falls etc.

Anhang 10: Detaillierte Ergebnisbeschreibung Team LFN

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Mittelwerte und Standardabweichungen des LFN-Teams. In die Berechnung aller Dimensionen sind insgesamt $N = 4$ gültige Fälle eingegangen. Der Test auf Normalverteilung zeigt deren Vorhandensein in allen Skalen. Aufgrund der kleinen Stichprobengröße kann der Test jedoch nicht auf Signifikanz überprüft werden, somit können nur mit Vorsicht Aussagen zur Standardabweichung getroffen werden.



Teaminnovativität

Der Mittelwert der Dimension Teaminnovativität liegt bei $M = 4.50$ und weist eine Standardabweichung von $SD = 0.41$ auf.

Zielinterdependenz

Der Mittelwert der Dimension positive Zielinterdependenz (gemeinsame, positiv in Abhängigkeit stehende Teamziele) liegt bei $M = 4.63$ ($SD = 0.32$). Die Dimension unabhängige Zielinterdependenz (unabhängige Teamziele) erreicht einen Wert von $M = 2.58$ ($SD = 0.55$).

Konfliktmanagement

Der Mittelwert der Dimension kompetitives Konfliktmanagement (Konflikt wird als etwas angesehen, das es zu gewinnen oder zu verlieren gibt) liegt bei $M = 1.50$ ($SD = 0.41$). Die Dimension vermeidendes Konfliktmanagement (über Konflikte hinwegsehen und Diskussionen darüber minimieren) weist einen Mittelwert von $M = 1.69$ ($SD = 0.52$) auf. Die

Dimension Konstruktive Kontroverse (kooperative, integrative Art Konflikte zu lösen) erreicht einen Mittelwert von $M = 4.53$ ($SD = 0.43$).

Wissenskoordination

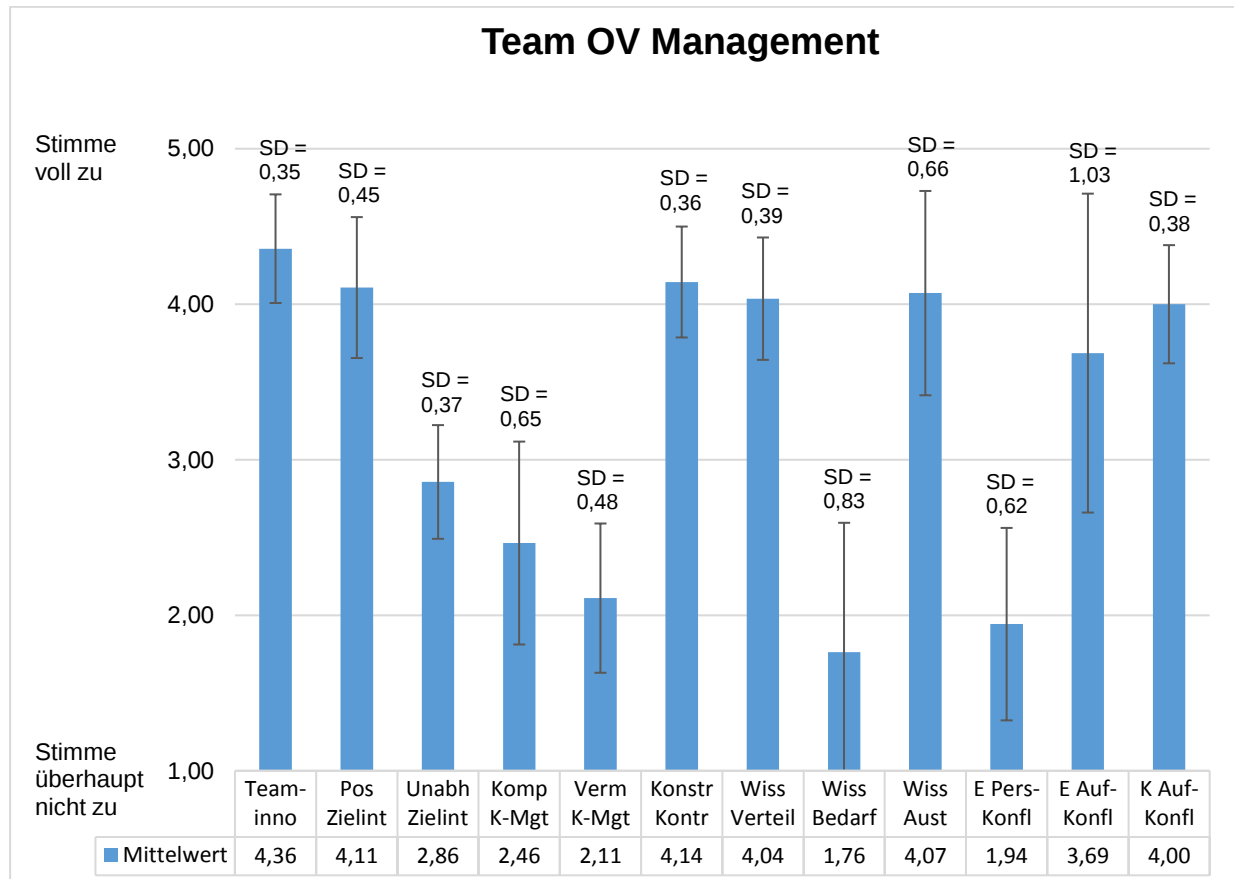
Die Dimension Wissensverteilung (Wissen über die Verteilung der vorhandenen Expertise im Team) weist einen Mittelwert von $M = 4.81$ ($SD = 0.13$) auf. Die Dimension Wissensbedarf (fehlendes Wissen im Team / tatsächlicher Wissensbedarf) erreicht einen Mittelwert von $M = 1.75$ ($SD = 1.07$). Die Dimension Wissensaustausch (effektiver Austausch von Wissen / Anwendung der Expertise) weist einen Mittelwert von $M = 4.75$ ($SD = 0.29$) auf.

Konflikttypen

Die Dimension emotionaler Personenkonflikt (Konflikte zielen auf die Person und sind emotional) weist einen Mittelwert von $M = 1.50$ ($SD = 0.58$) auf. Die Dimension emotionaler Aufgabenkonflikt (Konflikte beziehen sich auf die Sache und sind emotional) erreicht einen Mittelwert von $M = 3.40$ ($SD = 0.94$). Der Mittelwert der Dimension kognitiver Aufgabenkonflikt (Konflikte beziehen sich auf die Sache und sind ruhig und rational) liegt bei $M = 4.00$ ($SD = 0.27$).

Anhang 11: Detaillierte Ergebnisbeschreibung Team OV Management

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Mittelwerte und Standardabweichungen des OV Management-Teams. In die Berechnung aller Dimensionen sind insgesamt $N = 7$ gültige Fälle eingegangen. Da alle Dimensionen eine Standardnormalverteilung aufweisen, kann anhand der angegebenen Standardabweichung eine Aussage über das Ausmass der Streuung der Messwerte um den Mittelwert getroffen werden.



Teaminnovativität

Der Mittelwert der Dimension Teaminnovativität liegt bei $M = 4.36$ und weist eine Standardabweichung von $SD = 0.35$ auf. Die Standardabweichung gibt an, dass 68.26% der Messwerte ± 0.35 um den Mittelwert streuen und somit zwischen 4.01 und 4.71 liegen.

Zielinterdependenz

Der Mittelwert der Dimension positive Zielinterdependenz (gemeinsame, positiv in Abhängigkeit stehende Teamziele) liegt bei $M = 4.11$ ($SD = 0.45$). Die Dimension unabhängige Zielinterdependenz (unabhängige Teamziele) erreicht einen Wert von $M = 2.86$ ($SD = 0.37$).

Konfliktmanagement

Der Mittelwert der Dimension kompetitives Konfliktmanagement (Konflikt wird als etwas angesehen, das es zu gewinnen oder zu verlieren gibt) liegt bei $M = 2.46$ ($SD = 0.65$). Die Dimension vermeidendes Konfliktmanagement (über Konflikte hinwegsehen und

Diskussionen darüber minimieren) weist einen Mittelwert von $M = 2.11$ ($SD = 0.48$) auf. Die Dimension Konstruktive Kontroverse (kooperative, integrative Art Konflikte zu lösen) erreicht einen Mittelwert von $M = 4.14$ ($SD = 0.36$).

Wissenskoordination

Die Dimension Wissensverteilung (Wissen über die Verteilung der vorhandenen Expertise im Team) weist einen Mittelwert von $M = 4.04$ ($SD = 0.39$) auf. Die Dimension Wissensbedarf (fehlendes Wissen im Team / tatsächlicher Wissensbedarf) erreicht einen Mittelwert von $M = 1.76$ ($SD = 0.83$). Die Dimension Wissensaustausch (effektiver Austausch von Wissen / Anwendung der Expertise) weist einen Mittelwert von $M = 4.07$ ($SD = 0.66$) auf.

Konflikttypen

Die Dimension emotionaler Personenkonflikt (Konflikte zielen auf die Person und sind emotional) weist einen Mittelwert von $M = 1.94$ ($SD = 0.62$) auf. Die Dimension emotionaler Aufgabenkonflikt (Konflikte beziehen sich auf die Sache und sind emotional) erreicht einen Mittelwert von $M = 3.69$ ($SD = 1.03$). Der Mittelwert der Dimension kognitiver Aufgabenkonflikt (Konflikte beziehen sich auf die Sache und sind ruhig und rational) liegt bei $M = 4.00$ ($SD = 0.38$).

Anhang 12: Drehbuch CCI-Workshop Deutsch - Team LFN, Fall «Route KY251»

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
Einleitung						
1	10:30	Kurz vorstellen: - Melanie, 40% sg, Flight Attendant bei Swiss, Master Angewandte Psychologie, Master Thesis «Konflikt & Innovation», einerseits statistische Berechnungen mit Survey-Daten, andererseits Workshops, mit 2 Teams anhand CCI-Methode konkrete Praxisfälle bearbeiten & anschliessend Effekte erheben Überblick über gesamte Sequenz geben - <i>Workshop (Fall-Bearbeitung) ca. 110 Min.</i> - <i>30 Minuten Pause</i> - <i>Anschliessend Fokusgruppe mit Fragen zum Ergebnis und zur Methode (ca. 60h)</i> - <i>Ende: 14:30</i>	Ich	Präsentation	<i>Flipchart S.1</i>	2 Min.
2	10:32	Ablauf des Workshops vorstellen: 1. <i>Positionserarbeitung Position A & B</i> 2. <i>Präsentationen (Position A, Position B)</i> 3. <i>Challenging (Position A durch B & vice versa)</i> 4. <i>Positionswechsel & erneute Positionserarbeitung</i> 5. <i>Präsentationen (Position A, Position B)</i> 6. <i>Challenging (Position A durch B & vice versa)</i>	Ich	Präsentation	<i>Flipchart S.2</i>	3 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		7. <i>Ergebnisphase - Anstreben einer gemeinsamen Entscheidung</i> Ziel: - <i>Eine gemeinsame Lösung finden, zusammen auf eine Art Reise gehen, etwas erfahren und lernen</i> - <i>Ev. ist Zeit zu kurz, um bereits zu einer Entscheidung zu kommen. Trotzdem werdet ihr am Ende des Workshops zu einem Ergebnis kommen und an einem anderen Punkt stehen als ihr jetzt steht</i> Wichtig: - <i>Ich bin während des gesamten Workshops in der Rolle der Moderatorin und gebe euch klare Instruktionen zu jedem Schritt</i> - <i>Dabei halte ich mich genau an die vorgegebenen Zeitangaben</i> - <i>Wenn ich das Gefühl habe, dass ihr zu stark vom Thema abkommt, oder die vorgesehene Zeit überschreitet, werde ich eingreifen!</i>				
3	10:35	Zu bearbeitenden Fall «Route KY251» vorstellen: - <i>Zusammen durchdenken, ob Routenabschnitt dort belassen oder in Süden verschoben werden soll</i> - <i>Position A = Route A (heutige Route)</i> - <i>Position B = Route B (südliche Route)</i>	Ich	Präsentation	· Routenkarte A0 · <i>Flipchart S.3</i>	4 Min.
4	10:39	Gruppenzuteilung (zufällig → Lösli ziehen)	Ich	-	· Book marks	1 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
CCI-Methode						
0 Positionsbearbeitung						
0.1	10:40	Mit Position individuell vertraut machen <u>Instruktion:</u> - Zu Beginn setzt sich jetzt jeder 5 Minuten lang still mit seiner Position auseinander. - Verschafft euch dabei ein erstes Bild über eure Position und macht euch erste Gedanken dazu	Team	Einzelarbeit	· Routenkarte · A4-Blatt mit zu vertretenden Position (A/B)	5 Min.
0.2	10:45	Argumente für Position ausarbeiten <u>Instruktion:</u> - Arbeitet nun in den jeweiligen Sub-Teams zusammen und erarbeitet plausible und griffige Argumente, welche für die vorliegende Position sprechen - Ihr habt dafür 15 Minuten Zeit - Schreibt eure Argumente auf das Flipchart - Definiert anschliessend in jedem Sub-Team einen Sprecher, der die Argumente im nächsten Schritt präsentiert ➔ Flips der Position A (& B) laufend abreißen & an Stellwand heften!	Sub-Teams	Arbeit in Sub-Teams	· Routenkarte · A4-Blatt mit zu vertretenden Position (A/B) · Flipcharts · A: blaue Stifte · B: schwarze Stifte	15 Min.
1 Durchführung I						

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
1.1	11:00	Präsentation Sub-Team 1 (Position A) <u>Instruktion:</u> - Jedes Sub-Team präsentiert jetzt während 5 Minuten die Argumente seiner Position - Die Person, die nicht Sprecher ist, bringt sich ergänzend ein - Beim Präsentieren befürwortet ihr die Argumente eurer Position - Das andere Sub-Team hört aufmerksam zu und überlegt sich, wie den vorgetragenen Argumenten im nächsten Schritt begegnet werden könnte. - Ihr könnt euch beim Zuhören Notizen machen - Das Sub-Team 1, welches Position A ausgearbeitet hat beginnt	Sub-Team 1	Präsentation durch Sub-Team 1	· Flipchart mit erarbeiteten Argumenten für Position A · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 2	7 Min.
1.2	11:07	Präsentation Sub-Team 2 (Position B) <u>Instruktion:</u> - Jetzt präsentiert das Sub-Team 2 während 5 Minuten seine Argumente, welche ihr für Position B ausgearbeitet hat - Auch ihr befürwortet die Argumente für eure Position - Das andere Sub-Team hört zu und überlegt sich wie den vorgetragenen Argumenten im nächsten Schritt begegnet werden könnte - Auch ihr könnt euch Notizen machen, wenn ihr möchtet	Sub-Team 2	Präsentation durch Sub-Team 2	· Flipchart mit erarbeiteten Argumenten für Position B · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 1	6 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
1.3	11:13	Kritisches Hinterfragen der Position A durch B <u>Instruktion:</u> - Jedes Sub-Team (alle Personen, nicht nur Sprecher) hat jetzt nacheinander die Möglichkeit, während 5 Minuten die Argumente des anderen Sub-Teams zu hinterfragen und etwas zu «challengen» - Dadurch soll die <u>Belastbarkeit</u> der Argumente erprobt werden - Das angesprochene Team versucht, weiterhin die Argumente seiner Position zu vertreten und diese etwas zu «verteidigen» - Verteidigt die Argumente jedoch <u>nicht</u> mit der Absicht, <u>um jeden Preis eure Position durchbringen</u> zu können, sondern nur, wenn ihr auch wirklich davon überzeugt seid und hinter dem Argument stehen könnt - <i>Dieses Challengen soll noch nicht zu einer grösseren Debatte oder tieferen Diskussionen führen, sondern erst ein bisschen die Belastbarkeit der Argumente prüfen...</i> - Sub-Team 2 beginnt und «challenged» zuerst die Argumente der Position A	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 2 und 1	· Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	7 Min.
1.4	11:20	Kritisches Hinterfragen der Position B durch A <u>Instruktion:</u> - Jetzt wechselt ihr: Jetzt «challenged» Sub-Team 1 während 5 Minuten die Argumente	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 1 und 2	· Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		der Position B und das angesprochene Sub-Team 2 steht für seine Argumente ein				
2 Positionswechsel						
2.1.	11:25	Argumente für getauschte Position ausarbeiten <u>Instruktion:</u> - Die beiden Sub-Teams wechseln jetzt ihre Positionen und zwar auch gerade <u>räumlich</u> ➔ <i>warten bis Plätze eingenommen</i> - Jetzt versetzt ihr euch ganz in die neue Position und arbeitet während 10 Minuten plausible und griffige Argumente aus, welche für diese Position sprechen - Schreibt eure Argument wieder auf das Flipchart - Ihr könnt dabei <u>Argumente des vorherigen Teams</u>, die sinnvoll findet, gerne <u>aufnehmen</u> ➔ schreibt diese jedoch noch einmal neu auf euer Flipchart auf - Und bestimmt wieder einen Sprecher für die anschließende Präsentation der Argumente	Sub-Teams	Arbeit in Sub-Teams	· A4-Blatt mit zu vertretenden Position (A/B) · Flipcharts mit bestehenden Argumenten der Positionen A & B · <i>Neue Flipcharts</i> · A: <i>blaue</i> Stifte · B: schwarze Stifte	12 Min.
3 Durchführung 2						
3.1.	11:37	Präsentation Sub-Team 2 (Position A) <u>Instruktion:</u>	Sub-Team 2	Präsentation durch Sub-Team 2	· Flipchart mit vorhandenen und ergänzten Argumenten für Position A	7 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Jedes Sub-Team präsentiert jetzt wieder während 5 Minuten die Argumente seiner Position - Die Person, die nicht Sprecher ist, bringt sich ergänzend ein - Beim Präsentieren befürwortet ihr die Argumente eurer Position - Das andere Sub-Team hört aufmerksam zu und überlegt sich, wie den vorgetragenen Argumenten im nächsten Schritt begegnet werden könnte. - Ihr könnt euch beim Zuhören Notizen machen - Das Sub-Team 2, welches Position A ausgearbeitet hat beginnt			· Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 1	
3.2	11:44	Präsentation Sub-Team 1 (Position B) <u>Instruktion:</u> - Jetzt präsentiert das Sub-Team 1 während 5 Minuten seine Argumente, welche ihr für Position B ausgearbeitet hat - Auch ihr befürwortet die Argumente für eure Position - Das andere Sub-Team hört zu und überlegt sich, wie den vorgetragenen Argumenten im nächsten Schritt begegnet werden könnte - Auch ihr könnt euch Notizen machen, wenn ihr möchtet	Sub-Team 1	Präsentation durch Sub-Team 1	· Flipchart mit vorhandenen und ergänzten Argumenten für Position B · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 2	6 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
3.3	11:50	Kritisches Hinterfragen der Position A durch B <u>Instruktion:</u> - Jedes Sub-Team (alle Personen, nicht nur Sprecher) hat jetzt wieder nacheinander die Möglichkeit, während 5 Minuten die Argumente des anderen Sub-Teams zu hinterfragen und etwas zu «challengen» - Dadurch soll wieder die Belastbarkeit der Argumente erprobt werden - Das angesprochene Team versucht, wieder die Argumente seiner Position zu vertreten und diese etwas zu «verteidigen» - Verteidigt die Argumente jedoch weiterhin <u>nicht mit der Absicht</u>, um jeden Preis eure Position durchbringen zu können, sondern nur, wenn ihr auch wirklich davon überzeugt seid und hinter dem Argument stehen könnt - <i>Dieses Challengen soll noch nicht zu einer grösseren Debatte oder tieferen Diskussionen führen, sondern erst ein bisschen die Belastbarkeit der Argumente prüfen...</i> - Sub-Team 1 beginnt und «challenged» zuerst die Argumente der Position A von Sub-Team 2	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 1 und 2	Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	7 Min.
3.4	11:57	Kritisches Hinterfragen der Position B durch A <u>Instruktion:</u>	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 2 und 1	Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Jetzt wechselt ihr: Jetzt «challenged» Sub-Team 2 während 5 Minuten die Argumente der Position B und das angesprochene Sub-Team 1 steht für seine Argumente ein			für Positionen A & B	
4 Ergebnisphase - Heranführung an eine gemeinsame Entscheidung						
4	12:02	<u>Instruktion:</u> - Ihr erreicht jetzt die Ergebnisphase - Dabei verlasst ihr das Befürworten und Verteidigen der Argumente einer Perspektive und versucht, gemeinsam eine Entscheidung anzustreben - <i>Das Ergebnis endet idealerweise in einer konsensbasierten Entscheidung, es kann jedoch auch gut sein, dass die Zeit heute zu kurz ist, um zu einer Entscheidung zu kommen.</i> - <i>Trotzdem werdet ihr am Ende ein gewisses Ergebnis erreicht haben und an einem anderen Punkt stehen als noch zu Beginn</i>	Ich	Erklären	-	3 Min.
Telescoping Phase 1 - Auswahl der wichtigsten Argumente						
4.1	12:05	Auswahl der wichtigsten Argumente durch TN <u>Instruktion:</u> - In einem ersten Schritt geht jetzt jeder von euch während 5 Minuten noch einmal still für sich alle <u>Argumente beider Positionen</u> durch, wägt sie gegeneinander ab und wählt dann 3 Argumente aus, die er persönlich am wichtigsten findet	Team	Einzelarbeit	· A4-Blätter · Bleistifte	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Überlegt euch auch, warum ihr gerade dieses Argument wichtig findet und ausgewählt habt - Haltet die 3 wichtigsten Argumente auf einem Blatt Papier fest				
Telescoping Phase 2 - Erklären der Selektion (Begründungen statt Modifikationen der Argumente erfassen)						
4.2	12:10	Durchgehen jedes Arguments, Anhörung & Erfassung der Begründungen <u>Instruktion:</u> - Ich jetzt gehe während 10 Minuten alle Argumente durch und frage euch, was eure Gründe sind für eure Auswahl - Es geht jetzt nicht mehr darum, andere zu überzeugen oder Argumente zu verteidigen, sondern nur darum, dass ihr gegenseitig versteht, warum jemand dieses Argument als besonders wichtig erachtet Beginn beim ersten Argument: - Wer hat dieses Argument ausgewählt? - Warum findest du dieses Argument besonders wichtig und hast du es ausgewählt?	Ich & Team	Fragen durch mich & Antworten darauf	· Flipcharts A & B: Zahl vor ausgewählte Argumente setzen · Neues Flipchart mit Begründungen der ausgewählten Argumente anfertigen · Für gleiche Argumente jeweils eigene Begründung erfassen (grüner Stift)	10 Min.
«Telescoping» Phase 3 - Betrachtung der Argumentauswahl und deren Begründungen						
4.3	12:20	Ausgewählte Argumente & Begründungen zusammenfassen. Eigenschaften/Potential für die schlussendliche Entscheidung aufzeigen	Ich	Präsentation	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen	2 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		<u>Input:</u> - Zusammengefasst wird ersichtlich, dass über beide Positionen hinweg diese Argumente aus eurer Sicht die wichtigsten sind - Und dies sind die Begründungen dazu, warum ihr gerade diese Argumente als die wichtigsten empfindet - (In diesen Begründungen werden sogar erste Eigenschaften der schlussendlichen Lösung / Anforderungen an die schlussendliche Lösung ersichtlich. Die Lösung soll x sein, y-Charakter aufweisen oder z berücksichtigen, ...)				
Telescoping - Ergebnis- resp. Entscheidungsfindung						
4.4	12:22	Überlegungen zu Ergebnis / Entscheidung auf Grundlage von Auswahl und Begründungen <u>Instruktion:</u> - Nehmt euch jetzt noch einmal jeder für sich 2-3 Minuten Zeit und betrachtet noch einmal ganz in Ruhe die wichtigsten Argumente inklusive der Gründe für eure Auswahl - Überlegt euch, was dies jetzt für euch im Hinblick auf eine Entscheidung bedeutet	Team	Frage ins Plenum	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen	3 Min.
4.5	12:25	Formulierung Ergebnis: <u>Frage:</u> - Zu was für einem Ergebnis kommt ihr heute, zum jetzigen Zeitpunkt?	Team	Frage ins Plenum	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen	5-20 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Was denkt ihr, was ist heute euer Ergebnis als Gruppe? (Wenn absolut kein nennbares Ergebnis zustande kommt: - Wie weit seid ihr heute gekommen? - Gibt es vielleicht eine Tendenz zu einer Entscheidung? - Was habt ihr gelernt?) → Ergebnis einrahmen!				
Weitere Schritte						
5	12:30 / 12:45	<u>Frage:</u> - Auf Grundlage des heutigen Ergebnisses, wie könnten bei euch weitere Schritte aussehen?	Ich	Frage ins Plenum	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen · «Ergebnis»	10 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
Ende des Workshops						
6	12:55	Dank & weiteres Vorgehen - Wir sind somit am Ende des Workshops angelangt - Herzlichen Dank für eure tolle Mitarbeit! - Wir machen jetzt eine halbe Stunde Pause und treffen uns um 13:25 wieder hier im Raum für die Fokusgruppe	Ich	Erklären	-	1 Min.

