

Martin, Albert; Purwin, Jeanette

**Research Report**

## Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit: Empirische Ergebnisse und Konzipierung eines Meßinstruments

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 8

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Purwin, Jeanette (1999) : Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit: Empirische Ergebnisse und Konzipierung eines Meßinstruments, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 8, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60433>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**UNIVERSITÄT LÜNEBURG**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Soziale Fähigkeiten in der  
Gruppenarbeit.  
Empirische Ergebnisse und  
Konzipierung eines Meßinstruments**

Albert Martin/ Jeanette Purwin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 8

Lüneburg 1999

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

**Albert Martin/Jeannette Purwin**

**Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit.  
Empirische Ergebnisse und Konzipierung eines Meßinstru-  
ments**

1 Problemstellung .....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Personelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit .....	3
2.2 Soziale Fähigkeiten .....	7
2.3 Ein Modell gelingender Interaktion .....	9
3 Die empirische Studie.....	16
3.1 Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit .....	16
3.2 Die Messung der Kooperationsfähigkeit.....	20
3.2.1 Stichprobe .....	20
3.2.2 Aufbau des Fragebogens.....	20
3.3 Meßhypothesen .....	23
3.4 Ausmaß der Kooperationsfähigkeiten .....	28
3.5 Soziale Fähigkeiten und Zusammenarbeit.....	30
3.5.1 Fähigkeiten und Zusammenarbeit.....	32
3.5.2 Empathie, Fähigkeitsbeurteilung und Zusammenarbeit ....	33
3.5.3 Bedingungen der Gruppenarbeit.....	34
4. Fazit .....	35
Literatur .....	37
Anhang 1: Ergebnistabellen.....	39
Anhang 2: Fragebogen.....	46

## **1 Problemstellung**

„It’s Team Time“, so lautet der Titel eines - im übrigen sehr lesenswerten - Buches von Thomas Breisig aus dem Jahr 1990.<sup>1</sup> Ist es wahr, ist das Zeitalter der Teamarbeit mittlerweile tatsächlich angebrochen? Empirische Untersuchungen stimmen eher skeptisch. In der industriellen Arbeit wird der Weg zur Gruppenarbeit wesentlich zögerlicher gesucht, als Veröffentlichungen, Kongresse und Vorzeigeprojekte glauben machen.<sup>2</sup> Und wie ist es außerhalb der Fabrikhallen? Ist der Bürobereich nicht schon immer durch eine relativ intensive Zusammenarbeit geprägt? Ja und nein. Ein Indiz für engere Kooperationsbeziehungen sind die zahlreichen Besprechungen, „Meetings“ und Sitzungen in Gremien, Arbeitskreisen, Ausschüssen, Komitees und Kommissionen, deren Ausuferungstendenzen manchen Terminkalender überladen. Daß hierbei allerdings immer eine enge Zusammenarbeit erfolgt, kann bezweifelt werden. Oft geht es nicht um das gemeinsame Erarbeiten von Problemlösungen, sondern „lediglich“ um die wechselseitige Abstimmung, um Informationsaustausch und um die formale Beschlußfassung.

„Echte“ Gruppenarbeit ist nach wie vor die Ausnahme, d.h. vieles, was unter dem Terminus „Gruppenarbeit“ abgehandelt wird, verdient diesen Namen nicht – und es verdient schon gar nicht die emphatische Bezeichnung „Teamarbeit“. Unter einem Team versteht man normalerweise die Idealform einer effizienten Gruppe. In einem Team stimmt alles: die Teammitglieder verstehen sich „blind“, fällt ein Teammitglied aus, dann springt ungefragt ein anderes Teammitglied ein, das Team organisiert und motiviert sich selbst, die

---

<sup>1</sup> Vgl. Breisig 1990.

<sup>2</sup> Zu empirischen Studien vgl. u.a. Kleinschmidt/Pekruhl 1994.

Teammitglieder sind vom Teamgeist beseelt, das eigene Interesse tritt hinter das Gesamtinteresse zurück, Probleme werden gemeinsam und kooperativ gelöst. Angesichts dieser Wunschvorstellungen ist es nicht verwunderlich, daß die Wirklichkeit nicht nachkommt. Nicht nur, daß die formal etablierten Arbeitsgruppen - wie bereits erwähnt - rein quantitativ gesehen eher Ausnahmeerscheinungen sind, auch qualitativ bleiben die meisten Gruppenprojekte in Vorformen echter Teamarbeit stecken. Dies hat seinen guten Grund. Teamarbeit ist nicht nur Arbeit *im* Team, sondern ganz wesentlich auch Arbeit *am* Team. Kooperation funktioniert nicht von selbst. Gute Zusammenarbeit erfordert Einsicht und Geduld, sie „kostet“ Zeit, Engagement und Kraft. Es ist daher wenig erstaunlich, daß Gruppenarbeit oft nicht das erbringt, was man sich von ihr erhofft. Zwar kann man davon ausgehen, daß in der Gruppenarbeit ein hohes Leistungspotential steckt, die darin begründeten Möglichkeiten werden aber nur selten ausgeschöpft, weil die Widerstände, die zu überwinden sind, zu groß sind. Gruppenarbeit ist daher oft nicht nur aus soziopsychologischer Sicht schwierig, sondern auch aus ökonomischer Sicht wenig effizient.

Die vorliegende empirische Untersuchung untersucht Schwierigkeiten der Kooperation in der konkreten Gruppenarbeit. Das besondere Anliegen unserer Studie besteht in der Identifikation einer spezifischen Problemursache: den sozialen Fähigkeiten, die man sich und seinen Kollegen zuschreibt. Als Analyseinstrument dient ein Fragebogen, der vier soziale Grundfähigkeiten erfassen soll. Die konzeptionellen Grundlagen gründen auf einem Verhaltensmodell, das an den Grundvoraussetzungen des Gelingens sozialer Interaktionen ansetzt (siehe Abschnitt 2.2). Empirisch ergeben sich drei Ziele: (a) es wird an einem konkreten Fall gezeigt, welche Probleme der Zusammenarbeit existie-

ren und welches Ausmaß die Defizite an sozialen Fähigkeiten erreichen, (b) es wird geprüft, inwieweit der von uns entwickelte Fragebogen geeignet ist, Probleme der Zusammenarbeit zu identifizieren und (c) es erfolgt eine Zusammenhangsanalyse, die - ansatzweise - eine Einschätzung der Brauchbarkeit unseres theoretischen Konzeptes erlaubt.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Personelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit**

Voraussetzungen für Gruppenarbeit wurden von verschiedenen Disziplinen untersucht. So unterscheidet man oft zwischen personellen auf der einen sowie sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen auf der anderen Seite.<sup>3</sup> Die Abbildung 1 gibt einen Eindruck von den zahlreichen Voraussetzungen, die die Gruppenarbeit fördern oder hemmen können.

Unsere Arbeit beschränkt sich auf einen kleinen Ausschnitt im Spektrum der personellen, d.h. mitgliederbezogenen Voraussetzungen. Sie richtet sich auf ein wichtiges Personenmerkmal, die sogenannte Kooperationsfähigkeit. „Eine notwendige, vielleicht sogar die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen von Teamarbeit ist die positive innere Haltung und Einstellung sowie die Bereitschaft der einzelnen Teammitglieder, miteinander zusammenzuarbeiten.“<sup>4</sup> Die Mitarbeiter müssen neben den notwendigen fachlichen Anforderungen vor allem gewisse charakterliche Eigenschaften haben. Im allgemeinen nennt man diese Eignung Teamfähigkeit. Bei der Beschreibung dieser Fähigkeit

---

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Forster 1981, S. 155 ff.

