

6. Deskriptive Befunde

Die Stichprobenkennwerte für beide Messzeitpunkte sind unter 6.1 dargestellt. Im gleichen Abschnitt wird auch auf Veränderungen zwischen den beiden Messzeitpunkten und auf Unterschiede zwischen den Teilnehmern, die auch zu T_1 an der Untersuchung teilgenommen haben, und den neueren Mitarbeitern eingegangen. Unterschiede zwischen Teamleitern und Teammitgliedern sind im darauf folgenden Abschnitt dargestellt. Unter 6.3 sind sonstige Auffälligkeiten, wie z.B. unterschiedliche Beurteilungen verschiedener Altersgruppen, beschrieben.

6.1. Veränderungen von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2

Im Folgenden sind zunächst die Mittelwerte und Standardabweichungen der Daten zu T_1 und T_2 dargestellt. Es schließen sich die Ergebnisse der Teilstichprobe an, die an beiden Erhebungen teilgenommen hat. Die Teilstichprobe wird auch nach Teamleiter und Teammitglieder unterschieden. Abschließend sind Auffälligkeiten der neuen Teammitglieder im Vergleich zu denen, die bereits an der ersten Erhebung teilgenommen hatten, dargestellt. Dieser Dreierschritt der Ergebnisdarstellung wurde so gewählt, da bereits zu T_1 32 der 38 Teamleiter im Untersuchungsbereich anwesend war. Die hinzugekommene Belegschaft besteht also überwiegend aus neuen Teammitgliedern.

Veränderungen in der Beurteilung des Teamklimas

Das Teamklima wurde insgesamt zu beiden Messzeitpunkten ähnlich beurteilt:

Dimension	T_1 (n = 87)		T_2 (n = 198)	
	M	S	M	S
Vision	4.04	.53	3.95	.60
Aufgabenorientierung	4.22	.52	4.14	.57
Partizipative Sicherheit	3.81	.54	3.84	.59
Unterstützung für Innovation	3.67	.50	3.59	.59

ABBILDUNG 12: MITTELWERTE UND STANDARDABWEICHUNGEN DES TKI

Betrachtet man nur die Personen, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, so sind keine signifikanten Unterschiede in deren Beurteilung des

Teamklimas zu den beiden Messzeitpunkten zusehen. Unterteilt man die Gruppe in Teamleiter und Teammitglieder, so fällt auf, dass die Teamleiter das Teamklima zu T₂ tendenziell etwas besser beurteilen als zu T₁, wobei die Unterschiede primär deskriptiv sind:

Mittelwerte, Standardabweichung, Prüfwert

	T ₁		T ₂		t-Wert
	M	S	M	S	
Vision	4.02	.53	4.11	.55	-.928
Aufgabenorientierung	4.16	.53	4.18	.45	-.190
Partizipative Sicherheit	3.91	.45	4.15	.35	-2.796**
Unterstützung für Innovation	3.66	.42	3.73	.49	-.812

* $p \leq .1$; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 13: BEURTEILUNG DES TEAMKLIMAS ZU DEN BEIDEN MESSZEITPUNKTEN IM LÄNGSSCHNITT: TEAMLEITER (N = 28)

Signifikant ist der Unterschied in der Dimension *Partizipative Sicherheit*. Die Teamleiter sehen vor allem eine Verbesserung in der regelmäßigen Kontaktpflege und dem gegenseitigen Vertrauen aller im Team.

Die Teammitglieder sehen tendenziell eher eine Klimaverschlechterung:

Mittelwerte, Standardabweichung, Prüfwert

	T ₁		T ₂		t-Wert
	M	S	M	S	
Vision	4.14	.47	3.98	.51	1.517
Aufgabenorientierung	4.36	.42	4.16	.46	2.376*
Partizipative Sicherheit	3.82	.51	3.68	.58	1.110
Unterstützung für Innovation	3.72	.53	3.50	.53	1.978 ⁺

* $p \leq .1$; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 14: BEURTEILUNG DES TEAMKLIMAS ZU DEN BEIDEN MESSZEITPUNKTEN IM LÄNGSSCHNITT: TEAMMITGLIEDER (N = 29)

Bedeutsam sind die Unterschiede in den Dimensionen *Aufgabenorientierung* und *Unterstützung für Innovation*. Vor allem die Reflexion von Schwachstellen im Team beurteilen die Teammitglieder zu T₂ negativer als zu T₁. In der Unterstützung für Innovation nehmen sie eine Verschlechterung hinsichtlich der Normen der Bereitschaft wahr, d.h. bei der Aufgeschlossenheit für Veränderungen und in der Suche nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten.

