

Einfluss von Diversität in Teams auf die Innovation in Unternehmen

Welchen Einfluss hat die Diversität in Teams auf die Innovation in einem Unternehmen?



Autorin:
Jenna Amstutz

Praxispartner:
AXA Versicherungen AG

Begleitung:
Prof. Dr. Oliver Rack

Abbildung I. Titelbild Wortwolken (eigene Darstellung). Zugriff am 5.6.2018. Verfügbar unter <https://www.wortwolken.com/>

Einfluss von Diversität in Teams auf die Innovation in Unternehmen

Welchen Einfluss hat die Diversität in Teams auf die Innovation in einem Unternehmen?

Autorin:

Jenna Amstutz

Begleitung:

Prof. Dr. Oliver Rack

Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

Praxispartnerin:

Yvonne Seitz-Strittmatter, Head Diversity & Employer Attractiveness

AXA Versicherungen AG

Paulstrasse 9, 8400 Winterthur

Danksagung

Herzlich möchte ich mich bei all jenen Personen bedanken, die mich während der Erstellung meiner Bachelor-Thesis begleitet und unterstützt haben. Ein ganz besonderer Dank geht dabei an Herr Prof. Dr. Oliver Rack. Von seinen wertvollen Inputs konnte ich viel in methodischer und konzeptioneller Hinsicht lernen. Die Anmerkungen haben meine Bachelor-Thesis bereichert. Vielen Dank auch an Yvonne Seitz-Strittmatter für die Möglichkeit, die AXA nochmals aus einer anderen Perspektive kennenzulernen. Abschliessend möchte ich mich bei der Schadenabteilung Personenversicherung und insbesondere bei Doris Mutzner für ihre grosse Hilfe und Unterstützung bedanken.

Ein grosser Dank gilt ebenfalls den Personen, die meinen Fragebogen ausgefüllt und sich für die Interviews zur Verfügung gestellt haben.

Abstract

Unternehmungen befinden sich durch die Globalisierung sowie den technologischen Fortschritt in einem komplexen Umfeld (Christensen, 2003). Von den Unternehmungen ist ein hohes Mass an Innovation gefragt. Hierbei kommt die Diversität der Mitarbeitenden in Organisationen ins Spiel (Krisor & Köser, 2016). Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, zu untersuchen, ob die Diversität in Teams einen Einfluss auf die Innovation hat. Zu diesem Zweck wurde die folgende Forschungsfrage gestellt: Welchen Einfluss hat die Diversität in Teams auf die Innovation in einem Unternehmen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine Onlinebefragung mit 15 Teams sowie zur Vertiefung halbstandardisierte Interviews mit Fachpersonen durchgeführt. Die quantitative Untersuchung konnte keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Innovation, Diversität, Commitment und Führungsstil feststellen. Die Interviews zeigten auf, dass die Führungskraft als Vorbild für Innovation agiert. Ebenfalls erwies sich, dass Ideen und Engagement in der Organisation bezüglich Innovation vorhanden sind.

Auf dieser Grundlage ist es empfehlenswert, die Führungskräfte für Innovation zu sensibilisieren, die Mitarbeiter partizipativ einzubinden und ihnen Raum für Innovation zu bieten.

Schlüsselwörter: Innovation, Diversität, Bildungsdiversität, Altersdiveristät, Genderdiversität

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang): 87'789

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Ausgangslage.....	2
3.	Forschungsstand zu Innovation und Diversität	4
4.	Theoretische Grundlage	7
4.1	Diversität	7
4.1.1	4 Layers of Diversity	7
4.1.2	Geschlechterdiversität	9
4.1.3	Altersdiversität	9
4.1.4	Bildungsdiversität	9
4.1.5	Diversity Management.....	9
4.1.6	Diversityüberzeugungen / Diversity Beliefs.....	10
4.2	Team.....	11
4.3	Innovation.....	11
4.3.1	Innovationsmodell	13
4.4	Transformationale Führung	14
4.5	Commitment.....	14
4.5.1	Das Drei-Komponenten-Modell	15
5.	Fragestellung und Hypothesen	16
6.	Methodisches Vorgehen	17
6.1	Forschungsdesign	17
6.2	Quantitativ	18
6.2.1	Stichprobenplanung	18
6.2.2	Aufbau Fragebogen.....	18
6.2.3	Durchführung	19
6.3	Qualitativ	19
6.3.1	Aufbau Interviewleitfaden	19
6.3.2	Durchführung	19
7.	Auswertung	20
7.1	Auswertung quantitativ	20
7.1.1	Charakterisierung der Stichprobe	20
7.1.2	Blau-Index nach Blau (1977)	20
7.1.3	Deskriptive Statistiken	21
7.1.4	Hypothese 1 – Innovation.....	22
7.1.5	Hypothese 2 – Commitment	24
7.1.6	Hypothese 3 – Führung.....	25
7.3	Auswertung qualitativ	28
7.3.1	Phase 1 und 2	28
7.3.2	Phase 3 und 4	29
7.3.3	Phase 5 und 6	29
7.3.4	Phase 7.....	29
7.3.5	Auswertung pro Kategorie	30
7.3.6	Commitment.....	30
7.3.7	Innovation	30
7.3.8	Führung.....	32
7.3.9	Diversität	32
8.	Diskussion	33
8.1	Quantitativ	33
8.2	Qualitativ	34
9.	Handlungsempfehlungen.....	36

10. Fazit und Ausblick	38
11. Literaturverzeichnis	39
12. Abbildungsverzeichnis	43
13. Tabellenverzeichnis	43
14. Anhang.....	44
A Anhang: Fragebogen	44
B Anhang: Interviewleitfaden.....	48
C Anhang: Auszug aus der Transkription	49
D Anhang: Kategoriensystem	50

1. Einleitung

Innovation und Diversität, auch Diversity genannt, sind momentan ein viel diskutiertes Thema. Es bringt nicht nur eine Vielzahl von empirischen Studien hervor, sondern prägt massgeblich, wenn es um die Zukunft und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geht. Aktuell befinden sich Unternehmen durch die zunehmende Globalisierung, dem rasanten Know-How-Zuwachs sowie den technologischen Fortschritten in einem komplexen Umfeld, das durch Wettbewerbsdruck geprägt ist (Christensen, 2003). Die neuen Megatrends führen dazu, dass sich die Arbeitswelt immer schneller wandelt und noch agiler werden muss. Dies fordert von den Unternehmungen ein neues und hohes Mass an Innovation sowie schnelle Erkennung und Erschliessung von neuen Märkten, damit die Unternehmungen ökonomisch beständig bleiben können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es eine Möglichkeit, bei der Diversität der Mitarbeitenden anzusetzen. (Krisor & Köser, 2016). Die europäische Bevölkerung setzt sich zunehmend heterogen zusammen in Bezug auf Nationalität, Religion, Gender und sexuelle Orientierung. Nicht nur Organisationen und Unternehmen profitieren von dieser Heterogenität, auch die gesamte Gesellschaft erfährt diese Innovationskraft (Page, 2008).

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird am Beispiel der AXA Versicherungen, nachfolgend AXA genannt, der Einfluss von Diversität in Teams auf die Innovation in Unternehmen geprüft. Ziel dieser Untersuchung ist es, anhand von bestehenden Teams innerhalb der AXA, Einflussfaktoren in Bezug auf die Innovation einer Unternehmung zu erfassen. Durch die Sammlung von Praxisbeispielen werden konkrete Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, die die Innovation durch Diversität fördern. Im folgenden Kapitel wird die Ausgangslage genauer erläutert. In Kapitel 3 wird der Forschungsstand zum Thema Diversität und Innovation dargestellt. Das Kapitel 5 umfasst die Fragestellung und Hypothesen der vorliegenden Arbeit. Das dazwischenliegende Kapitel ist dem Theorieteil gewidmet, der nebst der Begriffsbestimmung relevante Konzepte und Modelle aufgezeigt. Im weiterführenden Kapitel werden die quantitativen sowie die qualitativen Methoden vorgestellt und das Vorgehen erläutert. In Kapitel 7 werden die Hypothesen überprüft anhand von statistischen Auswertungen und Experten-Interviews. Die Ergebnisse werden in Kapitel 8 diskutiert. Im Anschluss sind in Kapitel 9 Handlungsempfehlungen für AXA Versicherungen AG formuliert. Zum Schluss dieser Arbeit sind meine Schlussfolgerungen festgehalten und es wird ein Ausblick auf weitere Forschung gezeigt.

2. Ausgangslage

Die AXA gehört zu der weltweit tätigen AXA Group. Sie ist der führende Versicherer auf dem Schweizer Versicherungsmarkt. Die AXA ist ein Allbranchenversicherer mit Hauptsitz in Winterthur. In der Schweiz arbeiten rund 4300 Menschen aus über 40 verschiedenen Nationen in mehr als 100 verschiedenen Jobbildern. Im Vertriebskanal sind dabei rund 2600 Mitarbeitende in 277 selbständigen Agenturen und Generalagenturen tätig. Die AXA verfügt über den Award „Best Global Brand“, der die Top 50 Unternehmungen weltweit auszeichnet. Zudem ist die AXA mit den Labels „Prädikat Familie UND Beruf“ sowie „Friendly Workspace“ zertifiziert (AXA Versicherungen AG, 2017). Im Jahr 2017 erreichte die AXA den zweiten Rang des sogenannten „Diversity Index“, der von der Hochschule Luzern ausgewertet wird. Dabei wurden mehr als 37 Unternehmen in der Schweiz hinsichtlich der Umsetzung von Diversity Management¹ gemessen (Ratmoko, 2017).

Im Jahr 2008 wurde das Diversity-Programm bei der AXA ins Leben gerufen (Zumach, 2016). Seit dem Jahr 2012 ist unter anderem das Thema Diversity, das Achten von Vielfalt, im Personalbild der AXA verankert (von Gunten, 2013). Unter Diversity versteht man bei der AXA, die Vielfalt der Mitarbeitenden bestmöglich zu nutzen. Aus den diversen Stärken will man möglichst verschiedene Blickwinkel zusammenführen. Die AXA vertritt die Überzeugung, dass dadurch umfassendere Lösungen erarbeitet werden können. Daher ist es der AXA ein Anliegen, innerhalb der Unternehmung über diese Vielfalt zu verfügen. Diese gewollte Heterogenität bezieht sich auf Generationenvielfalt, Genderdiversity sowie die vielfältige Team-Zusammensetzung. Gemäss Seitz-Strittmatter werden diese Komponenten in Bezug auf die Digitalisierung immer wichtiger (Zumach, 2016).

Ebenso wie die meisten Branchen sind die Versicherungen von der Digitalisierung stark betroffen. Durch die Digitalisierung werden sich daher viele Prozesse innerhalb der AXA fundamental verändern. Die Analyse von Daten sowie deren Verwertung sind zentral für die Versicherungsbranche. Durch neue Technologien bietet sich die Möglichkeit, Lösungen für neuere Versicherungsprodukte zu erarbeiten. Des Weiteren zeigen sich aufgrund des technischen Fortschrittes

¹ Vergleiche Kapitel 4.1.3

neue Mitbewerber auf dem Versicherungsmarkt (SVV, 2017). Gründe dafür sind, dass sich Prozesse sowie Kundenbedürfnisse generell ändern und neue Kunden- und Versicherungslösungen gefragt sind (EY, 2016). Durch die Digitalisierung werden die Abläufe der Beratung, des Vertriebs sowie der Schadensbearbeitung stark verändert (SVV, 2017).

Digitalisierung ist innerhalb der AXA ein zentrales Thema und betrifft sämtliche Unternehmensbereiche, so auch die Abteilung Human Resources. Aufgrund von Big Data oder Social Media verändern sich beispielsweise Bewerbungsprozesse oder das Wissensmanagement (Schürch, 2014).

Die Digitalisierung des Kerngeschäfts ist in vollem Gange und dabei fokussiert sich die AXA auf einige Top-Themen. Aufgrund des besonderen Fortschrittes gewann die AXA den silbernen „Digital Transformation Award“ an den Best-of-Swiss-Web Awards im Jahr 2017. Durch die Internationalität des Konzerns besteht bereits ein gut positioniertes Innovationssystem. So verfügt die AXA Gruppe über ein sogenanntes AXA Lab in San Francisco. Nahe dem Silicon Valley werden dort neuste technologische Trends und Geschäftsmodelle evaluiert, um mögliche Chancen und Kooperationen frühzeitig zu erkennen. Im Date Innovation Lab (Paris und Asien) und in der Schweiz mit dem AXA Tech Advanced Engineering Lab in Lausanne (EPFL Campus) wird auf Projektbasis zusammengearbeitet und der Zugang zu Expertenwissen konkret genutzt. Gemäss Meier, Chief Information Officer (ICO) der AXA Versicherung, wird Innovation bei der AXA grossgeschrieben und es wird als Aufgabe angesehen, den Innovationsplatz Schweiz zu stärken und die Digitalisierung gemeinsam mit anderen Unternehmen voranzutreiben. Daher engagiert sich die AXA in diversen Projekten wie beispielsweise „DigitalSwitzerland“, „Kickstart Accelerator“ oder „Finance2.0“. Die AXA verfügt dafür über einen eigenen Geschäftsbereich, dem sogenannten Innovation Management, das sich auf kundenorientierte Innovationen konzentriert. Eine ebenso wichtige Rolle spielt dabei „Entrepreneurship“. Dieses globale Innovationsprogramm soll die Mitarbeitenden ermutigen, sich selber innovativ zu engagieren (SVV, 2017).

Da sich die Welt inmitten einer digitalen Transformation befindet, wird die Innovationskraft für eine Unternehmung immer wichtiger (Christensen, 2003). Ziel der beiden Fokusthemen Innovation und Diversität ist es, die personellen Ressourcen optimal zu nutzen, damit die Digitalisierung eine positive Veränderung für die Unternehmung darstellt. Damit diese Transformation erfolgreich ist, ist das Ziel, mit der Vielfältigkeit der Mitarbeitenden möglichst innovativ umzugehen. Aufgrund dieser Ausgangslage wird der Einfluss von Diversität in Teams auf die Innovation der AXA untersucht.

3. Forschungsstand zu Innovation und Diversität

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei den Fokusthemen Innovation und Diversität um brandaktuelle Themen. So hat die Empirie bereits mehrere Untersuchungen und Forschungen durchgeführt, daher gibt es einige Studien zu diesen Themen (Christensen, 2003).

Laut Kearney (2013) kann die Frage nach dem Zusammenhang von Innovation und Diversität auf drei verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Auf der Ebene der Organisation, auf der Ebene der Abteilung und auf der Ebene der einzelnen Teams oder Teamprozesse, wie beispielsweise Kommunikation oder Konfliktmanagement. In dieser Arbeit liegt der Hauptfokus hauptsächlich auf der Ebene des Teams. Auf der Ebene der Organisation fand beispielsweise Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick (2004) heraus, dass innerhalb der Bankbranche kulturelle und geschlechterbezogene Diversität nicht signifikant mit der Innovationskraft korreliert. Zu beachten ist, dass die Untersuchung ausschliesslich auf der Managementebene und nicht auf Stufe sämtlicher Mitarbeitenden durchgeführt wurde. Zurzeit lässt sich aus wissenschaftlicher Sicht noch nicht beantworten, wie Diversität innerhalb von grossen Unternehmungen mit Innovation korreliert. Die Mitarbeitenden interagieren nicht alle miteinander, viele sind sich nur flüchtig oder gar nicht bekannt. Man geht davon aus, dass es Drittvariablen geben muss, die sowohl die Diversität als auch die Innovationskraft einer Organisation positiv (oder negativ) beeinflussen. In der Empirie liegen vor allem auf der Ebene des Teams Einzelbefunde sowie Metaanalysen vor, die den Zusammenhang zwischen Innovation und Diversität ausreichend aufzeigen (Kearney, 2013).