<sup>4</sup> Forster 1981, S. 156.

wird in der Literatur vielfach auf die Ergebnisse der Kooperationsforschung verwiesen. Die psychologischen Voraussetzungen der Kooperation sind deshalb so wichtig, weil sich Kooperation streng genommen nicht erzwingen läßt.

<b>Aufgaben</b>	<b>Mitglieder</b>
Anforderungen	Qualifikation
Belastungen	Motivation
Komplexität	Persönlichkeit
<b>Zusammenarbeit</b>	
<b>Arbeitsorganisation</b>	<b>Mitgliederstruktur</b>
Kompetenzen	Gemeinsame Erfahrung
Abläufe	Zusammensetzung
Regeln	Rollen

Abb.1: Determinanten der Kooperation

Kooperation besteht aus einer Bereitschaft und intentionalen Haltung, sich dem anderen zuzuwenden. „Mitarbeit“ läßt sich vielleicht noch „extrinsisch“ motivieren, sicher aber nicht „Zusammenarbeit“ im Sinne eines aktiven Aufeinandereingehens. Dennoch wird von vielen Forschern den äußeren, situativen Determinanten oft die größere Wirkung beigemessen. Dies ist aber wenig

plausibel. Gruppenarbeit lebt wesentlich vom Engagement der Gruppenmitglieder, diese bestimmen die Gruppensituation und nicht umgekehrt.<sup>5</sup>

In Gruppen und bei der Arbeit in Gruppen müssen individuelle Absichten, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen koordiniert werden. Die Koordination der Einzelaktivitäten in einer Gruppe kann nun auf sehr verschiedene Weisen erfolgen. Die „Kooperation“ ist dabei nur *eine* mögliche aber bedeutsame Koordinationsform. Mitglieder einer Organisation, die nicht miteinander kooperieren, können durchaus effektive Arbeit verrichten, solange ihre Aktivitäten anderweitig aufeinander abgestimmt werden, wenn sie also z.B. durch den Fertigungsprozeß der Einzelarbeitsplätze und die dort zu vollziehenden Arbeitsverrichtungen zeitlich und inhaltlich miteinander verzahnt sind. Beschränkt sich die Zusammenarbeit auf derartige Koordinationsformen, dann sollte man allerdings nicht von Kooperation, sondern besser von Koaktion sprechen. Die Koordination erfolgt in diesen Fällen z.B. über Taktzeiten oder Förderbänder, nicht aber über den Arbeitsvollzug und nicht durch die Abstimmungsleistungen der Arbeitskollegen. „Mit Koaktion wird das zur gleichen Zeit am gleichen Ort vollzogene, aufeinander abgestimmte individuelle Handeln mehrerer Personen bezeichnet, sofern die Handlungsausführung und das Handlungsergebnis des einzelnen nicht oder nur minimal von der Leistung des anderen beeinträchtigt wird.“<sup>6</sup> In koaktiven Situationen besitzt der Handelnde weder die für Formen der Kooperation bedeutsame eigene Verfügungsgewalt über Art und Weise der interaktiven Handlungsplanung und Handlungsausführung noch die Intention, andere Personen in den Handlungsvollzug einzubeziehen. Kooperation ist in unterschiedlichem Ausmaß

---

<sup>5</sup> Vgl. Schneider 1987 in seinem Aufsatz „The people make the place.“

<sup>6</sup> Thomas 1992, S. 117.



gefragt. Auch wenn in Fertigungsgruppen die Mitarbeiter an einem Montageband arbeiten, agieren die Arbeitnehmer nicht völlig isoliert. Die Arbeit des einen macht die Arbeit des anderen überhaupt erst möglich, und es ist daher natürlich ebenfalls kooperatives Verhalten unabdingbar. Sie erfolgt aber wesentlich mehr „vermittelt“ als z.B. in teilautonomen Arbeitsgruppen. Wenn die Mitarbeiter gemeinsam dispositive und kontrollierende Aufgaben übernehmen, ihre Anwesenheits- und Urlaubsplanung selbst übernehmen müssen, stellt dies im hohen Maße kooperative Anforderungen.<sup>7</sup> Doch auch hier sind die Kooperationserfordernisse unterschiedlich, Kooperation umfaßt ein weites Kontinuum von bloßer „Mitarbeit“ bis zu engster „Zusammenarbeit“. Wie eng die Kooperation sein sollte, bestimmt sich u.a. nach den Aufgaben. „So lohnt sich Kooperation bei Problemen, die aus vielen Einzelaufgaben bestehen, und die Schwächen der einzelnen voneinander unabhängig variieren.“<sup>8</sup> Doch nicht nur Effizienzüberlegungen werden geltend gemacht, Kooperation hat auch intrinsischen Wert: „Kooperatives Handeln ist sicher die humanste Form der Koordination von Einzelaktivitäten, da sie ein hohes Maß an individueller Freiheit gewährt.“<sup>9</sup> Antoni und Bungard sehen in der sorgfältigen Auswahl von „teamfähigen“ Mitarbeitern eine wesentliche Vorbedingung guter Gruppenarbeit. „Teamunfähige“ Mitarbeiter, die ihr „individualistisches Erbe“ mit in die Startphase der Gruppenarbeit bringen, erzeugten ein erhebliches Konfliktpotential.<sup>10</sup> In der Praxis wird - so Antoni/Bungard - bei der Auswahl von teamfähigen Mitgliedern auf zwei Arten vorgegangen. Zum einen werden, wenn möglich, solche Personen präferiert, die nach dem subjek-

---

<sup>7</sup> Vgl. Thomas 1992, S. 121.

<sup>8</sup> Thomas 1992, S. 127.

<sup>9</sup> Thomas, 1992. S. 117, vgl. auch Spieß 1996, S. 172.

<sup>10</sup> Vgl. Antoni/Bungard 1995.

tiven Empfinden des jeweiligen Vorgesetzten als „gruppentauglich“ gelten. Eine andere Möglichkeit besteht darin, psychologische Auswahlverfahren zu verwenden. Dabei muß jedoch festgestellt werden, daß die von der psychologischen Diagnostik zur Verfügung gestellten Instrumente die Fähigkeiten und Merkmale eines einzelnen ohne Berücksichtigung des Interaktionsaspektes messen. Aus diesem Grund werden zunehmend häufiger Simulationsübungen im Rahmen von Assessment Centern verwendet. Zusammenfassend stellen Antoni/Bungard fest, daß „das Konstrukt „Teamfähigkeit“ noch nicht ausreichend entwickelt und anhand von situativen Tests operationalisiert wurde .... Fraglich bleibt jedoch, ob es sich tatsächlich um eine meßbare Dimension handelt, oder ob nicht die individuelle Einstellung, so wie sie im Sozialisierungsprozeß erworben wurde, ausschlaggebend ist.“<sup>11</sup>

## **2.2 Soziale Fähigkeiten**

Soziale Fähigkeiten wurden vor einiger Zeit als sogenannte Schlüsselqualifikation entdeckt. Schlüsselqualifikationen werden gebraucht, um mit den Strukturveränderungen in der Arbeitswelt zurechtzukommen.<sup>12</sup> Diese Veränderungen haben eine nicht unerhebliche soziale Komponente, man denke nur an die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsarbeit auch im engeren Produktionsbereich, an den Wettbewerbsfaktor Kundenorientierung und die zunehmende Vernetzung von Tätigkeiten, Unternehmen und Personen. Soziale Qualifikationen sind aber nicht nur ein zusätzlicher Aspekt, der die fachliche Komponente ergänzt, soziale Qualifikationen sind vielmehr unlöslich mit