Anhang 13:Drehbuch CCI-Workshop Englisch - Team OV Management, Fall «Para display philosophy»

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
Einleitung						
1	13:00	Kurz vorstellen: - Melanie, 40% sg, rest of the time: Master Applied Psychology & Flight Attendant for Swiss, Master Thesis «Conflict & Innovation», on the one hand statistical analysis with the survey data you filled in, on the other hand conduction of workshops with two teams by applying a specific method (CCI), in order to see if this method helps you in dealing with an actual and controversial case in your innovative project Überblick über gesamte Sequenz geben - <i>Workshop (work on the case) ca. 100 Min.</i> - <i>10 minutes break</i> - <i>Subsequent focus group with questions about your outcome and the method (ca. 45 min.)</i> - <i>End: 16:00</i>	Ich	Präsentation	· <i>Flipchart S.1</i>	2 Min.
2	13:02	Workshop steps: 8. <i>Elaboration of positions</i> 9. <i>Presentations (Position A, Position B)</i> 10. <i>Challenging (Position A by B & vice versa)</i> 11. <i>Position switch & elaboration of positions</i> 12. <i>Presentations (Position A, Position B)</i>	Ich	Präsentation	· <i>Flipchart S.2</i>	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		13. Challenging (Position A by B & vice versa) 14. Result phase - Strive for a joint decision → Single sub steps, where I will guide you through Goal: - Find a joint solution, a common solution - It is absolutely possible that time is too short to come to a joint decision today - Nevertheless, you will reach some kind of result or outcome today, you will stand at a different point at the end of the workshop than where you have been at the beginning Important: - During the entire workshop I will take the role of the moderator and I will give you clear instructions for each step you are going through - While doing so, I will stick to the time, which is foreseen for each step - <i>If I have the feeling that you get off track in terms of content or time I will intervene</i> - Recording: for subsequent analysis I have to record W & FG, data will only be used by me for analysis and will not go anywhere else				
3	13:07	Introduction of the case «Para display philosophy»: - Position A = Para display A (x,y,z) - Position B = Para display B (x,y,z) - The future goal is the harmonisation of this para display	Ich	Präsentation	· Routenkarte A0 · <i>Flipchart S.3</i>	3 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Today, you will take the first step towards how this issue could be solved				
4	13:10	Group allocation: - <i>It would be beneficial if Mathias (Team 1) and Johann (Team 2) would be in different teams, because of their specific operational knowledge in this case</i> - <i>And the rest of you can pick one of these little papers to allocate yourselves randomly</i> → Lösli ziehen & Plätze einnehmen → After everybody has seated I will give you the first instruction	Ich	-	· Book marks	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
CCI-Methode						
0 Positionsbearbeitung						
0.1	13:15	Mit Position individuell vertraut machen <u>Instruktion:</u> - <i>To start, each team now sits together for 4 minutes to get familiar with its position and to gain an overview over it</i> - <i>Clarify, what your position is all about and check if you all in your team understand the content of your position</i>	Team	Einzelarbeit / Gruppenarbeit	· A4-Blatt mit zu vertretenden Position (A/B)	5 Min.
0.2	13:20	Argumente für Position ausarbeiten <u>Instruktion:</u>	Sub-Teams	Arbeit in Sub-Teams	· A4-Blatt mit zu vertretenden Position (A/B)	15 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Now, you start working together in the team by working out plausible and sound arguments in favour of your position - You have 15 minutes for doing so - Write your arguments on the flipchart - At the end of this session, define a presenter, who is going to present the arguments in the next step → Flips der Position A (& B) laufend abreissen & an Stellwand heften!			· <i>Flipcharts</i> · A: <i>blaue Stifte</i> · B: <i>schwarze Stifte</i>	
1 Durchführung I						
1.1	13:35	Präsentation Sub-Team 1 (Position A) <u>Instruktion:</u> - Now you can all come to the front - Each team presents the arguments of its position for 4 minutes - The members, who do not act as speakers take a supplementary role - While presenting, you advocate the arguments of your position, that means you support them - The other team listens carefully and thinks about how to encounter the presented arguments in the next step - You can take notes while listening - Team 1, which elaborated position A begins	Sub-Team 1	Präsentation durch Sub-Team 1	· Flipchart mit erarbeiteten Argumenten für Position A · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 2	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		→ <i>Other team members of team one: Is there anything you would like to add?</i>				
1.2	13:40	Präsentation Sub-Team 2 (Position B) <u>Instruktion:</u> - Now, team 2 presents their arguments, which they have elaborated for position B, for 4 minutes - You too, advocate and support the arguments of your position while presenting - The other team listens and thinks about how to encounter the presented arguments in the next step - You too can take notes while listening	Sub-Team 2	Präsentation durch Sub-Team 2	· Flipchart mit erarbeiteten Argumenten für Position B · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 1	5 Min.
1.3	13:45	Kritisches Hinterfragen der Position A durch B <u>Instruktion:</u> - Each team, one after the other, has now the possibility to challenge and question the arguments of the other team for 4 minutes - The aim is to test the <u>robustness</u> of the presented arguments - While being challenged, the addressed team continues to advocate the arguments of their position and tries to “defend” them - But: <u>do not defend your arguments with the sole aim to “push through” your position at all costs, only if you are really convinced about the argument and still think that it makes sense!</u>	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 2 und 1	· Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- <i>This challenging step should not yet lead to deeper discussions. It only serves as a first test of the robustness of the arguments</i> - Team 2 begins and challenges first the arguments of position A from team 1				
1.4	13:50	Kritisches Hinterfragen der Position B durch A <u>Instruktion:</u> - <i>Now you change and team 1 challenges the arguments of position B for 4 minutes. The addressed team 2 advocates/defends their arguments</i>	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 1 und 2	· Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	5 Min.
2 Positionswechsel						
2.1	13:55	Argumente für getauschte Position ausarbeiten <u>Instruktion:</u> - <i>Now the two teams switch positions, not only mentally but also by <u>physically switching</u> their working positions in the room</i> - <i>May I ask you to take your new position</i> ➔ <i>warten bis Plätze eingenommen</i> - <i>Now, you mentally put yourselves deep into the new position and work out plausible and sound arguments in favour of THIS position</i> - <i>You have about 10 minutes</i> - <i>Again, write your arguments on the flipcharts</i>	Sub-Teams	Arbeit in Sub-Teams	· A4-Blatt mit zu vertretenden Position (A/B) · Flipcharts mit bestehenden Argumenten der Positionen A & B · Neue Flipcharts · A: blaue Stifte · B: schwarze Stifte	12 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- You can take over arguments of the former team, of which you think are good and useful → but write them down again! - Afterwards, define a presenter, who is going to present the arguments in the next step				
3 Durchführung 2						
3.1.	14:07	Präsentation Sub-Team 2 (Position A) <u>Instruktion:</u> - Now you can all come to the front again - Each team again presents the arguments of its position for 4 minutes - The members, who do not act as speakers take a supplementary role - While presenting, you again advocate the arguments of your position - The other team listens carefully and thinks about how to encounter the presented arguments in the next step - You again can take notes while listening - Team 2, which elaborated position A, begins → Other team members of team one: Is there anything you would like to add?	Sub-Team 2	Präsentation durch Sub-Team 2	· Flipchart mit vorhandenen und ergänzten Argumenten für Position A · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 1	5 Min.
3.2	14:12	Präsentation Sub-Team 1 (Position B) <u>Instruktion:</u>	Sub-Team 1	Präsentation durch Sub-Team 1	· Flipchart mit vorhandenen und ergänzten	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Now, team 1 presents their arguments, which they have elaborated for position B, for 4 minutes - You too, advocate and support the arguments of your position while presenting - The other team listens and thinks about how to encounter the presented arguments in the next step. You can take notes			Argumenten für Position B · Notizblätter für zuhörendes Sub-Team 2	
3.3	14:17	Kritisches Hinterfragen der Position A durch B <u>Instruktion:</u> - Each team, one after the other, has now again the possibility to challenge and question the arguments of the other team for about 4 minutes - Again, the aim is to test the <u>robustness</u> of the presented arguments - While being challenged, the addressed team continues to advocate the arguments of their position and tries to “defend” them - But again: <u>do not defend your arguments with the sole aim to “push through” your position at all costs, only if you are really convinced about the argument and still think that it makes sense!</u> - (This challenging step should not yet lead to deeper discussions, but only serve as a first test of the robustness of the arguments instead)	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 1 und 2	· Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Team 1 begins and challenges first the arguments of position A from team 2				
3.4	14:22	Kritisches Hinterfragen der Position B durch A <u>Instruktion:</u> - <i>Now you change and team 2 challenges the arguments of position B for 4 minutes. The addressed team 1 advocates/defends their arguments</i>	Beide Sub-Teams	Austausch zwischen Sub-Team 2 und 1	· Flipcharts mit erarbeiteten Argumenten für Positionen A & B	5 Min.
4 Ergebnisphase - Heranführung an eine gemeinsame Entscheidung						
4	14:27	<u>Instruktion:</u> - <i>You now reach the result phase</i> - <i>That means that you now <u>leave the advocacy principle, that means you leave the supporting of arguments for one particular position, and try to strive towards a joint decision</u></i> - <i>Ideally, you end up with a consensus-based decision, but as I said in the beginning, it is absolutely possible, that time is too short to reach a decision today</i> - <i>Still, you will reach some kind of result or outcome, and will stand at a different point than where you have been at the beginning</i>	Ich	Erklären	· -	3 Min.
Telescoping Phase 1 - Auswahl der wichtigsten Argumente						
4.1	14:30	Auswahl der wichtigsten Argumente durch TN <u>Instruktion:</u>	Team	Einzelarbeit	· A4-Blätter · Bleistifte	5 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- In a first step each of you silently goes through all arguments of both positions again for 4 minutes - Consider all of them, balance them against each other and then choose 2 arguments, of which you think are the most relevant / the most important ones, in this case - Also think about, why you think these two arguments are the most important ones - Write down these two arguments on a sheet of paper				
Telescoping Phase 2 - Erklären der Selektion (Begründungen statt Modifikationen der Argumente erfassen)						
4.2	14:35	Durchgehen jedes Arguments, Anhörung & Erfassung der Begründungen <u>Instruktion:</u> - I now go through all arguments for about 10 minutes and ask you, what your personal <u>reasons</u> are for the selection of your most important arguments - It is not anymore the aim to convince others or to defend arguments, but much more to understand each other's reasons, why they think this argument is important <u>Beginn beim ersten Argument:</u> - Who chose this argument?	Ich & Team	Fragen durch mich & Antworten darauf	· Flipcharts A & B: Zahl vor ausgewählte Argumente setzen · Neues Flipchart mit Begründungen anfertigen · Für gleiche Argumente jeweils eigene Begründung erfassen (grüner Stift)	10 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- <i>Why is this argument one of the most important ones for you personally? Why did you select it?</i>				
«Telescoping» Phase 3 - Betrachtung der Argumentauswahl und deren Begründungen						
4.3	14:45	Ausgewählte Argumente & Begründungen zusammenfassen. Eigenschaften/Potential für die schlussendliche Entscheidung aufzeigen <u>Input:</u> - <i>Summarised, it becomes clear that over both positions, these arguments are the most important ones for you</i> - <i>And these are the reasons, <u>why</u> you think these arguments are the most important ones</i> - <i>(These reasons contain some first characteristics, which a solution should inhere or include</i> - <i>So these reasons somehow give you a first insight into what requirements your final solution should fulfil</i> - <i>The solution should be x, have the character y or should consider z...)</i>	Ich	Präsentation	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen	2 Min.
Telescoping - Ergebnis- resp. Entscheidungsfindung						
4.4	14:47	Überlegungen zu Ergebnis / Entscheidung auf Grundlage von Auswahl und Begründungen <u>Instruktion:</u>	Team	Frage ins Plenum	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen	3 Min.

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
		- Now, take yourself 2-3 minutes to look at the most important arguments and the reasons for them again in a calm fashion - Think, what this means to you with regard to a decision				
4.5	14:50	Formulierung Ergebnis: <u>Frage:</u> - Now I'm asking you as a group: What do you think, what is your result as a group today? (Wenn absolut kein nennbares Ergebnis zustande kommt: - How far did you come in this case today? - Is there a tendency for a decision? - What have you reached today?) → Ergebnis aufschreiben & einrahmen!	Team	Frage ins Plenum	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen	5-10 Min.
(Weitere Schritte, falls Zeit)						
5	14:55 / 15:00	<u>(Frage:</u> - On the basis of today's result/outcome/decision, how could further steps look like?)	Ich	Frage ins Plenum	· Flipcharts A & B · Flipchart mit Begründungen · «Ergebnis»	(10 Min.)

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
Ende des Workshops						

Schritt	Zeit	Was	Wer	Methode / Sozialform	Hilfsmittel	Zeit
6	15:00	Dank & weiteres Vorgehen - <i>We reached the end of our workshop</i> - <i>I would like to thank you very much for your great collaboration!</i> - <i>We now take a 10 minutes break and will meet at 15:15 here in the room again for the focus group!</i>	Ich	Erklären	-	1 Min.

Anhang 14: Detaillierte Beschreibung Durchführung CCI-Workshop-Schritte

Einleitung

Während einer Einleitung wurde ein Überblick über die gesamte Sequenz (Workshop und Fokusgruppe) gegeben, die Schritte der CCI-Methode kurz vorgestellt und das Ziel des Workshops erläutert. Es wurde darauf hingewiesen, dass das Anstreben einer gemeinsamen Entscheidung zwar das Ziel sei, dass es jedoch sein kann, dass dies im Rahmen des Workshops nicht möglich sei. Trotzdem werde das Team am Ende des Workshops ein Ergebnis erzielt haben und an einem anderen Ort stehen als noch zu Beginn. Weiter wurde in der Einführungsphase eine Rollenklärung in Bezug auf die Moderation vorgenommen und anschliessend der zu behandelnde Fall vorgestellt. Kurz vor Beginn wurde das Team noch in die beiden Sub-Teams aufgeteilt. Im LFN-Team geschah dies durch eine Zuteilung der zwei operationell besonders stark involvierten Personen zu je einem Sub-Team, gefolgt von der Zuteilung der restlichen Mitglieder nach Absprache. Im OV Management-Team wurden die beiden operationellen Chefs von Genf und Zürich aufgrund ihres spezifischen Wissens im vorliegenden Fall je in ein Sub-Team verwiesen, der Rest der Zuteilung geschah durch Zufallsverfahren. Im Folgenden wird nun auf die Durchführung in den einzelnen CCI-Methodenschritten eingegangen.