Verschieden Metaanalysen der vergangenen Jahre (beispielsweise Joshi und Roh, 2009 oder van Dijk, van Engen und van Knippenberg (2012) kommen zum Schluss, dass der Zusammenhang zwischen der Teamdiversität und der Teamleistung durchschnittlich nahe Null liegt. Diverse Einzelstudien widersprechen oftmals den Befunden der Metaanalyse (Kearney, 2013). In Bezug auf Innovation und Diversität sind zwei Metaanalysen von Hülsheger, Anderson und Salgado (2009) sowie van Dijk et al. (2012) von grosser Bedeutung. Diese befassen sich explizit mit dem Zusammenhang zwischen Innovation und Diversität. Die Metaanalysen von Hülsheger et al. (2009) bestätigen tendenziell den Befund, dass es einen Zusammenhang zwischen Innovation und Diversität gibt.

Die Metaanalyse von Hülsheger et al. (2009) umfasst 598 Teamstudien und 10 Einzelstudien. Dabei wird in der Metaanalyse in zwei Diversitätskategorien aufgeteilt: Einerseits auf die aufga-

benbezogene Diversität, die beispielsweise fachliche Spezialisierung und Zugehörigkeit der Organisation umfasst, andererseits auf die demografische Variable, die beispielsweise Alter, Geschlecht und Ethnizität umfasst. Die Hypothesen, dass aufgabenbezogene Diversität einen positiven Zusammenhang mit Innovation aufweist und dass eine negative Beziehung zwischen Innovation und der demografischen Variablen herrscht, wurden in der Metaanalyse untersucht. Aufgrund der Befunde konnte keine allgemein gültige Signifikanz zwischen Innovation und aufgabenbezogener Diversität festgestellt werden. Der Effekt ist gemäss Hülshager et al. (2009) auf bestimmte Rahmenbedingungen zurückzuführen und daher nicht generalisierbar.

Die Metaanalyse von van Dijk et al. (2012) basiert auf Ergebnissen aus 146 Studien und insgesamt 612 Effektstärken. Dabei unterscheidet van Dijk et al. (2012) zwischen drei Hauptdiversitätsdimensionen: Demografische Diversität, die beispielsweise Alter, Geschlecht sowie Bildungsniveau umfasst. Hinzu kommen die aufgabenbezogene Diversität, die beispielsweise die Organisationszugehörigkeit und fachliche Spezialisierung beinhaltet, und die Deep-Level Diversity, die Aspekte wie Persönlichkeit, Werte und Einstellungen berücksichtigt. Über die 3635 befragten Teams konnten 29 einzelne Effektgrößen in Bezug auf Diversität untersucht werden. Zwischen demografischer Diversität und Innovation lagen die Korrelationen der Befunde zwischen $r = 0.17$ bis $r = 0.42$. Der Zusammenhang von aufgabenbezogener Diversität konnte mit $r = 0.09$ und bei der Dimension Deep-Level Diversity $r = 0.10$ belegt werden.

Die Befunde der Metaanalysen von Hülshager et al. (2009) und van Dijk et al. (2012) zeigen zusammenfassend, dass der Zusammenhang zwischen aufgabenbezogener Diversität und Innovation stärker ist als zwischen demografischer Diversität und Innovation. Im Allgemeinen sind die Effektgrößen eher gering oder sogar oftmals nahe Null. Zu beachten ist, dass für die Diversitätsvariablen, Stand heute, nicht genügend Befunde vorliegen, um den Zusammenhang zwischen Diversität und Innovation umfassend zu beurteilen. Als letzter Punkt ist zu beachten, dass es für jede Diversitätsdimension sowohl eine negative wie auch eine positive Korrelation mit Innovation gibt, daraus lässt sich gemäss Kearney (2013) schlussfolgern, dass die Moderationsvariablen zwingend zu untersuchen sind, um die Beziehung zwischen Innovation und Diversität besser verstehen zu können (Kearney, 2013).

In weiterführenden Untersuchungen zu den Moderationsvariablen zeigen sich folgende Befunde: Shin und Zhou (2007) konnten bestätigen, dass sich der transformationale Führungsstil positiv auf die Innovation im Team auswirkt. Eine hoch ausgeprägte transformationale Führung hat einen positiven Einfluss auf die Innovation. Daher hat eine tiefe Ausprägung dieses Führungsstils

zur Folge, dass sich dies negativ auf die Innovation auswirkt. Die Studie bestätigt die Theorie der transformationalen Führung nach Bass und Riggio (2006), die ebenfalls ermittelte, dass diese einen positiven Einfluss auf die Innovation in Teams hat. Nebenbei hat der transformationale Führungsstil noch andere positive Effekte, die beispielsweise höhere Arbeitszufriedenheit oder eine Reduktion der Fluktuationsrate zur Folge haben. Teammitglieder werden durch gemeinsame Ziele dazu bewegt, ihr Potenzial und ihre Energie zu bündeln, um beides zielorientiert einzusetzen. Sich verpflichtet und verbunden zu führen, ist nicht nur motivierend, sondern vermittelt auch ein Gefühl der Verantwortung (West & Anderson, 1996). So konnte die Metaanalyse von Hülshager et al. (2009) zeigen, dass Teammitglieder, die sich gemeinsam einer Vision verpflichtet fühlen, einen positiven Einfluss auf die Innovation im Team haben. Mit einer Korrelation von $r = 0.47$ wird ein mittlerer bis starker Effekt nach Cohens (1992) nachgewiesen.

Aufgrund der oben genannten Befunde werden die Themen Führungsstil und Commitment in Bezug auf Diversität genauer in der vorliegenden Arbeit untersucht. Es werden ausschliesslich drei Dimensionen von Diversität, nämlich Alterdiversität, Bildungsdiversität und Geschlechterdiversität, beleuchtet.

4. Theoretische Grundlage

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welches die zentralen Begrifflichkeiten und ihre Bedeutung in dieser Arbeit sind. Wichtige Modelle und Konzepte bezüglich Innovation und Diversität werden vorgestellt und erklärt.

4.1 Diversität

Von Diversität gibt es keine allgemein gültige Definition (Wegge & Schmidt, 2015). Der Begriff Diversity stammt aus der englischen Sprache und bedeutet so viel wie Diversität, Heterogenität oder Vielfalt (Franken, 2015). Für die vorliegende Arbeit wird folgende Definition von van Knippenberg und Schippers (2007) verwendet, die Diversität wie folgt beschreibt: A characteristic of social grouping that reflects the degree to which objective or subjective differences exist between group members. (S.516) Diversität ist als ein Sammelbegriff für Unterscheidungsmerkmale von Menschen zu verstehen (Franken, 2015).

4.1.1 4 Layers of Diversity

Die Diversitätsforschung bedient sich oftmals an dem Diversitäts-Modell 4 Layers of Diversity, das sich etabliert hat. Entwickelt wurde das Modell von der amerikanischen Unternehmensberatung Gardenwatz und Rowe (Rosken, 2016). Dabei spielen die vier Ebenen Persönlichkeit, innere Dimension, äussere Dimension und organisatorische Dimension die zentrale Rolle des Modells. Das Modell mit seinen vier Kreisen ist in Abbildung 1 zu sehen (Gardenswartz & Rowe 1995; zitiert nach Franken, 2015, S. 23)

Der innerste Kreis beinhaltet die Persönlichkeit des Individuums, Hier werden die Aspekte thematisiert, die sich als persönlicher Stil einer Person beschreiben lassen. Mit dem zweiten Kreis, den inneren Dimensionen oder auch Kerndimensionen genannt, werden die Aspekte angesehen, die von einer Person relativ über die Zeit stabil wahrgenommen werden können, zum Beispiel Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, geistige sowie körperliche Fähigkeiten, Ethnizität oder auch soziale Aspekte. Diese Kerndimensionen sind in der Schweiz beispielsweise in der Bundesverfassung und im Gleichstellungsgesetz verankert. Der äussere und dritte Kreis umfasst Faktoren, die relativ veränderbar sind. Darunter fallen zum Beispiel Gewohnheiten oder auch Berufserfahrung. Eine Ausnahme wird dabei bei den Faktoren Religion und Weltanschauung gemacht, da diese nicht jederzeit freiwählbar sind und ein rechtliches Verbot der Benachteiligung besteht. Hingegen sind beispielsweise Wohnort, Familienstand oder Freizeitaktivitäten frei bestimmbar.

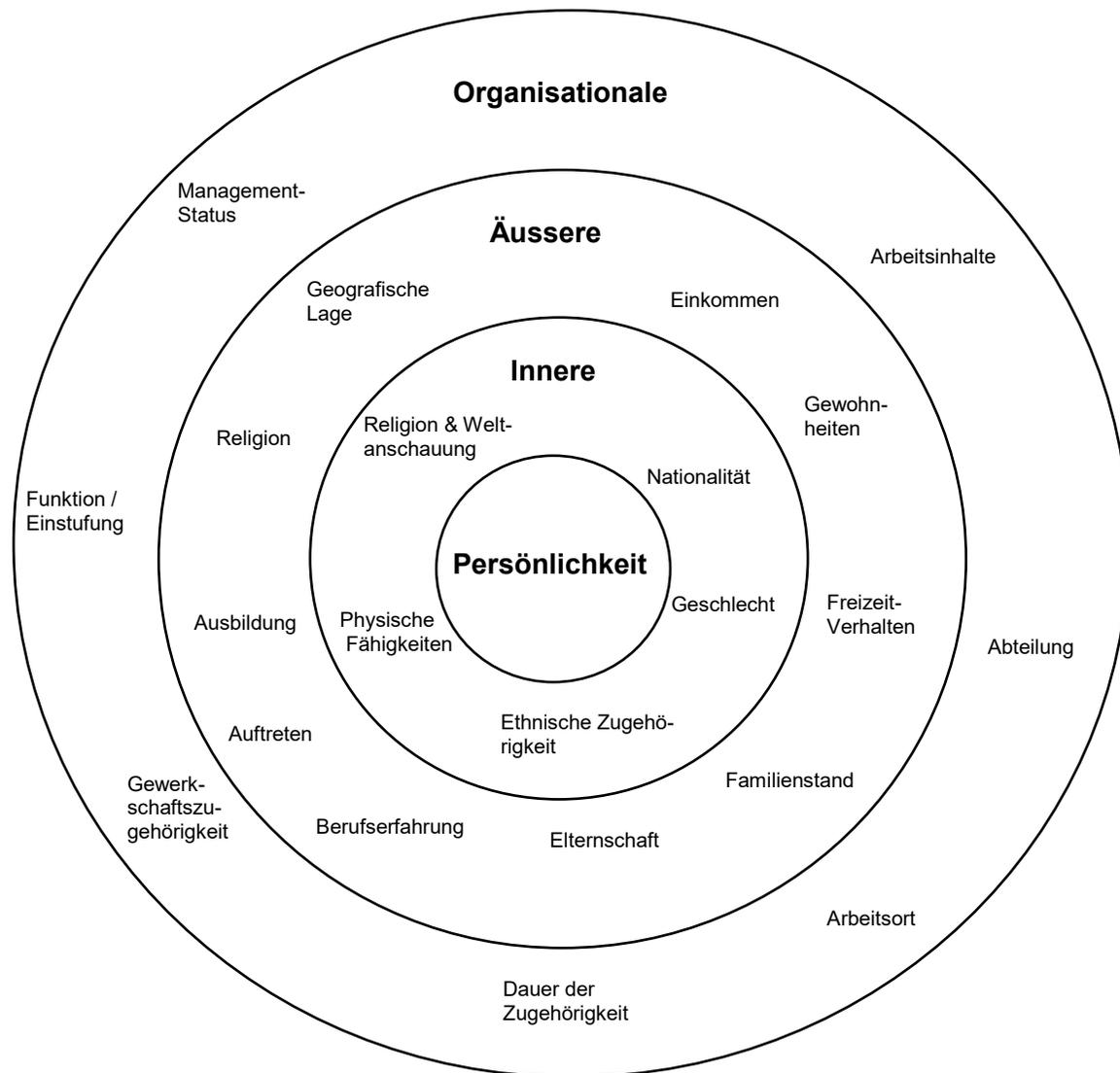


Abbildung 1. 4 Layers of Diversity in Anlehnung an das Modell nach Gardenwatz und Rowe (1995)

Der vierte und äusserste Kreis umfasst organisatorische Dimensionen. Diese Aspekte umfassen die Art der Zugehörigkeit innerhalb einer Unternehmung oder einer Institution. Beispielsweise die Studienrichtung, die Einstufung oder die Funktion.

Nachfolgend wird auf die einzelnen Formen der Diversität noch spezifischer eingegangen, da diese zentral für die anschliessenden Untersuchungen sind (Gardenswartz & Rowe 1995; zitiert nach Rosken, 2016, S. 64-65)

4.1.2 Geschlechterdiversität

Die Geschlechter- oder auch Genderdiversität ist vor allem durch politische Diskussionen über Frauenquoten im Management populär geworden. Diese Dimension befasst sich mit Chancengleichheit für beide Geschlechter und ist für Frauen wie auch für Männer gleichermaßen relevant. Beispiele dafür sind die Kinderbetreuung und Teilzeitjobs für Männer (Franken, 2015).

4.1.3 Altersdiversität

Dadurch dass ein zunehmend demografischer Wandel stattfindet, gewinnt die Diversitätsdimension Alter, oder auch Altersdiversität genannt, immer mehr an Bedeutung für Organisationen. Dieses Merkmal ist oftmals im Fokus von vielen Untersuchungen in Bezug auf Diversität. Es kann gesagt werden, dass der Altersdurchschnitt in Organisationen tendenziell steigt. Um die verschiedenen Altersgruppen zu charakterisieren wird oft die Struktur innerhalb der Organisation analysiert und Bedürfnisse und Eigenschaften den verschiedenen Generationen zugeschrieben. Die Dimension Altersdiversität befasst sich demnach mit den Schwerpunkten Altersstruktur, Alters- und Generationengruppen, Anforderungen der Generationen, Zusammenarbeit in altersgemischten Teams sowie altersgerechter Beschäftigung (Franken, 2015).

4.1.4 Bildungsdiversität

Eine weitere Form von Vielfalt in Teams ist die Bildungsdiversität. Unter Ausbildungsdiversität wird die Unterschiedlichkeit von Bildungsniveaus und Ausbildungshintergründen innerhalb eines Teams verstanden (Stampfli, 2010). Shin und Zhou (2007) erforschten beispielsweise den Zusammenhang zwischen der Ausbildungsdiversität der Mitarbeitenden sowie der Teamkreativität.

4.1.5 Diversity Management

Der Ansatz des Diversity Management stammt ursprünglich aus Amerika und verbreitete sich seit den 1990er Jahren auch innerhalb von Europa (Vedder, 2011). Dabei liegt der Fokus in Organisationen auf der Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden, die meistens in folgenden Hauptdimensionen unterschieden werden: Geschlecht, Alter, kultureller Hintergrund, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung (Göbel, 2011). Im Bereich Human Resource Management ist das Ziel, das Potenzial der Mitarbeitenden besser zu erkennen. Diversity Management wird als Konzept für einen bewussten Umgang mit Diversität in der Unternehmung angesehen, die als Teil der Unternehmensstrategie angesehen werden kann.

Diversity Management hat einige positive wirtschaftliche und soziale Auswirkungen auf eine Organisation. So kann dies bedeuten, dass die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird. Weiter kann

dies für den Arbeitgeber imagefördernd sein oder die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft erhöhen (Franken, 2015).