Es zeigen sich keine Unterschiede in der Beurteilung des Teamklimas zwischen den Teammitgliedern, die zu T₁ bereits anwesend waren, und den neuen Kollegen.

Veränderungen in der Selbsteinschätzung der Personenmerkmale

Die Mittelwerte und Standardabweichungen des LMI stellen sich für beide Erhebungszeitpunkte wie folgt dar:

Skala	T ₁ (n = 87)		T ₂ (n = 198)	
	M	S	M	S
Dominanz	4.90	.69	4.51	.81
Erfolgszuversicht	5.37	.59	5.17	.74
Flexibilität	5.33	.71	5.07	.68
Internalität	5.26	.86	5.14	.89
Leistungsmotivation	5.22	.69	5.05	.77

ABBILDUNG 15: MITTELWERTE UND STANDARDABWEICHUNGEN DES LMI

Insgesamt fallen die Selbsteinschätzungen zu T₂ also etwas kritischer aus als zu T₁. Die Ergebnisse der Personen, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, weisen schwach signifikante Unterschiede in deren Leistungsmotivation auf. Der Unterschied ist bei separater Betrachtung von Teamleitern und Teammitgliedern nur bei den Teammitgliedern zu sehen. Auch ihre Erfolgszuversicht ist schwächer ausgeprägt als zu T₁:

Mittelwerte, Standardabweichung, Prüfwert

	T ₁		T ₂		t-Wert
	M	S	M	S	
Erfolgszuversicht	5.35	.61	5.03	.75	2.911**
Leistungsmotivation	5.04	.71	4.87	.74	1.750 ⁺

⁺ = $p \leq .1$, * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

ABBILDUNG 16: BEURTEILUNG DER PERSONENMERKMALE ZU DEN BEIDEN MESSZEITPUNKTEN IM LÄNGSSCHNITT: TEAMMITGLIEDER (N = 29)

Hier hat man den Eindruck, dass die unter 5.1.1 beschriebenen Schwankungen im Auftragsvolumen sich bereits in der Leistungsmotivation der Teammitglieder niederschlagen. In der Erfolgszuversicht beurteilten die Teammitglieder als

weniger zutreffend zu T₂ vor allem das Item: „*Ich brauche mich vor keiner Situation zu fürchten, weil ich mit meinen Fähigkeiten noch überall durchgekommen bin*“. Auch die Überzeugung, es beruflich zu etwas zu bringen, ist nicht mehr so stark ausgeprägt. Die Zuversicht, dass Leistung anerkannt wird und der Mut, auch schwierige Aufgaben zu bewältigen, fällt zu T₂ ebenfalls schwächer aus als zu T₁.

Unterschiede in der Leistungsmotivation sind auch zu sehen, wenn die neuen Teammitglieder im Vergleich zu denen, die zu T₁ bereits dabei waren, betrachtet werden:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	Teilnahme T ₁			Keine Teilnahme T ₁			F (df)
	M	S	n	M	S	n	
LMI Kurzform	4.82	.71	47	5.10	.80	107	4.262* (1/153)

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 17: VARIANZANALYSE FÜR DEN FAKTOR *TEILNAHME T₁* (TEAMMITGLIEDER, DATEN T₂)

Leistungsmotivation ist das einzige Personenmerkmal, in dem sich die neueren Kollegen von denen der ersten Schicht signifikant unterscheiden.

