

1. Einführung in das Messinstrument

1.1 Theoretischer Hintergrund

Was bringt **Menschen in Teams** dazu, gemeinsam Herausragendes zu leisten? Und welche **Rahmenbedingungen in der Organisation** begünstigen den Erfolg der Menschen in diesen Teams? An einer Antwort auf diese Fragen sind viele interessiert – vor allem in wirtschaftlich angespannten Zeiten. Denn Teams sind die elementare Einheit der meisten Unternehmen. In ihnen werden die Fertigkeiten, Fähigkeiten, Erfahrungen und das Wissen aller Teammitglieder vereint. Teams können mehr oder weniger gut funktionieren – abhängig von den **sozialen Dynamiken**, die in ihnen wirken.

Soziale Dynamik bezeichnet Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen Gruppenmitgliedern, die das kollektive Verhalten beeinflussen. Diese Dynamiken wirken sich auf die Teamarbeit, das Betriebsklima und die Leistungsfähigkeit in Unternehmen aus.

Eigene Definition nach Lewin (1948);
Rosenbaum et al. (2018)

Der **Social Dynamics Survey**, mit dem das TATIN Institute zentrale soziale Dynamiken erfasst, betrachtet zwei Ebenen: Die **Teamebene**, welche die sozialen Dynamiken innerhalb eines Teams erfasst, und die **Organisationsebene**, welche die sozialen Dynamiken im Kontext der gesamten Organisation beschreibt.

Die **Teamebene** des Social Dynamics Survey basiert auf dem Culture-Strategy-Adaptiveness-Framework von Fischer et al. (2022). Diese sind: psychologische Sicherheit, Verantwortungsbewusstsein, Einfluss und Klarheit. Der Social Dynamics Survey stützt sich auf bereits validierte und erprobte Instrumente für die Erfassung seiner Konstrukte: Questionnaire of Group Responsibility and Cooperation in Learning Teams (Barco et al., 2018), Team Effectiveness Questionnaire der University of Colorado (o. D.) und dem High-Performing-Team-Survey (Fischer et al., 2020). Teams mit funktionalen sozialen Dynamiken erbringen höhere Leistungen und werden als **High-Performing-Teams** – zu Deutsch Hochleistungsteams (Hakanen & Soudunsaari, 2012) – bezeichnet.

Als einer der Grundbausteine für ein gut funktionierendes Team gilt die psychologische Sicherheit (**Psychological Safety**) (Hakanen & Soudunsaari, 2012). Auch eine 2012 erschienene Google-Studie – bekannt unter dem Namen „Projekt Aristoteles“ – stellte unter anderem die zentrale Rolle psychologischer Sicherheit im Team für die Effektivität

der Zusammenarbeit heraus und machte das Thema einer breiten Masse bekannt. Fühlen sich die Personen eines Teams psychologisch sicher, so geben diese Fehler zu ohne negative Folgen zu erwarten, sie trauen sich, ihre ehrliche Meinung zu äußern und es zeigt sich ein hohes Maß gegenseitiger Wertschätzung im Team (Edmondson, 2014). Psychologisch sichere Teams kommen zu besseren Entscheidungen, weil sie mehr Möglichkeiten abwägen (Gallo, 2013). Ein psychologisch sicheres Team weist zudem eine höhere Team Performance und mehr Innovationskraft auf (Edmondson, 1999).

Für den Erfolg eines Teams ist außerdem das Verantwortungsbewusstsein (**Ownership**) von hoher Relevanz. Damit ein Team funktioniert und gute Leistungen erbringen kann, ist es notwendig, dass alle Teammitglieder Verantwortung übernehmen und sich aufeinander verlassen können (Barco et al., 2018).

Zudem zeigten Hackman und Oldham (1975), welche hohe Relevanz der wahrgenommene Einfluss (**Impact**) hat. Menschen sind besonders motiviert, wenn sie wahrnehmen, dass ihre Arbeit eine positive Wirkung auf andere innerhalb oder auch außerhalb des Unternehmens hat. Zudem erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeit als sinnhafter.