4.1.6 Diversityüberzeugungen / Diversity Beliefs

Der Begriff Diversityüberzeugung, oder auch Diversity Beliefs genannt, wurde von van Knippenberg und Haslam (2003) eingeführt (Dick & Stegmann, 2016). Die so genannten Diversity Beliefs besagen, dass sich eine positive Einstellung in Bezug auf Diversität positiv auf die Leistung innerhalb einer Gruppe auswirkt. Die Überzeugungen der Gruppenmitglieder wirken als Moderatoren in Bezug auf die Bewältigung der Aufgaben. Vielfalt kann als Merkmal angesehen werden, das das eigene Team von einem anderen Team abgrenzt. Dies wiederum verstärkt die Identifikation mit dem eigenen Team. Wenn ein Teammitglied eine positive Diversityüberzeugung hat, sollte dies zu einer grösseren Vielfalt im Team und so auch zu mehr Identifikation und schlussendlich zu mehr Leistung im Team führen. Die Diversity Beliefs funktionieren als sogenannte Moderatoren. Falls ein Gruppenmitglied von der gegenteiligen Meinung ausgeht, würde dies bedeuten, dass Homogenität besser für das Team ist und dadurch die Identifikation mit einem homogenen Team grösser ist. Wenn das Team heterogener ausfällt, führt dies zu mehr Konflikten im Team. Dies ist auf die geringere Identifikation mit den Teammitgliedern zurückzuführen. Bei mehr Heterogenität im Team ist die Identifikation und geringer und führt zu mehr Konflikten im Team. Basierend auf diesen Grundannahmen wurden diverse Studien durchgeführt (van Knippenberg und Haslam, 2003). Beispielsweise untersuchten van Knippenberg und Haslam (2003) diese Hypothesen anhand einer Laborstudie, bei der die Versuchsteilnehmenden angeblich aufgrund ihres Verarbeitungsstils zufällig in eine von zwei Gruppen eingeteilt wurden. Die zwei Gruppen, eine mit einer angeblich identischen Verarbeitungstiefe und eine mit einer gemischten Verarbeitungstiefe, arbeiteten an einer Brainstormingaufgabe. Anhand der Instruktion wurden die Diversityüberzeugungen manipuliert. Eine Gruppe wurde instruiert, dass schlussendlich nur die Idee zählt, die von möglichst vielen Gruppenmitgliedern genannt wurde. Der anderen Gruppe wurde als Instruktion mitgegeben, dass die Idee zählt, die nur von wenigen Gruppenmitgliedern genannt wurde. Wie die Theorie besagt, identifizierten sich die Gruppenmitglieder der gemischten Gruppe besonders stark, wenn sie durch die Instruktion glaubten, dass Heterogenität als ein Vorteil zu werten ist (van Knippenberg und Haslam, 2003).

Stegmann (2011) verfasste zum Thema Diversitätsüberzeugungen eine Metaanalyse, die sämtliche Befunde der Einzelstudie beinhaltet. Die Mehrheit der Studien zeigen auf, dass Diversität tatsächlich zu besseren Ergebnissen führt, wenn die Teammitglieder eine positive Einstellung und Überzeugung gegenüber Diversität haben.

4.2 Team

Die Fragestellung dieser Arbeit befasst sich mit Diversität in Teams innerhalb der AXA. Damit man von einem Team sprechen kann, müssen verschiedene Faktoren gegeben sein. In der Sozialwissenschaft gibt es unterschiedliche Ansichten und Merkmale, die erfüllt sein müssen, damit man von einem Team sprechen kann. In der vorliegenden Arbeit gehen wir von folgender Definition nach Mabey und Caird (1999) aus: Ein Zusammenschluss von mehreren Personen zu einem bestimmten Zweck oder zum Lösen einer spezifischen Aufgabe oder eines bestimmten Ziels, wird als Team bezeichnet. Mybey und Caird (1999) haben dabei fünf Hauptmerkmale bestimmt, über die sich Teams bestimmen lassen: Ein Team besteht aus mindestens zwei Personen. Die Teammitglieder helfen bei der Erreichung eines Teamziels mit ihren Fähigkeiten, wodurch gegenseitige Abhängigkeiten entstehen. Das Team verfügt über eine sogenannte Teamidentität, die sich von den Identitäten der Individuen im Team unterscheiden. Das Team verfügt über Kommunikationswege, die sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Teams funktionieren. Die Struktur des Teams ist so aufgebaut, dass die Mitarbeitenden Aufgaben zielorientiert ausführen. Weiter überprüft das Team von Zeit zu Zeit seine Effektivität, indem beispielsweise Prozesse hinterfragen und optimiert werden.

In Bezug auf Teams wird oftmals auch der Begriff Gruppe verwendet. Rehtin (2003) beschreibt den Begriff so, dass ein Team als eine Sonderform von einer Gruppe verstanden werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit werden 15 Teams innerhalb der AXA genauer beleuchtet. Dabei handelt es sich um Arbeitsteams. Antoni (2003) versteht unter einem Arbeitsteam Folgendes: Teamarbeit ist in Organisationen zu finden, bei denen mehrere Personen über eine bestimmte Zeitspanne, nach gewissen Werten und Normen, eine oder mehrere Teilaufgaben als eine gemeinsame Arbeitsaufgabe bearbeiten. Sie interagieren unmittelbar zusammen und verfolgen ein gemeinsames Ziel als Team. In dieser Arbeit befassen wir uns mit dem Begriff Arbeitsteam.

4.3 Innovation

Der Begriff Innovation entstammt dem Lateinischen und bedeutet so viel wie Neueinführung, Erneuerung oder die Neuheit an sich. Wenn man den Begriff nun im Zusammenhang mit einer Unternehmung betrachtet, so ist für die Definition weiteren Faktoren Aufmerksamkeit zu schenken (Staudt & Auffermann, 1996). Durch das Heranziehen des Begriffs Wertschöpfung ist eine Abgrenzung zum Begriff Kreativität möglich. Ausschliesslich die Idee bringt noch keine Innovation in eine Unternehmung. Von Innovation kann gesprochen werden, wenn diese letztendlich zu

einem Ertrag führt. Innovation wird als Fortsetzung von Kreativität und kreativer Leistung gesehen. Zu beachten ist, dass zwischen Innovation und Kreativität eine Beziehung besteht. Ohne Kreativität ist Innovation nicht möglich, es wird als Mittel zum Zweck für Innovation angesehen (Guldin & Gelléri, 2014).

Unter Innovation wird die Entwicklung, Anwendung und Einführung von Prozessen, Ideen, Produkten oder Vorgehensweisen von einzelnen Teams oder sogar der ganzen Organisation verstanden (Maier, Frey, Schulz-Hardt & Brodbeck, 2001). Das Ziel von Innovation liegt daher vor allem in der Optimierung von bestehenden Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Dabei sollen ebenfalls die finanziellen Ressourcen optimiert werden, um bestehende Marktanteile zu sichern sowie neue Märkte mit Innovation zu erschliessen. Innovatives Verhalten innerhalb einer Organisation beinhaltet verschiedene Teilaspekte: Die Fähigkeit, Verbesserungspotenzial zu erkennen, die Überzeugung, diese optimieren zu können und die Fähigkeit, von bestehenden Prozessen und Tätigkeiten abzuweichen, um diese dadurch zu verbessern. Ein weiterer treibender Aspekt ist das Generieren von nützlichen und neuen Ideen. Abschliessend wird Beharrlichkeit und Ausdauer von den Mitarbeitenden benötigt, um entwickelte Ideen in die Tat umzusetzen. Nicht ausser Acht zu lassen ist, dass grössere Innovationen in Organisationen oft auf Widerstand treffen können. Von Seiten der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte kommt der Widerstand oftmals daher, dass bestehende Strukturen aufgebrochen sowie Produkte infrage gestellt werden (Frey & Bierhoff, 2011). Der Begriff Innovation wird in dieser Arbeit wie erläutert verwendet.

4.3.1 Innovationsmodell

In Abbildung 2 ist das Kernphasenmodell der betrieblichen Innovationsprozesse nach Staudt und Auffermann (1996) abgebildet.



Abbildung 2. Betriebliche Innovationsprozesse in Anlehnung an Staudt und Auffermann (1996)

Der Innovationsprozess beginnt mit dem Input, der beispielsweise von einer Führungsperson, einem Mitarbeitenden oder einem Kunden in die Organisation getragen wird. Der Input kann aus verschiedenen Gründen erfolgen, wie beispielsweise technische Entwicklung, neue Bedürfnisse, Unzufriedenheit mit einem Produkt oder auch sich verändernde Umweltbedingungen. Die Phase 1 startet bei der Ideenfindung. In dieser Phase werden zum einen eigene Ideen entwickelt sowie externe Ideen beschafft. Das heisst beispielsweise, die Konkurrenz zu überprüfen oder Rahmenbedingungen abzuklären. Anschliessend erfolgt ein mehrstufiges Bewertungsverfahren, das dazu dient, Ideen zu prüfen und Argumente für oder gegen eine Idee zu sammeln. In dieser Phase bieten besonders psychologische Kreativitäts- und Entscheidungstechniken gute Anhaltspunkte, um Innovation in Organisationen zu fördern. Die darauffolgende Phase, die Konkretisierungsphase, die in der Praxis oftmals mit der Umsetzungsphase verschmilzt, beschäftigt sich mit sogenannten Pilotprojekten. In einzelnen Abteilungen der Organisation wird die Innovation getestet und verbessert. Die Umsetzungsphase beschäftigt sich mit der Realisierung über die gesamte Organisation hinaus. Abgeschlossen wird der Prozess mit der Durchsetzung. Diese ist mit der Markteinführung gleichzusetzen. Das Modell schliesst mit dem Übergang zur Routine im Alltag (Guldin & Gelléri, 2014).

4.4 Transformationale Führung

Burns (1978) wird als Begründer des transformationalen Führungsstiles erklärt (Bass, 1997). Transformationale Führung wird gemäss Bass wie folgt definiert: Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selber als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen (Bass, 1985). Die transformationale Führung wird durch vier Handlungsfelder charakterisiert, die in der Abbildung 3 aufgezeigt werden.



Abbildung 3. Handlungsfelder der transformationalen Führung (eigene Darstellung)

Das Handlungsfeld idealistischer Einfluss, schlägt vor, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden Ziele und Visionen aufzeigt. Sie lebt Ziele und Visionen vor und wird damit zum Vorbild. Dadurch soll den Mitarbeitenden vermittelt werden, dass diese Ziele erstrebenswert und erreichbar sind. Im Handlungsfeld inspirierende Motivierung wird von der Führungskraft erwartet, dass sie diese Ziele anspricht, Inputs über die Erreichung der Ziele mitteilt und diese dadurch in das Bewusstsein der Mitarbeitenden ruft. Dies kann durchaus visualisiert werden, um die Ziele greifbarer zu machen. Im Feld intellektuelle Stimulierung wird bei diesem Führungsstil davon ausgegangen, dass die Führungskraft ihre Mitarbeitenden unterstützt. Dabei geht es ebenfalls darum, bestehende Prozesse und Arbeitsabläufe zu hinterfragen und neue Ideen und Lösungswege zu kreieren. In dem letzten Handlungsfeld der individuellen Zuwendung und Wertschätzung wird erwartet, dass die Führungskraft Ihre Mitarbeiter individuell unterstützt und dabei die Fähigkeiten der Mitarbeitenden individuell fördert (Judge & Picollo, 2004). Zudem konnte in etlichen Studien und Metaanalysen ein positiver Einfluss des transformationalen Führungsstils auf die Mitarbeiterzufriedenheit ($r = 0.58$) und Leistung der Mitarbeitenden ($r = 0.26$) belegt werden (Rossenstil & Katschube, 2014).

4.5 Commitment

Identifikation mit Organisationen spielt für den Menschen eine grosse Rolle (van Dick, 2004). Wie bereits bei Innovation und Diversität ist auch beim Begriff Commitment keine allgemein gül-

tige Definition vorhanden. In der Wissenschaft wird der Begriff Commitment oftmals mit organisationaler Identifikation oder mit affektivem Commitment vermischt (Ellemers, Kortekaas, & Ouwkerk, 1999). Für die vorliegende Arbeit wird ausschliesslich die Definition von Commitment oder auch Organisationsbindung verwendet. Diese besagt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (zum Beispiel Team oder Abteilung) verbunden und zugehörig fühlen (van Dick, 2004).

4.5.1 Das Drei-Komponenten-Modell

Das Drei-Komponenten-Modell der Organisationsbindung nach Allen und Meyer (1990) ist wohl das populärste Konzept der Organisationsbindung (vergleiche Abbildung 4) Wie der Titel des Modells sagt, lässt sich Organisationsbindung in drei Faktoren unterteilen (van Dick, 2004).



Abbildung 4. Komponenten von Commitment (eigene Darstellung)

Das affektive Commitment beinhaltet vor allem die emotionale Bindung an die Organisation. Eine hohe Ausprägung des affektiven Commitments bei einem Mitarbeitenden hat zur Folge, dass die Organisation für den Mitarbeitenden eine grosse persönliche Bedeutung hat. Der Mitarbeitende fühlt sich als Teil der Organisation. Das normative Commitment beschreibt, dass sich Mitarbeitende aus moralischen, oder ethnischen Gründen verbunden fühlen. Beispielsweise wenn Mitarbeitende ihre Ausbildung von der Organisation finanziert bekommen und sich so dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Als dritte Form beschreibt das kalkulatorische Commitment, dass sich Mitarbeitende aus rationalen Entscheidungen heraus mit der Organisation verbunden fühlen können, wenn sie wissen, dass die Alternative grosse Nachteile mit sich bringen würde. Beispielsweise bleiben die Mitarbeitenden in der Organisation, da ein anderes Jobangebot sehr spezifische Fähigkeiten von ihnen fordern würde (Allen & Meyer, 1991).

5. Fragestellung und Hypothesen

Die vorliegende Bachelorarbeit wird in Zusammenarbeit mit der AXA erstellt und dient zur Vertiefung des vorhandenen Diversitätsansatzes sowie der Innovationsforschung innerhalb der Unternehmung. Da sich die Strukturen innerhalb der AXA verändern, wird die Zusammenarbeit in Teams immer zentraler. Dabei wird untersucht, wie sich diverse Teams auf die Innovation der Unternehmung auswirken. Zurückkehrend auf die erläuterte Ausgangslage, wird für die vorliegende Arbeit folgende Fragestellung untersucht:

Welchen Einfluss hat die Diversität in Teams auf die Innovation in einem Unternehmen?

Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf möglichen Einflussfaktoren, die sich auf die Innovationskraft in diversen Teams auswirken könnten.

Abschliessend für die vorliegende Arbeit sollen Handlungsempfehlungen abgegeben werden, die allenfalls eine mögliche Implementierung bei der AXA zur Folge haben. Aufgrund des allgemeinen Forschungsstands in Kapitel 3 und der erläuterten Theorie in Kapitel 4 können folgende drei Hypothesen hergeleitet werden:

Hypothese 1: Je höher die Diversität, desto innovativer das Team.

Hypothese 2: Je höher die Diversität, desto tiefer das Commitment.

Hypothese 3: Je höher die Diversität, desto tiefer der transformationale Führungsstil.

Die Hypothesen werden in einer quantitativen Untersuchung geprüft. Der Fokus liegt dabei auf einzelnen Teams, in denen die Vielfältigkeit von Mitarbeitenden in Bezug auf die drei Diversitätsdimensionen Alter, Bindungsniveau und Geschlecht betrachtet wird. In einem zweiten Schritt wird eine qualitative Untersuchung durchgeführt, um die Ergebnisse zu vertiefen und die Einstellungen und Überzeugungen der Mitarbeitenden zum Thema Diversität zu erfragen. Dabei steht immer die Fragestellung nach Einfluss auf die Innovation im Zentrum.

In den folgenden Subkapiteln werden die zwei Erhebungsmethoden genauer erläutert.

6. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Bachelor-Thesis erläutert. In einem ersten Schritt wird auf das Forschungsdesign eingegangen, bevor anschliessend die Erhebung- sowie Auswertungsmethoden beschrieben und begründet werden.

6.1 Forschungsdesign

Diese Bachelorarbeit orientiert sich an dem Triangulationsmodell nach Mayring (1999). Dieses Verfahren ist eine Kombination aus quantitativer sowie qualitativer Methode. Bei diesem Triangulationsmodell steht im Fokus, die Fragestellungen aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten und mit unterschiedlichen Methoden (Fragebogen und Interviews) Ergebnisse zu erzielen. Das Hauptaugenmerk liegt bei diesem Ansatz darauf, dass sich die Ergebnisse gegenseitig unterstützen (Mayring, 1999). In Abbildung 5 ist das Forschungsdesign inklusiv Triangulationsansatz aufgezeigt.

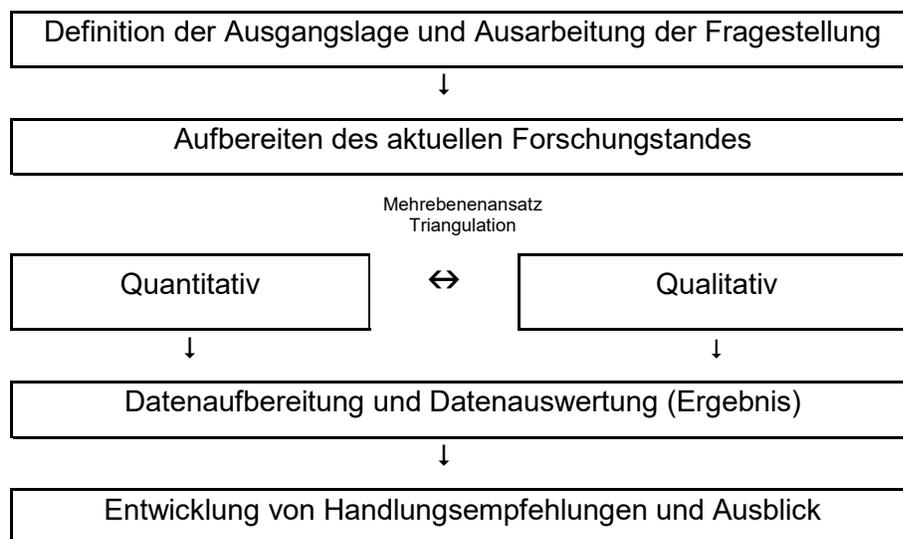


Abbildung 5. Forschungsdesign für Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt erfolgt eine Erhebung unter den Personen, die in Teams arbeiten. Zur Vertiefung des quantitativen Verfahrens werden anschliessend Experten-Interviews mit Mitarbeitenden aus den einzelnen Teams geführt.

6.2 Quantitativ

Der Fragebogen, der in Anhang A ersichtlich ist, wurde mittels Unipark (Questback GmbH. Veröffentlicht 2015. EFS Survey. Version 10.5. Köln: Questback GmbH) erstellt. Laut Kuckartz (2012) gibt es einige Vorteile betreffend eines Onlinefragebogens. Aufgrund der einfachen Zugänglichkeit wurde der Onlinefragebogen gewählt. Ein weiterer Grund für die Wahl des Onlinefragebogens war die geografische Verteilung der AXA innerhalb der Schweiz. Eine zusätzliche Rolle spielen die geringen Kosten dieses Verfahrens, die Automatisierung vieler Abläufe sowie die Objektivität, die dadurch erhöht werden konnte. In einem ersten Schritt erfolgt eine Erhebung unter den Mitarbeitenden eines Teams.

6.2.1 Stichprobenplanung

Um den geeigneten Stichprobenumfang für die Befragung zu ermitteln, wurde mittels der Software G*Power 3 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) die Teststärke ermittelt. Dabei wurde von einer mittleren Effektstärke ($\alpha = 0.05$) und einer Teststärke ($\mathcal{E} = 0.05$) ausgegangen. Die Berechnungen haben ergeben, dass 15 Teams befragt werden müssen, um ein optimales Untersuchungsdesign ausweisen zu können. Es wurde innerhalb der AXA nach 15 Teams gesucht, die eine Diversität in Bezug auf Alter, Geschlecht und Bildungsniveau aufweisen können. Ebenso stand im Fokus, dass die Teams eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Die Teams sind unterschiedlich gross und bestehen aus 4 bis 13 Mitarbeitenden. Die Teams führen unterschiedliche Tätigkeiten aus, vom Verkauf von Versicherungsprodukten, über Bearbeitung von Schadenfällen bis hin zu Vertragsprüfungen.

6.2.2 Aufbau Fragebogen

Aufgrund der empirischen Befunde wurden drei Fragebögen ausgewählt, die die Konstrukte Führungsstil, Commitment sowie Innovation messen. Da bereits validierte Fragebögen zu den Hauptthemen vorhanden sind, wurde darauf verzichtet, einen eigenen Fragebogen zu kreieren. Um das Konstrukt Führungsstil abzufragen, wurde der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) nach Bass und Avolio (1995), übersetzt von Felfe (2006), verwendet. Aufgrund der Empirie wurde ausschliesslich die Skala für transformationale Führung abgefragt. Durch den Fragebogen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) nach Maier und Worschée (2002) wird die Identifikation der Mitarbeitenden (15 Items) gemessen. Anhand der Skala Norms of Diversity, aus dem Fragebogen von Siegel und Kaemmerer (1978) wurde die Innovation im Team erfasst. Da dieser Fragebogen nur in englischer Sprache verfügbar ist, wurde dieser vorgängig übersetzt.

Des Weiteren werden demografische Daten wie Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Teamzugehörigkeit abgefragt. Der Fragebogen ist in Anhang A zu finden.

6.2.3 Durchführung

Bevor der Fragebogen an die verschiedenen Teams verschickt wurde, fand ein Pretest mit ausgewählten Personen statt. Ziel des Pretests war es, Unklarheiten und mögliche Missverständnisse im Vorfeld zu eliminieren. Aufgrund der Rückmeldungen wurde der Fragebogen nochmals überarbeitet und anschliessend an die Teamleiter der 15 Teams verschickt. Dadurch sollte die Akzeptanz gegenüber der Befragung gesteigert und die Rücklaufquote positiv beeinflusst werden.

6.3 Qualitativ

Anschliessend an die statistische Auswertung wurden anhand von Experten-Interviews qualitative Seite beleuchtet. Die vier Hauptthemenfelder Innovation, Diversität, Führungsstil sowie Commitment wurden zur Vertiefung nochmals aufgenommen. Als Interviewform wurde ein halbstandardisiertes Experten-Interview nach Flick (2011) gewählt.

6.3.1 Aufbau Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden entstand basierend auf den Erkenntnissen der qualitativen Daten. Dabei wurde ein bereits bestehender Interviewfragebogen von Jeschke und Hees (2011) beigezogen. Die Frage 3 wurde beispielsweise direkt übernommen, andere Fragen wurden anhand des bestehenden Leitfadens hergeleitet. Auf eigene Fragen wurde bewusst verzichtet, da sie zu wenig spezifisch für die zu bearbeitende Forschungsfrage waren. Der Fragebogen wurde in fünf Überkategorien aufgeteilt: Innovation, Diversität, Führungsstil sowie Commitment. Die Fragen zum Thema Commitment wurden anhand des bestehenden Fragekatalogs nach Allen und Meyer (1990) formuliert. Diese haben bei der Formulierung der einzelnen Interviewfragen massgeblich geholfen. Bevor die drei Experten-Interviews geführt wurden, wurde ein Pretest des Interviewleitfadens durchgeführt. Fragen wurden noch in andere Reihenfolgen gebracht und teilweise umformuliert oder angepasst.

6.3.2 Durchführung

Die Interviews fanden mit drei Mitarbeitenden statt, die sich hinsichtlich ihres Jobs, ihrer Berufserfahrung, ihrer Zugehörigkeit zur Organisation und zum Team, ihres Geschlechts sowie ihrer Ethnizität unterscheiden. Die Interviews fanden am Arbeitsplatz in einem Sitzungszimmer statt und dauerten zwischen 17 und 20 Minuten.

7. Auswertung

In diesem Kapitel wird nun die quantitative Auswertung der Daten mit anschliessender qualitativer Auswertung durchgeführt. Die erfassten Daten werden deskriptiv erläutert und dargestellt.

7.1 Auswertung quantitativ

In diesem Kapitel wird die statistische Auswertung der Daten aufgezeigt. Die Ergebnisse wurden vom Unipark (Questback GmbH. Veröffentlicht 2015. EFS Survey. Version 10.5. Köln: Questback GmbH) in die Statistiksoftware IBM SPSS Statistics (SPSS) zur Bearbeitung exportiert, in dem ebenfalls die Auswertung und die Analyse der Daten stattfand. Sämtliche Grafiken wurden anschliessend im Excel erstellt.

7.1.1 Charakterisierung der Stichprobe

Der Fragebogen wurde an 15 Teams mit insgesamt 145 Mitarbeitenden verschickt. Die Stichprobengrösse beträgt $N = 111$. Davon haben 48 männliche sowie 63 weibliche Teilnehmende den Fragebogen ausgefüllt. Die Rücklaufquote des Fragebogens beträgt 76.55%. Die 15 befragten Teams bestehen aus durchschnittlich 7-8 Mitarbeitenden. Die Auswertung der Altersstruktur zeigt, dass Mitarbeitende zwischen 15 und 60 Jahren an der Umfrage teilgenommen haben. Die meisten Mitarbeitenden befinden sich in der Alterskategorie 21-30 Jahre. Beim Bildungsniveau ist vom regulären Schulabschluss bis hin zu Universitäts- oder Fachhochschulabschluss alles zu finden. Die meisten Mitarbeitenden verfügen über eine kaufmännische Grundausbildung. Exakt 47,73% aller Befragten verfügen über diesen Abschluss. Das grösste Team hat 13 Mitglieder, die drei kleinsten Teams zählen vier Mitglieder. Die Befragten arbeiten durchschnittlich 9,95 Jahre bei der AXA.

7.1.2 Blau-Index nach Blau (1977)

Um die untersuchten Diversitäten in Teams operationalisierbar machen zu können, wurde ein sogenannter Diversitätsindex nach Blau (1977) gebildet. Dabei wird den untersuchten Diversitäten innerhalb der Teams ein Punktwert zugeordnet. Diese Punkte werden anschliessend addiert. Homan, van Knippenberg, van Kleef und De Dreu (2007) haben dieses Verfahren ebenfalls in einer Studie angewendet, um Teams miteinander vergleichen zu können. Der Blau-Index nach Blau (1977) wurde für die drei Diversitätsvariablen Alter, Geschlecht und Bildungsniveau ausgerechnet, anschliessend wurde der Mittelwert dieser Werte berechnet. In Tabelle 1 sind die Werte aufgeschlüsselt und in Rangreihe gebracht.

Tabelle 1. Diversitätsindex in Rangreihe

Team /Variablen	Geschlecht	Alter	Bildung	Mittelwert	Diversitätsrang
Team 6	0,667	0,833	1,000	0,833	1
Team 9	0,571	0,857	0,857	0,762	2
Team 1	0,556	0,778	0,889	0,741	3
Team 7	0,500	0,833	0,833	0,722	4
Team 8	0,500	0,833	0,833	0,722	4
Team 5	0,513	0,821	0,756	0,697	6
Team 12	0,571	0,810	0,667	0,683	7
Team 2	0,485	0,712	0,803	0,667	8
Team 3	0,533	0,733	0,733	0,666	9
Team 4	0,556	0,822	0,600	0,659	10
Team 15	0,429	0,821	0,643	0,631	11
Team 13	0,533	0,733	0,600	0,622	12
Team 14	0,429	0,429	0,750	0,536	13
Team 11	0,333	0,600	0,600	0,511	14
Team 10	0,000	0,762	0,714	0,492	15

Team 6 wird gemäss den oben genannten Kriterien als das diverseste Team angeschaut. Im Gegensatz dazu wird Team 10, das ausschliesslich aus weiblichen Mitarbeitenden besteht, als das am wenigsten diverse Team wahrgenommen. Der berechnete Index wird in der weiterführenden Arbeit dazu verwendet, die Hypothesen beantworten zu können.

7.1.3 Deskriptive Statistiken

In Tabelle 2 sind die drei zu untersuchenden Variablen Commitment, Führungsstil sowie Innovation hinsichtlich Mittelwert, Median und Standardabweichung aufgeschlüsselt. Die Werte sind pro Team dargestellt. Die Mittelwerte der Variable Innovation sind im Team 13 am höchsten und in Team 7 am tiefsten ausgeprägt. Bei der Variable Commitment verfügt Team 7 über die höchste Mittelwertausprägung, Team 1 zeigt im Gegensatz dazu die tiefste Ausprägung. Team 7 verfügt ebenfalls über die höchste Ausprägung der Variable Führungsstil, Team 5 zeigt den tiefsten Wert.

Tabelle 2. Darstellung deskriptive Statistiken der Fragebögen.

Mass / Team	Innovation			Commitment			Führungsstil		
	M	Median	SD	M	Median	SD	M	Median	SD
Team 1	4,222	4,333	0,629	3,444	3,533	0,562	3,778	3,813	0,612
Team 2	3,981	4,111	0,582	3,844	3,900	0,467	4,297	4,500	0,448
Team 3	3,870	3,833	0,509	3,933	3,933	0,464	3,792	3,813	0,320
Team 4	3,922	3,944	0,642	3,880	3,800	0,489	3,744	3,781	0,358
Team 5	3,667	3,556	0,610	3,492	3,467	0,605	3,667	3,625	0,367
Team 6	3,611	3,333	0,814	4,017	4,067	0,324	4,125	4,375	0,781
Team 7	3,333	3,444	0,870	3,917	4,133	0,585	4,328	4,344	0,308
Team 8	4,194	4,167	0,637	3,517	3,600	0,220	3,969	3,969	0,149
Team 9	3,889	3,778	0,595	3,505	3,800	0,761	4,179	4,250	0,525
Team 10	3,317	3,444	0,683	3,486	3,533	0,596	4,089	3,813	0,473
Team 11	3,481	3,667	0,631	3,611	3,600	0,290	4,010	4,031	0,222
Team 12	4,206	3,889	0,636	3,876	3,800	0,370	4,018	3,938	0,283
Team 13	4,352	4,389	0,882	3,822	3,767	0,651	3,740	3,813	0,575
Team 14	4,083	4,111	0,776	3,867	3,800	0,494	4,180	4,219	0,360
Team 15	4,181	4,278	0,690	3,975	4,000	0,311	3,820	4,063	0,634

7.1.4 Hypothese 1 – Innovation

Die Hypothese 1, die besagt, je höher die Diversität, desto innovativer das Team, untersucht den Zusammenhang zwischen Innovation und Diversität im Team. Die unabhängige Variable ist hierbei die Diversität und die abhängige Variable die Innovation. Als Diversitätsvariable wird nun der Blau-Index nach Blau (1977) verwendet. Für die abhängige Variable Innovation wurden Mittelwerte für die Teams gebildet. Der Diversitätsindex dient als Basis für die unabhängige Variable Diversität. In einem ersten Schritt wurde die Normalverteilung mittels eines Kolmogorov-Smirnov-Tests der beiden Variablen geprüft.