Veränderungen in der Selbsteinschätzung des OCB

Das freiwillige Arbeitsengagement wurde zu T₂ tendenziell niedriger eingestuft als zu T₁. Zunächst sind die Mittelwerte und Standardabweichungen der beiden Erhebungszeitpunkte dargestellt:

Skalen	T ₁ (n = 87)		T ₂ (n = 198)	
	M	S	M	S
OCB-Gesamtwert	6.01	.54	5.82	.66
Hilfsbereitschaft	6.01	.66	5.77	.85
Gewissenhaftigkeit	6.39	.63	6.33	.71
Eigeninitiative	5.73	.77	5.35	.99
Unkompliziertheit	5.91	.80	5.81	.84

ABBILDUNG 18: MITTELWERTE UND STANDARDABWEICHUNGEN DES OCB

Die Unterschiede zwischen T_1 und T_2 sind – abgesehen von der Skala Gewissenhaftigkeit – deutlich sichtbar.

Die Personen, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, beurteilen dabei ihr OCB insgesamt betrachtet zu beiden Messzeitpunkten ähnlich. Zwischen T_1 und T_2 gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Betrachtet man die Teamleiter und Teammitglieder separat, lässt sich erkennen, dass das OCB der Teamleiter zu beiden Messzeitpunkten ebenfalls nicht signifikant unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Teammitglieder hingegen beurteilen ihr OCB zum zweiten Messzeitpunkt als weniger ausgeprägt. Signifikant sind die Unterschiede im OCB-Gesamtwert und in den Skalen *Unkompliziertheit* sowie *Eigeninitiative*:

Mittelwerte, Standardabweichung, Prüfwert

	T_1		T_2		t-Wert
	M	S	M	S	
OCB	5.98	.48	5.82	.62	1.927 ⁺
Unkompliziertheit	5.94	.63	5.60	.85	2.361*
Eigeninitiative	5.60	.80	5.33	.92	1.758 ⁺

⁺ = $p \leq .1$, * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

ABBILDUNG 19: BEURTEILUNG DES OCB ZU DEN BEIDEN MESSZEITPUNKTEN IM LÄNGSSCHNITT: TEAMMITGLIEDER (N =29)

Eine Betrachtung der neuen Teammitglieder, die zu T_1 noch nicht im Untersuchungsbereich tätig waren, im Vergleich zu denen, die bereits zu T_1 anwesend waren, weist keine Unterschiede im OCB auf.

6.2. Unterschiede in den Ergebnissen bei Teamleitern und Teammitgliedern

In diesem Abschnitt sind Unterschiede zwischen Teamleitern und -mitgliedern dargestellt. Mögliche Einflüsse durch das Alter wurden berücksichtigt, indem das Alter als Kovariate in die Analyse mit aufgenommen wurde. Das Alter als Kontrollvariable wird im Folgenden nur dann erwähnt, wenn es einen Einfluss ausübt. Zunächst werden die Unterschiede in der Beurteilung des Teamklimas dargestellt:

Teamklima

Das Teamklima wurde zum ersten Messzeitpunkt von Teammitgliedern und Teamleitern nicht signifikant unterschiedlich bewertet.

Zum zweiten Messzeitpunkt bewerteten die Teamleiter die Dimensionen *Unterstützung für Innovation* und *Partizipative Sicherheit* signifikant positiver als die Teammitglieder.

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	Teamleiter (n=38)		Teammitglieder (n=160)		F (df)
	M	S	M	S	
Partizipative Sicherheit	4.19	.35	3.76	.60	17.723*** (1/197)
Unterstützung für Innovation	3.79	.47	3.55	.61	5.234** (1/197)

** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 20: VARIANZANALYSE, FAKTOR *FUNKTION* ZU T₂ (N=198)

Für die Dimension *Unterstützung für Innovation* zeigt sich dabei ein signifikanter Einfluss der Kontrollvariablen *Alter*, der sich in der *Partizipativen Sicherheit* nicht zeigt. Hier liegen die Unterschiede zwischen den Beurteilungen der Teamleiter und -mitglieder in allen vier Subskalen: Die Teammitglieder sehen generell den Anteil, den das gesamte Team an Entscheidungsprozessen hat, kritischer als die Teamleiter. Dazu gehört der Informationsaustausch und das gegenseitige Vertrauen im Team sowie auch der regelmäßige formelle oder informelle Kontakt und die Beachtung eines jeden Einzelnen.

