



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Analyse der Anforderungen und Gestaltung der abteilungsübergreifenden Kollaboration

MASTER-ARBEIT

2020

Autorin

Schulthess, Sandra

betreuende Personen

Prof. Dr. Krause, Andreas

Baumgartner, Marcel

Praxispartner

Omnicom Media Group Schweiz AG

Brecht, Jens, CEO

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit untersucht bei Omnicom Media Group Schweiz AG (OMG) mittels Interviews, inwiefern abteilungsübergreifende Kooperations- und Kollaborationsanforderungen bestehen und wie deren Qualität im Unternehmen ist. Weiter werden diesbezügliche Unterschiede zwischen den Abteilungen sowie deren förderlichen und hinderlichen Faktoren identifiziert. Als Unterfragestellung interessiert, ob agile Arbeitsweisen eine Antwort auf die Frage nach einer verbesserten abteilungsübergreifenden Kollaboration sein können. Die Untersuchungsteilnehmenden waren 11 Mitarbeitende aus verschiedenen Hierarchiestufen bei OMG. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Aufgaben im Kooperationsbereich ausgeführt werden und aufgrund der hohen Flexibilitätsanforderungen einen erhöhten Kollaborationsbedarf besteht. Als zentrale Einflussfaktoren konnten die Kommunikation, gegenseitiges fachliches Verständnis, Führung und Strukturen identifiziert werden. Für Aufgaben mit erhöhten Kollaborationsanforderungen können agile Arbeitsweisen eine sinnvolle Methode sein, um Interaktionen zu fördern und die hohen Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen.

Schlagwörter: abteilungsübergreifende Kollaboration, abteilungsübergreifende Kooperation, Agilität, Innovation, Selbstorganisation, netzwerkförmige Organisationsstruktur

Die Arbeit umfasst 236'065 Zeichen inkl. Leerzeichen ohne Anhang.

Abstract

This Master's thesis will use interviews to assess to what extent cross-departmental cooperation and collaboration models exist at Omnicom Media Group Schweiz AG (OMG) and the quality of these models within the company. Furthermore, the relative differences between departments and their beneficial and obstructive factors will be identified. As a sub-question, it is of interest whether agile working methods can improve cross-departmental collaboration. The study participants were comprised of 11 OMG employees from various hierarchical levels. The findings show that many tasks are carried out in the areas of cooperation and that an increased need for collaboration exists due to the greater requirements relating to flexibility. Communication, mutual professional understanding, leadership, and structures were identified as key influencing factors. For tasks with higher collaboration requirements, agile working methods may help promote interactions and meet the increased flexibility-related requirements.

Key words: Cross-Departmental Collaboration, Cross-Departmental Cooperation, Agility, Innovation, Self-Organisation, Networked Organisational Structures

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
1.1	Praxispartner	9
2	Theoretischer Hintergrund	11
2.1	Kollaboration	11
2.1.1	Kollaboration und Kooperation.....	12
2.1.2	Kollaborationsanforderungen	14
2.1.3	Innovation durch Kollaboration	17
2.2	Agile Organisationen	20
2.2.1	Agiles Arbeiten	20
2.2.1.1	Werte und Prinzipien.....	21
2.2.1.2	Methoden und Praktiken.....	22
2.2.2	Selbstorganisation.....	23
2.2.3	Netzwerkförmige Organisationsstruktur.....	26
2.2.4	Fazit - wann macht agiles Arbeiten Sinn?.....	29
2.3	Beeinflussende Faktoren	32
2.3.1	Vertrauen	32
2.3.2	Psychologische Sicherheit	35
2.3.3	Gemeinsame Ziele.....	37
2.3.4	Autonomie und Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben	40
2.4	Zentrale theoretische Aspekte.....	42
3	Untersuchungsdesign und Methodik	44
3.1	Auswahl und Beschreibung der Stichprobe.....	44
3.2	Datenerhebung	46
3.2.1	Interviewleitfaden Experteninterviews.....	46

	4
	–
	–
3.2.2 Planung und Durchführung Interviews	47
3.3 Datenauswertung.....	48
3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse	48
3.3.2 Initiierende Textarbeit.....	49
3.3.3 Entwickeln von thematischen Hauptkategorien	49
3.3.4 Codieren des gesamten Materials.....	51
3.3.5 Induktives Bestimmen von Subkategorien.....	51
3.3.6 Codieren mit ausdifferenziertem Kategoriensystem und Sättigung	52
3.3.7 Kategorienbasierte Auswertung, Visualisierungen	53
3.4 Gütekriterien	54
4 Ergebnisse.....	56
4.1 Überblick der gewonnenen Daten	56
4.2 Kollaborationsanforderungen	58
4.2.1 Arbeitsteilung.....	58
4.2.2 Erforderliche Geschwindigkeit	59
4.2.3 Komplexität der Aufgabe	60
4.2.4 Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche	61
4.2.5 Strukturierungsgrad der Aufgabe.....	62
4.2.6 Fazit und Beantwortung der Fragestellung	63
4.3 Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration	65
4.3.1 Typische Beispiele	65
4.3.2 Historische Aspekte.....	66
4.3.3 Unterschiede	67
4.3.3.1 PHD	68
4.3.3.2 OMD	69
4.3.4 Fazit und Beantwortung der Fragestellung	70

	5
	–
4.4 Förderliche und hinderliche Faktoren	71
4.4.1 Neue Einflussfaktoren	73
4.4.1.1 Kommunikation	73
4.4.1.2 Fachliches Verständnis	78
4.4.1.3 Führung.....	80
4.4.1.4 Strukturen.....	81
4.4.2 Bestehende Einflussfaktoren	83
4.4.2.1 Autonomie und Handlungsspielraum, Ganzheitliche Aufgaben.....	83
4.4.2.2 Vertrauen.....	85
4.4.2.3 Infrastruktur	86
4.4.2.4 Psychologische Sicherheit.....	88
4.4.2.5 Gemeinsame Ziele	90
4.4.2.6 Tools	92
4.4.2.7 Anreizsystem	93
4.4.3 Fazit und Beantwortung der Fragestellung	94
4.4.3.1 Förderliche Faktoren	94
4.4.3.2 Hinderliche Einflussfaktoren.....	94
4.5 Agile Arbeitsweisen.....	94
4.5.1 Agile Methoden und Praktiken	95
4.5.2 Erfordernisse	96
4.5.3 Fazit und Beantwortung der Fragestellung	97
5 Diskussion	99
5.1 Diskussion der Ergebnisse	99
5.2 Methodische Reflexion und Ausblick.....	105
5.3 Fazit und Handlungsempfehlungen	107
6 Literaturverzeichnis.....	109

7	Abbildungsverzeichnis.....	117
8	Tabellenverzeichnis.....	118
9	Anhang	119

1 Einleitung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit sind die bestehenden Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt und die daraus resultierenden Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Unternehmen bewegen sich nie im luftleeren Raum, sie sind eingebettet in ihre Umwelt, die sie beeinflusst und prägt. Entsprechend sind Unternehmen dauernd gezwungen, sich den verändernden Markt-, Umwelt- und Kundenbedürfnissen anzupassen. Die Digitalisierung und die damit verbundene Dynamik und Komplexität, ein informiertes und selbstbestimmteres Kundenverhalten, die steigende Wettbewerbsintensität sowie ein zunehmender Fachkräftemangel, sind nur einige Faktoren, mit welchen Unternehmen heute konfrontiert sind (Häuslin & Kahl, 2018). Die Herausforderungen der heutigen Umwelt können auch durch das Akronym *VUCA* beschrieben werden. Die einzelnen Begriffe - *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität* charakterisieren die Welt, in der sich Unternehmen und Führung heute bewähren müssen (Ehmer, W. Regele, D. Regele & Schober-Ehmer, 2016). Organisationen neigen dazu, jede Aufgabe und jeden Prozess zu formalisieren und zu reglementieren, um den verschiedenen Akteuren Orientierung und Sicherheit zu geben (Ehmer, 2017). Jedoch ist die rigide Einhaltung von Prozessdefinitionen für Routinetätigkeiten geeignet, aber in einer *VUCA*-Welt nicht hilfreich, da unvorhersehbare Veränderungen nicht berücksichtigt werden (Ehmer, 2017; Schonenberg, Mans, Russell, Mulyar & van der Aalst, 2008). Zudem sind insbesondere kreative und wissensintensive Prozesse nur schwer im Voraus zu planen (Huber, 2014). Um mit diesen Herausforderungen einer sich schnell verändernden Umwelt umgehen zu können, müssen Unternehmen eine hohe Anpassungsfähigkeit entwickeln (Häuslin & Kahl, 2018; McChrystal, Collins, Silverman & Fussell, 2015). Es braucht neue Denkmodelle, jenseits der klassischen Hierarchie und dem Bereichsdenken. Eine sich ständig verändernde Welt erfordert ein tiefes Bewusstsein von Führungsleuten bezüglich der eigenen Grenzen, mit der bestehenden Komplexität umzugehen. Nur die Integration einer grossen Bandbreite von Perspektiven und Überlegungen über verschiedene Hierarchieebenen einer Organisation, können in der genannten Umwelt zu optimalen Lösungen führen (Visch & Laske,

2018). Eine abteilungsübergreifende Kollaboration der Mitarbeitenden kann als Antwort auf die genannten Herausforderungen verstanden werden. Kollaboration ermöglicht Innovation und ein schnelles Eingehen auf Kundenbedürfnisse. Sie findet quer zur Hierarchie oder zu Prozessen statt, erfolgt bedarfsbezogen und richtet sich auf die gemeinsame Wertschöpfung aus. Dadurch ergibt sich ein hohes Mass an zeitlicher, inhaltlicher und personeller Flexibilität (Ehmer, 2017).

Nicht jede Aufgabe erfordert jedoch eine kollaborative Arbeitsweise. Der Bedarf an Kollaboration in einem Unternehmen hängt vom Grad der erforderlichen Flexibilität und der Art der Aufgabe ab. Kollaboration ist insbesondere bei Tätigkeiten, welche Kreativität erfordern und einen gewissen Komplexitätsgrad erfüllen, erforderlich. Gerade Routinetätigkeiten lassen sich auch alleine oder in Form einer kooperativen, arbeitsteiligen Weise bewältigen. Da eine abteilungsübergreifende Kollaboration und die damit einhergehende Flexibilität vor dem Hintergrund der genannten Herausforderungen zunehmend an Bedeutung gewinnt, steht sie in der vorliegenden Untersuchung im Vordergrund. Um die Anforderungen an Kollaboration und deren Qualität zu verstehen, muss jedoch auch Kooperation beleuchtet werden. Nur dann kann vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Organisation, beurteilt werden, ob und in welchen Bereichen eine verstärkte Kollaboration sinnvoll ist. Vor diesem Hintergrund leiten sich folgende **Fragestellungen** für das Unternehmen OMG ab:

1. Welche Kooperations- und Kollaborationsanforderungen ergeben sich aus den bestehenden Aufgaben?
2. Wie ist die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration?
3. Gibt es diesbezügliche Unterschiede in den verschiedenen Abteilungen?
4. Welches sind für die Kooperation und Kollaboration förderliche und hinderliche Faktoren im Unternehmen?

Agile Arbeitsformen können als Antwort im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität gesehen werden (Hasebrook, Kirmsse & Fürst, 2019). Die Einführung von agilen Arbeitsweisen kann die bereichsübergreifende Kollaboration verbessern (Krieg, 2016). Da Kollaboration gemäss Ehmer

(2017) selbstorganisiert stattfindet, und damit ein gewisses Mass an Agilität erfordert, soll zudem folgende **Unterfragestellung** beantwortet werden:

5. Könnten agile Arbeitsformen eine Antwort auf die Frage nach einer verbesserten Kollaboration sein?

Zu Beginn wird in Kapitel 1.1 der Praxispartner der vorliegenden Untersuchung vorgestellt. Weiter werden in Kapitel 2 der theoretische Hintergrund und die zentralen Begriffe erläutert, um eine Grundlage für die empirische Untersuchung zu schaffen. Kapitel 3 beschreibt das Untersuchungsdesign mit seinen konkreten methodischen Vorgehensweisen zur Beantwortung der Fragestellungen. Schliesslich werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der Untersuchung bei OMG vorgestellt. In Kapitel 5 werden diese vor dem Hintergrund der verwendeten Theorien diskutiert, bestehende Einschränkung erläutert und Implikationen für zukünftige Forschung aufgezeigt. Zum Schluss wird ein Fazit gezogen, die Relevanz für die Praxis aufgezeigt sowie konkrete Handlungsempfehlungen für OMG abgeleitet.

1.1 Praxispartner

Die OMG Schweiz mit Sitz in Zürich ist die schweizerische Mediaholding der Omnicom, einer weltweit führenden Kommunikations-, Werbe- und Marketingdienstleistungsgruppe. Die Hauptsitze von OMG sind in New York und London. Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 10'000 Mitarbeitende. Die OMG Schweiz umfasst mit OMD und PHD zwei Mediaagenturmarken und stellt unterschiedliche Kommunikationsservices zur Verfügung. Die genannten Agenturen beraten mit ihren gut 100 Mitarbeitenden unterschiedliche namhafte Unternehmen in den Bereichen Strategie, Kommunikation, Mediaplanung, Mediaeinkauf sowie Optimierung und Forschung (OMG Schweiz AG, 2017).

Die OMG und die gesamte Medienbranche unterliegen einem stetigen Strukturwandel, welcher geprägt ist von fundamentalen technologischen Entwicklungen. Die zunehmende Digitalisierung hat in den letzten Jahren zu einer hohen Spezialisierung der Mitarbeitenden und einer damit verbundenen Auftrennung der verschiedenen Abteilungen geführt. Im Unternehmen sind zudem

einige Führungswechsel in der Geschäftsleitung und damit verbundene Reorganisationen erfolgt. Die Branche ist insgesamt von einer hohen personellen Fluktuation und einem ausgeprägten Fachkräftemangel gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen hat die OMG zurzeit Probleme mit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Die unterschiedlichen Abteilungen sind von starkem Silodenken geprägt: es fehlt ein gemeinsames Verständnis für die anderen Bereiche, was sich schliesslich negativ für die Kunden und das Endprodukt auswirkt. Die bei OMG jährlich durchgeführte Mitarbeitendenbefragung durch die externe Firma *Glint*, hat kritische Werte im Bereich der Kollaboration ergeben. Insbesondere die beiden Agenturen OMD und PHD unterscheiden sich bezüglich der Werte, was auch in der Wahrnehmung des CEO und der HR-Leiterin bestätigt wurde. Nun besteht der Wunsch der Geschäftsleitung, die abteilungsübergreifende Kollaboration zu verbessern. Da durch die erfolgte Mitarbeitendenbefragung bereits eine quantitative Untersuchung vorliegt, wurde entschieden, die Gründe für die kritischen Kollaborationswerte mittels qualitativen Vorgehens im Rahmen dieser Masterarbeit zu analysieren. Entsprechend wurden die genannten Fragestellungen abgeleitet.

2 Theoretischer Hintergrund

Um eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema «abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration» zu ermöglichen, wird im vorliegenden Kapitel Literatur aus verschiedenen Bereichen beigezogen. Kapitel 2.1 gibt einen kurzen Überblick über die verwendeten Begriffe in Zusammenhang mit Kollaboration. In Kapitel 2.1.1 wird Kollaboration und Kooperation definiert und voneinander abgegrenzt. Kapitel 2.1.2 thematisiert die Kooperations- und Kollaborationsanforderungen. Da Kollaboration insbesondere bei der Erarbeitung von kreativen Lösungen zum Tragen kommt (Bornemann, 2012) wird in Kapitel 2.1.3 das Thema Innovation durch Kollaboration behandelt. Da agile Arbeitsweisen als Antwort auf eine verbesserte abteilungsübergreifende Kollaboration verstanden werden können (vgl. Häuslin & Kahl, 2018; Krieg, 2016), befasst sich Kapitel 2.2 mit dem Thema Agilität, Selbstorganisation und netzwerkförmige Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund der Kollaboration. In Kapitel 2.3 werden aus den behandelten Konzepten unterschiedliche Faktoren abgeleitet, von denen angenommen wird, dass sie die Qualität der Kooperation und Kollaboration beeinflussen. Zum Schluss werden in Kapitel 2.4 die für die Fragestellungen zentralen theoretischen Aspekte nochmals zusammenfassend dargestellt.

2.1 Kollaboration

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der abteilungsübergreifenden Kollaboration innerhalb eines Unternehmens. Die in Kapitel 2.2 aufgeführten Definitionen und Merkmale von Kooperation und Kollaboration, beziehen sich meist auf Teams in lokalen Settings und nicht spezifisch auf einen abteilungsübergreifenden Kontext. Da in Organisationen zunehmend projektbasiert gearbeitet wird und Teams sich in ständig wechselnder Zusammensetzung wiederfinden, lassen sich die Definitionen und Merkmale von Kooperation und Kollaboration aus Sicht der Autorin auch auf einen abteilungsübergreifenden Kontext übertragen. Dabei ist vermutlich entscheidend, was unter einem Team in einer Organisation verstanden wird, bei welcher Form der Zusammenarbeit ein Team als Team gilt und unter welchem Vergrößerungsglas Kollaboration betrachtet wird (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2002). Der Begriff Team wird in der vorliegenden Masterthesis so verwendet,

dass immer dann von einem Team gesprochen wird, wenn eine gemeinsame Leistung im Unternehmen erbracht wird, unabhängig der bestehenden Organisationsstrukturen. Der Begriff orientiert sich somit am gemeinsamen Aufgabenziel der Gruppe und nicht an der formalen Organisationsstruktur. Diese Definition schliesst beispielsweise auch Projektteams oder Ad-hoc-Teams ein.

2.1.1 Kollaboration und Kooperation

Um Kollaboration und deren Anforderungen zu verstehen erscheint es sinnvoll, die Abgrenzung und Unterscheidung zum Begriff der Kooperation vorzunehmen. Im deutschsprachigen Raum werden die Begriffe nahezu synonym verwendet, während im englischsprachigen Raum klar zwischen *cooperative* und *collaborative learning* unterschieden wird. Collaborative learning kann dabei in den unterschiedlichsten Formen vorkommen und beinhaltet beispielsweise auch eine gemeinsame Problemlösung im Rahmen der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Die beteiligten Personen können ad-hoc-Teams, länger eingespielte Teams sowie Lern- oder Arbeitsgruppen mit wiederholtem oder unregelmässigem Zusammentreffen sein (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2002). Diese begriffliche Unterscheidung und die damit verbundenen Merkmale, welche sich auf das gemeinschaftliche Lernen beziehen, können somit auf unterschiedliche Lern- und Arbeitssituationen übertragen werden.

Dillenbourg (1999) unterscheidet die Begriffe hauptsächlich im Hinblick auf den Grad der Arbeitsteilung und auf die Aushandlung von Zielen. Bei der Kooperation teilen sich die Gruppenmitglieder die anstehenden Arbeiten auf, bearbeiten diese individuell und fügen dann die einzelnen Ergebnisse zu einem gemeinsamen Resultat zusammen. Bei der Kollaboration hingegen, arbeiten die Gruppenmitglieder gemeinsam, zur selben Zeit, an derselben Aufgabe (Dillenbourg, 1999). Dabei überwiegt wie Abbildung 1 veranschaulicht, ein „selbstgesteuerter interaktiver Austauschprozess zwischen den Gruppenmitgliedern“ (Stadermann, 2011, S. 45).

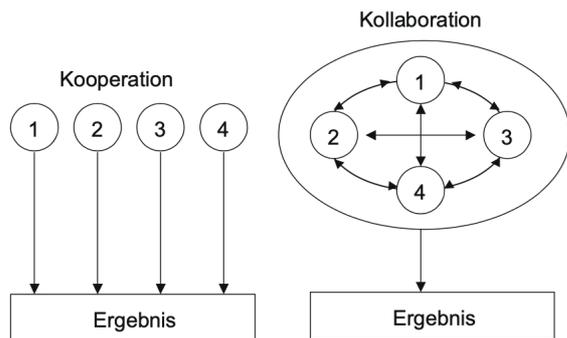


Abbildung 1. Soziale Wissenskonstruktion bei Kollaboration (entnommen aus Hinze, 2008, S.23)

Bornemann (2012) macht die unterschiedliche Bedeutung der Begriffe anhand des Kriteriums der Synergie fest. Bei der Kooperation stellt Synergie kein zwingendes Element dar, bei Kollaboration schon. Er definiert Kooperation als „die verabredete und arbeitsteilige Wissensteilung von zwei oder mehreren Personen für die Lösung eines Problems“ (S. 77). Kollaboration hingegen beschreibt er als „der synchronisierte Prozess der konstruktiven Wissensgenerierung von zwei oder mehreren Personen.“ (S. 77). Die einzelnen Phasen der Wissenskonstruktion lassen sich dabei nicht einzelnen Gruppenmitglieder zuordnen, sondern sind ein untrennbarer ko-konstruktiver Prozess, bei der die gemeinsame Wissenskonstruktion im Vordergrund steht. Der Grad der individuellen Arbeitsphasen ist somit als Indikator für die Art der Zusammenarbeit zu betrachten. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, zeigt sich Kooperation an vielen individuellen Arbeitsphasen, Kollaboration hingegen an einem geringen Anteil an individuellen Arbeitsphasen (Bornemann, 2012).

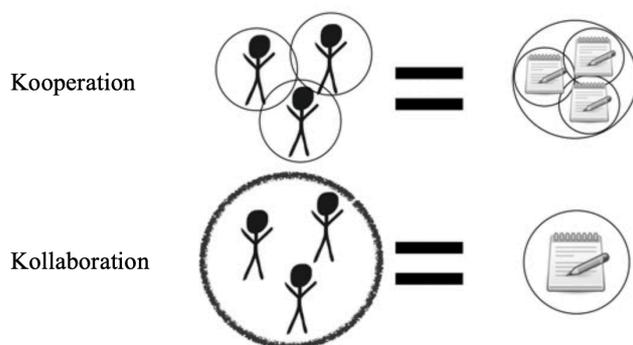


Abbildung 2. Schematische Darstellung Kooperation und Kollaboration (entnommen aus Bornemann, 2012, S. 78)

Auch Roschelle & Teasley (1995) beziehen sich auf den gemeinsamen Prozess der Wissensk Konstruktion mit dem Fokus der gleichzeitigen und gemeinsamen Problemlösung der Gruppe. Sie definieren Kollaboration als “a coordinated, synchronous activity, that is the result of a continued attempt to construct and maintain a shared conception of a problem» (S. 70). Die Ko-Konstruktion von Wissen oder die gemeinsame Problemlösung im Rahmen kollaborativen Arbeitens, beinhaltet mehr als die Addition von Einzelleistungen (Stadermann, 2011). Littleton und Häkkinen (1999) betonen: “that collaborative activity involves the construction of a solution that otherwise could not be produced” (S. 20). Kollaborative Teamprozesse sind somit eine überaus wichtige Ressource, wenn nicht sogar Voraussetzung, für die Erarbeitung von originellen und kreativen Lösungen (Bornemann, 2012, vgl. Kapitel 2.1.3).

2.1.2 Kollaborationsanforderungen

Nicht jede Aufgabe erfordert eine kollaborative Arbeitsweise. Kollaboration ist insbesondere bei komplexen und neuartigen Fragestellungen, welche in einer hohen Geschwindigkeit bearbeitet werden müssen, erforderlich (Ehmer, 2017; Paulus & Nijstad, 2003). Weiter bestehen Kollaborationsanforderungen dann, wenn noch keine Lösung für ein Problem im bestehenden Wissen der Teammitglieder vorhanden ist, oder wenn die Aufgabe eine grosse Anpassung bestehender Lösungswege erfordert (Bornemann, 2012). Insbesondere Routinetätigkeiten lassen sich auch alleine oder in Form einer kooperativen Arbeitsweise bewältigen. Anhand des Kollaborationsmodells nach Davenport (2005) lassen sich wissensintensive Tätigkeiten in Bezug auf ihren Kollaborationsgrad einordnen (vgl. Abbildung 3). Davenport (2005) untersuchte, wie man eine Produktivitätssteigerung bei Wissensarbeitenden erreichen kann und teilt dafür wissensintensive Tätigkeiten in verschiedene Modelle ein, aus welchen sich unterschiedliche Implikationen für Unternehmen ergeben. Davenport (2005) spricht von Wissensarbeit, wenn die Kernprozesse eines Unternehmens überwiegend aus wissensintensiven Tätigkeiten bestehen und unterscheidet wissensintensive Prozesse anhand der Kriterien *Aufgabenkomplexität* und *Grad der Unabhängigkeit*. Aus deren Mass lässt sich der erforderliche Kollaborationsgrad ableiten. Nach Huber (2014) gibt der

Kollaborationsgrad an, „wie viele Personen an einer Tätigkeit beteiligt sind und anhand der Aufgabenkomplexität wird bestimmt, ob es sich um eine Routinetätigkeit handelt oder eine fundierte menschliche Einschätzung erforderlich ist“ (S. 16).

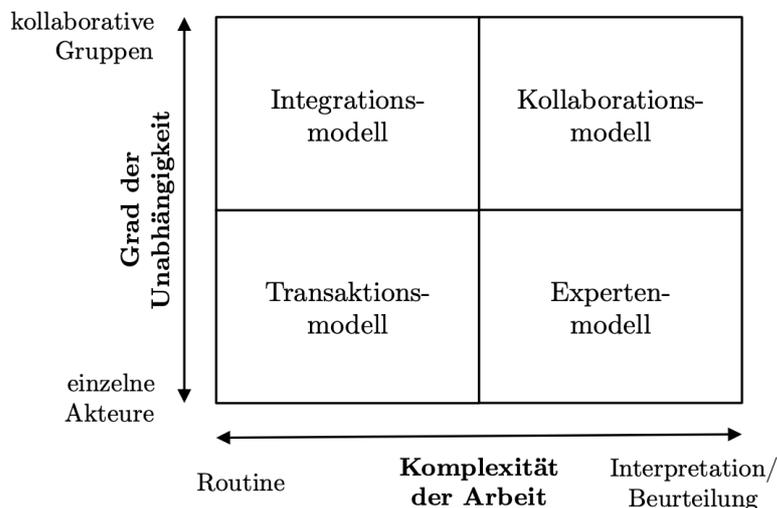


Abbildung 3. Kollaborationsmodell (entnommen aus Davenport, 2005, S. 27)

Daraus lassen sich vier Bereiche ableiten. Das Transaktionsmodell beinhaltet Routinearbeiten, welche von Einzelpersonen durchgeführt werden können. Die ausführende Person hat durch die starke Formalisierung und Standardisierung der Tätigkeit nur einen geringen Handlungsspielraum. Beim Integrationsmodell sind kollaborative Gruppen innerhalb eines Unternehmensbereiches gemeint. Das Experten- wie auch das Kollaborationsmodell unterscheiden sich vom Integrationsmodell durch die notwendige Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche. Dabei ist die Beurteilung der Aufgabe aus verschiedenen Perspektiven entscheidend. Beim Expertenmodell stehen die Expertise und Erfahrung der einzelnen Experten und Expertinnen im Zentrum. Beim Kollaborationsmodell werden flexible interdisziplinäre Teams aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammengestellt (vgl. Kapitel 2.2.3). Um die Produktivität der Wissensarbeitenden zu steigern, ergeben sich je nach Bereich verschiedene Implikationen, welche der Autor in kulturelle und technologische Herausforderungen unterteilt. Für eine gelingende abteilungsübergreifende Kollaboration («Kollaborationsmodell») werden als wichtige kulturelle Voraussetzungen eine Unternehmenskultur mit geringem Status- und

Inseldenken sowie eine hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden, Informationen und Wissen zu teilen genannt (Davenport, 2005). Gerade mit der zunehmenden Spezialisierung der Expertinnen und Experten entsteht ein erhöhter Koordinationsaufwand und die Mitarbeitenden müssen sich verstärkt austauschen (Jost & Von Bieberstein, 2013). Eine falsche Anreizsetzung oder interner Wettbewerb können dazu führen, dass Personen ihr Wissen nicht mit anderen teilen. Als technologische Implikation wird eine angemessene IT-Unterstützung genannt, um Informationen zugänglich zu machen und den Austausch auch bei sich spontan findenden Teams zu fördern (Davenport, 2005).

Trotz der begrifflichen Differenzierung zwischen Kooperation und Kollaboration betont Stadermann (2011), dass die Übergänge zwischen den beiden Konstrukten durch unterschiedliche Abstufungen des Grades der Arbeitsteilung und der Interaktionsdichte fließend sind. Häufig treten in der Praxis beide Formen der Zusammenarbeit gemeinsam auf. Entscheidend für den Wechsel der beiden Zusammenarbeitsformen bei der gemeinsamen Lösung eines Problems, ist gemäss Bornemann (2012) das «Schaffen von Freiräumen für beide Formen der Zusammenarbeit, sowie die Gestaltung und Kommunikation von Übergängen von einer Phase zur anderen» (S. 79). Führungspersonen sind herausgefordert, flexible Strukturen zu schaffen, in denen beide Arbeitsformen möglich sind. Zudem brauche es eine gewisse «Sensibilität für die situative Notwendigkeit des einen oder des anderen Arbeitsmodus» (S. 79). Gerade wenn es um komplexe Aufgabenstellungen handelt, bei denen Innovation wichtig ist, sollten kollaborative Prozesse nach Schuler und Görlich (2007) in einzelne Phasen unterteilt werden, bei denen zwischen individueller- und Gruppeninnovationsphasen gewechselt wird. Der Erfolg von kooperativen Arbeitsphasen hängt nach Bornemann (2012) von der Klarheit der Aufgabenteilung ab. Bei kollaborativen Arbeitsphasen hingegen steht die kollektive Wissensgenerierung des Teams im Vordergrund, deren Verlauf und Ergebnis zu Beginn offen sind.

Zusammenfassend nochmals die **wichtigsten Unterscheidungsmerkmale** von Aufgaben, welche Kooperation oder Kollaboration erforderlich machen.

- Grad der Arbeitsteilung (Anteil individuelle vs. gemeinsame Arbeitsphasen, synchrone vs. asynchrone Aufgabenbearbeitung)
- Interaktionsdichte
- Selbstorganisation
- Erforderliche Geschwindigkeit
- Komplexität der Aufgabe
- Neuartigkeit der Aufgabe (Lösung durch Wissensgenerierung vs. aus bestehendem Wissen)
- Erforderliche Kreativität
- Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche
- Strukturierungsgrad der Aufgabe
- Wissen teilen (Kooperation) vs. Wissen teilen und Wissen generieren (Kollaboration)

Die aufgeführten Unterscheidungsmerkmale sowie das Kollaborationsmodell nach Davenport (2005) bilden die theoretische Grundlage zur Beantwortung der Fragestellung nach den Kooperations- und Kollaborationsanforderungen.

2.1.3 Innovation durch Kollaboration

Wie die Ausführungen in Kapitel 2.1.2 zeigen, kann kollaboratives Arbeiten kreative Lösungen hervorbringen und ist somit eine wichtige Voraussetzung für Innovation. Innovation ist in Zeiten von sich schnell verändernden Märkten nicht nur ein strategischer Vorteil, sondern ein entscheidender Überlebensfaktor für Organisationen (Burpitt & Bigoness, 1997; West, 2002). Lange Zeit lag der Fokus vieler Forschenden auf der individuellen Kreativität, auf den «einsamen Genies», welche grossartige Erfindungen hervorgebracht. Den sozialen Aspekten oder des Teams als Einflussfaktoren auf diese Personen, wurden dabei wenig Beachtung geschenkt (Burow, 2015; Paulus & Nijstad, 2003). Doch die moderne Netzwerkforschung ermöglicht die Erkenntnis, dass Innovation und Problemlösung nie ein singulärer Prozess von einzelnen Akteuren sind, sondern das Ergebnis kollaborativer Strukturen (Bornemann, 2012; McChrystal et al., 2015). Neben den bekannten Effizienzverlusten von Teamarbeit wie beispielsweise *Soziales Faulenzen* oder *Group think*, hat die

Forschung den potentiellen Wert von Gruppen für Innovation hervorgehoben (Tjosvold, Yu & Wu, 2009). Gruppen werden im Hinblick auf die Erarbeitung und Umsetzung von kreativen Lösungen als äusserst nützlich angesehen (Banker, Field, Schroeder & Sintia, 1996; Laughlin, Magley & Shupe, 1991, Laughlin, VanderStoep & Hollingshead, 1997; West, 2002). Insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen haben sich Gruppen gegenüber Individuen als erfolgreicher herausgestellt (Hill, 1982; D. W. Johnson, Maruyama, R. Johnson, Nelson & Skon, 1981; Thibaut & Kelley, 1968). Komplexität kann in diesem Zusammenhang als ein «Mass für die Unvorhersehbarkeit und Vielfalt eines Systemverhaltens» (Oestereich et al., 2020, S. 6) gesehen werden. Weiter schreiben die Autoren «Komplexität kann man nicht beherrschen, sondern ihr nur mit einer ebenbürtigen eigenen Komplexität begegnen» (Oestereich & Schröder, 2020, S. 6). Eine komplexe Aufgabe kann vor diesem Hintergrund als eine Aufgabe verstanden werden, für die es (noch) keine Lösung gibt und welche nicht mit dem bestehenden Wissen oder den vorhandenen Strukturen und Handlungen gelöst werden kann (Ehmer, 2017). In solchen Fällen müssen die unterschiedlichen Kompetenzen kollaborativ verbunden werden. Wenn dieser kollaborative Arbeitsprozess gelingt, dann können durch Synergieeffekte *nonsummative* Leistungen erreicht werden. Dies bedeutet, dass das Ergebnis mehr beinhaltet als die Addition der Einzelleistungen. In diesem Zusammenhang wird auch von emergenten Zuständen, weil etwas Neues entsteht (Bornemann, 2012). Der Begriff *Emergenz* meint «the arising of new, unexpected structures, patterns, properties, or processes in a self-organizing system (Goldstein, 1994). Burow (2000) erwähnt in diesem Zusammenhang die Ko-Kreativität, wobei auch er sich an der Gestalttheorie orientiert, wonach das Ganze mehr ist als die Summe der Einzelteile. Kreativität im Sinne der Gestalttheorie meint jede Handlung, durch die eine neue Idee geformt wird (Burow, 2000).

Bornemann (2012) untersucht in seiner empirischen Studie den Einfluss von Kooperation und Kollaboration auf kreative Teamprozesse und leitet Interventionsmöglichkeiten zur Förderung einer innovationsfreudigen Kultur ab. Den bereits erwähnten Effizienzverlusten von Gruppenarbeiten kann durch eine gezielte Nutzung dieser Massnahmen entgegengewirkt werden. Er betont, dass sich

Innovation und kreative Prozesse nicht direkt erzeugen lassen, deren Auftreten jedoch durch die richtige Konstellation von strukturellen, organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen zumindest wahrscheinlicher machen. Die wichtigsten Faktoren, eine solche Kultur zu schaffen, liegen in den Bereichen:

- a) Heterogenität der Teammitglieder: Massnahmen zur Identifikation von Teamrollen und individuellen Handlungsstilen. Dabei wird die Wichtigkeit der Transparenz bezüglich der unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven betont, welche durch eine dialogische und wertschätzende Grundhaltung erreicht werden kann. Die Heterogenität der Teammitglieder stellt eine Voraussetzung für Synergieeffekte dar.
- b) Dialogfördernde Kommunikationskultur: Förderung kommunikationskultureller Interaktionen, um eine dialogische Grundhaltung der Beteiligten zu erzeugen. Durch die Identifizierung und Offenlegung der unterschiedlichen Profile wird eine Atmosphäre der gegenseitigen Wertschätzung geschaffen.
- c) Partizipation: Förderung partizipativer Strukturen, um Win-Win-Koalitionen zu schaffen. Ein Katalysator im Sinne eines Beschleunigers stellt die Variable «Wertschätzung» dar. Diese steht in einem engen Verhältnis zu partizipativen Strukturen eines Systems. Sie zeigt sich durch Win-Win-Koalitionen und dem Wissen über Stärken und Schwächen aller Beteiligten.

Für die Möglichkeit, Teamkreativität durch die entsprechende Rahmenbedingungen zu fördern, spricht auch eine Metaanalyse von Hülshager, Maier & Anderson (2013). Sie untersuchten, welche Teamfaktoren Innovation im Team begünstigen. Von 15 untersuchten Faktoren, hatten die Unterstützung für Innovation, die Teamvision, interne und externe Kommunikation, Leistungsorientierung des Teams, Gruppenzusammenhalt sowie Zielabhängigkeit einen positiven Einfluss auf Innovation.

2.2 Agile Organisationen

Für viele Unternehmen ist eine agile Organisation ein vielversprechender Lösungsansatz, um die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern und das Unternehmen beweglicher zu machen (Häuslin & Kahl, 2018; Krieg, 2016). Abteilungen sind häufig sehr stark auf ihren eigenen Bereich fixiert, schotten sich gegenüber den anderen Bereichen ab, oder es bestehen sogar intern Konkurrenzgedanken. Durch dieses Silodenken verlangsamen sich abteilungsübergreifende Prozesse, wodurch die gesamte Organisation in ihrer Trägheit verharrt. Agile Ansätze können dieser Trägheit entgegenwirken (Häuslin & Kahl, 2018; Krieg, 2016). Agilität geht mit einer netzwerkartigen Organisationsstruktur einher (Mumenthaler et al., 2020). Diese ermöglicht eine flexible abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit (Hasebrook et al., 2019). Weitere Grundsätze von agilen Organisationen sind eine hohe Kundenzentrierung und selbstorganisierte Teams (Mumenthaler et al., 2020). Aus diesen Gründen werden in den nachfolgenden Kapiteln die Themen Agiles Arbeiten, Selbstorganisation und netzwerkartige Organisationsstrukturen im Hinblick auf eine verbesserte Kollaboration beleuchtet. Da Agilität kein Universalwerkzeug für alle Unternehmenslagen ist, wird in Kapitel 2.2.4 die Frage behandelt, wann agiles Arbeiten Sinn macht. Das gesamte Kapitel 2.2 dient als theoretische Grundlage zur Beantwortung der Fragestellung, ob agile Arbeitsformen eine Antwort auf die Frage nach einer verbesserten Kollaboration sein könnten.