Tabelle 3. Normalverteilung mit Kolmogorov-Smirnov-Test

		Diversitätsindex	Innovation
H		15	111
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	.66	3.9049
	Standardabweichung	.094	.69095
Extremste Differenzen	Absolut	.155	.063
	Positiv	.110	.063
	Negativ	-.155	-.061
Teststatistik		.155	.063
Asymp. Sig. (2-seitig)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

Die Nullhypothese H1 konnte bestätigt werden. Das heisst, es liegt eine Normalverteilung der Grundgesamtheit vor, da die Werte $p = 0.200$ sowie $p = 0.200$ grösser als $p < 0.05$ sind. Da die

beiden Werte normalverteilt sind, wird der Zusammenhang zwischen den Variablen Innovation und Diversitätswert anhand einer linearen Regressionsanalyse weiter untersucht. In Abbildung 6 ist die lineare Regressionsanalyse zu sehen. Auf der X-Achse ist die Innovation und auf der Y-Achse der Diversitätsindex zu erkennen. Ebenfalls ist die Trendlinie eingezeichnet.

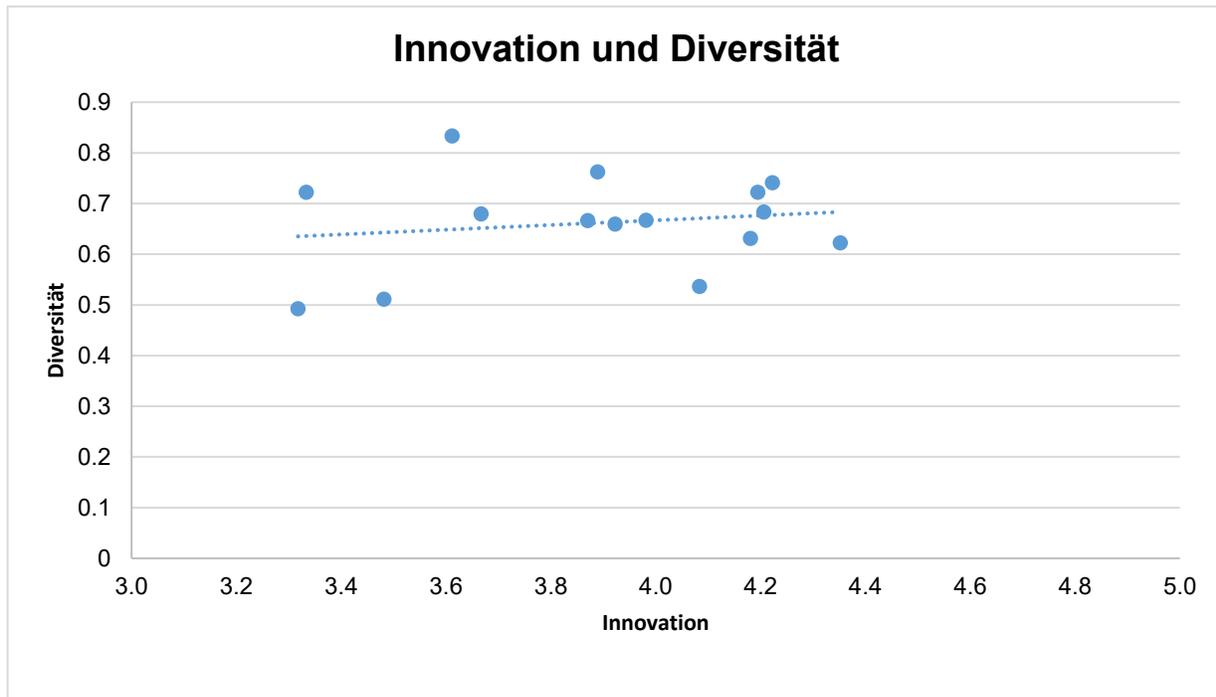


Abbildung 6. Lineare Regressionsanalyse der Variable Innovation und Diversität (eigene Darstellung)

Zur Überprüfung der Signifikanz des Regressionsmodells wird ein F -Test durchgeführt. Wie in Tabelle 4 zu erkennen ist, ist das Modell als Ganzes nicht signifikant ($F(1, 13) = 3.168 = p = .898$). Da keine Signifikanz zu finden ist, wird die Analyse hier nicht weiterverfolgt.

Tabelle 4. Anova Tabelle betreffend Innovation und Diversität

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	1.004	1	1.004	3.168	.098 ^b
	Residuum	4.119	13	.317		
	Gesamtsumme	5.123	14			

Aufgrund der oben genannten statistischen Befunden kann die Hypothese 1 verworfen werden. Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Höhe der Diversität im Team und der Innovation belegt werden.

7.1.5 Hypothese 2 – Commitment

Die Hypothese 2 besagt, je höher die Diversität, desto tiefer das Commitment. Die unabhängige Variable ist hierbei die Diversität und die abhängige Variable das Commitment. Als Diversitätsvariable wird erneut der Blau-Index nach Blau (1977) verwendet. Der Mittelwert der Variable Commitment, gilt als Basis für die abhängige Variable. In einem ersten Schritt wurde die Normalverteilung der beiden Variablen mittels eines Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft.

Tabelle 5. Normalverteilung mit Kolmogorov-Smirnov-Test

		Commitment	Diversitätsindex
H		111	15
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3.7309	.66
	Standardabweichung	.52060	.094
Extremste Differenzen	Absolut	.073	.155
	Positiv	.039	.110
	Negativ	-.073	-.155
Teststatistik		.073	.155
Asymp. Sig. (2-seitig)		.196 ^c	.200 ^{c,d}

Die Nullhypothese H2 konnte bestätigt werden, es liegt eine Normalverteilung der Grundgesamtheit vor, da die Werte $p = 0.196$ sowie $p = 0.200$ grösser als $p < 0.05$ sind. Da die beiden Werte normalverteilt sind, wird der Zusammenhang zwischen den Variablen Commitment und Diversitätswert anhand einer linearen Regressionsanalyse weiter untersucht. In Abbildung 7 ist die lineare Regressionsanalyse zu sehen. Auf der X-Achse ist das Commitment Führungsstil und auf der Y-Achse der Diversitätsindex zu erkennen. Ebenfalls ist die Trendlinie eingezeichnet.

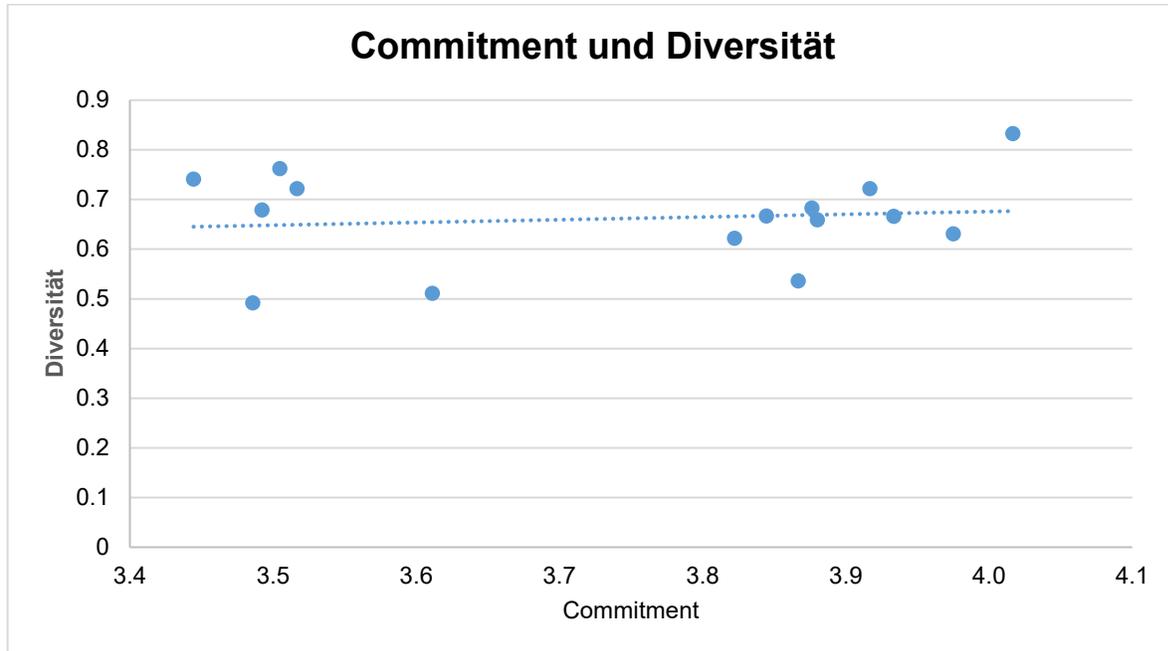


Abbildung 7. Lineare Regressionsanalyse der Variable Commitment und Diversität (eigene Darstellung)

Zur Überprüfung der Signifikanz des Regressionsmodells wird ein *F*-Test durchgeführt. Wie in Tabelle 6 zu erkennen ist, ist das Modell als Ganzes nicht signifikant ($F(1, 14) = 1.062 = p = .322$). Da keine Signifikanz zu finden ist, wird die Analyse hier auch nicht weiterverfolgt.

Tabelle 6. ANOVA Tabelle betreffend Commitment und Diversität

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	.363	1	.363	1.062	.322 ^b
	Residuum	4.447	13	.342		
	Gesamtsumme	4.811	14			

Aufgrund der oben genannten statistischen Befunden kann die Hypothese 2 verworfen werden. Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Höhe der Diversität im Team und der Tiefe des Commitments bestätigt werden.

7.1.6 Hypothese 3 – Führung

Zurückkommend auf die Hypothese 3: Je höher die Diversität, desto tiefer der transformationale Führungsstil. Die unabhängige Variabel ist hierbei die Diversität und die abhängige Variabel der Führungsstil. Als Diversitätsvariable wird der der Blau-Index nach Blau (1977) verwendet. Für die abhängige Variable, der Führungsstil, wurden ebenfalls die Mittelwerte gebildet. In einem

ersten Schritt wurde die Normalverteilung der beiden Variablen mittels eines Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft.

Tabelle 7. Normalverteilung mit Kolmogorov-Smirnov-Test

		Mittelwerte	Index
H		15	15
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3.98	.66
	Standardabweichung	.215	.094
Extremste Differenzen	Absolut	.175	.155
	Positiv	.175	.110
	Negativ	-.090	-.155
Teststatistik		.175	.155
Asymp. Sig. (2-seitig)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

Die Nullhypothese H3 konnte bestätigt werden, es liegt eine Normalverteilung der Grundgesamtheit vor, da die Werte $p = 0.200$ sowie $p = 0.200$ grösser als $p < 0.05$ sind.

Da die beiden Werte normalverteilt sind, wird der Zusammenhang zwischen den Variablen Führungsstil und Diversitätswert anhand einer linearen Regressionsanalyse weiter untersucht. In Abbildung 8 ist die lineare Regressionsanalyse zu sehen. Auf der X-Achse sind der Führungsstil und auf der Y-Achse der Diversitätsindex zu erkennen. Ebenfalls ist die Trendlinie eingezeichnet.

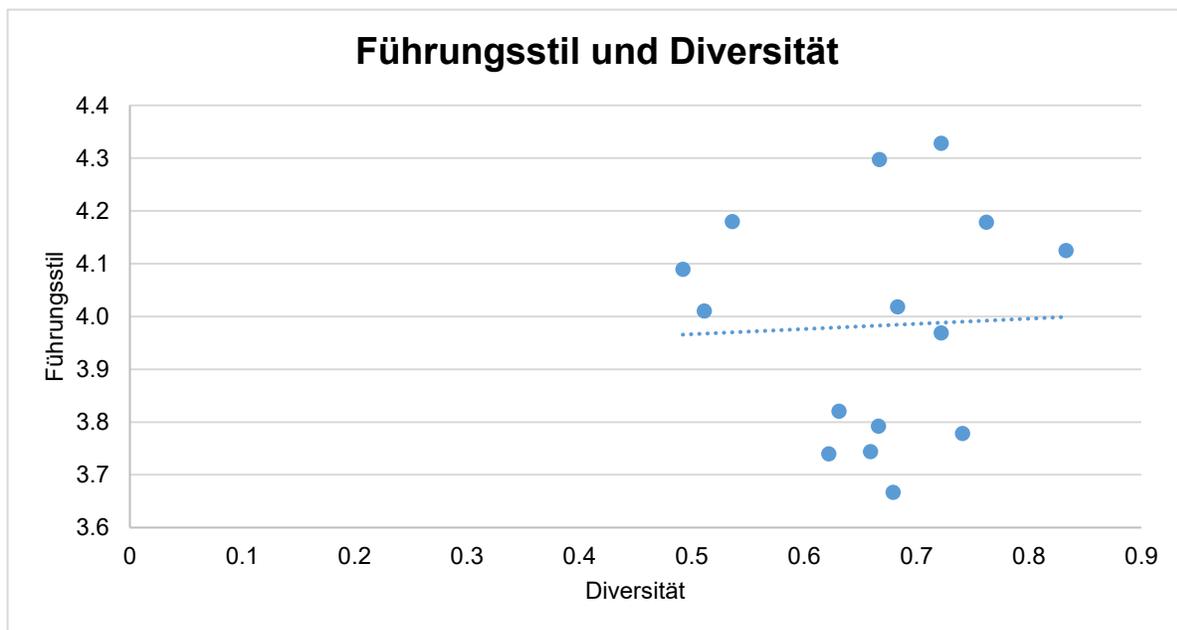


Abbildung 8: Lineare Regressionsanalyse Führungsstil und Blau-Index (eigene Darstellung)

Zur Überprüfung der Signifikanz des Regressionsmodells wird ein F -Test durchgeführt. Wie in Tabelle X zu erkennen ist, ist das Modell als Ganzes nicht signifikant ($F(1, 13) = 0.24 = p = .878$). Da keine Signifikanz zu finden ist, wird die Analyse hier nicht weiterverfolgt.

Tabelle 8. Anova Tabelle betreffend Führungsstil und Diversität

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	.001	1	.001	.024	.878 ^b
	Residuum	.648	13	.050		
	Gesamtsumme	.649	14			

Aufgrund der oben genannten statistischen Befunden kann die Hypothese 3 verworfen werden. Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Höhe der Diversität im Team und der Ausprägung des transformationalen Führungsstils gefunden werden.

7.3 Auswertung qualitativ

Die qualitative Auswertung wurde mittels der Software MAXQDA (VERBI, 2018) vorgenommen. Das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) bildete dabei die Grundlage für die Auswertung der Interviews, die die in Abbildung 9 dargestellten sieben Schritte beinhaltet.

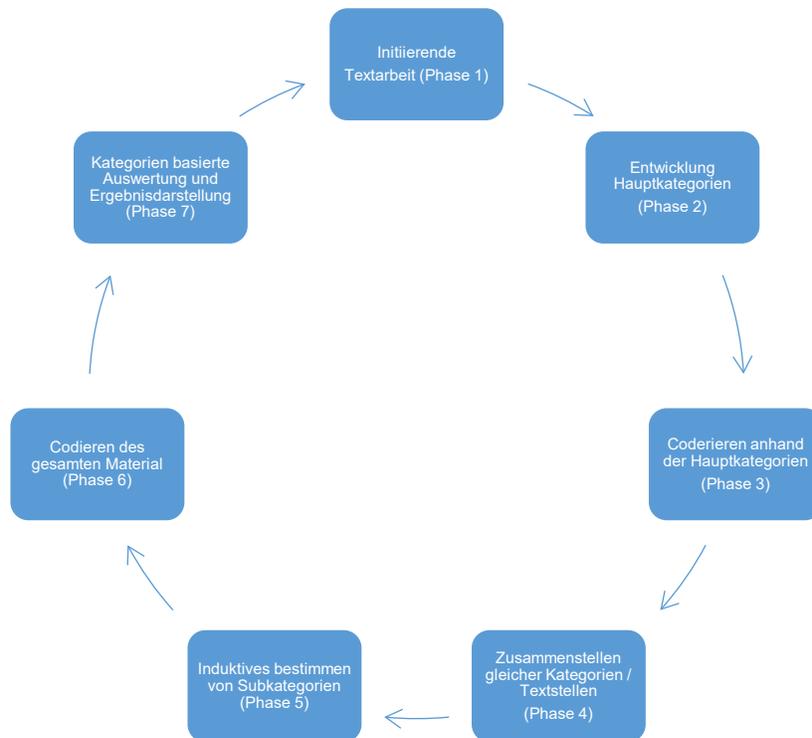


Abbildung 9. Qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2012), eigene Darstellung

Bei der qualitativen Untersuchung steht immer die Forschungsfrage im Zentrum. Das Verfahren bedient sich sowohl der induktiven wie auch der deduktiven Kategorienbildung und wird als mehrstufiges Verfahren angesehen (Kuckartz, 2012). Unterstehend wird das genaue Vorgehen für die Auswertung der Interviews anhand der drei Phasen nach Kuckartz (2012) genauer beleuchtet.