Merkmale der Person

Zu beiden Messzeitpunkten ordnen sich Teamleiter und -mitglieder in den Skalen *Internalität* und *Dominanz* unterschiedlich ein. Die Teamleiter führen zu beiden Messzeitpunkten die Folgen ihres Verhaltens eher auf internale Ursachen zurück als die Teammitglieder. Sie sind zu T₁ stärker als die Teammitglieder der Auffassung, dass Schulnoten und betriebliche Leistungsbeurteilungen nach tatsächlicher Leistung vergeben werden und nicht nach Sympathie. Teamleiter verneinen stärker, dass sie manches nur erreicht haben, weil sie viel Glück hatten und sie stimmen dem Punkt, dass sie es bei einsichtigen Lehrern und

Vorgesetzten weiter hätten bringen können, deutlicher zu als Teammitglieder. Auch in der Einschätzung ihrer *Dominanz* ordnen sich die Teamleiter zu beiden Zeitpunkten signifikant höher ein als die Teammitglieder. Sie übernehmen eher die Initiative in der Zusammenarbeit, haben einen stärkeren Anteil an Entscheidungen und gaben an, schon früher als Leiter oder Sprecher einer Gruppe gewirkt zu haben.

Zum zweiten Messzeitpunkt unterscheiden sich Teamleiter und Teammitglieder in allen erfassten Skalen außer in der Kurzform des LMI, bei der sich nur ein schwacher Effekt zeigte, der nach Kontrolle des Alters nicht mehr auftrat:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	Teamleiter (n=38)		Teammitglieder (n=160)		F (df)
	M	S	M	S	
Dominanz	5.22	.63	4.35	.76	43.547*** (1/197)
Flexibilität	5.42	.63	4.99	.67	13.370*** (1/197)
Erfolgszuversicht	5.46	.63	5.11	.76	7.055** (1/197)
Internalität	5.42	.88	5.08	.88	4.485* (1/197)
Leistungsmotivation	5.25	.72	5.01	.78	3.165 ⁺ (1/197)

⁺ $p \leq .1$, * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 21: VARIANZANALYSE, FAKTOR *FUNKTION* ZU T₂ (N=198)

In der Skala *Erfolgszuversicht* sind die Teamleiter erkennbar zuversichtlicher, dass ihre Leistung die Anerkennung anderer findet. Sie sind auch vor schwierigen Aufgaben guten Mutes und vertrauen mehr in ihre Fähigkeiten als die Teammitglieder.

Im Bereich *Flexibilität* sind die Teamleiter deutlich neugieriger als ihre Mitarbeiter. Sie sind allem Neuen gegenüber stärker aufgeschlossen und stimmen der Aussage, dass ihr Alltag voller Dinge ist, die sie interessieren, mehr zu.

In der Leistungsmotivation unterscheiden sich Teamleiter und –mitglieder nicht. Betrachtet man die 30 Items umfassende Skala der LMI Kurzform genauer, stellt man signifikante Unterschiede nur in vier der acht Items fest, die auch in den anderen in der vorliegenden Untersuchung eingesetzten Skalen enthalten sind. Zudem gibt es Unterschiede in der Frage „es ist mir sehr wichtig, eine

verantwortungsvolle Position zu erreichen“, die bei Schuler und Prochaska (2001) der Skala *Statusorientierung* zugeordnet ist.

OCB

Zum ersten Messzeitpunkt ist der Unterschied zwischen Teamleitern und Teammitgliedern nur in der Skala *Hilfsbereitschaft* signifikant ($p=.051$). In der anfänglichen Anlaufsituation haben die Teamleiter also mehr freiwillige Bereitschaft gezeigt, ihren Kollegen bei arbeitsbezogenen Problemen zu helfen. Dazu gehört das Einarbeiten neuer Kollegen, die Hilfe bei Arbeitsüberlastung oder das Ausgleichen von Meinungsverschiedenheiten. Eine Abgrenzung des OCB zum geforderten Arbeitsverhalten der Teamleiter ist gerade bei diesen Items jedoch schwierig, da die genannten Verhaltensweisen explizit zu den Aufgaben des Teamleiters gehören (siehe 7.3.2).