Unter Klarheit (**Clarity**) versteht man das geteilte Verständnis aller Teammitglieder über die Ziele, Prozesse und die jeweiligen Rollen im Team. Klarheit ist gemäß des Culture-Strategy-Adaptiveness-Framework (Fischer et al., 2022) ein wichtiger Bestandteil in der Teamkultur von High-Performing-Teams und trägt positiv zur Anpassungsfähigkeit eines Teams an neue Umstände bei.

Vier weitere Dimensionen des Social Dynamics Survey beschreiben die **Organisationsebene**, also den Bezug der Mitarbeitenden zur gesamten Organisation. Neben teamkulturellen werden hier auch strategische Erfolgsfaktoren in der Organisation selbst betrachtet. Dabei werden folgende Dimensionen erfasst: Identifikation mit dem Unternehmen, eine gemeinsame Vision von der Zukunft des Unternehmens, die Befähigung im eigenen Arbeitsbereich und den wahrgenommenen Erfolg von bereichsübergreifender Zusammenarbeit.

Sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen verbunden zu fühlen – sich also zu identifizieren (**Identification**) – ist entscheidend für die Zufriedenheit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und somit langfristig auch für den Erfolg des Unternehmens (Tsui & Nifadkar, 2007, Rosso et al., 2010).

Dabei spielt für den Aufbau einer starken Bindung eine gemeinsame Vision (**Common Vision**) eine entscheidende Rolle. Senge (1990) und Fischer et al. (2022) zeigen, dass wenn Mitarbeitende eine gemeinsame Vision haben, sie sich dem Zweck der Organisation eher verbunden fühlen und verstehen, wie ihre individuellen Beiträge auf den kollektiven Erfolg einzahlen. Dieses Gefühl der Übereinstimmung fördert die Zusammenarbeit, den Zusammenhalt und das gemeinsame Verantwortungsgefühl.

Kennen und verstehen Mitarbeitende die Vision, ist ein weiterer Erfolgsfaktor ihre Befähigung (**Empowerment**) diese auch umzusetzen. Befähigung ist demnach eine weitere, wesentliche Voraussetzung für den Erfolg und die Förderung von Eigenverantwortung, Motivation und Engagement (Spreitzer, 1995).

Da auch ein High-Performing-Team nicht isoliert im Unternehmen agieren kann, misst die letzte Dimension der Organisationsebene den wahrgenommenen Erfolg von bereichsübergreifender Zusammenarbeit (**Cross-Team Collaboration**). Die Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven, Fähigkeiten und Ressourcen ist nicht nur wichtig für das Lösen komplexer Probleme, sondern auch für Innovation und das Erreichen von Unternehmenszielen (Kale et al., 2000).

Anzahl der Items: 48 (24 pro Team- und Organisationsebene)

Bearbeitungszeit: ca. 8 Minuten

Konstrukte: Identifikation (Identification), Befähigung (Empowerment), Gemeinsame Vision (Common Vision), Bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Cross-Team Collaboration), Psychologische Sicherheit (Psychological Safety), Wirkung der Teamarbeit (Impact), Klarheit im Team (Clarity) und Verantwortungsübernahme im Team (Ownership)

Validität: Die Konstruktion unserer Skalen beruht auf bereits erprobten und validierten Fragebögen (s. o.).

Reliabilität

Teamebene: $\omega = 0.90$

Organisationsebene: $\omega = 0.92$

Entwicklungsstand: erprobt

1.2 Übersicht Konstrukte

Zur Untersuchung der sozialen Dynamiken werden zwei Fragebögen verwendet. Der erste zur Erfassung der **Organisationsebene**, der sich auf das Individuum und die Organisation bezieht. Und ein zweiter Fragebogen zur Erfassung der **Teamebene**, welcher wiederum das Individuum in der Beziehung zum Team betrachtet. Jede Dimension wird mit 6 Items erfasst. Drei davon erheben den derzeitigen Umsetzungsstand (**Status quo**) und drei weitere die persönliche Bedeutsamkeit der Umsetzung in der Organisation (**Relevanz**). Organisations- und Teamebene umfassen

jeweils vier Konstrukte (Dimensionen):

Organisations-Ebene

Identification

Misst das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden mit den Zielen des Unternehmens.