Schritt 0 - Positionsbearbeitung

In der Phase der Positionsbearbeitung haben sich die Teams zuerst während fünf Minuten mit ihren zu bearbeitenden Positionen auseinandergesetzt und sich dabei einen ersten Überblick verschafft (0.1). Gemäss Literatur ist während dieses Schrittes eine individuelle Auseinandersetzung mit der Situation vorgesehen, in den Workshops haben beide Teams die Zeit jedoch genutzt, um sich gegenseitig auf einen gleichen Wissenstand zu bringen, respektive um sicherzustellen, dass alle das gleiche unter der zu bearbeitenden Position verstehen. Anschliessend haben die beiden Sub-Teams Argumente für die jeweiligen Positionen ausgearbeitet und auf Flipcharts geschrieben (0.2). Sub-Team 1 hat zuerst Position A ausgearbeitet, Sub-Team 2 Position B. Dies geschah im LFN-Team unter Einbezug von Low Flight Network-Kartenmaterial und im OV Management-Team durch Konsultation unterschiedlicher Dokumente über das Smartphone, ein kurzes Telefonat mit einer internen Quelle und der Anfertigung von Zeichnungen zur Erläuterung der Situation.

Schritt 1 - Durchführung 1

In Schritt 1.1 und 1.2 haben beide Sub-Teams einen Sprecher definiert und anschliessend nacheinander die Argumente ihrer Position präsentiert. Die nicht-präsentierenden

Teilnehmenden haben sich ergänzend eingebracht. Während der Präsentation haben die Sub-Teams eine befürwortende Rolle für ihre Argumente eingenommen. Im darauffolgenden Schritt 1.3 wurden zuerst die präsentierten Argumente für Position A durch das Sub-Team 2 herausgefordert. Das angesprochene Sub-Team 1 hat dabei seine Argumente weiter verteidigt. In Schritt 1.4 wurden die Argumente für Position B durch das Sub-Team 1 herausgefordert und Sub-Team 2 hat seine Argumente verteidigt. Vor dem Schritt des Herausforderns wurde von der Moderatorin die Instruktion gegeben, dass dieser Schritt nur die Erprobung der Belastbarkeit der Argumente zum Ziel hat und Argumente nicht einfach der Durchsetzung der eigenen Position willen verteidigt werden sollen. Dies wurde so betont, weil in der Vergangenheit festgestellt wurde, dass Teams manchmal um jeden Preis ihre Position verteidigen wollen, unabhängig davon, ob sie von den Argumenten wirklich überzeugt waren oder nicht (für genaue Instruktion der Moderatorin vgl. Drehbuch in Anhang 12 & 13). In beiden Teams ist diese Befürchtung jedoch nicht eingetroffen. Im LFN-Team sind die Mitglieder äusserst konstruktiv mit den Herausforderungen des anderen Sub-Teams umgegangen und haben durch Sätze wie «da muss ich dir Recht geben», «das sehe ich auch so» oder «da kann ich nichts mehr entgegenhalten» deutlich gemacht, dass sie die entgegengebrachten Einwände berechtigt fanden. Im OV Management-Team wurde zwar etwas stärker hin und her diskutiert, schlussendlich herrschte jedoch immer Einsicht über die eingebrachten Inhalte. Die Präsentationssequenzen haben grundsätzlich etwas kürzer gedauert, als im Drehbuch ursprünglich vorgesehen, dies wurde jedoch durch die etwas längeren Herausforderungssequenzen wieder ausgeglichen. Es wurde beobachtet, dass sich das LFN-Team ganz aufs Präsentieren und Herausfordern konzentrieren konnte, wohingegen im OV Management-Team immer wieder Verständnisfragen auftauchten, die zuerst geklärt werden mussten. So wurden die Präsentationssequenzen manchmal kurz unterbrochen, um Zwischenfragen zu adressieren.

Schritt 2 - Positionswechsel

Im Schritt 2.1 haben die beiden Sub-Teams ihre Positionen getauscht und anschliessend Argumente für die andere Position ausgearbeitet (Sub-Team 2 Position A, Sub-Team 1 Position B). Dabei wurden sie angewiesen, sich räumlich umzusetzen. So haben sie auch physisch eine neue Position eingenommen.

Schritt 3 - Durchführung 2

In Schritt 3.1 und 3.2 haben beide Sub-Teams wieder einen Sprecher definiert und anschliessend nacheinander ihre Argumente für ihre Position präsentiert. Die nicht-präsentierenden Teilnehmenden haben sich erneut ergänzend eingebracht. Die Sub-Teams haben wieder eine befürwortende Rolle für ihre Argumente eingenommen. Im darauffolgenden

Schritt 3.3 wurden die präsentierten Argumente für Position A von Sub-Team 1 herausgefordert. Das angesprochene Sub-Team 2 hat dabei seine Argumente verteidigt. In Schritt 3.4 wurden die Argumente für Position B von Sub-Team 2 herausgefordert und Sub-Team 1 hat seine Argumente verteidigt. Davor wurden die Teams erneut darauf hingewiesen, dass es in diesem Schritt um die Erprobung der Belastbarkeit der Argumente geht und nicht um die Durchsetzung der eigenen Position um jeden Preis. Es wurde von der Moderatorin beobachtet, dass sich die Teams in diesem Schritt bereits etwas besser zurechtfinden, da er eine Wiederholung des 1. Schrittes darstellte (Durchführung 1). Es war dadurch für sie auch einfacher, die geplanten Zeiteinheiten für die jeweiligen Schritte einzuhalten, da sie weniger stark intervenieren musste.

Schritt 4 - Ergebnisphase

Bevor Schritt 4 begann, wurde durch die Moderatorin instruiert, dass in der Ergebnisphase das Befürworten und Verteidigen der Argumente einer Position nun verlassen und stattdessen versucht wird, eine gemeinsame Entscheidung anzustreben. Wie zu Beginn bereits erklärt, wurde an dieser Stelle wiederholt, dass in diesem Rahmen die Zeit eventuell zu knapp sein könnte, um zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen.

Im ersten Schritt des Telescoping (4.1) wurden die Teilnehmenden als Gesamtgruppe dazu angewiesen, still noch einmal alle Argumente beider Positionen durchzugehen, sich dabei zu überlegen, welche drei (LFN) respektive zwei (OV Management) Argumente für sie persönlich die wichtigsten sind und diese anschliessend aufzuschreiben.

Im zweiten Schritt (4.2) ging die Moderatorin alle Argumente beider Positionen durch und fragte bei jedem Argument, ob dieses von jemandem ausgewählt wurde. Falls ja, fragte die Moderatorin nach dem persönlichen Grund für die Auswahl und erfasste diesen auf einem zusätzlichen Flipchart. Dabei instruierte sie, dass es in diesem Schritt nicht darum gehe, andere von den ausgewählten Argumenten zu überzeugen, sondern ein gemeinsames Verständnis für die persönlichen Gründe zu entwickeln. Wenn ein Argument von mehr als einer Person ausgewählt wurde, fragte die Moderatorin jede einzelne Person nach ihrem persönlichen Grund für die Auswahl, denn es bestand die Möglichkeit, dass unterschiedliche Gründe für das selbe Argument existieren. Die Anzahl der ausgewählten Argumente (drei vs. zwei) variierte aufgrund der Teamgrösse und der vorhandenen Zeit im Workshop. Im LFN-Team sind insgesamt fünf Argumente als besonders wichtig erachtet worden. Zwei dieser Argumente wurden zweimal ausgewählt, die anderen drei jeweils einmal. Im OV Management-Team sind insgesamt drei Argumente als besonders wichtig erachtet worden, wobei ein Argument fünfmal, ein anderes sechsmal und das dritte einmal ausgewählt wurde. Die

Vermutung, dass für Argumente, die mehrmals gewählt werden unterschiedliche Begründungen bestehen hat sich in diesem Schritt bewahrheitet.

Im dritten Schritt (4.3) wies die Moderatorin noch einmal auf alle Argumente hin, die von der Gruppe als die wichtigsten erachtet wurden und fasste die Gründe dafür zusammen. Gleichzeitig machte sie mit Verweis auf die gesammelten Begründungen darauf aufmerksam, dass diese bereits gewisse Eigenschaften des anzustrebenden Ergebnisses beinhalten, respektive bereits gewisse Anforderungen an das zukünftige Ergebnis aufzeigen. Die vorgängige, in Kapitel 5.1.2.1 formulierte Vermutung hat sich somit während des Workshops bewahrheitet.

Im vierten Schritt (4.4) wies die Moderatorin die Teilnehmenden an, sich Zeit zu nehmen, um noch einmal alle als besonders wichtig erachteten Argumente plus deren Begründungen in Ruhe zu betrachten und sich dabei zu überlegen, was dies für sie im Hinblick auf eine Entscheidung bedeutet (für genaue Instruktion der Moderatorin vgl. Anhang 12 & 13).

In der fünften und letzten Phase (4.5) fragte die Moderatorin die Teilnehmenden, zu was für einem Ergebnis sie nun als Gruppe kommen. Die Frage wurde offen in den Raum gestellt und anschliessend die Reaktion der Gruppe abgewartet. In beiden Teams herrschte zuerst einen Moment lang Stille, bis eine Person das Wort ergriff, aus ihrer Sicht das Geschehen zusammenfasste und ihr Verständnis im Hinblick auf das erreichte Ergebnis verbalisierte. Im LFN-Team war es anschliessend wieder einen Moment still, bis die zweite Person ihre Sichtweise kundtat. Dann meldete sich die dritte Person zu Wort und schlussendlich die vierte. Die vierte Person fasste alle Sichtweisen noch einmal zusammen und beendete anschliessend mit dem Satz «ich habe das Gefühl, mit Nuancen, sind wahrscheinlich alle dieser Meinung» die Ergebnisformulierung. Das Team erreichte zwei konsensbasierte Ergebnisse: 1. Der im Kapitel 5.1.1.2 beschriebene Routenabschnitt wird vorerst nicht verschoben, sondern dort belassen und 2. das Team hat realisiert, dass es fähig ist, Bedürfnisse und Probleme schnell aufzugreifen und innerhalb von kurzer Zeit mit hoher und breit gestreuter Fachkompetenz strukturiert anzugehen, indem es dafür Argumentarien ausarbeiten kann, ohne Probleme dabei zu werten. Im OV Management-Team folgte auf die Verbalisierung der ersten Person gleich die zweite, dritte und vierte, was schlussendlich zu einer Ergebnisdiskussion unter diesen vier Personen führte. Dabei wurden ihre verbalisierten Wahrnehmungen immer wieder bestätigt und Schritt für Schritt weiter ergänzt. Zwei Teammitglieder haben sich bis zum Schluss nicht an diese Ergebnisdiskussion beteiligt. Die Moderatorin konnte jedoch nonverbale Signale der Zustimmung beobachten (Nicken, «mhm» etc.). Schlussendlich kam auch dieses Team zu zwei konsensbasierten Ergebnissen: 1. Es wurden drei besonders zentrale Anforderungen (requirements) an die zukünftige Darstellung von Flugzeugen mit Fallschirmspringeraktivität definiert (vgl. beschriebener Fall in Kapitel 5.1.1.2) und 2. es wurde

entschieden, dass in einem nächsten Schritt ein erster Vorschlag auf Papier gebracht wird, welcher diese drei Anforderungen beinhalten soll. Weiter wurde als sogenanntes «Follow-up» noch definiert, dass dieser verschriftlichte Vorschlag anschliessend weitergegeben werden soll, um die vorgeschlagenen Ideen prüfen zu lassen.

Anhang 15: Kategoriensystem Fokusgruppe

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Unter-kategorie	Mögliche Hauptfragen	Mögliche Vertiefungsfragen	Quelle / Hintergrund
Unmittelbare Effekte der CCI-Methode (In Bezug auf die aktuelle Entscheidungssituation)	Effekte der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis	Qualität des erreichten Ergebnisses	- Wie zufrieden seid ihr mit dem im Workshop erreichten Ergebnis? - Habt ihr das Gefühl, ein «gutes» Ergebnis erreicht zu haben? - Wie fundiert schätzt ihr euer erreichtes Ergebnis ein?	- Wo seht ihr den Grund für eure Zufriedenheit? - Was denkt ihr, es ausgemacht, dass ihr ein fundiertes Ergebnis erreicht habt?	Forschungserkenntnisse zu Effekten von CC (Johnson & Johnson, 2015; Johnson et al., 2006)
			Wie kreativ schätzt ihr eure Entscheidung ein?	Was macht sie so kreativ?	
			Wie beurteilt ihr euer erreichtes Teamergebnis, wenn ihr dieses mit den anfänglichen Argumenten der einzelnen Positionen vergleicht?	Wo seht ihr den Grund dafür?	
		Commitment zum Ergebnis	Wie verbunden / committed fühlt ihr euch mit dem Ergebnis	Was denkt ihr ist der Grund für diese Verbundenheit / dieses Commitment?	In Anlehnung an CCI-Forschungsprojekt (Seyr & Vollmer, 2015; Dick et al., 2015)
			Inwiefern seid ihr überzeugt, dass das von euch erreichte Ergebnis das «richtige» ist im vorliegenden Fall?	Was gibt euch das Gefühl, dass dies das «richtige Ergebnis» ist?	
			Bräuchte es viel, euch wieder von eurem Ergebnis abzubringen?	Warum?	
			Habt ihr das Gefühl, dass alle in der Gruppe mit dem	Was hat dazu geführt?	
					In Anlehnung an CCI-Forschungsprojekt (Seyr & Vollmer, 2015)

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Unter-kategorie	Mögliche Hauptfragen	Mögliche Vertiefungsfragen	Quelle / Hintergrund
			Ergebnis einverstanden sind?		
	Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation	Nützlichkeit der CCI-Methode für die aktuelle Entscheidungssituation	• Wenn ihr eure aktuelle Entscheidungssituation / euren aktuellen Fall betrachtet, wie nützlich habt ihr die Methode für genau diese Situation erlebt?	• Hat euch die Methode in dieser konkreten Entscheidungssituation geholfen? • An was macht ihr das fest?	Forschungsinteresse / Zielsetzung und Fragestellung 2
	Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team	Effekte der CCI-Methode auf Wissensverteilung und Wissensaustausch im Team	• Wie hat sich die Methode auf euer Wissen im Team ausgewirkt?	• Was genau hat diese Auswirkung hervorgerufen?	Forschungsinteresse / Erkenntnisse dieser Arbeit zu Wissenskoordination / Forschungserkenntnisse nach Vetter (2012)
Mittelbare Effekte der CCI-Methode (In Bezug auf innovatives Handeln)	Effekte der CCI-Methode auf Innovation	Potential des Ergebnisses für das Innovationsprojekt	• Welchen Einfluss hat das Ergebnis auf euer Innovationsprojekt? • Wie praktikabel schätzt ihr euer Ergebnis mit Blick auf euer Innovationsprojekt ein? • Wie nützlich ist euer Ergebnis im Innovationsprozess? • Hilft euch das Ergebnis in eurem Innovationsprojekt weiter?	• Treibt das Ergebnis das Innovationsprojekt voran? • Inwiefern unterstützt oder hindert euch das Ergebnis im Innovationsprojekt?	In Anlehnung an CCI-Forschungsprojekt (Seyr & Vollmer, 2015) Forschungserkenntnisse zum Zusammenhang zwischen CC und Innovation (Chen & Tjosvold, 2002; Chen et al.,

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Unter-kategorie	Mögliche Hauptfragen	Mögliche Vertiefungsfragen	Quelle / Hintergrund
			Inwiefern glaubt ihr, dass das Ergebnis einen Fortschritt im Innovationsprojekt bewirkt?		2005b; Johnson & Johnson, 2015; Tjosvold & Yu, 2007)
		Potential der CCI-Methode für innovatives Handeln	Wenn ihr die Methode nochmal als Gesamtes betrachtet, inwiefern denkt ihr, dass sie euch im Hinblick auf eure innovative Tätigkeit im Team unterstützt?	- Empfindet ihr die Methode als förderlich für innovatives Arbeiten? - Wo seht ihr den Zusammenhang zwischen der Methode und Teaminnovativität?	
Akzeptanz der CCI-Methode (Bedeutung für Team & Organisation)	Akzeptanz der CCI-Methode generell	Akzeptanz der CCI-Methode im Team (generell)	- Wenn ihr jetzt die vorhin angewendete Methode noch einmal als Ganzes betrachtet: Wie beurteilt ihr die Methode generell? - Wie habt ihr sie erlebt?	Wie habt ihr die (klare) Moderation empfunden?	Forschungs-erkenntnisse zu Akzeptanz von Entscheidungen In Anlehnung an CCI-Forschungs-projekt (Dick et al., 2015)
			Was hat euch an der Methode allenfalls gefehlt?	Was waren Schwächen der Methode?	
		CCI-Methode im Vergleich mit herkömmlichen Konfliktlöse-strategien / Ent-scheidungs-techniken	Wenn ihr betrachtet, wie ihr bisher im Team Entscheidungen getroffen habt oder Probleme gelöst habt: inwiefern würdet ihr die erlebte Methode diesen bisherigen Techniken vorziehen?	Warum?	
	Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung	Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung im Team / im	- Könnt ihr euch vorstellen, die Methode im weiteren Verlauf eures Innovationsprojektes erneut anzuwenden? - Wie realistisch schätzt ihr die Chance ein, dass ihr die	Müsste sich an der Methode etwas ändern, damit ihr sie erneut einsetzen würdet?	In Anlehnung an CCI-Forschungs-projekt (Vollmer et al., 2015a)

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Unter-kategorie	Mögliche Hauptfragen	Mögliche Vertiefungsfragen	Quelle / Hintergrund
		Innovations-projekt	Methode im Team wieder anwendet?	Was bräuchtet ihr zur erfolgreichen Anwendung?	Forschungs-interesse / Zielsetzung & Fragestellung 2
		Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei innovativ tätigen Teams von skyguide	- Wie schätzt ihr das Potential der Methode für andere innovative Teams bei skyguide ein? - Oder für innovative Teams generell? - Könnte diese Methode eine Möglichkeit darstellen, innovative Teams von skyguide in ihrer Tätigkeit zu unterstützen? - Wenn ja: Wie schätzt ihr die Chancen der Methode ein, bei skyguide verbreitet eingesetzt zu werden? - Oder sogar trainiert zu werden?	- Warum? - Sollte diese Methode aus eurer Sicht im Unternehmen weiterverfolgt werden? - Was bräuchte es dazu aus eurer Sicht?	

Anhang 16: Leitfaden Fokusgruppe Deutsch

Fragestellung 2: *Welche Effekte können durch die fallzentrierten CCI-Methodenworkshops festgestellt werden und wie ist die Akzeptanz der Methode ausgeprägt?*

Information:

- 1-stündige Fokusgruppe (eine Art Gruppeninterview)
- Konkrete Fragen zur vorhin erlebten Methode
- Aufzeichnung: ok? Absolut vertraulicher Umgang mit Daten

Ziel:

- Erfassung eurer subjektiven Meinung zu Effekten der erlebten Methode
- Erfassung eurer subjektiven Meinung zur Akzeptanz der Methode

Anweisung:

- Versucht, die Fragen möglichst direkt und fokussiert zu beantworten, und nicht zu weit auszuholen

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
Effekte der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis			
Qualität des erreichten Ergebnisses	• Wie zufrieden seid ihr mit dem Ergebnis, welches ihr im Workshop erreicht habt? • Wie schätzt ihr die Qualität des Ergebnisses ein?	• Wo seht ihr den Grund für eure (Un-)zufriedenheit? • Was macht es aus, dass ihr mit eurem Ergebnis so (un-) zufrieden seid? • Habt ihr das Gefühl, ein «gutes» Ergebnis erreicht zu haben?	• Wie fundiert schätzt ihr euer erreichtes Ergebnis ein? • Falls fundiert: Was denkt ihr, was macht es aus, dass ihr so ein fundiertes Ergebnis erreicht habt? • Wie kreativ schätzt ihr euer Ergebnis ein? • Was macht es so kreativ?
	• Wie beurteilt ihr euer erreichtes Teamergebnis, wenn ihr dieses mit den	• Wo seht ihr den Grund dafür?	