Zu T_2 hat der Faktor *Funktion* einen deutlichen Einfluss auf alle OCB Skalen – außer auf die der *Gewissenhaftigkeit*:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	Teamleiter (n=38)		Teammitglieder (n=160)		F (df)
	M	S	M	S	
OCB-Gesamt	6.13	.47	5.72	.67	11.497*** (1/197)
Hilfsbereitschaft	6.19	.62	5.69	.87	11.905*** (1/197)
Eigeninitiative	5.79	.81	5.25	1.00	9.037** (1/197)
Unkompliziertheit	6.12	.57	5.73	.88	6.323* (1/197)
Gewissenhaftigkeit	6.45	.66	6.30	.73	1.354 (1/197)

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 22: VARIANZANALYSE, FAKTOR FUNKTION (DATEN T_2 , N=198)

Gewissenhaftigkeit beschreibt pflichtbewusstes und gewissenhaftes Verhalten, das über die normale Anforderung hinausgeht. Nur durch besonders starke Ausprägung zählt das entsprechende Verhalten, wie pünktlich zur Arbeit kommen oder das Beachten von Vorschriften, zum OCB. Die Abgrenzung zum geforderten Arbeitsverhalten ist bei dieser Subskala daher schwierig (vgl. Staufenbiel und Harz 2000, S. 74).

Zusammenfassend lässt sich also erkennen, dass es zum ersten Messzeitpunkt kaum Unterschiede zwischen den Werten der Teamleiter und der Teammitglieder

gab. Nur im Personenmerkmal *Internalität* und in der OCB-Skala *Hilfsbereitschaft* fanden sich Unterschiede. Zum zweiten Messzeitpunkt gab es deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung des Teamklimas sowie in den Selbsteinschätzungen der Teilnehmer bezüglich der Personenmerkmale und des OCB.

6.3. Sonstige demographische Angaben

6.3.1. Alter

In der Beurteilung des Teamklimas gab es signifikante Unterschiede hinsichtlich des Alters in der Dimension *Unterstützung für Innovation* zu T₂:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

jüngere Mitarbeiter (bis 40 Jahre)			ältere Mitarbeiter (ab 41 Jahre)			F (df)
M	S	n	M	S	n	
3.49	.62	99	3.7	.52	84	5.998* (1/182)

** $p \leq .01$

ABBILDUNG 23: VARIANZANALYSE FÜR DIE VARIABLE *UNTERSTÜTZUNG FÜR INNOVATION* ZU T₂

Ältere Mitarbeiter beurteilen die Unterstützung für Innovation besser als die jüngeren. Insbesondere die jüngeren Mitarbeiter unter 40 Jahren sehen, dass es Innovationen in gewissem Umfang gibt, aber das Herkömmliche auch betont wird und mehr Ressourcen für Innovationen einsetzbar wären. Sie sehen auch die praktische Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen kritischer als die älteren Mitarbeiter.

In der Beurteilung der Personenmerkmale, also der Skalen des Leistungsmotivationsinventars, finden sich keine altersbedingten Unterschiede.

Ihr OCB schätzen ältere Mitarbeiter zu T₂ insgesamt und in allen Skalen signifikant höher ein als ihre jüngeren Kollegen:

Mittelwerte, Standardabweichung, Stichprobenumfang, Prüfwert

	jüngere Mitarbeiter (bis 40 J.)			ältere Mitarbeiter (ab 41 J.)			F (df)
	M	S	n	M	S	n	
Hilfsbereitschaft	5.57	.91	99	5.97	.72	84	11.426** (1/182)
Gewissenhaftigkeit	6.17	.78	99	6.51	.57	84	11.068*** (1/182)
Unkompliziertheit	5.65	.89	99	5.95	.78	84	5.931* (1/182)
Eigeninitiative	5.19	.99	99	5.50	.96	84	5.739* (1/182)
OCB-Gesamt	5.65	.70	99	5.98	.57	84	12.439*** (1/182)