---

<sup>11</sup> Antoni/Bungard 1995, S. 398

<sup>12</sup> Vgl. Gaugler 1999.

fachlichen Qualifikationen verbunden bzw. sie sind oft sogar die eigentlichen „fachlichen“ Qualifikationen.<sup>13</sup>

Nun ist es leider so, daß zwar viel über soziale Qualifikationen gesprochen wird, leider aber wenig Einigkeit darüber besteht, was eigentlich unter sozialen Qualifikationen zu verstehen ist. Diese Diskussion wollen wir nicht in ihrer ganzen Breite aufnehmen. Wir konzentrieren uns auf einen ausgewählten Bereich sozialer Qualifikationen: die sogenannte *Kooperationsfähigkeit*.<sup>14</sup> Kooperationsfähigkeit ist eine „Qualifikation“, d.h. sie muß gelernt werden und sie kann nicht rein „technisch“ wie eine Fertigkeit eingesetzt werden. Soziales Handeln erfordert „Disziplin“, sie ist eng mit der Persönlichkeit verknüpft und sie verlangt die ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Kooperationspartner.

Kooperationsfähigkeit richtet sich auf die Zusammenarbeit, auf das gemeinsame Erbringen einer Arbeitsleistung. In der Literatur werden unterschiedliche Begriffe verwendet, um diesen Aspekt des sozialen Miteinander zu kennzeichnen. Eine gewisse Aufmerksamkeit hat dabei der Begriff der Teamfähigkeit gefunden. Allerdings wird gerade auch an diesem Begriff deutlich, wie wenig fundiert die bislang vorliegenden Konzepte sind. Gemeinsam ist ihnen die Ausdifferenzierung in Teilfähigkeiten, die allerdings in Zahl und Art kaum vergleichbar sind. So stellt Hofmann (1983) 12 Kriterien gelingender Kooperation heraus: *Lernfähigkeit, Vertrauen, Konfliktverarbeitung, Rollenverständnis und -akzeptanz, Loyalität, Empathie, Gleichrangigkeit und -wertigkeit, Entscheidungsrecht, gemeinsames Verstehen und Akzeptieren des*

---

<sup>13</sup> Die Trennung in „funktionale“ und „extrafunktionale“ Fähigkeiten (vgl. Dahrendorf 1956) hat daher eher historische Bedeutung.

*Zieles, Funktionale Autorität, Solidarität und gemeinsame Verwaltung des Ergebnisses.* Hofmann gewinnt seinen Katalog aus der allgemeinen Literatur zur Gruppendynamik und aus der Trainingspraxis.<sup>15</sup>

Entsprechend heterogen sind die aufgeführten Eigenschaften, sie stammen aus der Persönlichkeitstheorie, der Gruppentheorie, der Motivationstheorie und der Alltagserfahrung. Ähnlich setzt sich der Katalog von Delhees (1983) zusammen. Er umfaßt: *Aktive Rolle im Gruppenhandeln, Vertrauen, Offenheit der Kommunikation, Bejahende Einstellung zur Teamarbeit, Verzicht auf persönlichen Erfolg zugunsten des Gruppenerfolges und Lernfähigkeit bzw. –bereitschaft.*<sup>16</sup>

Die Liste der Versuche, Team- bzw. Kooperationsfähigkeit empirisch bzw. konzeptionell zu beschreiben, ließe sich leicht fortsetzen,<sup>17</sup> worauf hier aber verzichtet werden soll. Festgehalten sei, daß ein einheitliches Begriffsverständnis weitestgehend fehlt. Die verschiedenen Teilfähigkeiten werden zudem von den Autoren selten näher erläutert. Es finden sich in den Aufzählungen ganz verschiedene Konzepte. Umgangssprachliche Ausdrücke sind darin genauso vertreten wie konkrete psychologische Konstrukte.

### **2.3 Ein Modell gelingender Interaktion**

Wir unterscheiden vier Teilaspekte der Kooperationsfähigkeit. Sie ergeben sich aus den Grundvoraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit Interak-

---

<sup>14</sup> Eine Einordnung der Kooperationsfähigkeiten und sozialen Fähigkeiten in ein allgemeines Interaktionsmodell findet sich in Martin/Drees 1999.

<sup>15</sup> Vgl. Hofmann 1983, S. 14-17.

<sup>16</sup> Vgl. Delhees, 1983, S. 370-373

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Forster 1978, Jochum 1987, Schneider 1991, Marr 1992, Knebel 1996.

tionsbeziehungen überhaupt gelingen können. Geleitet wird die Begriffsbestimmung von vier Grundüberlegungen.<sup>18</sup>

1) Komplexe soziale Fähigkeiten setzen sich aus weniger komplexen Einzelfähigkeiten zusammen.

2) Es gibt verschiedene „Aggregatformen“ sozialer Kompetenz. Diese Idee spiegelt sich zum Beispiel in der Unterscheidung zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

3) Verhaltensdispositionen (und damit auch soziale Fähigkeiten) haben eine affektive, eine motivationale, eine kognitive und eine verhaltensbezogene Komponente.

4) Soziale Fähigkeiten müssen nicht immer verhaltenswirksam sein.<sup>19</sup>

Wir wollen hier nur auf den Aspekt 3 näher eingehen. Um verstehen zu können, warum ausgerechnet die von uns genannten sozialen Kompetenzen (vgl. Abbildung 2) als Teilelemente der Kooperationsfähigkeit gelten sollen, muß man sich überlegen, aus welchen Gründen die Zusammenarbeit (d.h. eigentlich schon jede einfache Interaktion) scheitern könnte, oder anders ausgedrückt, man sollte sich fragen, welche Grundvoraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Zusammenarbeit überhaupt gelingen kann.

Eine erste Voraussetzung der Kooperation ist zweifellos eine hinreichende *Kommunikation*. Mißlingt die Kommunikation, kommt es auch zu keiner Kooperation, gute Kommunikationsfähigkeiten dagegen verbessern die Voraussetzungen, um zu gemeinsam befriedigenden Lösungen zu gelangen, in

---

<sup>18</sup> Vgl. Martin 1997, S. 29-33.

erheblichem Maße. Als zweite zentrale Fähigkeit ist die *Empathie* zu nennen. Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, sich auf den Interaktionspartner einzustellen, die Welt gewissermaßen mit dessen Augen zu betrachten. Die Bedeutung dieser Fähigkeit für die Bewältigung gemeinsamer Probleme dürfte unmittelbar einleuchten. Reale Kooperationssituationen sind in der Regel komplexer Natur, es gibt vielfältige Möglichkeiten und Barrieren der Problembewältigung, zahlreiche Konfliktpunkte, alternative Abstimmungsmodalitäten usw. Wenn die beteiligten Interaktionspartner nicht in der Lage sind, die Situation von vielen Seiten zu betrachten - insbesondere sie aus den Augen der anderen Beteiligten zu sehen -, wird die Kooperation naturgemäß erheblich erschwert.