Empowerment

Misst den wahrgenommenen positiven Einfluss durch die Arbeit und das Gefühl der persönlichen Kontrolle bzw. Autonomie im Arbeitsbereich.

Common

Misst das Verständnis der Mitarbeitenden über die strategische Zukunft des Unternehmens und wie Erfolg im Arbeitsalltag aussieht.

Cross-Team

Misst den wahrgenommenen Erfolg der Zusammenarbeit mit anderen Teams.

Team-Ebene

Psychological Safety

Misst, ob alle im Team eine konstruktiv-kritische Haltung einnehmen können, ohne negative Konsequenzen zu fürchten.

Ownership

Misst die Übernahme von gemeinsamer Verantwortung für das Erreichen ambitionierter Ziele sowie eine geteilte Aufmerksamkeit für den Arbeitsfortschritt.

Impact

Misst, ob alle im Team eine positive Wirkung ihrer Arbeit auf den Erfolg der Gesamtorganisation wahrnehmen.

Clarity

Misst, ob alle im Team ein geteiltes Verständnis über Ziele, Prozesse und Rollen haben.

1.3 Übersicht Frageitems

Pro Dimension werden jeweils sechs Items erhoben, von denen drei den derzeitigen Umsetzungsstand (**Status quo**) und drei weitere die persönliche **Relevanz** messen.

Psychological Safety

In meinem Team vertrauen wir uns gegenseitig.

Relevanz: Dass wir uns im Team gegenseitig vertrauen können, ist mir wichtig.

Wenn man bei uns im Team einen Fehler macht, wird es uns nicht vorgehalten.

Relevanz: Es ist mir wichtig, dass wir uns im Team unsere Fehler nicht gegenseitig vorhalten.

In meinem Team kann man neue Ideen ausprobieren, auch wenn dies bedeutet persönliche Risiken einzugehen.

Relevanz: Es ist mir wichtig, dass wir im Team neue Ideen ausprobieren, auch wenn dies bedeutet, persönliche Risiken einzugehen.

Clarity

In den letzten vier Wochen hatten wir in meinem Team das gleiche Verständnis über die von uns verfolgten Ziele.

Relevanz: Dass in meinem Team ein gleiches Verständnis über die von uns verfolgten Ziele herrscht, ist mir wichtig.

In den letzten vier Wochen hatten wir ein geteiltes Verständnis im Team über die notwendigen Schritte, wie wir unsere Ziele erreichen.

Relevanz: Ich empfinde es als wichtig, dass wir im Team ein geteiltes Verständnis über die nötigen Schritte zur Zielerreichung haben.

In den letzten vier Wochen kannte jeder in meinem Team seine Zuständigkeiten und Aufgaben.

Relevanz: Dass jedem im Team seine Zuständigkeiten und Aufgaben bewusst sind, finde ich wichtig.

Impact

Wir erzielen im Team messbare Ergebnisse.

Relevanz: Messbare Ergebnisse im Team zu erzielen ist wichtig für mich.

Wir stellen im Team sicher, dass unsere Arbeit der Organisation hilft, ihre Ziele zu erreichen.

Relevanz: Es ist mir wichtig, dass unsere Arbeit der Organisation hilft, ihre Ziele zu erreichen.

Wir wissen wie unsere im Team erreichten Ergebnisse auf die Organisationsziele einzahlen.

Relevanz: Ich finde es wichtig zu wissen, wie unsere Teamergebnisse auf die Ziele der Organisation einzahlen.

Ownership

In den letzten vier Wochen haben meine Kolleg:innen und ich zuverlässig gearbeitet, um als Gruppe unsere Ziele zu erreichen und unsere Aufgaben erfüllen zu können.