2.2.1 Agiles Arbeiten

Der Begriff Agilität kann gemäss Duden mit Gewandtheit oder Wendigkeit im Sinne einer schnellen Reaktionsfähigkeit verstanden werden. Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit stellen den gemeinsamen Nenner des Verständnisses von Agilität in der Praxis dar (Häuslin & Kahl, 2018). Agilität ist eine Möglichkeit für Unternehmen, mit den in Kapitel 1 beschriebenen Herausforderungen einer VUCA-Welt umzugehen. Die zunehmende Dynamik der Märkte, eine hohe Wettbewerbsintensität und die steigende Komplexität sind nur einige Beispiele für Treiber, welche Agilität für Unternehmen notwendig machen (Häuslin & Kahl, 2018). Agiles Arbeiten hat zudem einen empirisch belegten positiven Einfluss auf Effizienz und Leistung (Ahmad, Markkula & Oivo,

2013; Cardozo, Araújo, Barza, França, Da Silva, 2010). Agilität wird von Hofert (2018) als Mindset und als "Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren" (S. 5) definiert. Bei der Umsetzung von Agilität in Organisationen kann zwischen Werten, Prinzipien, Methoden und Praktiken unterschieden werden (Mumenthaler et al., 2020). Werte beschreiben die Haltung oder das *agile Mindset*, welche sich durch Prinzipien, Methoden und einer Vielzahl von Praktiken manifestiert.

2.2.1.1 Werte und Prinzipien

Die Werte dienen der agilen Organisation als Sinn und Leitprinzipien, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Werte tragen dazu bei, die eigene Arbeit als sinnvoll zu erleben und den gesellschaftlichen Zweck der Organisation nach innen zu verstehen und nach aussen zu leben. Werte oder auch ein «agiles Mindset» genannt, sind entscheidend für Agilität und beinhalten in der Praxis viel mehr als die reine Anwendung einer Methode. Ein agiles Mindset meint eine innere Haltung, die sich an gemeinsamen Werten orientiert und das Verhalten und Handeln der Mitarbeitenden steuern (Hasebrook et al., 2019). Während in vielen modernen Organisationen Strategie und Ausführung das Wichtigste sind, stellen postmoderne Organisationen eine sinn- und werteorientierte Unternehmenskultur ins Zentrum. Durch diesen Fokus wird die Personalentwicklung zur entscheidenden Abteilung. Es wird viel in Trainings, Kulturinitiativen, 360-Grad-Feedback, Karriereplanung und Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden investiert (Laloux, 2015). Untersuchungen (vgl. Sisodia, Wolfe & Sheth, 2007) zeigen, dass werteorientierte Organisationen ihre Leistungsfähigkeit steigern. Organisationen, welche Agilität fördern wollen, orientieren sich häufig am agilen Manifest (Beck et al., 2001), welches folgende Werte beinhaltet:

- a) Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- b) Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- c) Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen

d) Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Teilweise wird weiter zwischen Werten und Prinzipien unterschieden. Wenn Mut beispielsweise einen Wert darstellt, wäre das daraus folgende Prinzip: Wir wollen experimentieren und ausprobieren. Prinzipien sind dann konkrete Ableitungen von Werten (Hofert, 2018). In diesem Verständnis wären die Werte des agilen Manifests bereits ausformulierte Prinzipien, welche den dahinterliegenden Werten eine Handlungsrichtung geben. Mumenthaler, Baumgartner, Bracher, Krause und Ramseyer (2020) beschreiben sechs Prinzipien, welche für die Umsetzung agilen Arbeitens zentral sind. Sie basieren auf den Werten des agilen Manifests und Erfahrungen aus der Praxis (vgl. Abbildung 4).

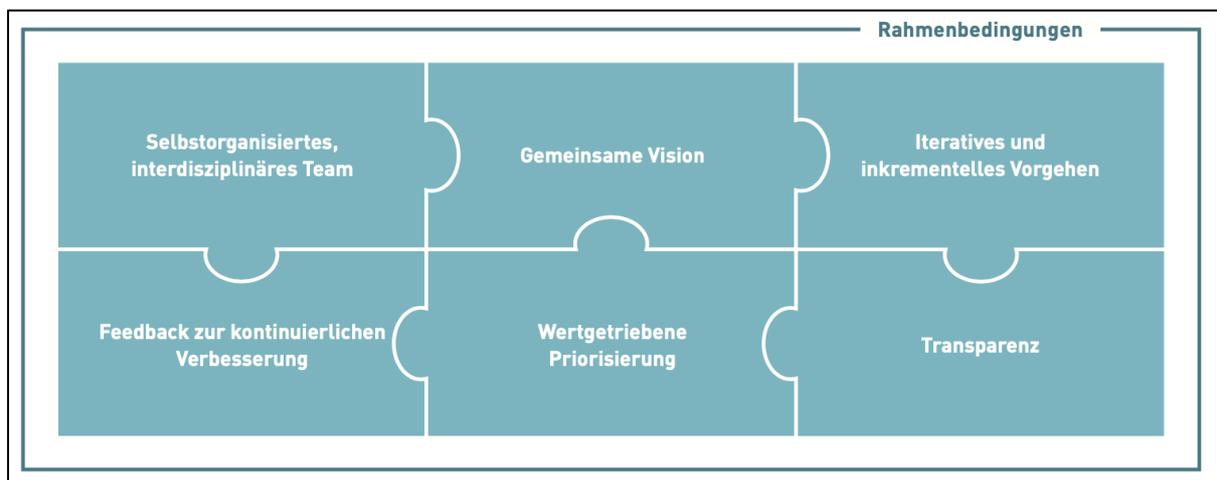


Abbildung 4. Sechs Prinzipien Agiler Arbeit (entnommen aus Mumenthaler et al. 2020, S. 3)

Damit die sechs Prinzipien agilen Arbeitens gelingen, steht die Unternehmensführung in der Pflicht, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehören beispielsweise ein Belohnungssystem, welches auf Gruppenleistungen fokussiert, ein Ausbildungssystem, das den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht sowie ein transparentes Informationssystem, damit die Teams über alle notwendigen Daten verfügen. Weiter werden materielle Ressourcen wie Tools, Räumlichkeiten, Personal sowie finanzielle Mittel genannt (Mumenthaler et al., 2020).

2.2.1.2 Methoden und Praktiken

Agile Arbeitsmethoden, wie beispielsweise Scrum, Kanban oder Designthinking, welche ihre Wurzeln in der Softwareentwicklungsbranche haben, werden immer öfter auch ausserhalb dieser

Branche ausprobiert und erfolgreich adaptiert (Oestereich & Schröder, 2020). Agile Arbeitsmethoden stellen sicher, dass Teams ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit und der Abläufe haben. Sie beinhalten unterschiedliche Praktiken, welche den Teams helfen, die oben genannten Werte im Arbeitsalltag umzusetzen (Mumenthaler et al., 2020). Ein zentrales Merkmal dabei ist die konsequente Kundenzentrierung (Häuslin & Kahl, 2018). Beispiele für solche Praktiken sind Feedback-Schlaufen und Abstimmungsmeetings. Produkte werden in fixen Zeitabschnitten (*Iterationen*) von ein bis maximal vier Wochen entwickelt. Am Anfang einer Iteration werden Ziele definiert und die Planung gemacht. Dabei wird das Produkt in jedem weiteren Zeitabschnitt ein Stück (*Inkrement*) weiterentwickelt und im Hinblick auf den Kundennutzen geprüft. Diese Iterationen werden laufend repetiert und das Produkt wächst Stück um Stück (*inkrementell*). Nach jeder Iteration finden zwei Feedbackmeetings statt. Eines bezüglich der erfolgten Zusammenarbeit und das andere zum Inkrement. Durch dieses Vorgehen kann sichergestellt werden, dass der Verbesserungsprozess einerseits auf Produktebene als auch auf der Zusammenarbeitsebene stattfindet. Alle Entscheidungen werden stets im Hinblick auf den höchst möglichen Kundennutzen sortiert und priorisiert. Während des gesamten Prozesses werden Arbeit und Fortschritt mit Charts und Boards transparent gemacht. Dies hilft dem Team sich gut zu organisieren getroffene Entscheidungen zu prüfen (Mumenthaler et al., 2020). Da sich Kollaboration durch eine hohe Komplexität sowie mehrere Beteiligte auszeichnet, werden kollaborative Prozesse nach Davenport (2005) häufig mehrmals iterativ durchlaufen.

2.2.2 Selbstorganisation

Selbstorganisation spielt vor dem Hintergrund der Kollaboration, wie auch der agilen Arbeitsgestaltung eine wichtige Rolle und ist eng mit beiden Konzepten verbunden. Wie das Kollaborationsmodell zeigt (vgl. Kapitel 2.1.2), hängt der Erfolg von Kollaboration mitunter von der erfolgreichen Zusammenstellung flexibler selbstorganisierter Teams und deren fachübergreifendem Wissen ab (Davenport, 2005). Zudem verstehen sich beide Konzepte als Antwort im Umgang mit einer VUCA-Welt. Wenn die Umwelt dynamisch ist, dann plädieren Ehmer et al. (2016) dafür, auf die

Klugheit der Mitarbeitenden und ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation zu vertrauen. Komplexität lässt sich nicht durch einzelne Personen an der Unternehmensspitze bewältigen. Unternehmen, die von ihren patriarchischen Gründern im Stil von *Command and Control* (Befehl und Kontrolle) geführt wurden, wurden nach und nach durch leistungsfähigere und strukturiertere Organisationen ersetzt. Nun gibt es viele Stimmen, die nach einem noch radikaleren Wandel rufen, was eine Organisation ist und was sie überhaupt leisten soll (Hasebrook et al., 2019). Bekannte Stimmen sind beispielsweise Frederic Laloux mit seinem Buch *Reinventing Organizations* (Neuerfindung der Organisation) (Laloux, 2015) oder Brian J. Robertson, der Begründer der Holakratie als Organisationsmodell (Robertson & Kauschke, 2016). Die Gründer von sogenannten *evolutionären Organisationen*, welche Laloux (2015, S. 55) untersuchte, verstehen ihre Organisation als lebendige Organismen oder Systeme. Dahinter steht die Überzeugung, dass ein Unternehmen wie jedes Ökosystem über eine evolutionäre Weisheit verfügt, sich selbstorganisiert weiterzuentwickeln, ohne eine zentrale Autorität, die ihm sagt, was zu tun ist. Bei den von Laloux (2015) untersuchten Organisationen ist *Selbstführung* neben *Ganzheit* und *evolutionärem Sinn*, einer der drei wichtigsten Durchbrüche im Vergleich zu herkömmlichen Organisationen. Dahinter steht die Überzeugung, dass evolutionäre Organisationen komplett ohne Hierarchie funktionieren. Sie beschreiben ihre Funktionsweisen als komplexe adaptive Systeme, wie man es aus der Natur kennt. Diese sind den herkömmlichen hierarchischen Pyramiden in der Praxis überlegen. Der Unternehmensalltag von Topmanagern in hierarchisch organisierten Unternehmen ist von andauernden Besprechungen geprägt, während sich die Mitarbeitenden beklagen, zu wenig Gestaltungsmöglichkeiten zu haben. Dabei wird häufig von einer Überlastung der Spitze geredet, denn «herkömmliche Pyramidenstrukturen verlangen zu viel von zu wenigen und nicht genug von allen anderen» (Gary Hamel; zitiert nach Laloux, 2015, S. 76). Hofert (2018) vergleicht das traditionelle Organisationsmodell mit einer Pyramide mit Top-down-Prinzip und das evolutionäre mit einer runden Zwiebel mit ineinandergreifenden Schichten, wobei die Mitarbeitenden im Sinne der Schwarmintelligenz nach einfachen Regeln handeln und so aus Chaos Ordnung schaffen. Aus einer systemtheoretischen Sicht ist «Selbstorganisation das spontane Auftreten neuer, stabiler,

effizient erscheinender Strukturen und Verhaltensweisen in Form einer Musterbildung in offenen Systemen der Natur, aber auch Gesellschaft. Die interagierenden Teilnehmer handeln nach einfachen Regeln und erschaffen dabei aus Chaos Ordnung» (Hofert, 2018, S. 37). Diese Ordnung oder das kreative Ergebnis eines Systems wird auch *Emergenz* genannt (vgl. Kapitel 2.1.3). Wie in Kapitel 2.1.2 ausgeführt, ist Kollaboration dann erforderlich, wenn eine Aufgabe komplex ist und nicht durch bestehendes Wissen der verschiedenen Disziplinen oder Teammitglieder gelöst werden kann. Dabei steht die gemeinsame Wissenskonstruktion im Vordergrund. Die daraus entstehenden neuartigen Lösungen des Teams können somit als emergente Zustände verstanden werden.

Produktive Selbstorganisation ist jedoch nicht spontan möglich. Um effektiv arbeiten zu können bestehen verschiedene Praktiken, die Themen wie Entscheidungsfindung, Informationsfluss, Entlohnung oder Beförderung der Mitarbeitenden regeln (Laloux, 2015). Unterstützungsfunktionen (z.B. Personalentwicklung, Finanzabteilung, Qualitätskontrolle) sowie Führung wird bei der Selbstorganisation zu einem integralen Bestandteil aller Mitarbeitenden (Laloux, 2015; Oestereich & Schröder, 2020). Dafür braucht es klare Rahmenbedingungen wie Regeln, Rollen und Abstimmungen. Diese werden mittels sich nicht überschneidenden Verantwortungsbereichen, sogenannten Kreisen oder Zellen (Teams) umgesetzt. Je nach Unternehmensgrösse gibt es eine unterschiedliche Anzahl Kreise. Oestereich und Schröder (2020) schreiben dazu: «Ein Kreis organisiert und führt sich selbst durch seine Mitglieder, indem er für die Selbstorganisation notwendige Prozesse verantwortlichen Rollen zuschreibt und für diese entsprechende Rolleninhaber bestimmt» (S. 116). Jede Rolle trägt dabei die Verantwortung für eine oder mehrere Aufgaben und Prozesse, führt seinen Bereich und ist darin entscheidungsberechtigt. Wer welche Rolle übernimmt wird vom Kreis gewählt. Die Basis jedes Kreises bilden die Rollen der Gastgeberin, der Dokumentarin und der Lernbegleiterin. Die Gastgeberin lädt zu regelmässigen Entscheidungstreffen ein und stellt sicher, dass alle Verantwortungsbereiche durch Rollen vertreten sind. Bei Kündigungen kümmert sie sich um die Neuwahl. Jeder Kreis besteht zudem aus einem Oberkreis. Bei einem Ausfall der Gastgeberin springt der entsprechende Rolleninhaber des Oberkreises ein (Oestereich & Schröder,

2020). Je nach Grösse der Organisation gibt es verschiedene Möglichkeiten, Selbstorganisation schrittweise oder auch nur Elemente davon mittels Pilotkreisen umzusetzen (vgl. Oestereich & Schröder, 2020, S. 86).

2.2.3 Netzwerkförmige Organisationsstruktur

Wie bereits erwähnt, besteht einer der Grundsätze agilen Arbeitens in einer netzwerkförmigen Organisationsstruktur. Auch im Hinblick auf eine erfolgreiche abteilungsübergreifende Kollaboration, spielt diese Struktur eine wichtige Rolle. Neben der Hierarchie, gelten Silo-Strukturen in Unternehmen als grösste Verhinderer von Agilität und Kundenzentrierung (Häuslin & Kahl, 2018). Wie in Kapitel 2.1.2 ausgeführt, hängt der Erfolg des Kollaborationsmodells von der erfolgreichen Zusammenstellung flexibler Teams und dem fachübergreifenden Wissen ab (Davenport, 2005). McChrystal et al. (2015) nennen diese Organisationsform «Team of Teams» (S. 129). McChrystal und sein Team untersuchten, welche Merkmale ein kleines Team flexibel und anpassungsfähig machen und wie diese Eigenschaften von einem kleinen Team auf Unternehmensebene übertragen werden können. Innerhalb eines Teams müssen sich die einzelnen Mitglieder kennen, um Vertrauen bilden zu können. Sie müssen über ein geteiltes Bewusstsein verfügen, um einen gemeinsamen Zweck anzustreben. In einer grossen Organisation können sich die Mitglieder nicht alle persönlich kennen, weshalb Eigenschaften wie Vertrauen, ein gemeinsamer Zweck (*Purpose*), ein geteiltes Bewusstsein sowie Autonomie und Handlungsfähigkeit (*Empowerment*) auf die Grösse eines überschaubaren Teams beschränkt sind. Um diese Hürde zu überwinden und die genannten Merkmale auf Unternehmensebene zu adaptieren, braucht es Team of Teams (McChrystal et al., 2015) (vgl. Abbildung 5).

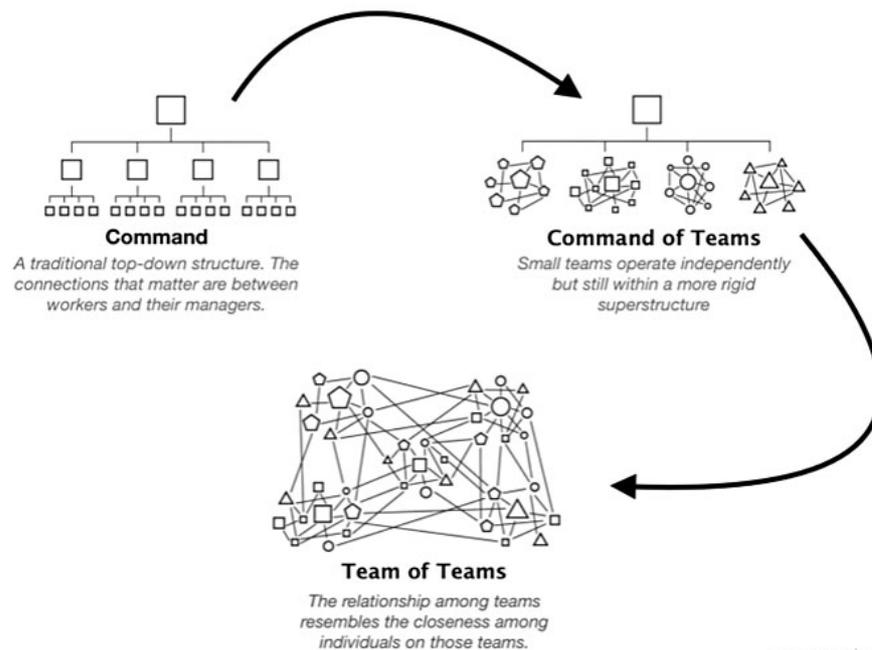


Abbildung 5. Team of Teams (entnommen aus McChrystal, 2015, S. 129)

Bei einem Team of Teams entstehen Beziehungen zwischen den Teams, welche den Beziehungen zwischen Einzelpersonen ähneln. Das bedeutet, dass sich die einzelnen Bereiche gegenseitig vertrauen und ein gemeinsames Ziel verfolgen, anstatt sich gegenseitig zu konkurrieren. Dies geschieht, indem jedes Team durch jemanden repräsentiert wird. Die Repräsentanten der Teams kennen sich und tauschen sich aus. Dabei geht es vor allem um das Bewusstsein über die Aktivitäten der anderen Teams und einen niederschweligen und freundlichen gegenseitigen Zugang. Als Ergebnis dieser Organisationsform stellten die Autoren fest, dass Teams, die traditionell in getrennten Silos lebten, nun durch Vertrauen und Zweck miteinander verschmolzen wurden (McChrystal et al., 2015).

Um den Sinn dieser Struktur aufzuzeigen kann das Organisationsprinzip *MECE* herangezogen werden (vgl. Abbildung 6). *MECE* bedeutet *Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive*, auf deutsch *überschneidungsfrei* und *vollständig*. *MECE* unterteilt Segmente in Kategorien auf, welche sich nicht überschneiden, aber gemeinsam alles abdecken. Alle Kunden fallen beispielsweise in ein Segment und sind aber nur in diesem Segment und in keinem anderen. Auch die Mitarbeitenden

erledigen ihre Aufgaben in ihren Boxen oder Segmenten arbeitsteilig. Die klassische hierarchische Organisationsstruktur ist eine MECE-Struktur. Diese Aufteilung ermöglicht ein effektiver Weg, um Kategorien zu organisieren, aber kein effektiver Weg, um Menschen zu organisieren. Menschliche Aktionen enden häufig dort wo der Rand ihrer Kategorie erreicht wird, was zu klassischem Silo-Denken führt (McChrystal et al., 2015).

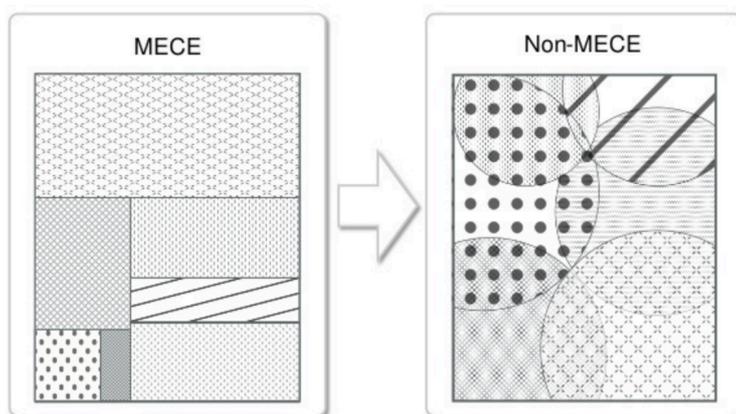


Abbildung 6. Von MECE zu Non-MECE (entnommen aus McChrystal et al., 2015, S. 119)

Vielmehr sollten Organisationen nach McChrystal et al. (2015) einem Sportteam gleichen, welches aus Spezialisierung und überlappenden Verantwortlichkeiten mit einer gewissen Rollenflexibilität besteht. Der Goalie einer Fussballmannschaft bleibt in der Regel im Goal und die Feldspieler vorne. Und doch kann jeder einen bestimmten Anteil des Jobs des anderen auch. Es sollte Wissen über die Gewohnheiten und Umgangsweisen der anderen Organisationsmitglieder bestehen, um deren Antworten antizipieren zu können. Dafür braucht es Verbindungen kreuz und quer innerhalb der Organisation über alle spezialisierten Bereiche hinweg. McChrystal et al. (2015) meinen dazu: «But this overlap and redundancy – these inefficiencies – are precisely what imbues teams with high-level adaptability and efficacy. Great teams are less like ‘awesome machines’ than awesome organisms“ (S. 120). Vertrauen und Zweck sind dabei die verbindenden Elemente (McChrystal et al., 2015).

Bei einer Netzwerkorganisation gibt es keine Aufbauorganisationsstruktur mehr, nur noch eine Prozessorganisationsstruktur. Teams arbeiten funktionsübergreifend, selbstverantwortlich und selbstorganisiert, um ein bestimmtes Produkt zu schaffen, bzw. den Kundennutzen zu steigern. Eine

Netzwerkorganisation kann als höchste Ausprägung auf dem Weg zu mehr Agilität verstanden werden. Auf die klassische Aufbauorganisation folgt die funktionsorientierte Matrix-Struktur, die produktorientierte Matrixstruktur und zuletzt die agile Netzwerkorganisation. In der Praxis bestehen häufig hybride Organisationsformen. Diese bieten die Möglichkeit für Unternehmen, Elemente beider Organisationsmodelle, der agilen sowie der klassischen Linien-Organisation zu verbinden. Dabei werden in einigen Unternehmensbereichen die klassische Prozessorientierung mit einem hohen Standardisierungsgrad beibehalten, es wird aber versucht, diese mit der Kundenzentrierung, Vernetzung und Effektivität der agilen Organisation zu verbinden (Häuslin & Kahl, 2018).

2.2.4 Fazit - wann macht agiles Arbeiten Sinn?

Nicht jedes Unternehmen muss nach einer «maximalen Agilisierung» (Häuslin & Kahl, 2018, S. 25) streben. Vielmehr gilt es, anhand der internen und externen Anforderungen zu prüfen, wie stark und in welchen Bereichen ein Unternehmen agil sein sollte (Häuslin & Kahl, 2018). Der Vorteil der Agilität besteht nach Hasebrook et al. (2019) vor allem darin, sich an schnell wechselnde Umweltbedingungen anzupassen. Oestereich und Schröder (2020) betonen, dass sich agile Methoden für Situationen eignen, in denen eine hohe Flexibilität gefordert ist, wo sich Anforderungen ständig ändern und wo Dienstleistungen oder Produkte in kurzen Zyklen weiterentwickelt werden müssen (Oestereich & Schröder, 2020). Sind diese Kriterien gegeben, machen agile Arbeitsweisen Sinn, um die abteilungs- und funktionsübergreifenden Prozesse zu flexibilisieren und eine höhere Kundenzentrierung zu erreichen. Die Anforderungen an Kollaboration und Agilität sind eng miteinander verbunden. Abteilungsübergreifende Kollaboration wird auch als Entwicklungsebene auf dem Weg hin zu mehr Agilität genannt (Krieg, 2016). Aber auch umgekehrt wird Agilität als Weg gesehen, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern (Häuslin & Kahl, 2018). Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den verschiedenen Merkmalen von Kollaboration und Agilität und macht die enge Verwandtschaft der Konzepte deutlich.

Tabelle 1

Gegenüberstellung Merkmale Kollaboration und Agilität

Merkmale Kollaboration (vgl. Kapitel 2.2.2)	Merkmale Agilität (vgl. Kapitel 2.3)
Geringe Arbeitsteilung	Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
Hohe gemeinsame Arbeitsphasen	Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
Hohe Interaktionsdichte	Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
Hohe Geschwindigkeit	Kurze Zyklen, hohe Dynamik
Hohe Komplexität der Aufgabe	Schwierige Aufgaben, nicht für Routinetätigkeiten geeignet
Lösung nur durch gemeinsame Wissenskonstruktion möglich	Schwierige Aufgaben, nicht für Routinetätigkeiten geeignet
Aufgabe erfordert Kreativität	Aufgabe erfordert Kreativität
Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche	Netzwerkorganisationen
Selbstorganisierte Ad-hoc-Teams	Selbstorganisation
Synchrone Aufgabenbearbeitung	Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
Geringer Strukturierungsgrad der Aufgabe	Geringer Strukturierungsgrad der Aufgabe

Wie auch bei der Kollaboration spielt Agilität nach Hasebrook et al. (2019) ihre Vorteile bei Aufgaben aus, wo Kreativität erforderlich ist, wo die Zielsetzung nicht klar formuliert und Verantwortungsbereiche nicht deutlich abgegrenzt werden können. Sind die Aufgaben sehr genau strukturiert, die Rollen klar verteilt und die auszuübende Tätigkeit leicht zu erlernen, wird Agilität eher Verwirrung stiften, als dass sie nützt (Hasebrook et al., 2019). Jedoch arbeitet auch das kreativste Unternehmen nicht dauernd im «Kreativmodus» (Hasebrook et al., 2019, S. 23). Häufig sind kreative Phasen, in denen neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen, gefolgt von Lernphasen und Umsetzungsphasen, in denen das neu Erlernte angewendet und abgearbeitet wird (vgl. Abbildung 7).

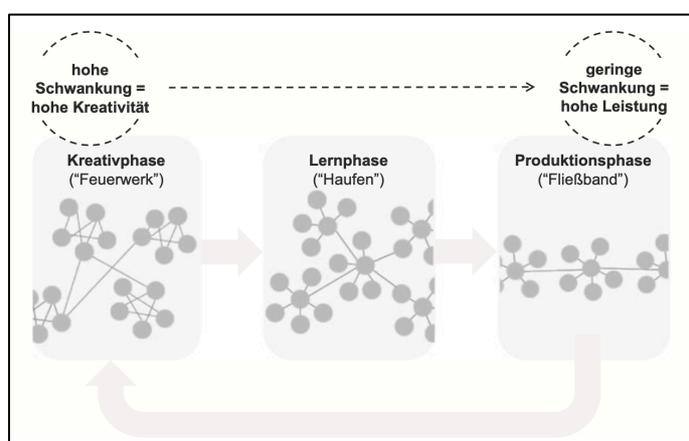


Abbildung 7. Soziale Interaktionen in Organisationen je nach Phase und Aufgabe (entnommen aus Hasebrook et al., 2019, S. 20)

Um zu entscheiden ob und wann sich Agilität lohnt, können Unternehmen sich folgende drei Grundfragen stellen (vgl. Abbildung 8): Warum (an welche Anforderungen soll man sich anpassen können)? Was (worin besteht der Nutzen)? Wie (welche Unternehmensressourcen sollten angepasst werden)? (Hasebrook et al., 2019).

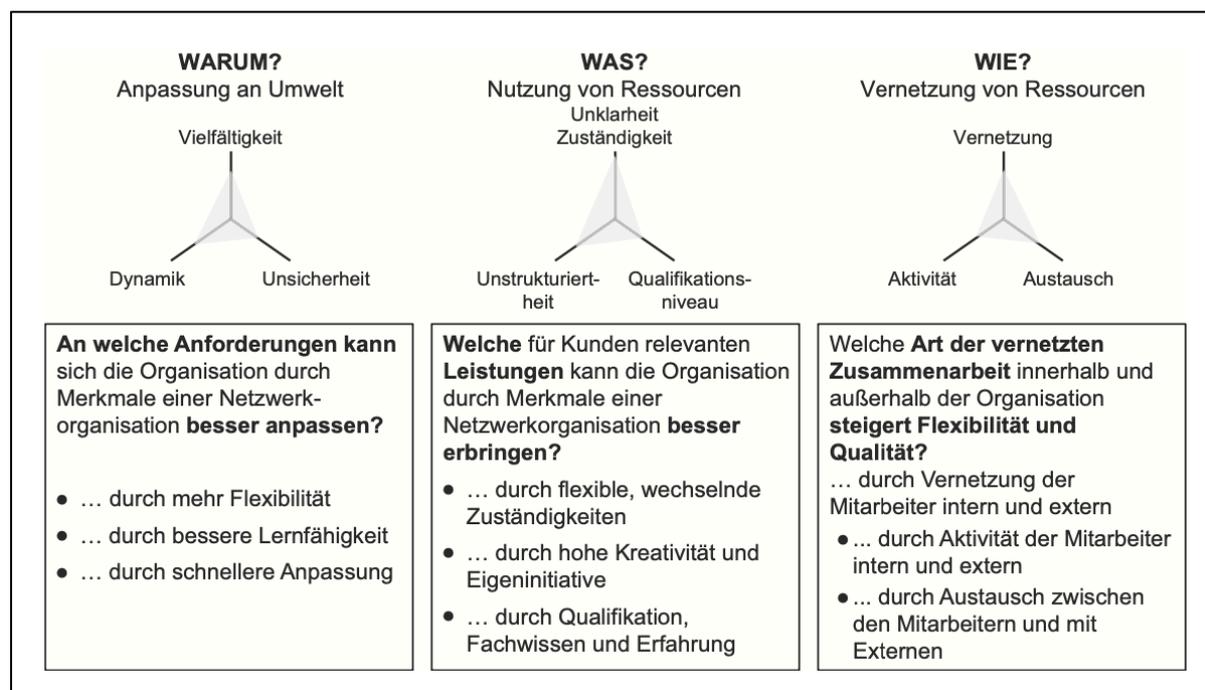


Abbildung 8. Grundmodell VUKA-Umwelt und Teamzusammenarbeit (entnommen aus Hasebrook et al., 2019, S. 15)

Wie bereits erwähnt, können agile Arbeitsweisen auch in gewissen Bereichen der Organisation eingeführt werden, ohne gleich die ganze Organisation umzukrempeln. Es lohnt sich, die Anforderungen im Spannungsfeld zwischen bewährten Strukturen und Flexibilisierung sorgfältig zu prüfen, denn die Einführung von agilen Prozesselementen bringt nach Häusling und Kahl (2018) immer auch neue Herausforderungen mit sich. Die neue Freiheit, mit der auch ein höherer Grad an Selbstverantwortung verbunden ist, braucht für die Mitarbeitenden eine gewisse Gewöhnungszeit. Die Einführung agiler Methoden oder Agilität allgemein setzt eine gewisse Haltung voraus (agiles Mindset, vgl. Kapitel 2.2.1), welche zuerst neu erlernt werden muss. Agile Transformationen sind keine Projekte, sondern einen Kulturwandel. Das Vorbild und das Selbstverständnis des Managements ist dabei erfolgsentscheidend (Hasebrook et al., 2019). Hofert (2018) beschreibt die

Rolle der Führung als eine «dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift.» ein (S. 87). Führungskräfte sollten Führung als Rolle, welche definierte Aufgaben beinhaltet verstehen, anstatt als Position oder Funktion. Sie transformieren ihre Organisation, sprich Menschen, Teams und Prozesse, indem sie Selbstverantwortung und Kreativität bei den Mitarbeitenden fördern.

2.3 Beeinflussende Faktoren

Aus den vorgestellten Konzepten von Kollaboration und Agilität, lassen sich Einflussfaktoren ableiten, von denen vermutet werden kann, dass sie die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration beeinflussen. Sie sollen als theoretischen Rahmen zur Beantwortung der Fragestellung nach der Qualität der Kooperation und Kollaboration, sowie nach förderlichen und hinderlichen Faktoren dienen.

2.3.1 Vertrauen

Vertrauen wird in Zusammenhang mit kooperativen und kollaborativen Prozessen in Organisationen als kritisches Element gesehen. Ohne Vertrauen wird in einer Gruppe niemand riskieren, sich als erstes zu exponieren. Die Vorteile von Kollaboration und Kooperation werden dann zugunsten der Effektivität geopfert (Sabel, 1993). Eine abteilungsübergreifende Kollaboration erfordert jedoch den Austausch von Wissen zwischen den einzelnen Mitarbeitenden (Davenport, 2005). Gerade das implizite Wissen der Mitarbeitenden ist nach Fox (2017) vor dem Hintergrund einer wachsenden Wissensgesellschaft das entscheidende Kapital für Kreativität und Innovation. Implizites Wissen wird von Costa, Roe und Taillieu (2001) definiert als «knowledge consists of knowledge that we do not recognize in ourselves or that is based on the experience of the individual that is not easily shared. For example, it is the ability to ride a bicycle or recognize a face.» (S. 226). Explizites Wissen hingegen «is easily communicated, codified and is clearly in our awareness.» (Costa et al., 2001, S. 226). Dieses Wissen kann jedoch nur zugunsten der Organisation genutzt werden, wenn es auch zur Verfügung gestellt wird. Nach Fox (2017) ist die individuelle Bereitschaft der Mitarbeitenden und die von ihnen aufgewendete Zeit, ihr Wissen zu teilen, «gewissermassen ein

‘Vertrauensvorschluss’ angesichts der kollektiven Vorteile der Organisation» (S. 125). Auch Gillespie (2003) definiert Vertrauen im Teamkontext von Organisationen als die Bereitschaft, persönliche oder arbeitsbezogene Informationen an eine andere Person weiterzugeben. Dabei braucht es auch die Bereitschaft, diesen Vertrauensvorschluss zu geben und sich verletzlich zu machen. In diesem Sinne definieren Mayer, Davis und Schoorman (1995) Vertrauen im organisationalen Kontext als «the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party» (S. 712).

Kollaboration erfordert einen hohen Grad an Transparenz, um die Aufgaben und Aktivitäten der Beteiligten in ihrem Gesamtzusammenhang sehen zu können (Huber, 2014). Wissensaustausch in Teams in unterschiedlichen Settings führt nachgewiesenermaßen zu einer besseren Teamleistung (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Es konnten nach Lee, Gillespie und Wearing (2010) in den letzten zwei Jahrzehnten unterschiedliche Faktoren in der Forschung identifiziert werden, welche sich auf den Wissensaustausch in Teams auswirken. Von allen Faktoren hat Führung einen besonders starken Einfluss gezeigt (Politis, 2001; Srivastava et al., 2006). Auch Vertrauen ist von entscheidender Bedeutung. Ohne Vertrauen findet keinen Wissensaustausch statt (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006). Lee et al. (2010) konnten herausfinden, dass Führungskräfte den Wissensaustausch in Teams durch Vertrauen ins Team, positiv beeinflussen können. Sie können dies tun, indem sie die Bereitschaft aller Teammitglieder stärken, sich auf Ideen und Informationen zu verlassen und diese an das Team weiterzugeben. In der Rolle der Führungskraft als Wissensgenerator geht es darum, Wissen zu erweitern und bereitzustellen. Wenn das Team das unterschiedliche Wissen und Expertise gegenseitig respektiert, wird die Bereitschaft, sich aufeinander zu verlassen, gestärkt. Bei der Rolle des Wissensgenerators geht es auch darum, implizites Wissen zu nutzen. Dies beinhaltet, dass die Führungsperson mit seinem Team offen über ihre Einsichten, Erfahrungen oder Bedenken hinsichtlich eines Projekts spricht. Dieses Offenlegen von persönlichen Überzeugungen und gewonnenen Erkenntnissen der Führungskraft vermittelt dem Team, dass es wichtig ist, sich

auszutauschen und gibt den Teammitgliedern Sicherheit, sich selbst mit persönlichen Überzeugungen, Vermutungen, Einsichten, Bedenken oder Problemen sowie aufgabenbezogenem Wissen zu exponieren (Lee et al., 2010).

Vertrauen wird auch in Zusammenhang mit Innovation als wichtigen förderlichen Faktor diskutiert. Eine Vertrauenskultur wird als wichtige Voraussetzung für einen innovationsförderlichen Kontext erachtet (Bornemann, 2012). Dabei sollte der Vertrauensprozess in hierarchischen Beziehungen von der Führung her angestoßen werden, indem sie ihren Mitarbeitenden einen «uneingeschränkten Vertrauenskredit gewährt» (Fox, 2017, S. 253). Vertrauen ist zudem ein wichtiger Wert hinter agilen Prozessen und in selbstorganisierten Teams (vgl. Häuslin & Kahl, 2018; Laloux, 2015). McChrystal et al. (2015) nennen Vertrauen unter den Teammitgliedern als eines von drei Merkmalen, welches ein Team anpassungsfähig macht. Der Wert Vertrauen umfasst, die «grundlegende Bereitschaft, Vertrauen in seine Mitmenschen, insbesondere seine Kollegen, zu setzen, enthält aber zusätzlich auch die Vertrauenswürdigkeit, mit sensiblen Informationen diskret und angemessen umzugehen und das entgegengebrachte Vertrauen entsprechend zu würdigen.» (Häuslin & Kahl, 2018, S. 59).