Neben Kommunikation und Empathie sind zwei weitere Aspekte der Interaktion zu beachten, die den eigentlichen Sinn der „Kooperation“ ausmachen. Von Kooperation läßt sich nur sinnvoll sprechen, wenn alle Beteiligten einen Nutzen aus der Kooperation ziehen. Interaktionen werden also nur dann kooperativ verlaufen, wenn es den Beteiligten gelingt, Handlungsergebnisse zu erkunden, die für alle einen Gewinn darstellen. Wenn die vorgesehene Aufteilung des gemeinsamen Gewinnes als ungerecht empfunden wird, wenn jemand lange auf den Ertrag der gemeinsamen Bemühungen warten muß, der andere jedoch sehr schnell Erfolgserlebnisse verbuchen kann, wenn sich ein Partner weigert, kleine Zugeständnisse zu machen, damit der andere ein Ziel erreichen kann, das ihm sonst verwehrt bleibt usw. - zusammengefaßt: wenn jemand das Bezugssystem der eigenen Interessenverwirklichung nicht verlassen kann, eignet er sich nicht als Kooperationspartner. Wir wollen die Fähigkeit, gemeinsame Interessen zu erkunden, - in Ermangelung eines besseren Ausdrucks - mit dem Begriff *Visionsfähigkeit* bezeichnen.

---

<sup>19</sup> Vgl. ebenda, S. 26

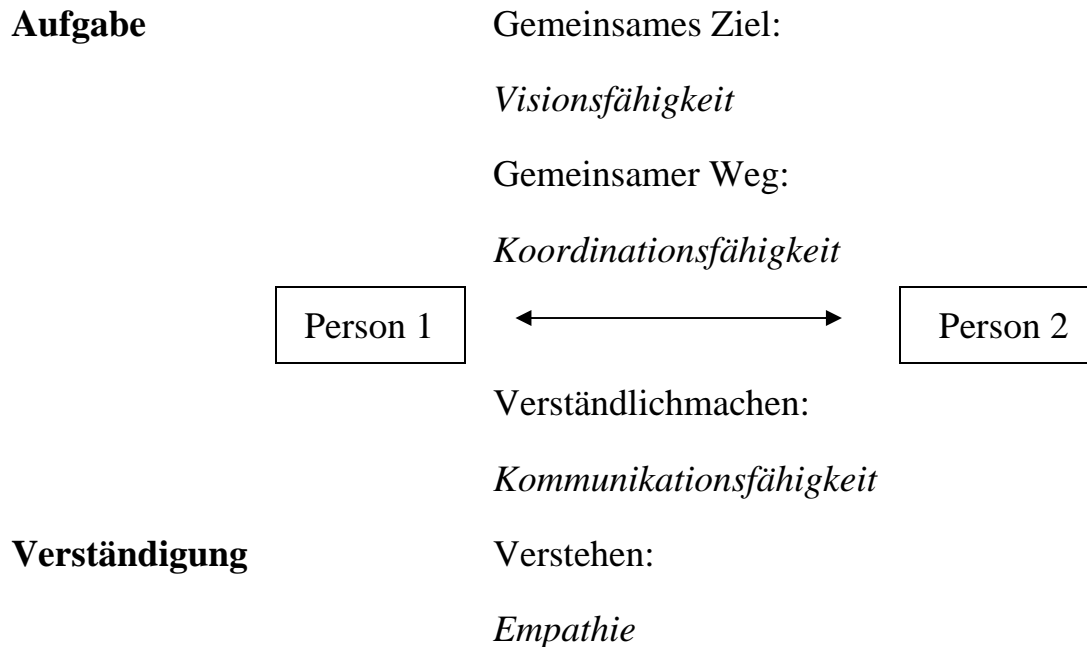


Abb. 2: Teilelemente der Kooperationsfähigkeit

Interaktionen leben aber nicht nur vom Ergebnis her, wesentlich nachdrücklicher auf das Erleben und damit das Handeln wirken die Mühen und Freuden der konkreten Handlungen. Die Verabredung und Abstimmung der Einzelhandlungen, also der Handlungen, die zur Zielerreichung beitragen sollen, ist eine zentrale Herausforderung für jede Kooperation. Wenn es z.B. nicht gelingt, bestimmte Aufgaben in befriedigender Weise aufzuteilen, wenn der eine immer die unangenehmen, der andere die attraktiven Aufgaben erhält, wenn die Aufgabenbelastung ungleichgewichtig ist usw., dann wird die Kooperation mißlingen. Wir wollen die Fähigkeit, die notwendige Verhaltensabstimmung befriedigend zu lösen, *Koordinationsfähigkeit* nennen.

Sowohl die Visionsfähigkeit als auch die Koordinationsfähigkeit richten sich auf die Suche, die Konstruktion und Umsetzung von möglichen Gestaltungsformen des Zusammenwirkens. Es ist daher zu erwarten, daß beide Fähigkeiten empirisch eng zusammenhängen. Andererseits ist die Verhaltensabstimmung ein Prozeß, der wesentlich unmittelbarer erlebt wird als die Ausrichtung auf eine gemeinsame Vision; außerdem ist das kreative Moment in der Visionsfähigkeit wesentlich stärker gefordert, so daß davon auszugehen ist, daß es sich bei der Visionsfähigkeit und der Koordinationsfähigkeit um zwei grundsätzlich unterschiedliche Fähigkeiten handelt.

Alle vier Kernfähigkeiten sind „Handlungsdispositionen“. Als solche sind sie selbst wieder „mehrdimensional“, d.h. sie besitzen jeweils eine emotionale, eine motivationale, eine kognitive und eine verhaltensbezogene Komponente (vgl. Abbildung 3). Beispielhaft sei auf die Komponenten der Empathie eingegangen. Der *emotionale Aspekt* der Empathie zeigt sich in der „Einführung“. Anders als bei der Sympathie geht es bei der Empathie nicht nur um das „Mitgefühl“, entscheidend ist es vielmehr, sich in die Erlebniswelt des Interaktionspartners hineinzusetzen und sie emotional nachzuempfinden. Die *motivationale Komponente* ist ebensowenig wie die anderen Komponenten völlig unabhängig von der emotionalen Komponente, sie richtet sich jedoch nicht unmittelbar auf die Befriedigung, sondern auf den Antrieb. Man kann durchaus einfühlsam sein, ohne daß man hieraus eine unmittelbare Befriedigung zieht. Die motivationale Komponente der Empathie speist sich aus dem Interesse an der anderen Person. Es fällt leichter, sich auf die andere Person einzustellen, ihre Perspektive einzunehmen, wenn man Interesse an ihrem Wohlergehen entwickelt, als wenn man ihr eher gleichgültig oder gar feindselig gegenübersteht. Die *kognitive Komponente* der Empathie betrifft die Fä-



higkeit zum Perspektivenwechsel. Dazu gehört, daß man sich in die Interessenlage des anderen hineinversetzt, seine Rollenbezüge versteht, sich die Handlungszwänge des anderen vorstellen kann, die impliziten Theorien des Gegenübers kennt und seine Art und Weise zu denken berücksichtigt.

Die *verhaltensbezogene Komponente* richtet sich auf die Vermittlung von Authentizität. Menschen haben einen ausgeprägten Sinn für „echtes“ und „falsches“ Verhalten, also z.B. dafür, ob hinter dem Handeln des andern auch tatsächlich dessen Person steht oder aber nur ein Kalkül. Offenheit, Vertrauen und damit wirkliche Kooperation entsteht nur dann, wenn Verhalten authentisch ist, wenn also nicht befürchtet werden muß, daß der andere taktisch operiert und bei der nächstbesten Gelegenheit die Interaktionsbeziehung völlig neu definiert.