Relevanz: Zuverlässigkeit meiner Teammitglieder bei der Aufgabenerfüllung ist wichtig für mich.

In den letzten vier Wochen haben meine Kolleg:innen und ich unseren Teil der Arbeit effizient vorbereitet.

Relevanz: Ich finde es wichtig, dass meine Teammitglieder ihren Teil der Arbeit effizient vorbereiten.

In den letzten vier Wochen haben meine Kolleg:innen und ich viel Kraft und Anstrengung in unsere Arbeit investiert.

Relevanz: Es hat einen hohen Wert für mich, wenn meine Teammitglieder viel Kraft und Anstrengung in ihre Arbeit investieren.

Identification

Wenn sich jemand positiv über das Unternehmen äußert, in dem ich arbeite, freue ich mich.

Relevanz: Es ist für mich von Bedeutung, dass andere das Unternehmen positiv anerkennen, für das ich arbeite.

Wenn ich über mein Unternehmen spreche, sage ich normalerweise „wir“ und nicht „sie“.

Relevanz: Ich finde es wichtig, mich mit meinem Unternehmen verbunden zu fühlen.

Ich bin von den Zielsetzungen der neuen Strategie überzeugt.

Relevanz: Es ist mir wichtig, dass mich neue Unternehmensstrategien überzeugen

Common Vision

Mir wurde die strategische Zukunft meines Unternehmens so vermittelt, dass ich sie Dritten erklären kann.

Relevanz: Die Vision für die strategische Zukunft des Unternehmens zu kennen, ist mir wichtig.

Mir ist klar, woran ich in meinem Arbeitsalltag den Erfolg unserer Unternehmensstrategie erkennen würde.

Relevanz: Ich finde es wichtig zu wissen, woran ich den Erfolg der Strategieumsetzung in meinem Arbeitsalltag erkennen kann.

Ich weiß, warum wir als Unternehmen diese strategischen Ziele verfolgen.

Relevanz: Zu wissen, warum wir als Unternehmen unsere gesetzten Ziele verfolgen, ist mir wichtig.

Empowerment

In den letzten vier Wochen konnte ich einen konkreten Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie leisten.

Relevanz: Einen konkreten Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie leisten zu können, ist mir wichtig.

In den letzten vier Wochen konnte ich selbstbestimmt Entscheidungen in meinem Verantwortungsbereich treffen.

Relevanz: Es hat einen hohen Wert für mich, dass ich selbstbestimmt Entscheidungen in meinem Verantwortungsbereich treffen kann.

In den letzten vier Wochen konnte ich meine Stärken bei der Arbeit einbringen.

Relevanz: Mir ist es wichtig, dass ich meine Stärken in der Arbeit einbringen kann.

Cross-Team Collaboration

In den letzten vier Wochen habe ich die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen als lösungsorientiert erlebt.

Relevanz: Ich finde es wichtig, dass die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen lösungsorientiert ist.

In den letzten vier Wochen konnte ich mit den Arbeitsergebnissen anderer Abteilungen weiterarbeiten.

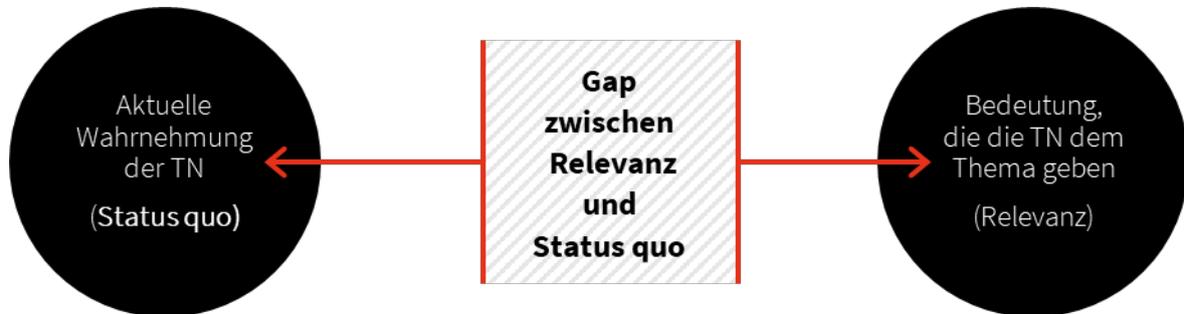
Relevanz: Dass man mit den Arbeitsergebnissen anderer Abteilungen direkt weiterarbeiten kann, ist von Bedeutung für mich.