Diese Haltung erinnert an das Menschenbild der Theorie Y von McGregor (1960), wonach ein positives Menschenbild dazu führt, den Mitarbeitenden Handlungsspielraum und Selbstkontrolle zu geben, was wiederum dazu führt, dass diese engagierter sind und mehr Initiative und Verantwortungsbereitschaft zeigen (vgl. Abbildung 9). Umgekehrt führt bei der Theorie X ein negatives Menschenbild zu mehr Vorschriften und Kontrolle, was das passive Arbeitsverhalten und die Verantwortungsscheu der Mitarbeitenden fördert und damit das negative Menschenbild wiederum bestätigt (McGregor, 1960).

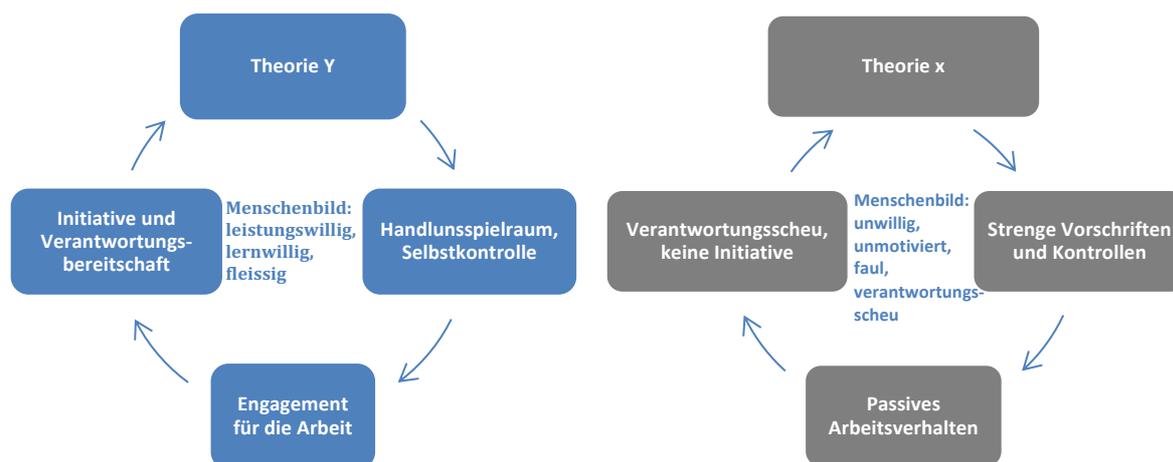


Abbildung 9. Menschenbilder in der Theorie X und Y (in Anlehnung an McGregor, 1960)

Gerade bei Selbstorganisation kommt nach Hasebrook et al. (2019) einem veränderten Führungsverständnis, welches auf Vertrauen statt auf Kontrolle beruht eine grosse Bedeutung zu.

2.3.2 Psychologische Sicherheit

Während Kooperation die Bereitschaft Wissen zu teilen voraussetzt, beinhaltet Kollaboration die gemeinsame Wissenskonstruktion (vgl. Kapitel 2.1.2). Indem Personen ihr individuelles Wissen in eine Gruppe einbringen, entsteht über einen interaktiven Aushandlungsprozess neues geteiltes Wissen (Stadermann, 2011). Informationsaustausch zwischen Teammitgliedern wurde als einer der Hauptprozesse identifiziert, durch welchen Veränderungen und Lernen in Organisationen stattfinden (Edmondson & Lei, 2014). Umso wichtiger ist ein Fundament im Sinne einer Atmosphäre, in der sich die Teammitglieder sicher fühlen, sich ehrlich mit ihren Ideen und Gedanken zu äussern.

Psychologische Sicherheit (PS) wird von Edmondson (1999) definiert als "a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking" (S. 350). PS beschreibt die Wahrnehmung der Menschen in Bezug auf die Folgen des Eingehens zwischenmenschlicher Risiken in einem bestimmten Kontext wie dem Arbeitsplatz (Edmondson & Lei, 2014). Das Konzept beschreibt ein Klima, in welchem Mitarbeitende sich selbst sein können und sich frei fühlen, relevante Gedanken und Gefühle auszudrücken. Ein psychologisch sicheres Teamklima bedingt jedoch nicht, dass die Teammitglieder Freunde sein müssen. Das Äussern von abweichenden Meinungen wird willkommen geheissen, ja sogar erwartet (Edmondson, 2012). Das Konzept der PS

im Team unterscheidet sich von Vertrauen insofern, als dass sich Vertrauen zwischen den einzelnen Teammitgliedern abspielt, während PS in Teams die Wahrnehmung des Teams in Bezug auf das Team ins Zentrum stellt (Newman, Donohue & Eva, 2017). Diese Unterscheidung zeigt sich auch in der bereits erwähnten Definition von Edmondson (1999) indem sie sich auf die geteilte Wahrnehmung des Teams in Bezug auf das Team bezieht.

Wie bereits erwähnt, spielt die Bereitschaft, Informationen und Wissen zu teilen, in kooperativen und kollaborativen Prozessen eine wichtige Rolle. Die aktuelle Metaanalyse zu PS von Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan und Vranceva (2017) hat ergeben, dass PS auf Gruppenebene positiv mit Informationsaustausch («Information sharing») zusammenhängt. PS hat zudem einen positiven Einfluss auf die Kreativität («Creativity») in Gruppen (Frazier et al., 2017, S. 131). Die Ergebnisse der Metaanalyse gelten für Mitarbeitenden-, Arbeits- oder sonstigen Organisationsgruppen, sind also unabhängig von der Art der sozialen Gruppe.

Wie in Kapitel 2.1.2 erläutert, sind kollaborative Prozesse insbesondere bei der Umsetzung von kreativen Lösungen von Nutzen. In diesem Sinne kann davon ausgegangen werden, dass PS in Teams bei der Kollaboration im Hinblick auf das Gelingen von kreativen Lösungen eine wichtige Rolle spielt. Edmondson und Lei (2014) sagen, dass PS insbesondere dann erforderlich ist,

... when there is uncertainty and a need for either creativity or collaboration to accomplish the work. Without elements of uncertainty or collaboration, the need to confront and overcome interpersonal risk is simply less salient, and thus the presence of psychological safety should have less theoretical weight. (S. 36)

Mit einer Zunahme von kollaborativen Beziehungen und komplexen Abhängigkeiten am Arbeitsplatz, wird auch die PS in Zukunft ein wichtiger Faktor für Lernen und Leistung sein (Edmondson & Lei, 2014). Doch wie kann PS in Teams gefördert werden? Den stärksten Einfluss auf PS in Teams haben gemäss Frazier et al. (2017) die Rolle der Führung («Positive leader relations») und die gegenseitige Unterstützung durch die Teammitglieder («Peer support») (Frazier et al., 2017, S. 131). Auch Edmondson (2012) betont, dass die Gestaltung eines psychologisch sicheren Teamklimas

massgeblich durch die Führungskraft mitbestimmt wird. Manager müssen nach Edmondson und Lei (2014) daran arbeiten, ein psychologisch sicheres Klima zu schaffen. Ansonsten kann das zwischenmenschliche Risiko eine starke Kraft im Unternehmen sein, die eine effektive Kollaboration weniger wahrscheinlich macht, insbesondere wenn die Arbeit von Komplexität und Unsicherheit geprägt ist (Edmondson & Lei, 2014). Führungskräfte sollten sich dabei nicht von ihrem eigenen Empfinden leiten lassen. Nembhard und Edmondson (2006) fanden in ihrer Studie einen signifikanten Zusammenhang zwischen der empfundenen PS und der Hierarchiestufe, auf der sich die Person befindet. Die empfundene PS stieg mit der Hierarchiestufe in der Organisation. Insofern sollten sich Führungskräfte bewusst sein, dass die empfundene PS der Mitarbeitenden aus tieferen Hierarchiestufen ein andere sein kann als ihre eigene.

2.3.3 Gemeinsame Ziele

Da Kollaboration selbstorganisiert stattfindet und sich für Aufgaben mit geringem Strukturierungsgrad eignet, braucht sie doch einen gewissen Orientierungsrahmen im Sinne von gemeinsamen Zielen. Nach Stadermann (2011) setzt eine gut funktionierende Kollaboration eine gemeinsam generierte Zielsetzung voraus. Auch Ehmer (2017) betont, dass die Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen im Rahmen von kollaborativen Prozessen, eine häufige und enge Kommunikation der Beteiligten über die Klarheit bezüglich des gemeinsamen Ziels erfordert. Nach Huber (2014) brauchen gerade Wissensarbeitende bei gering strukturierten Aufgaben ein Ziel, aus welchem sich der Arbeitsfluss ableiten lässt. Dieses Vorgehen hat insbesondere den Vorteil, dass es dem Team «die nötige Flexibilität und Freiheit zur Planung, Priorisierung und Anpassung der Aufgabenstruktur zur Erreichung der jeweiligen Zielvorgaben» (S. 227) gibt. Littleton und Häkkinen (1999) betonen: „Collaboration involves the construction of meaning through interaction with others and can be characterised by a joint commitment to a shared goal“ (S. 20). Für Dillenbourg (1999, S. 7) sind gemeinsame Ziele (*common goals*) eines der drei Kriterien, welche Kollaboration charakterisieren. Die anderen Kriterien sind Symmetrie (*symmetry of action, symmetry of knowledge, symmetry of status*) und eine geringe Arbeitsteilung (*low division of labour*).

Die gemeinsamen Ziele in den unterschiedlichen Ausführungen unterscheiden sich jedoch in Bezug auf ihre Festlegung. Während das Ziel bei den einen (vgl. Huber, 2014) von aussen vorgegeben wird, geht es bei den anderen eher um eine gemeinsame Aushandlung der Ziele während der Zusammenarbeit (vgl. Dillenbourg, 1999; Stadermann, 2011). Die Zielerreichung sollte bei der Kollaboration von einem gemeinsamen Aushandlungsprozess geprägt sein und nicht von Status und Durchsetzungsfähigkeit. Nur über die dialogische Auseinandersetzung der unterschiedlichen Sichtweisen kann eine gemeinsame Wissenskonstruktion stattfinden (Stadermann, 2011). Dillenbourg (1999) meint dazu, selbst wenn ein Ziel von aussen vorgegeben ist, bedeutet das noch lange nicht, dass die einzelnen Teammitglieder vollständig gemeinsame Ziele haben und sagt deshalb folgendes:

Shared goals can only be partially set up at the outset of collaboration, they have themselves to be negotiated (and probably revised as work progresses). Establishing common goals is part of constructing common grounds ... since actions cannot be interpreted without referring to (shared) goals, and reciprocally, goal discrepancies are often revealed through disagreement on action. Through the negotiation of goals, agents do not only develop shared goals, but they also become mutually aware of their shared goals. (Dillenbourg, 1999, S. 8)

Aufgaben, welche Kollaboration erfordern, weisen eine hohe Komplexität und eine geringe Strukturierung auf und erfordern ein hohes Mass an Kreativität (vgl. Kapitel 2.1.2). Insofern kommt das Verständnis eines Aushandlungsprozesses von Zielen (vs. einer Zielvorgabe) der Natur von Wissenskonstruktion im Rahmen der Kollaboration näher. Hofert (2018) unterstützt diesen Gedanken und verweist auf die geringe Tauglichkeit von Zielsetzungen bei komplexen Aufgaben. Die Idee hinter MbO («Management by objectives») besteht in einem Tausch. Im Rahmen von jährlichen Zielvereinbarungen werden konkrete und herausfordernde Ziele gesetzt, bei deren Erreichen der Mitarbeitende eine Belohnung erhält. Jedoch hat man herausgefunden, dass eine hohe Aufgabenkomplexität den Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Leistung reduziert. Zielbindung im Verständnis von MbO funktionieren nicht für komplexe Arbeitsumfelder. Bei geringer

Aufgabenkomplexität führen sie dagegen eher zum Erfolg (Hofert, 2018). Gemäss Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) sollten Ziele konkret und eindeutig sein. Um ein konkretes Ziel zu erreichen, braucht es nach Hofert (2018) jedoch eine gewisse Überschaubarkeit. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee von konkreten Teilzielen, welche in kurzen Zyklen möglichst überschaubar sein sollten. Die iterative Planung hat im Rahmen von agilen Arbeitsweisen eine Lösung für dieses Problem geschaffen. Das Team setzt sich gemeinsame Teamziele für einen überblickbaren Zeitraum. Dadurch kann es sich auf kurze Zyklen konzentrieren und schnellere Erfolge geniessen (Hofert, 2018). Eine Iteration ist nach Mumenthaler et al. (2020) «eine festgelegte Zeitspanne von ein bis vier Wochen, in der ein agiles Team ein potentiell auslieferbares Teilprodukt (Inkrement) entwickelt» (S. 2). Nach jeder Iteration findet ein Rückblick statt. Dabei wird die Zusammenarbeit, die Prozesse und Werkzeuge im Team analysiert, und Vorschläge für Verbesserungen erarbeitet. Um sich fortlaufend abzugleichen und zu koordinieren, finden zudem tägliche Treffen, sogenannte *Daily Stand-up-Meetings* statt (Mumenthaler et al., 2020). Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, erfordert die Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen im Rahmen von kollaborativen Prozessen, eine häufige und enge Kommunikation der Beteiligten über die Klarheit bezüglich des gemeinsamen Ziels. Insofern könnten agile Arbeitsweisen eine Möglichkeit sein, um komplexe Aufgaben im Rahmen der Kollaboration zu bewältigen.

Neben den gemeinsamen Teilzielen (Iterationen) welche in kurzen Abständen in Teams stattfinden, werden gemeinsame Ziele im agilen Kontext häufig mit den Begriffen Zielbild (vgl. Häuslin & Kahl, 2018) oder gemeinsame Vision (vgl. Mumenthaler et al., 2020) thematisiert. Diese sind jedoch in Bezug auf ihren Zeithorizont zu unterscheiden von Iterationen. Ein Zielbild oder eine gemeinsame Vision helfen selbstorganisierten Teams einen Orientierungsrahmen zu geben (Häuslin & Kahl, 2018). Mumenthaler et al. (2020) sagen dazu: «Eine gemeinsame Vision hilft dem Team, während der einzelnen Entwicklungsschritte, sprich Iterationen, das grosse Ganze im Auge zu behalten» (S. 3). Ein knackiges Zielbild sollte emotional, vorstellbar, für jeden verständlich, auf die Organisation zugeschnitten, orientierend und prägnant und kurz sein (Häuslin & Kahl, 2018). Eine

sinnstiftende Vision (vgl. auch «werteorientierte Unternehmenskultur», Kapitel 2.2.1) wird in einer agilen Organisation als Kompass vorausgesetzt. Denn ohne diese sind immer neue Anpassungen sinnlos und das Unternehmen verliert seine Kontur (Hasebrook et al., 2019).

2.3.4 Autonomie und Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben

Autonomie und Handlungsspielraum gelten als Merkmale motivationsförderlicher Arbeitsgestaltung (Emery, 1959; Ulich, 2005; West, 2002; Wilkesmann, 1994). Da Kollaboration selbstorganisiert stattfindet, kommt diesen Merkmalen eine hohe Bedeutung zu. Hofert (2018) betont, damit ein Team sich wirksam selbst organisieren kann, muss es, um eine gemeinsame Verantwortung tragen zu können, über weitgehende Entscheidungsbefugnisse verfügen (Hofert, 2018). Unter Autonomie verstehen Hackman und Oldham (1980) "the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out" (S. 79). Je höher der Grad an Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Erledigung der eigenen Aufgabe, desto grösser die Autonomie. Eine höhere Autonomie führt zu einer höheren Identifikation mit dem Erfolg oder Misserfolg der Arbeit und somit zu einer höheren Verantwortungsübernahme (Wilkesmann, 1994). Die Bedeutung von Handlungsspielraum geht in die gleiche Richtung. Bungard und Wiendieck (1986) verstehen ihn als einen Raum mit den Dimensionen Umfang und Variabilität der Tätigkeit, Grad der Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten sowie Umfang an sozialen Kontaktmöglichkeiten. Auch McChrystal et al. (2015) betonen, dass Autonomie ein wichtiges Merkmal ist, welches ein Team anpassungsfähig macht. Gerade agile Teams zeichnen sich nach Mumenthaler et al. (2020) durch einen hohen Autonomiegrad aus. Sie bestimmen selbst, wie viele Aufgaben in der nächsten Iteration erledigt werden können. So ist auch nicht verwunderlich, dass Autonomie generell (Hess, 2015), aber auch in agilen Teams (Tripp, Rienemschneider & Thatcher, 2016) einen zentralen Faktor zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit darstellt. Die vorhandene Autonomie eines Teams gilt zudem als Prädiktor für PS in Teams und Innovation (West, 2002). Indem ein Team Autonomie für die Erfüllung seiner Aufgaben erhält, wird ihm signalisiert, dass es wichtige

Entscheidungen selbst treffen kann, was sich wiederum positiv auf die PS des Teams und damit auf deren Leistungs- und Innovationsfähigkeit auswirkt (Frazier et al., 2017). West (2002) meint dazu: «the extent of group autonomy ... will predict group creativity and innovation implementation» (S. 362). Das Team sollte eine unabhängige Organisationseinheit sein, welches für die gesamte Aufgabe verantwortlich ist (West, 2002). Hackman und Oldham (1980) sprechen in diesem Zusammenhang von Ganzheitlichkeit einer Aufgabe. Ganzheitlichkeit meint «the degree to which a job requires completion of a 'whole' and identifiable piece of work, that is, doing a job from beginning to end with a visible outcome» (S. 79). Je eher eine Arbeit von Anfang bis Ende bearbeitet werden kann, desto grösser ist die Ganzheitlichkeit. Nach Hacker (1987) sind Tätigkeiten dann vollständig, wenn sie nicht nur aus ausführenden, sondern auch aus planenden, steuernden und kontrollierenden Elementen bestehen. Dies beinhaltet beispielsweise das Aufstellen von Zielen, das Entwickeln von Vorgehensweisen, das Abstimmen der Aufgaben mit anderen Menschen oder das Einholen von Feedback (durch die Arbeit selbst) bezüglich des Erreichens der Ziele (Hacker, 1987). Ganzheitlichkeit der Tätigkeit gilt neben Autonomie und Handlungsspielraum als zentrales motivationsförderliches Arbeitsgestaltungsmerkmal (Emery, 1959; Hacker, 1987; West, 2002). Bei unvollständigen Tätigkeiten «fehlen weitestgehend Möglichkeiten für ein eigenständiges Zielsetzen und Entscheiden, für das Entwickeln individueller Arbeitsweisen oder für ausreichend genaue Rückmeldungen» (Hacker, 1987, S. 44). Dies kann nach Richter und Uhlig (1998) mit einem signifikant erhöhten Stresserleben einhergehen.

Vollständige Tätigkeiten sind nach Ulich (2005) wegen der damit verbundenen Komplexität häufig nur als Gruppenaufgaben ausführbar. Der Grad der Vollständigkeit einer Aufgabe bestimmt im Falle der Gruppenarbeit zugleich das Ausmass der kollektiven Autonomie (Ulich, 2005). Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe ermöglichte nach Hackman und Oldham (1980) eine Erweiterung des Handlungsspielraums für die Mitarbeitenden und war eine erste Form von teilautonomer Teamarbeit. Es fand seine Verbreitung nach Ulich (2005) vor allem im skandinavischen Raum und wurde erstmals 1975 in einer schwedischen Autokarosseriefabrik umgesetzt. Das Konzept ersetze

die herkömmliche Fließbandstruktur, indem teilautonome Arbeitsgruppen mehr Verantwortung erhielten und sich weitgehend selbst verwalteten. Der Begriff *teilautonom* kommt daher, dass die Autonomie begrenzt blieb, indem die Gruppe beispielsweise keine Entscheidungen über Investitionen, die Art der Produkte oder den Produktionsstandort treffen konnte (Ulich, 2005).

Im Kontext von Agilität und Selbstorganisation können teilautonome Arbeitsgruppen nach Hofert (2018) als unterste Stufe von Selbstorganisation verstanden werden. Das Team ist zwar für die inhaltliche Ausgestaltung und Planung der Arbeit selbst verantwortlich, jedoch gehören Hierarchien und disziplinarische Verantwortlichkeiten zur Organisationsstruktur dazu. Die höchste Ausprägung von Selbstorganisation besteht in einer vollständigen Dezentralisierung einer Holakratie, welche ohne jegliche Hierarchie zurechtkommt (vgl. Kapitel 2.2.2).

2.4 Zentrale theoretische Aspekte

Nachdem die theoretischen Grundlagen sowie der bisherige Forschungsstand erläutert wurden, werden nun die für die Fragestellungen zentralen theoretischen Aspekte aus Kapitel 2 nochmals zusammenfassend dargestellt (vgl. Tabelle 2). Sie bilden die Basis für die Konstruktion des Interviewleitfadens, welcher in Kapitel 3.2.1 vorgestellt wird.

Tabelle 2

Zentrale theoretische Aspekte zur Beantwortung der Fragestellungen

Fragestellung	Theoretische Aspekte
Kollaborationsanforderungen	<p>Merkmale zur Unterscheidung von Kollaboration und Kooperation (Kapitel 2.1.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grad der Arbeitsteilung (Anteil individuelle vs. gemeinsame Arbeitsphasen) • Interaktionsdichte • Selbstorganisation • Erforderliche Geschwindigkeit • Komplexität der Aufgabe • Neuartigkeit der Aufgabe • Erforderliche Kreativität • Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche • Strukturierungsgrad der Aufgabe • Wissen teilen (Kooperation) vs. Wissen teilen und Wissen generieren (Kollaboration)

<p>Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration</p> <p>Unterschiede in den Bereichen Förderliche und hinderliche Faktoren</p>	<p>Einflussfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen (Kapitel 2.3.1) • Psychologische Sicherheit (Kapitel 2.3.2) • Gemeinsame Ziele (Kapitel 2.3.3) • Autonomie u. Handlungsspielraum / ganzheitliche Aufgaben (Kapitel 2.3.4) • Anreizsystem (Kapitel 2.2.1.1) • Infrastruktur (Kapitel 2.2.1.1) • Tools (Kapitel 2.2.1.1)
<p>Agile Arbeitsformen</p>	<p>Merkmale von Agilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werte, Methoden und Praktiken (Kapitel 2.2.1) • Selbstorganisation (Kapitel 2.2.2) • Netzwerkförmige Organisationsstruktur (Kapitel 2.2.3)

In Kapitel 2.1.2 wurden verschiedene Unterscheidungsmerkmale identifiziert, welche Kollaboration oder Kooperation erforderlich machen (Fragestellung 1). Um eine theoretische Grundlage für die Frage nach der Qualität der Kollaboration sowie förderlichen und hinderlichen Faktoren zu legen, wurden Faktoren aufgeführt, von denen angenommen werden kann, dass sie einen Einfluss auf die abteilungsübergreifende Kollaboration und Kooperation (Fragestellung 4) haben und somit für deren Qualität (Fragestellung 2) massgebend sind. Eine gezielte Untersuchung über förderliche und hinderliche Faktoren in Bezug auf eine abteilungsübergreifende Kollaboration konnte nicht gefunden werden. Bestehende Untersuchungen zu Kollaboration beziehen sich insbesondere auf kollaboratives Lernen (vgl. Dillenbourg, 1999; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2002; Roschelle & Teasley, 1995; Stadermann, 2011), auf Forschungsgruppen in der Wissenschaft (vgl. West, 2002), oder auf die Entstehung von Kreativität (Bornemann, 2012; Burow, 2000). Die Frage nach agilen Arbeitsweisen als Antwort für eine verbesserte abteilungsübergreifende Kollaboration (Fragestellung 5) wird anhand der verschiedenen Merkmale von agilen Arbeitsweisen in Zusammenhang mit den Kollaborationsanforderungen beleuchtet.

3 Untersuchungsdesign und Methodik

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellungen vorgestellt. Dazu wird die Auswahl und die Zusammensetzung der Stichprobe, der Interviewleitfaden, sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung beschrieben. Abbildung 10 zeigt einen Überblick über den gesamten Forschungsprozess.

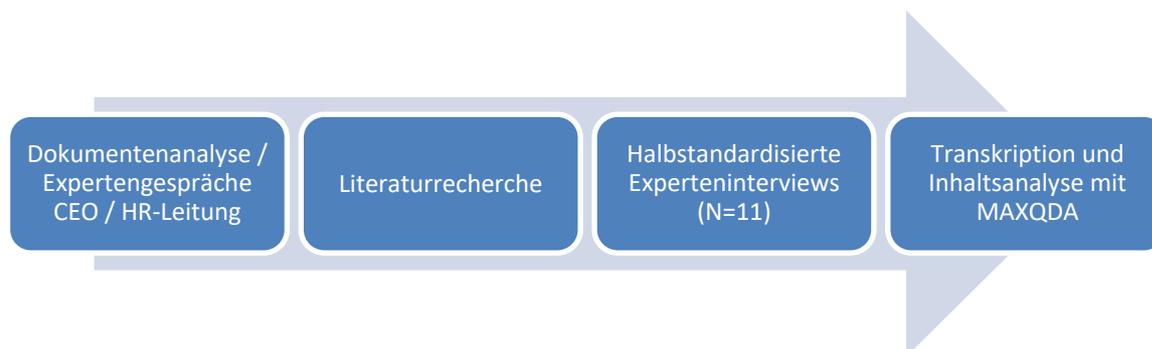


Abbildung 10. Forschungsprozess

In einem ersten Schritt erfolgten mehrere persönliche Gespräche mit der HR-Leiterin und dem CEO der OMG sowie eine Dokumentenanalyse (Ergebnisse Mitarbeitendenbefragung, Mitarbeitendenbroschüren, Organigramme). Die Gespräche und die Dokumentenanalyse dienten zur Auftragsklärung mit dem Praxispartner und einem besseren Verständnis der Branche sowie der konkreten Aufgaben. Die zentralen Erkenntnisse sind im Rahmen von Kapitel 1.1 erläutert. Auf deren Basis erfolgte eine Literaturrecherche und die Erstellung des Interviewleitfadens. Es wurden 11 halbstandardisierte Experteninterviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Führungsstufen und Abteilungen geführt, welche im Anschluss im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Eine quantitative Untersuchung mittels Fragebogen wurde auch in Erwägung gezogen, jedoch aufgrund der kürzlich durchgeführten Mitarbeitendenbefragung bei OMG als nicht geeignet befunden.

3.1 Auswahl und Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen der Gespräche mit dem CEO und der HR-Leiterin sowie aus den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung, konnten diejenigen Schnittstellen identifiziert werden, welche die grössten Schwierigkeiten bereiten. Dies betrifft die Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten des

digitalen Bereiches (Digital Technology & Transformation) und den Spezialisten des klassischen Medienbereiches (Classic Activation) mit dem Client Service (Kundenberatung) der beiden Agenturen OMD und PHD (vgl. Abbildung 11).

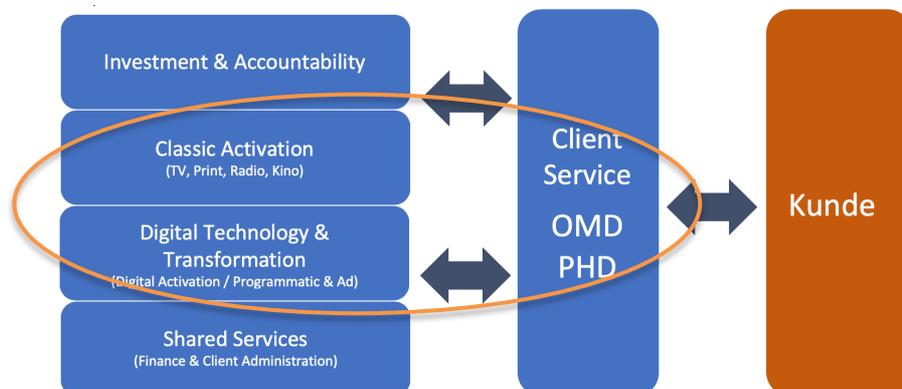


Abbildung 11. Zentrale Abteilungen, Bestimmung der Stichprobe

Um ein breites Bild der Situation mit möglichst unterschiedlichen Perspektiven zu erhalten, wurden jeweils ein bis drei Personen pro Abteilung unter Berücksichtigung der Grösse der Abteilung für ein Interview durch den CEO ausgewählt. Um auch eine Aussenperspektive auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der ausgewählten Bereiche zu erhalten, wurden zudem je eine Person aus den Abteilungen *Investment & Accountability* (I&A) sowie *Shared Services* einbezogen. Die HR-Leiterin schrieb die definierten Personen per Email an und bat sie, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Im Schreiben wurde zudem Sinn und Zweck der Interviews, sowie die Autorin vorgestellt (vgl. Anhang A). Alle angeschriebenen Personen konnten für ein Interview gewonnen werden und meldeten sich direkt bei der Autorin für einen Termin. Das Geschlecht der Interviewteilnehmenden war relativ ausgeglichen und bestand aus 6 Männern und 5 Frauen.

Tabelle 3

Verteilung der Stichprobe auf die Abteilungen

Abteilungen	Expertinnen und Experten
Digital Technology & Transformation	3
Classic Activation	1
OMD	3
PHD	2
Investment & Accountability	1
Shared Services	1

3.2 Datenerhebung

Für die Datenerhebung wurden halbstandardisierte Experteninterviews (N = 11) durchgeführt. Die befragten Personen als Mitarbeitende von OMG, können als Expertinnen und Experten für die vorliegenden Fragestellungen und als Repräsentantinnen und Repräsentanten für alle Mitarbeitenden gesehen werden. Bei einem Experteninterview, als spezielle Anwendungsform des Leitfadeninterviews, steht das Interesse an der Rolle der Expertin oder des Experten zu einem bestimmten Thema in der Organisation im Vordergrund (Flick, 2010). Nachfolgend wird die Konstruktion und die Überlegungen zum Interviewleitfaden erläutert, sowie die Planung und die Durchführung der Interviews beschrieben.

3.2.1 Interviewleitfaden Experteninterviews

Der halbstandardisierte Interviewleitfaden (vgl. Anhang B) wurde entlang der fünf Fragestellungen konstruiert und bestand aus zwei Fragetypen (Flick, 2010). In einem ersten Schritt wurden **offene Fragen** gestellt (z.B. «Was läuft aus Ihrer Sicht gut bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit bei Omnicom?») und in einem zweiten Schritt wurden **theoriegeleitete Fragen**, die sich an der wissenschaftlichen Literatur an Kapitel 2 orientierten, gestellt (z.B. Einflussfaktor Psychologische Sicherheit: «Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeitenden Ihrer Abteilung ein, sich auch kritisch zu äussern?»). Die theoriegeleiteten Fragen zu den Einflussfaktoren wurden nur dann vertiefend gestellt, wenn die Themen nicht bereits bei den offenen Fragen durch die Befragten selbst angesprochen wurden. Dieses halbstandardisierte Vorgehen ermöglichte die Fokussierung auf die interessierende Thematik, bei gleichzeitiger Offenheit für die subjektiven Sichtweisen der Interviewteilnehmenden (Flick, 2010). Der Grund für die Wahl eines qualitativen Vorgehens lag in der erst kürzlich erfolgten Mitarbeitendenbefragung welche auch ausschlaggebend für die vorliegende qualitative Untersuchung war. Die Ergebnisse offenbarten kritische Werte im Bereich der Kollaboration, sagten jedoch noch nichts über deren Definition oder deren Gründe aus. Die vorliegende qualitative Vorgehensweise ermöglichte eine vertiefte Analyse über die Gründe und die Bedeutung der nicht funktionierenden abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration.

Dieses Vorgehen kann somit als willkommene Ergänzung der beiden Methoden gesehen werden (Flick, 2010). Trotzdem wäre einen vertieften Einblick in die verwendeten Konstrukte (insbesondere in die verwendete Definition von Kollaboration) von Vorteil gewesen und hätte in der vorliegenden Untersuchung eine genauere Anlehnung an die vorangegangene Befragung und damit eine gegenseitige Validierung der Ergebnisse ermöglicht.

3.2.2 Planung und Durchführung Interviews

Ein erster Entwurf des Interviewleitfadens wurde im Rahmen eines Pre-Tests der HR-Leiterin und dem CEO zur Prüfung bezüglich Wording, Inhalt und Verständnis vorgelegt. In einem Gespräch wurden Feinheiten in der Formulierung angepasst, jedoch keine grundlegenden Änderungen mehr vorgenommen. Den ausgewählten Mitarbeitenden wurden per Email eine Terminauswahl über Doodle gesendet (vgl. Anhang C). Nach einer Woche erfolgte ein schriftlicher Reminder (vgl. Anhang D). Die Interviews erfolgten im Zeitraum vom 10. bis 18. Februar 2020 in einem Sitzungszimmer der OMG und dauerten jeweils ca. eine Stunde. Zu Beginn der Interviews wurden die Befragten nochmals über den Hintergrund und das Ziel des Interviews informiert und es bestand die Möglichkeit, offene Fragen zu klären. Zudem wurden die im Fokus stehenden Schnittstellen in Form einer Grafik gezeigt (vgl. Interviewleitfaden Anhang B), um sicher zu stellen, dass im nachfolgenden Interview von den gleichen Schnittstellen gesprochen wurde. Die Befragten wurden gebeten, die Fragen aus Sicht ihrer Abteilung auf die entsprechenden Schnittstellen zu beantworten. Um ein gemeinsames Verständnis der Begriffe Kollaboration und Kooperation zu schaffen, wurde zudem eine Liste mit den zentralen Unterscheidungsmerkmalen der beiden Konstrukte vorgelegt (vgl. Interviewleitfaden Anhang B). Weiter wurde den Mitarbeitenden Anonymität zugesichert und das Einverständnis zur Aufzeichnung der Interviews eingeholt. Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und unmittelbar nach der Durchführung an den Computer übermittelt und mit einer Nummer gekennzeichnet. Durch den Besuch bei den Mitarbeitenden vor Ort und den transparenten Erklärungen, konnte eine natürliche und offene Gesprächssituation entstehen.

3.3 Datenauswertung

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte mit der Software MAXQDA Version 11. MAXQDA ist eine Software, welche zur professionellen Analyse von sozialwissenschaftlichen Daten entwickelt wurde (Flick, 2010). Alle 11 Experteninterviews wurden in einem ersten Schritt in Anlehnung an Mayring (2016) transkribiert. Als Protokolltechnik wurde die «Übertragung in normales Schriftdeutsch» (vgl. Mayring, 2016, S. 91) gewählt. Dabei wird der Sprachstil bei der Transkription geglättet und Dialekt wird in Schriftdeutsch übersetzt. Dresing und Pehl (2017) nennen diese Technik «inhaltlich-semantische Transkription» (S. 21). Der Fokus dieser Technik liegt auf den Inhalten der Redebeiträge, was einen schnelleren Zugang zu den Gesprächsinhalten erlaubt und damit leichter lesbar wird, indem sie auf genaue Details zur Aussprache verzichtet (Dresing & Pehl, 2017). Die entsprechenden Transkriptionsregeln sind in Anhang E ersichtlich. Diese Technik eignet sich dann, wenn nicht der genaue Wortlaut, sondern die inhaltlich-thematische Ebene, wie das bei den vorliegenden Experteninterviews der Fall ist, im Vordergrund steht (Mayring, 2016). Auffällige Textstellen oder Gedanken und Ideen wurden während der Transkription in Form von Memos festgehalten (Kuckartz, 2018).

3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung des vorliegenden Datenmaterials erfolgte mittels einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015) und Kuckartz (2018). Im Gegensatz zur typisierenden Strukturierung, bei der nach einzelnen Ausprägungen im Material gesucht wird, oder zur skalierenden Strukturierung, bei der das Material anhand einer zuvor ausgewählten Dimension in Skalenform beschrieben wird, eignet sich die inhaltliche Strukturierung für die vorliegende Untersuchung, weil das Datenmaterial anhand inhaltlicher Aspekte identifiziert und im Hinblick auf ein bestimmtes Thema systematisch beschrieben wird. Diese inhaltlichen Aspekte bildeten zugleich die Struktur des Kategoriensystems (Schreier, 2014). Die Vorgehensweise bei der Analyse der Daten orientierte sich am Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden

Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gemäss Abbildung 13. Die einzelnen Schritte werden in den nachfolgenden Kapiteln detailliert erläutert.

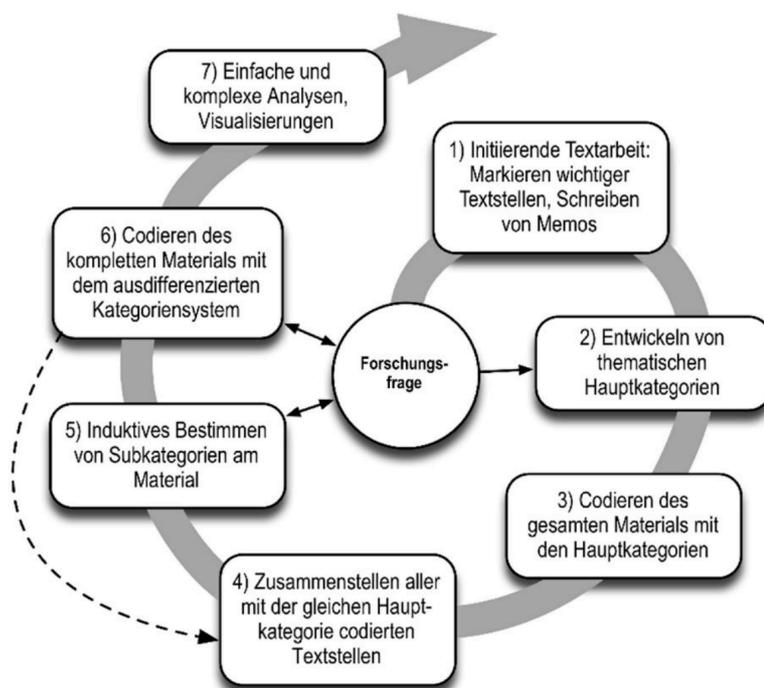


Abbildung 12. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (entnommen aus Kuckartz, 2018, S. 100)

3.3.2 Initiierende Textarbeit

In einem ersten Schritt wurde das Material im Rahmen der bereits beschriebenen Transkription auf wichtige Textstellen geprüft. Spontane Gedanken und Auffälligkeiten wurden in Form von Memos und Markierungen festgehalten. In einem zweiten Schritt erfolgte die Kategorienbildung.