7.3.1 Phase 1 und 2

In den ersten zwei Phasen folgt nach Kuckartz (2012) zum ersten Mal eine sorgfältige Auseinandersetzung mit den Interviews. Bereits durch die Transkription der Interviews hat man sich in der vorliegenden Arbeit intensiv mit den Texten auseinandergesetzt. Zentrale Textstellen wurden bereits markiert und die Texte wurden mit Anmerkungen versehen.

Die Bildung der Hauptkategorien verläuft deduktiv auf Basis der zugrundeliegenden Hauptthemen, die bereits im qualitativen Verfahren untersucht worden sind. Die vier Hauptkategorien bilden somit Innovation, Führungsstil, sowie Diversität und Commitment. Auch der Interviewleitfaden wurde anhand dieser Hauptthemen aufgebaut.

7.3.2 Phase 3 und 4

Mithilfe der Software MAXQDA (VERBI, 2018) wurden nun die Interviews Zeile für Zeile von Beginn bis Ende durchgearbeitet und die Textabschnitte den Hauptkategorien zugeordnet. Einige Textstellen wurden, wie es das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) zulässt, mehreren Kategorien zugeordnet. Bereits bei der ersten Codierung wurde festgestellt, dass die vier Hauptkategorien zu wenig differenziert sind, um die Forschungsfrage beantworten zu können.

7.3.3 Phase 5 und 6

Um das Kategoriensystem ausdifferenzieren zu können, wurden induktiv die Subkategorien gebildet. Direkt am Text werden innerhalb der einzelnen Hauptkategorien die bereits verteilten Codes verglichen und Themenkreise mit ähnlichen Aussagen gebildet. So werden beispielsweise für die Kategorie Führungsstil drei Subkategorien definiert: Verantwortung, Unterstützung und Herausforderungen. Die drei Subkategorien erhalten eine Beschreibung und werden jeweils mit einem Ankerbeispiel untermauert. Dieses Verfahren wurde nach Kuckartz (2012) für sämtliche Hauptkategorien gemacht und schliesslich über den ganzen Text angewendet. Die Textstellen wurden den Subkategorien zugeordnet und das ganze Kategoriensystem nochmals überprüft und verfeinert, was teilweise zu einer Zusammenführung einzelner Subkategorien führte. Die daraus resultierenden Ergebnisse wurden in einer Tabelle (vergleiche Anhang D) festgehalten. Im Kapitel 8 folgt eine Auswertung strukturiert nach den definierten Kategorien.

7.3.4 Phase 7

Nach der quantitativen Auswertung der Ergebnisse folgt nun der qualitative Teil der Ergebnisse. Der qualitative Teil wird als Ergänzung zum Fragebogen herangezogen und hilft bei der Beantwortung der Hauptfragestellung. Die Hauptkategorien werden nur kurz dargelegt, anschliessend werden die Ergebnisse der Subkategorien erläutert. Die Auswertung erfolgt basierend auf den Hauptkategorien.

7.3.5 Auswertung pro Kategorie

In Tabelle 9 ist ein Ausschnitt aus dem erstellten Kategoriensystem zu finden. Das vollständige Kategoriensystem ist in Anhang D abgebildet, da es ziemlich umfassend ist. Untenstehend sind pro Hauptkategorie die wichtigsten Erkenntnisse deskriptiv festgehalten.

Tabelle 9. Auszug aus dem Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Beispiel am Text	Zusammenfassung der Erkenntnisse
Führung Die Kategorie Führung umfasst das Verhalten der Führungskraft in Bezug auf Innovation in der Organisation. Sowohl förderliche wie auch hemmende Faktoren werden berücksichtigt. Die Hauptkategorie Führung beinhalten folgende drei Subkategorien: Herausforderungen, Führung, Verantwortung sowie Überzeugung. Beispiel: <i>Und dort, wenn wir wieder zurück auf die Führung kommen, ist es ein Punkt, dass die Führungskraft die Vielfalt bündeln kann.</i>	Herausforderungen Führungen	Handlungen oder Situationen, die eine Hürde/eine Komplikation für Führungspersonen darstellen.	<i>I1: Ich glaube, dass man es auch etwas sucht und herauslockt. Probiere es doch Mal so, auch wenn jemand einmal gesagt hat, dass passt so nicht.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Keine Förderung von Führung von Innovation Hinter den Mitarbeitenden stehen, Fehler erlauben Anstoss geben für neue Sachen, ein Vorbild sein Und dort, wenn wir wieder zurück auf die Führung kommen, ist es ein Punkt, dass die Führungskraft die Vielfalt bündeln kann Führung muss Innovation zulassen Es gibt Mitarbeitende, die sind einfach nicht innovativ, Balance finden
	Unterstützung	Personenbezogene Faktoren wie die Führungskraft Innovation im Team fördern kann.	<i>I1: Hey nein, ich als Teamleiter stehe hinter euch als Sachbearbeiter.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung erhalten Freiräume geben Zusammen Lösungen finden An einem Strang ziehen
	Verantwortung	Die Subkategorie Verantwortung umfasst, dass Zuschreiben einer Pflicht, auf welche eine Konsequenz folgt. Diese Konsequenz hat Auswirkungen zur Folge.	<i>I2: Nichtsdestotrotz sind wir alles erwachsene Menschen und man kann nicht mehr als sagen, wenn ihr Ideen habt, kommt.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Raum schaffen für Innovation, Führungskraft Das ganze Team ist verantwortlich für Innovation

7.3.6 Commitment

Alle befragten Mitarbeitenden gehen davon aus, dass das Gefühl der Zugehörigkeit und die Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin sehr zentral sind für Innovation und den Arbeitseinsatz im Allgemeinen. Mangelnde oder fehlende Identifikation führt zu Dienst nach Vorschrift und beeinflusst die Innovation massgebend.

7.3.7 Innovation

Es kann auch bei der Innovation nicht von einer einheitlichen Definition durch die Mitarbeitenden ausgegangen werden. Innovation wird in Verbindung mit Ideen, Offenheit, Verbesserungen und Vorschlägen von den Befragten charakterisiert. Innovation wurde auch viel mit Personen in Ver-

bindung gebracht. Vier Punkte wurden immer wieder angesprochen, wo Innovation bei den Befragten im Alltag Platz findet: Arbeitsabläufe, Prozesse, in der Zusammenarbeit und bei neuen Produkten oder Dienstleistungen, die man anbieten könnte. Bereits innerhalb der Organisation sind den Mitarbeitenden Massnahmen bekannt, die die Innovation fördern können. Beispielsweise Wettbewerbe innerhalb von Teams oder Abteilungen, Sitzungen die nicht mehr klassisch von den Vorgesetzten geführt werden, sondern sogenannte Themenownership (Verantwortlichkeit für einen Themenbereich), die Verantwortlichkeit und Innovation der Mitarbeitenden verlangt sowie Tools, mit denen man Ideen erfassen kann.

Mitarbeitende haben folgende Faktoren genannt, die die Innovation in Organisationen hemmen: Druck, keine vielfältigen Teams, Einschränkungen, Vorgaben, Gärtchendenken sowie gesetzliche Bedingungen. Ein weiterer Punkt, der oft genannt wurde, ist der fehlende Ideenaustausch untereinander. Ein weiterer Aspekt ist die Fehlerkultur. Wenn keine Fehler gemacht werden dürfen, ist dies ebenfalls negativ für die Innovation.

Ebenfalls wurden auch innovationsförderliche Faktoren von den Befragten benannt. Wenn beispielsweise neue oder externe Personen ins Team kommen, man Zeit und Freiheiten am Arbeitsplatz hat oder an abteilungsübergreifenden Anlässen teilnehmen kann. Ebenso wurde thematisiert, dass Desksharing, das eine Möglichkeit zum Austausch mit anderen Personen bietet, zu mehr Innovation führen kann. Wichtig scheint ausserdem, Ideen zu teilen und weiterzugeben und so eine Art Wissensmanagement aufzubauen.

Die Mitarbeitenden wurden direkt gefragt, was man machen kann, um Innovation in Teams und in der ganzen Organisation zu fördern. Man könnte zum Beispiel statt gewöhnlichen Sitzungen Innovationsveranstaltungen anbieten. Ein regelmässiger Austausch mit Arbeitskollegen wurde ebenfalls als positiver Faktor gewertet. Immer wieder wurde erwähnt, dass man einen Raum für Innovation schaffen könnte. Im Arbeitsalltag könnte man explizit Platz für Kreativität einbauen oder beispielsweise die Mitarbeitenden mehr in Projekte und Entscheidungsprozesse einbinden. Neue Medien könnten gezielter eingesetzt werden, um Innovation im Unternehmen weiter zu fördern.

7.3.8 Führung

Die Kategorie Führung umfasst drei Subkategorien. Die Interviewten sind sich einig, dass die Führungspersonen einen sowohl positiven wie auch negativen Einfluss auf die Innovation in diversen Teams haben kann. Dieser Aspekt wird als Herausforderung angesehen. Mitarbeitende wünschen sich Freiräume, Anerkennung, die Möglichkeit eine Lösung zusammen mit der Führungskraft finden und sich gemeinsam in eine Richtung bewegen zu können. Der Führungskraft wird zugeschrieben, dass sie einen Rahmen schaffen soll, in dem Innovation möglich ist, jedoch sind anschliessend alle Mitarbeitenden gefragt, zu einer gelungenen Umsetzung beizutragen.

7.3.9 Diversität

Wie bereits in der Empirie, gibt es auch in der Alltagssprache keine einheitliche Definition von Diversität oder Vielfalt von Mitarbeitenden in einem Team. Unter Diversität wurden jedoch immer wieder die gleichen Begriffe wie Altersdiversität, Vielfalt von Bildungsniveau, Geschlechterdiversität und Unterschiede in der Persönlichkeit erwähnt. Dies ist in der Subkategorie Verständnis abgebildet. Die Mitarbeitenden sind mehrheitlich überzeugt, dass Diversität in Teams förderlich für die Innovation ist. Dennoch möchten die Mitarbeitenden Diversität nicht um jeden Preis. Ein Team, das gut zusammenpasst und sich in seinen Kompetenzen ergänzt, ist wichtiger als Diversität. Gleichwohl gilt die Überzeugung, dass sich Vielfältigkeit positiv auf die Innovation im Team auswirkt.

8. Diskussion

Im nachstehenden Kapitel werden die quantitativen sowie die qualitativen Ergebnisse beleuchtet und interpretiert. Die Resultate werden ausführlich behandelt, interpretiert und evaluiert.

8.1 Quantitativ

Für diese Untersuchung wurden drei verschiedene, bestehende Fragebögen (vergleiche Kapitel 6.6.2). hinzugezogen. Die Stichprobenplanung wurde anhand von G*Power berechnet. Da aber nur die Versicherungsbranche befragt wurde, ist die Repräsentativität eingeschränkt.

Die Befragung zeigte auf allen drei Ebenen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Diversität, Innovation, Führungsstil sowie Commitment. Die Ergebnisse stehen teilweise in Einklang mit den vorhandenen empirischen Befunden (beispielsweise die Metaanalyse van Dijk. (2012), dass sich die Diversität im Team nicht positiv auf die Innovation auswirkt.). Die Ergebnisse betreffend den Moderationsvariablen Commitment und Führungsstil sind gegenläufig zu den Untersuchungen von Shin und Zhou (2007) sowie Hülshager et al. (2009). Eine mögliche Erklärung dafür sind die untersuchten Teams. Es wurden fast ausschliesslich Teams befragt, in denen Sachbearbeitertätigkeiten ausgeführt werden. Die Tätigkeit des Sachbearbeiters an sich lässt möglicherweise weniger Spielraum für Innovation zu als andere Jobtätigkeiten. Bei anderen Jobgruppen, einem agilen Team oder in einer Projektgruppe innerhalb der AXA könnten die Ergebnisse durchaus anders ausfallen.

Dem Ergebnis liegt möglicherweise auch zugrunde, dass ausschliesslich drei Formen von Diversität untersucht worden sind. Wenn andere Formen von Diversität zusätzlich betrachtet oder die Diversitätsformen einzeln in Bezug auf Innovation, Commitment und Führungsstil betrachtet worden wären, könnten andere Befunde vorliegen. Die vorliegende Studie ergänzt die bestehende Empirie dadurch, dass die drei Formen von Diversität (Bildungsdiversität, Genderdiversität und Altersdiversität), anhand des Blau-Index nach Blau (1977) zusammengefasst sowie Moderationsvariablen in Bezug auf Diversität und Innovation untersucht wurden. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass ausschliesslich drei Formen von Diversität in der vorliegenden Arbeit untersucht wurden. Die Empfehlung für weiterführende Forschung ist daher, eine ähnliche Studie durchzuführen, zum Beispiel in einem anderen Sektor, das heisst nicht in der Versicherungsbranche und ebenfalls mit Mitarbeitenden aus anderen Arbeitsbereichen als der Sachbearbeitung.

8.2 Qualitativ

Als Ergänzung wurde der qualitative Forschungsansatz beigezogen. Die Interviews bilden eine Vertiefung der qualitativen Erkenntnisse. Interessant hierbei ist, dass die Definitionen von Innovation und Diversität nicht bei allen Befragten gleich sind, jedoch sind die Grundideen der Begriffe bei allen Befragten sehr ähnlich.

Ein spannender Aspekt ist, dass bei den Mitarbeitenden eine hohe Bereitschaft besteht, Innovation in die Organisation zu bringen und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Durch die Interviews kamen zahlreiche Inputs, was man verändern und wie Innovation in den Teams gefördert werden könnte. Die Mitarbeitenden sprudelten vor Ideen und wirkten sehr engagiert. Dies könnte auf das hohe Commitment, das Sie gegenüber ihrer Arbeitgeberin aufweisen, zurückzuführen sein.

Eine interessante Erkenntnis ist ebenfalls, dass der Einfluss der Führungskraft, insbesondere in der Anfangsphase eines Projekts, als sehr zentral angeschaut wird. Die Führungskraft hat eine Vorbildfunktion und sollte laut den Befragten den Anstoss für Innovation geben und einen Raum schaffen, in dem Kreativität und Innovation möglich sind. Die Fehlerkultur wird ebenfalls als sehr zentral angeschaut. Es sollte erlaubt sein, Fehler zu machen und diese allenfalls zusammen mit der Führungskraft zu lösen. Alle waren der Meinung, dass Innovation schlussendlich ein Produkt des ganzen Teams ist. Dies heisst somit, dass man davon ausgeht, dass für Innovation alle in der Unternehmung zuständig sind. Zu beachten gibt es sicher, dass es durchaus auch Mitarbeitende gibt, die Veränderungen gegenüber skeptisch und voreingenommen sind. Daher ist es bestimmt nicht immer einfach, Innovation freizusetzen.

Betreffend der Diversitätsüberzeugung waren alle Befragten der Meinung, dass dies ein positiver Aspekt ist. Dies unterstützt die Studie von Stegmann (2011). Immer wieder wurde Raum für Innovation von den Mitarbeitenden aufgegriffen. Es hört sich fast so an, als wünschten sich die Befragten eine Art Begegnungszone, einen Raum zum Austausch von Ideen und Innovationen. Dies könnte zur Folge haben, dass sich die Organisation noch diverser und abteilungsübergreifender entwickeln könnte.