In den letzten vier Wochen gab es bei abteilungsübergreifenden Aufgaben/Projekten eine transparente Kommunikation.

Relevanz: Mir ist es wichtig, dass bei abteilungsübergreifenden Aufgaben/Projekten klar kommuniziert wird.

2. Interpretation: Bedürfnisfrustration messbar machen

Gaps sind die Diskrepanz zwischen der Relevanz und dem Status quo einer Dimension. Je größer die Diskrepanz zwischen der Relevanz und dem Status quo, desto größer ist die **Bedürfnisfrustration** (Brandstätter, 2013). Menschen sind umso frustrierter, je weiter für sie relevante Aspekte der Zusammenarbeit im Team von der Realität am Arbeitsplatz abweichen. Bedürfnisfrustration ist mit geringerem Wohlbefinden und langfristig mit Produktivitätseinbußen und sogar innerer Kündigung verbunden (Gallup Engagement Index, 2022).



Beträgt die Diskrepanz mehr als eine **Standardabweichung**¹ liegt „Handlungsbedarf“ vor. Zeigt sich eine Abweichung von mehr als zwei Standardabweichungen liegt ein „dringender Handlungsbedarf“ vor. Bei einer Standardabweichung von unter 1, sollten „Maßnahmen zur Aufrechterhaltung“ eingeführt werden.

3. Evaluation des Social Dynamics Survey

3.1 Stichprobenbeschreibung

Zur Überprüfung des Surveys wurden Mitarbeitende und Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen und diversen Branchen befragt. Voraussetzung für die Teilnahme war ein festes Anstellungsverhältnis. Insgesamt nahmen 126 Personen an der Umfrage teil. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Dezember 2023 und Januar 2024 über einen Online-Fragebogen (Region DACH). Die Teilnehmenden bewerteten 48 Items mit Hilfe einer 6-stufigen Likert-Skala (Antwortspanne von „1: Stimme überhaupt nicht zu“ bis „6: Stimme voll und ganz zu“ zu). Zusätzlich wurden soziodemografische Merkmale abgefragt, die sich wie folgt auf die Teilnehmenden verteilt haben:

Hierarchie-Stufe:

- Führungskraft (Laterale Führung z. B. eines Projektteams, eingeschlossen) = 47%
- Mitarbeitende = 53%

Alter (in Jahren):

- <20 = 0%
- 20-29 = 37%
- 30-39 = 25%
- 40-49 = 27%
- 50-59 = 11%
- ≥ 60 = 0,1%

¹ Beschreibt die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen eines Merkmals vom Durchschnitt.

Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren):