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
	anfänglichen Argumenten der einzelnen Positionen vergleicht?		
Commitment zum Ergebnis	Wie verbunden / committed fühlt ihr euch mit dem Ergebnis?	Was denkt ihr ist der Grund für diese Verbundenheit / dieses Commitment?	
	Habt ihr das Gefühl, dass alle in der Gruppe mit dem Ergebnis einverstanden sind?	Was hat dazu geführt?	- Bräuchte es viel, euch wieder von eurem Ergebnis abzubringen? - Warum?
Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation			
Nützlichkeit der CCI-Methode für die aktuelle Entscheidungssituation	Wenn ihr eure aktuelle Entscheidungssituation / euren aktuellen Fall betrachtet, wie nützlich habt ihr die Methode in genau dieser Situation empfunden?	- War die Methode in dieser konkreten Entscheidungssituation / in diesem konkreten Fall hilfreich? - An was macht ihr das fest?	Inwiefern seid ihr überzeugt, dass das von euch erreichte Ergebnis das «richtige» ist im vorliegenden Fall?
Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team			
Effekte der CCI-Methode auf Wissensverteilung und Wissensaustausch im Team	Wie hat sich die Methode auf euer Wissen im Team ausgewirkt?	- Auf Wissensverteilung? - Auf Wissensaustausch?	
Effekte der CCI-Methode auf Innovation			
Potential des Ergebnisses für das Innovationsprojekt	Wie praktikabel (brauchbar) schätzt ihr euer Ergebnis mit Blick auf das Innovationsprojekt ein?	- Wie nützlich ist euer Ergebnis im Innovationsprojekt? - Hilft euch das Ergebnis in eurem Innovationsprojekt	Inwiefern unterstützt oder hindert euch das Ergebnis im Innovationsprojekt?

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
		weiter? / Treibt das Ergebnis das Innovationsprojekt voran?	
Potential der CCI-Methode für innovatives Handeln	Wenn ihr jetzt nicht mehr das Ergebnis, sondern die Methode betrachtet, inwiefern denkt ihr, dass die Methode euch in eurer innovativen Tätigkeit im Team unterstützt?	Empfindet ihr die Methode als förderlich für euer innovatives Arbeiten im Team?	Wo seht ihr den Zusammenhang zwischen der Methode und Teaminnovativität?
Akzeptanz der CCI-Methode generell			
CCI-Methode im Vergleich mit herkömmlichen Konfliktlösungsstrategien / Entscheidungstechniken	Wenn ihr betrachtet, wie ihr bisher im Team Entscheidungen getroffen habt oder Probleme gelöst habt: inwiefern würdet ihr die erlebte Methode diesen bisherigen Strategien vorziehen?	Warum?	
Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung			
Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung im Team / im Innovationsprojekt	Könnt ihr euch vorstellen, die Methode im weiteren Verlauf eures Innovationsprojektes erneut anzuwenden?	- Müsste sich an der Methode etwas ändern, damit ihr sie erneut einsetzen würdet? - Was bräuchtet ihr zur erfolgreichen Anwendung der Methode in Zukunft?	Wie realistisch schätzt ihr die Chance ein, dass ihr die Methode im Team wieder anwendet?
Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei innovativ tätigen Teams von skyguide	- Wie schätzt ihr das Potential der Methode für andere innovative Teams bei skyguide ein? - Sollte diese Methode aus eurer Sicht im Unternehmen weiterverfolgt werden?	- Könnte diese Methode eine Möglichkeit darstellen, innovative Teams von skyguide in ihrer Tätigkeit zu unterstützen? - Warum? - Oder sogar trainiert werden?	Wie realistisch schätzt ihr die Chancen ein, dass die Methode bei skyguide verbreitet eingesetzt wird?

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
		Was bräuchte es dazu aus eurer Sicht?	

Anhang 17: Leitfaden Fokusgruppe Englisch

Fragestellung 2: *Welche Effekte können durch die fallzentrierten CCI-Methodenworkshops festgestellt werden und wie ist die Akzeptanz der Methode ausgeprägt?*

Information:

- 1-hour focus group (kind of group interview)
- Specific questions about your reached outcome and also about the applied method
- Recording: still ok?

Ziel:

- Capture your subjective opinions on the effect of the experienced method
- Capture your subjective opinions on the acceptance of the method

Anweisung:

- Try to answer the questions in a direct and focused way without going too deep into detail

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
Effekte der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis			
Qualität des erreichten Ergebnisses	• How satisfied are you with the outcome of the workshop? • How do you perceive the quality of your outcome?	• What are the reasons for your (dis-)satisfaction? • What led to this feeling of (dis-)satisfaction? • Do you feel like you have reached a “good result”?	• How informed (fundiert) do you perceive your outcome? • If well-founded: What do you think, what led to such a well-founded outcome? • How creative is your outcome in your opinion? • What made it so creative?
	• How do you judge your team outcome when you compare it to the initial arguments for the single positions?	• Where do you see the reason for that?	

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
Commitment zum Ergebnis	How connected / how committed do you feel to your outcome?	What do you think is the reason for this commitment?	
	Do you have the feeling that everybody of the group agrees with the outcome?	If yes: What led to the fact that everybody is able to agree with the outcome?	- Would it need a lot to dissuade you again from your outcome/decision? - Why?
Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation			
Nützlichkeit der CCI-Methode für die aktuelle Entscheidungssituation	When you consider your actual decision situation / your actual case, how useful did you experience the method for this particular situation?	- Nachfrage: To what extent did you perceive the method as helpful in this particular case? - What are possible reasons for your perceptions?	To what extent are you convinced that you have reached the "right" outcome in the actual case?
Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team			
Effekte der CCI-Methode auf Wissensverteilung und Wissensaustausch im Team	What impact did the method have on the knowledge in the team?	- On knowledge exchange? - On knowledge distribution?	
Effekte der CCI-Methode auf Innovation			
Potential des Ergebnisses für das Innovationsprojekt	How feasible / practicable do you perceive your outcome with regard to your innovation project?	- How useful do you perceive the outcome for your innovation project? - Does the outcome in some way hustle your innovation project on? / brings it forward?	To what extent does the outcome foster or hinder you in your innovation project?

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
Potential der CCI-Methode für innovatives Handeln	When you now move away from the outcome and focus more on the method instead, to what extent do you think this method is a support in your innovative team work?	Nachfrage: Do you perceive this method as beneficial for your innovative work in the team?	Where do you see the connection between this method and team innovation in general?
Akzeptanz der CCI-Methode generell			
CCI-Methode im Vergleich mit herkömmlichen Konfliktlösungsstrategien / Entscheidungstechniken	When you look at the way how you normally make decisions or solve problems in the team: To what extent would you favour this method compared to your conventional ways?	Why?	
Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung			
Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung im Team / im Innovationsprojekt	Could you imagine to apply the method again within the further course of your innovation project?	- What would you need for a reapplication of this method in the future? (If adaptation needed:) What needs to change with regard to the method, so you would apply it again?	How realistic do you think is it that you reapply the method in your team?
Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei innovativ tätigen Teams von skyguide	- How do you assess the potential of the method for other innovative teams within skyguide? - Should this method in your opinion be incorporated / taken up within skyguide?	- Nachfrage: Could this method provide an opportunity to support the work of innovative teams within skyguide? - Why? - Or even be trained?	How realistic do you think is it that this method is applied widely within skyguide?

Kategorie	Hauptfragen	Vertiefungsfragen	Falls noch Zeit
		• What would it need for a successful incorporation / uptake of this method within skyguide?	

Anhang 18: Paraphrasierung & Zusammenfassung der Fokusgruppen pro Unterkategorie

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
Unmittelbare Effekte der CCI-Methode	Effekt der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis	Qualität des erreichten Ergebnisses	Zufriedenheit: • Alle Gruppenmitglieder beider Teams äussern hohe bis sehr hohe Zufriedenheit mit dem im Workshop erreichten Ergebnis. «Ich bin sehr zufrieden» (m4 LFN; 03:08). «I think it's globally satisfactory» (m3 OV; 04:26). «I'm really happy for the output of course. Super» (m1 OV; 08:35). Das Ergebnis wird als sehr befriedigend, brauchbar und realistisch angesehen «I'm happy to see that (Resultat). Yeah, I think it's a realistic and achievable result» (m5 OV; 04:15) • Im LFN-Team sprechen folgende Gründe für diese hohe Zufriedenheit: - Die Erkenntnis, dass man mit den eigenen Gedanken nicht falsch gelegen hat, sondern diese auch jene Punkte widerspiegeln, die von den Kollegen geteilt werden. - Die Gewissheit, zusammen alles objektiv durchdiskutiert und erarbeitet zu haben und dadurch zu wissen wo man steht - Dass es sich nicht um ein hypothetisches Thema gehandelt hat sondern um etwas Reales, welches die Arbeit des Teams beeinflussen kann • Im OV Management-Team sprechen folgende Gründe für diese hohe Zufriedenheit: - Das Gefühl, hinsichtlich des Resultats in der Gruppe abgestimmt zu sein «we are more or less aligned on where we wanted to go» (m3 LFN; 04:28). - Die erlebte Moderation «satisfied because the way it was run and presented and done I think is very good» (m3 LFN; 05:19) - Das Gefühl, gerne mit diesem Team zusammenzuarbeiten und unter den Teammitgliedern ein geteiltes Mindset wahrzunehmen «I like to work with my team [...]. Our background, our knowledge, our understanding of the topic comes from the same kind of mind set let's say» (m1 OV; 08:12)
			Qualität: • Die Qualität des erreichten Ergebnisses wird von beiden Teams als hoch eingeschätzt. Im LFN-Team wird die Qualität des Ergebnisses daran festgemacht, dass in relativ kurzer Zeit ein Konsens erreicht werden konnte und das Ergebnis

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			bereits eine klare Strategie des weiteren Vorgehens im Projekt aufzuzeigen vermag «Das ist für mich ganz wichtig, [...], dass ich relativ klare Vorstellungen bald habe wie gehen wir weiter» (m3 LFN; 06:00). • Als weiteres Qualitätsmerkmal wird die Dokumentation, respektive die Verschriftlichung der diskutierten Argumente genannt, weil so auf die diskutierten Punkte jederzeit (z.B. zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt) wieder zurückgegriffen werden kann, ohne wieder von vorne beginnen zu müssen «Wenn man nicht unmittelbar das umsetzt, muss man es quasi dokumentieren, dass wenn es dann auf einmal in einem halben Jahr oder in einem Jahr wieder aufs Tapet kommt, man nicht wieder genau das Gleiche machen muss, sondern man kann es hervorheben und sagen, da haben wir es entschieden und sieht die Begründungen nochmal» (m2 LFN; 07:15). • Ein gutes Ergebnis wird im Team als ein Ergebnis gesehen, mit welchem sich alle einverstanden erklären können und niemand abweicht «[...] , dass ich am Schluss sagen kann, wenn es keiner hat, wo jetzt abweicht, dann ist das als Teamergebnis gut und dann <u>ist</u> es eben gut» (m3 LFN; 11:50). • Im OV Management-Team spricht das Gefühl, mit der Definition der drei Requirements als Ergebnis (Anforderungen an die zukünftige Lösung im Fall) genau die richtige Herangehensweise im Projekt gewählt zu haben, für eine hohe Qualität «For me what's most important, what I take out of this discussion is that the first thing we came up with is we have three requirements. [...]. And this is the key. How often do we go in searching for a solution without expressing the requirements» (m3 OV; 27:33). • Als weiteres Qualitätsmerkmal wird die vorhandene Bereitschaft im Team gesehen, die Gegenseite verstehen zu wollen «So the willingness to understand the counter part is of high importance when it comes to the result or the quality of the work I guess» (m6 OV; 07:40). • Die Qualität hätte laut LFN-Team noch etwas höher sein können, wenn eine Möglichkeit zur Vertiefung gewisser Aspekte bestanden hätte. Denn gewisse Fragen, welche bei der Ausarbeitung der beiden Positionen aufgetaucht sind und bei deren Klärung zu fundierteren Argumentationen geführt hätten, konnten im Zeitrahmen des Workshops nicht beantwortet werden (z.B. Fragen zu Höhe, Standorte von Hügeln etc.). • Weiter würde ein Einbezug der Meistbetroffenen im Projekt die Qualität des Ergebnisses weiter erhöhen, da so die selbst erarbeiteten Punkte mit den Bedürfnissen der Betroffenen in Einklang gebracht werden könnten. Auch das OV Management-Team merkt an, dass für eine finale, konkrete Lösung im bearbeiteten Fall noch weitere Leute in den

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			Prozess hätten miteinbezogen werden müssen. «We can't come to a <u>final</u> decision in the end because we're maybe missing a few people around, who validate it» (m5 OV; 03:30).
		Commitment mit dem erreichten Ergebnis	- Die Teammitglieder beider Teams äussern starkes Commitment mit dem im Workshop erreichten Ergebnis. Sie beschreiben, dass sie sich mit dem erreichten Ergebnis verbunden fühlen und hinter ihrem Resultat stehen können «One hundred percent» (m1 OV; 10:01). «Ich finde extrem also für mich, extrem verbunden. Weil hinter dem, was wir da gemacht haben kann ich irgendwie stehen» (m1 LFN; 07:59). - Das OV Management-Team beschreibt, dass es davon ausgeht, dass sich alle Mitglieder beim Verlassen des Workshopraums 100% mit dem Ergebnis committet fühlen: «If we are going to leave the room we have a hundred percent commitment from each and everyone concerned» (m2 OV; 35:20). - Laut Team ermöglicht die CCI-Methode ein starkes, sogenanntes 'Buy-In' der Teilnehmenden womit das Commitment mit dem Ergebnis angesprochen ist: «This methodology allows for a deep buy-in» (m2 OV; 34:55). Es wird angemerkt, dass wenn in Zukunft bei einer Entscheidung ein hundertprozentiges Commitment angestrebt werden soll, die CCI-Methode ein gutes Instrument dafür darstellen könnte: «I think that could be the advantage then to say okay, [...], if you really need a hundred percent commitment then we might apply this methodology» (m2 OV; 35:32). - Diese Verbundenheit zeigt sich im LFN-Team einerseits in der Sicherheit, mehrere Alternativen bereits gründlich durchdacht und erarbeitet zu haben, sollte eine Lösungsvariante aus irgendwelchen Gründen nicht standhalten. Andererseits zeigt sich die Verbundenheit auch im Gefühl, dass sich alle Teammitglieder als Gruppe mit dem Ergebnis einverstanden erklären können. «Also nicht jetzt nur wegen mir, sondern wirklich, weil es auch alle gesagt haben» (m4 LFN; 12:20). - Im OV Management-Team hat das geteilte Verständnis über die Grundprinzipien, welche hinter der eigentlichen Lösung des Falls verborgen lagen zu diesem starken Gefühl der Verbundenheit geführt «To me we share the understanding of the principles that are hidden behind the different solutions. That's why we focus and we are again all together aligned» (m1 OV; 10:45). - Die Wichtigkeit, bei der gemeinsamen Lösungserarbeitung die Gründe für die Argumente der jeweiligen Positionen zu verstehen, wird dabei besonders stark hervorgehoben «Zurich has implemented the orange and the para symbol (Position A) and this and that, there is a reason behind. And understanding what the reasons are behind, then you can

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			see okay, yes it makes sense. And out of this sense you kind of draw out your own, a common solution» (m3 OV; 12:00). • Das Entstehen des oben beschriebenen Verständnisses und der daraus resultierenden Verbundenheit ist laut OV Management-Team den Charakteristika der angewendeten CCI-Methode zu verdanken: «And working like that, swapping positions, helped us to put away the solution itself, but to try and see what is behind the solution» (m1 OV; 11:30). • Eine der grössten Stärken der Methode ist laut Team, dass diese alle Aspekte beider Positionen beleuchtet und dadurch ein Prozess des Verstehens angestossen wird. Dieser endet schlussendlich in einem Resultat, mit welchem man sich verbunden fühlt «[...] then finally, you end up in channelling into a result that creates commitment. Because you know why this is the right way to approach» (m2 OV; 12:47). • Die Methode agiert laut Team als eine Art Offenbarerin eines Bildes, welches erst durch die gemeinsame Diskussion sichtbar wird und dadurch zu Verbundenheit führt: «And this method could lead to the picture thanks to the method to help people understand each other and align and commit and share points of view and be happy to find a common solution» (m1 OV; 15:50). • Ein weiterer Grund für das Commitment mit dem Ergebnis stellt das kooperative Grundziel dar, welches mit der CCI-Methode verfolgt wird «I think it has also a lot to do with it is not about winning or losing, it's about cooperation. We cooperate in order to have the best matter to proceed together» (m6 OV; 13:15).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
	Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation	Nützlichkeit der CCI-Methode für die aktuelle Entscheidungssituation	• Die angewendete CCI-Methode wird von beiden Teams in Bezug auf ihre jeweiligen Entscheidungssituationen als nützlich empfunden. «Ja, ich find's auch nützlich» (m4 LFN; 14:29). «[...] es ist einen guten gangbaren Weg jetzt gewesen» (m1 LFN; 16:39) • Der Reduktionsschritt am Schluss des CCI-Workshops wurde als besonders nützlich empfunden, da mit Blick auf alle Argumente ersichtlich wurde, welche nun wirklich wichtig sind «[...], weil man versucht das Ganze, wie heisst das, destillieren. Also man hat viele Punkte aber holt dann noch die drei, vier wichtigsten raus» (m4 LFN; 35:20) • Der Positionswechsel hat ermöglicht, sich von der vordergründig angestrebten Endlösung (wie Flieger mit Fallschirmspringeraktivität schlussendlich auf dem Bildschirm dargestellt werden sollen) etwas zu lösen und stattdessen die dahinterliegenden Gründe für die einzelnen Positionen zu verstehen. Dieses Verstehen der Gründe hat schlussendlich das im Workshop erreichte Ergebnis, nämlich die Definition der drei Anforderungen (Requirements) an die Endlösung möglich gemacht: «They (zeigt auf Begründungen für die wichtigsten Argumente) are the requirements (schlussendliches Resultat). And working like that, swapping positions, helped us to put away the solution itself, but to try and see what is behind the solution. Why do they put that in orange, because <u>why</u>, and then you discover the principle» (m1 OV; 11:40). • Im OV Management-Team wurde die CCI-Methode als nützliches Mittel empfunden, das Thema, welches im Team schon lange präsent war, einmal strukturiert anzugehen «[...], we didn't take time to discuss it once in a proper manner like we did now. And as soon as we do so and there is a certain structure behind it we then find a solution» (m6 OV; 14:35). • Nützlich wurde die Methode auch deshalb empfunden, weil sie bereits vorhandene Einzelteile der Situation zu einem Gesamtbild zusammenfügen und erst sichtbar machen konnte «This method is a bit like 'le révélateur', [...], when you are making pictures, if you don't put a revelator you will never see the picture. But nevertheless everything is there, available for the picture, without this. And this method could lead to the picture» (m1 OV; 15:11). • Die Methode war nützlich, weil sie die zuerst verborgenen Kernpunkte der Lösung so klar ans Tageslicht bringen konnte «These are the principles and the strengths of them. They are here (zeigt auf Begründungen für die Auswahl der wichtigsten Argumente). They are making sum-ups, they are the requirements» (m1 OV; 11:15). • Nützlich war die Methode im aktuellen Fall auch für die Entwicklung des gegenseitigen Verständnisses der Gründe für die hervorgebrachten Argumente der jeweiligen Positionen «And working like that, swapping positions, helped us [...] to

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			try and see what is behind the solution. Why do they put that in orange, because <u>why</u>, and then you discover the principle (schlussendliches Ergebnis)» (m1 OV; 11:45). • Trotz der wahrgenommenen Nützlichkeit hält das LFN-Team fest, dass die Methode im vorliegenden Fall etwas zu aufwändig gewesen sei und eine andere, einfachere Methode (z.B. einfaches Auflisten der Vor- und Nachteile zu den beiden Positionen) wahrscheinlich ebenso zielführend gewesen wäre «Diese Methode [...] ist, wie m1 sagt, sehr aufwändig, aber instruktiv gewesen» (m3 LFN; 20:45). «Also nützlich, aber [...], dass man auch hätte sagen können, man nimmt irgendwie eine andere Methode» (m2 LFN; 14:17). «Die Frage ist, ob diese Methodik mit dem Challengen zweimal der Gegengruppe, wenn es einen so klaren Impact hat, noch zielführender ist als zielführend» (m1 LFN; 16:30) • Der Grund für den zu grossen Aufwand liegt in der Betrachtung des Teams, den behandelten Falls als eher kleineres Problem einzustufen, wobei gleichzeitig auch angemerkt wird, dass bei grösseren und komplexeren Problemen die Methode auf jeden Fall nützlich sein könnte. «Das ist jetzt ein Problemchen, also ein Problemchen, es ist wirklich eins. Wir haben also wesentlich grössere, die auf uns zukommen, wo ich dringend empfehlen würde, dass man so eine Methode anwendet» (m3 LFN; 19:25). • Das LFN-Team merkt an, dass die Behandlung dieses nicht so komplexen Falls gewinnbringen gewesen war, um die Methode kennenzulernen «Für mich ist die Methodik wie wir es jetzt gemacht haben, ist schön an dem Beispiel, zum die Methodik lernen» (m3 LFN; 18:04). • Auch das OV Management-Team merkt an, dass es wahrscheinlich fähig gewesen wäre, den vorliegenden Fall mit ein, zwei Methodenschritten weniger zu einem Ergebnis zu bringen. Gleichzeitig wird auch festgehalten, dass es in einer anderen Situation jedoch nützlich und notwendig sein könne, alle Schritte zu durchlaufen.