Zu beachten ist, dass nur drei Interviews geführt wurden. Die Validität hätte durch weitere Interviews noch erhöht werden können und es wäre durchaus interessant gewesen, noch mehr Inputs

von den Mitarbeitenden zu erhalten und ebenfalls die Führungspersonen zu diesem Thema zu befragen. Als letzter Punkt muss kritisch beachtet werden, dass es sich nicht um einen wissenschaftlichen Interviewleitfaden im klassischen Sinn handelt. Daher hätte man anhand eines solchen wissenschaftlichen Leitfadens die Validität der Interviews noch mehr steigern können.

9. Handlungsempfehlungen

Wie in Abbildung 10 zu erkennen ist, werden drei Handlungsempfehlungen für mehr Innovation in diversen Teams empfohlen.

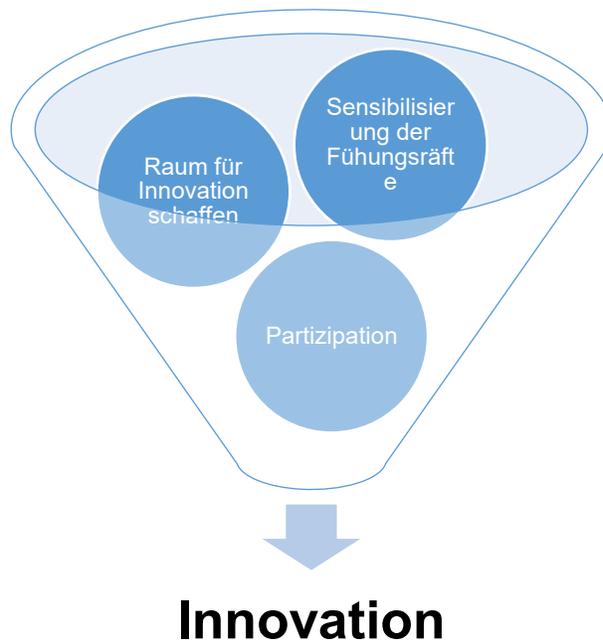


Abbildung 10. Drei Handlungsempfehlungen für die AXA (eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt kann man Führungskräfte sensibilisieren in ihrer Funktion als Pionier für Innovation sowie den Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf die Innovation der Mitarbeitenden. Den Führungspersonen sollte vermittelt werden, dass Fehler notwendig sind für Innovation. Die Fehlerkultur in Unternehmungen könnte so gestärkt werden. Immer wieder wurde erwähnt, es brauche Raum für Innovation. Diesen Raum könnte man bewusst schaffen mit sogenannten Innovationsveranstaltungen, Innovationsworkshops oder beispielsweise Innovationspausen. Dabei könnte man von der Diversität und dem Wissen in der Unternehmung durchaus abteilungsübergreifend profitieren. Eine Begegnungszone für Innovation könnte in der AXA geschaffen werden.

Als dritter Punkt könnte man Partizipation der Mitarbeitenden vermehrt fördern, indem man sie in die Gestaltung von neuen Prozessen und in die Entscheidungsfindung einbezieht. Es sollen bewusst Freiräume für Mitarbeitende geschaffen werden. Denkbar ist eine Mitarbeit an einem

Projekt oder die Mitentwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung. Das Potenzial, das in der Organisation vorhanden ist, sollte auf Stufe der Mitarbeitenden umfassend abgeholt werden für mehr Innovation in der AXA.

10. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Bachelor-Thesis wurde versucht, die folgende Fragestellung zu beantworten: „Welchen Einfluss hat die Diversität in Teams auf die Innovation in einem Unternehmen?“ Zu diesem Zweck wurden eine quantitative sowie qualitative Erhebung durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass bei der quantitativen Untersuchung keine signifikanten Befunde zwischen Diversität, Innovation, Führungsstil sowie Commitment innerhalb der AXA gefunden werden konnten.

Die Erkenntnisse decken sich zum Teil mit den bisherigen Studien. Zum Beispiel mit der Metaanalyse van Dijk et al. (2012), die besagt, dass Diversität keine direkte Auswirkung auf die Innovation in einer Unternehmung hat. Dieser Befund konnte mit der vorliegenden Arbeit bestätigt werden. Bezüglich der Moderationsvariablen Commitment und Führung sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit gegenläufig zu den empirischen Befunden von beispielsweise Shin und Zhou (2007) sowie Hülshager et al. (2009). Es konnten keine signifikanten Ergebnisse betreffend den Moderationsvariablen Commitment, Führung und Diversität bestätigt werden.

Diese qualitative Forschung hat gezeigt, dass keine einheitlichen Definitionen von Diversität und Innovation bei den Mitarbeitenden vorhanden sind. Alle Befragten haben das Gefühl, dass sich das Zugehörigkeitsgefühl der einzelnen Mitarbeitenden positiv auf die Innovation im Team auswirkt, da man sich mit der Unternehmung identifizieren kann. Zudem wurde die Führungskraft als wichtigster Faktor für Innovation, vor allem in der Anfangsphase, von den Mitarbeitenden thematisiert. Die Mitarbeitenden haben alle das Gefühl, dass die Fehlerkultur einen Einfluss auf die Innovation innerhalb der AXA hat. Zudem sind alle Befragten der Überzeugung, dass die Diversität einen positiven Einfluss hat, auch auf die Innovation. Dies unterstützt die Studie von Stegmann (2011). Ausblickend wie bereits in der Diskussion kurz thematisiert, wäre es interessant, weitere Moderationsvariablen in Bezug auf Diversität und Innovation zu untersuchen. Eine Studie über verschiedene Jobbilder hinweg sowie über verschiedene Branchen und Kulturen könnte sehr aufschlussreich sein für die Diversitäts- und Innovationsforschung. Aufgrund der Digitalisierung und Globalisierung, die zu Beginn der Arbeit erwähnt wurden, wären dies sicher aufschlussreiche Erkenntnisse. Diese Erkenntnisse würden einen Mehrwert für eine immer vielfältigere Welt generieren.

11. Literaturverzeichnis

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Antoni, C. (2003). Teamarbeit. In A.E. Auhagen & H. W. Bierhoff (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxisbuch* S.351-365, Weinheim: Beltz.

AXA Versicherungen AG (2017). *AXA Schweiz*. Zugriff am 26.05.2018. Verfügbar unter <https://www.axa.ch/de/ueber-axa/unternehmen/portraet/axa-schweiz.html>

Bass, B.M & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report*. Redwood City: Mind Garden.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press.

Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma*. New York: HarperCollins.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155-159.

Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.

EY (2016). *EY-Versicherungsstudie zeigt: Bis 2030 könnten 45 Prozent der Schweizer Versicherer aus dem Markt gedrängt werden*. Zugriff am 5.6.2018. Verfügbar unter <https://www.ey.com/ch/de/newsroom/news-releases/ey-medienmitteilung-fso-versicherungsstudie-2016>

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. G*POWER 3.1.9.2 (Shareware). Verfügbar unter <http://gpower.hhu.de/>

Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61-78

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung—Eine Einführung, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Frey, D., & Bierhoff, H. W. (2011). *Sozialpsychologie-Interaktion und Gruppe*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Göbel, E. (2011). Diversity Management als ethisches Konzept. In G. Vedder, E. Göbel, & F. Krause (Hrsg.), *Fallstudien zum Diversity Management* (S. 19–45). München: Rainer Hampp Verlag.

Guldin, A. & Gelléri, P. (2014) Förderung von Innovation. In H. Schuler, H., & U.P. Kanning, (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (S. 605-646). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.

Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging fault-lines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189.

Jeschke, S. & Frank, H. (2011): *Innovationsfähigkeit im Gespräch – Forschungsbedarfe und Handlungsempfehlungen*. Aachen: IMA/ZLW & IfU.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.5.

Kearney, E. (2013). Diversity und Innovation. In E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship*. (S. 193-213). Wiesbaden: Springer Gabler.

Krisor, S. M. & Köster G.M. (2016). Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 89-104). Wiesbaden: Springer.

Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Maier G.W., Frey, D., Schulz-Hardt, S. & Brodbeck, F.C. (2001). Innovation und Ideenmanagement. In G. Wenninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie* (S. 264-267). Heidelberg: Spektrum.

Maier, G. W. & Woschée, R. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.

Mayring, P.H. (1999). Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse. In Bolscho, D. & Michelsen, G. (Hrsg.), *Methoden der Umweltbildungsforschung* (S. 13 – 25). Opladen: Leske & Budrich.

Mabey, C., & Caird, S. (1999). Building team effectiveness. *Milton Keynes: Open University*.

Page, S. E. (2008). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton: Princeton University Press.

Ratmoko, C. (2017). *Die AXA Winterthur ist Diversity-Queen*. Zugriff am 26.5.2018. Verfügbar unter <https://blog.axa.ch/unternehmen/die-axa-winterthur-ist-diversity-queen/>

Rechtien, W. (2003). Gruppendynamik. In A.E. Auhagen & H. W. Bierhoff (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxisbuch* S.103-122, Weinheim: Beltz.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.

Rosken, A. (2016). Konzept Diversity Management–Definition, Abgrenzung und Beurteilung. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 61-73). Wiesbaden: Springer.

van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

van Dick, R. & Stegmann, S. (2016) Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 3-16). Wiesbaden: Springer.

van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.

van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity dividend: Exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Hrsg.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (S. 61-77). New York: Psychology Press.

van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541

Vedder, G. (2011). Die Grundlagen von Diversity Management. In G. Vedder, E. Göbel, & F. Krause (Hrsg.), *Fallstudien zum Diversity Management* (S. 1–17). München: Rainer Hampp.

von Gunten (2013). *HR-Interview AXA-Winterthur: Diversity betrifft alle Mitarbeitenden*. Zugriff am 5.6.2018. Verfügbar unter <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Posts/2013/09/hr-interview-axa-winterthur-diversity-betrifft-alle-mitarbeitenden>

von Rosenstiel, L. & Bögel, R. (2014). Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (7., überarb. Aufl.)* (S. 187-200). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schürch, H.J. (2014). *Wie die Digitalisierung das HR-Management verändert*. Zugriff am 5.6.2018. Verfügbar unter <https://www.hrtoday.ch/de/article/wie-die-digitalisierung-das-hr-management-veraendert>

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63 (5), 553-562.

Stampfl, G. E. (2010). *Innovationsprojekte und heterogene Teams: Erfolgsfaktoren interdisziplinärer Zusammenarbeit*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Staudt, E. & Auffermann, S. (1996). *Der Innovationsprozess in Unternehmen – Eine erste Analyse des derzeitigen Stands der Forschung*. Institut für Angewandte Innovationsforschung (Heft 151). Bochum: Institut für Angewandte Innovationsforschung.

Stegmann, S. (2011). Engaging with diversity of social units – A social identity perspective on diversity in organizations. (Doctoral Dissertation, Goethe University 2011).

SVV (2017). *Digitale Transformation – Chancen und Risiken*. Zugriff am 26.5.2018. Verfügbar unter <https://www.svv.ch/de/themen/digitalisierung/digitale-transformation-chancen-und-risiken>

Wegge, J., & Schmidt, K. H. (2015). *Diversity management: generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

West, M.A., & Anderson, N. (1996) Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 680-693.

Zumach, W. D. (2016). *Flexible Arbeitsmodelle: Diversity muss Teil der DNA sein*. Zugriff am 26.5.2018. Verfügbar unter <https://www.personal-schweiz.ch/experten-interviews/article/flexible-arbeitsmodelle-diversity-muss-teil-der-dna-sein/>

12. Abbildungsverzeichnis

Abbildung I. Titelbild Wortwolken (eigene Darstellung). Zugriff am 5.6.2018. Verfügbar unter <https://www.wortwolken.com/>

Abbildung 1. 4 Layers of Diversity in Anlehnung an das Modell nach Gardenwatz und Rowe (1995).....	8
Abbildung 2. Betriebliche Innovationsprozesse in Anlehnung an Staudt und Auffermann (1996)	13
Abbildung 3. Handlungsfelder der transformationalen Führung (eigene Darstellung).....	14
Abbildung 4. Komponenten von Commitment (eigene Darstellung).....	15
Abbildung 5. Forschungsdesign für Bachelorarbeit (eigene Darstellung).....	17
Abbildung 6. Lineare Regressionsanalyse der Variable Innovation und Diversität (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 7. Lineare Regressionsanalyse der Variable Commitment und Diversität (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 8: Lineare Regressionsanalyse Führungsstil und Blau-Index (eigene Darstellung) .	26
Abbildung 9. Qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2012), eigene Darstellung	28
Abbildung 10. Drei Handlungsempfehlungen für die AXA (eigene Darstellung)	36

13. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Diversitätsindex in Rangreihe.....	21
Tabelle 2. Darstellung deskriptive Statistiken der Fragebögen.	22
Tabelle 3. Normalverteilung mit Kolmogorov-Smirnov-Test	22
Tabelle 4. Anova Tabelle betreffend Innovation und Diversität	23
Tabelle 5. Normalverteilung mit Kolmogorov-Smirnov-Test	24
Tabelle 6. ANOVA Tabelle betreffend Commitment und Diversität	25
Tabelle 7. Normalverteilung mit Kolmogorov-Smirnov-Test	26
Tabelle 8. Anova Tabelle betreffend Führungsstil und Diversität	27
Tabelle 9. Auszug aus dem Kategoriensystem (eigene Darstellung)	30

14. Anhang

A Anhang: Fragebogen

Fragebogen

1 Anfang

Fragebogen zur Erhebung von Diversity und Innovation bei der AXA

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit wird der Einfluss von vielfältigen Teams auf die Innovation der AXA untersucht. Mit dem Ausfüllen dieses Fragenkatalogs hilfst du mir bei der Erfassung dieses Konstrukts.

Die Umfrage dauert ungefähr 10 Minuten. Bei dieser Umfrage steht stets deine persönliche Wahrnehmung im Zentrum. Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten. Bitte beantworte die Fragen so wahrheitsgetreu und spontan wie möglich und wähle dabei die für dich zutreffendste Antwort aus. Deine Angaben werden streng vertraulich behandelt.

Vielen Dank für deine Teilnahme.

Jenna Amstutz
Studentin BSc Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz

2 Skala 1

Diversity und Innovation

Bitte kreuze bei den folgenden Aussagen die für dich zutreffendste Antwort an.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll und ganz zu
Bei der AXA ist es den Mitarbeitenden gestattet, das gleiche Problem auf verschiedene Arten zu lösen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität wird gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von den Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie sich auf die gleiche Weise mit Problemen befassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitglieder unserer Organisation werden ermutigt, anders zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Person kann nicht Dinge zu unterschiedlich erledigen, ohne Ärger zu kriegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Motto dieser Organisation ist: "Je mehr wir gleich denken, desto besser werden wir die Arbeit erledigen."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der beste Weg, sich in dieser Organisation zurecht zu finden, ist auf die gleiche Weise wie der Rest der Gruppe zu denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreative Bemühungen werden normalerweise ignoriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Person kann in grosse Schwierigkeiten geraten, wenn sie anders ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Skala 3

Commitment und Diversity

Bitte kreuze bei den folgenden Aussagen die für dich zutreffendste Antwort an.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	teils / teils	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders gute Arbeitgeberin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigentlich könnte ich genauso gut für ein anderes Unternehmen arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt in das Unternehmen anderen vorgezogen wurde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich verspreche mir nicht allzu viel, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.	<input type="radio"/>				
Ich habe oft Schwierigkeiten mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmendenfragen.	<input type="radio"/>				
Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	<input type="radio"/>				
Ich halte dieses für das beste Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	<input type="radio"/>				
Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher ein Fehler.	<input type="radio"/>				

4 Skala 2

Bist du die Führungskraft des Teams?