Kernfähigkeit	Emotionale Dimension	Motivationale Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltens-Dimension
Kommunikation	Befriedigung aus der Kommunikation, z.B. aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen	Zielbezug der Kommunikation, z.B. aus der Befriedigung von Bedürfnissen	Interpretation von Signalen, Kenntnis von kommunikativen Zusammenhängen	Sprachbeherrschung, Beherrschung von Kommunikationsregeln
Empathie	Persönliche Anteilnahme an anderen Personen („Einfühlung“)	Interesse an anderen Personen	Perspektivenwechsel	Vermittlung von Authentizität
Visionsfähigkeit	Zuversicht, Gratifikationsaufschub	Selbstwirksamkeit, Leistungsmotivation	Kreativität, Vorstellungskraft	Belohnungsverhalten, Überzeugungskraft
Koordinationsfähigkeit	Ambiguitätstoleranz, Belastbarkeit	Antriebsstärke, Gerechtigkeits-sinn	Organisations-talent, Kognitive Komplexität	Flexibilität, Rollenvielfalt

Abbildung 3: Dimensionen der Kooperationsfähigkeit

Ähnlich wie bezüglich der Empathie lassen sich Ausdifferenzierungen der Verhaltensdimensionen auch für die anderen Teilfähigkeiten vornehmen (vgl. Abbildung 3), worauf aber nicht weiter eingegangen sei. Kaum jemand wird in jeder der angegebenen Dimensionen „perfekt“ sein und niemand in jeder Hinsicht „unfähig“. Dennoch ist anzunehmen, daß die einzelnen Dimensionen nicht völlig unabhängig voneinander sein (sondern empirisch korrelieren) und zwar einfach deswegen, weil sie sich gegenseitig verstärken: Kommunikationsfertigkeiten eröffnen die Möglichkeit, Erfahrungen mit Interaktionen zu machen, diese sind die Grundlage für die Entwicklung der anderen Teilfähigkeiten und auch einer weiteren Verbesserung der Kommunikationsfertigkeiten usw. Andererseits sind die individuellen Lernerfahrungen derart unterschiedlich, daß es sehr wohl möglich ist, daß eine Person bezüglich verschiedener Teildimensionen besondere Schwächen und hinsichtlich anderer Teildimensionen besondere Stärken entwickelt.

Während Empathie und Kommunikationsfähigkeit als allgemeine soziale Fähigkeiten in Interaktionen betrachtet werden können, sind Visions- und Koordinationsfähigkeit zwei Elemente, die sich speziell auf das kooperative Element der Interaktion richten. Dabei geht es also um die Ermöglichung des Zusammenwirkens, nämlich die Fähigkeit, den gemeinsamen Nutzen der Kooperation zu erkunden.

Aus der Grundüberlegung 4 (s.o.) folgt, daß aus dem Vorhandensein von Kooperationsfähigkeit oder von einer oder mehreren Teilfähigkeiten bei den Beteiligten nicht automatisch kooperatives Verhalten resultiert, daß Kooperation trotz vorhandener Teilfähigkeiten mißlingen kann. Es bedeutet auch, daß vorhandene Kooperationsfähigkeiten nicht unbedingt verhaltenswirksam werden müssen, und zwar einfach deswegen, weil sie durch andere Kräfte domi-

niert werden können, z.B. durch starke Motive (etwa den Wunsch, bestimmte Aufgaben zu erfüllen), durch das Streben, das eigene Selbstbild zu schützen, oder durch das Bedürfnis nach Ruhe. Umgekehrt kann Kooperation gelingen, selbst wenn die Beteiligten nur geringe Kooperationsfähigkeiten besitzen. Möglich ist dies in Situationen, in denen die Kooperation gewissermaßen von außen gelenkt wird (z.B. durch Interaktionsrituale) und in denen die gemeinsamen Gewinne derart ins Auge springen, daß sie nicht erkundet werden müssen. In diesem Fall ist ein besonderes Engagement der Beteiligten nicht erforderlich, und Kooperation kann ohne große Kooperationsfähigkeit funktionieren. Allgemein kann man aber davon ausgehen, daß es hilfreich ist, wenn möglichst viele Beteiligte Kooperationsfähigkeit bzw. viele der angeführten Teilfähigkeiten besitzen. Zwar ist es durchaus möglich, daß eine geringe Kooperationsfähigkeit eines einzelnen Gruppenmitgliedes durch die Bemühungen der anderen Gruppenmitglieder „ausgeglichen“ wird, praktisch folgt daraus jedoch wenig: Personen mit geringer Kooperationsfähigkeit verursachen immer „Prozeßverluste“, die wenig Nützliches mit sich führen, d.h. je mehr Personen Kooperationsfähigkeit besitzen desto besser.

### **3 Die empirische Studie**

#### **3.1 Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit**

Unsere Studie wurde in einem großen Industrieunternehmen durchgeführt. Wie viele andere Unternehmen wurde auch das von uns betrachtete Unternehmen in den 90er Jahren mit größeren Absatz- und Strukturkrisen konfrontiert. Die bislang betriebene Expansionspolitik führte zu einer (Fix-)Kostenstruktur, die den break-even-point an die Kapazitätsgrenze schob. Mit

dem starken Nachfragerückgang zu Beginn der Dekade wurden diese strukturellen Probleme evident und energische Maßnahmen zur Kostenreduktion erforderlich. Zur Rückgewinnung der Wettbewerbsfähigkeit wurde ein umfangreiches Geschäftsprogramm verabschiedet, das u.a. auch erhebliche betriebsinterne Umstrukturierungen zur Folge hatte. Unter anderem wurden unternehmensweit teilautonome Arbeitsgruppen etabliert. Mittlerweile arbeitet der größte Teil der im Leistungslohn Beschäftigten in Gruppen.

### ***Ziele der Gruppenarbeit***

Als Ziele der Gruppenarbeit werden die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit sowie das Erreichen und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit formuliert. Als entscheidender Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit wird insbesondere die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung der Kosten, Produktivität, Qualität und Liefertreue verstanden. Die Arbeitsabläufe sind zu optimieren und die Zusammenarbeit als „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zu begreifen. Die Leistungsverbesserungen sollen erreicht werden durch Erweiterung der Kompetenzen, höhere Verantwortung, verbesserte Motivation und Qualifikation der Gruppenmitglieder. Höhere Arbeitszufriedenheit soll erreicht werden durch die Verbesserung der Qualifikation und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe, eine höhere Eigenverantwortung für das Arbeitsergebnis, die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation in der Gruppe und zwischen den Gruppen und durch die Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen. Um diese Ziele zu erreichen, wurden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen ergriffen. Die Gruppenaufgaben wurden auf Ganzheitlichkeit hin angelegt, die Gruppen sollen weitgehend autonom handeln. Die Umstellung der Arbeitsorganisation wurde durch einen umfangreichen Einführungsprozeß begleitet.

### ***Probleme der Umsetzung***

Die Umsetzung gelang nicht reibungslos. Die zum Zeitpunkt unserer Untersuchung gegebene Situation läßt sich wie folgt beschreiben:

*Gruppenzusammensetzung:* Die Gruppen werden unter sozialen und qualitativen Gesichtspunkten gebildet, wobei die bisherige Zusammensetzung der Kostenstellen berücksichtigt wird. Die Gruppenmitglieder sollen möglichst auf Dauer miteinander arbeiten. Wegen des hohen Arbeitsdruckes fanden jedoch starke Personalverwirbelungen statt.