3.3.3 Entwickeln von thematischen Hauptkategorien

Die thematischen Hauptkategorien des Kategoriensystems, welche in Tabelle 4 ersichtlich sind, wurden deduktiv entlang der Fragestellungen gebildet und an das Material herangetragen (Kuckartz, 2018).

Tabelle 4

Thematische Hauptkategorien

Hauptkategorien	Fragestellungen
Kollaborationsanforderungen	Fragestellung 1

Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration	Fragestellung 2
Unterschiede in den Agenturen	Fragestellung 3
Förderliche Aspekte	Fragestellung 4
Hinderliche Aspekte	Fragestellung 4
Einflussfaktoren	Fragestellung 2 und 4
Agile Arbeitsformen	Fragestellung 5

Da bestimmte Subkategorien aufgrund der zentralen theoretischen Aspekte (vgl. Kapitel 2.4) bereits feststanden, wurden diese auch in die erste Phase des Codierprozesses einbezogen, und es erfolgte keine gesonderte Codierung der Hauptkategorien (vgl. Kuckartz, 2018). Die deduktiv gebildeten Haupt- und Subkategorien sind in Tabelle 7 ersichtlich. In einem Codierleitfaden (vgl. Anhang F) wurden die Kategorien definiert und die Codierregeln aufgestellt. Der Codierleitfaden ist ein elementarer Bestandteil des Codierprozesses. Er enthält für jede Kategorie eine Definition, typische Textpassagen als Ankerbeispiele, sowie Codierregeln zur Abgrenzung zwischen den Kategorien. Ein Beispiel für eine Kategoriendefinition der Subkategorie *Kommunikation* ist in Tabelle 5 ersichtlich.

Tabelle 5

Beispiel einer Kategoriendefinition

Hauptkategorie «Einflussfaktoren»		
Definition: Aussagen zu organisationalen oder anderweitigen Aspekten, welche einen Einfluss auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration haben.		
Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Kommunikation	Alle Aspekte, die sich auf den Austausch und die Weitergabe von Informationen und Wissen beziehen. Bezieht sich zudem auf die Kommunikation zum Lösen von Problemen oder Konflikten. Beinhaltet auch die Art und Weise der Kommunikation, wie beispielsweise den Respekt oder die Wertschätzung.	«Die haben überhaupt nicht mit den Fachabteilungen gesprochen, was eigentlich die Idee ist.» "Da wurde sehr, sehr viel persönlich gesprochen miteinander und gemeinsam irgendwie entwickelt." "Ich finde auch häufig den Ton, der gewählt wird, extrem störend."

Mit Hilfe des Codierleitfadens wurde definiert, welche Textstellen welcher Kategorie zuzuordnen sind (Mayring & Fenzl, 2014). Die *Codiereinheit* legte dabei den minimalen Textbestandteil, die *Kontexteinheit* den maximalen Textbestandteil fest, der ausgewertet werden darf, resp. der einer Kategorie zugeordnet werden darf. Die *Auswertungseinheit* bestimmte, welche Textteile in welcher Reihenfolge ausgewertet werden sollen (Mayring, 2015). Dieses Vorgehen ermöglichte eine

strukturierte Verteilung der Codes und eine inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Kategorien (Kuckartz, 2018). Die verwendeten Codierregeln sind in Tabelle 6 ersichtlich.

Tabelle 6

Codierregeln (in Anlehnung an Kruckartz, 2018)

Codierregeln	
Codiereinheit	Es werden Sinneinheiten codiert, d.h. die zu codierende Passagen sind so auszuwählen, damit der Sinn wiedergegeben ist, jedoch mindestens einen vollständigen Satz. Der Kontext der Aussage sollte ersichtlich sein.
	Wenn die Sinneinheit mehrere Sätze oder Absätze umfasst, werden diese codiert.
	Sofern die einleitende (oder zwischengeschobene) Interviewer-Frage zum Verständnis erforderlich ist, wird diese ebenfalls mitcodiert.
Kontexteinheit	Beim Zuordnen der Kategorien gilt es, ein gutes Mass zu finden, wie viel Text um die relevante Information herum mitcodiert wird. Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich allein ausreichend verständlich ist.
Auswertungseinheit	Alle transkribierten Experteninterviews
Einfach- vs. Mehrfachzuordnung	Es können innerhalb einer Textstelle mehrere Haupt- und Subthemen angesprochen sein. Mehrfachzuordnungen von Textstellen an Kategorien sind möglich. Bei Unsicherheiten beim Zuweisen von Textstellen werden die definierten Anker pro Kategorie konsultiert.

3.3.4 Codieren des gesamten Materials

Bei Schritt drei und vier wurde mit Hilfe des Codierleitfadens das gesamte Material entlang der deduktiv gebildeten Haupt- und Subkategorien codiert. Für die Forschungsfrage nicht sinntragende Textstellen blieben uncodiert.

3.3.5 Induktives Bestimmen von Subkategorien

Das Kategoriensystem wurde während der Arbeit analog Schritt fünf am Material induktiv weiter ergänzt, indem weitere Subkategorien hinzugefügt oder bestehende zusammengelegt wurden. Für die Subkategorien wurden analog den Hauptkategorien, Definitionen und Ankerbeispiele aufgestellt, um eine hohe Trennschärfe zu erreichen. Subkategorien mit hohen Überschneidungen mit anderen Subkategorien wurden gelöscht (vgl. durchgestrichene Subkategorien Tabelle 7). Für relevante Aussagen, welche keiner Kategorie zugeordnet werden konnte, wurde eine Kategorie *Sonstiges* erstellt. Am Ende wurden diese Codes auf die bestehenden Subkategorien verteilt oder eine neue Subkategorie erstellt. Tabelle 7 zeigt einen Überblick über die deduktiv und induktiv gebildeten

Haupt- und Subkategorien. Es wurden nur bei der Hauptkategorie *Einflussfaktoren* und *Agile Arbeitsformen* neue Subkategorien hinzugefügt.

Tabelle 7

Überblick deduktiv und induktiv gebildete Haupt- und Subkategorien

Hauptkategorien	Subkategorien deduktiv	Subkategorien induktiv
Kollaborationsanforderungen	Grad der Arbeitsteilung Interaktionsdichte Erforderliche Geschwindigkeit Komplexität der Aufgabe Neuartigkeit der Aufgabe Erforderliche Kreativität Integration verschiedener funkt. Unternehmensbereiche Strukturierungsgrad der Aufgabe Wissen teilen (Kooperation) vs. Wissen teilen und generieren	
Qualität	Typische Beispiele Historische Aspekte	
Unterschiede	-	
Förderliche Aspekte	-	
Hinderliche Aspekte	-	
Einflussfaktoren	Vertrauen Psychologische Sicherheit Gemeinsame Ziele Autonomie und Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben Anreizsystem Infrastruktur Tools	Fachliches Verständnis Strukturen Führung Kommunikation
Agile Arbeitsformen	Werte, Methoden und Praktiken	Erfordernisse

3.3.6 Codieren mit ausdifferenziertem Kategoriensystem und Sättigung

Der Codierprozess erfolgte bei Schritt sechs solange, bis er durch Sättigung abgeschlossen war. Sättigung wurde erreicht, wenn aus dem Textmaterial keine neuen Subkategorien mehr gebildet werden konnten (Kuckartz, 2018). Der vollständige Codierleitfaden mit den Kategorienbeschreibungen inklusive der Subkategorien kann dem Anhang F entnommen werden.

3.3.7 Kategorienbasierte Auswertung, Visualisierungen

Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse stehen die Themen und Subthemen im Vordergrund des Auswertungsprozesses, weshalb eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Subkategorien gewählt wurde (Kuckartz, 2018). Dafür wurden alle Inhalte der Subkategorien gelesen und inhaltlich systematisiert, indem thematische Zusammenfassungen (*Summaries*) für jedes Interview und jede Subkategorie mit Hilfe der *Summary Grid Funktion* erstellt wurden. Die Summaries dienen einer besseren Übersicht über die Antworten der Interviewteilnehmenden und helfen, das Datenmaterial durch die Brille der Forschungsfrage zu sehen und entsprechend zu reduzieren. Zudem entsteht dadurch innerhalb der thematischen Struktur eine Verbindung zwischen den Summaries und dem Originalmaterial. Diese Struktur ermöglicht im Analyseprozess einen schnellen Zugriff von bestimmten Themen zum Originaldatenmaterial oder umgekehrt (Kuckartz, 2018). Ein Beispiel eines Summaries ist in Abbildung 14 ersichtlich.

Codings	Summary
<p>B: Also bis dato war eigentlich nichts was Kollaboration war, sondern es war alles Kooperation. Weil unsere Aufgaben sind genau verteilt, eigentlich bis zu einem gewissen Punkt macht es Client Service, also in dem Fall die OMD mit ihrem Digital Consultant und ab einem gewissen Punkt übernehmen wir dann. Und auch gewisse Aufgaben. Man sitzt nie an einem Tisch und macht zusammen eine Aufgabe durch. 10 - 10 (0)</p>	<p>Die Aufgaben werden arbeitsteilig durchgeführt. Man sitzt nie an einem Tisch und macht eine Aufgabe gemeinsam durch. </p>

Abbildung 13. Beispiel eines Summaries

Um einen Überblick zur Verteilung der Nennungen in den einzelnen Kategorien zu erhalten, wurde zusätzlich mit Hilfe der Funktion *Code Matrix Browser* ausgewertet, ob sich bestimmte Antwortmuster über alle Transkripte und Kategorien hinweg zeigen. Mit der Funktion *Codehäufigkeiten* wurde ausgewertet, wie viele Codes insgesamt vergeben wurden und wie sich diese auf die verschiedenen Kategorien verteilen. Um die Frage nach förderlichen und hinderlichen Faktoren zu beantworten, wurden mit Hilfe der Funktion *Code Relation Matrix*, alle Überschneidungen zwischen der Kategorie *Einflussfaktoren* und den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* analysiert. Die Gruppe der förderlichen Faktoren beinhaltet alle Aspekte, welche Doppelcodierungen mit der Kategorie *Förderlich* enthalten. Die Gruppe der hinderlichen Faktoren

beinhaltet alle Aspekte, welche Doppelcodierungen mit der Kategorie *Hinderlich* enthalten. Die Ergebnisse werden in Kapitel 4 entlang der Fragestellungen dargestellt und visualisiert.

3.4 Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität aus der quantitativen Forschung sind in der qualitativen Forschung wenig tragfähig (Mayring, 2016). Vielmehr steht die Argumentation und die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses bei der qualitativen Forschung im Vordergrund. Entsprechend wurden für die vorliegende Untersuchung folgende sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung (Mayring, 2016, S. 144) beigezogen. Die Gütekriterien konnten mit Ausnahme der kommunikativen Validierung eingehalten werden.

Verfahrensdokumentation: Die Vorgehensweise bei der Erhebung, Aufbereitung und Auswertung der Daten wurde bei der vorliegenden empirischen Untersuchung genau dokumentiert, um die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit zu sichern und Objektivität zu gewährleisten (vgl. Kapitel 3.2 und 3.3).

Argumentative Interpretationsabsicherung: Interpretationen aus der Analyse wurden argumentativ begründet und sollten in sich schlüssig und nachvollziehbar sein. Zudem bestand ein theoretisches Vorverständnis, um die Inhalte sinnvoll interpretieren zu können. Bei Brüchen in der Interpretation wurden Alternativdeutungen gesucht (vgl. Kapitel 5).

Regelgeleitetheit: Definierte Verfahrensregeln wurden eingehalten und das Material wurde systematisch bearbeitet. Dies bedeutet, dass die einzelnen Analyseschritte vorab anhand eines definierten Auswertungsprozesses festgelegt und das Material in sinnvolle Einheiten unterteilt wurde (vgl. Kapitel 3.3). Die Exaktheit der Verfahrensregeln könnte zusätzlich durch die *Intercoderreliabilität* gemessen werden (vgl. (Mayring, 2015). Dabei wird die Übereinstimmung verschiedener Codierer oder Codiererinnen berücksichtigt. Da die vorliegende Masterarbeit in Einzelarbeit durchgeführt wurde, konnte dieses Kriterium nicht erfüllt werden.

Nähe zum Gegenstand: Die Nähe zum Gegenstand gilt im Gegensatz zum klassischen Experiment in Laborbedingungen als Leitgedanke qualitativ interpretativer Forschung. Dabei sollte die Forschung

möglichst nahe an der Alltagswelt und den Interessen der Befragten anknüpfen (Mayring, 2016).

Diese Nähe konnte in der vorliegenden Untersuchung geschaffen werden, indem die Autorin zu den Befragten an deren Arbeitsort ging. Dadurch konnte ein offenes und gleichberechtigtes Verhältnis hergestellt werden (vgl. Kapitel 3.2.2).

Kommunikative Validierung: Kommunikative Validierung bedeutet, dass die Ergebnisse und die Interpretationen auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden, indem sie den Befragten nochmals vorgelegt werden (Mayring, 2016). Dieses Kriterium konnte aufgrund des engen zeitlichen Rahmens und der erschwerten Arbeitsbedingungen im Rahmen der Corona-Epidemie nicht erfüllt werden. Es wird aber nach Abgabe der vorliegenden Masterarbeit ein Workshop mit der Geschäftsleitung stattfinden, um die Ergebnisse zu validieren und Handlungsempfehlungen zu besprechen. Die Ergebnisse des Workshops fließen jedoch aus den genannten Gründen nicht mehr in diese Arbeit ein.

Triangulation: Die Qualität der Forschung kann durch den Einbezug und die Verbindung mehrerer Datenquellen, Theorieansätzen oder Methoden vergrößert werden. Dabei wird versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen (Mayring, 2016). Dieses Kriterium wurde insofern erfüllt, als dass Literatur aus unterschiedlichen Themenfeldern für die Untersuchung beigezogen wurde. Die Ergebnisse der Befragten wurden zudem im Rahmen des Auswertungsprozesses miteinander verglichen und verschiedene Perspektiven wurden aufgezeigt.

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen Studie vorgestellt. Als Erstes wird einen Überblick der gewonnenen Daten gegeben, indem die Verteilung und die Häufigkeiten der Codes dargestellt werden. Anschliessend werden die Ergebnisse entlang der Fragestellungen erläutert. Dafür werden die in der Studie identifizierten Kooperations- und Kollaborationsanforderungen dargestellt, die Qualität der bestehenden Kooperation und Kollaboration beschrieben sowie bestehende Unterschiede der Agenturen thematisiert. Weiter werden die förderlichen und hinderlichen Faktoren dargestellt und zuletzt wird auf das Thema der Agilität eingegangen. Am Ende jedes Kapitels wird ein Fazit gezogen und die Fragestellung beantwortet.

4.1 Überblick der gewonnenen Daten

Im Rahmen der Auswertung der Daten wurden sieben Hauptkategorien mit insgesamt 20 Subkategorien gebildet. Wie in Tabelle 8 ersichtlich, wurden über alle Dokumente hinweg 1320 Codes vergeben. Die Subkategorie *Kommunikation* als Teil der Hauptkategorie *Einflussfaktoren* erhielt mit 106 Codes die meisten Textstellen zugeordnet. Der Subkategorie *Strukturierungsgrad der Aufgabe* als Teil der Hauptkategorie *Kollaborationsanforderungen* wurden mit 11 Codes am wenigsten Textstellen zugeordnet.

Tabelle 8

Codehäufigkeiten

Hauptkategorien	Subkategorien	Codes absolut	Codes in %
Qualität	Typische Beispiele	23	1.7
	Historische Aspekte	39	3.0
Unterschiede		63	4.8
Kollaborationsanforderungen	Grad der Arbeitsteilung	47	3.6
	Erforderliche Geschwindigkeit	19	1.4
	Komplexität der Aufgabe	19	1.4
	Integration versch. funktionaler Unternehmensbereiche	36	2.7
	Strukturierungsgrad der Aufgabe	11	0.8
Einflussfaktoren	Kommunikation	106	8.0
	Fachliches Verständnis	87	6.6
	Führung	63	4.8
	Strukturen	69	5.2
	Psychologische Sicherheit	27	2.0

	Vertrauen	53	4.0
	Autonomie und Handlungsspielraum/Ganzheitliche Aufgaben	57	4.3
	Gemeinsame Ziele	31	2.3
	Anreizsystem	15	1.1
	Infrastruktur	36	2.7
	Tools	22	1.7
Agile Arbeitsformen als Antwort	Erfordernisse	32	2.4
	Agile Methoden und Praktiken	15	1.1
Förderliche Aspekte		172	13.0
Hinderliche Aspekte		278	21.1
Summe		1320	100

Abbildung 15 visualisiert das Ergebnis der Funktion Code-Matrix-Browser mit einfacher Zählung pro Dokument. Die gleichmässige Verteilung der Codes macht deutlich, dass sich die Befragten zu fast allen Kategorien äusserten. Gewisse Fragen der deduktiv gebildeten Kategorien wurden wegen vorhandener Sättigung nicht mehr erfragt. Dies ist insbesondere in den letzten drei Interviews ersichtlich. Bei den induktiv gebildeten Kategorien, sprich Themen, welche durch die Interviewten selbst genannt wurden, ist zu sehen, dass nur wenige Themen in den Interviews nicht angeschnitten wurden. Daraus kann geschlossen werden, dass die gebildeten Kategorien die Inhalte der erhobenen Daten gut repräsentieren.

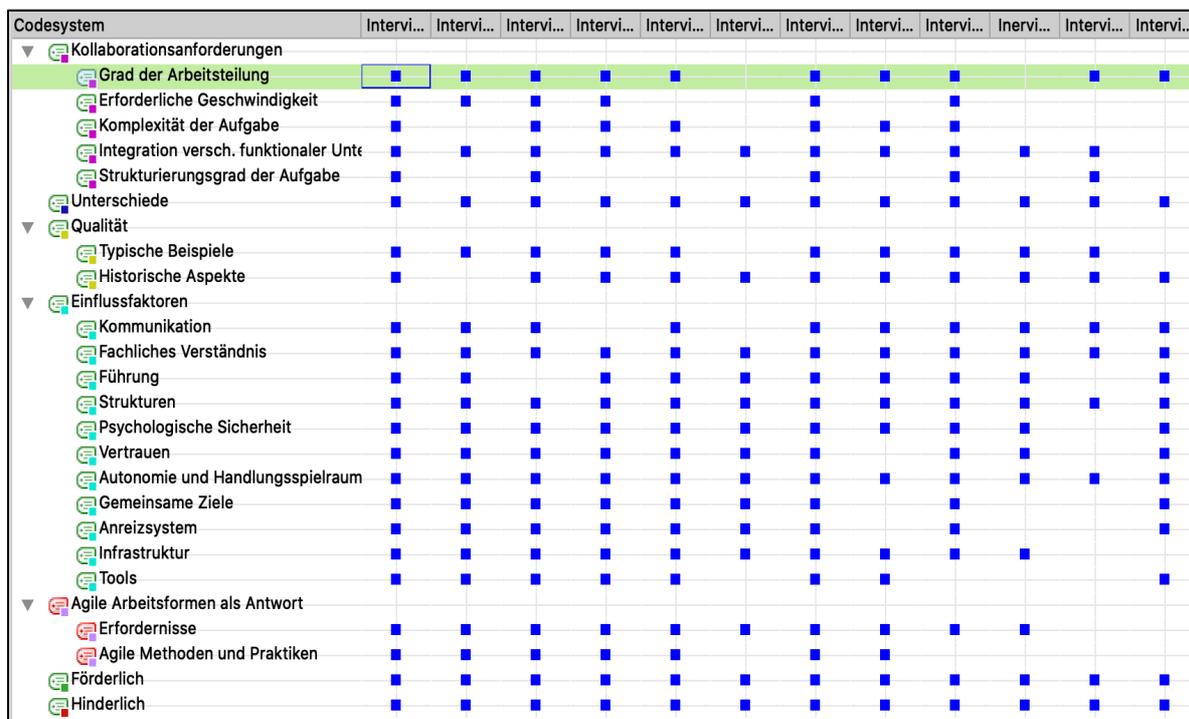


Abbildung 14. Code-Matrix Browser

4.2 Kollaborationsanforderungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Kollaborationsanforderungen entlang der Subkategorien dargestellt. Die Subkategorien wurden aus den Unterscheidungsmerkmalen der Kooperations- und Kollaborationsanforderungen abgeleitet (vgl. Kapitel 2.1.2).

4.2.1 Arbeitsteilung

Die Interviewteilnehmenden berichten davon, dass die alltägliche Arbeit von einer hohen Arbeitsteilung mit vielen Schnittstellen und geringen gemeinsamen Arbeitsphasen geprägt ist: „Also es ist, wie wenn Du ein Kleidungsstück produzierst, am Ende des Tages hast du einen Output und jeder bringt halt so ein Stück mit« (Interview 7, Abschnitt 24). Der klassische Ablauf bei einer Kampagne, einer Strategie oder einem *Pitch* (Präsentation für Neukundengeschäft) besteht darin, dass es ein Briefing durch den Client Service oder den Pitchlead mit den Teamleads (ca. vier bis fünf Personen) der Spezialabteilungen der Activation gibt. Die Teamleads gehen dann in ihre Teams und vergeben die Aufgaben für die jeweiligen Teilgebiete. Die Ergebnisse werden zu einer definierten Deadline an den Client Service zurückgespielt und am Schluss durch diesen wieder zusammengefügt. Eine Person sagt dazu: «Man hat eine Kampagne, die irgendwie über eine, zwei, drei, vier verschiedene Mediengattungen geht und dann werden die Kollegen gebrieft und kriegen alle ihre Arbeitsbereiche und das wird dann irgendwann zusammengeschlossen. Im Pitch ist das genauso» (Interview 6, Abschnitt 40). Zwischendurch bestehen durchaus auch gemeinsame Arbeitsphasen, wenn beispielsweise ein Brainstorming für eine Idee durchgeführt wird. «Es ist immer eine Arbeitsteilung. Also zwischendurch macht man ein Brainstorming, wenn Du irgendwie Ideen brauchst für irgendetwas, wo du dann wirklich alle Leute miteinbeziehst“ (Interview 1, Abschnitt 12). Die Übergänge zwischen individuellen und gemeinsamen Arbeitsphasen sind fließend. Das bedeutet, die Mitarbeitenden treffen sich in bestimmten Phasen des Prozesses, um dann wieder auseinander zu gehen und die Arbeit individuell auszuführen. Es wird berichtet, dass Pitchprozesse dann erfolgreich waren, wenn der Anteil an gemeinsamen Arbeitsphasen hoch war. Gerade wenn es darum geht, eine kreative Idee zu haben, werden Brainstormings und gemeinsame

Entwicklungsphasen, in denen viel miteinander gesprochen wird, als sehr hilfreich erachtet:

«Insbesondere, wenn ein Pitch erfolgreich war, wurde viel gemeinsam entwickelt, was der runde Ansatz ausmacht. Nicht die einseitige Delegation, sondern die Zusammenarbeit» (Interview 6, Abschnitt 91).

4.2.2 Erforderliche Geschwindigkeit

Die tägliche Arbeit erfordert in Bezug auf die Geschwindigkeit eine hohe Flexibilität wie das folgende Zitat verdeutlicht: „Wir arbeiten hier in einer Branche, wo man flexibel auf neuen Input vom Kunden reagieren muss und wir haben immer Deadlines“ (Interview 3, Abschnitt 2). Manchmal sind die Deadlines sehr kurz und man muss Hand in Hand arbeiten, damit sie eingehalten werden können. In einem Pitchprozess besteht die höchste erforderliche Geschwindigkeit, da die Deadline am kürzesten ist und nichts verschoben werden kann: "Aber ja, einen Pitch ist wie so ein Katalysator, weil die Deadline am kürzesten ist und die kannst du auch nicht verschieben. Also wenn die Pitch-Präsentation ist, dann ist sie dann und dann muss dort auch geliefert werden. Führt auch eher zu Nacharbeiten, als der normale Arbeitsprozess» (Interview 10, Abschnitt 20). Ein Pitch ist grundsätzlich vergleichbar mit der täglichen Arbeit, unterscheidet sich jedoch in seiner Konzentration der Arbeit und Geschwindigkeit. Dieser Sachverhalt wird mit dem folgenden Zitat beschrieben: «Weil der Pitch ist halt quasi das was wir eh täglich tun, nur sehr konzentriert, mit einer Deadline versehen» (Interview 7, Abschnitt 7). Oder wie eine andere Person beschreibt: «In Pitchprozessen ist es nochmals schneller. Da geht es innerhalb von Stunden oder über Nacht muss dann geantwortet werden" (Interview 10, Abschnitt 12). Auch bei einer Jahresstrategie besteht eine Präsentationsdeadline, wie die Expertinnen und Experten betonen. Der Zeitdruck und die Geschwindigkeit sind jedoch in der Regel geringer als bei einem Pitch. Was im Alltag häufig zu hohem Zeitdruck führt, ist die Kumulation von Strategien auf der Activationseite und eine unklare Rollenverteilung in der Organisationsstruktur.

4.2.3 Komplexität der Aufgabe

Es wird berichtet, dass neuartige und komplexe Aufgaben eher seltener sind. «Das ist eigentlich wirklich operatives Abarbeiten von Prozessen, die gelernt sind innerhalb unseres Unternehmens» (Interview 3, Abschnitt 6). Es wird einstimmig erwähnt, dass insbesondere ein Pitch oder eine Jahresstrategie inhaltlich komplexer ist und sowohl neue Ideen als auch Kreativität erfordern: «Wo es dann ein bisschen komplexer wird, das sind dann so Sachen wo du von Strategie redest, das kommt bei den meisten Kunden, ich sag mal, einmal bis zweimal im Jahr vor. Oder bei sogenannten Pitches, wo wir um Neugeschäft pitchten» (Interview 3, Abschnitt 6). Eine andere Person sagt: „Klar, bei den Pitches hast du so Brainstormings, setzt dich zusammen, entwickelst Ideen und so“ (Interview 10, Abschnitt 42). Sie erfordern eine gemeinsame Wissenskonstruktion: «Ich werde das nicht hinkriegen, wenn ich mich alleine in so ein kleines Räumchen hier verziehe und mir Gedanken darüber mache, was ich jetzt noch irgendwie inhaltlich oder an neuen Produkten entwickeln kann. Da muss man sich austauschen innerhalb der Company» (Interview 9, Abschnitt 123). Bei einem Pitch erzählen die Mitarbeitenden, den Kunden nicht zu kennen. Man bekommt eine neue Aufgabe gestellt, welche häufig weit entfernt vom alltäglichen Geschäft mit dem Kunden ist. Die alltäglichen Aufgaben sind bekannt und definiert und nicht wirklich komplex. Es handelt sich eher um ein operatives Abarbeiten. Aber innovativ zu sein bedeutet eine Herausforderung: «Wissen in Bezug auf, ich weiss irgendwie wie ich Ableitungen formuliere und Herleitungen zu Papier bringe und das Ganze auch noch innovativ ist, sind zwei unterschiedliche paar Schuhe“ (Interview 2, Abschnitt 71). Zudem wird berichtet, dass gerade der digitale Bereich in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen und komplexer geworden ist, was auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit beeinflusst. Früher gab es viel mehr Generalisten, während der wachsende digitale Bereich immer mehr Spezialisten erforderte. Dadurch gibt es heute eine grössere Arbeitsteilung und mehr Schnittstellen und Abstimmungsbedarf. «Und ich glaube, was auch dazugekommen ist, es gibt viel mehr Kanäle heute. Also früher hat man wahrscheinlich mehr über alles Bescheid gewusst und heute mit dem ganzen Digitalen, ist viel komplexer» (Interview 8, Abschnitt 42). Eine andere Person sagt dazu: «Und dann

haben sich die ersten Digital-Units gegründet, weil das Thema sehr schnell gewachsen ist und dann immer komplexer wurde. Es ist so, es kann kein Mensch diese Komplexität abbilden» (Interview 10, Abschnitt 36).

4.2.4 Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche

Grundsätzlich sind alle Abteilungen voneinander abhängig, um ihre tägliche Arbeit machen zu können wie das folgende Zitat zeigt: «... alle Abteilungen sind natürlich abhängig von allen anderen Abteilungen» (Interview 7, Abschnitt 12). Auch bei Strategien für den Kunden müssen die Abteilungen gemeinsam arbeiten: "Und da sind wir natürlich darauf angewiesen, dass die Kollegen uns da, mit uns gemeinsam daran arbeiten, dass wir eben eine Strategie für den Kunden erarbeiten, die Hand und Fuss hat, die natürlich irgendwie sorgfältig erarbeitet worden ist" (Interview 2, Abschnitt 4). Beginnend beim Auftrag des Kunden, erarbeitet der Client Service eine Overall-Strategie und brieft die Spezialabteilungen der Activation-Abteilungen in den jeweiligen Mediengattungen. Die Übersetzung der Strategie in die einzelnen Mediengattungen würde idealerweise bereits gemeinschaftlich geschehen, betonen die Expertinnen und Experten. Die Spezialabteilungen müssen sich untereinander abstimmen und die Ergebnisse dem Client Service zurückspielen. Dieser fügt alles zu einem grossen Ganzen zusammen, wie folgendes Zitat zeigt: "Du hast jemand der ist dafür verantwortlich, der gibt die Strategie vor, nachher geht es dann darum, wie übersetzt man die Strategie in die einzelnen Gattungen. Und das ist genau das, da muss ich mich zusammensetzen" (Interview 11, Abschnitt 91). Das der Client Service auf die Spezialabteilungen angewiesen ist und umgekehrt, wird das folgende Zitat zeigt: «Die Aufgabe ist das Kundenbedürfnis zu befriedigen. Und das kann kein Generalist alleine und es kann auch kein Spezialist alleine. Weil der ja gar nicht Zugang zum Kundenwissen hat» (Interview 4, Abschnitt 5). Die I&A- und Finance & Client Administration-Abteilungen spüren die Schwächen der vorgelagerten Abteilungen am meisten, weil sie am Ende der Wertschöpfungskette stehen. Die Finance & Client Administration-Abteilung ist beispielsweise auf Plandaten der anderen Abteilungen angewiesen, um die Buchhaltung sauber machen zu können, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Und das ist halt unser

grosses Problem, wenn unsere Daten nicht stimmen, stimmt unser Ergebnis nicht» (Interview 11, Abschnitt 30). Die I&A-Abteilung wird auch als Start- und Endpunkt jeder anderen Abteilung bezeichnet. Sie erstellen die Verträge, welche ausschlaggebend für alle weiteren Arbeiten sind und quasi den Rahmen vorgeben, wie das folgende Zitat veranschaulicht: «Wenn es jetzt zum Beispiel bei I&A nicht so gut funktioniert und das ist so Start und Endpunkt eigentlich jeder Abteilung. I&A sind die, die Verträge machen, die die halt vor allem auch, was die Commitments angehen, also alles was quasi ausschlaggebend ist, für die Arbeiten in jeder anderen Abteilung. Wie plane ich, welchen Share muss ich einhalten, was sind denn die Verträge generell» (Interview 7, Abschnitt 12). Bei einem Pitch kommt die Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche am meisten zum Tragen, was sich in folgender Aussage widerspiegelt: «... und da kommt dann wirklich jede einzelne Abteilung in unserem Unternehmen irgendwie zum Zuge in kleinen Bereichen» (Interview 3, Abschnitt 6).

4.2.5 Strukturierungsgrad der Aufgabe

Die Expertinnen und Experten berichten, dass viele alltäglich allfallende Arbeiten klar strukturiert sind, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Auch wenn so alltägliche Sachen gemacht werden, wie einen Einkauf von einer Kampagne. Da werden wir gebrieft, das sind die Punkte, wo wir eigentlich am meisten zusammenarbeiten, also beziehungsweise wo vielleicht auch die Zusammenarbeit mit am einfachsten ist, weil das am stärksten auch strukturiert ist» (Interview 9, Abschnitt 2). Es wird berichtet, dass der Alltag geprägt ist von operativem Abarbeiten von gelernten und standardisierten Prozessen. Aus den Interviews wird deutlich, dass dies einerseits erleichternd ist und zu Zeitersparnis führt. Andererseits führt es aber auch dazu, dass Fachverständnis verloren geht und die Leute weniger mitdenken. Prozesse können zu einer Lähmung führen und einer schnellen Abwicklung von Anfragen im Wege stehen. Es braucht die Möglichkeit, vom Prozess abzuweichen: «Also selbst wenn wir einen definierten Prozess haben, kann ja manchmal ein Prozess zu einer Lähmung führen, im Sinne von wenn A noch nicht geliefert hat, dann kann B noch nicht und C dann auch nicht. Dann kann das ja schon mal sein, dass dieser Prozess einem schnellen Ende der Aufgabe im Wege steht» (Interview 10, Abschnitt 125). Gerade wenn es um unvorhergesehene Kundenanfragen oder

auftauchende Probleme geht, kann die strikte Einhaltung des definierten Prozesses mit den entsprechenden Vorlaufzeiten dazu führen, dass eine Kampagne nicht zustande kommt oder eine Kundenanfrage nicht befriedigend oder in der erforderlichen Zeit bearbeitet werden kann. Die Wichtigkeit einer gewissen Flexibilität wird durch folgende Aussage gestützt: «Und dann kommt genau so ein Ding rein, wo du von heute auf morgen on Air gehen musst. Und kriegst dann von der zuliefernden Abteilung, ja, wir haben aber vereinbart, wir haben vier Arbeitstage Vorlaufzeit. Dann ist die Kampagne tot. Und genau in solchen Momenten müssen die Leute mal ein bisschen schneller sein» (Interview 10, Abschnitt 128). Aus den Interviews wird deutlich, dass standardisierte Prozesse nützlich und hilfreich sind, es aber einen gewissen Mut braucht, auch einmal vom Prozess abzuweichen, um flexibel auf unvorhergesehene Kundenwünsche reagieren zu können. Aussagen wie folgende verdeutlichen das Spannungsfeld von Strukturierung bei gleichzeitig erforderter Flexibilität: «Die tagtägliche Zusammenarbeit das ist so eine, wie eingefräast in so ein Maisfeld. Du hast zwar bewegliche Maiskolben, wo du eigentlich nur mal abbiegen müsstest, aber der Weg ist so tief gefräst, dass du scheuklappenmässig da so durchrennst durch deinen Alltag. Kannst du wenig ändern" (Interview 4, Abschnitt 57-58). Gerade bei einem Pitchprozess besteht der geringste Strukturierungsgrad, weil jeder Pitch anders ist.

4.2.6 Fazit und Beantwortung der Fragestellung

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.1.2 aufgeführten Unterscheidungsmerkmale von Kooperation und Kollaboration, sowie dem Kollaborationsmodell nach Davenport (2005), soll nachfolgend die Fragestellung: «Welche Kooperations- und Kollaborationsanforderungen ergeben sich aus den bestehenden Aufgaben?» beantwortet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass ein grosser Teil der täglichen Tätigkeiten arbeitsteilig mit hohen individuellen Arbeitsphasen und vielen Schnittstellen ausgeführt werden. Die Teilaufgaben werden mehrheitlich in den verschiedenen Abteilungen verteilt und dann zu einem grösseren Ganzen wieder zusammengefügt. Die hohe Arbeitsteilung deutet darauf hin, dass sich die Mitarbeitenden bei vielen Aufgaben im Kooperationsbereich befinden. Der hohe Grad an individuellen Arbeitsphasen kann als Indikator für

Kooperation gesehen werden (vgl. Kapitel 2.1.1). Viele der beschriebenen Tätigkeiten sind strukturierte, sich wiederholende Routineaufgaben, welche aus dem bestehenden Wissen der Mitarbeitenden bearbeitet werden können. Wie das Kollaborationsmodell zeigt, weisen Routinetätigkeiten mit geringer Komplexität, welche arbeitsteilig von Einzelpersonen durchgeführt werden können, einen geringen Kollaborationsgrad auf. Diese Aufgaben können durch Kooperation bewältigt werden.

Eine Jahresstrategie für den Kunden oder ein Pitch sind typische Aufgaben, welche erhöhte gemeinsame Arbeitsphasen aufweisen. Sie setzen die Integration der verschiedenen Disziplinen voraus und machen Kollaboration erforderlich. Diese Aufgaben sind neuartig, komplex und bedingen eine hohe Kreativität, da sich die Anforderungen der Kundinnen und Kunden jedes Mal ändern. Gerade die Vorbereitung eines Pitch erfolgt zudem unter hoher Geschwindigkeit und erfordert eine fundierte menschliche Einschätzung. Eine erfolgreiche Durchführung dieser Aufgaben ist nur durch die Zusammenstellung eines flexiblen interdisziplinären Teams möglich. Vor dem Hintergrund des Kollaborationsmodells sowie den Merkmalen von Kollaboration (vgl. Kapitel 2.1.2), bestehen bei diesen Aufgaben hohe Kollaborationsanforderungen. Weiter zeigen sich auch im Alltag viele Situationen, welche eine abteilungsübergreifende Kollaboration erforderlich machen. Dringliche Kundenanfragen oder sonstige Änderungen machen eine schnelle Reaktion, die gemeinsame Aufgabenbearbeitung oder das Lösen eines neuartigen Problems und damit Kollaboration erforderlich.

Die Grenze zwischen Kooperation und Kollaboration ist bei den beschriebenen Aufgaben fließend. Individuelle arbeitsteilige Phasen mit Routinetätigkeiten wechseln sich mit gemeinsamen kreativen Arbeitsphasen ab. Die Aufgaben, welche Kooperation erforderlich machen und solche, welche Kollaboration erforderlich machen, können nicht komplett getrennt voneinander betrachtet werden. Die hohe Geschwindigkeit in der Branche und sich ständig ändernde Kundenbedürfnisse machen einen schnellen Wechsel in den einen oder anderen Arbeitsmodus erforderlich.