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
		Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team	• Beide Teams haben einen Einfluss der CCI-Methode auf ihr Wissen festgestellt. Sie beschreiben, dass es durch die CCI-Methode grundsätzlich zu einer Erweiterung des Wissens im Team gekommen ist «It increases the knowledge» (m4 OV; 17:43). Diese Wissenserweiterung konnte in unterschiedlichen Phasen des CCI-Workshops festgestellt werden. • Während der Phase der Positionsbearbeitung, konkret der Phase der Vertrautmachung mit der Position, hat das OV Management-Team einen aktiven und fruchtbaren Wissensaustausch erlebt. Das Team empfindet es als wertvoll, eine Person im Sub-Team gehabt zu haben, welche mit der zu erarbeitenden Position nicht sehr vertraut war, da durch deren gezielte Fragen das Wissen der anderen Mitglieder offengelegt werden konnte «What I found really interesting is to have somebody external from the situation (m3) in the group that helps to try to reveal the information» (m3 OV; 20:36). «So then I was questioning why this, why that [...] and then they had to kind of think 'ah but why' and had to explain, which then broadens the knowledge» (m3 OV; 19:17). Gleichzeitig dienten die Fragen der unvertrauten Person für die anderen Mitglieder als eine Art Sicherungsmechanismus, mit welchem die Vollständigkeit der eigenen Erklärungen überprüft werden konnte «Because to us it is sometimes difficult not to miss some points that are really valuable. And only by you (m3) having those kind of questions made us aware okay I fully forgot that» (m6 OV; 19:50). • In den Phasen des Präsentierens und Verteidigens fand laut OV Management-Team eine weitere Art von Wissenserweiterung statt, da sich die Teammitglieder im Sprechen, Erklären und Verteidigen tiefer mit den Argumenten auseinandergesetzt haben, als wenn sie nur zugehört haben «So, of course you must dig a little bit and try to understand. It's stronger than just listening. It's above listening, because you will have to speak about these points and advocating them» (m1 OV; 18:34). • Doch auch in der Zuhörerrolle kam es laut OV Management-Team zu einer Wissenserweiterung. Durch die Präsentation der Argumente der Gegenseite konnten ganz neue Einblicke und neues Wissen über Sachverhalte gewonnen werden «It was the first time I discovered how you are doing that in Zurich. I had no clue before. I didn't know Biel, I didn't know orange, I knew nothing. But it was clearly explained and you get it in no time» (m1 OV; 21:20). • Im Hinblick auf eine tiefere Auseinandersetzung mit den Argumenten beschreibt das LFN-Team ähnliche Effekte der CCI-Methode. Das Team hält fest, dass durch die schriftliche Erfassung der diskutierten Inhalte eine stärkere Auseinandersetzung damit erfolgt, als wenn die Inhalte nur konsumiert werden «Es ist aufgeschrieben. Es ist irgendwie, jemand musste etwas schreiben, und das ist einfach ein anderer Impact als wenn man es einfach zur Kenntnis nimmt»

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			(m3 LFN; 34:53). Das Team beschreibt, dass dadurch Wissen sichtbar geworden ist. Durch das Präsentieren, Hinterfragen und Verteidigen wird laut LFN-Team auch die vorhandene Expertise im Team sichtbar. • In den Phasen nach dem Positionswechsel hat das LFN-Team einen weiteren Effekt der CCI-Methode auf das Wissen festgestellt. Das Team beschreibt, dass dank des Positionswechsels und der Präsentation, Herausforderung und Verteidigung der ursprünglich eigenen Position durch ein anderes Sub-Team die Argumente erst so richtig komplett geworden sind. «Das sind genau meine Punkte, aber es fehlen vielleicht noch ein, zwei, die ich jetzt auch noch wichtig einschätze. Und das ist mir ganz wichtig, dass ich diese Punkte erhalte in einer solchen Moderation, also in so einem organisierten Prozess drin. Und das sind unter Umständen ein, zwei ganz wichtige Punkte, die dann nicht auf dem Tapet wären, wenn du jetzt einfach nur so sagst ja, 10 Minuten lang Plus und Minus aufs Papier schreiben, dann wärest du wahrscheinlich incomplete» (m1 LFN; 20:17). Die Argumente haben sich durch die Charakteristika der CCI-Methode vervollständigt, das heisst Aspekte, an welche gewisse Teammitgliedern vielleicht nicht gedacht haben, sind dann durch andere Mitglieder eingebracht worden «Es gibt immer Geschichten, wo ich sagen muss wow, ja das ist noch ein guter Ansatz, da habe ich nicht daran gedacht, macht aber die Sache rund am Schluss, oder, komplett» (m1 LFN; 22:51). • Über die gesamte CCI-Methode hinweg gesehen ist für ein Teammitglied des LFN-Teams, welches nicht so vertraut war mit dem behandelten Fall, besonders viel Wissen sichtbar geworden «Also für mich auf jeden Fall. Weil ich wahrscheinlich am wenigsten Wissen hatte. Da ich jetzt wirklich von beiden Seiten eigentlich gute Argumente sehe und echt viel gelernt habe, also über dieses Problem selbst» (m4 LFN; 35:13).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
Mittelbare Effekte der CCI-Methode	Effekte der CCI-Methode auf Innovation	Potential des Ergebnisses für das Innovationsprojekt	- Das erreichte Ergebnis wird mit Blick auf das laufende Innovationsprojekt in beiden Teams als hilfreich empfunden. Beide Teams sehen im erreichten Ergebnis Potential, das Innovationsprojekt auf irgendeine Art und Weise vorwärtszubringen. - Im LFN-Team hilft das erreichte Ergebnis im Innovationsprojekt weiter, da dieses eine gewisse Gewissheit über den aktuellen Stand und das weitere Vorgehen im bearbeiteten Fall aufzeigt «Jetzt ist eine Gewissheit da, was im Moment der Stand ist und ist Handlungsbedarf da oder nicht, und wir wissen jetzt genau wir müssen im Moment nicht handeln und wenn, wissen wir schon ein bisschen in welche Stossrichtungen wie dass man vorgehen müsste» (m2 LFN; 36:59). - Im OV Management-Team wird das erreichte Ergebnis als <i>ein</i> Mosaikstein im gesamten Innovationsprojekt gesehen, welcher hilft, das Gesamtbild zu vervollständigen und so das Projekt vorwärtszubringen «Each mosaic stone we can bring in [...] in terms of harmonisation, [...], will then help for the big picture to be fulfilled» (m6 OV; 22:44). - Das erreichte Ergebnis adressiert ausserdem wichtige Sicherheitsaspekte, welche, abgesehen von der reinen Harmonisierungsthematik, eine weitere Dimension in das Innovationsprojekt einbringen, dieses dadurch erweitert und vorwärtsbringt «It's not only we want to harmonise something, it's that, there are a couple of Safety principles in there. [...]. We can enhance our Safety, by doing some of these things. And that's where I think, [...], that's another dimension we are bringing in. So, that's for me again a step forward» (m5 OV; 24:50).
		Potential der CCI-Methode für innovatives Handeln	- Beide Teams sehen in der angewendeten CCI-Methode Potential für innovatives Arbeiten. - Aus Sicht des OV Management-Teams hat die Methode Potential, neue Wege zu finden bei der Annäherung an eine Problemlösung «It might help also to find new ways, to find a solution for a problem or an issue» (m6 OV; 32:58). - Grundsätzlich wird in der CCI-Methode laut OV Management-Team ein klarer Nutzen für die Arbeit im Innovationsprojekt gesehen «I think it's valuable and [...] I see the benefit in using this solution» (m5 OV; 30:24). - Das OV Management-Team sieht die CCI-Methode zwar nicht als Universalmethode für innovatives Arbeiten, welche in jeder Situation angewendet werden kann, betrachtet diese jedoch als <i>ein</i> sehr gutes Element unter vielen Elementen «There is not one size fits all, you know. So, this is certainly one very useful recipe which you could use in case you really struggle to find a solution» (m2 OV; 31:05). «It's a tool. It's a tool amongst many tools» (m5 OV; 43:45). Die Methode wird als <i>ein</i> Instrument angesehen, welches skyguide hilft, innovativ zu arbeiten «It is a mean to help skyguide to innovate» (m3 OV; 43:43)

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			• Auf die Frage, inwiefern die CCI-Methode eine Unterstützung sein kann für innovatives Arbeiten, antwortet das LFN-Team, dass zuerst vier, fünf verschiedene Methoden angewendet und getestet werden müssten um anschliessend aussagen zu können, inwiefern sich die Methode bei der Erarbeitung von neuen Themen eignet «Das ist schwierig zu sagen. Da müsstest du jetzt vier, fünf verschiedene Methoden sagen wir jetzt einmal anwenden und gewohnt sein anzuwenden, zum rausfinden, ob in einem, etwas das neu ist, die eine oder andere Methode sich absolut eignet oder überhaupt nicht eignet» (m1 LFN; 43:00). • Trotzdem sieht das LFN-Team die CCI-Methode gerade bei kontroversen und innovativen Themen als geeignet an, um das Bewusstsein der einzelnen Mitglieder über die zu behandelnde Thematik zu schärfen «Aber ich würde es genau dort eigentlich gut sehen, bei kontroversen, innovativen Themen. Also um das Bewusstsein einfach zu schärfen» (m4 LFN; 43:24). • Nach Ansicht des LFN-Teams ist die CCI-Methode nicht nur in innovativen Projekten anwendbar, sondern auch in anderen Projekten. Gerade bei innovativen Projekten ist es jedoch umso wichtiger, relevante Aspekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten zu können. Die CCI-Methode stellt dabei ein gutes Mittel dar, alle relevanten Aspekte umfassend genug zu beleuchten «Aber einfach wenn du etwas hast, das du noch nie gehabt hast, ist es einfach wichtiger, dass du es wirklich von allen Blickwinkeln vielleicht anschaut, weil es nicht gerade klar ist, was die Auswirkungen sind. [...]. Dann hast du so natürlich relativ umfassend alles angeschaut» (m2 LFN; 44:40). Die CCI-Methode hilft dabei, unterschiedliche Blickwinkel zu öffnen «Ich glaube es öffnet den Blickwinkel, wenn du mit solchen Sachen (Methode) arbeitest oder öfters in Kontakt kommst» (m1 LFN; 38:55). • Das OV Management-Team bezeichnet die Methode als eine Art 'Eisbrecher', da durch den Positionswechsel die eigenen Sichtweisen wortwörtlich aufgebrochen werden und durch das Hineindecken in die Gegenposition andere, neue Denkmuster entstehen. • Ein weiterer Vorteil der CCI-Methode ist aus Sicht des LFN-Teams jener, dass die Methode auch etwas zurückhaltenden Teammitgliedern die Möglichkeit bietet ihre Sichtweisen einzubringen. Dies ist auf die Grundzüge der Methode zurückzuführen, wonach alle Teammitglieder im Prozess eine vergleichbar aktive Rolle einnehmen. Diese Ausgeglichenheit an eingebrachten Sichtweisen führt laut LFN-Team zu einem Gefühl des Eingebettet-Seins in den Teamprozess, welches wiederum einen klaren Einfluss auf die Teambildung und die Teamleistung ausübt. «Weil man dann, ob er muss oder nicht muss, aber er hat mindestens die Gelegenheit, sich unspektakulär zu äussern, zu

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			präsentieren, er hat irgendwann, plötzlich merkt er auch, dass er in der Lage ist, so ein Plakat zu erklären, etwas vorzutragen. Und das hat für mich eben für Teambildung und für Teamleistung hat das eben einen wesentlichen Einfluss, wie die einzelnen Leute sich eingebettet fühlen» (m3 LFN; 45:42). Teaminnovation wird aus Sicht des LFN-Teams klar als ein Aspekt von Teamleistung gesehen, wobei das Team zusammenfassend festhält, dass deshalb die CCI-Methode einen förderlichen Effekt auf Teaminnovation hat.
Akzeptanz der CCI-Methode	Akzeptanz der CCI-Methode generell	Akzeptanz der CCI-Methode im Team generell	- Die Akzeptanz gegenüber der CCI-Methode ist in beiden Teams sehr hoch ausgeprägt. Dies äussert sich in generellen Aussagen über die Methode, jedoch auch in sehr spezifischen, situationsbezogenen Bemerkungen über die Methode. - Der CCI-Methodenworkshop wird als gutes Mittel bezeichnet, mit der ein Fall oder eine Thematik vom Anfang bis zum Schluss gründlich und strukturiert bearbeitet werden kann: «I think it's a good methodology. I think it's a good way to go through a process from A to Z, or you go through many steps to identify many certain things, that's very very good» (m5 OV; 03:01). «Surely, the structured methodology» (m6 OV; 07:15). - Es wird jedoch auch angemerkt, dass anhand der CCI-Methode in der vorliegenden Situation nicht zu einer finalen, konkreten Lösung des behandelten Falls gefunden werden konnte, da dazu die Anwesenheit weitere Leute nötig gewesen wäre: «We can't come to a <u>final</u> decision in the end because we're maybe missing a few people around, who validate it» (m5 OV; 03:30). Dies wird vom LFN-Team bestätigt. Die Qualität des Ergebnisses hätte durch Einschluss weiterer betroffenen Personen noch weiter erhöht werden können. Verstehensprozesse: - Als Schlüsseffekt der CCI-Methode werden aus Sicht des OV Management-Teams die Verstehensprozesse gesehen, welche durch die Methodenschritte ausgelöst werden. Das Verstehen der Gegenposition, der Überlegungen dahinter und speziell der Begründungen hinter den Argumenten wird als fundamentaler Punkt der Methode angesehen. Dies vereinfacht es sehr, sich selbst einzubringen und offene Diskussionen zu führen: «I think the key is really understanding the other's position. That's really the fundamental point, I think [...] that the most important part basically was to really understand why this happens and what it is all about and what the reflections are behind. And that makes it then a lot easier to step in and to have an open discussion» (m2 OV; 16:05). - Der Positionswechsel hat ermöglicht, sich von der vordergründig angestrebten Endlösung (wie Flieger mit Fallschirmspringeraktivität schlussendlich auf dem Bildschirm dargestellt werden sollen) etwas zu lösen und

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			stattdessen die dahinterliegenden Gründe für die einzelnen Positionen zu verstehen. Dieses Verstehen der Gründe hat schlussendlich das im Workshop erreichte Ergebnis, nämlich die Definition der drei Anforderungen (Requirements) an die Endlösung möglich gemacht: «They (zeigt auf Begründungen für die wichtigsten Argumente) are the requirements (schlussendliches Resultat). And working like that, swapping positions, helped us to put away the solution itself, but to try and see what is behind the solution. Why do they put that in orange, because <u>why</u>, and then you discover the principle» (m1 OV; 11:40). • Die CCI-Methode wird im OV Management-Team ein bisschen mit dem Radsport verglichen. Die Methode hat den Effekt, dass sie eine Person, welche auf ihren eigenen Weg und ihre eigene Sichtweise fokussiert ist, dazu verhilft, einen Moment innezuhalten und sich über andere Sichtweisen bewusst zu werden. Wie wenn ein Radfahrer, welcher ganz auf seinen Weg konzentriert ist, seinen Kopf hebt und etwas genauer seine Umgebung betrachtet: «Like when you are cycling, sometimes you are focused on where you go and suddenly this makes you lift your head up and say it can be different to what I'm used to, so okay, you know, it takes you out of your thoughts that you are sometimes [...] driven by certain things and it takes you out and you see it differently» (m3 OV; 13:40). • Die CCI-Methode unterstützt die Bereitschaft der Teammitglieder, die Gegenposition zu verstehen, was als sehr wichtig eingeschätzt wird hinsichtlich der Qualität des anzustrebenden Ergebnisses: «So the willingness to understand the counter part is of high importance when it comes to the result or the quality of the work I guess. And this method helps to force (strengthen?) that» (m6 OV; 07:45). • Die CCI-Methode (Präsentation, Herausfordern & Verteidigen) unterstützt ausserdem ein sehr schnelles Verstehen der Gegenposition, so dass diese beim Positionswechsel problemlos weiter ausgearbeitet und die Argumente anschliessend präsentiert werden können Verstehen führt zu vereinfachter Integration & gemeinsamem Ergebnis: • Laut OV Management-Team vereinfacht das erlangte Verständnis über die Gründe der unterschiedlichen Positionen die Integration aller Argumente und begünstigt dadurch das Anstreben eines gemeinsamen Ergebnisses. • Durch das Verstehen der Gründe für die vorgebrachten Argumente entsteht eine gewisse Einsicht über die Sinnhaftigkeit der Argumente, was wiederum das Anstreben eines gemeinsamen Ergebnisses begünstigt: «Understanding what the reasons are behind, then you can see okay, yes it makes sense. And out of this sense you