*Gruppengröße:* Die Größe der Gruppen liegt zwischen 5 und 13 Beschäftigten. Für Beschäftigte, die sich in die Gruppenstruktur nicht einfinden können, sind derzeit weiterhin Einzelarbeitsplätze vorhanden. Nach der flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit wird die Beschäftigung an Einzelarbeitsplätzen jedoch schwierig werden, wenn man diese Beschäftigten nicht zur Randgruppe werden lassen will. Teilweise sind in einigen Bereichen Gruppen gebildet worden, die aus 15- 20 Mitgliedern bestehen. In diesen Bereichen ist Gruppenarbeit nur schwer zu bewerkstelligen.

*Gruppengespräche:* Wegen des hohen Arbeitsanfalls können die eigentlich vorgesehenen Gruppengespräche nur in sehr unregelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Die Effektivität der Gruppengespräche wird aber als sehr hoch eingeschätzt, sobald diese regelmäßig stattfinden und die Gruppendynamik von den Mitgliedern bewältigt werden kann.

*Themen:* Für die Themenwahl in der Gruppe gibt es keine Einschränkungen. Die methodische Unterstützung zur Themenfindung und –aufbereitung wird von den Beteiligten als ein Schwachpunkt gesehen.

*Führungskräfte:* Probleme bei der Umsetzung treten nach Meinung der Gruppenmitglieder oft durch die geringe Unterstützung durch die Führungskräfte und die geringe Bedeutung des Themas bei allen Beteiligten auf. Auch die Arbeit der vorgesehenen Gruppenbetreuer wird eher kritisch beurteilt. Als Gründe gelten vor allem unzureichende soziale Qualifikationen und fehlende Freistellungsregelungen.

Alles in allem treten Probleme bei der Umsetzung der Gruppenarbeit in vielen Bereichen auf. So messen die Beteiligten der Gruppenarbeit nur geringe Priorität bei und erkennen deren Chancen nicht. Dies liegt zum einen an der mangelnden Information, zum anderen an der Schwierigkeit, Erfolge der Gruppenarbeit überzeugend darzustellen, und an den hohen Erwartungen an schnellen Erfolgen. Des weiteren fehlt es an Zeit und Qualifikation der Beteiligten und an geeigneten Maßnahmen, die zur Unterstützung der Gruppenarbeit gedacht sind (Gruppenbetreuer, Meister, Gruppengespräche). Oft wird zudem das mangelnde Engagement der Gruppenmitglieder beklagt, beispielsweise werden die Möglichkeiten der Arbeitsanreicherung und –erweiterung nicht von allen gleichermaßen genutzt. Letztendlich fehlt es in vielen Gruppen an einer ausgeprägten Zusammenarbeitskultur, da die hierarchische Ordnung nicht durchbrochen wird. Dennoch zeigt sich in Bereichen, in denen günstige Rahmenbedingungen (Information und vor allem Akzeptanz der Gruppenarbeit und Unterstützung der Gruppen) seitens der Führungskräfte vorhanden sind, daß sich dies auf die Umsetzung der Gruppenarbeit vorteilhaft auswirkt, auch wenn die Erfolge oft nicht unmittelbar (ökonomisch) meßbar sind.

## **3.2 Die Messung der Kooperationsfähigkeit**

### **3.2.1 Stichprobe**

Ursprünglich vorgesehen war eine Befragung von ca. 180 Mitarbeitern, die sich auf 21 Gruppen mit je sechs bis zwölf Mitgliedern aufteilen. Verschiedene Gründe führten jedoch zu einer Reduktion der Zahl der schließlich auswertbaren Fragebögen. Es wurden nicht alle Fragebögen verteilt, aufgrund Krankheit, Urlaub und Entleihungen konnten nicht alle Mitarbeiter erreicht werden, und außerdem waren nicht alle angesprochenen Mitarbeiter bereit, sich an der Untersuchung zu beteiligen. Letztendlich konnten 81 Fragebögen von Mitarbeitern aus 18 Gruppen ausgewertet werden.

### **3.2.2 Aufbau des Fragebogens**

Der Fragebogen zur „Befragung zur Zusammenarbeit“ gliedert sich neben dem einführenden Deckblatt und den Erklärungen in drei Hauptteile. Im ersten Teil wurden die Kommunikationsfähigkeiten Kommunikation, Empathie, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit abgefragt. Soweit wie möglich wurden sie in ihren vier Dimensionen (emotional, motivational, kognitiv und verhaltensbezogen) erfaßt. Die Empathie wurde als Selbstrating abgefragt, d.h. die Mitarbeiter schätzten sich bezüglich dieser Fähigkeit selbst ein. Die übrigen Einschätzungen richteten sich auf die jeweilige Arbeitsgruppe, es wurde also gefragt, in welchem Ausmaß die übrigen Gruppenmitglieder (insgesamt) Kooperationsfähigkeit besitzen. Im folgenden sind einige Beispiele angeführt (der gesamte Fragebogen ist im Anhang 2 abgebildet).

## Selbstrating zum Fragebogenabschnitt Empathie

(Motivational)

Ich interessiere mich für die Mitglieder meiner Gruppe.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr stark	stark	mittelmäßig	wenig	überhaupt nicht

(Emotional)

Wenn andere schlecht gelaunt sind, kann ich

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

damit umgehen.

(Kognitiv)

Es fällt mir leicht in einem Streit mit einem guten Bekannten, den Standpunkt des anderen zu verstehen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	überhaupt nicht



### Fremdratings zur Visionsfähigkeit

(Emotional)

Eigentlich haben alle Gruppenmitglieder die gleichen Interessen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	überhaupt nicht

(Motivational)

Wenn sich alle Gruppenmitglieder ein wenig Mühe geben, dann können sie sehr gut zusammenarbeiten.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	überhaupt nicht

(Kognitiv)

Wenn die Kollegen schlecht miteinander auskommen, genügt oft ein wenig Phantasie, um einen Weg aus der Mißstimmung zu finden.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	überhaupt nicht

Jedes der vier Kernelemente der Kooperationsfähigkeit wurde durch sechs bis sieben Items abgefragt. Außerdem wurde je eine „Globalfrage“ formuliert, anhand derer die Eignung der Einzelitems geprüft werden sollte.

Der zweite Teil des Fragebogens setzt sich aus acht Items zur Zusammenarbeit in der Gruppe und zum Auftreten von sachlichen oder persönlichen Konflikten zusammen, die als „Ergebnisvariablen“ gedacht sind. Bei allen Einschätzungs-Items wurden fünfstufige Rating-Skalen benutzt.<sup>20</sup>

Der dritte Abschnitt des Fragebogens enthält Fragen zur Person. Außerdem werden Variablen zur Kennzeichnung der Gruppe erfaßt: das Alter der Mitglieder, die Gruppengröße und die Dauer der Zusammenarbeit. Schließlich wurden zwei weitere Variable erfaßt: das Ausmaß, in dem die Arbeit besondere Sauberkeit erfordert, und das Qualifikationsniveau der Gruppenmitglieder. Hierzu erfolgte eine Befragung des Vorgesetzten. Gefragt wurde, wie viele unterschiedliche Tätigkeiten ein Gruppenmitglied beherrschen muß.

### **3.3 Meßhypothesen**

Ausgehend von unserem Vier-Komponenten-Modell wurden die folgenden Meßhypothesen formuliert:

Hypothese 1:

Der Variablen-Pool zu den einzelnen Kernfähigkeiten enthält je ein Item, das als Globalfrage konzipiert wurde. Es wird erwartet, daß die Einzelitems mit dem Globalitem signifikant korrelieren.