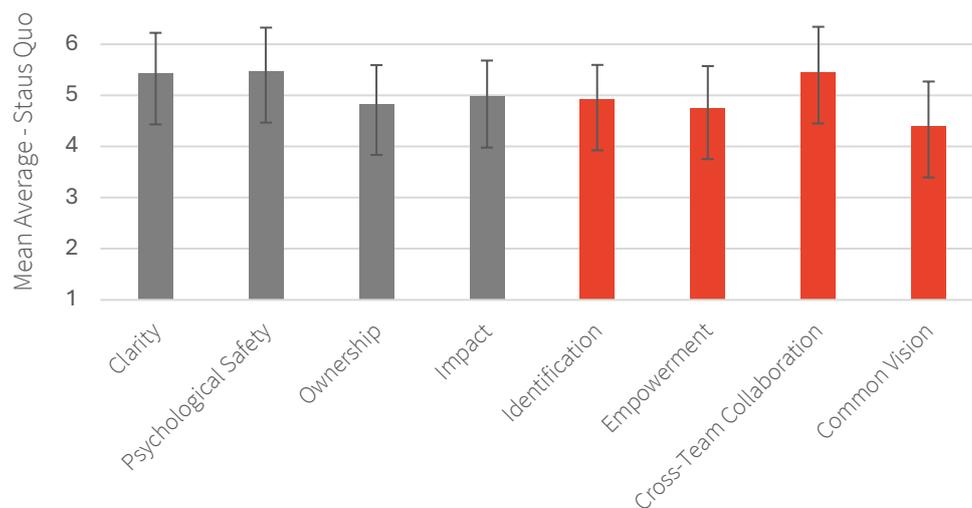
- <3 = 46%
- 3-10 = 33%
- > 10 = 21%

Größe der Organisation (Anzahl Mitarbeitende):

- <50 = 26%
- 50-250 = 14%
- 251-500 = 6%
- 501-1000 = 3%
- >1000 = 51%

3.2 Auswertung des Status quo

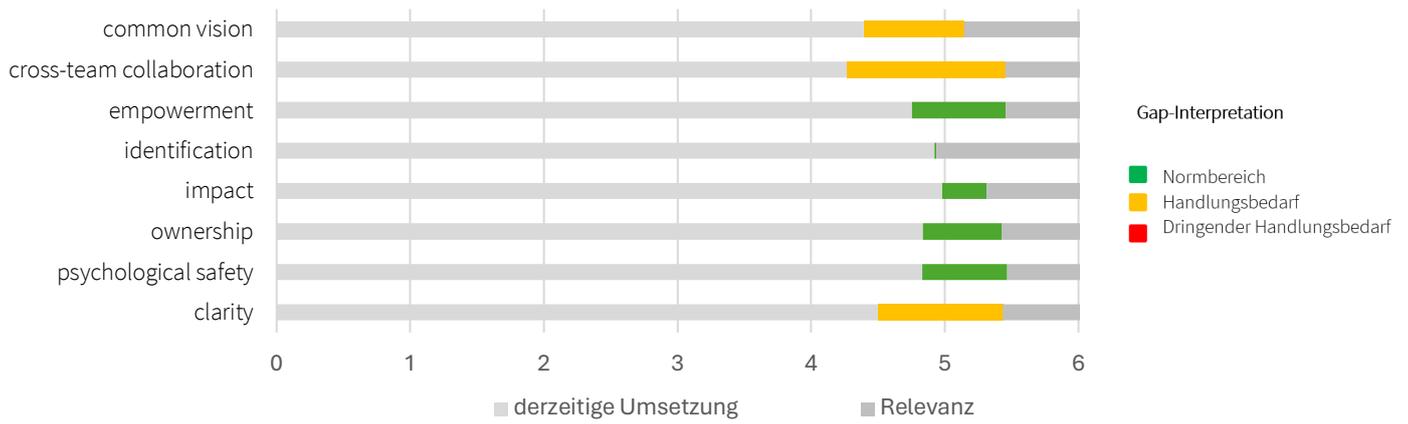
Die Auswertung des derzeitigen Status quo der Team-Dimensionen zeigt einen durchschnittlichen Wert von 4.8 (6). Die höchsten Status-quo-Werte fanden sich bei den Dimensionen *Cross-Team Collaboration* (Organisation), *Clarity* und *Psychological Safety*. Doch diese Werte zeigen nicht, ob die Umsetzung bereits gut gelungen ist, diese Information kann nur die **Gap-Analyse** im folgenden Abschnitt bieten.