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			kind of draw out your own, a common solution. [...]. You see a different rationale behind it, and then you put it all together» (m3 OV; 12:15). • Das OV Management-Team bezeichnet die Methode als eine Art 'Eisbrecher', da durch den Positionswechsel die eigenen Sichtweisen wortwörtlich aufgebrochen werden und durch das Hineindecken in die Gegenposition andere, neue Denkmuster entstehen. Dieses Hineindenken in die andere Position ist laut Team ein entscheidender Faktor, denn es begünstigt schlussendlich eine Annäherung der einzelnen Mitglieder und somit eine Integration der unterschiedlichen Sichtweisen. «I think the methodology is very useful, [...]. Because it really lets you break the ice, because you are then really forced to think for the other side. And that really makes the difference, I think, and helps you to approach each other then and to think in a different way than you did before» (m2 OV; 06:40). • Beim Positionswechsel wie auch beim Herausfordern einzelner Argumente können die Teilnehmenden ihre eigenen Argumente in einen grösseren Kontext stellen und dadurch relativieren. Ein Argument, welches zu Beginn aus eigener Sicht als starkes Argument angesehen wird, kann sich laut Team durch die Konfrontation mit Gegenargumenten oder herausfordernden Aussagen relativieren oder abschwächen: «You start then to realise why what you thought was your strength with your solution before, is maybe weaker than the other side's solution» (m2 OV; 12:40). Dies führt laut Team zu einer automatischen 'Kanalisation' aller eingebrachten Argumente und dadurch zu einem Resultat, mit welchem sich die Teammitglieder verbunden fühlen: «And that creates automatically, [...], you end up in channelling in to a result that creates commitment» (m2 OV; 12:50). Weitere Akzeptanz-Aspekte: • Aus Sicht des OV Management-Teams ermöglicht die CCI-Methode ein starkes sogenanntes 'Buy-In' der Teilnehmenden, womit das Comittment mit dem Ergebnis angesprochen ist: «This methodology allows for a deep buy-in» (m2 OV; 34:55). Das Team ist sich sicher, mit einem hundertprozentigen Commitment aller Teilnehmenden den Workshopraum verlassen zu können: «If we are going to leave the room we have a hundred percent commitment from each and everyone concerned» (m2 OV; 35:20). Wenn bei einer Entscheidung ein hundertprozentiges Commitment angestrebt werden soll, könnte aus Sicht des Teams die CCI-Methode angewendet werden: «I think that could be the advantage then to say okay, [...], if you really need a hundred percent commitment then we might apply this methodology» (m2 OV; 35:32).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			• Es wird aus Sicht des OV Management-Teams als wesentliche Stärke der CCI-Methode angesehen, dass alle Aspekte der vorhandenen Positionen gründlich durchleuchtet werden: «I think that's really the major strength of the methodology that you really address all sides with pros and cons» (m2 OV; 12:30) • Das OV Management-Team schätzt es, dass es im CCI-Prozess nicht ums Gewinnen oder Verlieren geht, sondern um Kooperation: «I think it has also a lot to do with it is not about winning or losing, it's about cooperation. We cooperate in order to have the best matter to proceed together» (m6 OV; 13:05). • Weiter wird die in der CCI-Methode verfolgte Lösungsorientierung geschätzt. Dies deshalb, weil stets Argumente 'für' eine Position ausgearbeitet werden und nicht 'gegen' eine Position: «And I also like to think to say why we should do this and not why we shouldn't do it» (m4 OV; 13:25). • Anhand der CCI-Methode können laut LFN-Team bereits frühzeitig Lösungsalternativen antizipiert und ausgearbeitet werden, ohne, oder bevor dies dem Team von einer externen Stelle auferlegt wird. Dies führt zu einem Gefühl des 'Vorbereitet-Seins' im weiteren Verlauf des Innovationsprojektes: «Ich finde das extrem gut, wenn man das einmal so aus einer neutralen Warte praktisch angeht, ohne dass der Sachzwang vorhanden ist, das machen zu müssen [...] Das finde ich noch einen guten Ansatz» (m1 LFN; 09:00). Diese Antizipation beugt aus Sicht des Teams Frust vor, welcher auftreten könnte, wenn eine der Alternativen im weiteren Projektverlauf vielleicht nicht umgesetzt werden kann: «Es führt dann auch nicht zu Frust, wenn es dann heisst, das wird nicht umgesetzt» (m1 LFN; 09:30). • Die Methode spricht einzelne Mitglieder des LFN-Teams persönlich sehr an, so dass sie darin sogar einen Mehrwert für ihr Privatleben sehen. • Die CCI-Methode ermöglicht laut LFN-Team eine ganzheitliche Erfassung von Argumenten und führt damit zu einer annähernd kompletten Abdeckung aller wichtigen Aspekte eines zu bearbeitenden Falls: «Das sind genau meine Punkte, aber es fehlen vielleicht noch ein, zwei, [...]. Und das ist mir ganz wichtig, dass ich diese Punkte erhalte [...] in so einem organisierten Prozess drin. Und das sind unter Umständen ein, zwei ganz wichtige Punkte, die dann nicht auf dem Tapet wären, wenn du jetzt einfach nur so sagst ja, 10 Minuten lang Plus und Minus aufs Papier schreiben. Dann wärst du wahrscheinlich incomplete» (m1 LFN; 21:55). Diese Vollständigkeit der Argumente ist laut LFN-Team auf den Perspektivenwechsel zurückzuführen, welcher es unter anderem auch ermöglicht hat, Aspekte aufzudecken, an welche zu Beginn gar nicht gedacht wurde: «Es gibt immer Geschichten, wo ich sagen muss wow, ja das ist noch ein guter Ansatz, da habe ich nicht daran gedacht, macht aber die Sache rund am Schluss, oder, komplett» (m1 LFN; 22:40).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			• Es wird vom LFN-Team sehr geschätzt, dass während des gesamten CCI-Methodenprozesses keine Wertung der Argumente vorgenommen wird und zwar weder in eine positive, noch in eine negative Richtung. Es wird genannt, dass sich die Wertung über alle Argumente hinweggesehen im Prozess von selbst ergibt, also evident wird: «Ich finde es <u>sehr</u> wertvoll, dass nicht gewertet wird» (m3 LFN; 22:52). «Die Wertung müsste eigentlich nachher evident sein. Dass gar niemand mehr fragen muss. Dass jeder an die Tafel schaut und sagt das ist gut» (m3 LFN; 23:10). • Eine Stärke der CCI-Methode wird vom LFN-Team darin gesehen, dass die Ebene der Persönlichkeit praktisch nicht berührt wird. Es wird genannt, dass die Einwände und Fragen im Schritt des Herausforderns nicht als persönlicher Angriff verstanden werden, sondern im Gegenzug sogar Offenheit fördern, diese als dankbaren Hinweis auf die Unvollständigkeit der eigenen Argumentation anzunehmen: «Durch das was wir jetzt heute gemacht haben trifft dich auch viel weniger, wenn einer ein Argument dagegen bringt, also ein Challenge-Argument. Das führt ja höchstens dazu, dass ich noch genauer hinschaue, und sage, was hat denn an meiner bisherigen Betrachtungsweise nicht ganz standgehalten, dass jetzt das Challenge-Element so wichtig werden kann. [...]. Dann bin ich besonders dankbar, wenn solche wertvollen Informationen meine zukünftige Haltung positiv beeinflussen können» (m1 LFN; 49:07). • Mit der CCI-Methode fällt es laut LFN-Team leicht, alle Beteiligten ausgeglichen zu Wort kommen zu lassen. Dabei können Inputs und Argumente gesammelt werden, ohne diese dabei gleich mit einer Person in Bezug zu setzen. Das eingebrachte Argument fließt einfach als ein weiterer Teil in das Gesamtargumentarium ein. Dies wird sehr geschätzt und führt laut Team zu einem wertvollen Resultat am Schluss: «Du wirst dann nicht unmittelbar gemessen an deinem Input, sondern es ist einer dieser Inputs, der dazukommt, der in diese Gesamtwertung einfließt. [...]. Das macht das Resultat dann eben wertvoller am Schluss» (m1 LFN; 50:25). • Die CCI-Methode stellt ausserdem ein wertvolles Übungsgefäß dar, sich persönlich in einem kleinen und gut geführten Rahmen in Präsentations- und Argumentationsfähigkeiten zu üben: «Ich bin auch selten vor grossen Menschenmengen gestanden und habe irgendwelche Sachen verfightet und trotz allem, wenn du das im Kleinen üben kannst [...], dann wirst du sicherer damit» (m1 LFN; 50:42). • Ein wesentlicher Punkt stellt das Zuhören dar, für welches die CCI-Methode klare Zeitfenster vorsieht. Denn während der Präsentation des einen Sub-Teams wird dieses vom anderen Sub-Team nicht unterbrochen, bis es all seine Argumente vorgebracht hat. Das andere Sub-Team hört dabei nur zu. Dies wird vom LFN-Team sehr geschätzt: «Ein

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			wesentlicher Punkt ist [...], dass man den Leuten zuhört, und zwar bis sie einen Punkt gemacht haben» (m3 LFN; 1:09:15). • Gleichzeitig sieht es das LFN-Team als eine grosse Stärke der CCI-Methode, dass diese eine Art Überprüfungs- oder Absicherungsmechanismus mit sich bringt im Hinblick darauf, ob sich die Teammitglieder beim Senden ihrer Botschaften untereinander richtig verstanden haben. Dies wird laut Team vor allem im Schritt des Herausforderns ersichtlich. Durch die herausfordernden Inputs und Fragen des einen Sub-Teams kann gleichzeitig überprüft werden, ob die vom anderen Sub-Team vorgebrachten Argumente auch wirklich so angekommen sind, wie sie gesendet wurden: «Nur schon wenn ihr ja mein Argumentarium zerpfückt, checke ich ja bereits ou hoppla, der hat ja gar nicht verstanden, was ich sagen wollte» (m3 LFN; 01:10:20). Denn wenn erstens nicht richtig zugehört wird und zweitens nicht überprüft wird, ob das Gesendete richtig verstanden wurde, führt dies laut Team zu grossen Missverständnissen: «Wenn man nicht schaut, habe ich es wirklich verstanden, dann läuft man Wochen mit Missverständnissen herum, aneinander vorbei» (m3 LFN; 1:10:50). Dass die Teilnehmenden nebst dem Zuhören die Argumente auch noch schriftlich vor sich sehen ist laut Team eine zusätzliche Unterstützung der CCI-Methode: «Zuerst muss man einmal zuhören. Es ist natürlich einfacher, wenn man es lesen kann» (m3 LFN; 1:11:10). • Akzeptanz-Abschlusszitat: «This method is a bit like "le révélateur", [...], when you are making pictures, if you don't put a revelator you will never see the picture. But nevertheless everything is there, available for the picture, without this. And this method could lead to the picture thanks to the method to help people understand each other and align and commit and share points of view and be happy to find a common solution. You are feeling strength of having done so» (m1 OV; 15:12).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
		CCI-Methode im Vergleich mit herkömmlichen Konfliktlösungsstrategien	• Eine Stärke der CCI-Methode im Vergleich zu anderen Methoden ist deren strukturiertes und ganzheitliches Vorgehen bei der Ausarbeitung und Ergebnisformulierung eines aktuellen, kontroversen Falles. Das LFN-Team vergleicht die Methode mit der gängigen Art bei skyguide, Vorteile (Plus) und Nachteile (Minus) zu erfassen, wobei gleichzeitig kritisiert wird, dass die moderierende oder leitende Person einer solchen Diskussion bei der Ergebnisformulierung wieder auf sich allein gestellt ist, obwohl es gerade in der Schlussphase besonders wichtig wäre, den Prozess zusammen noch weiterzuführen: «Und dann geht der Moderator mit den Papieren ins Büro und beginnt wieder zu kratzen und grübeln. Und dort ist eben der Prozess normal nicht fertig, er müsste eben weitergeführt werden» (m1 LFN; 17:10). • Der erlebte CCI-Methodenworkshop zeigt dem LFN-Team auf, dass es mit seinen bisherigen, eher intuitiv gestalteten Problemlösestrategien im Team zwar etwas unstrukturierter, jedoch sehr ähnlich vorgegangen ist, wie es die CCI-Methode vorsieht. Dies führt im Team zu einem bestätigenden Gefühl, intuitiv richtig gelegen zu haben: «Wenn das Problem auf uns zukommt und wir sind zu viert oder zu dritt, wir machen es genauso. [...], also wahrscheinlich gehen wir gleich vor. Weniger aufwändig, weniger strukturiert, [...], aber ähnlich. Also ich würde jetzt sagen, jetzt wo wir erlebt haben, dass das ja funktioniert, das was wir vielleicht früher so intuitiv ein bisschen gemacht haben, unbewusst» (m3 LFN; 18:30). • Im Vergleich zu bekannten und oftmals erlebten Plus-Minus-Methoden bei skyguide führen die einzelnen Schritte der CCI-Methode zu einer weit ganzheitlicheren Erfassung und einem weit kompletteren Bild der Argumente im bearbeiteten Fall: «Das sind genau meine Punkte, aber es fehlen vielleicht noch ein, zwei, [...]. Und das ist mir ganz wichtig, dass ich diese Punkte erhalte [...] in so einem organisierten Prozess drin. Und das sind unter Umständen ein, zwei ganz wichtige Punkte, die dann nicht auf dem Tapet wären, wenn du jetzt einfach nur so sagst ja, 10 Minuten lang Plus und Minus aufs Papier schreiben. Dann wärst du wahrscheinlich incomplete» (m1 LFN; 21:55). • Das 'Erleben' des natürlichen Ausschlussprozesses von Argumenten durch die CCI-Methode führt im Gegensatz zu Pro-und-Contra-Methoden, wo Inhalte einfach präsentiert und zur Kenntnis genommen werden müssen, zu einer viel tieferen Verankerung der Inhalte, an die man sich zu einem späteren Zeitpunkt auch besser erinnern kann. Das 'Erleben' des Prozesses steht im Mittelpunkt: «Dass man das so ins Extreme, wie wir das jetzt gemacht haben, eigentlich durchzieht mit einem zweimaligen Hinterfragen von der Gegenposition der Gegenposition, hast du so einen natürlichen Ausscheidungsprozess gemacht, welchen du erleben konntest. Weisst du, [...], der wird dir nicht einfach

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			präsentiert. Wenn du irgendwo sonst reinkommst und es hängen an der Tafel zwei grosse Plakate, Plus, Minus, das nimmst du zur Kenntnis. Das eine oder andere bleibt dir in Erinnerung, wenn du rausläufst, und an gewisse kannst du dich gar nicht mehr erinnern. Bei solchen Sachen wo du so mitmachst, wie jetzt da, denke ich einfach, selbst wenn du es jetzt schlecht dokumentierst, es bleibt etwas hängen» (m1 LFN; 39:05). • Aus Sicht des OV Management-Teams führt die CCI-Methode zu weit höherem Commitment als andere Methoden. Es wird genannt, dass bei gewissen Methoden zwar Lösungen und Ergebnisse erreicht werden, danach jedoch das Gefühl herrscht, dass damit nicht alle komplett einverstanden sind. Im Gegensatz dazu kann bei der CCI-Methode im bearbeiteten Fall davon ausgegangen werden, dass sich die Teilnehmenden mit dem erreichten Ergebnis 100% verbunden fühlen, wenn sie den Raum verlassen: «This methodology allows for a deep buy-in. Maybe a deeper buy-in than with other methods where [...] you have basically got a solution, but you feel that the people are not a one hundred percent behind. While here I think, certainly based on this example now, if we are going to leave the room we have a hundred percent commitment from each and everyone concerned» (m2 OV; 34.55).
	Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung	Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung im Team /	• Beide Teams können sich grundsätzlich gut vorstellen, die CCI-Methode im weiteren Verlauf ihres Innovationsprojektes erneut einzusetzen • Das LFN-Team betont, dass es insbesondere bei grösseren Problemen oder in komplexeren Situationen die CCI-Methode erneut anwenden würde: «Wenn wir sagen okay und jetzt kommt ein grosses Problem auf uns zu, wirklich eine Challenge, dann würde ich sagen, wäre ich jetzt schon so weit, dass ich sagen würde okay, wir machen das» (m3 LFN; 18:51). «Ich würde jetzt sagen, wenn ich ein Problem habe, wo dann komplexer ist, würde ich jetzt, ich würde diese Methode anwenden» (m3 LFN; 21:00). • Es werden sogar konkret solche grösseren Probleme genannt, wo der Einsatz der Methode als besonders empfehlenswert angesehen wird: «Wir haben also wesentlich grössere (Probleme), die auf uns zukommen, wo ich dringend empfehlen würde, dass man so eine Methode anwendet» (m3 LFN; 19:25). • Auch im OV Management-Team wird ein konkreter, schwieriger und in naher Zukunft liegender Fall genannt, wo die Methode als hilfreich für das Anstreben einer Lösung eingeschätzt wird. • Abgesehen von diesem konkreten Fall schätzt das OV Management-Team auch im täglichen Geschehen des Innovationsprojektes eine Wiederanwendung der CCI-Methode in naher Zukunft als sehr wahrscheinlich ein. Die Methode wird als eine Art «Joker» angesehen, welcher in herausfordernden Situationen aus der Tasche gezogen und

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			angewendet werden kann: «I think this is one of your jokers you can pull out of your pocket and say ah yes, let's try this now. You know. And if you get to a point where it is just not progressing and you get blocked a little bit, this is definitively a tool I would consider using, and actually, very seriously consider using. In the near future» (m5 OV; 30:45). «This is one solution which you have at disposal, which I could very well imagine to be used in the future in certain situations» (m2 OV; 31:41). • Die Methode wird grundsätzlich als wertvoll und nützlich eingeschätzt: «I think it's valuable and I definitively would, I see the benefit in using this solution» (m5 OV; 30:24). • Das OV Management-Team erachtet die Methode jedoch nicht in allen Situationen als zielführend. In Brainstorming-Situationen beispielsweise können laut Team Ergebnisse auch durch Diskussionen erzielt werden: «I wouldn't open up a new topic with this methodology. Because I think we can get to a certain point with discussion and sometimes we get the conclusion just with discussion» (m5 OV; 30:40). • Auch sollte die CCI-Methode laut OV Management-Team nur sehr gezielt und dadurch nicht im Übermass eingesetzt werden, weil sonst eine gewisse Abstumpfung oder gar Reaktanz bei den betroffenen Personen entstehen könnte «It's not a card I would pull all the time though. Because the same people will get to know me, and they go 'what is he going to do to us again'» (m5 OV; 31:45). Voraussetzungen für künftige Anwendung der CCI-Methode im Innovationsprojekt: • Beide Teams nennen gewisse Voraussetzungen, welche bei einer erneuten Anwendung der CCI-Methode im Innovationsprojekt oder im Team erfüllt sein müssen. • Laut LFN-Team muss das zu bearbeitende Problem im Innovationsprojekt einen gewissen Grad an Komplexität und Kontroversität aufweisen, damit eine CCI-Methode überhaupt Sinn macht: «Also wenn das Projekt, oder das Problem wirklich eine gewisse Komplexität hat. Und Kontroversität» (m4 LFN; 51:57). Weiter müssen im zu bearbeitenden Fall klar zwei Positionen ausmachbar sein «Es muss quasi die zwei Positionen haben, die du klar definieren kannst» (m2 LFN: 52:23). Aus Sicht des Teams muss das Problem einen wirklichen Knackpunkt beinhalten, sonst reichen einfachere Methoden zur Problemlösung (z.B. Plus/Minus-Erfassung) «Ja es muss wirklich ein Knacker sein, ein Knackpunkt sein» (m4 LFN; 52:15).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			• Das LFN-Team hält fest, dass es in erster Linie bei kleineren Problemen, wie im Workshop behandelte Fall, zur Durchführung der CCI-Methode grundsätzlich keine zusätzlich moderierende Person benötigt, sondern den Prozess selber moderieren könnte. Der Teamleiter sollte die Methode jedoch gut kennen und erfolgreich durchführen können: «Also ich würde mir wünschen mindestens der Chef, [...], muss wissen um was es geht und wie es angewendet wird» (m3 LFN; 24:24). • Weiter müssen auch die teilnehmenden Mitarbeitenden mit der Methode vertraut sein. Dies insoweit, dass sie sich mit der Methode identifizieren und hinter der Methode stehen können. Denn aus Sicht des Teams ist die Akzeptanz und das Commitment mit der angewendeten Methode ein wichtiger Erfolgsfaktor für dessen Durchführung: «Ein Stück weit fällt der Erfolg, steht und fällt mit dem Engagement. Mit der, wie soll ich sagen, mit der Identifikation der Teilnehmer. Dass sie sagen, ja, diese Methode ist gut» (m3 LFN; 26:20). Ist dies nicht gegeben, agieren jene Teilnehmende als Störfaktoren, welche unter Umständen die Methode zu Fall bringen können: «Wenn einer kommt und sagt, es ist nicht gut, ist es für ihn nicht gut und dann hat er, dann ist er ein Störfaktor. Also kann er eine solche Methode unter Umständen zu Fall bringen» (m3 LFN; 26:20). • Bei grösseren und komplexeren Problemen würde das LFN-Team jedoch eine moderierende Person zur Durchführung der CCI-Methode begrüssen. Und zwar eine, welche mit der CCI-Methode sehr vertraut, jedoch mit Blick auf den Inhalt oder das Problem völlig unabhängig ist: «Wenn aber das Problem komplex wird, dann brauchts einfach jemanden, der eine Ahnung hat von der Methode, aber eigentlich vom Problem nicht» (m3 LFN; 27:20). Eine solch unabhängige Person kann dadurch, dass sie nicht persönlich involviert ist, Emotionen stark verringern, welche ohne Moderation den Prozess stark beeinflussen würden: «Als Moderator, der nicht persönlich involviert ist, nimmst du natürlich Emotionen raus» (m1 LFN; 27:35). • Auch das OV Management-Team sieht eine neutrale moderierende Person bei der Durchführung der CCI-Methode als wertvoll an: «And sometimes it is also really valuable to have somebody neutral coming in and doing the methodology for you» (m6 OV; 32:08). • Das Team schätzt das Vorhandensein einer neutralen Moderierendenrolle sogar als absolute Notwendigkeit ein und sieht Neutralität als Schlüsselkriterium für den Erfolg der CCI-Methode: «The success of the methodology is also that it is being moderated by a neutral person. That's key of the success and I think we should not do it differently» (m2 OV; 43:05). Eine neutrale, moderierende Person ist aus Sicht des Teams eine Person, welche geografisch, fachlich oder