---

<sup>20</sup> Vgl. den Fragebogen im Anhang 2.

Hypothese 2:

Es existieren vier voneinander unabhängige Faktoren (Kommunikation, Empathie, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit), d.h. die Gesamtzahl von 26 Items läßt sich statistisch den jeweiligen Teilfähigkeiten zuordnen.

Hypothese 3:

Das Modell geht davon aus, daß die vier Kernfähigkeiten zusammen die Verhaltensdisposition Kooperationsfähigkeit bilden.

Im Hinblick auf die Messung erwarten wir daher eine mittlere Korrelation zwischen den Teilfähigkeiten. In einer Faktorenanalyse zweiter Ordnung sollte sich daher auch ein einzelner Faktor extrahieren lassen.

### ***Ergebnisse Hypothese 1:***

Zu Beginn der Untersuchung stand die Überprüfung der Variablen des ersten Fragebogenabschnittes hinsichtlich ihrer Eignung.

Dazu wurde die Korrelation der Einzelitems mit der Globalfrage überprüft. Die Ergebnisse sind in den Korrelationsmatrizen in den Abbildungen A1 bis A4 im Anhang wiedergegeben. Aus den Korrelationstabellen ist ersichtlich, daß nicht alle Variablen gleichermaßen zur Beschreibung der jeweiligen Dimension beitragen. Während die Auswahl und Formulierung der Items zur Koordinationsfähigkeit im Hinblick auf die Globalfrage durchgängig signifikant korrelierende Werte erbrachte, scheint die Erfassung der Visionsfähig-

keit nicht im gleichen Ausmaß gelungen zu sein. Hinsichtlich Hypothese 1 zur Messung muß daher festgestellt werden, daß nicht jeder Variablen-Pool gleichermaßen zur Beschreibung der entsprechenden Kernfähigkeit geeignet ist. Die Differenzierung nach motivationalen, kognitiven, konativen und emotionalen Items erbrachte keine deutlichen Unterschiede. Wichtiger als die theoretische Systematisierung ist offenbar die unmißverständliche Formulierung der Items, gleichgültig ob nun der motivationale oder beispielsweise der verhaltensbezogene Aspekt herausgestellt wird.

Besondere Probleme machen die Items zur *Visionsfähigkeit*. Lediglich die Items 3 und 4 korrelieren untereinander (und mit der Globalfrage, Item 7) in einem hohen Ausmaß. Diese Items thematisieren die Möglichkeiten des Umgangs mit Meinungsverschiedenheiten. Faktorenanalysen zeigen, daß die Items 1 und 2 einerseits sowie die Items 5 und 6 andererseits „korrespondieren“. Die erste Itemgruppe thematisiert die gemeinsame Interessenlage, die zweite richtet sich auf die allgemeine Einschätzung des Umgangs mit Meinungsverschiedenheiten. Der Gruppenbezug ist hier nur sehr lose. Sehr deutliche - auch gegeneinander abgegrenzte - Strukturen erbringen die Items zur *Koordination* und zur *Kommunikation*. Ein abweichendes Bild liefert lediglich Item 3 der *Kommunikationsfähigkeit*. Dieses thematisiert sehr stark den emotionalen Aspekt („Wenn wir gemeinsam eine Sache klären müssen, ist das oft eine Geduldsprobe.“) und mag wegen der Drastik der Formulierung auch eher die Konflikthaltigkeit als die Kommunikationsschwierigkeit zum Inhalt haben. Bezüglich der *Empathie* gibt es eine relativ deutliche Unterscheidung zwischen dem „Interesse“ an anderen Personen und der Beurteilung, „sich in andere Personen hineindenken“ zu können.

Für die weitere Analyse wurden pro Fähigkeit jeweils drei Items ausgewählt.<sup>21</sup> Die Auswahl orientierte sich an der Höhe der Korrelation mit der jeweiligen Globalfrage, an der Verteilung der Itemantworten und an inhaltlichen Gesichtspunkten. Im Zweifel wurde das Item gewählt, das besser geeignet erscheint, die jeweilige Fähigkeit *sprachlich* abzubilden.

### ***Ergebnisse Hypothese 2:***

Mit den im ersten Schritt gewählten Variablen wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, deren Ergebnis eine Extraktion von drei Faktoren ergab. Die Kommunikations-, Visions- und Koordinationsitems laden auf je einem der drei Faktoren. Die drei ausgewählten Empathievariablen laden zum einen auf Faktor 1, zum anderen auf Faktor 3. Als inhaltliche Erklärung ist denkbar, daß Empathie als Persönlichkeitseigenschaft zu verschiedenen Teilfähigkeiten beiträgt und nützlich ist. Plausibler ist jedoch eine methodische Erklärung. Die Empathie ist direkt der befragten Person zuzuordnen. Sie wurde durch Selbsteinschätzung erhoben. Die übrigen Fähigkeiten sind keiner Person zurechenbar. Erhoben wurden die Urteile über die anderen Gruppenmitglieder, d.h. über die Gruppe als Ganzes. Im einen Fall wurde also ein Urteil über die eigene Person abgegeben, im anderen Fall wurden Stärken bzw. Schwächen der Gruppe ermittelt. Die Faktorenanalyse mit den Items der drei *Gruppenbeurteilungen* (Kaiser-Kriterium) ergibt eine eindeutige Drei-Faktorenlösung. Die Faktorladungsmatrix weist eine Einfachstruktur auf, d.h. die Variablen laden immer nur auf dem Faktor hoch, für den sie konzipiert sind (und auf

---

<sup>21</sup> Die Kommunikationsitems 1, 4, 5, die Koordinationsitems 1, 2, 5, die Visionsitems 3, 4, 7 die Empathieitems 1, 2, 4.

den anderen Faktoren niedrig). Die drei Faktoren (Hauptkomponentenanalyse) erklären 67% der Ausgangsvarianz (vgl. Abbildung A5 im Anhang). Für die faktorielle Validität spricht, daß sich die Ladung der Einzelitems auf die jeweiligen Faktoren nicht verändert, auch wenn zusätzliche – ähnliche – Items in die Faktorenanalyse aufgenommen werden. Jedenfalls ergab dies eine Überprüfung anhand der Items zur Empathie und der Items zur Einschätzung der Zusammenarbeit.

### ***Ergebnisse Hypothese 3:***

Im nächsten Schritt wurden jeweils Indizes der Kooperationsfähigkeiten gebildet. Außerdem wurden die Faktorenwerte der Kooperationsfähigkeiten errechnet. Mit beiden Variablensätzen wurde jeweils eine „Faktorenanalyse 2. Ordnung“ durchgeführt. Die Hypothese 3 wurde bestätigt. Alle drei Teildimensionen Kommunikation, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit korrelieren in einer mittleren Größenordnung und sie laden auf einem Faktor, der als „Kooperationsfähigkeit“ bezeichnet werden kann (vgl. die Abbildungen A6 und A7 im Anhang).

### ***Zusammenfassung***

Die Meßhypothesen wurden im wesentlichen bestätigt, auch wenn sich nicht alle Items des Fragebogens als brauchbar erwiesen. Die Ergebnisse stimmen jedenfalls optimistisch, was die Weiterentwicklung von Instrumenten zur Erfassung der Teilfähigkeiten der Kooperation angeht.