4.3 Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration

Um die Frage nach der Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration zu beantworten, wurde nach typischen Beispielen für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gefragt. Zudem wurden nach deren Geschichte im Unternehmen gefragt, um die Aussagen in einen grösseren Kontext einordnen zu können. Weiter interessieren die Unterschiede der verschiedenen Abteilungen in Bezug auf die Qualität der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

4.3.1 Typische Beispiele

2 der 11 Interviewten berichten, dass die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration sehr personen- und abteilungsabhängig ist. 5 von 11 Interviewten beschreiben die Zusammenarbeit als einen dauernden Kampf zwischen Activation und Client Service, was folgendes typisches Zitat verdeutlicht: «Der Kampf zwischen Client Service und Activation, oder früher hiess es Planung und Einkauf, ist so alt wie das Business" (Interview 10, Abschnitt 30). Eine andere Person beschreibt es folgendermassen: «Aber grundsätzlich ist es vielerorts immer wieder ein Kampf. Man muss viel diskutieren, warum, weshalb, wieso du jetzt was irgendwie unbedingt brauchst» (Interview 2, Abschnitt 26). Vier Interviewteilnehmende berichten davon, dass die Aufgaben häufig hin und her geschoben werden, weil die Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind: „Typisch ist, dass die Verantwortlichkeiten hin und her geschoben werden. Es gibt niemanden der klar sagt, das ist mein Ding und ich verantworte es“ (Interview 9, Abschnitt 42). Auch folgendes Zitat verdeutlicht die Unklarheit bezüglich der Verantwortungsbereiche: "Und keiner weiss so richtig, was ist jetzt mein Aufgabenbereich ... und das ist eigentlich, spiegelt das genau unseren Alltag hier auch wieder" (Interview 7, Abschnitt 54). Der Grund für das hin und her schieben von Aufgaben sehen die Mitarbeitenden im fehlenden fachlichen Verständnis des jeweils anderen Bereiches und der unterschiedlichen „Sprache“. Dies führt zu Mehraufwand und unnötigen Arbeitsdurchläufen, wie folgendes Zitat zeigt: «Typisch ist, glaube ich, das ganze Pingpong, das gespielt wird zwischen den Abteilungen. Das hängt damit zusammen, also das merkt man bei jeder Anfrage. Da kommt aus der Agentur kommt eine Anfrage, das geht dann wieder zurück und dann kommt es wieder zurück.

Hängt damit zusammen, dass wir verschiedene Abteilungen sind und die eine Abteilung nicht unbedingt versteht, was die andere Abteilung kann und weiss und macht» (Interview 6, Abschnitt 5). Dies wiederum führt zu Konflikten und Frustrationen auf beiden Seiten. Viel Kommunikation geschieht via Email, es wird zu wenig persönlich miteinander gesprochen: «Also startest auch schon mal mit einem Vorwurf, also ihr habt einen blöden Job gemacht und dann kommt natürlich gleich zurück, nein, wir haben keinen blöden Job gemacht, du hast den Plan mit dem Kunden nicht verkauft. Oder, und das ist so der Klassiker» (Interview 9, Abschnitt 49). Gerade bei einem Pitch, bei dem man unter Zeitdruck ist, kann man sich unnötige Extraschlaufen nicht leisten.

4.3.2 Historische Aspekte

7 der 11 Interviewten betonen, dass die Zusammenarbeit zwischen Client Service und Activation insgesamt besser geworden ist. Als Gründe für die Verbesserung werden Krisengespräche, ein verbesserter Umgangston und gegenseitiger Respekt genannt. Man hat zwar immer noch Probleme, aber man könne diese inzwischen im Gespräch lösen, wie folgendes Zitat zeigt: „Mittlerweile hat man einen Weg gefunden, um wenigstens auf einem Kommunikationslevel normal miteinander reden zu können» (Interview 8a, Abschnitt 16). Der Vorteil einer direkten Kommunikation verdeutlicht auch folgendes Zitat: "Wir reden viel mehr miteinander. Immer noch zu wenig, aber viel mehr miteinander, das ist auf jeden Fall gut. Das Gute ist die Entwicklung, die wir genommen haben, nicht der Status quo" (Interview 6, Abschnitt 7). Auch die Zusammenarbeit zwischen den Spezialabteilungen der Activation hat sich verbessert.

Als wichtigste historische Aspekte, welche einen Einfluss auf die heutige abteilungsübergreifende Zusammenarbeit haben, werden nachfolgend eine hohe personelle Fluktuation, viele Umstrukturierungen und eine zunehmende Spezialisierung genannt. 5 der 11 Interviewten berichten, dass die hohe Fluktuation in der Belegschaft und die vielen Führungswechsel in den letzten Jahren, zu Verunsicherung geführt haben. Auch das Vertrauen hat darunter gelitten. Es gab viele Umstrukturierungen, was zu einer gewissen Müdigkeit geführt hat, etwas zu verändern: «Und da wurden Entscheide wieder umgestossen, welche mal getroffen wurden und da kam recht viel

Unsicherheit herein. Und ich bin der Meinung, dass wir darunter immer noch leiden" (Interview 1, Abschnitt 145). Aussagen wie die folgende verdeutlichen, dass ein gewisses Führungsvakuum in der Vergangenheit zu Silodenken in den Abteilungen führte: "Ich meine, diese Führungslosigkeit der ganzen Firma über die letzten paar Jahre ... hat dazu beigetragen, dass alle sich ihre eigenen Gärten geschaffen haben und davon wollen sie jetzt nichts mehr abgeben" (Interview 1, Abschnitt 28). Drei der befragten Personen berichten davon, dass sich die bestehenden Herausforderungen in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit durch die Digitalisierung und der damit verbundenen Spezialisierung verschärft haben: „Und dann hast Du eine viel höhere Spezialisierung. Also die Einkaufsabteilung vor 15 Jahren, die gab es nur im TV, Print und Plakat und Kino irgendwie. Da haben die Kundenberater selber eingekauft und dann haben sich die ersten Digital-Units gegründet, weil das Thema sehr schnell gewachsen ist und dann immer komplexer wurde“ (Interview 4, Abschnitt 36). Die mit der Spezialisierung verbundene Arbeitsteilung hat zu einer Abnahme des Fachwissens und damit des Verständnisses für die jeweils anderen Bereiche geführt: «Früher war es so, dass einer alles konnte und das hat dann aber aufgrund der Grösse nicht mehr funktioniert und dann haben sich die ganzen Abteilungen gegründet, die eigentlich Spezialisten beinhalten soll. Die den Generalisten, also OMD und PHD, helfen. Leider ist das abgesackt in ‚Zuarbeiten‘ und ‚Wegdelegieren‘“ (Interview 4, Abschnitt 4). Zudem fehlt es an Ausbildung und Wissen im digitalen Bereich, was die Sache zusätzlich schwierig macht.

4.3.3 Unterschiede

Die PHD unterscheidet sich in ihrer Grösse und ihrem Kundenvolumen grundlegend von der OMD. Während die PHD viele lokale Kundinnen und Kunden hat und in ihrem Handeln viel agiler ist, hat die OMD viele internationale Kundinnen und Kunden und entsprechend mit vielen internationalen Restriktionen konfrontiert. Dies führt dazu, dass die PHD eher wie eine kleine „Familie“ wahrgenommen wird, während die OMD eher als «Flaggschiff» (Interview 4, Abschnitt 55) bezeichnet wird.

4.3.3.1 PHD

5 der 11 Interviewten beschreiben den Umgang in der PHD als freundschaftlich und herzlich, was auch die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen der Activation erleichtert. Durch die räumliche Nähe innerhalb der PHD findet viel Wissensaustausch statt. Vier Mitarbeitende sagen, dass die PHD-Mitarbeitenden über ein deutlich höheres Fachwissen verfügen, als bei der OMD. Dies führt dazu, dass der Austausch mit den Fachabteilungen eher auf Augenhöhe stattfindet und inhaltliche Dinge sachlich diskutiert werden können, was die Zusammenarbeit erleichtert, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Und das ist tendenziell eher Diskussion auf Augenhöhe. Wir haben vielleicht manchmal eine andere Meinung, das ist dann eher das Schwierige, das führt dann manchmal zu Stressmomenten ... aber auf der anderen Seite kann ich mit denen darüber sprechen und man kann sich dann austauschen, es gibt einen Dialog. Du sprichst tatsächlich über Media» (Interview 9, Abschnitt 68). Generell sagen sechs Interviewte, dass zwischen der PHD und den Fachabteilungen viel mehr Austausch stattfindet als mit der OMD. Kundenprobleme, -Feedbacks oder Kampagnenrückbetrachtungen werden proaktiv an die Fachabteilungen zurückgemeldet. Dies ermöglicht organisationales Lernen und fördert die Motivation. Durch das Feedback und den Austausch berichten die Fachabteilungen, dass sie den Kunden oder die Kundin viel besser «spüren» können und dadurch auch motivierter sind, gute Arbeit zu leisten. Die PHD-Mitarbeitenden involvieren die Fachabteilungen in die Aufträge, interessieren sich für die gelieferten Arbeiten und stellen Rückfragen. Es wird fachlich und sachlich diskutiert wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Das bei der PHD, dass die sich sehr viel mehr Gedanken drüber machen und sehr viel mehr vorher abholen. Was heisst das überhaupt, geht das überhaupt? Und sehr viel mehr fragt, könnt ihr das machen? Wie könnten wir das machen? Das heisst, die gehen sehr viel stärker in den Dialog mit uns» (Interview 6, Abschnitt 53). Austauschmeetings bei einem Pitch finden häufig und sehr strukturiert mit schriftlichen Traktanden, To do's und Deadlines statt, was die Zusammenarbeit erleichtert und effektiv macht. Drei Personen berichten, dass die Führung grossen Wert auf eine verbindliche und respektvolle abteilungsübergreifende Zusammenarbeit legt und die Leistungen ihrer Mitarbeitenden

auch konsequent einfordert. Dieser Umstand hilft den Fachabteilungen, sich auch bei gegensätzlicher Meinung frei äussern und sich auf Abmachungen verlassen zu können.

4.3.3.2 OMD

Aus Sicht von vier Mitarbeitenden fehlt vielen Kundenberaterinnen und Kundenberatern der OMD das digitale Fachverständnis. Drei Personen berichten über eine hohe personelle Fluktuation bei der OMD, wobei es generell an Fachkräften mangle insbesondere im strategischen und innovativen Bereich. Die Fachabteilungen müssen daher vieles erklären und wiederholen. Viele Aufträge oder Briefings werden durch den Client Service per Email an die Fachabteilungen weitergegeben, wobei der persönliche Austausch zu kurz kommt, wie 6 der 11 Interviewten sagen. Die Fachabteilungen werden bei vielen Arbeiten nicht involviert und müssen Aufträge «abarbeiten». Der fehlende Einbezug wirkt sich negativ auf die Motivation aus, wie folgendes typisches Zitat zeigt: «Wenn die natürlich irgendwie merken, Client Service ist es ja eh egal was wir da machen, dann machst Du halt einfach Dienst nach Vorschrift oder, und dann ist es ja auch nicht schlimm, wenn dann mal nur die Hälfte eingehalten wird, von dem was mal vielleicht bestimmt wurde» (Interview 9, Abschnitt 69-70). Die Kundenberatenden der OMD leiten Arbeiten aus den Fachabteilungen häufig direkt an den Kunden weiter, ohne es inhaltlich zu prüfen und mit den Fachabteilungen Rücksprache zu nehmen, um etwas zu verstehen und es entsprechend dem Kunden verkaufen zu können. Interessanterweise fehlt auf der anderen Seite gewissen Mitarbeitenden der Fachabteilungen aus OMD-Sicht die Kundenorientierung. Jedoch führen das fehlende Feedback durch den Client Service und der geringe Austausch dazu, dass die Fachabteilungen den Kunden gar nicht spüren können. Dadurch führen diese ihre Arbeit eher im Sinne von «Dienst nach Vorschrift» oder «Auftrag von oben» aus und das Engagement für den Kunden geht verloren, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Und einen Auftrag erhalten, um den dann ganz dumm auszuführen, das machen die wenigsten gern» (Interview 6, Abschnitt 86). Wie nachfolgendes Zitat zeigt, wünschen sich die Fachabteilungen vom Client Service der OMD mehr Kundenfeedback und Austausch, anstatt Schuldzuweisungen, damit Lernen und Verbesserungen möglich werden: «Das wird hier [OMD] einfach abgehakt, ja dann haben

wir es halt nicht geschafft, dann lässt man es mal unter den Tisch fallen, und hier [PHD] wird halt darüber gesprochen und wird auch das Feedback zurückgegeben. Und auch direkt an die Fachabteilungen» (Interview 9, Abschnitt 69-70).

4.3.4 Fazit und Beantwortung der Fragestellung

Nachfolgend soll die Fragestellung: «Wie ist die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration?» und «Gibt es diesbezügliche Unterschiede in den verschiedenen Bereichen?» beantwortet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration insgesamt etwas verbessert hat. Dies zeigt sich daran, dass häufiger miteinander gesprochen wird. Es wurden viele Konfliktgespräche geführt und die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration wurde insbesondere bei der PHD durch die Führung stark gefördert und eingefordert. Trotzdem wird sie, vor allem zwischen der OMD und einigen Activation-Abteilungen immer noch als Kampf beschrieben. Zentral dabei sind das fehlende fachliche Verständnis für den jeweils anderen Bereich, die unklare Aufgabenteilung und der ungenügende persönliche Austausch, was zu häufigem Mehraufwand, Leerläufen und Spannungen führt.

Als einer der Gründe für die genannten Herausforderungen werden die hohe personelle Fluktuation und viele Umstrukturierungen der letzten Jahre genannt. Ein, über längere Zeit, bestehendes Führungsvakuum bei der OMD hat zu Silodenken geführt, weil jeder Bereich für sich schaute und ein übergeordneter Zusammenhalt fehlte. Als weiteren Grund wird die zunehmende Digitalisierung der letzten Jahre, und die damit verbundene Spezialisierung genannt. Diese Abkehr vom «Generalistentum» hat zu einer hohen Arbeitsteilung und zu einer Abnahme des gegenseitigen fachlichen Verständnisses geführt.

Die Agenturen OMD und PHD unterscheiden sich in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Activation-Abteilungen insbesondere im Hinblick auf das Fachwissen und den Austausch. Insbesondere das digitale Fachwissen wird bei der PHD als ausgeprägter als bei der OMD erlebt. Dadurch besteht die Möglichkeit eines fachlichen Austausches mit den Activation-Abteilungen, was

die gemeinsame Entwicklung einer Aufgabe für den Kunden oder die Kundin und das gegenseitige Verständnis ermöglicht. Zwischen PHD und Activation-Abteilungen ist die Ausprägung von kollaborativen Phasen, bei denen etwas gemeinsam entwickelt und ausgetauscht wird höher. Dies wird durch die Mitarbeitenden der Activation-Abteilungen als motivationsförderlich erlebt. Sie erhalten Feedback und sie werden bei Aufgaben durch die PHD-Kolleginnen und -Kollegen einbezogen. Das rückwirkende Feedback unterstützt zudem das organisationale Lernen und die Kundenorientierung bei den Activation-Abteilungen. Wenn das Feedback und der Austausch wegfallen, erleben die Mitarbeitenden der Activation-Abteilungen ihre Arbeit als wenig motivationsförderlich, weil sie ja nur „abarbeiten“ müssen.

4.4 Förderliche und hinderliche Faktoren

Um die Fragestellung nach förderlichen und hinderlichen Faktoren zu beantworten, wurden im Experteninterview einerseits offene Fragen gestellt (z.B. «Was läuft gut?», «Woran wird das sichtbar?») und andererseits wurde nach konkreten, aus der Literatur identifizierten Einflussfaktoren (z.B. Psychologische Sicherheit: «Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeitenden Ihrer Abteilung oder Agentur ein, sich auch kritisch zu äussern?») gefragt. Tabelle 8 zeigt die identifizierten Einflussfaktoren mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich*. Die dunkelblau gefärbten Einflussfaktoren sind in den Experteninterviews als Subkategorie induktiv hinzugekommen, das heisst, sie wurden von den Interviewten selbst als förderliche oder hinderliche Faktoren zur Sprache gebracht. Die hellblau gefärbten Einflussfaktoren sind deduktive, aus der Theorie hergeleitete Einflussfaktoren und wurden explizit erfragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Einflussfaktoren *Kommunikation* (106 Nennungen), *fachliches Verständnis* (87 Nennungen), *Führung* (61 Nennungen), *Strukturen* (61 Nennungen), *Autonomie u. Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben* (47 Nennungen) und *Vertrauen* (44 Nennungen) in der Summe mit Abstand am häufigsten genannt wurden. Darauf folgen die Einflussfaktoren *Infrastruktur* (27 Nennungen), *Psychologische Sicherheit* (26 Nennungen), *Gemeinsame Ziele* (24 Nennungen), *Tools* (16 Nennungen) und *Anreizsystem* (8 Nennungen).

Tabelle 9

Einflussfaktoren mit Überschneidungen mit den Kategorien Förderlich und Hinderlich

Subkategorien Einflussfaktoren	Förderlich	Hinderlich	Summe
Kommunikation	57	49	106
Fachliches Verständnis	30	57	87
Führung	14	46	61
Strukturen	19	42	61
Autonomie und Handlungsspielraum/Ganzheitliche Aufgaben	21	27	47
Vertrauen	15	29	44
Infrastruktur	20	7	27
Psychologische Sicherheit	12	14	26
Gemeinsame Ziele	10	14	24
Tools	2	14	16
Anreizsystem	5	3	8

Anmerkung. Dunkelblau = induktive Kategorien, hellblau = deduktive Kategorien

Alle Einflussfaktoren hatten Nennungen bei den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich*. Es gab keine Kategorie, welche ausschliesslich als förderlich oder ausschliesslich als hinderlich genannt wurde. Ob ein Einflussfaktor der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration zuträglich ist, oder ein Hindernis darstellt, ist von der jeweiligen Formulierung, Ausprägung und Umsetzung abhängig. Je nach Kontext konnte beispielsweise einen vorhandenen Austausch mit Kollegen oder Kolleginnen einer anderen Abteilung in der Kategorie *Kommunikation* als förderlich beschrieben werden, oder bei deren Fehlen als hinderlich. Zu einzelnen Einflussfaktoren wurden auch neutrale Aussagen gemacht, welche weder als förderlich noch als hinderlich eingestuft wurden. Die roten Vierecke in Abbildung 16 visualisieren, welche Einflussfaktoren am häufigsten in Zusammenhang mit *Förderlich* und welche am häufigsten mit *Hinderlich* beschrieben wurden. Sie zeigen, dass der Einflussfaktor *Kommunikation* als grösster förderlicher Faktor und ein geringes *fachliches Verständnis* für den jeweils anderen Bereich, als grösster hinderlicher Faktor für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration identifiziert werden konnten. Der Einflussfaktor *Führung* und mangelnde *Strukturen* werden zudem als weitere hinderliche Faktoren beschrieben.



Abbildung 15. Visualisierung Überschneidungen der *Einflussfaktoren* mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich*

Nachfolgend werden nun die einzelnen *Einflussfaktoren* in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit detailliert erläutert. Am Ende wird in Kapitels 4.4.3 ein Fazit gezogen und die Fragestellung beantwortet.

4.4.1 Neue Einflussfaktoren

Anschliessend wird auf die neu entstandenen (induktiven) Einflussfaktoren *Kommunikation*, *Fachliches Verständnis*, *Führung* und *Strukturen* eingegangen.

4.4.1.1 Kommunikation

Der Einflussfaktor *Kommunikation* stellte sich mit 106 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der am meisten genannte Einflussfaktor heraus. 57 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 49 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. 10 der 11 Interviewten nannten die Kommunikation von sich aus als Hauptfaktor für eine gelingende oder scheiternde abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration. In Bezug auf die Qualität und Häufigkeit der persönlichen Kommunikation muss zwischen den Agenturen unterschieden werden (vgl. Kapitel 4.3.3). Der Austausch zwischen der PHD und den Activation-Abteilungen findet häufiger statt und wird durchs Band als förderlich beschrieben. Die meisten der nachfolgend beschriebenen Hindernisse bestehen zwischen der OMD und den Activation-Abteilungen.

Als förderlich wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit dann beschrieben, wenn hohe kollaborative Arbeitsphasen bestehen, in denen viel Austausch stattfindet und eine Aufgabe gemeinsam entwickelt wird, bevor wieder in eine kooperative, sprich arbeitsteilige Phase umgestiegen wird. Das folgende Zitat zeigt die Relevanz eines häufigen gemeinsamen Austausches bei einem erfolgreichen Pitchprozess in der Vergangenheit: «Da wurde sehr, sehr viel persönlich gesprochen miteinander und gemeinsam irgendwie entwickelt» (Interview 7, Abschnitt 33-34). Eine Möglichkeit, die abteilungsübergreifende Kollaboration zu fördern, besteht darin, Kundenfeedback an die Fachabteilungen weiterzugeben und umgekehrt deren fachliches Feedback einzuholen und sich auszutauschen. Dies fördert das gegenseitige Verständnis und ermöglicht Lernen und Verbesserungen auf beiden Seiten: «Die nehmen dich dann stärker mal mit ins Boot und sagen, schau, das sind die Kundenprobleme, oder das ist gut gelaufen, oder das ist schlecht gelaufen» (Interview 9, Abschnitt 70). Die Activation-Mitarbeitenden fühlen sich dadurch ernst genommen, verstehen die Kundenbedürfnisse besser und sind motiviert, gute Arbeit zu leisten: «Und egal, welche Abteilung es ist, wenn die Kommunikation richtig läuft, wenn das Verständnis herrscht zwischen einander, also wenn die einen wissen, was die anderen brauchen und umgekehrt und man sich als Team versteht, dann funktioniert es gut» (Interview 5, Abschnitt 6). Als förderlich haben sich wöchentliche kurze Meetings und eine stringente und klare Kommunikation seitens PHD mit einer Activation-Abteilung herausgestellt: «Wir haben gesagt, pass auf, das sind die wichtigen Kunden, die wir haben, das sind die Themen, die wir haben, das sind die Themen, die bisher schief gingen, wir wären sehr froh, wenn du das jetzt anders machst. Das wollen wir von dir» (Interview 5, Abschnitt 52). Einerseits wurden in den Meetings aktuelle Kundenthemen besprochen, andererseits wurden aber auch bestehende Konflikte und die Zusammenarbeit thematisiert, was dazu führte, dass diese heute erfolgreicher und respektvoller ist: «Und eben halt der Austausch. Ich finde halt, du kannst nicht immer nur schlucken und nichts sagen und dich aufregen. Dann musst du halt auch aktiv das Gespräch suchen. Und solange es halt konstruktiv ist, bringt es auch etwas» (Interview 8b, Abschnitt 8). Die Interviewten berichten von früheren abteilungsübergreifenden Kollaborationsmeetings,

welche wegen den vielen Terminen und einer fehlenden Koordination wieder im Sand verliefen. Allgemein wird jedoch erwähnt, dass die Einführung von täglichen oder wöchentlichen Kurz-Meetings in speziellen Phasen für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration förderlich wären: «Aber der Sinn und Zweck davon ist eigentlich, dass du einen Austausch stattfinden lassen kannst. Dass das eine Team weiss, was das andere Team macht und vielleicht einen Input liefern kann» (Interview 6, Abschnitt 95).

Der grösste hinderliche Faktor in Zusammenhang mit der Kommunikation, wird von 8 der 11 Interviewten darin beschrieben, dass die Activation-Abteilungen durch den Client Service bei Kampagnen, Strategien oder auch bei einem Pitch nicht oder zu spät einbezogen werden, wie folgendes typisches Zitat verdeutlicht: «Die haben überhaupt nicht mit den Fachabteilungen [Activation] gesprochen, was eigentlich die Idee ist, und so weiter, sondern das war eigentlich alles recht stark, herausformuliert, was eigentlich gemacht werden soll und du musstest dann nachher eigentlich, musstest du, wie nur abarbeiten» (Interview 9, Abschnitt 97). Die Zusammenarbeit wird in solchen Fällen als einseitige Auftragsweitergabe und nicht als gemeinschaftlich beschrieben. Es besteht der Eindruck, dass vorhandenes Fachwissen nicht genutzt wird und man dadurch nicht zu idealen Lösungen für den Kunden oder die Kundin kommt. Dies schlägt sich gerade bei kundenorientierten Mitarbeitenden auf die Motivation nieder: «Und Informationsaustausch, also ich glaube, dass wir dann auch sehr viele kluge Köpfe hier haben, die super sind, aber man muss sie halt auch richtig einsetzen» (Interview 7, Abschnitt 54).

Gerade wenn es um Tätigkeiten geht, welche Kreativität erfordern wie beispielsweise einen Pitch, ist der Austausch unabdingbar: «Ich werde das nicht hinkriegen, wenn ich mich alleine in so ein kleines Räumchen verziehe und mir Gedanken darüber mache, was ich jetzt noch irgendwie inhaltlich oder an neuen Produkten entwickeln kann. Da muss man sich austauschen innerhalb der Company» (Interview 9, Abschnitt 123). Aus den Interviews geht hervor, dass es sich lohnt, zu Beginn einer Strategie oder Pitchphase etwas mehr Zeit für Meetings zu investieren, um den Activation-Mitarbeitenden zu erklären, was die Kundin, der Kunde braucht und um deren Input und Fachwissen

frühzeitig einzubeziehen. Diese wiederum müssen proaktiv nachfragen, wenn sie etwas nicht verstehen. Der Austausch, welchen dies erfordert, bedeutet zwar einen initialen Mehraufwand im Projekt, welcher sich jedoch nachträglich ausbezahlt, wie folgendes Zitat zeigt: «Ich versuche die vielmehr zu involvieren, weil je früher, die alle Informationen haben, desto weniger Umplanungen gibt es. Also wir haben teilweise pro Plan 25 Umplanungen und das ist nur wegen der Kommunikation» (Interview 7, Abschnitt 93). Aus den Interviews wird deutlich, dass es für den Client Service teilweise schwierig ist, einzuschätzen, welche und wie viele Informationen, an die Activation-Abteilungen weitergeben werden sollen: «Und dann führt es auf Agenturseite häufig zur Frustration, dass nicht genau das kommt, was man sich vorgestellt hat und auf der anderen Seite führt es zur Frustration, dass man Sachen zwei, dreimal anpacken muss, weil vielleicht nicht genau genug kommuniziert wurde, was man erwartet» (Interview 3, Abschnitt 31). 8 der 11 Interviewten, beschrieben, dass fehlende oder zu spät eintreffende Informationen bei den Briefings durch die Agenturen dazu führen, dass die Qualität des Outputs aus den Activations ungenügend ist und Aufgaben am Schluss mehrfach hin und her gegeben und überarbeitet werden müssen: «Oder, und das ist dann einfach so aus dem Denken raus, oh ich will euch keine Arbeit machen, aber nein, du machst uns vielleicht jetzt in dem Moment keine Arbeit, aber hinten raus wird es viel, viel schlimmer» (Interview 9, Abschnitt 22).

Zudem berichten die Interviewten von Übersetzungsprobleme vom Kunden und dem Client Service hin zu den Activation-Abteilungen und umgekehrt: «Wir sprechen ganz oft nicht die gleiche Sprache» (Interview 4, Abschnitt 16). Die bestehenden Übersetzungsprobleme werden durch die mangelnde persönliche Kommunikation zwischen den Abteilungen noch verschärft. Umso wichtiger werden der gemeinsame Austausch und der Einbezug aller Beteiligten erachtet, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Was vielleicht definitiv helfen würde, wäre wenn der Austausch schon früher beginnt. Das heisst, wenn sich nicht die drei vier Köpfe schon ihre Gedanken machen, wie soll das Gesamtkonstrukt aussehen, sondern wenn die Leute in den einzelnen Abteilungen, die auch

mitarbeiten und eigentlich die Hardfacts liefern, schon von Anfang an dabei sind» (Interview 3, Abschnitt 18).

Aus den Interviews geht hervor, dass per Email viele substantielle Informationen verloren gehen und die Mitarbeitenden nicht wissen, ob die Informationen bei der anderen Person in ihrem Sinne angekommen sind. Die Qualität der abgelieferten Arbeiten von den Activation-Abteilungen hängt mitunter von der Qualität des Briefings durch den Client Service ab: «Der Output kann nie besser sein als der Input, wenn man nicht geschickt kommuniziert» (Interview 4, Abschnitt 20). 2 von 11 Mitarbeitenden berichten zudem davon, dass der Umgangston und das Reden über andere nicht förderlich sind und einer sachlichen lösungsorientierten Diskussion im Wege stehen: «Ich finde auch häufig den Ton, der gewählt wird, extrem störend» (Interview 3, Abschnitt 53). 5 der 11 Interviewten betonen jedoch, dass die Kommunikation und der Tonfall in der Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen besser geworden sind: «Mittlerweile hat man einen Weg gefunden, um wenigstens auf einem Kommunikationslevel normal miteinander reden zu können» (Interview 8, Abschnitt 16).

5 von 11 Interviewten sagen, dass Informationen häufig im Unternehmen nicht für alle weitergegeben und konstant kommuniziert werden: «Weil halt die Leute nicht gleichbehandelt werden, man kommuniziert nicht gleich, man enthält gewisse Informationen, man geht nicht proaktiv auf Leute zu. Ich finde das zeigt sich recht gut» (Interview 8, Abschnitt 29). Organisationales Lernen aus den Kampagnen oder einem Pitch finden beispielsweise bei den Activation-Abteilungen häufig nicht statt, weil die entsprechenden Informationen nicht geteilt werden, wie folgendes Zitat zeigt: «Es werden teilweise Sachen gemacht ..., auch bei Pitches, die werden gar nicht mehr diskutiert. Da macht irgendjemand eine Auswertung, wertet 1001 Zahl aus und dann wird das dann irgendwo auf dem Server abgelegt und dann liegt das dann da» (Interview 9, Abschnitt 135). Eine kritische Rückbetrachtung der erfolgten Kampagnen oder Pitch im Rahmen eines «Kundenentwicklungsmeetings» würde helfen, aus Fehlern zu lernen.

4.4.1.2 Fachliches Verständnis

Der Einflussfaktor *Fachliches Verständnis* stellte sich mit 87 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der zweit häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 30 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 57 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Alle 11 Interviewten nannten das mangelnde Fachwissen von sich aus als Hauptfaktor für eine gelingende oder scheiternde abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration. Viele Missverständnisse und Umplanungen werden dadurch verursacht, dass sich die Aktivierungsabteilungen und der Client Service nicht verstehen aufgrund des mangelnden fachlichen Verständnisses für die andere Abteilung, wie das folgende typische Zitat zeigt: «Das Nichtverständnis der Aufgabengebiete der verschiedenen Bereiche führt zu Frustration, weil man Sachen halt häufiger machen muss oder Sachen nicht gut genug gemacht worden sind» (Interview 3, Abschnitt 34). Damit die Client Service-Mitarbeitenden die Ergebnisse aus den Activation-Abteilungen dem Kunden oder der Kundin verkaufen können, müssen sie die Inhalte bis zu einem gewissen Grad selbst verstehen: «Weil wir machen mega oft Vorschläge, die ja eigentlich sinnhaft sind mit Begründungen. Und dann gehen sie zum Kunden und dann kommt der Kunde nicht ganz draus und sagt, nein, das will ich nicht machen» (Interview 8a, Abschnitt 35). Auch um die Activation-Mitarbeitenden einbeziehen zu können, was die Kollaboration verbessern würde, müssten diese selbst über ein gewisses fachliches Wissen verfügen: «Ja, aber dafür müssen die Leute [Client Service über Digital-Activation] ja ein bisschen ein fachliches Verständnis haben. Die wissen auch gar nicht, in wie fern sie uns überhaupt miteinbeziehen können» (Interview 7, Abschnitt 114-115). Auch die folgende Aussage verdeutlicht die Problematik: «Man muss zumindest wissen, was es gibt an Technologie, wie man die einsetzen kann und was sie bringt. Und ich glaube, da haben wir momentan noch ein ziemliches Delta» (Interview 6, Abschnitt 47). Der Client Service muss sich von den Fachabteilungen beraten lassen können, was diese teilweise als Abschwächung ihrer Position empfinden: «Die Leute aus der Fachabteilung, die müssen beraten können. Und das ist natürlich für den Client Service eine recht unangenehme Geschichte» (Interview 9, Abschnitt 108). Das führt

dazu, dass vorhandenes Wissen nicht genutzt wird und Synergieeffekte für eine mögliche Kollaboration verloren gehen. Aus Sicht des Client Service hingegen, fehlt den Activation-Abteilungen teilweise die Kundenorientierung: «Andererseits muss hier in der Aktivierung aber der Wille da sein, unser eigentliches Geschäft zu verstehen, den Kunden zu verstehen. Denn ohne Kunden haben wir kein Geschäft mehr. Und das ist es, was sie häufig nicht verstehen» (Interview 3, Abschnitt 36).

Insgesamt hinkt das Fachwissen insbesondere im digitalen Bereich der rasanten technischen Entwicklung hinten drein und es gibt grossen Schulungsbedarf: «Die Anforderungen vor fünf Jahren waren ganz andere als jetzt. Das heisst, die Leute sind auch mit ganz anderen Herausforderungen und Problemen konfrontiert» (Interview 3, Abschnitt 33). Vieles wurde automatisiert, was zu einem Verlust des Fachverständnisses geführt hat. Es besteht zudem eine hohe personelle Fluktuation und viele Mitarbeitende sind Quereinsteiger, was das Problem noch verschärft: «Es gibt Leute, die sind ein zwei Jahre im Job als Quereinsteiger, die erklären dann wiederum neuen Leuten was. Da geht schon Wissen verloren, das muss man einfach sagen» (Interview 10, Abschnitt 35). Es fehlt an Zeit und Ressourcen für eine saubere Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Zudem geht bei Personalwechsel viel Wissen verloren: «Wenn natürlich Leute andere ausbilden, die selber nicht fachlich top sind, dann geht immer weiter so eine Abwärtsspirale. Und das ist einfach extrem schwierig» (Interview 2, Abschnitt 38). Aufgrund der fehlenden Ausbildung auf dem Markt und der Schwierigkeit, gut ausgebildete Mitarbeitende zu finden, sollte die OMG ihre Mitarbeitenden selbst ausbilden, wie folgendes Zitat zeigt: «... ganz echt Leute, wenn wir nicht anfangen, irgendwie uns selber unseren Nachwuchs auszubilden, dann werden wir für die Zukunft schlecht aufgestellt sein» (Interview 2, Abschnitt 38). Auch folgendes Zitat macht die Relevanz des mangelnden Fachwissens deutlich: «Und ich bin einfach dringend der Meinung, dass jetzt der Fokus auf das Fachliche gesetzt werden muss» (Interview 4, Abschnitt 30). Es wird vorgeschlagen, die Mitarbeitenden bei Neueinstellungen im Rahmen von Rotationen einzuarbeiten, damit sie wieder über mehr «Generalistenwissen» verfügen, bevor sie ihren eigentlichen Job beginnen. Eine andere Möglichkeit

wäre, neue Mitarbeitende als Trainees zu rekrutieren und selber auszubilden. Die Weiterbildung im digitalen Bereich im Rahmen der internen OMG- Academy wird befürwortet: «Aber sicher, in den digitalen Themen müssen wir, wie überall in allen Unternehmungen, vorwärts machen. Und da haben wir ein Programm aufgelegt, und ich glaube das ist nicht das Schlechteste. Die OMG-Academy» (Interview 1, Abschnitt 109).

4.4.1.3 Führung

Der Einflussfaktor *Führung* stellte sich mit 61 Nennungen, neben dem Einflussfaktor Strukturen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der dritt häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 14 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 46 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Der Einflussfaktor *Führung* wurde durch die Interviewten selbst genannt. Insgesamt wird die Führung in der PHD als positiver und verbindlicher wahrgenommen, als in der OMD. Die grösste Herausforderung wird darin gesehen, dass die Mitarbeitenden für ihre Arbeit nicht zur Verantwortung gezogen werden. 6 von 11 Interviewten erwähnten, dass unerwünschtes Verhalten in der Firma keine Konsequenzen hat und die verantwortliche Führung die entsprechenden Leistungen nicht einfordert, wie folgendes typisches Zitat zeigt: «Ich glaube, das Problem ist, dass die Leute für ihr Arbeiten nicht zur Verantwortung gezogen werden» (Interview 11, Abschnitt 15). Die Verbesserung von hinderlichen Faktoren, wie fehlende Strukturen und Prozesse, werden verunmöglicht, weil aus Fehlern nicht gelernt wird: «Und halt auch so ein bisschen die Konsequenzen aus Fehlern ziehen. Das ist auch noch sowas, wo ich zumindest nichts spüre davon. Wenn irgendetwas verbockt wird oder etwas falsch läuft, dass man nicht Schlüsse oder Verbesserungen daraus zieht» (Interview 11, Abschnitt 68). Fehlendes Projektmanagement wird gerade in Pitchprozessen als erfolgskritisch erachtet. Die Mitarbeitenden empfinden die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit als ineffizient und wenig motivierend aufgrund des fehlenden Projektmanagements und einer fehlenden Führung im Prozess: «Oder, ganz ganz schlimm, da war überhaupt gar keine Führung und Verantwortungsbewusstsein drin und halt auch einfach das Ding, dass man was zu Papier bringt. Ich glaube, das war das schlimme» (Interview

9, Abschnitt 81). Diese Verbesserung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration müsste vom Management unternehmensweit eingeleitet und eingefordert werden: «Und dann natürlich auch das gesamte Management muss auch diesen Spirit mittragen. ... aber ich glaube, das fehlt so ein bisschen» (Interview 7, Abschnitt 104). Die grossen wahrgenommenen Ungleichheiten zwischen den Agenturen in Bezug auf die Fehlerkultur und das Einfordern von Leistung führt zu Missstimmungen, welche sich wiederum auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit auswirken. Es wird von 4 der 11 Interviewten beschrieben, dass die Führung eine entscheidende Vorbildfunktion in Bezug auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration hat. Dort wo die Führungspersonen freundlich sind, klare Strukturen einbringen und häufig den Austausch mit ihren eigenen, aber auch mit Teams aus anderen Abteilungen, suchen, machen es die Mitarbeitenden auch so, was als förderlich erlebt wird: «... sie hat auch, wie gesagt den roten Faden definiert, Strategie definiert, ... war teilweise auch durch das Kundenbriefing vorgegeben, hat es aber trotzdem hinbekommen, quasi die Fachunits mit ins Boot zu nehmen. Die hatten trotzdem den Eindruck der freien Meinungsäusserung» (Interview 9, Abschnitt 82). Dort hingegen, wo man Führungspersonen als wenig vorbildhaft in Bezug auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erlebt, zeigt sich das auch in den Teams wieder: «Die müssen Kollaboration vorleben. Wenn die das nicht machen, dann wird es unter ihnen kein anderer machen und da fängt es halt einfach schon an» (Interview 9, Abschnitt 140).