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			hinsichtlich ihrer ausgeübten Profession weder der einen noch der anderen Position zuzuordnen ist. Eine solche Person kann durch ihre Unabhängigkeit relativ klar durch den Prozess führen und wird dabei von den Teilnehmenden respektiert: «You take us saying 'remain here', 'don't go too far here', 'go here, but', and so on, and we know that you are neither from Geneva position nor from Zurich position. And maybe this is a strength. Because we listen to you» (m1 OV; 36:38). • Der Grund für die Notwendigkeit einer neutralen, moderierenden Person liegt in der Befürchtung, dass eine zu stark involvierte Person durch ihre Tätigkeit oder Zugehörigkeit zu einer der Positionen leicht befangen sein könnte und dadurch bewusst oder unbewusst einen negativen Einfluss auf den Prozess ausüben könnte: «For example if m5 is leading a meeting, Zurich position is not against, but somewhere it's a bit that, and Geneva position, trying to find a common way, even if he is head of harmonisation, is somewhere a bit from A, because he has been an air traffic controller in Geneva» (m1 OV; 35:53). • Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit einer neutralen Person äussert sich in der Befürchtung, dass sich involvierte Personen automatisch sehr stark in ihren eigenen Gedankengängen befinden, wobei jede vertretene Seite oder Position davon überzeugt ist, «das Richtige» zu tun: «You need somebody neutral because they think they are always the best, they think their way, and who ever they is, they are going the right way. But we are not proceeding in harmony. We are kind of running things where we all see it best» (m5 OV; 38:50). • Eine weitere Voraussetzung für eine erneute, erfolgreiche Durchführung der CCI-Methode im Innovationsprojekt äussert sich im Wunsch, die Methodenschritte im Prozess, je nach Gruppe, etwas flexibler adaptieren zu können: «I think sometimes the steps maybe can be tailored a little bit more according to the group. You know, saying I like two more minutes here at this one, and this step no. [...], you could kind of just adjust it a little bit» (m5 OV; 33:15). Gleichzeitig wird jedoch angemerkt, dass sich dies für die moderierende Person wahrscheinlich etwas schwierig gestalten könnte, da diese die Gruppe im Vornherein nicht kennt. • Als letzte Voraussetzung wird der Zeitfaktor genannt. Das OV Management-Team weist auf den grossen Zeitaufwand hin, dessen man sich insbesondere bei schwerwiegenden Diskussionen bewusst sein sollte: «And it also takes time. [...], if you have a real taff discussion, it most probably will take three hours, with all the different levels» (m2 OV; 31:20).

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
		Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung bei innovativen Teams von skyguide	• Beide Teams sehen Potential der CCI-Methode für dessen zukünftige Anwendung zur Förderung und Unterstützung innovativ tätiger Teams von skyguide. • Das LFN-Team hält es für möglich, dass die CCI-Methode innovative Teams bei skyguide in ihrer Tätigkeit unterstützen kann: «Halte ich für möglich, ja» (m1 LFN; 1:08:46). «Es ist sicher ein gutes Hilfsmittel, ja» (m2 LFN; 54:36). • Aufgrund von zu wenig Kenntnissen über andere innovationsförderliche Methoden wird jedoch angemerkt, dass keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob die CCI-Methode nun die beste Variante für innovatives Arbeiten bei skyguide darstellt oder nicht. Die Methode wird jedoch als eine der guten Varianten für innovatives Arbeiten betrachtet: «Ich kenne zu wenig generelle, ich sage jetzt einmal Erhebungsmethoden, um etwas Neues anzufassen, als dass ich jetzt mir da anmassen könnte und sagen das ist das Beste, das ich bis jetzt kennengelernt habe. Das ist eine der guten Sachen, die ich kennengelernt habe, das kann ich sicher sagen, aber mehr kann ich nicht sagen» (m1 LFN; 1:09:10). Laut Team stellt die CCI-Methode ein Werkzeug unter vielen dar, um innovative Teams flexibel, je nach vorherrschendem Problem oder aktueller Situation, mit einer dementsprechend angemessenen Methode zu unterstützen: «Du hast einfach irgendein Werkzeug wo du sagen kannst okay jetzt mache ich DAS, auf ein anderes Problem nimmt man vielleicht eine andere Methode, aber je mehr du hast, desto flexibler bist du» (m2 LFN; 57:08). • Nach Meinung des LFN-Teams sollte die CCI-Methode im Unternehmen Aufmerksamkeit erhalten, respektive eingeführt werden «Also ich würde sie einführen» (m3 LFN; 54:41). Denn die bei skyguide vorhandenen Methodiken können einerseits nicht als abschliessend betrachtet werden und andererseits besteht auch der Eindruck, dass diese im Unternehmen noch nicht sehr abgestimmt angewendet werden: «Diese Methodiken in der skyguide sind auch nicht abschliessend und werden auch nicht wirklich fine tuned angewendet» (m1 LFN; 17:20). Der konkreten Verfolgung solcher innovationsförderlichen Methoden wird nach Aussagen des Teams bei skyguide noch zu wenig Beachtung geschenkt: «Und da haben wir bei skyguide einfach in meinen Augen nicht einen besonders guten Nährboden für Solches, weil dem wird einfach wenig Beachtung geschenkt» (m1 LFN; 17:40). Aus diesem Grund wird Potential für den Einsatz der CCI-Methode gesehen. • Auch das OV Management-Team sieht Potential der CCI-Methode für die Unterstützung innovativer Teams bei skyguide. Das Team findet, dass die Methode bei skyguide aufgenommen und in das Methoden-Repertoire der Unternehmung integriert werden sollte. Dies jedoch nur, wenn die Methode nicht im Rahmen eines

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			unternehmensweiten Interventionsprogramms eingeführt wird, wie dies beispielsweise beim hro-Programm der Fall ist (unternehmensweites Programm zur Verfolgung und Stärkung der Prinzipien einer High Reliability Organisation). • Das OV Management-Team sieht das Potential der CCI-Methode vor allem für sehr heterogen zusammengesetzte innovative Teams, wo Teammitglieder unterschiedliche Hintergründe und unterschiedliche Blickwinkel auf dieselbe Problemstellung oder dasselbe Projekt haben. Die Methode hilft dabei, ein gegenseitiges Verständnis über diese unterschiedlichen Blickwinkel zu entwickeln: «One speaking Russian the other one speaking Chinese, but speaking about the same project. One looking at the problem with some eyes and the others with other eyes. And then probably, for sure, the method would have helped a lot to help all this so different groups focus on trying to reach a mutual understanding» (m1 OV; 09:20). • Auch sieht das OV Management-Team das Potential der CCI-Methode insbesondere in sehr herausfordernden oder schwierigen Situationen: «We have to find their common ways, Swiss wide. And this is certainly a topic which is going to be rather difficult. And there it might help [...] to work in that manner to find a solution» (m6 OV; 16:50). «We could do this between O and S, we can do this between O and VC, we can do this between O and T, because we are having challenges, all serious, because we feel we are not all speaking the same language» (m5 OV; 38:30). Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung der CCI-Methode bei innovativ tätigen Teams von skyguide: • Beide Teams nennen gewisse Voraussetzungen, welche bei einer erneuten Anwendung der CCI-Methode bei innovativ tätigen Teams von skyguide erfüllt sein müssen. Projektleiterschulung: • Wie in der Kategorie «Potential für zukünftige Anwendung im Innovationsprojekt» bereits erwähnt, würde das LFN-Team die CCI-Methode bei kleineren Problemen im Team selbst anwenden, bei grösseren jedoch eine neutrale Person zur Moderation beiziehen. • In Bezug auf die genannte Selbstanwendung der CCI-Methode äussert das Team die generelle Notwendigkeit, bei skyguide Methoden im Bereich 'soft skills', wie die CCI-Methode eine darstellt, in die Projektleiterschulung zu integrieren, um Projektleiter darin auszubilden: «[...] dass man vielleicht ein bisschen diese Leute ein bisschen ausbilden würde. Dass sie sich über solche Mechanismen im Klaren werden» (m3 LFN; 19:30). Das Basierend auf

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			bisherigen Erfahrungen einiger LFN-Teammitglieder mit der Projektleiteraus- bildung bei skyguide wird angemerkt, dass diese fast ausschliesslich auf die korrekte Anwendung von Prozessen ausgerichtet ist und keine Methoden zur Problemlösung im Projekt beinhaltet: «Weil als Projektleiter solltest du ja nicht in erster Linie ausgebildet werden, welches Formular du wann machen musst [...], sondern eben wie kannst du ein Projekt leiten und wenn du bei einem Problem anstehst, wie kannst du das Problem lösen» (m3 LFN; 54:52). «Es ist in dem Sinn nicht eine Projektleiteraus- bildung, sondern eigentlich nur eine Prozessausbildung» (m2 LFN; 56:00). Dabei werden aus Sicht des Teams auch jegliche psychologischen Einflussfaktoren und 'soft factors' vernachlässigt: «Was für psychologische Faktoren da mitspielen, [...] in was für einem Umfeld du eingebettet bist in einem Projekt in der Firma, das sind Faktoren, die da gar nicht tangiert werden» (m1 LFN; 55:40). • Es wird betont, dass interne Projektleiter der skyguide von der Firma in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen kontinuierlich entwickelt und gefördert werden sollten (was momentan noch nicht der Fall ist), wobei nebst beispielsweise der CCI-Methode noch viele weitere Methoden vermittelt werden sollten: «Wenn du Projektleitertätigkeiten ausgeführt haben möchtest durch deine betriebseigenen Leute, dann musst du diese Leute formen, musst du diese Leute abholen, du musst sie weiterentwickeln auf ihren Fähigkeiten, die sie heute haben und für das brauchts eben nicht DIESE Methode, sondern für das braucht es eben ganz viel Methodik» (m1 LFN; 57:30). Social Engineering: • Als weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von Methoden im Bereich 'soft skills' (wie beispielsweise die CCI-Methode) bei skyguide wird das Vorhandensein von Zeit für Soziales und Zwischenmenschliches genannt, sprich, dass man sich als Projektleiter oder Projektleiterin um die eigenen Teammitglieder kümmern kann. Dem werde bei skyguide zu wenig Beachtung geschenkt: «Es geht auch um das sogenannte schöne Wort social engineering, dass man das Team zusammenbringen kann und man geht einmal etwas trinken oder man geht schlitteln oder sonst irgendetwas. Das hatte früher einen viel höheren Stellenwert in dieser Firma [...], ich erlebe das generell in den Firmen, dass man einfach dem [...] zu wenig Beachtung schenkt» (m3 LFN; 59:45). Damit verknüpft wird auch die Notwendigkeit genannt, sich mit den eigenen Leuten in anderen, kreativeren Kontexten bewegen zu können als nur im Büro. Denn genau dies führt oft zu innovativen Ideen: «Weil nämlich die guten Ideen, die haben wir nämlich eben wirklich meistens

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			in der Freizeit. Weil wir arbeiten dort weiter, aber in einer ganz anderen Umgebung. Und eben, wenn wir von Innovation reden, auch in einer kreativeren Umgebung» (m3 LFN; 59:55). Wertschätzung: • Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von Methoden im Bereich 'soft skills' (wie beispielsweise die CCI-Methode) ist aus Sicht des LFN-Teams die Wertschätzung und das Interesse von all jenen Personen, welche vom Innovationsprojekt direkt oder indirekt betroffen sind oder sonst auf irgendeine Art involviert sind: «Ich denke, ein wesentlicher Punkt oder ein wesentlicher Teil des Erfolges ist das Mitgetragen-Werden derer, die es betreffen mag. Und das können auch die späteren Nutzniesser sein» (m3 LFN; 1:04:35). Brainstorming: • Beide Teams sehen es für die erfolgreiche Anwendung der CCI-Methode bei innovativ tätigen Teams von skyguide als wichtige Voraussetzung, dass die Methode nicht für Brainstormings angewendet wird. Laut LFN-Team geht es in einem Brainstorming um ein erstes, noch relativ unstrukturiertes Zusammentragen von neuen Ideen, wofür sich die CCI-Methode nicht eignet: «Wenn es dann nur darum geht, etwas zu erfinden, dann ist es sicher nicht zielführend. Dann muss einfach jeder einmal erzählen, was er zu erzählen hat» (m3 LFN; 33:50). • Die CCI-Methode sollte erst zum Einsatz kommen, wenn das Team hinsichtlich des zu behandelnden Themas inhaltlich bereits ein weiter fortgeschrittenes Stadium erreicht hat: «Für ein Brainstorming [...] würde ich es nicht einsetzen. Ich würde mit dem Brainstorming-Resultat, [...], in eine Arbeitsphase zuerst gehen, bevor ich nachher mit einer solchen Methode nähere Aspekte abklären lassen würde» (m1 LFN; 30:32). Denn zur Durchführung der CCI-Methode benötigt es laut Team bereits Fachkenntnisse über den zu bearbeitenden Fall und auch die Absicht, bereits relativ konkret über eine Thematik zu diskutieren: «Ich denke diese Methode verlangt Fachkenntnisse oder Sachverstand, wo man sich bei bestimmten Sachen festlegen will, wie man weiter vorgeht. Und das verlangt ein Grundwissen, denke ich, über eine Thematik» (m1 LFN; 28:45). Grundwissen/Vorwissen:

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			• Das LFN-Team erachtet das Vorhandensein eines gewissen Grundwissens über die Situation respektive den zu bearbeitenden Fall als wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung eines CCI-Workshops. Die Erarbeitung dieses Grundwissen kann beispielsweise durch vorgängige Abklärungen stattfinden, so dass anschliessend allen Teilnehmenden die Sachlage oder das Problem bekannt ist. Dieses Vorwissen kann dann anschliessend im Workshop direkt eingesetzt werden, was vermeidbare Unklarheiten reduzieren kann: «Eben, dass du die Grundlagen vielleicht erschaffen gehst, [...] das Problem muss bekannt sein, die Leute müssen quasi Sachen vielleicht abklären vorgängig, dass sie diese dann nachher wirklich am Workshop direkt einsetzen können» (m2 LFN; 30:00). Denn wenn Personen im Workshop zusammensitzen, welche keinerlei Grundwissen über den zu bearbeitenden Fall haben kann die Methode aus Sicht des Teams nur auf oberflächliche Themen angewendet werden, wobei nicht detailliert für die unterschiedlichen Positionen argumentiert werden kann: «Dass du nachher hierhin kommst, das verlangt dann schon noch etwas Vorarbeit, oder etwas Grundvoraussetzung. Also mit irgendwie 25 zusammengewürfelten Leuten kannst du eine solche Methode wahrscheinlich nur auf ein oberflächlicheres Thema anwenden, aber nicht auf ein detailliertes Für und Wider» (m1 LFN; 1:10:00). Kein Unternehmensprogramm daraus machen: • Wie weiter oben bereits erwähnt, empfindet es das OV Management-Team als wertvoll, die CCI-Methode in die Unternehmenslandschaft aufzunehmen und zu integrieren. Dies jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Methode nicht im Rahmen eines unternehmensweiten Interventionsprogramms als etwas Obligatorisches eingeführt wird, wie dies beispielsweise beim hro-Programm der Fall ist (unternehmensweites Programm zur Verfolgung und Stärkung der Prinzipien einer High Reliability Organisation). • Die Anwendung sollte freiwillig und je nach Bedarf oder Notwendigkeit geschehen. «The beauty of this method is really that you can apply it when you consider necessary. As soon as you make it an obligation, or a new concept or whatever, then it is going to fail. So, we shouldn't make this mistake» (m2 OV; 40:48). Das Team betrachtet die Methode als etwas, das nicht im Rahmen von Trainings oder Projektleiterschulungen vermittelt werden sollte, sondern gewissen Abteilungen oder Projektleitern im Rahmen ihrer innovativen Arbeit wie eine Art Service zur Verfügung stehen sollte. Wenn die CCI-Methode als das geeignete Instrument für den vorliegenden Fall angesehen wird, sind die

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			Chancen hoch, dass sie auch tatsächlich angewendet wird: «It should be a tool, where a division or a unit can ask for. And probably you can be sure that we will make use of it when it's appropriate» (m6 OV; 41:19). • Obwohl die Methode nicht anhand eines unternehmensweiten Programms implementiert oder trainiert werden sollte, sollten die Mitarbeitenden von skyguide, insbesondere die projektleitenden Personen, über die Existenz der CCI-Methode (und andere Methoden), deren Grundzüge und die Möglichkeit zur Anwendung informiert werden. Dies soll ermöglichen, dass betroffene Personen über die Existenz unterschiedlicher Methoden und deren Eignung in der jeweiligen Situation Bescheid wissen: «That's what I mean by informing people there are different methodologies that you can apply for different things and managers can call for them» (m3 OV; 42:28). • Jemand im OV Management-Team empfindet die Art und Weise wie die CCI-Methode im Workshop angewendet und moderiert wurde als ideal, auch für zukünftige Anwendungen. Es wird als ideal wahrgenommen, dass die Teilnehmenden zu Beginn keine spezifischen Erwartungen hatten, grob über die Methode informiert wurden und anschliessend das zu bearbeitende Thema vorgestellt erhielten: «I think the approach from today was exactly the right one. We didn't know what to expect, we were just informed about there is a new approach, this topic is identified to tackle and that's perfect» (m6 OV; 42:00). Moderation: • Wie bereits im Zusammenhang mit der erneuten Anwendung der CCI-Methode im Innovationsprojekt oder im Team genannt, empfinden es beide Teams als wichtige Voraussetzung, den CCI-Workshop unterstützt durch eine neutrale moderierende Person durchzuführen • Das LFN-Team kann sich zwar vorstellen, die Methodenworkshops bei kleineren Problemen selbst zu moderieren, empfindet jedoch bei grösseren und komplexeren Problemen eine neutrale moderierende Person als wichtig. Das OV Management-Team sieht eine neutrale moderierende Person als Schlüsselkriterium für den Erfolg der CCI-Methode an und würde den CCI-Workshop ohne neutrale moderierende Person gar erst nicht durchführen: «The success of the methodology is also that it is being moderated by a neutral person. That's key of the success and I think we should not do it differently» (m2 OV; 43:05). Eine neutrale, moderierende Person ist aus Sicht des Teams eine Person, welche geografisch, fachlich oder hinsichtlich ihrer ausgeübten Profession weder der einen noch der anderen Position zuzuordnen ist.