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

ABBILDUNG 24: VARIANZANALYSE FÜR DIE VARIABLE OCB ZU T₂

Die Daten weisen jedoch weitgehend eine große Streuung auf. Zu T₁ liegen die älteren Mitarbeiter nur in der Skala *Unkompliziertheit* ($p=.03$) und im OCB Gesamtwert ($p=.04$) höher als die jüngeren Kollegen, d.h. die älteren Mitarbeiter hatten zu T₁ tendenziell eine offenere Haltung gegenüber Veränderungen im Unternehmen und gingen auch gelassener mit alltäglichen Ärgernissen um.

6.3.2. Befristete Arbeitsverträge

Die Mitarbeiter zu T₂, deren Arbeitsverträge befristet sind, beurteilen das Teamklima nicht signifikant anders als ihre fest angestellten Kollegen. Es zeigen sich auch keine Unterschiede in den Personenmerkmalen oder im OCB.

6.3.3. Montage- und Maschinenbereich

Es gibt keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung des Teamklimas zwischen den beiden untersuchten Produktionsbereichen, dem Montagebereich und dem der Einzelteilfertigung.

In der Beurteilung der Personenmerkmale unterscheiden sich die Mitarbeiter der beiden Bereiche zu T₂ nicht signifikant. Zum ersten Messzeitpunkt fallen die Selbsteinschätzungen im Montagebereich für die Skalen *Erfolgszuversicht*, *Flexibilität* und *Leistungsmotivation* signifikant höher aus als im Maschinenbereich.

Bei der Betrachtung von Unterschieden zwischen Montage- und Maschinenbereich hinsichtlich des OCB fällt auf, dass zu T₁ die Mitarbeiter des Montagebereichs ihr OCB als ausgeprägter beurteilt haben als die Mitarbeiter des Maschinenbereichs. Zu T₂ hat sich das Verhältnis in der Skala *Unkompliziertheit*

nivelliert bzw. für den OCB-Gesamtwert umgekehrt. Die Skala *Eigeninitiative* wurde von beiden Bereichen zu T₂ niedriger eingestuft als zu T₁.

6.4. Zusammenfassung

Die deskriptiven Befunde weisen keine gravierenden Besonderheiten auf. Die Veränderungen von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 sind weitgehend nicht signifikant. Es fällt jedoch auf, dass die Teamleiter das Teamklima im Frühjahr 2003 etwas besser beurteilen als im Sommer 2001 wohingegen die Teammitglieder das Klima zu T₂ eher kritischer beurteilen als zu T₁. Auch die Erfolgszuversicht, die Leistungsmotivation und das OCB fällt bei den Teammitgliedern zu T₂ niedriger aus als zu T₁. Es könnte sein, dass sich hier bereits die Volumenschwankungen in den Beurteilungen niederschlagen und sich auf die Zuversicht und Motivation der Mitarbeiter auswirken. Die Vermutung deckt sich mit den mündlichen Aussagen der Teamleiter, dass es für sie schwierig sei, die Mitarbeiter „bei der Stange zu halten“ (vgl. 5.1.1).

Insgesamt sind die Personenmerkmale und das OCB besonders zum zweiten Messzeitpunkt bei den Teamleitern höher ausgeprägt als bei den Teammitgliedern. Dies ist nachvollziehbar, da alle Teamleiter mittels Assessment Center, bei dem auch auf Kriterien wie Kooperationsverhalten und Eigeninitiative geachtet wurde, ausgewählt worden sind. Vielleicht hat auch die Tatsache, dass der Bereich zwischen den beiden Messzeitpunkten auf zwei Schichten gegangen ist und somit jeder Teamleiter für sein eigenes Team verantwortlich war, dazu beigetragen, dass sie sich als Person nun stärker in den Arbeitsprozess einbringen können und ihre Eigenschaften berufsbezogen als stärker ausgeprägt wahrnehmen. Auf mögliche Ursachen für Unterschiede zwischen Teamleiter und Teammitglied im citizenship Behavior wird unter 7.3 genauer eingegangen.