4.4.1.4 Strukturen

Der Einflussfaktor *Führung* stellte sich neben dem Einflussfaktor *Strukturen* mit ebenfalls 61 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der dritt häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 19 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 42 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Der Einflussfaktor *Strukturen* wurde durch die Interviewten selbst genannt. Alle 11 Interviewten betonen, dass insbesondere unklare Verantwortlichkeiten die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration erschweren, weil die Schnittstellen zwischen Client Service und Activation nicht klar sind: «Es ist halt

sehr viel Zusatzaufwand und Unsicherheit zum Teil da, weil die Schnittstellen nicht sauber sind» (Interview 8, Abschnitt 3). Mitarbeitende wissen häufig nicht, für welches Thema, auf welche Person der anderen Abteilung zugegriffen werden kann. Aussagen wie die folgende verdeutlichen dies in typischer Weise: «Das wichtigste würde ich mal finden, dass man wirklich klare Verantwortungen definieren tut, die für alle zugänglich sind. Das jeder weiss, für das muss ich zu dem, für das zu dem» (Interview 11, Abschnitt 67). Fehlende Prozesse und eine erschwerte Zugänglichkeit zu notwendigen Informationen lähmen die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration indem beispielsweise Anfragen an andere Abteilungen unbeantwortet bleiben: «Und da sind teilweise Prozesse nicht klar definiert und das ist so eine Bitte an die Kollegen, dass ich sage, definiert uns bitte, wer Ansprechpartner für den Kunden, für diese Thematik ist, damit wir dort die Verantwortung entsprechend aufhängen können, ansonsten funktioniert das nicht, weil niemand antwortet» (Interview 10, Abschnitt 27). Eine hohe personelle Fluktuation und fehlende Übergaben verschärfen das Problem und machen klare Job Descriptions erforderlich: «Also wie gesagt, es gibt Leute, die haben eben auch seit sechs Monaten noch keine Jobdescription bekommen. Also das sind Basics. Und wenn ich nicht weiss, was ist die Erwartungshaltung, was ist überhaupt mein Job?» (Interview 4, Abschnitt 127).

Für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration förderlich werden klare Meetingstrukturen und Verantwortlichkeiten genannt. In der Zusammenarbeit mit der PHD werden Meetings als förderlich erlebt, weil klare Strukturen mit Traktanden, To do's, Deadlines und der entsprechenden Verbindlichkeit bestehen. 4 der 11 Interviewten betonen, dass diese in anderen Bereichen häufig fehlen und dadurch ineffizient sind und viel Zeit in Anspruch nehmen, weshalb einem die Lust auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit vergeht wie folgendes Zitat zeigt: «Es werden Meetings gemacht, da gibt es keine Agenda, deswegen dauern die auch so lange und deswegen kommt auch teilweise so wenig dabei heraus» (Interview 9, Abschnitt 133). Eine andere Person sagt dazu: «Wenn ich in ein Meeting gehe, dann erwarte ich, dass es irgendwas bringt, oder ich gehe Kaffee trinken» (Interview 5, Abschnitt 34). Pitchprozesse erfordern ein häufiger Austausch.

Dieser wird teilweise als schleppend und ineffizient erlebt: «So ein ausuferndes Meeting von zwei Stunden, wo du nachher rausgehst und sagst, du sorry, aber irgendwie hat es nichts gebracht, ganz im Gegenteil. Kein Mensch hat mehr Lust auf diesem Pitch zu arbeiten, sondern alle sind nur noch genervt, weil irgendwie nichts vorangeht» (Interview 9, Abschnitt 97). Aus den Interviews geht zudem hervor, dass das Fehlen von klaren Prozessen als hinderlich erlebt wird: «Also ich habe das Gefühl, es gibt überhaupt keine Prozesse und wenn es Prozesse gibt, dann werden die nicht eingehalten» (Interview 7, Abschnitt 14). Es wird vorgeschlagen, für Pitches einen Prozess festzulegen, welcher helfen würde, sich regelmässig zu treffen und die Zuständigkeiten zu klären. Zudem wird auf die Wichtigkeit eines Prozessverantwortlichen hingewiesen, welcher den Prozess übergeordnet koordiniert. Regelmässige strukturierte Treffen werden seltenen, langen und ineffizienten Treffen vorgezogen: «Du musst sowas wie einen Pitchprozess vorgeben. Ich glaube, das ist das einzige, was irgendwie hilft, dass sich darangehalten werden muss. Das fängt damit an, pass auf, ich möchte, dass ihr euch in dieser Pitchzeit, dass Ihr Euch jeden Tag für 20 Minuten austauscht» (Interview 9, Abschnitt 131).

4.4.2 Bestehende Einflussfaktoren

In diesem Kapitel erfolgen die detaillierten Erläuterungen zu den bestehenden (deduktiven) Einflussfaktoren *Autonomie und Handlungsspielraum/Ganzheitliche Aufgaben, Vertrauen, Infrastruktur, Psychologische Sicherheit, Gemeinsame Ziele, Tools und Anreizsystem*.

4.4.2.1 Autonomie und Handlungsspielraum, Ganzheitliche Aufgaben

Der Einflussfaktor *Autonomie und Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben* stellte sich mit 47 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der viert häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 21 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 27 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Der Einflussfaktor *Autonomie und Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben* wurde aus der Theorie abgeleitet und explizit erfragt. 9 von 11 Personen sagen, dass sie über genügend Autonomie und Handlungsspielraum verfügen: «Wir haben da freie Hand. Also wenn wir finden, das und das sollte geändert werden,

dann können wir das in den meisten Fällen auch problemlos umsetzen» (Interview 11, Abschnitt 34). Die Interviewten beschreiben, dass sie viele Freiheiten bei der Ausführung ihrer Aufgaben haben und auch das notwendige Vertrauen von ihren Vorgesetzten erhalten: «Ich habe das Gefühl, dass ich eben durch diesen Vertrauensaufbau da sehr viel Freiheiten auch habe, einfach weil ich ja die Leistungen bringe» (Interview 7, Abschnitt 87). Als hinderlich erleben die Interviewten Situationen, in denen ausgearbeitete Strategien von Vorgesetzten kurz vor Ablauf der Deadline wieder umgestossen werden. Damit werden die Autonomie und die Position der jeweiligen Verantwortlichen geschwächt: «Die Frage ist aber ganz einfach, wie positioniere ich die. Das ist tatsächlich der, der dann nachher sagt, ich guck nochmals drüber. Finde ich aber auch doof, wenn man irgendwie zwei Tage vor Ort schickt und dann noch ein Geschäftsführer kommt, nein, das machen wir jetzt anders, funktioniert nicht» (Interview 9, Abschnitt 24-25). Ein eingeschränkter Handlungsspielraum wird durch Mitarbeitenden der Activation-Abteilungen in Situationen beschrieben, in denen sie nicht in die Aufgaben durch den Client Service einbezogen werden und nur Aufträge erfüllen müssen: «Das war eigentlich alles recht vorgegeben und Du hattest gar keine Möglichkeit mehr, irgendwie etwas umzubauen, umzuformen, das war von oben herab recht bestimmt» (Interview 9, Abschnitt 81). Weiter wird es als hinderlich erlebt, wenn betroffene Mitarbeitende bei Entscheidungen, die sie umzusetzen haben, nicht partizipieren können: «Also ich glaube, das ist so ein bisschen das Thema Autonomie und Handlungsspielraum. Also wie viel lässt man die Leute entscheiden, die auch effektiv nachher damit arbeiten» (Interview 2, Abschnitt 103).

Bei der Ganzheitlichkeit der Aufgaben zeigen die Ergebnisse, dass die Aufgaben grösstenteils arbeitsteilig durchgeführt werden (vgl. Kapitel 4.2.1). Eine Ganzheitliche Aufgabe ist beispielsweise die Strategie für einen Kunden oder eine Kundin zu machen: «Weil die Aufgabe ist, eine Lösung für den Kunden zu erarbeiten. Die Aufgabe ist nicht, einen TV-Plan machen. ... und das kann kein Generalist alleine und es kann auch kein Spezialist alleine» (Interview 4, Abschnitt 4). An dieser Gesamtaufgabe sind viele verschiedene Personen und Abteilungen beteiligt. Die einzelnen Teilaufgaben werden durch den Client Service in die Activation-Abteilungen verteilt und nachher

wieder zu einem grossen Ganzen zusammengefügt. Diese Tatsache, welche der hohen Spezialisierung geschuldet ist, führt zu weniger Verständnis für den jeweils anderen Aufgabenbereich und erweist sich als hinderlich für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration. Die hohe Arbeitsteilung hat auch eine Auswirkung auf die Motivation, wie folgendes Zitat zeigt: «Gerade die ausführenden Abteilungen, die haben ja kein Erfolgserlebnis. Die arbeiten ab und das den ganzen Tag» (Interview 7, Abschnitt 75). Eine Möglichkeit, dieser Herausforderung zu begegnen, wird darin gesehen, gewisse Bereiche des Client Service und der digitalen Activation-Abteilungen physisch zusammenzulegen: «Das heisst, wir sind dann mehr Leute, das heisst, wir haben auch mehr Möglichkeiten, paar wenige Kunden pro Team zu machen, dafür können wir das richtig machen. Und dann macht jeder alles von A bis Z. Das heisst er kann vor den Kunden hinstehen und alles verkaufen, er kann aber auch hinten durch alles planen» (interview 8b, Abschnitt 15).

4.4.2.2 Vertrauen

Der Einflussfaktor *Vertrauen* stellte sich mit 54 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der fünft häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 16 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 38 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Der Einflussfaktor *Vertrauen* wurde explizit erfragt. 7 von 11 der Interviewten berichten, dass das Vertrauensverhältnis untereinander in ihren Bereichen gut oder besser geworden ist als früher: «Ich glaube, was gut läuft, das ist aber bei beiden [Agenturen] der Fall, dass wenn es mal kracht, dass die Leute wieder zusammenfinden» (Interview 9, Abschnitt 57). Das Vertrauensverhältnis zu den Kollegen und Kolleginnen aus den anderen Abteilungen ist sehr personenabhängig. So wird berichtet, dass man seine Vertrauenspersonen aus den anderen Abteilungen hat, auf die man zugeht, wenn man etwas braucht: «Ich habe halt so meine Personen aus den gewissen Abteilungen, auf die ich immer zugehe. Das funktioniert eigentlich extrem gut. Ja und das basiert auf Vertrauen“ (Interview 11, Abschnitt 23). In vielen Fällen besteht eine befriedigende Zusammenarbeit, weil man sich auf die entsprechenden Personen verlassen kann, wie

das folgende Beispiel zeigt: «Sie ist so eine, mit der setzte ich mich hin, wir reden über Sachen, wir machen was ab und sie liefert das und ich liefere das. Und das klappt prima» (Interview 5, Abschnitt 58). Diese Aussage zeigt, dass das Vertrauen damit in Verbindung gebracht wird, ob man sich auf eine Person verlassen kann, dass Abmachungen eingehalten werden. Als grösstes Hindernis in Zusammenhang mit Vertrauen wird die fehlende Verbindlichkeit genannt. 8 von 11 Personen beschreiben, dass man sehr häufig keine oder zu späte Antworten auf Anfragen erhält oder dass zuvor abgemachte Deadlines nicht eingehalten werden, was sich negativ auf das Vertrauen auswirkt: «Und wenn jemand mich irgendwie schon zehn Mal enttäuscht hat, indem er die Deadline nicht eingehalten hat, ist das Vertrauen natürlich ein Stück weit dahin» (Interview 2, Abschnitt 69). Weiter berichten 3 der 11 Personen, dass vieles im Unternehmen schriftlich abgemacht werde, weil man sich nicht auf andere verlassen könne: «Ich möchte alles schriftlich haben, damit ich nicht nachher für irgendwas verantwortlich gemacht werde Und das finde ich, ist ein Zeichen dafür, dass absolut null Vertrauen da ist» (Interview 3, Abschnitt 51). Generell werden Probleme zu wenig auf persönlichem Weg gelöst, sondern zu viele Emails geschrieben: «Es werden schon sehr, sehr viele interne Emails hin und her geschickt. Und nachher x-tausend Leute ins cc genommen, weil man sich ja absichern will» (Interview 1, Abschnitt 141). Weiter nennen 3 der 11 Interviewten das «schlecht übereinander reden» als Problem: «Dann, teilweise auch schlecht reden über die andere Abteilung, ist auch so ein Phänomen, was hier recht ausgeprägt ist, also ganz, ähm, der Flurfunk, der ist schon besser geworden, ist aber immer noch so ein Thema, was recht stark ist» (Interview 9, Abschnitt 43).

4.4.2.3 Infrastruktur

Der Einflussfaktor *Infrastruktur* stellte sich mit 27 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der sechst häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 20 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und sieben Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Der Einflussfaktor *Infrastruktur* bezog sich auf die räumlichen Begebenheiten *und* wurde aus der Theorie abgeleitet und explizit erfragt. Es stellt sich die Frage, ob eine veränderte Sitzanordnung der verschiedenen Abteilungen, die Kooperation und Kollaboration

verbessern würde. Aus den Interviews geht hervor, dass die Konkurrenzsituation der Kundschaft, eine getrennte räumliche Anordnung der Agenturen und der Teilbereiche innerhalb der OMD erfordert, wie folgendes Zitat zeigt: «Ist sehr schwierig, weil PHD und OMD zwei getrennte Eigenräume haben, rechtlich global, immer. Wir müssen zwei Adressen haben. Weil wir eine Konkurrenzsituation haben» (interview 4, Abschnitt 111). Es bestehen folglich gewisse Zwänge, die eingehalten werden müssen, was als nicht weiter schlimm erachtet wird. 6 der 11 Interviewten führen die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration nicht auf die Raumsituation zurück und sagen, dass eine veränderte Sitzanordnung diese nicht verbessern würde. Häufig sitzen diejenigen Abteilungen, mit denen die Zusammenarbeit besser läuft, sogar weiter weg. «Also, wenn es zu viel für eine Person ist, 35 Meter zu laufen, um mit einer anderen Person auch mal nicht nur übers Telefon zu sprechen, dann ist das für mich ein vorgeschobener Grund zu sagen, der sitzt da so weit weg» (Interview 3, Abschnitt 83). Dort wo die Kooperation und Kollaboration nicht gut läuft, liegt die Ursache nicht in der Raumsituation, wie folgendes Zitat zeigt: «Das hat meines Erachtens nach nichts mit dem Sitzen zu tun» (Interview 4, Abschnitt 114).

Auf der anderen Seite haben 6 der 11 Befragten trotzdem die Überzeugung, dass räumliche Nähe den Austausch grundsätzlich fördert. Die Chance, etwas persönlich zu besprechen und Informationen auszutauschen ist grösser, wenn man sich gleich gegenüber sitzt. Ein grösserer Abstand führt zu weniger persönlicher Kommunikation und zu mehr Emails, wie folgendes Zitat zeigt: «Auf die andere Seite werden viel mehr Emails geschrieben, wenn Du dich bewegen musst. Die Leute sind einfach grundsätzlich faul» (Interview 1, Abschnitt 131). Es besteht eine kleinere Hürde, sich auszutauschen, wenn man gleich gegenüber sitzt: «Das ist tatsächlich, ist ja nicht so weit bis da drüben, aber es ist eine andere Barriere» (Interview 10, Abschnitt 79). Ein weiterer förderlicher Aspekt des Zusammensitzens ist, dass man durch die räumliche Nähe auch einmal zufällig etwas mitbekommt: «Die Idee ist ja, dass zumindest der Austausch da sein sollte, weil du ja auch mal aus Versehen was mitbekommst, selbst wenn du dich nicht darum gerissen hast. Sollte so sein» (interview 5, Abschnitt 40). Weiter kann die physische Nähe das gemeinsame Kundenverständnis

fördern, was durch folgendes Zitat deutlich wird: «Deswegen macht meines Erachtens die räumliche Nähe viel mehr Sinn.... haben beide das gleiche Verständnis, weil sie beide beim Kunden waren und können es dann ganz anders wieder in die Agentur reintragen» (Interview 6, Abschnitt 29). Die geplante räumliche und fachliche Zusammenführung von gewissen Client Service mit einem Bereich der Digital Activation, wird von fünf der Befragten als förderlich bezeichnet: «Und das ist sicher auch jetzt eben der Vorteil bei den Digitalen, wenn diese wieder bei den Leuten sitzen, weil die können sich nachher gegenseitig wieder austauschen» (Interview 1, Abschnitt 125). Es gibt zu viele Informationsbrüche von der Kundin, vom Kunden bis hin zu den Special Business Units (Activation-Abteilungen) hin. Man erhofft sich eine Verbesserung des Austausches und ein höheres gemeinsames Kundenverständnis: «Für die neue Situation, also ich erhoffe mir wirklich mit der Umstrukturierung sehr viel. Weil dann wird sehr viel Abstimmung nicht mehr notwendig sein, also nachgelagerte Abstimmung. Weil die Leute ja näher beieinandersitzen» (Interview 6, Abschnitt 93-94).

4.4.2.4 Psychologische Sicherheit

Der Einflussfaktor *Psychologische Sicherheit* stellte sich mit 26 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* als der siebt häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 12 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit *Förderlich* und 14 Mal in Zusammenhang mit *Hinderlich* erwähnt. Der Einflussfaktor *Psychologische Sicherheit* wurde aus der Theorie abgeleitet und explizit erfragt. Aus den Interviews geht hervor, dass sich die Mitarbeitenden in Bezug auf das Einbringen von Ideen insbesondere in der PHD sicher fühlen und dies mehrheitlich auch getan wird. 6 der 11 Interviewten geben an, dass man sich mit einer Idee exponieren kann, wenn man dies will und auch die entsprechende Offenheit der Führung besteht: «Bei uns in der PHD sind wir sehr kommunikativ alle miteinander. Wir sind offen, was auszuprobieren» (Interview 5, Abschnitt 69). Es besteht auch der Wunsch bei den Führungskräften verschiedener Abteilungen, dass sich die Mitarbeitenden noch mehr mit Ideen einbringen, wie das folgende Zitat verdeutlicht: «Wir haben auch solche Leute natürlich, aber wenn wir noch mehr hätten, die einfach mal machen. Voran

machen und den Mut haben, einfach auch mal eine Entscheidung zu treffen, auch selbst wenn sie falsch ist» (Interview 10, Abschnitt 134). Das folgende Zitat zeigt, dass in gewissen Bereichen das Einbringen von Ideen, aktiv eingefordert wird: «Ich möchte, dass sich jeder Gedanken macht, und seine Ideen einbringt, weil ich so einfach ein bisschen Raum schaffen möchte auch dafür, dass jeder das Gefühl hat, es [sich einbringen] ist auch willkommen» (Interview 7, Abschnitt 68). Es wird weiter erwähnt, dass die Mitarbeitenden sich teilweise nicht bewusst sind, dass diese Haltung erwünscht ist. Das folgende Zitat zeigt die Wichtigkeit, einer aktiven Einforderung durch die Führung: «Das sie vielleicht teilweise gar nicht so das Bewusstsein haben, dass sie sich da irgendwie miteinbringen sollen. Oder teilweise auch gar nicht auf die Ideen kommen» (Interview 9, Abschnitt 120).

Insbesondere in der OMD besteht eine Unsicherheit, welche dem vergangenen Stellenabbau geschuldet ist und die Leute dadurch zurückhaltender sind. In solch einer Situation getraut man sich nicht unbedingt, sich zu exponieren, weil Verbesserungen dazu führen könnten, dass es weniger Personal braucht und man die eigene Stelle gefährdet: «Ja gut, diese Sicherheit ist im Moment nicht unbedingt gewährleistet. Weil wir Leute abgebaut haben, jetzt haben wir nochmals Kunden verloren und wie das weitergeht weiss im Moment noch niemand. Also diese Sicherheit ist sicher nicht da» (Interview 1, Abschnitt 103). Diese Unsicherheit beeinflusst die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration wie folgendes Zitat zeigt: «Und so ist es jetzt halt irgendwie passiert und dadurch haben wir jetzt natürlich eine super grosse Unsicherheit alleine schon in der OMD, was die Zusammenarbeit mit der Activation natürlich auch nicht unbedingt fördert» (Interview 2, Abschnitt 108).

In Bezug auf die Bereitschaft, sich kritisch zu äussern wird deutlich, dass sich die Mitarbeitenden mit und innerhalb der PHD sicher fühlen, sich selbst zu sein, sich auch kritisch zu äussern und gegensätzliche Meinungen kundzutun. Dieser Umstand führt zwar zu lebhaften Diskussionen, welche jedoch konstruktiv verlaufen und meist zu einem guten Resultat führen: «Die hatten trotzdem den Eindruck der freien Meinungsäusserung. Da wurde darüber diskutiert und wenn sie [PHD] das nicht so gesehen hat wie das beispielsweise sie aus dem TV gesehen hat, dann wurde das diskutiert und

dann hat halt sie gesagt, sehe ich jetzt so, weil die und die Gründe und dann war das meistens auch in Ordnung» (Interview 9, Abschnitt 82). Um dieses sichere Klima zu schaffen, ist die Haltung und das Vorbild der Führung massgebend. Fehler und Kritik werden dabei als Chance und nicht als Bedrohung erlebt wie das folgende Zitat deutlich macht: «Weil eben ich der Meinung bin, du kannst nur an Kritik wachsen. Ich kann nicht dran wachsen, wenn mir jeder sagt, ah, bei dir ist es so schön» (Interview 4, Abschnitt 102).

Weiter beschreiben 2 der 11 Interviewten, dass die Mitarbeitenden sich teilweise in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit nicht getrauen, Fragen zu stellen, wenn sie etwas nicht verstehen. Es besteht zwar die Auffassung, dass man Dinge nur verbessern kann, indem man sie auch kritisch hinterfragt. Trotzdem wächst eine gewisse Resignation, da sich bisher nichts geändert hat und der Ton unfreundlich ist: «Ich habe so das Gefühl, dass gerade in einer Mediaagentur sich Leute tatsächlich manchmal schämen, nachzufragen, was der andere gerade überhaupt erzählt Und ich glaube, da muss einfach diese Offenheit innerhalb der Agentur muss dahinkommen, dass sich die Leute halt einfach auch trauen, die Fragen zu stellen» (Interview 3, Abschnitt 20). Als hinderlich für die PS, wird durch zwei Befragte das sehr kollegiale und lockere Verhältnis unter den Mitarbeitenden gesehen, welches als «Friede, Freude, Eierkuchen» (Interview 11, Abschnitt 46) beschrieben wird. Es besteht ein grosses Harmoniebedürfnis, was es schwierig mache, sich sicher zu fühlen, um sich auch kritisch zu äussern, wie folgende Aussage zeigt: «Da ist man manchmal wie fast ein bisschen gezwungen, ein bisschen zu nett zu den Leuten zu sein und man traut sich gar nicht so richtig etwas zu kritisieren» (Interview 11, Abschnitt 42). Weiter wird beschrieben, dass «alle miteinander easy drauf sind und so, aber das Problem lösen tut man nicht» (Interview 1, Abschnitt 15).

4.4.2.5 Gemeinsame Ziele

Der Einflussfaktor *Gemeinsame Ziele* stellte sich mit 24 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien Förderlich und Hinderlich als der acht häufigste genannte Einflussfaktor heraus. 10 Mal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit Förderlich und 14 Mal in Zusammenhang

mit Hinderlich erwähnt. Der Einflussfaktor *Gemeinsame Ziele* wurde aus der Theorie abgeleitet und explizit erfragt. 6 der 11 Befragten geben an, dass das gemeinsame Ziel der Abteilungen darin besteht, eine hohen Kundenorientierung zu erzielen, wie das folgende Zitat verdeutlicht: «Ein gemeinsames Ziel sollte ja sein, dass der Kunde glücklich ist und das versuchen wir auch» (Interview 8, Abschnitt 31). Abgesehen davon berichten 4 der 11 Interviewten, dass das Management zwar die Ziele kennt, aber viele Abteilungen mit sich selbst beschäftigt sind und sich, abgesehen von der Kundenorientierung, keiner gemeinsamen Ziele bewusst sind. Das wird als hinderlich für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit angesehen: «Ausser das Thema, dass wir eigentlich gemeinsam das gleiche Ziel haben, nämlich den Kunden zufrieden zu stellen, fällt mir eigentlich ehrlich gesagt gerade Nichts ein» (Interview 2, Abschnitt 111). Die Firma hat zwar Businessziele, welche auf die Abteilungen heruntergebrochen werden, es fehlt aber ein übergeordnetes Ziel und entsprechend gemeinsame Erfolgserlebnisse, wie das folgende Zitat veranschaulicht: «Wir arbeiten ja am Ende des Tages alle für den Kunden. Bedeutet, wir brauchen natürlich auch ein gemeinsames Ziel, und nicht nur die Abteilungen für sich. Also klar gibt es natürlich dann, heruntergebrochen auf jede Abteilung, eigene Ziele, aber aus meiner persönlichen Sicht fehlt so ein bisschen das Grosse und Ganze» (Interview 7, Abschnitt 24). Auch das folgende Zitat verdeutlicht, dass es zu viele individuelle und zu wenig gemeinsame Ziele gibt: «Ich sage, wenn wir ein Ziel haben, dann könnten wir uns hinsetzen und sagen, welche Income-Optionen hast Du und welche hast Du? Das wäre für mich die bessere Variante, als zu viele individuelle Ziele» (Interview 10, Abschnitt 97). 3 von 11 Personen sagen, dass die Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen eines der gemeinsamen Ziele ist: «Du hast fünf, sechs einzelne Ziele als Person, aber nur eines davon hat damit zu tun, dass die Kultur und die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert wird» (Interview 4, Abschnitt 95). Teilweise besteht das Gefühl, dass der Client Service und die Agenturen nicht am selben Strang ziehen und es einen entsprechenden Anreiz in Form von übergeordneten Zielen braucht, um die Zusammenarbeit zu fördern: «Ich habe das Gefühl, die Abteilungen, die jetzt vielleicht nicht direkt beim Kunden sind, die denken sich so, ist ja sowieso nicht mein Ziel, nur der

Client Service hat das Ziel. Also ich bin vielleicht nur ausführende Kraft, aber das sehe ich anders. Und ich glaube dann hat man auch so ein bisschen mehr das Gesamtgefühl, das man irgendwie gemeinsam an einem Ziel gearbeitet hat» (Interview 7, Abschnitt 75). Weiter wird betont, dass das gemeinsame Ziel vom Management aus kommen muss und es eine transparente Kommunikation braucht, wo man sich als Unternehmen hinbewegen möchte: «Aber für mich fehlt so ein bisschen das übergeordnete Ziel und die übergeordnete Kommunikation, die halt natürlich vom Management schon mal irgendwo anfangen muss und dann kann sie in die Abteilungen getragen werden» (Interview 7, Abschnitt 14).

4.4.2.6 Tools

Der Einflussfaktor *Tools* stellte sich mit 16 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien Förderlich und Hinderlich als der neunt häufigste genannte Einflussfaktor heraus. Zweimal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit Förderlich und 14 Mal in Zusammenhang mit Hinderlich erwähnt. Der Einflussfaktor *Tools* zur Unterstützung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration wurde aus der Theorie abgeleitet und explizit erfragt. Die grösste Hürde in diesem Zusammenhang besteht gemäss 5 der 11 Interviewten darin, dass es unterschiedliche *Tools* (Microsoft Teams, Jabber, etc.) im Unternehmen gibt und deren Nutzung über die verschiedenen Abteilungen nicht einheitlich erfolgt: «Und das kann es halt auch nicht sein, dass alle Abteilungen ein anderes *Tool* nutzen. Und unternehmensweit, international ist eine ganz klare Ansage, nutzt 'Teams'. Ich weiss, dass da unterschiedliche Systeme im Umlauf sind und das kann es einfach nicht sein» (Interview 3, Abschnitt 88). Die Nutzung des von international vorgegebenen Microsoft Teams ist trotz guter Funktionen nicht beliebt, weil man häufig in internationalen Verteilern ist, bei denen man ungewollt mit Nachrichten überflutet wird. Zudem ist ein Grossteil der Mitarbeitenden nicht einmal angemeldet bei Microsoft Teams. Die Mehrheit der Mitarbeitenden weiss nicht, wie die *Tools* verwendet werden: «Ja, ich glaube, das hängt zum grossen Teil daran, dass die Leute nicht wissen, wie die *Tools* richtig funktionieren» (Interview 6, Abschnitt 96). Es besteht der Wunsch nach einer übergeordneten Koordination und einer Schulung der Mitarbeitenden, um eine einheitliche Nutzung

der Tools zu fördern. Dieser Anstoss müsste vom Management in Auftrag gegeben werden: «Das müsste wahrscheinlich von der Geschäftsleitung oder der Stufe drunter vielleicht einfach einfach auch irgendwie stärker forciert werden, das es sowas gibt und wie man damit arbeitet. Aber ich glaube, die wissen es halt teilweise selber nicht, wie sie es nutzen sollen» (Interview 9, Abschnitt 139). Eine Toolliste und eine Ansprechperson würde dies unterstützen: "Also ich wünsche mir so seit einem halben Jahr eine Toolliste, also dass ich überhaupt mal weiss, was gibt es hier im Unternehmen überhaupt für Tools. Wer ist immer der Ansprechpartner für das Tool und wofür nutzen wir das Tool oder nicht. Gibt es keine" (Interview 7, Abschnitt 96).

4.4.2.7 Anreizsystem

Der Einflussfaktor *Anreizsystem* stellte sich mit 8 Nennungen mit Überschneidungen mit den Kategorien Förderlich und Hinderlich als der zehnt häufigste genannte Einflussfaktor heraus. Fünfmal wurde er von den Interviewten in Zusammenhang mit Förderlich und dreimal in Zusammenhang mit Hinderlich erwähnt. Der Einflussfaktor *Anreizsystem* zur Unterstützung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration wurde aus der Theorie abgeleitet und explizit erfragt. Aus den Interviews geht hervor, dass es kein Anreizsystem für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gibt, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Nein. Wenn du es jetzt beziehst auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, dann muss man einfach sagen, nein, es gibt keine Anreizsysteme dafür, ausser, dass persönliche Glück» (Interview 3, Abschnitt 74). Ein gruppenbasiertes Entlohnungssystem wird jedoch als förderlich angesehen. Es könnte ein Anreiz geschaffen werden, indem Kollaborationsleistungen, wie beispielsweise ein Pitch belohnt werden würden: «Letzten Endes ist natürlich irgendwie das, wenn man sich mal anschaut, was letztes Jahr an Pitches gemacht worden ist. Das war natürlich eine extreme Mehrbelastung. Wenn man dann den Leuten, die halt explizit am Pitch mitgearbeitet haben, sagen würde, die kriegen noch ein Goodie, ist ja nicht verkehrt» (Interview 9, Abschnitt 129). Grundsätzlich erzählen 5 der 11 Interviewten, dass es keine gruppenbasierten Entlohnungen gibt. Es steht primär die individuelle Leistung und nicht die Gruppenleistung im Vordergrund, was sich daran zeigt, dass die Mitarbeitenden individuelle Boni

erhalten. Diese stehen nicht in Zusammenhang mit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und werden durch die Führungspersonen je nach Budget und Zielerreichung an die Mitarbeitenden verteilt: «Das sind individuelle Geschichten und da kann ich natürlich schon sagen, für deine Zielerfüllung kriegst du einen Bonus» (Interview 4, Abschnitt 99).

4.4.3 Fazit und Beantwortung der Fragestellung

Nachfolgend soll die Fragestellung: «Welches sind für die Kooperation und Kollaboration förderliche und hinderliche Faktoren im Unternehmen?» beantwortet werden.

4.4.3.1 Förderliche Faktoren

Die Ergebnisse zeigen, dass eine häufige persönliche *Kommunikation*, ein *fachliches Verständnis* für die Aufgaben der anderen Abteilungen, eine proaktive und verbindliche *Führung*, klare *Strukturen* und Verantwortlichkeiten, vorhandene *Autonomie*, einen hohen *Handlungsspielraum*, *ganzheitliche Aufgaben*, gegenseitiges *Vertrauen*, räumliche Nähe (*Infrastruktur*), ein *psychologisch sicheres* Arbeitsklima, *gemeinsame Ziele*, einheitlich genutzte *Tools* sowie gruppenbasierte Entlohnung (*Anreizsystem*) die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration fördern.

4.4.3.2 Hinderliche Einflussfaktoren

Auf der anderen Seite wirken sich eine fehlende persönliche *Kommunikation*, ein geringes *fachliches Verständnis* für die Aufgaben der anderen Abteilungen, eine passive und unverbindliche *Führung*, fehlende *Strukturen* und nicht geklärte Verantwortlichkeiten, geringe *Autonomie*, einen geringen *Handlungsspielraum*, *eine hohe Arbeitsteilung*, fehlendes *Vertrauen*, räumliche Distanz (*Infrastruktur*), ein *psychologisch unsicheres* Arbeitsklima, fehlende *gemeinsame Ziele*, nicht (einheitlich) genutzte *Tools* sowie eine individuelle Entlohnung (*Anreizsystem*) hinderlich auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration aus.

4.5 Agile Arbeitsweisen

Um die Unterfragestellung zu beantworten, ob agile Arbeitsformen eine Antwort auf die Frage nach einer verbesserten Kollaboration sein könnten, wurde im Experteninterview explizit nach entsprechenden Erfahrungen gefragt («Inwiefern sind sie mit agilen Arbeitsmethoden vertraut?»),

«Werden solche bereits angewendet oder gab es entsprechende Bemühungen oder Versuche?»).

Zudem wurde bei der Auswertung der Interviews nach Hinweisen zu Aufgaben gesucht, welche eine höhere Flexibilität im Unternehmen erfordern und somit agile Arbeitsformen erforderlich machen. Da bei agilen Arbeitsformen die Interaktion zwischen den Mitarbeitenden und damit Kollaboration im Vordergrund steht, wird bei dieser Fragestellung nur Kollaboration und nicht Kooperation beleuchtet. Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang der zwei Subkategorien dargestellt. Am Ende des Kapitels wird ein Fazit gezogen und die Fragestellung beantwortet.

4.5.1 Agile Methoden und Praktiken

5 der 11 Interviewten kennt agile Arbeitsmethoden vom Studium oder früheren Arbeitgebern, wobei sich die meisten auf Scrum beziehen. Die Befragten berichten davon, dass Scrum zudem vor einiger Zeit in einem Pitch bei OMG angewendet wurde, wie folgendes Zitat zeigt: «Wir haben uns jeden Morgen und nachher jeden zweiten Morgen bei ihm im Büro getroffen glaube ich und der hatte das an der Wand irgendwie, also gar nicht digital. Das war eigentlich ganz geil» (Interview 3, Abschnitt 94). 4 der 11 Befragten befürworten agile Arbeitsmethoden und betonen, dass diese bei gewissen kreativen Tätigkeiten oder im Projektmanagement Sinn machen würden: «Das ist glaube ich eigentlich eine ganz gute Nummer, wenn wir über Projektarbeiten sprechen. Ich sag jetzt mal Pitches, da geht es. Ich glaube für den Alltag ist es in einer Agentur zu viel» (Interview 3, Abschnitt 92). Das folgende Zitat zeigt, dass wöchentliche Kurzmeetings, wie sie die PHD hat, als förderlich erlebt werden und man dies gerne in andere Bereiche übertragen würde: «Das hat die PHD hat das glaube ich einmal in der Woche. Das würde ich gerne machen. Der Sinn und Zweck davon ist eigentlich, dass du einen Austausch stattfinden lassen kannst. Dass das eine Team weiss, was das andere Team macht und vielleicht einen Input liefern kann. Da findet schon ganz viel Informationsfluss statt» (Interview 6, Abschnitt 117). Es werden zu viele Kick-off-Meetings und zu wenig «Schulterblickmeetings» durchgeführt. Es besteht mehrheitlich eine Offenheit gegenüber agilen Methoden, man weiss aber nicht genau, wie man sie einsetzen könnte, wie folgendes Zitat zeigt: «Ich habe mal überlegt, wie man das hier bei uns intern anwenden könnte. Habe ehrlich

gesagt keine Möglichkeit gesehen» (Interview 6, Abschnitt 111). Ein Hindernis wird darin gesehen, dass die Priorisierung der nächsten Schritte bei Strategien oder Kampagnen nicht durch intern, sondern durch den Kunden getrieben ist: «Die Priorisierung wird bei uns durch den Kunden vorgegeben. Deswegen habe ich noch keine Möglichkeit gefunden, ich habe früher geschaut, ok wie können wir tagtäglich mit Kanban arbeiten oder sonst was, wie können wir das in der Agentur machen, dass es jeden Morgen ein Stand-up gibt» (Interview 6, Abschnitt 115-117). 2 der 11 Interviewten bringen agile Arbeitsweisen mit flachen Hierarchien in Verbindung und äussern Bedenken insofern, als dass niemand den Lead hätte, was nicht zielführend sein würde: «Für mich sind solche Organisationsmethoden auch recht schwierig, weil du dann dort jemanden haben wirst, der den Lead übernimmt. Aus einer Gruppendynamik heraus, wird es einen haben, der den Lead übernimmt» (Interview 1, Abschnitt 73).