3.3. Auswertung der Diskrepanz (Gap-Analyse)

Die Gap-Analyse zeigt, dass die **Diskrepanz** zwischen dem derzeitigen Status quo und der Relevanz bei *Cross-team Collaboration* am größten war. Dieser Befund legt nahe, dass das Bedürfnis der Studienteilnehmenden nach Klarheit nicht ausreichend erfüllt ist, weshalb Handlungsbedarf besteht. Die geringste Diskrepanz in der Stichprobe ergab sich bei *Identification*. Dies lässt darauf schließen, dass die Studienteilnehmenden eine positive Wirkung ihrer Arbeit auf ihre Organisationen wahrnehmen.

Gap-Analyse: Diskrepanz zwischen Relevanz und Status quo

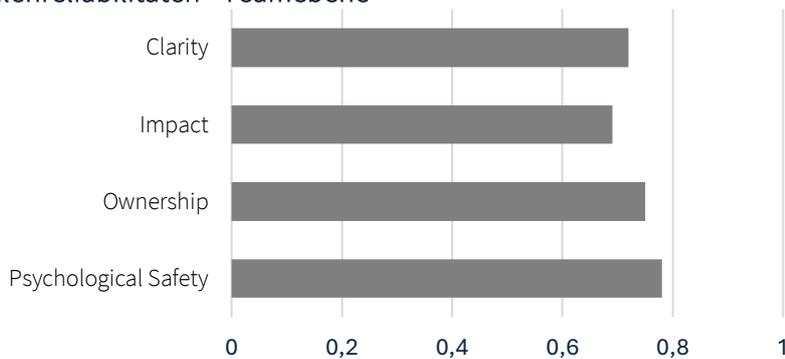


Bei weiteren **inferenzstatistischen Analysen** zeigte sich kein signifikanter Effekt von **Alter** und **Betriebszugehörigkeit** der Teilnehmer:innen. **Führungskräfte** gaben signifikant höhere persönliche Relevanzwerte in der Dimension *Impact* und *Ownership* an als **Mitarbeitende**.

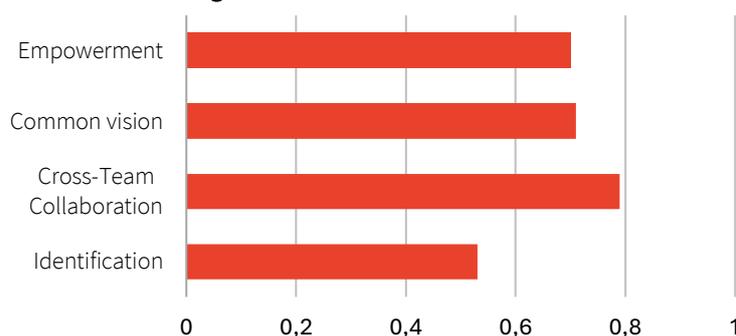
3.4 Gütekriterium: Reliabilität

Im Folgenden wird die Reliabilität genauer untersucht, um die Gültigkeit der Ergebnisse des Social Dynamics Survey festzustellen. Die Reliabilität, ein Maßstab für die Genauigkeit einer Messung, wurde mithilfe von Cronbachs Alpha (α) ermittelt. Dabei sind Werte ab 0,7 als moderat und ab 0,8 als gut zu bewerten.

Skalenreliabilitäten - Teamebene



Skalenreliabilitäten - Organisationsebene



4. Tinys – Maßnahmen zur Schließung der Gaps

Aufgrund der negativen Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeitenden durch eine konstante Bedürfnisfrustration, aber auch langfristig für die Organisation selbst, sollten Gaps verringert bzw. geschlossen werden.

Zur Verringerung dieser Diskrepanz hat das TATIN Institut die **Tinys-Methode** entwickelt. Tinys sind vorstrukturierte, kurze Einheiten, mit denen sich Teams zu bestimmten Themen austauschen und konkrete nächste Schritte definieren können. In diesen kurzen Einheiten können Teammitglieder frei ihre Ideen, Gefühle und Meinungen äußern, ohne Furcht vor Beurteilung.