Art des Effekts	Hauptkategorie	Unterkategorie	Aussagen
			2 Positionen: Als weitere Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung einer CCI-Methode bei innovativ tätigen Teams von skyguide wird die Komplexität und Kontroversität gesehen, die ein zu bearbeitender Fall beinhalten muss: «Also wenn das Projekt, oder das Problem wirklich eine gewisse Komplexität hat. Und Kontroversität» (m4 LFN; 51:57). Weiter müssen im zu bearbeitenden Fall klar zwei Positionen ausmachbar sein: «Es muss quasi die zwei Positionen haben, die du klar definieren kannst» (m2 LFN: 52:23). Aus Sicht des LFN-Temas muss das Problem einen wirklichen Knackpunkt beinhalten, sonst reichen einfachere Methoden zur Problemlösung (z.B. Plus/Minus-Erfassung) «Ja es muss wirklich ein Knacker sein, ein Knackpunkt sein» (m4 LFN; 52:15). Eine sogenannte Pattsituation wird als wichtiges Kriterium genannt: «Also es gibt viele Methoden und ich glaube für diese Methode brauchts einfach eine ganz gute Pattsituation. Wo du wirklich eine Challenge hast» (m4 LFN; 33:10).

Anhang 19: Zusammenfassung der Fokusgruppen pro Hauptkategorie

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
Unmittelbare Effekte der CCI-Methode	Effekt der CCI-Methode auf das erreichte Ergebnis	• Hohe bis sehr hohe Zufriedenheit mit dem erreichten Ergebnis • Gründe für Zufriedenheit mit Ergebnis: - Gewissheit, gemeinsam alles objektiv erarbeitet zu haben und zu wissen wo man in Bezug auf die behandelte Problemstellung steht - Gefühl, in Bezug auf Ergebnis in der Gruppe abgestimmt zu sein - Fakt, dass nicht ein hypothetisches, sondern ein reales Thema bearbeitet wurde, welches die tägliche Arbeit im Innovationsprojekt beeinflussen kann - Gefühl, gerne in diesem Team zusammenzuarbeiten und Wahrnehmung eines gemeinsam geteilten «Mindsets» - Gute Moderation des Workshops • Hohe wahrgenommene Qualität des erreichten Ergebnisses • Gründe für hohe Qualität des Ergebnisses: - Erreichen eines Konsenses in kurzer Zeit - Einverständnis aller mit dem Ergebnis und Nicht-Abweichen einzelner Mitglieder - Potential des Ergebnisses, das weitere Vorgehen im Projekt klar aufzuzeigen - Verschriftlichung der diskutierten Argumente und dadurch erleichterter Rückgriff in Zukunft - Wahrnehmung des Ergebnisses als die genau richtige Herangehensweise im Projekt • Qualität des Ergebnisses hätte noch erhöht und eine finale Lösung erreicht werden können durch: - Möglichkeit zur Vertiefung gewisser Aspekte und dadurch Ermöglichung fundierterer Argumentationen - Einbezug der Meistbetroffenen im Projekt zur Abstimmung von Bedürfnissen - Einschluss weiterer betroffener, für die Problemstellung relevanter Personen • Starkes Commitment (starke Verbundenheit) mit dem erreichten Ergebnis • Gründe für starkes Commitment mit Ergebnis: - Methode stellt ein Instrument dar, mit welchem 100%-iges Commitment angestrebt werden kann - Stärke der Methode, durch Positionswechsel alle Aspekte beider Positionen zu beleuchten und ein Prozess des Verstehens anzustossen - Geteiltes Verständnis über die Gründe für die Argumente der jeweiligen Positionen - Stärke der Methode, ein Bild zu offenbaren, welches erst durch gemeinsame Diskussion sichtbar wird - Gewissheit, mehrere Alternativen gründlich durchdacht zu haben im Falle des Nicht-zustandekommens einer Lösungsvariante

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
		- Gefühl des Einverständnisses aller mit dem Ergebnis - Kooperatives Grundziel der Methode
	Effekte der CCI-Methode auf die Entscheidungssituation	• Hohe wahrgenommene Nützlichkeit der Methode in Bezug auf die jeweilige Entscheidungssituation • Die Methode ist nützlich zur strukturierten Bearbeitung der aktuellen Problemstellung • Die Methode ermöglicht das Erreichen eines klaren Ergebnisses in der jeweiligen Entscheidungssituation • Die Methode ist nützlich zur Zusammenfügung vorhandener Einzelteile der Situation zu einem Gesamtbild • Die Methode ermöglicht die Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses der dahinterliegenden Gründe für die eingebrachten Argumente • Sie ist nützlich zur Aufdeckung wichtiger, verborgener Lösungsaspekte • Die Reduktion der Argumente (Phase 4) ist nützlich, um die Wichtigkeit gewisser Argumente hervorzuheben • Die Methode wurde in der vorliegenden Entscheidungssituation trotz Nützlichkeit als etwas zu aufwändig wahrgenommen • Es besteht die Vermutung, dass andere, einfachere Methoden (z.B. Auflisten von Vor- und Nachteilen) oder eine Reduktion der Methodenschritte in der vorherrschenden Entscheidungssituation ebenso zielführend gewesen wären • Grund für die Wahrnehmung des zu hohen Aufwandes: Aktuelle Problemstellung wurde eher als kleineres, weniger komplexes Problem eingeschätzt • Die Methode inklusive aller Schritte wird jedoch für grössere, komplexere Probleme als notwendig und sehr nützlich eingeschätzt
	Effekte der CCI-Methode auf das Wissen im Team	• Die Methode führt zu Wissenserweiterung im Team. Dies manifestiert sich in unterschiedlichen Methoden-Phasen Phase 0 - Positionserarbeitung/Vertrautmachung mit Position: • Aktiver, fruchtbarer Wissensaustausch findet statt • Besonders Personen mit weniger Wissen über die aktuelle Problemstellung erleben einen starken Wissenszuwachs • Gezielte Fragen von etwas unvertrauten/situationsfremden Personen führen zu Offenlegung von Wissen durch die anderen Mitglieder • Die gezielten Fragen dienen gleichzeitig als Sicherungsmechanismus, mit welchen die Erklärungen der anderen Mitglieder auf Vollständigkeit überprüft werden können Phase 1 - Durchführung 1 (Präsentieren/kritisches Hinterfragen 1): • Durch das Präsentieren, Hinterfragen und Verteidigen wird die vorhandene Expertise im Team sichtbar (vgl. Wissensverteilung)

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
		• Durch das Sprechen, Erklären, Hinterfragen und Verteidigen findet eine tiefere Auseinandersetzung mit den Argumenten und dadurch eine Wissenserweiterung statt. Dies steht im Gegensatz zu reinem Zuhören • Auch in der Zuhörendenrolle kommt es zu einer Wissenserweiterung, denn durch die Präsentation der Positionen wird neues Wissen über Sachverhalte gewonnen, welches vorher noch nicht vorhanden war • Durch die schriftliche Erfassung der diskutierten Inhalte findet eine stärkere Auseinandersetzung damit statt und wird Wissen explizit sichtbar. Dies steht im Gegensatz zur reinen Konsumation Phase 2 (Positionswechsel) & 3 - Durchführung 2 (Präsentieren/kritisches Hinterfragen 2) • Dank des Positionswechsels und der Präsentation, Herausforderung und Verteidigung der ursprünglich eigenen Position durch das andere Sub-Team vervollständigen/komplettieren sich die Argumente und werden Wissenslücken geschlossen
Mittelbare Effekte der CCI-Methode	Effekte der CCI-Methode auf Innovation	Effekte des Ergebnisses: • Das erreichte Ergebnis ist für den weiteren Verlauf des Innovationsprojektes hilfreich und hat das Potential, dieses vorwärtszubringen • Das Ergebnis bringt Gewissheit über den aktuellen Stand im Innovationsprojekt, schafft Klarheit über das weitere Vorgehen im bearbeiteten Fall und zeigt allfälligen Handlungsbedarf auf • Das Ergebnis ist ein hilfreicher Mosaikstein im Innovationsprojekt, welcher hilft, das Gesamtbild zu vervollständigen • Das Ergebnis bringt eine neue Dimension (zusätzlich zur Hauptstossrichtung) in das Innovationsprojekt hinein, welche dieses erweitert und vorwärtsbringt Effekte der CCI-Methode an sich: • Die CCI-Methode hat Potential für innovatives Arbeiten • Sie eignet sich gut bei kontroversen und innovativen Themen • Sie hat Potential, neue Wege zu finden bei der Annäherung an eine Problemlösung • In innovativen Problemstellungen betrachtet sie relevante Aspekte umfassend und aus unterschiedlichen Blickwinkeln • Die CCI-Methode hilft, unterschiedliche Blickwinkel zu öffnen • Durch ihre Charakteristik, allen Teammitgliedern eine vergleichbar aktive Rolle zuzuweisen, bietet sie auch etwas zurückhaltenden Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre Sichtweisen einzubringen • Sie fördert ein Gefühl des Eingebettet-Seins in den Teamprozess, was sich wiederum auf die Teamleistung und somit auf Teaminnovation auswirkt • Sie bringt einen klaren Nutzen für die Arbeit im aktuellen Innovationsprojekt • Sie wird als <i>ein</i> Instrument angesehen, welches skyguide hilft, innovativ zu arbeiten

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
		• Sie stellt <i>ein</i> sehr gutes Element unter vielen Elementen dar • Sie wird nicht als Universalmethode für innovatives Arbeiten gesehen. Dazu müssten zuerst verschiedene Methoden angewendet und deren Eignung für die Erarbeitung neuer Themen geprüft werden
Akzeptanz der CCI-Methode	Akzeptanz der CCI-Methode generell	• Die Akzeptanz der CCI-Methode ist sehr hoch ausgeprägt. Dies manifestiert sich in wertschätzenden und positiven Aussagen über die Methode und deren Charakteristika • Die Methode stellt ein gutes Mittel dar, eine Problemthematik vom Anfang bis zum Schluss strukturiert zu bearbeiten • Es wird geschätzt, dass die Methode alle Aspekte der vorhandenen Positionen gründlich durchleuchtet • Speziell der Positionswechsel der Methode ermöglicht eine vollständige Erfassung der Argumente und führt zu einer kompletten Abdeckung aller wichtigen Aspekte der Problemstellung • Als Schlüsseffekt und Mehrwert der Methode werden die Verstehensprozesse (Verstehen der Gegenposition und der Begründungen hinter den Argumenten) gesehen, welche durch die CCI-Methodenschritte angestoßen werden • Die Verstehensprozesse begünstigen offene Diskussionen • Durch das Verstehen der Gründe für die vorgebrachten Argumente entsteht eine Einsicht über die Sinnhaftigkeit der Argumente, was die Integration der Argumente und das Anstreben eines gemeinsamen Ergebnisses begünstigt • Die Methode unterstützt ausserdem das Verstehen der Gegenposition in sehr kurzer Zeit • Sie unterstützt auch die <i>Bereitschaft</i> der Teammitglieder, die Sicht der Gegenposition zu verstehen • Die Methode unterstützt Personen, welche zu Beginn noch auf ihre eigene Sichtweise fokussiert waren, sich zu öffnen und sich über andere Sichtweisen bewusst zu werden • Durch den Positionswechsel werden die eigenen Sichtweisen aufgebrochen und durch das Hineindenken in die Gegenposition entstehen neue, erweiterte Denkmuster • Das Hineindenken in die Gegenposition ist ein entscheidender Faktor. Es begünstigt eine mentale Annäherung der Mitglieder und erleichtert die Integration unterschiedlicher Sichtweisen • Zu Beginn als stark eingeschätzte Argumente können durch die Konfrontation mit starken/stärkeren Argumenten der Gegenposition relativiert oder abgeschwächt werden. Dies führt zu einer Art «Aha-Effekt», welcher die Integration von Argumenten begünstigt und eine Verbundenheit mit dem schlussendlichen Ergebnis hervorruft • Die Methode ermöglicht ein 100%iges Commitment der Teilnehmenden mit dem erreichten Ergebnis • Es wird geschätzt, dass es in der CCI-Methode nicht ums Gewinnen oder Verlieren geht, sondern die Kooperation im Vordergrund steht

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
		• Die starke Lösungsorientierung der Methode und der Fakt, dass Argumente «für» eine Position ausgearbeitet werden statt «gegen», wird sehr geschätzt • Die Methode spricht einzelne Mitglieder persönlich sehr an, wobei auch einen Mehrwert für das Privatleben gesehen wird • Durch die Methode können frühzeitig Lösungsalternativen antizipiert werden, was zu einem Gefühl des «Vorbereitet-Seins» führt und Frust vorbeugen kann, falls eine der erarbeiteten Alternativen im Projektverlauf nicht umgesetzt werden kann • Es wird sehr geschätzt, dass während des CCI-Methodenprozesses keine Wertung der Argumente stattfindet. Die Wertung der Argumente ergibt sich evident aus dem Prozess • Es ist positiv, dass die Methode die Ebene der Persönlichkeit praktisch nicht berührt. Einwände im Schritt des Herausforderns werden nicht als persönliche Angriffe verstanden, sondern stattdessen als dankbare Hinweise auf die Unvollständigkeit der eigenen Argumente angesehen • Argumente können gesammelt werden, ohne dass sie direkt mit der Person in Bezug gesetzt werden. Sie fließen stattdessen in ein Gesamtargumentarium ein, welches schlussendlich zu einem integrativen, gemeinsamen Ergebnis führt • Die Methode lässt alle Beteiligten ausgeglichen zu Wort kommen • Sie stellt ein wertvolles Übungsgefäß dar, sich in eigenen Präsentations- und Argumentationsfähigkeiten zu üben • Es wird geschätzt, dass für das Zuhören während der Methode klare Zeitfenster geschaffen werden, wo die präsentierenden Parteien nicht unterbrochen werden dürfen • Es ist eine Stärke der Methode, dass diese einen automatischen Absicherungsmechanismus beinhaltet, mit welchem Botschaften mit Blick auf Sender-Empfänger-Missverständnisse überprüft werden kann. Dies findet vor allem im Schritt des Herausforderns statt, wo potentielle Missverständnisse sofort erkannt und ausgeräumt werden können • Im konkreten Vergleich mit einer herkömmlichen, bei skyguide oft angewandten Methode (Pro-/Kontramethode zur Erfassung von Vor- und Nachteilen für mögliche Lösungsalternativen) wird die CCI-Methode mit ihrem strukturierten und ganzheitlichen Vorgehen und ihrer integrativen, gemeinsamen Schlussphase dieser vorgezogen • Das «Erleben» des natürlichen Entstehungsprozesses des Argumentariums führt zu einer tieferen Verankerung der Inhalte, als bei einer reinen Kenntnisaufnahme der Inhalte, wie dies bei der Pro-/Kontramethode beispielsweise der Fall ist

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
		• Die CCI-Methode führt auch zu weit höherem Commitment als andere Methoden. Bei dieser Methode herrscht manchmal trotz Erreichen eines Ergebnisses das Gefühl, dass nicht alle damit einverstanden sind • Als einziger Schwachpunkt der erlebten CCI-Methode wird genannt, dass anhand der Methode in der vorliegenden Situation trotz Erreichen eines klaren Ergebnisses die Problemstellung nicht komplett gelöst werden konnte (Anwesenheit weiterer Personen wäre nötig gewesen)
	Potential der CCI-Methode für künftige Anwendung	• Im Hinblick auf die CCI-Methode besteht sowohl Potential für eine künftige Anwendung im Innovationsprojekt als auch bei innovativ tätigen Teams von skyguide generell • Die Methode wird vor allem bei grösseren, komplexeren und herausfordernde Problemsituationen als sehr wertvoll und nützlich erachtet • In Bezug auf deren Anwendung im weiteren Verlauf des Innovationsprojekts wird die Wahrscheinlichkeit hoch eingeschätzt, dass die Methode im Team in naher Zukunft erneut eingesetzt wird. Es werden konkrete, komplexe Problemsituationen genannt, wo die Methode einen Mehrwert bringen würde • In Bezug auf die Anwendung der CCI-Methode bei innovativ tätigen Teams von skyguide besteht Potential zur Förderung und Unterstützung dieser Teams • Die Methode sollte im Unternehmen skyguide aufgenommen und im Methodenrepertoire integriert werden • Die bei skyguide vorhandenen Methodiken werden nicht als abschliessend betrachtet und werden bisher noch nicht sehr abgestimmt angewendet. Der konkreten Verfolgung innovationsförderlicher Methoden wird bei skyguide noch zu wenig Beachtung geschenkt • Das Potential der Methode liegt insbesondere in der Unterstützung von sehr heterogen zusammengesetzten, innovativen Teams, wo Teammitglieder unterschiedliche Hintergründe haben und unterschiedliche Blickwinkel auf dieselbe Problemstellung aufweisen • Sowohl bei der Anwendung der CCI-Methode im Innovationsprojekt als auch generell zur Unterstützung innovativ tätiger Teams bei skyguide sollten die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein: - Die zu bearbeitende Problemstellung muss Komplexität und Kontroversität aufweisen - In der Problemstellung müssen deutlich zwei Positionen ausmachbar sein - Das Problem muss einen wirklichen Knackpunkt enthalten, sonst reichen einfachere Methoden - Die Teilnehmenden sollten über ein Grundwissen über den zu bearbeitende Problemstellung haben. Dies ist durch vorgängige Abklärungen sicherzustellen. Wenn kein Vorwissen über die Situation vorhanden ist, kann nur oberflächlich diskutiert werden - Die Methode sollte durch eine neutrale und unabhängige Person, welche mit der Methode sehr vertraut, mit Blick auf den Inhalt jedoch unabhängig ist, moderiert werden. Neutral meint geografisch, fachlich oder hinsichtlich der ausgeübten Profession weder der einen noch anderen Position

Art des Effekts	Haupt-kategorie	Hauptaussagen
		zuzuordnen. Eine neutrale moderierende Person kann klar durch den Prozess führen, wird respektiert und kann Emotionen verringern - Flexible Anpassung der vorgesehenen Zeit in den einzelnen Methodenschritten je nach Gruppe - Genügend zur Verfügung stehende Zeitressourcen (Methode erfordert hohen Zeitaufwand) - Die Methode sollte nicht im Rahmen eines unternehmensweiten, obligatorischen Interventionsprogramms eingeführt werden - Die Methode sollte freiwillig und je nach Bedarf, Eignung oder Notwendigkeit angewendet werden - Die Methode sollte nicht im Rahmen von Trainings oder Projektleiterschulungen vermittelt werden, sondern Projektleitenden bei Bedarf als eine Art Service zur Verfügung stehen - Die Projektleitenden sollten über die Existenz der CCI-Methode und deren Eigenschaften und Eignung in bestimmten Situationen informiert werden - Die Methode sollte nicht in Brainstormings angewendet werden. Sie sollte erst zum Einsatz kommen, wenn das zu erarbeitende Thema bereits ein weiter fortgeschrittenes Stadium erreicht hat - Die Methode sollte nicht im Übermass eingesetzt werden. Sonst kann Reaktanz resultieren • Nebst grossen und komplexen Problemstellungen weist die Methode auch Potential für kleinere, weniger komplexe Entscheidungssituationen in innovativ tätigen Teams auf. In diesen Situationen ist keine neutrale moderierende Person notwendig, sondern würde die Moderation vom Projektleiter/der Projektleiterin des Teams übernommen. Für die Anwendung der Methode in solchen Situationen müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein: - Teamleitende sollten die Methode gut kennen - Integration von «soft skills»-Methoden (unter anderem die CCI-Methode) in die Projektleiterausbildung. Projektleiterausbildung ist noch zu wenig stark auf Problemlösemethoden, psychologische Einflussfaktoren und «soft factors» ausgerichtet - Akzeptanz und Commitment: Mitarbeitende müssen mit der Methode vertraut sein und sich mit ihr identifizieren können (sonst Störfaktor) - Interne Projektleitende sollten in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen kontinuierlich entwickelt und gefördert werden (beispielsweise durch die Vermittlung der CCI-Methode) - Die Möglichkeit sollte bestehen, sich mit den eigenen Leuten in anderen, innovationsförderlichen Kontexten bewegen zu können - Vorhandene Wertschätzung derer, welche vom Innovationsprojekt direkt oder indirekt betroffen oder anderweitig involviert sind