4.5.2 Erfordernisse

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die OMG in einem dynamischen und schnelllebigen Umfeld befindet, welches eine hohe Flexibilität seitens der Mitarbeitenden erfordert: «Nur ist es natürlich auch so, dass wir in einer Branche arbeiten, wo sich die Anforderungen sehr, sehr schnell ändern» (Interview 3, Abschnitt 33). Insbesondere der digitale Bereich verändert sich sehr schnell und macht eine hohe Anpassung und Lernbereitschaft erforderlich. 8 der 11 Interviewten berichten, dass ihre tägliche Arbeit ein hohes Mass an Flexibilität erfordert, diese jedoch zu wenig vorhanden sei. Das Unternehmen und die Prozesse werden als schwerfällig bezeichnet: «Ja, wir sind extrem schwerfällig, für das wir eine Medienagentur sind» (Interview 1, Abschnitt 143). Der Fokus bei Anfragen des Client Service an die Activation-Abteilungen liegt häufig eher auf der Einhaltung von Vorlaufzeiten und weniger auf den Kundenanforderungen. Die Einstellung der Mitarbeitenden wird mit «Beamten» verglichen, wobei dieses flexible Mindset nicht vorhanden ist: «Wir sind immer noch eine Agentur ... wir arbeiten für den Kunden. Das heisst, ich muss auch in der Lage sein, auch mal vom Prozess abzuweichen. Das heisst, wir sind keine Beamten. Und wir müssen auch die Möglichkeit haben, so flexibel zu sein, dass wir halt je nach dem auch ausserhalb des Prozesses agieren können,

was aber ja nicht ständig der Fall sein darf» (Interview 7, Abschnitt 59). Es besteht die Wahrnehmung, dass Prozesse grundsätzlich hilfreich sind, in gewissen entscheidenden Situationen, einer schnellen Reaktion auf Kundenanfragen jedoch im Wege stehen: «Also selbst wenn wir einen definierten Prozess haben, kann ja manchmal ein Prozess zu einer Lähmung führen» (Interview 10, Abschnitt 125). Die meisten Arbeiten finden projektbasiert statt, wie folgendes Zitat zeigt: «Wir haben irgendwie 2500 Digitalkampagnen, bei denen jede einzelne ein Projekt ist pro Jahr» (Interview 1, Abschnitt 87). Dabei sind bei Projekten immer Personen aus verschiedenen Abteilungen beteiligt: «Aber dadurch, dass wir untereinander so vernetzt arbeiten müssen, sind es nicht nur zwei Personen, die dann ein Problem lösen können, sondern man muss wieder andere involvieren» (Interview 6, Abschnitt 74). Man befindet sich zudem grundsätzlich eher in einer reaktiven Position. Das bedeutet, die Mitarbeitenden müssen sehr häufig auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren und sind dadurch fremdbestimmt. Zudem ist es in der Medienbranche schwierig, langjährige Kundenbindungen aufrecht zu erhalten, was den Druck, flexibel zu sein, noch erhöht, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Wenn einer nicht zufrieden ist, dann haut er ab. Da gibt es wenige zweite Chancen. Da kann man fast keine Abhängigkeiten schaffen weil Mediaagenturen gibt es relativ viele. Und was wir können, können die anderen wahrscheinlich auch» (Interview 11, Abschnitt 53).

4.5.3 Fazit und Beantwortung der Fragestellung

Nachfolgend soll die Unterfragestellung: «Könnten agile Arbeitsformen eine Antwort auf die Frage nach einer verbesserten Kollaboration sein?» beantwortet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass agile Arbeitsformen durchaus zu einer verbesserten Kollaboration führen können. Gerade bei kreativen Arbeitsphasen, wie bei einem Pitchprozess, können regelmässige kurze Abstimmungs- und Feedbackmeetings, wie sie bei agilen Methoden praktiziert werden, eine grosse Unterstützung sein, wie die Ergebnisse zeigen. Sie dienen einem besseren Informationsaustausch und fördern das gemeinsame Verständnis für die Kundin, den Kunden. Die Meetings bieten darüber hinaus ein Gefäss, um Verbesserungen zu identifizieren und Herausforderungen in der Zusammenarbeit zu besprechen, wodurch organisationales Lernen möglich wird und Spannungen fortlaufend abgebaut

werden können. Das entsprechende Mindset mit seinen agilen Werten (vgl. Kapitel 2.2.1.1) würde darüber hinaus auch bei alltäglichen Tätigkeiten der bestehenden Trägheit entgegenwirken und den internen Austausch sowie die Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden ins Zentrum stellen.

5 Diskussion

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurde anhand einer qualitativen Studie untersucht, welche abteilungsübergreifenden Kooperations- und Kollaborationsanforderungen bei OMG bestehen, wie deren Qualität ist und ob es diesbezügliche Unterschiede in den Abteilungen gibt. Weiter konnten für die Kooperation und Kollaboration förderliche und hinderliche Faktoren identifiziert werden. Als Unterfragestellung wurde untersucht, ob agile Arbeitsweisen eine Möglichkeit für einer verbesserten Kollaboration sein könnten. Zu diesem Zweck wurden 11 halbstrukturierte Experteninterviews durchgeführt und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. In Kapitel 5.1 werden die Hauptergebnisse der Studie anhand der Fragestellungen zusammenfassend dargestellt, vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen interpretiert und diskutiert sowie auf zukünftige Forschung hingewiesen. In Kapitel 5.2 wird die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit reflektiert. Zum Schluss werden in Kapitel 5.3 ein Fazit gezogen, Implikationen für die Praxis diskutiert und Handlungsempfehlungen für die OMG abgeleitet.

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Ziel der **ersten Fragestellung** war es, die Kooperations- und Kollaborationsanforderungen zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass ein grosser Teil der täglichen Tätigkeiten Routineaufgaben sind und somit in kooperativer arbeitsteiliger Weise durchgeführt werden können. Dieses Ergebnis wird durch das Kooperationsmodell nach Davenport (2005) gestützt, nach dem Routineaufgaben mit geringem Komplexitätsgrad in kooperativer Arbeitsweise durchgeführt werden können. Eine Jahresstrategie für den Kunden oder ein Pitch sind hingegen typische Aufgaben, welche die Kriterien der Kollaborationsanforderungen erfüllen. Weiter bestehen auch im Alltag immer wieder Aufgaben, welche eine schnelle flexible Reaktion, den Einbezug verschiedener Abteilungen und damit Kollaboration erforderlich machen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der Anteil an gemeinsamen kreativen Arbeitsphasen und damit Kollaboration, jedoch geringer ausfällt, als die Aufgaben dies erfordern würden. Es besteht eine gewisse Trägheit in der Organisation und das Festhalten an

Prozessen, was einerseits der geringen Kollaboration geschuldet ist, andererseits aber auch darauf hindeutet, dass der Wechsel zwischen Kooperations- und Kollaborationsanforderungen im Alltag nicht gelingt. Die hohe Dynamik des Umfeldes und sich ständig ändernde Kundenbedürfnisse, wie sie bei OMG bestehen, machen Kollaboration und einen schnellen Wechsel in den einen oder anderen Arbeitsmodus erforderlich. Umso überraschender ist dieses Ergebnis. Aufgrund der hohen Flexibilitätsanforderungen wurde ein höherer Anteil an kollaborativen Arbeitsphasen erwartet.

In Bezug auf den Wechsel von Kooperation und Kollaboration wird dieses Ergebnis von der Literatur unterstützt. Stadermann (2011) und Bornemann (2012) betonen, dass die Übergänge zwischen den beiden Arbeitsweisen in der Praxis fließend sind, durch die Führung aktiv gestaltet und kommuniziert werden müssen. Insgesamt stellten sich die verwendeten Modelle und schematischen Darstellungen von Bornemann (2012), Hinze (2008) und Davenport (2005) zur Beurteilung der Kooperations- und Kollaborationsanforderungen als geeignet heraus. Sie ermöglichen einerseits eine sinnvolle Unterscheidung zwischen Kooperation und Kollaboration und ermöglichen andererseits, die bestehenden Aufgaben bei OMG auf ihre Kooperations- und Kollaborationsanforderungen hin zu überprüfen.

Die **zweite und dritte Fragestellung** hatte zum Ziel, die Qualität der bestehenden Kooperation und Kollaboration zu beurteilen, sowie mögliche Unterschiede der Abteilungen in deren Ausführung zu identifizieren. Die Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration hat sich insgesamt leicht verbessert, wird jedoch insbesondere zwischen der OMD und den Activation-Abteilungen immer noch als Kampf beschrieben. Zentral dabei sind das fehlende fachliche Verständnis für den jeweils anderen Bereich, die unklare Aufgabenteilung und der ungenügende persönliche Austausch, was zu häufigem Mehraufwand, Leerläufen und Spannungen führt.

Die Agenturen OMD und PHD unterscheiden sich in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Activation-Abteilungen insbesondere im Hinblick auf das digitale Fachwissen und die Häufigkeit des Austausches. Bei der PHD treten kollaborative Phasen, in denen man sich austauscht und etwas gemeinsam entwickelt, deutlich häufiger auf, was das gegenseitige Verständnis fördert, Leerläufe

verhindert, die Motivation der Fachabteilungen steigert und organisationales Lernen möglich macht. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die PHD beim Wechsel von gemeinsamen zu arbeitsteiligen Arbeitsphasen strukturiert abspricht und auch danach regelmässige Feedbackmeetings durchführt. Dieses Ergebnis wird durch die Annahme von Bornemann (2012) gestützt, als dass der Erfolg von kooperativen Arbeitsphasen mit der Klarheit der Aufgabenteilung einhergeht. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen aber, dass diese regelmässigen Meetings darüber hinaus eine wichtige Voraussetzung für die abteilungsübergreifende Kollaboration sind. Da Kollaboration nach Ehmer (2017) ad hoc stattfindet, braucht sie eine Basis, auf welcher solche spontanen Meetings im Alltag möglich sind, um die erhoffte Flexibilität und Kundenzentrierung zu erreichen. Es braucht ein bestehendes abteilungsübergreifende Netzwerk an Beziehungen, welches schnell und unkompliziert abgerufen werden kann. Der diesbezügliche Erfolg der PHD kann deutlich auf dieses Netzwerk mit ihren regelmässigen Meetings zwischen PHD und Activation-Abteilungen zurückgeführt werden. Ohne dieses Netzwerk befindet man sich ständig in einem reaktiven «Krisenmodus» und kann nicht in der erforderlichen Geschwindigkeit auf Veränderungen reagieren, wie sich das bei der OMD eindrücklich zeigt. Insofern zeigt dieses Ergebnis, dass eine gelingende Kooperation auch als Voraussetzung für Kollaboration verstanden werden kann. Diese Erkenntnis kann an die Befunde von McChrystal et al. (2015) und dem Kollaborationsmodell von Davenport (2005) anknüpfen, wonach der Erfolg einer abteilungsübergreifenden Kollaboration von der erfolgreichen Zusammenstellung flexibler Teams und dem fachübergreifenden Wissen abhängen. Diese Form der Zusammenarbeit wirkt dem Silodenken entgegen und ermöglicht eine hohe Flexibilität. Regelmässige abteilungsübergreifende Meetings der PHD mit den Activation-Abteilungen können vor diesem Hintergrund als solche «Team of Teams» verstanden werden. Die dadurch entstandenen Beziehungen ermöglichen die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und fördern das Vertrauen. Nach McChrystal (2015) sind dies die verbindenden Elemente, welche dem herkömmlichen Silodenken entgegenwirken und eine Organisation flexibel machen.

Die **vierte Fragestellung** hatte zum Ziel, für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration förderliche und hinderliche Faktoren zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass eine häufige persönliche *Kommunikation* zwischen den Abteilungen, ein *fachliches Verständnis* für die Aufgaben der anderen Abteilungen, eine proaktive und verbindliche *Führung*, klare *Strukturen* und Verantwortlichkeiten, vorhandene *Autonomie*, ein hoher *Handlungsspielraum*, *ganzheitliche Aufgaben*, gegenseitiges *Vertrauen*, räumliche Nähe (*Infrastruktur*), ein *psychologisch sicheres* Arbeitsklima, *gemeinsame Ziele*, einheitlich genutzte *Tools* sowie gruppenbasierte Entlohnung (*Anreizsystem*) die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration **fördern**. Auf der anderen Seite wirken sich eine fehlende persönliche *Kommunikation*, ein geringes *fachliches Verständnis* für die Aufgaben der anderen Abteilungen, eine passive und unverbindliche *Führung*, fehlende *Strukturen* und nicht geklärte Verantwortlichkeiten, geringe *Autonomie*, einen geringen *Handlungsspielraum*, *eine hohe Arbeitsteilung*, fehlendes *Vertrauen*, räumliche Distanz (*Infrastruktur*), ein *psychologisch unsicheres* Arbeitsklima, fehlende *gemeinsame Ziele*, nicht (einheitlich) genutzte *Tools* sowie eine individuelle Entlohnung (*Anreizsystem*) tendenziell **hinderlich** auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration aus.

Interessanterweise spielen die vorgängig aus der Literatur identifizierten und vermuteten Einflussfaktoren (*Psychologische Sicherheit, Autonomie und Handlungsspielraum/Ganzheitliche Aufgaben, Vertrauen, Gemeinsame Ziele, Infrastruktur, Tools, Anreizsystem*) in der vorliegenden Untersuchung eine eher untergeordnete Rolle. Als meist genannte und somit zentrale Einflussfaktoren konnten die neu hinzugekommenen Kategorien *Kommunikation, Fachliches Verständnis, Führung* und *Strukturen* identifiziert werden. Eine Erklärung könnte sein, dass die neu dazugekommenen Einflussfaktoren insbesondere für Kooperation von Bedeutung sind. Die Ergebnisse zeigen, dass entgegen den Erwartungen der Autorin, der grössere Teil der Tätigkeiten in Kooperation ausgeführt wird. Die in der Literatur gefundenen Einflussfaktoren wurden jedoch mehrheitlich im Hinblick auf Kollaboration ausgesucht, entsprechend zeigen sich andere Aspekte als erwartet. Ein weiterer möglicher Grund könnte sein, dass die entsprechende Datenlage zum Thema

«abteilungsübergreifende Kollaboration» eher knapp ist und Literatur aus anderen Themengebieten zur Identifizierung der Einflussfaktoren herangezogen wurde. Diese weist zwar viele thematische Überschneidungen mit Kollaboration auf, die identifizierten Einflussfaktoren werden jedoch primär in Zusammenhang mit Themen wie Agilität und Innovation diskutiert. Beispielsweise haben Kollaboration und agile Arbeitsweisen beide eine Flexibilitätssteigerung und eine erhöhte Kundenzentrierung zum Ziel, deren Einflussfaktoren müssen aber vermutlich trotzdem getrennt voneinander betrachtet werden. In Bezug auf die Konstrukte *Vertrauen* und *Psychologische Sicherheit* stellt sich zudem die Frage, inwiefern sich diese voneinander abgrenzen lassen. Nimmt man sie nämlich unter Berücksichtigung von zwei überschneidenden Codierungen zusammen, zeigt sich, dass diese an dritt oberster Stelle gleich nach dem Einflussfaktor *Fachliches Verständnis* stehen und damit auch als entscheidenden Einflussfaktor gelten. Dieser Befund würde die Ergebnisse von McChrystal (2015) stützen, wonach Vertrauen ein verbindendes Element bei «Team of Teams» ist und somit einen entscheidenden Einflussfaktor für die abteilungsübergreifende Kollaboration darstellt. Die Ergebnisse von Mooradian et al. (2006) weisen auf einen indirekten Einfluss von Vertrauen auf Kollaboration hin, indem Vertrauen positiv mit Wissensaustausch (*Kommunikation*) zusammenhängt. Kommunikation wiederum gilt gemäss vorliegender Untersuchung als wichtigster Einflussfaktor für Kooperation und Kollaboration. Dass auch *PS* (Frazier et al., 2017), *Führung* (Politis, 2001; Srivastava et al., 2006) und das *Anreizsystem* (Davenport, 2005) positiv mit Wissensaustausch zusammenhängen, zeigt die Nähe der verschiedenen Konstrukte und könnte auf eine mediierende Funktion von *Kommunikation* in Form von Wissensaustausch (Information sharing) hinweisen wie in Abbildung 17 dargestellt.

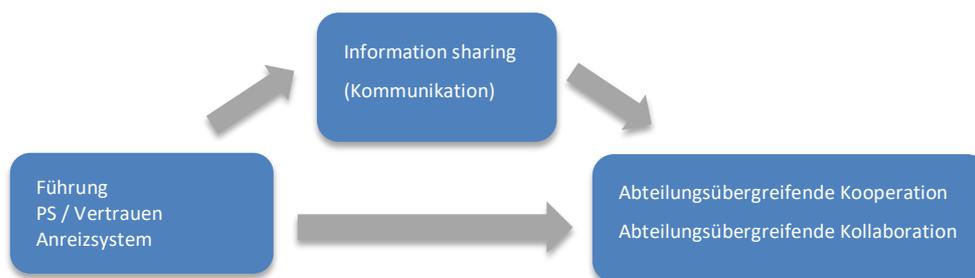


Abbildung 16. Mögliches zukünftiges Untersuchungsmodell

Das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren und ihren Einfluss auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration müssten Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. Beispielsweise könnte ein Befragungsinstrument für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration entwickelt werden. Damit könnten die Zusammenhänge der genannten Konstrukte im Rahmen quantitativer Studien überprüft werden.

Dass die bestehenden Aufgaben mehrheitlich in kooperativer Weise durchgeführt werden, deutet darauf hin, dass die neu hinzugekommenen Einflussfaktoren *Kommunikation, Fachliches Verständnis, Führung und Strukturen* insbesondere für Kooperation relevant sind. Die vorab bestehenden Kategorien wurden aufgrund der Vermutung eines höheren Kollaborationsanteils im Hinblick auf Kollaboration ausgesucht. Gemäss den Ergebnissen haben diese auch einen Einfluss auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Der geringe Kollaborationsanteil, würde aber deren untergeordnete Rolle erklären. Eine exakte Auftrennung der Einflussfaktoren auf die beiden Konstrukte kann jedoch mit der vorliegenden Untersuchung nicht gewährleistet werden und müsste im Rahmen weiterer Untersuchungen geprüft werden.

Vermutlich kann eine gelingende Kooperation als Voraussetzung für eine gelingende Kollaboration gesehen werden. Insofern könnten die Einflussfaktoren für beide Konstrukte von Bedeutung sein. Es lässt sich vermuten, dass mit höherer Ausprägung der genannten Einflussfaktoren, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens kollaborativer Arbeitsphasen ansteigen wird. Sind beispielsweise bereits Absprachen an den Schnittstellen zur Aufgabenteilung und damit Kooperation nicht möglich, wie sollen dann kreative und damit kollaborative Prozesse entstehen? Wenn kein Vertrauen bei den Mitarbeitenden der einen in die andere Abteilung besteht, vorhandenes Wissen im Rahmen der Kooperation zu teilen, wie soll dann eine gemeinsame Wissenskonstruktion in Form von kreativen kollaborativen Prozessen möglich sein? Wenn die Führung im Rahmen der Kooperation in alltäglichen Routinetätigkeiten keine verbindlichen Deadlines und Zusammenarbeitsprinzipien einfordert, wie soll die Zusammenarbeit dann unter hoher Geschwindigkeit, wie sie die Kollaboration erfordert, gelingen? Insofern können Kooperation

und Kollaboration vermutlich als Ausprägungen auf einem Kontinuum verstanden werden. Dies würde durch die theoretische Annahme unterstützt, wonach die Intensität der Aushandlungsprozesse und Interaktionen entscheidend sind, ob es sich um Kooperation oder Kollaboration handelt (vgl. Bornemann, 2012), erforderlich sind sie jedoch bei beiden Formen der Zusammenarbeit. Bei Kooperation dient *Kommunikation* beispielsweise eher der Klarheit der Aufgabenteilung und bei Kollaboration eher der gemeinsamen Wissenskonstruktion. Aus diesen Gründen kann Kooperation als Grundvoraussetzung für eine gelingende abteilungsübergreifende Kollaboration verstanden werden.

Als **fünfte Unterfragestellung** wurde untersucht, ob agile Arbeitsformen eine Antwort auf eine verbesserte abteilungsübergreifende Kollaboration sein könnten. Die Ergebnisse zeigen, dass agile Arbeitsformen durchaus zu einer verbesserten Kollaboration führen können. Insbesondere der agile Wert «Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge» (Beck et al., 2001) stellte sich bei der PHD als förderlichen Faktor heraus. Die regelmässigen abteilungsübergreifenden Feedbackmeetings entsprechen einer iterativen Planung wie sie auch bei agilen Arbeitsmethoden praktiziert werden (vgl. Mumenthaler et al., 2020). Sie ermöglichen eine Planung in einem überblickbaren Zeitraum, wobei Anpassungen rechtzeitig vorgenommen werden können und wodurch eine hohe Flexibilität und Kundenzentrierung erzielt werden können. Gerade bei kreativen Arbeitsphasen, wie bei einem Pitchprozess zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung, dass regelmässige kurze Abstimmungs- und Feedbackmeetings, wie sie bei agilen Methoden auch praktiziert werden, eine grosse Unterstützung sind. Diese Ergebnisse unterstützen den Befund, wonach agile Arbeitsweisen helfen, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern, Prozesse zu flexibilisieren und eine höhere Kundenzentrierung zu erreichen (Häuslin & Kahl, 2018; Oestereich & Schröder, 2020).

5.2 Methodische Reflexion und Ausblick

Für die vorliegende Masterarbeit wurde ein qualitatives Vorgehen mit explorativem Charakter gewählt. Mir der ausführlichen theoretischen Grundlage wurde versucht, trotz Offenheit für das

Untersuchungsfeld, eine Basis für eine theoriegeleitete Herangehensweise zu schaffen, was insbesondere bei der Entwicklung des Interviewleitfadens und der entsprechenden Bildung der Auswertungskategorien hilfreich war. Das Prinzip der Offenheit ermöglichte auch Anpassungen innerhalb des Forschungsprozesses. So wurden die Fragestellungen nach einer ersten Auseinandersetzung mit der Literatur und dem Untersuchungsfeld präzisiert und auf Kooperation ausgeweitet. Es bestand die Erkenntnis, dass, um Kollaboration zu verstehen, auch Kooperation betrachtet werden muss und die Konstrukte nicht getrennt voneinander betrachtet werden können.

Bei der Beantwortung der Frage nach förderlichen und hinderlichen Faktoren, wurde es geschätzt, dass diese in den Interviews nicht bereits als förderlich oder hinderlich, sondern als Einflussfaktoren kategorisiert wurden. Deren Einteilung in *Förderlich* und *Hinderlich* erfolgte erst bei der Auswertung, was eine grosse Offenheit für die Aussagen der Interviewten ermöglichte und somit ein breites Spektrum an Antworten über das gesamte Interview zuließ.

Die Durchführung und Auswertung der vorliegenden Untersuchung orientierte sich an den Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring (2016): Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation. Bis auf das Kriterium kommunikative Validierung, konnten alle Kriterien eingehalten werden, wodurch eine hohe Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Forschungsprozesses gewährleistet werden konnte. In Bezug auf die Triangulation lieferten die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung und die Gespräche mit dem CEO und der HR-Leiterin einen wertvollen Einstieg ins Untersuchungsfeld und zeigten auf, dass die abteilungsübergreifende Kollaboration Verbesserungspotential aufweist. Die vorliegende qualitative Untersuchung konnte die Gründe und mögliche Verbesserungspotentiale aufzeigen, was eine wichtige Ergänzung und Vertiefung der vorangegangenen Befunde war und der Stärke qualitativer Forschung entspricht. Trotzdem muss erwähnt werden, dass eine gegenseitige Validierung der Ergebnisse im Sinne einer Datentriangulation nicht möglich war. Dies aufgrund der fehlenden Einsicht in die Fragebogenkonstruktion und die verwendeten Konstrukte der zuvor durchgeführten

Mitarbeitendenbefragung. Als weitere Einschränkung kann die fehlende Intercoderreliabilität genannt werden. Der Einbezug weiterer Personen für die Codierung hätte sicherlich zu einer Verschärfung der Kategoriendefinitionen und damit einer höheren Reliabilität und Objektivität der vorliegenden Untersuchung geführt. Die fehlende Durchführung der kommunikativen Validierung der Ergebnisse muss als zusätzliche Einschränkung genannt werden. Da die qualitativ orientierte Forschung davon ausgeht, dass die Beforschten nicht nur Datenlieferantinnen und -lieferanten, sondern Expertinnen und Experten für die jeweilige Fragestellung sind (vgl. Mayring, 2016), hätte ein solcher Dialog wichtige Argumente zur Relevanz der Ergebnisse mit sich gebracht und vermutlich zu einer höheren Validität beigetragen. Gerade die neu entdeckten Einflussfaktoren hätten auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden können. Ohne diese Validierung konnten die Fragestellungen «nur» vor dem Hintergrund der Theorie interpretiert und beantwortet werden. Da es sich um eine kleine Stichprobe handelt, können die Ergebnisse zudem nur als Tendenzen betrachtet werden. Eine grössere Stichprobe wäre zur Überprüfung der Ergebnisse wünschenswert. Gerade die neu entstandenen Kategorien im Bereich der Einflussfaktoren müssten im Zuge weiterer Forschung geklärt und auf ihre Generalisierung geprüft werden. Auch die Frage ob sich die Konstrukte *psychologische Sicherheit* und *Vertrauen* so genau abgrenzen lassen, müsste im Rahmen weiterer Untersuchungen geklärt werden.

5.3 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Studie liefert interessante und bisher nicht bekannte Erkenntnisse zum Thema abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration. Insbesondere die neu entdeckten Einflussfaktoren, zu welchen in der bestehenden Literatur nur begrenzt oder in anderen Zusammenhängen Hinweise zu finden sind, machen die Relevanz des Themas und den Bedarf weiterer Forschung im Hinblick auf Kollaboration deutlich. Die Ergebnisse zeigen, dass bei OMG erhöhte Kollaborationsanforderungen bestehen und die Anforderungen an Kooperation und Kollaboration im Alltag fließend sind. Führungskräfte sind gefordert, eine entsprechende Sensibilisierung und flexible Rahmenbedingungen zu schaffen, um diese Übergänge zu gestalten. Es

gilt diejenigen Bereiche zu identifizieren, welche eine höhere Kollaboration erfordern. Bei den Aufgaben mit erhöhten Kollaborationsanforderungen können agile Arbeitsweisen eine sinnvolle Methode sein, um Interaktionen zu fördern und die hohen Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen. Die Methode alleine wird aber nicht ausreichen, um Kollaboration bei OMG zu fördern. Wie die Literatur zeigt, braucht es das entsprechende agile Mindset der Mitarbeitenden (Hofert, 2018), welches nicht per Knopfdruck erreicht werden kann, sondern vielmehr einen Kulturwandel darstellt, welcher von der Führung ausgehen muss (Hasebrook et al., 2019). Die ausführlichen Handlungsempfehlungen für OMG sind in Anhang G zu finden. Sie sollen die Geschäftsleitung bei Massnahmen hin zu einer verbesserten abteilungsübergreifenden Kooperation und insbesondere Kollaboration unterstützen.

Da nicht nur die Werbebranche einem stetigen Wandel in einer VUCA-Welt ausgesetzt ist, wird die abteilungsübergreifende Kollaboration vor dem Hintergrund der hohen Flexibilitätsanforderungen auch für andere Branchen von zunehmender Bedeutung sein. Auch im Hinblick auf Innovation und einer verbesserten Kundenzentrierung spielt sie eine entscheidende Rolle, wie die vorliegende Untersuchung zeigt. Es lohnt sich folglich für Unternehmen, mögliche Kollaborationsanforderungen sowie deren Hindernisse zu identifizieren und entsprechende Handlungsfelder abzuleiten.

6 Literaturverzeichnis

- Ahmad, M. O., Markkula, J. & Oivo, M. (2013). Kanban in software development: A systematic literature review. *39th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*, 9–16. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2013.28>
- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G. & Sintia, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867–890. <https://doi.org/10.2307/256715>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Bornemann, S. (2012). *Kooperation und Kollaboration: Das Kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bungard, W. & Wiendieck, G. (1986). *Qualitätszirkel als Instrument zeitgemässer Betriebsführung*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Burow, O.-A. (2000). *Ich bin gut - wir sind besser: Erfolgsmodelle kreativer Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow, O.-A. (2015). *Team-Flow: Gemeinsam wachsen im kreativen Feld*. Weinheim Basel: Beltz.
- Burpitt, W. J. & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and Innovation among Teams: The Impact of Empowerment. *Small Group Research*, 28(3), 414–423. <https://doi.org/10.1177/1046496497283005>
- Cardozo, W. S., Araújo Neto, J. B., Barza, A., França, A. & da Silva, F. (2010). *Scrum and Productivity in Software Projects: A Systematic Literature Review*. 14th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE). <https://doi.org/10.14236/ewic/EASE2010.16>
- Costa, A. C., Roe, R. A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>

- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? In *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches* (S. 1–19). Oxford: Elsevier. <https://telearn.archives-ouvertes.fr/hal-00190240/document>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (7. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ehmer, S. (2017). Kollaboration—Was Führung dazu wissen muss. *Projekt Magazin*, 13, 1–14. Verfügbar unter: https://www.projektmagazin.de/artikel/kollaboration-was-fuehrung-dazu-wissen-muss_1120835
- Ehmer, S., Regele, W., Regele, D. & Schober-Ehmer, H. (2016). *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit: Leadership in der „Organisation N.N.“* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of Socio-Technical Systems*. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fox, R. (2017). *Bionische Unternehmensführung: Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety:

A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.

<https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory*.

Verfügbar unter:

https://webarchive.nla.gov.au/awa/20040916012254/http://pandora.nla.gov.au/pan/37069/20031216-0000/www.mbs.unimelb.edu.au/downloads/wp/WP_2003_14.pdf

Goldstein, J. (1994). *The unshackled organization: Facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization*. Portland, Or: Productivity Press.

Hacker, W. (1987). Software-Ergonomie; Gestalten Rechnergestützter Geistiger Arbeit?! In W.

Schönpflug & M. Wittstock (Hrsg.), *Software-Ergonomie '87 Nützen Informationssysteme dem Benutzer?* (S. 31–54). Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82971-9_2

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Hasebrook, J., Kirmsse, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden: Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Wiesbaden: Springer

Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26810-7>

Häuslin, A. & Kahl, M. (2018). Treiber für Agilität—Gründe und Auslöser. In A. Häuslin (Hrsg.), *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten—Beispiele agiler Pioniere* (1. Aufl., S. S. 17-25). Freiburg: Haufe Gruppe.

Hess, P. (2015). *Scrum and self-control: How a team-based software development methodology can support team members' self-control (Dissertation)*. Uni Heidelberg.

Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?

Psychological Bulletin, 91(3), 517–539. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.517>

Hinze, U. (2008). Computerbasiertes kooperatives Lernen (CSCL) als technische und pädagogische

Herausforderung. In F. von Gross, W. Marotzki, & U. Sander (Hrsg.), *Internet—Bildung—Gemeinschaft* (S. 241–261). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

https://doi.org/10.1007/978-3-531-90793-2_12

- Hofert, S. (2018). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huber, S. (2014). *Informationsintegration in dynamischen Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07748-8>
- Hülshager, U. R., Maier, G. W. & Anderson, N. (2013). Innovation in Gruppen und Teams. In D. E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship* (S. 175–191). Wiesbaden: Springer.
- Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89(1), 47–62. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.89.1.47>
- Jost, P.-J. & Von Bieberstein, F. (2013). Strategische Anreizgestaltung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch strategisches Personalmanagement* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 152–169). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krieg, A. (2016). Reifegradmodell für agile Unternehmensentwicklung (Agile Maturity Model). In M. Engstler, M. Fazal-Baqaie, E. Hanser, O. Linssen, M. Mikusz, & A. Volland (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle*. Bonn: Gesellschaft für Informatik.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (M. Kauschke, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Laughlin, P. R., Magley, V. J. & Shupe, E. I. (1997). Positive and Negative Hypothesis Testing by Cooperative Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(3), 265–275. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2687>
- Laughlin, P. R., VanderStoep, S. W. & Hollingshead, A. B. (1991). Collective versus individual induction: Recognition of truth, rejection of error, and collective information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(1), 50–67. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.1.50>

- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473–491.
- <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>
- Littleton, K. & Häkkinen, P. (1999). Learning Together: Understanding the Process of Computer-Based Collaborative Learning. In P. Dillenbourg (Hrsg.), *Collaborative-learning: Cognitive and computational approaches* (S. 20–30). Oxford: Elsevier.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. (S. xviii, 413). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- MAXQDA – Software für die qualitative Datenanalyse. (2017). Verfügbar unter:
- <http://www.maxqda.de>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage 2016). Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirische Sozialforschung* (S. 543–556). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mooradian, T., Renzl, B. & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37, 523–540. <https://doi.org/10.1177/1350507606073424>
- Mumenthaler, J., Baumgartner, M., Bracher, M., Krause, A. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten. Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge*. (Gesundheitsförderung

Schweiz, Hrsg.). Verfügbar unter:

https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_039_GFCH_2020-03_-_Agiles_Arbeiten_gestalten.pdf

Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams.

Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Oestereich, B. & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Verlag Franz Vahlen.

Omnicom Media Group Schweiz AG. (2017). Verfügbar unter: <http://www.omnicommediagroup.ch/>

Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (2003). Group Creativity. An Introduction. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Hrsg.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (S. 3–11). New York: Oxford University Press.

Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management.

Leadership & Organization Development Journal, 22(8), 354–364.

<https://doi.org/10.1108/01437730110410071>

Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2002). *An analysis of cooperative learning in net-based environments and consequences for its support*. 34, 44–57.

Richter, P. & Uhlig, K. (1998). Psychische Belastungen und Ressourcen in der Arbeit und Herz—Kreislaufkrankungen—Ansätze für eine betriebliche Prävention. In E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung: Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

- Robertson, B. J. & Kauschke, M. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres management-system für eine volatile welt*. München, Germany: Verlag Franz Vahlen.
- Roschelle, J. & Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. E. O'Malley (Hrsg.), *Computer-supported collaborative learning* (S. 69–197). Berlin: Springer.
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170. <https://doi.org/10.1177/001872679304600907>
- Schonenberg, H., Mans, R., Russell, N., Mulyar, N. & van der Aalst, W. (2008). Process Flexibility: A Survey of Contemporary Approaches. In J. L. G. Dietz, A. Albani, & J. Barjis (Hrsg.), *Advances in Enterprise Engineering I* (Bd. 10, S. 16–30). Berlin Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-68644-6_2
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 15(1). <https://doi.org/10.17169/FQS-15.1.2043>
- Schuler, H. & Görlich, Y. (2007). *Kreativität: Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B. & Sheth, J. N. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Stadermann, M. (2011). *SchülerInnen und Lehrpersonen in mediengestützten Lernumgebungen: Zwischen Wissensmanagement und sozialen Aushandlungsprozessen*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1968). Group problem solving. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (S. 1–105). Reading: Addison-Wesley.

- 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), 185–205. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2009.00036.x>
- Tripp, J., Rienemschneider, C. & Thatcher, J. (2016). Job satisfaction in agile development teams: Agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307. <https://doi.org/10.17705/1jais.00426>
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Visch, J. D. & Laske, O. (2018). *Dynamic collaboration. Strengthening self-organization and collaborative intelligence in teams*. Mechelen: Connect & Transform Press.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: Creativity and Innovation Implementation. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wilkesmann, U. (1994). *Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-96000-9>

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Soziale Wissenskonstruktion bei Kollaboration (entnommen aus Hinze, 2008, S.23)....	13
Abbildung 2. Schematische Darstellung Kooperation und Kollaboration (entnommen aus Bornemann, 2012, S. 78).....	13
Abbildung 3. Kollaborationsmodell (entnommen aus Davenport, 2005, S. 27).....	15
Abbildung 4. Sechs Prinzipien Agiler Arbeit (entnommen aus Mumenthaler et al. 2020, S. 3).....	22
Abbildung 5. Team of Teams (entnommen aus McChrystal, 2015, S. 129)	27
<i>Abbildung 6.</i> Von MECE zu Non-MECE (entnommen aus McChrystal et al., 2015, S. 119).....	28
Abbildung 7. Soziale Interaktionen in Organisationen je nach Phase und Aufgabe (entnommen aus Hasebrook et al., 2019, S. 20).....	30
<i>Abbildung 8.</i> Grundmodell VUKA-Umwelt und Teamzusammenarbeit (entnommen aus Hasebrook et al., 2019, S. 15)	31
Abbildung 9. Menschenbilder in der Theorie X und Y (in Anlehnung an McGregor, 1960)	35
Abbildung 10. Forschungsprozess.....	44
Abbildung 11. Zentrale Abteilungen, Bestimmung der Stichprobe.....	45
Abbildung 13. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (entnommen aus Kuckartz, 2018, S. 100)	49
Abbildung 14. Beispiel eines Summarys.....	53
Abbildung 15. Code-Matrix Browser	57
Abbildung 16. Visualisierung Überschneidungen der «Einflussfaktoren» mit den Kategorien Förderlich und Hinderlich.....	73
Abbildung 17. Mögliches zukünftiges Untersuchungsmodell	103

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Gegenüberstellung Merkmale Kollaboration und Agilität.....	30
Tabelle 2 Zentrale theoretische Aspekte zur Beantwortung der Fragestellungen.....	42
Tabelle 3 Verteilung der Stichprobe auf die Abteilungen	45
Tabelle 4 Thematische Hauptkategorien	49
Tabelle 5 Beispiel einer Kategoriendefinition	50
Tabelle 6 Codierregeln (in Anlehnung an Kruckartz, 2018).....	51
Tabelle 7 Überblick deduktiv und induktiv gebildete Haupt- und Subkategorien	52
Tabelle 8 Codehäufigkeiten.....	56
Tabelle 9 Einflussfaktoren mit Überschneidungen mit den Kategorien Förderlich und Hinderlich	72

9 Anhang

Anhang A

Anschreiben Interviewteilnahme HR-Leiterin OMG

An: Mitarbeiter die ausgewählt wurden zum mitmachen
To do: Austausch mit Sandra Schulthess

Hallo zusammen

Wie heute im Monthly erwähnt wären wir euch sehr verbunden, wenn ihr euch mit **Sandra zum Thema Kollaboration** für Ihre **Masterarbeit «Arbeits- und Organisationspsychologie» bei der OMG** austauscht. **Sandra wird sich direkt bei euch melden um die Termine zu vereinbaren.**

Zu Sandra S.:

Sandra hat einen Hintergrund im Gesundheitswesen sowie in der Projektleitung, für ihr Studium hat sie schon mehrere Projekte durchgeführt und ist nun an ihrer Masterarbeit angelangt.