- Ja
 Nein

5.1 Führungskraft

Diversity und Führung

In diesem Teil des Fragebogens geht es um deinen eigenen Führungsstil. Unterstehend sind Aussagen aufgelistet, die dich als Führungskraft beschreiben. Schätze bitte ein, wie häufig diese Aussagen auf dich zutreffen.

Ich...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
berücksichtige die Individualität jedes einzelnen Mitarbeitenden und behandle ihn nicht nur als Irgendjemanden unter vielen.	<input type="radio"/>				
erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeitenden.	<input type="radio"/>				
helfe meinen Mitarbeitenden ihre Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>				
bin jemand, bei dem die Mitarbeitenden stolz sind, mit ihm / ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>				
stelle meine eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>				
handle in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>				
spreche mit den Mitarbeitenden über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>				
berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen meiner Entscheidungen.	<input type="radio"/>				
betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>				
spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>				
formuliere eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>				
habe grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>				
prüfe stets aufs Neue ob zentrale / wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>				
suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>				
bringe meine Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu beachten.	<input type="radio"/>				

6.1 Mitarbeiter

Diversity und Führung

In diesem Teil des Fragebogens geht es um den Führungsstil deiner Führungskraft. Unterstehend sind Aussagen aufgelistet, die deine Führungskraft beschreiben. Schätze bitte ein, wie häufig diese Aussagen auf die Führungskraft zutreffen.

Deine Führungskraft...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als Irgendjemanden unter vielen.	<input type="radio"/>				
erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="radio"/>				
hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>				
macht mich stolz, mit ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>				
stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>				
handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>				

spricht mit anderen über Ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>				
berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>				
betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>				
spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>				
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>				
hat grosses Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>				
überprüft stets aufs Neue, ob zentrale / wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>				
sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>				
bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>				

7 Diversity Beliefs

Diversity Überzeugungen

Bitte kreuze bei den folgenden Aussagen die für dich zutreffendste Antwort an.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
Ich denke, dass Teams, welche aus verschiedenen Altersgruppen bestehen, voneinander profitieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Team ist besser, wenn es aus etwa gleich vielen Männern und Frauen besteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein guter Mix von verschiedenen Kompetenzen im Team empfinde ich als eine Bereicherung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Demografische Daten

Demographische Daten

Bitte wähle die zutreffende Antwort aus.

Bitte gebe dein Geschlecht an?

- Männlich
 Weiblich

In welche der folgenden Kategorien gehört dein Alter?

- 15 bis 20 Jahre
 21 bis 30 Jahre
 31 bis 40 Jahre
 41 bis 50 Jahre
 51 bis 60 Jahre
 älter als 60 Jahre

Wie viele Jahre arbeitest du bei der AXA ?

Bitte geben die Dauer in ganzen Jahren an.

In welcher Abteilung arbeitest du?

- Schaden KPV Bern Unfall (Leistungen)
 Schaden KPV Ost Standard
 GA Bern Zentrum
 Broker Service
 Schaden Haftpflicht
 Hauptagentur Münchenbuchsee
 Hauptagentur Zollikofen
 GA Burgdorf
 Schaden KPV Zürich Standard
 Schaden KPV Bern Standard
 UW Sach/ Tech Bern
 Schaden KPV Bern Krankheit (Leistungen)
 Schaden KPV Ost Krankheit (Leistungen)

- Schaden KPV Zürich Unfall (Leistungen)
- Schaden KPV Ost Unfall (Leistungen)

Was ist dein höchster abgeschlossener Bildungsabschluss?

- Schulabschluss
- Berufslehre / Handelsschule
- Matura / Berufsmatura / Diplommittelschule (3 Jahre)
- Eidg. Fachausweis / Fachdiplom
- Universität / Fachhochschule
- Andere

9 Endseite

Vielen Dank für deine Teilnahme.

Für Fragen kannst du [mich](#) gerne kontaktieren.

Innovation

1. Was verstehst du unter Innovation in Teams?
2. Wo in deinem Team ist Innovation gefragt?
3. In wieweit lässt deine Tätigkeit im Team zu, dass du innovativ bist?
4. Was sind Innovationsblockaden im Team aus deiner Sicht?
5. Was denkst du, welche Faktoren fördern Innovation im Team?

Commitment

6. Inwiefern beeinflusst dein Gefühl der Zugehörigkeit AXA die Innovation der Unternehmung?

Führung

7. Wie kann Innovation im Team gefördert werden?
8. Wie kann deine Führungskraft Innovation Im Team fördern?

Diversität

9. Was verstehst du unter Diversität/Vielfalt der Mitarbeitenden im Team?
10. In wie weit denkst du, dass Vielfalt im Team die Innovation fördert?
11. Welche Arten von Vielfältigkeit der Mitarbeitenden sind deiner Meinung nach wichtig für Innovation in Teams?

C Anhang: Auszug aus der Transkription

..Überzeugung	81	⌚	Wie denkst du, dass die Vielfalt von Mitarbeitenden die Innovation im Team fördert?
	82	⌚	Sehr, ich würde sagen sehr.
	83	⌚	Kannst du mir eine Art von Vielfalt sagen, welche für die die Innovation fördert?
..Überzeugung	84	⌚	Ich glaube, wenn zum Beispiel alle gleich alt sind, habe ich das Gefühl, dass dies nicht optimal ist. Ich denke eine Altersdiversität ist sicher gut im Team, jung, alt und Mittel. Sicher auch gut für ein Team, ob es zehn oder fünf Leute sind, wenn man jemand dazu kommt. Ich denke an Jenna Amstutz, wo gewisse Sachen gesehen hat, wo Innovativ ist und gewisse Idee hat. Dies kann das bestehende Team ebenfalls etwas antreiben. Der Chef oder die Chefin kann nicht alles drehen. Es liegt an allen. Ich meine, wenn eine externe Person kommt, wo frischen Wind in das Team bringt.
..Innovationsförderun			
..Herausforderungen			
..Innovationsförderun			
	85	⌚	Gut, schon die letzte Frage. Was denkst du kann die Organisation, die AXA machen und Innovation zu fördern in den Teams?
..Bestehende Innovati	86	⌚	Die AXA selber, habe ich das Gefühl, ist sehr Innovation. Das was man immer liest und mitbekommt. In den Teams, im Tagesgeschäft selber, dort meine ich eben die Regionen, die verschiedenen Abteilungen. In den Teams, ist es rein von der Grösse, schwer irgendwie herunterzubrechen. Ich glaube dort ist es sicher so, dass mit Innovativ on der AXA sehr viel aufgegleist worden ist. Flexwork oder Arbeitsplatzsharing, welche flexibel sind, dass ist einmal ein Punkt. Es kann gewisse Innovationen fördern, wen man zum Beispiel an einem anderen Ort sitzt einmal, ein anders vis-a-vis hat und so gewisse Sache entstehen. Oder sonst ist es sicher so, wenn man irgendwie Anlässe oder Workshops hat, wo aus verschiedenen Abteilungen Leute zusammen kommen, dass fördert die Innovation bestimmt.
..Innovationsförderun			

D Anhang: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorien	Definition	Beispiel am Text	Subkategorien zusammengetragen und geordnet
<p>Innovation Darunter fallen alle Begrifflichkeiten, welche in Verbindung mit Innovation gebracht werden. Sowohl positive wie auch negative Aspekte als Verständnis von Innovation in Organisationen.</p> <p>Die Kategorie beinhalten folgende vier Subkategorien: Verständnis, Innovationshemmnisse, Innovationsförderung, Innovation im Alltag, Bestehende Hilfsmittel für Innovation in der Organisation sowie Ideen für mehr Innovation.</p> <p>Beispiel: <i>Was ist eine Innovation? Das ist für mich extrem schwer zum Beurteilen. Unter Innovation versteht auch jeder etwas anderes.</i></p>	Verständnis	Was die Mitarbeitenden unter Innovation im Team verstehen und wie diese Innovation charakterisieren.	I1: <i>Neue Wege geht und das, dass Team solche Wege herausfindet und vielleicht auch mal Vorschläge macht, wie man Prozesse verbessern könnte.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Innovative Personen im Team sind Pioniere Abbau von klassischen Hierarchien Innovation ist für jeden etwas anderes Neue Ideen, neue Wege gehen und Vorschläge einbringen Über das alltägliche herausdenken Neues versuchen Offen sein Innovation ist personenabhängig Sich einbringen mit Neuem Verbesserungen
	Innovationshemmnisse	Darunter werden Faktoren verstanden, welche die Innovation in Unternehmungen einschränkt oder sogar hindern kann.	I2: <i>Es funktioniert nicht, wenn ich Ideen habe und dies für mich umsetzte oder mit meinen Aussen-dienstmitarbeitenden umsetze, aber die Ideen nicht weitergebe.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Keine Diversität im Team Druck für Innovation Keine Fehler machen zu dürfen Gärtlidenken Ideen werden nicht geteilt Kein Austausch findet statt Mehr Handlungsspielraum für Innovation Vorgaben / gesetzliche Bedingungen
	Innovationsförderung	Unter Innovationsförderung werden Faktoren erstanden, welche sich positiv auf die Innovation in der Organisation auswirken.	I3: <i>Ein Ort, wo es Platz für Innovationen hat, ja, absolut.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Desksharing, dadurch Innovation zu fördern Abteilungsübergreifende Workshops und Anlässe Externe Personen Zeit und Freiheit Raum für Innovation Wissenteilen, viel Innovation wird nicht geteilt
	Innovation im Alltag	Diese Subkategorie beinhaltet Alltagssituationen, in welchen Innovation gefragt ist.	I2: <i>Für mich ist Innovation bei uns gefragt, wenn ich an Arbeitsabläufe denke, zum Beispiel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsabläufe Prozesse Zusammenarbeit Produkte/Dienstleistungen
	Bekannte Hilfsmittel für Innovation	Bestehende Hilfsmittel, welche aktuelle Innovation in der Organisation fördert.	I3: <i>Was wir einfach kennen sind Innovationsideen, dies kannst du in einem System einfach eingeben, es gibt eine Abkürzung...</i>	<ul style="list-style-type: none"> Wettbewerbe Tool, wo man Innovationen erfassen kann Sitzungen, welche vom Team geführt werden / Themenworkshop
	Ideen für mehr Innovation	Diese Kategorien umfasst Ideen, wie man mehr Innovation innerhalb der Teams und der Organisation fördern kann.	I3: <i>Was wir einfach kennen sind Innovationsideen, dies kannst du in einem System einfach eingeben, es gibt eine Abkürzung...</i>	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsveranstaltungen anstelle von normalen Sitzungen Regelmässiger Austausch mit Kollegen Raum für kurzen Austausch, Innovationssitzungen Ungezwungener Raum für Innovation Neue Medien vermehrt nutzen Platz für Kreativität im täglichen Job Mitarbeitern verehrt in Projekte einbinden, Mitarbeitern Ideen Ausarbeiten und in Entscheidungsfindung einbinden

<p>Commitment Das Zugehörigkeitsgefühl zu der Organisation AXA, welches Mitarbeitende anregt und ein Gefühl der Verbundenheit und Identifikation zu der Arbeitgeberin auslöst-</p>	-	Das Zugehörigkeitsgefühl zu der Organisation AXA, welches Mitarbeitende anregt und ein Gefühl der Verbundenheit und Identifikation zu der Arbeitgeberin auslöst.	I1: <i>Ich glaube, es braucht ein gewisses Loyalitätsgefühl, dass man bei Innovationen, diesen positiv begegnet und mithilfe diese umzusetzen oder sogar selber Ideen entwickelt.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schlussendlich, sind wir eine Unternehmung. • Zugehörigkeit Einfluss Innovation positiv • Einstellung und Identifikation wirkt sich positiv aus Innovation aus • Keine Identifikation, nur Dienst nach Vorschrift
<p>Führung Die Kategorie Führung umfasst das Verhalten der Führungskraft in Bezug auf Innovation in der Organisation. Sowohl förderliche wie auch hemmende Faktoren werden berücksichtigt.</p> <p>Die Hauptkategorie Führung beinhalten folgende drei Subkategorien: Herausforderungen, Führung, Verantwortung sowie Überzeugung.</p> <p>Beispiel: <i>Und dort, wenn wir wieder zurück auf die Führung kommen, ist es ein Punkt, dass die Führungskraft die Vielfalt bündeln kann.</i></p>	Herausforderungen Führungen	Handlungen oder Situationen, die eine Hürde/eine Komplikation für Führungspersonen darstellen.	I1: <i>Ich glaube, dass man es auch etwas sucht und herauslockt. Probiere es doch Mal so, auch wenn jemand einmal gesagt hat, dass passt so nicht.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Förderung von Führung von Innovation • Hinter den Mitarbeitenden stehen, Fehler erlauben • Anstoss geben für neue Sachen, ein Vorbild sein • Und dort, wenn wir wieder zurück auf die Führung kommen, ist es ein Punkt, dass die Führungskraft die Vielfalt bündeln kann • Führung muss Innovation zulassen • Es gibt Mitarbeitende, die sind einfach nicht innovativ, Balance finden
	Unterstützung	Personenbezogene Faktoren wie die Führungskraft Innovation im Team fördern kann.	I1: <i>Hey nein, ich als Teamleiter stehe hinter euch als Sachbearbeiter.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung erhalten • Freiräume geben • Zusammen Lösungen finden • An einem Strang ziehen
	Verantwortung	Die Subkategorie Verantwortung umfasst, dass Zuschreiben einer Pflicht, auf welche eine Konsequenz folgt. Diese Konsequenz hat Auswirkungen zur Folge.	I2: <i>Nichtsdestotrotz sind wir alles erwachsene Menschen und man kann nicht mehr als sagen, wenn ihr Ideen habt, kommt.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Raum schaffen für Innovation, Führungskraft • Das ganze Team ist verantwortlich für Innovation
<p>Diversität Die Vielfältigkeit der Mitarbeitenden wird in dieser Kategorie thematisiert. Zum einen umfasst diese Kategorie die Überzeugungen der Mitarbeitenden und zum anderen, was überhaupt darunter verstanden wird.</p> <p>Die Kategorie Diversität beinhalten die zwei Hauptkategorien Verständnis und Überzeugung.</p> <p>Beispiel: <i>Vielfalt von Mitarbeitenden? Das kann viel sein. Vielfalt ist sicher, dass es bunt gemischt ist. Sei es rein von den Charakteren, sei es ob jung oder alt, ob 30 Jahre dabei oder ein Jahr dabei.</i></p>	Überzeugung	Darunter wird die Einstellung, die Überzeugungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Diversität/Vielfalt der Mitarbeitenden verstanden.	I1: <i>Ich glaube es ist auch schon so eine rechte Bereicherung für das Team, die Durchmischung.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Altersdiversität am positivsten auf Innovation auswirkt • Diversität allgemein als positiven Effekt auf Innovation wahrgenommen • Diversität nicht explizit suchen, Person sollte ins Team passen • Unterschiedlich lange bei der Unternehmung tätig sein • Neue Personen sind positiv für das Team
	Verständnis	Was die Mitarbeitenden unter Diversität / Vielfalt im Team verstehen und wie diese charakterisieren.	I1: <i>Ich verstehe darunter, die gesellschaftliche Sachen. Das man viele verschiedene Menschen aus verschiedenen Kulturen hat, verschiedene Herkunft, verschiedene Altersklassen, verschiedene Bildungsebene</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt in Persönlichkeit • Altersdiversität • Unterschiedlich Bildungsniveaus in Team • Vielfalt an Kompetenzen • Unterschiedliche Kulturen und Herkunft in Teams • Geschlechter • Unterschiedliche sexuelle Orientierungen