Tinys nehmen Rücksicht darauf, dass im beruflichen Alltag nur begrenzte Zeit für die Arbeit an strategischen Themen, die über das operative Geschäft hinausgeht, bleibt. Studien zeigen, dass oft nur 1% der Arbeitszeit pro Woche für Weiterentwicklung verfügbar ist – das entspricht lediglich 24 Minuten pro Arbeitswoche (Bersin by Deloitte, 2014). Um darauf Rücksicht zu nehmen, fügen sich Tinys daher nahtlos in etablierte Team-Routinen, wie reguläre Team-Meetings, ein.

5. Über das TATIN Institut

Das TATIN Institut für Strategie-Aktivierung ist eine internationale Beratungsboutique für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Unser Ansatz der Strategie-Aktivierung ist darauf spezialisiert, Unternehmen und Organisationen bei der Fokussierung und wirkungsvollen Umsetzung strategischer Zielsetzungen zu unterstützen.

Dabei verbindet Strategie-Aktivierung bewährte Change-Ansätze mit neuen Erkenntnissen der (Sozial-)Psychologie, um einen hohen Grad an gemeinsamem Verständnis, Verinnerlichung und individuellem Selbstbezug bei den Mitarbeitenden zu bewirken. Strategien werden in jene „Momente“ übersetzt, die im gelebten Arbeitsalltag den entscheidenden Unterschied machen. Besonders wichtig sind uns messbare Ergebnisse.

Das Institut kooperiert dabei seit seiner Gründung eng mit Vordenker:innen führender nationaler und internationaler Universitäten und ist Teil von TATIN Associates.



6. Literaturverzeichnis

- Anderson, N. R. & West, M. A. (1994). The team climate inventory.
- Bersin by Deloitte (2014). Meet The Modern Learner: Engaging The Overwhelmed, Distracted, And Impatient Employee.
- Bradley, C., Hirt, M. & Smit, S. (2018). *Strategy Beyond the Hockey Stick*. McKinsey & Company.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. & Lozo, L. (2013). *Intrinsische Motivation*. In: *Motivation und Emotion*. Springer-Lehrbuch. Springer: Berlin.
- Duhigg, C. (2016). *What Google learned from its quest to build the perfect team*. In New York Times Magazine. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (Letzter Zugriff: 28. Februar 2024).
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. & Zhike, L. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 23-43.
- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Siebenaler, T. (2022). Culture-Strategy-Adaptiveness Framework. Modell zur Messung der nachhaltigen Anpassungsfähigkeit von Teams. Zfo.
- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Siebenaler, T. (2020). High-Performance-Team-Survey (HPTS).
- Friedman, R. (2021). 5 Things High-Performing Teams Do Differently. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/10/5-things-high-performing-teams-do-differently>.
- Gallo, A. (2023). What Is Psychological Safety?. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>. (Letzter Zugriff: 03. April 2024).
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press, 2002.
- Hakanen, M. & Soudunsaari, A. (2012). Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review*.
- Hoffmann, B. & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(1), 1-7.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). The Impact of Cross-Functional Collaboration on Firm Performance: An Empirical Examination of the Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal*, 21(3), 1119-1139.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 412-469.
- León-del-Barco, B., Mendo-Lázaro, S., Felipe-Castaño, E., Fajardo-Bullón, F. & Iglesias-Gallego, D. (2018). Measuring Responsibility and Cooperation in Learning Teams in the University Setting: Validation of a Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 9, 326.
- Lewin, K., & Lewin, G.W. (1948). Resolving social conflicts: selected papers on group Dynamics.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. In *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467, 2017.
- Rosenbaum, D. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*.
- Rosso, B. & Dekas, K. & Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*. 30. 91-127.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/ Currency.
- Spreitzer, G. M. (1995). Empowerment in organizations: Employees' perceptions. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tsui, A. & Nifadkar, S. (2007). Employee-organization relationship: where do we go from here?. *Journal of Management*, 33(6), 859-885.
- University of Colorado (o. D.). Team Effectiveness Questionnaire.