Masterarbeit:

Der Fokus der Masterarbeit, welche bis Ende Juni 2020 bei uns durchgeführt wird, liegt auf dem Thema Kollaboration. Wie die letzte Mitarbeitenden-Befragung (GLINT) ergeben hat, scheint insbesondere die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei uns, der OMG, eine Herausforderung zu sein. Die Ergebnisse zeigen, dass ein breiter Wunsch nach weniger Silodenken und einer verbesserten abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit besteht.

Vor diesem Hintergrund werden die Kollaborationsanforderungen, die aktuelle Qualität der Kollaboration sowie förderliche und hinderliche Faktoren im Bereich der Organisationsstruktur und -Kultur mittels Interviews untersucht. Es stellt sich weiter die Frage nach den Unterschieden in der Ausführung der Kollaboration zwischen den Agenturen. (Best Practice – wo gelingt sie und weshalb?). Die Interviews werden anonymisiert, systematisch ausgewertet und die Ergebnisse im Rahmen der Masterarbeit dargestellt. Zudem wird Sandra Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Kollaboration ableiten und beschreiben.

Danke euch für die Mitarbeit.

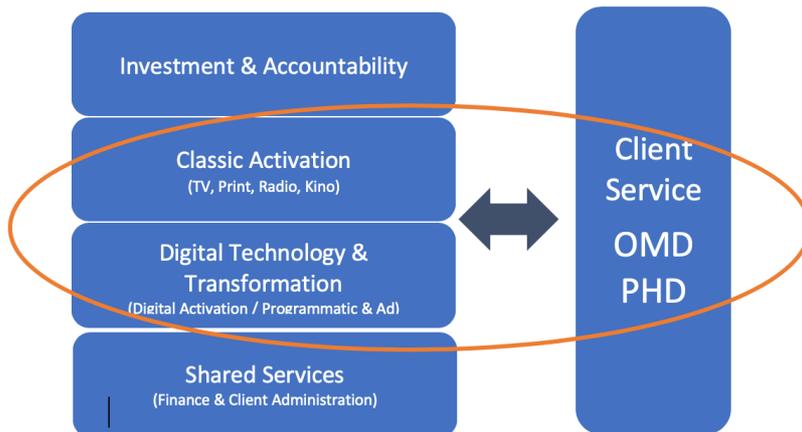
LG Brunella

Anhang B

Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Mitarbeitende Omnicom

1. Fokus abteilungsübergreifende Zusammenarbeit



2. Kooperations- und Kollaborationsanforderungen

- Bei welchen Aufgaben arbeiten Sie abteilungsübergreifend zusammen?
- Mit wem arbeiten Sie bei diesen Aufgaben hauptsächlich zusammen aus den anderen Abteilungen?
- Gibt es Aufgaben, welche die untenstehenden Kriterien erfüllen?
- Wenn ja; wie werden diese Aufgaben aktuell ausgeführt und wie werden die Teams zusammen gestellt?

Kriterien der Kollaborationsanforderungen

- *Neuartige oder komplexe Aufgaben*
- *Mehrere Personen arbeiten zur gleichen Zeit an der gleichen Aufgabe*
- *Geringe individuelle Arbeitsphasen, hohe gemeinsame Arbeitsphasen*
- *Abteilungsübergreifendes Wissen notwendig - Integration versch. funktionale Unternehmensbereiche*
- *Hohe Geschwindigkeit erforderlich*
- *Selbstorganisiert / selbstverantwortlich*
- *Auf gemeinsame Wertschöpfung und Kunden ausgerichtet*
- *Quer zur Hierarchie und Prozessen*

3. Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration, förderliche und hinderliche Faktoren

→ *Alle: Generell im Unternehmen (Kultur)*

- Was ist aus Ihrer Sicht für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit typisch bei Omnicom?
- Woran wird das sichtbar?

- Können Sie mir etwas über die Geschichte der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit erzählen?
- War das schon immer so? Hat sich etwas verändert? Woran liegt das?

→ Fokus: PHD / OMD mit anderen Abteilungen (s. Grafik)

Mitarbeitende PHD / OMD

- Was ist aus Ihrer Sicht für die Zusammenarbeit zwischen ihrer Agentur mit den anderen Abteilungen typisch?
- Woran wird das sichtbar?
- Was läuft aus Ihrer Sicht gut?
- Was sollte unbedingt bewahrt werden?
- Woran wird das sichtbar?
- Was läuft aus Ihrer Sicht nicht gut?
- Was gilt es am dringendsten zu entwickeln/verändern?
- Woran wird das sichtbar?

Mitarbeitende andere Abteilungen

- Was ist aus Ihrer Sicht für die Zusammenarbeit zwischen ihrer Abteilung mit PHD/OMD typisch?
- Woran wird das sichtbar?
- Was läuft aus Ihrer Sicht gut?
- Was sollte unbedingt bewahrt werden?
- Woran wird das sichtbar?
- Was läuft aus Ihrer Sicht nicht gut?
- Was gilt es am dringendsten zu entwickeln/verändern?
- Woran wird das sichtbar?

4. Unterschiede in den Agenturen OMD / PHD bezüglich abteilungsübergreifender Zusammenarbeit

→ *Mitarbeitende andere Abteilungen*

- Welche typischen Unterschiede bestehen in der Zusammenarbeit zwischen Ihrer Abteilung mit OMD gegenüber PHD?
- Woran wird das sichtbar?
- Welche Best Practices der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit gibt es in Ihrer Abteilung, die von anderen übernommen werden könnten?

→ *Mitarbeitende OMD / PHD*

- Welche typischen Unterschiede bestehen in der Zusammenarbeit zwischen OMD und PHD mit den anderen Abteilungen?
- Woran wird das sichtbar?
- Welche Best Practices der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit gibt es in Ihrer Agentur, die von anderen übernommen werden könnten?

5. Einflussfaktoren abteilungsübergreifende Kollaboration

→ zu folgenden Themen nachfragen, wenn nicht schon zuvor thematisiert

Vertrauen

- Haben Sie und die Führungskräfte / Mitarbeitende der anderen Abteilungen eine vertrauensvolle Beziehung zueinander? (Ja/Nein? Warum?)
- Wie lösen Sie abteilungsübergreifende Probleme?

Gemeinsame Ziele

- Würden Sie sagen, dass die Agenturen und Abteilungen gemeinsame Ziele teilen?

Psychologische Sicherheit

- Wie schätzen Sie die Bereitschaft der MA Ihrer Abteilung/Agentur ein, sich mit neuen Ideen zu exponieren?
- Wie schätzen Sie die Bereitschaft der MA Ihrer Abteilung/Agentur ein, sich auch kritisch zu äussern?
- Wenn gering, was bräuchte es dazu?

Autonomie und Handlungsspielraum

- Haben Sie den notwendigen Handlungsspielraum, um die entsprechenden Entscheidungen in Bezug auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu treffen?
- Wenn nein, welche Hindernisse bestehen? (formell / informell)
- Inwiefern können Sie diesbezügliche Ideen oder Verbesserungswünsche anbringen?
- Wenn ja, in welchen Gefässen?
- Wenn nein, wieso nicht?

Anreizsysteme

- Bestehen Anreizsysteme, welche bestimmte Formen der Zusammenarbeit fördern oder behindern? (Interner Wettbewerb vs. Kooperation)

Technologie und Infrastruktur

- Inwiefern ist die aktuelle räumliche Aufteilung förderlich/hinderlich für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit?
- Bestehen unterstützende Tools für Informationsaustausch / Zusammenarbeit?

6. Agilität

- Inwiefern sind sie mit agilen Arbeitsmethoden vertraut?
- Werden solche bereits angewendet oder gab es entsprechende Bemühungen / Versuche?

Anhang E

Transkriptionsregeln (entnommen aus Dresing & Pehl, 2017, S. 21)

Inhaltlich-semantische Transkription

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. „So ‘n Buch“ wird zu „so ein Buch“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z.B.: „Bin ich nach Kaufhaus gegangen.“
3. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z.B.: „Ich gehe heuer auf das Oktoberfest“.
4. Umgangssprachliche Partikeln wie „gell, gelle, ne“ werden transkribiert.
5. Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“
6. Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen „/“ gekennzeichnet.
7. Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.
8. Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.

Anhang F

Codierleitfaden

Codierregeln (in Anlehnung an Kruckartz, 2018 und Mayring, 2015)		
Codiereinheit	Es werden in der Regel Sinneinheiten codiert, d.h. die zu codierenden Passagen sind so auszuwählen, damit der Sinn wiedergegeben ist, jedoch sollte mindestens ein vollständiger Satz codiert werden. Der Kontext der Aussage sollte ersichtlich sein. Wenn die Sinneinheit mehrere Sätze oder Absätze umfasst, werden diese codiert. Sofern die einleitende (oder zwischengeschobene) Interviewer-Frage zum Verständnis erforderlich ist, wird diese ebenfalls mitcodiert.	
Kontexteinheit	Beim Zuordnen der Kategorien gilt es, ein gutes Mass zu finden, wie viel Text rund um die relevante Information mitcodiert wird. Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich alleine ausreichend verständlich ist.	
Auswertungseinheit	Alle transkribierten Experteninterviews. Für die Fragestellungen nicht relevante Textpassagen bleiben uncodiert.	
Einfach- vs. Mehrfachzuordnung	Es können innerhalb einer Textstelle mehrere Haupt- und Subthemen angesprochen sein. Mehrfachzuordnungen von Textstellen an Kategorien sind möglich. Bei Unsicherheiten beim Zuweisen von Textstellen werden die definierten Anker pro Kategorie konsultiert.	
Kategoriendefinitionen		
Hauptkategorie: Kooperations- und Kollaborationsanforderungen Definition: Bezieht sich auf Aussagen zu den verschiedenen Kriterien, anhand welcher Kooperation und Kollaboration unterschieden werden kann.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
Grad der Arbeitsteilung (Anteil individuelle vs. gemeinsame Arbeitsphasen)	Beschreibt, inwiefern Tätigkeiten arbeitsteilig oder gemeinsam durchgeführt werden. Gibt es hohe gemeinsame Arbeitsphasen, bei der Teammitglieder gemeinsam, zur selben Zeit, an derselben Aufgabe arbeiten, oder werden die Aufgaben aufgeteilt und später wieder zusammengefügt.	"Das ist wie wenn Du ein Kleidungsstück produzierst, am Ende des Tages hast du ein Output und jeder bringt halt so ein Stück mit." "Man hat eine Kampagne, die irgendwie über eine, zwei, drei, vier verschiedenen Mediengattungen und dann werden die Kollegen gebrieft und kriegen alle ihre Arbeitsbereiche und das wird dann irgendwann zusammengeschlossen."
Interaktionsdichte		
Neuartigkeit der Aufgabe		
Erforderliche Kreativität		
selbstorganisiert		
Erforderliche Geschwindigkeit	Bezieht sich darauf, ob eine Aufgabe eine hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit erfordert, indem sie beispielsweise eine enge Deadline hat.	"Der Pitch ist halt quasi das was wir eh täglich tun, nur sehr konzentriert, mit einer Deadline versehen."
Komplexität der Aufgabe	Bezieht sich auf den Komplexitätsgrad einer Aufgabe. Eine komplexe Aufgabe kann als eine neue Aufgabe verstanden werden, für die es (noch) keine Lösung gibt und welche nicht mit dem bestehenden Wissen oder den vorhandenen Strukturen und Handlungen gelöst werden kann. Sie erfordert eine gemeinsame Wissenskonstruktion und Kreativität. Das Gegenteil wäre eine Routinetätigkeit.	"Da geht es dann wirklich da drum Strategien zu entwickeln (...). Weil man kennt den Kunden nicht, kriegt eine Aufgabe gestellt, die ist dann auch häufig weit entfernt von dem, was man im Alltag mit dem Kunden macht."
Integration verschiedener funktionaler Unternehmensbereiche	Inwiefern erfordern die Aufgaben eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit verschiedenen Disziplinen.	"Das man eigentlich sagt, pass auf, Du hast jemand der ist dafür verantwortlich, der gibt die Strategie vor, nachher geht es dann darum, wie übersetzt man die Strategie in die einzelnen Gattungen. Und das ist genau das, da muss ich mich zusammensetzen."
Wissen teilen (Kooperation) vs. Wissen teilen und generieren		

Strukturierungsgrad der Aufgabe	Bezieht sich auf den Strukturierungsgrad und die Standardisierung von Aufgaben. Inwiefern sind die Prozesse vorgegeben.	"Was wir ja machen ist ja quasi, dass wir von den Frontendagenturen, also OMD oder auch PHD gebrieft werden, das ist dann meistens, wenn irgendwie eine Strategie gemacht werden soll (...) da werden wir gebrieft. Das sind die Punkte wo wir eigentlich am meisten zusammenarbeiten, also beziehungsweise wo vielleicht auch die Zusammenarbeit mit am einfachsten ist, weil das am stärksten auch strukturiert ist."
Hauptkategorie: Qualität der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration Definition: Aussagen, welche typische Beispiele der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit beschreiben sowie historische Aspekte.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
Typische Beispiele	Beinhaltet typische Beispiele für die konkrete Ausgestaltung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration.	"Typisch ist glaube ich das ganze Pingpong das gespielt wird zwischen den Abteilungen. Das hängt damit zusammen, also das merkt man bei jeder Anfrage. Da kommt aus der Agentur kommt eine Anfrage, das geht dann wieder zurück und dann kommt es wieder zurück."
Historische Aspekte	Bezieht sich auf die Geschichte der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration innerhalb der Unternehmung.	"Und dort hat es dann früher häufig Probleme gegeben, wer macht was, bis wohin geht ihre Aufgabe, wo fängt unsere an."
Hauptkategorie: Unterschiede in den Abteilungen bezüglich der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration Definition: Bezieht sich auf die Unterschiede der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration innerhalb und zwischen den beleuchteten Abteilungen.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
-	s. Hauptkategorie	"Mit Abteilung (...) läuft das meist konstruktiver (...) da hast Du wie eine andere Basis. Da geht es nicht um eine Anschuldigung. Mit denen kannst Du fachlich darüber diskutieren, was jetzt passiert ist. Das ist angenehmer." "Teilweise merkst Du einfach, dass die tendenziell auch eher den Teamgedanken haben, als die." "Die Werte von Zusammenarbeit, Respekt und so weiter, Verbindlichkeit, ist bei denen viel, viel ausgeprägter, als hier."
Hauptkategorie: Förderliche Aspekte Definition: Alle Aspekte, welche einen positiven Einfluss auf die Ausgestaltung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration haben.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
-	s. Hauptkategorie	"Die schreiben Guidelines runter und tauschen sich auch mit dem Team aus. Die geben auch Feedback." "Also erstens Mal muss es so sein, dass alle im Informationsflug drinnen sind (...)." "Was ich halt vorschlagen würde, also, was ich glaube, was funktioniert ist (...), dass Du tatsächlich verbindlich To do's runter schreibst, von wem bis wann. Das ist ganz wichtig als Output von jedem Meeting."
Hauptkategorie: Hinderliche Aspekte Definition: Alle Aspekte, welche einen negativen Einfluss auf die Ausgestaltung der abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration haben.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele

-	s. Hauptkategorie	<p>"Bei der Strategie ist eigentlich nur, eher das Problem, dass wir da von vorn herein gar nicht mit rein genommen werden."</p> <p>"Teilweise auch schlecht reden über die andere Abteilung, ist auch so ein Phänomen, was hier recht ausgeprägt ist"</p> <p>"In der Agentur wurde extrem viel automatisiert, was auf der einen Seite schön ist, weil Du grosse Buchungsvolumen relativ schnell abwickeln kannst. Das führte aber auch dazu, dass irgendwie die Leute überhaupt gar kein Fachverständnis mehr hatten."</p>
Hauptkategorie: Einflussfaktoren Definition: Aussagen zu organisationalen oder anderweitigen Aspekten, welche einen Einfluss auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration haben.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
Fachliches Verständnis	Beinhaltet Aussagen dazu, inwiefern ein fachliches Verständnis bezüglich der Aufgaben der anderen Abteilungen besteht. Beinhaltet zudem Aussagen zum Bedarf an fachlicher Aus- und Weiterbildung, damit die Abteilungen besser zusammenarbeiten können.	<p>"Ja, aber dafür müssen die Leute im Client Service ja ein bisschen ein fachliches Verständnis fürs Digitale haben. Die wissen auch gar nicht, in wie fern können sie uns überhaupt miteinbeziehen."</p> <p>"Hier muss glaube ich mehr Verständnis auf Aktivierungsseite kommen für die Kundenbedürfnisse, der Kunde muss besser verstanden werden."</p> <p>"das Nichtverständnis der Aufgabengebiete der verschiedenen Bereiche führt zu Frustration, weil man Sachen halt häufiger machen muss oder Sachen nicht gut genug gemacht worden sind."</p>
Strukturen	Bezieht sich einerseits auf das Vorhandensein und die Qualität von Strukturen (Meetingstrukturen, Projektmanagement, Koordination) und andererseits auf die Zuständigkeiten und die Rollenklarheit bezüglich der Aufgaben. Welche Aufgaben beinhalten eine Funktion, wo fangen sie an und wo hören sie auf?	<p>"Was natürlich dort an Problemen identifiziert worden ist, muss man ganz ehrlich sagen, da fehlte immer so ein bisschen der Lead auf dem Projekt dann."</p> <p>"Und bei uns ist es halt tendenziell teilweise eher so, es wird dann unregelmässig gemacht und wenn es gemacht wird, dann irgendwie so ein ausuferndes Meeting von zwei Stunden, wo Du nachher rausgehst und sagst, Du sorry, aber irgendwie hat nichts gebracht, ganz im Gegenteil."</p>
Führung	Aussagen zur Rolle der Führung in Bezug auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration.	<p>"Für mich fehlt einfach sehr viel an Prozessen und an Struktur und vor allem an Kommunikation auch aus dem Management."</p> <p>"Ich glaube das Problem ist, dass die Leute für ihr Arbeiten nicht zur Verantwortung gezogen werden. (...). Dass eben, die Leute nicht gerade stehen müssen für das was sie tun."</p> <p>"Solche Dinge, weil ich glaube dann sind die Leute auch recht offen. Wenn man sie einfach informiert. Es braucht nicht viel. Und wenn man sie auch wertschätzt."</p>
Kommunikation	Alle Aspekte, die sich auf den Austausch und die Weitergabe von Informationen und Wissen beziehen. Bezieht sich zudem auf die Kommunikation zum Lösen von Problemen oder Konflikten. Beinhaltet auch die Art und Weise der Kommunikation, wie beispielsweise der Respekt oder die Wertschätzung.	<p>«Die haben überhaupt nicht mit den Fachabteilungen gesprochen, was eigentlich die Idee ist.»</p> <p>"Da wurde sehr, sehr viel persönlich gesprochen miteinander und gemeinsam irgendwie entwickelt."</p> <p>"Ich finde auch häufig den Ton, der gewählt wird, extrem störend."</p>

Vertrauen	Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden innerhalb und auch über die Abteilungen hinweg. Sich auf Abmachungen und Informationen der anderen verlassen können. Bezieht sich auf Vertrauen zwischen Einzelpersonen.	"Und wenn dann eine Person dreimal die Sachen nicht schickt oder die Deadlines nicht einhält, dann hat das jetzt ja auch nichts mit persönlichem Vertrauen oder nicht zu tun, sondern dann hat man einfach das Gefühl, ok, jetzt was die Arbeit angeht ist das Vertrauen ein bisschen schwieriger."
Psychologische Sicherheit	Eine Atmosphäre, in der sich die Teammitglieder sicher fühlen, sich ehrlich mit ihren Ideen und Gedanken zu äussern ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Bezieht sich auf die geteilte Wahrnehmung des Teams in Bezug auf das Team.	"Und ich glaube, da muss einfach diese Offenheit innerhalb der Agentur muss dahinkommen, dass sich Leute halt einfach auch trauen, die Fragen zu stellen." "Wir sind offen, was auszuprobieren würde ich schon sagen."
Gemeinsame Ziele	Bezieht sich auf das Bestehen von gemeinsamen Zielen in der Organisation. Es geht um die Frage, ob diese bestehen und wie sie zustande gekommen sind. Beinhaltet auch Aussagen zum Thema Zielbild oder gemeinsame Vision.	"Und vor allem, wir arbeiten ja am Ende des Tages alle für den Kunden. Bedeutet, wir brauchen natürlich auch ein gemeinsames Ziel. Und nicht nur die Abteilungen für sich. Also klar gibt es natürlich dann, heruntergebrochen auf jede Abteilung eigene Ziele, aber aus meiner persönlichen Sicht fehlt so ein bisschen das Grosse und Ganze."
Autonomie und Handlungsspielraum / Ganzheitliche Aufgaben	Ausmass und Vorhandensein von Entscheidungsbefugnissen des Teams über alle für die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration notwendigen Ressourcen. Bezieht sich weiter auf die Ganzheitlichkeit von Aufgaben: Inwiefern beinhaltet die Teamarbeit planenden, steuernden und kontrollierende Elemente in den Tätigkeiten oder inwiefern werden Aufgaben arbeitsteilig ausgeführt.	"Wir haben da freie Hand. Also wenn wir finden, das und das sollte geändert werden, dann können wir das in den meisten Fällen auch problemlos umsetzen." "Das war eigentlich alles recht stark, ähm, herausformuliert, was eigentlich gemacht werden soll und Du musstest dann nachher eigentlich, musstest Du, wie nur abarbeiten."
Anreizsystem	Monetäres oder anderweitiges Anreiz- oder Belohnungssystem, welches auf Team- oder Einzelleistungen fokussiert.	"Um Leuten einen Anreiz zu geben, einen Bonus zu bezahlen, das ist dann der Führungsperson überlassen. Das sind individuelle Geschichten." "Die (aus verschiedenen Abteilungen) haben eine Flasche Sekt geöffnet und haben irgendwie angestossen darauf, dass sie das Kundenziel erreichen. Und das meine ich auch so ein bisschen mit Erfolgserlebnis, also das sind jetzt vielleicht nur kleine Aspekte, aber einfach den Raum ihnen geben, dass sie sich so ein bisschen vielleicht mitbeteiligen können."
Infrastruktur	Räumliche Begebenheiten, welche einen Einfluss auf die abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration haben können. Z.B. Die Anordnung der Büroräume oder Sitzplätze sowie zur Verfügung stehende Sitzungszimmer.	"Damit die schon mal nur nebeneinandersitzen und sich nicht über endlos lange Emails da die Köpfe einschlagen, sondern über den Tisch drüber miteinander sprechen können." "Aber es ist jetzt halt nicht so leicht, dass wir auch räumlich so getrennt sitzen. Da findet halt nicht noch wirklich einen Wissensaustausch oder so statt."
Tools	Informationssystem, damit die Teams über alle notwendigen Daten verfügen. Aussagen, die sich auf das Vorhandensein und die Eignung von elektronischen Zusammenarbeits-Tools beziehen.	" (...) die nutzen nochmal ein ganz anderes Tool. Und das kann es halt auch nicht sein, dass alle Abteilungen ein anderes Tool nutzen." "Aber das sind zum Beispiel so Sachen, die natürlich unsere Arbeit erleichtern würden, wenn Du natürlich ein Tool hast mit dem Du briefst und so weiter und so fort. Wo alle Prozessschritte mal wirklich eiwandfrei festgehalten sind, wäre das natürlich ein riesiger Vorteil. "
Hauptkategorie: Agile Arbeitsformen als Antwort		
Definition: Aussagen, welche sich auf die Merkmale von agilen Arbeitsformen beziehen und/oder Agilität erforderlich machen.		
Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele

Agile Methoden und Praktiken	Bezieht sich auf das Vorhandensein und die Kenntnisse der Mitarbeitenden über agile Methoden und Praktiken.	"Und das hat eigentlich gut funktioniert. Für einzelne Projekte, ich sag mal, wir hatten mal, nicht letztes Jahr, sondern davor für die McDonald Strategie war der (...) aus meinem Team, der ist da sehr interessiert an dieser Scrumnummer. Und der hat in so einer Light Form versucht das umzusetzen. Das ist glaube ich eigentlich eine ganz gute Nummer, wenn wir über Projektarbeiten sprechen. Ich sag jetzt mal Pitches, da geht es. Ich glaube für den Alltag ist es in einer Agentur zu viel."
Erfordernisse	Hinweise über Aufgaben, welche eine höhere Flexibilität im Unternehmen erfordern und somit agile Arbeitsformen erforderlich machen.	"Wir arbeiten hier in einer Branche, wo man flexibel auf neuen Input vom Kunden reagieren muss."

Anmerkungen:

Grün = Diese Subkategorien sind während des Codierprozesses induktiv dazugekommen.

Rot = Diese Subkategorien wurden während des Codierprozesses gelöscht, da keine Hinweise in den Transkripten, nicht zielführend für die Fragestellungen oder nicht trennscharf mit anderen Kategorien.

Anhang G

Handlungsempfehlungen für OMG

Handlungsempfehlungen für eine verbesserte abteilungsübergreifende Kooperation und Kollaboration bei OMG	
Kooperations- und Kollaborationsanforderungen	<p>Tägliche Routineaufgaben mit geringer Komplexität können weiterhin in kooperativer arbeitsteiliger Arbeitsweise ausgeführt werden. Bei allen Aufgaben, welche Kreativität erfordern und zeitkritisch sind, empfiehlt sich, diese in Kollaboration durchzuführen. Dafür braucht es regelmässige Austauschmeetings, bei welchen Inhalte gemeinsam entwickelt werden. Nur durch den frühen Einbezug der verschiedenen Spezialistinnen und Spezialisten durch den Client Service, kann das bestmögliche Resultat für den Kunden, die Kundin erreicht werden.</p> <p>Ein Pitch oder eine Jahresstrategie sind typische Aufgaben, welche die Kollaborationsanforderungen erfüllen. Aber auch im Alltag wird insbesondere bei unvorhergesehenen Änderungen, welche verschiedene Abteilungen betreffen, empfohlen, diese vermehrt in kollaborativer Arbeitsweise auszuführen. Auch hier empfiehlt sich, diese Besprechungen im Rahmen von persönlichen Meetings (keine Emails) durchzuführen. Es braucht ein Bewusstsein, dass die Übergänge zwischen den beiden Arbeitsmodi (gemeinsame Arbeitsphasen und Arbeitsteilung) fließend sind und es die entsprechende Flexibilität im Alltag braucht, vom einen in den anderen Modus zu wechseln. Aufgaben, welche Innovation erfordern, sollten in Gruppen- und individuelle Innovationsphasen unterteilt werden.</p>
Kommunikation	<p>Die wichtigste Empfehlung auf dem Weg zu einer verbesserten abteilungsübergreifenden Kooperation und Kollaboration, ist eine Verstärkung der persönlichen Kommunikation (weniger Emails) im Unternehmen. Es empfiehlt sich, bereits auf GL-Ebene eine häufigere und transparentere Kommunikation an die Mitarbeitenden bezüglich bevorstehender Änderungen, im Sinne einer Vorbildfunktion. Die zunehmende Spezialisierung und damit verbundene Arbeitsteilung erfordert einen erhöhten Koordinationsaufwand. Es wird allen Mitarbeitenden empfohlen, sich an den Schnittstellen besser zu koordinieren, was eine Verstärkung des persönlichen Austausches und die proaktive Weitergabe von Informationen, sowie den aktiven Einbezug aller beteiligten Parteien bedeutet. Kollaboration erfordert einen hohen Grad an Transparenz, um die Aufgaben und Aktivitäten der Beteiligten in ihrem Gesamtzusammenhang und im Hinblick auf den Kunden, die Kundin sehen zu können. Dies bedeutet, dass der vermutete zeitliche Mehraufwand von persönlichen Meetings in Kauf genommen werden muss. Insgesamt wird sich der Aufwand aber lohnen und am Schluss zu Zeitersparnissen und besseren Ergebnissen führen, da viele Arbeiten nicht doppelt erledigt werden müssen. Um spätere Umplanungen zu vermeiden, gilt es insbesondere, die jeweiligen Activation-Abteilungen für die Übersetzung der Strategie in die einzelnen Mediengattungen, möglichst früh im Prozess einzubeziehen. Dabei kommt einer respektvollen gemeinschaftlichen Arbeitsweise auf Augenhöhe eine wichtige Bedeutung zu.</p>
Führung	<p>Der Rolle der Führung kommt auf dem Weg hin zu einer verbesserten Kollaboration eine wichtige Bedeutung zu. Einerseits wird im Sinne einer Vorbildfunktion empfohlen, dass Führungskräfte selbst einen häufigen abteilungsübergreifenden Austausch vorleben, andererseits sollte diese Arbeitsweise bei den Mitarbeitenden von ihnen klar eingefordert werden. Da gerade der Erfolg von Kooperation mit der Klarheit der Aufgabenteilung einhergeht, sind Führungskräfte gefordert, klare Verantwortungsbereiche ihrer Mitarbeitenden zu definieren und entsprechende Leistungen auch einzufordern. Weiter sollten Führungskräfte den proaktiven Wissensaustausch in ihren Teams durch Vertrauen in andere Teams fördern, indem sie die Bereitschaft der Teammitglieder stärken, sich auf Informationen zu verlassen und diese aber auch an andere Teams weiterzugeben. Wenn die Mitarbeitenden das unterschiedliche Wissen und die Expertise anderer gegenseitig respektiert, wird die Bereitschaft, sich aufeinander zu verlassen, gestärkt. Führungskräfte sollten zudem mit ihren Teams offen über ihre Einsichten, Erfahrungen oder Bedenken hinsichtlich eines Projekts sprechen. Dieses Offenlegen von persönlichen Überzeugungen und gewonnen Erkenntnissen der Führungskraft vermittelt dem Team, dass es wichtig ist, sich auszutauschen und gibt den Teammitgliedern Sicherheit, sich selbst mit persönlichen Überzeugungen, Vermutungen, Einsichten, Bedenken zu exponieren.</p>
Fachliches Verständnis	<p>Es besteht ein grosser Bedarf an digitaler Weiterbildung im Unternehmen. Nur wenn ein gewisses fachliches Verständnis für die Tätigkeiten der Fachabteilungen besteht, wissen die Mitarbeitenden des Client Service, wo sie diese überhaupt einbeziehen können. Auch hier wird einen verstärkten persönlichen Austausch das Verständnis und das fachliche Wissen für den jeweils anderen Bereich fördern. Die Activation-Mitarbeitenden werden ein höheres Kundenverständnis entwickeln und die Client Service-Mitarbeitenden ein besseres Fachverständnis. Nur durch diese Überlappung kann der Graben der Spezialisierung überwunden werden. Ein weiterer möglicher Weg wäre, den Nachwuchs intern auszubilden oder neu eingestellte Mitarbeitende über verschiedene Abteilungen rotieren zu lassen, was eine spätere Rollenflexibilität ermöglichen würde.</p>
Strukturen	<p>Es wird empfohlen, die Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden mittels Jobdescriptions oder Rollen zu definieren und die Schnittstellen zu klären. Es besteht zudem ein grosser Bedarf an klaren Strukturen im Bereich Projektmanagement. Es empfiehlt sich, die Mitarbeitenden bezüglich Meetingstrukturen und Umgang mit Emails, Verteilern und «cc's» zu schulen. Um die Effizienz von Meetings zu erhöhen, sollten Traktanden und Protokolle mit verbindlichen Deadlines und To do's erstellt werden. In regelmässigen</p>

	nachfolgenden Kurzmeetings können erforderliche Anpassungen erfolgen und geprüft werden, ob man auf dem «richtigen Weg» ist, oder sich Anforderungen (z.B. seitens Kundschaft) verändert haben.
Vertrauen, Psychologische Sicherheit	Ohne Vertrauen und ein psychologisch sicheres Klima wird kein Wissensaustausch und damit keine Kooperation und Kollaboration zwischen den Abteilungen möglich sein. Den Führungskräften wird empfohlen, den proaktiven Wissensaustausch und das Vertrauen in andere Teams zu fördern, indem sie die Bereitschaft der Teammitglieder stärken, sich mit Ideen zu exponieren, Wissen zu teilen (vgl. Kategorie „Führung“) oder auch proaktiv nachzufragen. Führungskräfte können zudem «Vertrauensbrücken» bauen, indem sie ein «Team of Teams» bilden und Kollaborationsgemeinschaften mit anderen Abteilungen ins Leben rufen. Weiter empfiehlt es sich, auch Zusammenarbeitsthemen mit anderen Abteilungen regelmässig zu besprechen und sich gegenseitig Feedback zu geben. Regelmässig stattfindende Kurzmeetings helfen, eine Vertrauensbasis zu bilden, so dass auch kritische Themen angesprochen werden können.
Autonomie, Handlungsspielraum, ganzheitliche Aufgaben	Es wird empfohlen, den Mitarbeitenden welche abteilungsübergreifend zusammenarbeiten, eine hohe Autonomie in Bezug auf die Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Gerade bei einem Pitchprozess, welcher eine hohe Kollaboration erfordert, ist es wichtig, dem Team und den definierten Rollen (z.B. Pitchlead) die volle Verantwortung für das Ergebnis zu überlassen. Dies hat eine motivationsförderliche Wirkung. In Anbetracht der hohen Spezialisierung und der damit verbundenen Aufgabenteilung bei OMG, bekommt das Kriterium „Ganzheitliche Aufgaben“ eine umso wichtigere Bedeutung. Je mehr planende, steuernde und kontrollierende Aspekte einer Aufgabe dem Team überlassen werden, desto eher wird es motiviert sein und Verantwortung übernehmen. Dies beinhaltet beispielsweise, dass sich Mitarbeitende selbst für einen Pitch melden können, dass die Ziele und Vorgehensweisen innerhalb des Prozesses gemeinsam entwickelt werden, dass Abstimmungen mit anderen Abteilungen ad hoc möglich und durch das Team zu entscheiden sind und dass das Team Zugang zu Feedback bezüglich der Zielerreichung, beispielsweise in Form von Kennzahlen oder Kundenbewertungen hat. Hier empfiehlt es sich dringend, als Team auch Feedbackgespräche bezüglich der Ergebnisse und der Zusammenarbeit im Projekt zu führen und Kampagnenrückbetrachtungen gemeinsam zu machen. Gerade die Activation-Mitarbeitenden sind teilweise weit weg von der Kundschaft und brauchen Feedback, um ihre Arbeit als motivationsförderlich und nicht als ein „Abarbeiten“ und „Dienst nach Vorschrift“ zu erleben. Hier empfiehlt es sich insbesondere für den Client Service, die Activation-Mitarbeitenden mehr einzubeziehen, Aufgaben gemeinsam zu entwickeln und Kundenfeedback an diese weiter zu geben. Auch Erfolge sollten gemeinsam gefeiert werden. Es braucht Überlappungen und eine gewisse Rollenflexibilität an den Schnittstellen, um der hohen Arbeitsteilung entgegenzuwirken. Nur so werden die verschiedenen Abteilungen ein besseres Verständnis für das „grosse Ganze“ bei OMG entwickeln, was wiederum zu einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit führen wird.
Gemeinsame Ziele	Bei Aufgaben mit geringem Strukturierungsgrad, wie einem Pitch oder einer Jahresstrategie, empfiehlt es sich, dass ein Team seine Ziele für das Projekt selbst aushandelt. Dies führt dazu, dass sich die Teammitglieder viel eher mit den Zielen identifizieren werden. Ziele sollten im Projekt aufgrund des dynamischen Umfeldes jedoch immer nur für kurze Zeithorizonte gesetzt werden. Sie sollten konkret und messbar sein. Danach sollte einen Rückblick mit Feedback und Verbesserungsvorschlägen und neuen Zielen erfolgen. Um sich bei solchen Prozessen fortlaufend abzugleichen empfehlen sich tägliche Kurzmeetings, um eine häufige und enge Kommunikation über die Klarheit des gemeinsamen Ziels und allfällige Änderungen abzugleichen und zu koordinieren. Es empfiehlt sich die Entwicklung eines übergeordneten Zielbildes oder einer gemeinsamen Vision bei OMG. Worin besteht der gemeinsame Zweck („Purpose“)? Das wird den Mitarbeitenden als Orientierungsrahmen bei hohen Flexibilitätsanforderungen helfen und ihnen Sicherheit geben, wohin die Reise gehen soll. Anpassungen im Unternehmen sollten auf dieses Zielbild abgestimmt sein. OMG wird dadurch an Kontur gewinnen und zukünftige Änderungen werden stärker mitgetragen. Ein solches Zielbild sollte emotional, einfach verständlich, vorstellbar, kurz und prägnant und auf die Organisation zugeschnitten sein.
Infrastruktur (Räumlichkeiten)	Wo möglich empfiehlt sich eine grössere Durchmischung von Client Service und Activation-Teams. Die räumliche und personelle Restrukturierung wie sie kürzlich im Digitalbereich umgesetzt wurde, wird dem Team durch die räumliche Nähe helfen, sich besser abzustimmen und mehr miteinander zu kommunizieren. Zudem wird dadurch das Verständnis für die Gesamtaufgabe (A-Z) gefördert. Eine solche Veränderung wird Konflikte und Widerstand mit sich bringen und erfordert zu Beginn einen hohen Abstimmungsbedarf. Dies ist völlig normal und bedeutet nicht, dass die Entscheidung falsch war. Umso wichtiger bei solchen Veränderungen ist es, die Mitarbeitenden zu begleiten. Die Führungskräfte sind gefordert präsent zu sein und den Sinn der Veränderung noch viel häufiger als sonst zu kommunizieren und ein offenes Ohr für auftauchende Probleme der Mitarbeitenden zu haben.
Tools	Es wird eine einheitliche Nutzung von Kollaborationstools über alle Abteilungen hinweg empfohlen. Tools sollten eine Unterstützung sein und keinen zusätzlichen Aufwand bedeuten. Es empfiehlt sich, wo nötig Schulungen durchzuführen und zu kommunizieren, mit welchen Tools gearbeitet werden soll. Um dies zu erreichen, empfiehlt sich eine übergeordnete Koordination zur Bedarfsermittlung und Umsetzung der Schulungen.
Anreizsystem	Das Bonussystem sollte nach konkurrierenden Zielen überprüft werden, um nicht einen internen Wettbewerb zwischen den Abteilungen zu fördern. Vielmehr sollte einen Anreiz bestehen, vermehrt abteilungsübergreifend zu kollaborieren. Es empfiehlt sich, vermehrt auf Gruppen- statt auf Individuelleistungen zu setzen und diese entsprechend zu honorieren.