### 3.4 Ausmaß der Kooperationsfähigkeiten

In Abbildung 4 finden sich die Urteile über die sozialen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder. Angeführt sind die Items, die nach unseren Analysen (vgl. Abschnitt 3.3) geeignet sind, die Teilfähigkeiten gut abzubilden. Wie man sieht, stecken die Hauptprobleme in der *Koordinationsfähigkeit*. Der alltägliche Umgang mit der gemeinsamen Arbeit, die wechselseitige Abstimmung, die Einigung auf ein einheitliches und gerechtes Vorgehen werden sehr häufig als problematisch eingestuft. Demgegenüber stecken offenbar in der *Kommunikation* deutlich weniger Defizite, obwohl auch diesbezüglich nur relativ wenige wirklich positive Aussagen gemacht werden. Einen zwiespältigen Eindruck hinterlassen die Befragungsergebnisse zur *Visionsfähigkeit*. Die in der Gruppenarbeit steckenden Möglichkeiten werden recht positiv bewertet. Andererseits bestreiten 62% der Befragten, daß die Gruppenmitglieder die gleichen Interessen haben.<sup>22</sup> Dieses „gemischte“ Urteil spiegelt sich auch in den Antworten zu den Items 3 und 4. Immerhin glauben 80% der Befragten, daß mit etwas gutem Willen alle gut zusammenarbeiten können. Offenbar besitzen die (befragten) Gruppen ein gutes Kooperationspotential. Wenn man den „Ernstfall“ betrachtet, dann trübt sich das Bild: Nur 16% kommt hier zu einem positiven Urteil. Wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten, ist der Weg zu einer gemeinsamen Einigung nicht leicht. Dabei ist zu bedenken, daß die Items 3 und 4 deutlich miteinander korrelieren ( $r=0,45$ ); tendenziell gilt also, daß Gruppenmitglieder, die glauben, ihre Gruppe besitze ein hohes Potential, auch dazu neigen, den tatsächlichen Koordinationsprozeß gut zu beurteilen (bzw. umgekehrt), allerdings werden die konkreten Erfahrungen dieser

---

<sup>22</sup> Item Vision\_2, dieses Item ist in Abbildung 4 nicht angeführt.

Beurteilung nicht gerecht, d.h. die Möglichkeiten werden besser eingeschätzt als die tatsächlichen Gegebenheiten.

Bei der Selbsteinschätzung (Empathie) fallen die vielen „mittleren“ Urteile auf. Eine schlechte Beurteilung wird selten vorgenommen, aber auch mit einer allzu positiven Selbstbeurteilung hält man sich zurück (vgl. Abb. A8 im Anhang). Offenbar besitzen die Befragten eine nicht unerhebliche Sensibilität für die Schwierigkeiten des sozialen Umgangs.

<b>Probleme der Zusammenarbeit</b> (jeweils 5 Antwortvorgaben, z.B. stimmt, stimmt oft, teils/teils, stimmt weniger, stimmt überhaupt nicht)	<b>Proble-</b> <b>matisch</b>	<b>Unent-</b> <b>schieden</b>	<b>Unproble-</b> <b>matisch</b>
Gespräche und Unterhaltungen mit den Gruppenmitgliedern machen Spaß. <i>Kommunikation_1</i>	8%	54%	37%
Wenn mir Gruppenmitglieder etwas erzählen, ist das meistens interessant. <i>Kommunikation_4</i>	21%	56%	24%
Wenn Gruppenmitglieder etwas erklären, ist das oft sehr unverständlich und unwirksam. <i>Kommunikation_5</i>	18%	41%	42%
Wenn sich alle Gruppenmitglieder ein wenig Mühe geben, dann können sie sehr gut zusammenarbeiten. <i>Vision_3</i>	8%	12%	80%
Alles in allem stecken in der Gruppenarbeit viele Möglichkeiten. <i>Vision_7</i>	9%	40%	52%
Bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Gruppe klappt die Vermittlung immer sehr gut. <i>Vision_4</i>	40%	43%	16%
Die gegenseitige Abstimmung, die gerechte Verteilung der Arbeit klappt oft nicht, weil der Gruppe der Überblick fehlt. <i>Koordinati-on_2</i>	38%	22%	40%



Die Aufteilung der Aufgaben ist oft schwierig, weil jeder eine andere Vorstellung von einer gerechten Aufgabenverteilung hat. <i>Koordination_1</i>	58%	26%	16%
Um sich besser abzustimmen, um die Arbeit richtig und gerecht verteilen zu können, braucht man Organisationstalent, das nur wenige Kollegen besitzen. <i>Koordination_5</i>	64%	17%	19%

Abb. 4: Ausmaß der Kooperationsfähigkeiten der Gruppenmitglieder

### 3.5 Soziale Fähigkeiten und Zusammenarbeit

Wie beurteilen Arbeitnehmer in der Fertigung und Montage ihre Gruppenarbeit? Summarisch läßt sich festhalten: Die Zusammenarbeit ist insgesamt befriedigend, könnte aber besser sein.

Immerhin jeder dritte Arbeitnehmer berichtet über Meinungsverschiedenheiten bei der Aufgabenverteilung, also bei einer reinen „Sachfrage“, die sich von persönlich motivierten Spannungen völlig ablösen lassen sollte. Tatsächlich korrelieren die Items zu den persönlichen und den sachlichen Konflikten recht stark ( $r \approx 0,43$ ). Dies mag methodische Gründe haben (wenig trennscharfe Items)<sup>23</sup> oder aber in dem bedauerlichen Phänomen begründet sein, daß Menschen persönliche und sachliche Konflikte schlecht trennen können. Bemerkenswert ist jedenfalls, daß ungefähr ein Drittel der befragten Arbeitnehmer nicht nur über sachliche Konflikte, sondern auch über konfliktreiche persönliche Unverträglichkeiten berichtet. Bemerkenswert ist außerdem, daß über die Hälfte der Arbeitnehmer angibt, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder seien häufig Anlaß von Meinungsverschiedenheiten.

<b>Merkmale der Zusammenarbeit</b> (jeweils 5 Antwortvorgaben, z.B. stimmt, stimmt oft, teils/teils, stimmt weniger, stimmt überhaupt nicht)	<b>Proble- matisch</b>	<b>Unent- schieden</b>	<b>Unproble- matisch</b>
Alles in allem ist die Art und Weise, wie wir als Gruppe zusammenarbeiten, zufriedenstellend. <i>Zusammenarbeit_8</i>	19%	32%	48%
Die Kollegen helfen und unterstützen einander bei ihrer Arbeit. <i>Zusammenarbeit_2</i>	12%	42%	46%
Das Miteinander der Gruppenmitglieder könnte besser klappen. <i>Zusammenarbeit_1</i>	55%	24%	22%
Es gibt Konflikte, weil die Gruppenmitglieder persönlich nur schwer miteinander auskommen. <i>Persönliche Konflikte_1</i>	14%	41%	46%
Es entstehen Konflikte, die aus persönlichen Unverträglichkeiten resultieren. <i>Persönliche Konflikte_2</i>	35%	26%	39%
Es kommt häufig zu großen sachlichen Meinungsverschiedenheiten über die Art, wie die Arbeit erledigt werden soll. <i>Sach_1</i>	22%	24%	55%
Es kommt häufig zu großen sachlichen Meinungsverschiedenheiten über die Aufgabenverteilung. <i>Sachliche Konflikte_2</i>	33%	27%	40%
Es treten Differenzen auf, weil die Gruppenmitglieder unterschiedliche Fähigkeiten haben.	51%	24%	25%

Abb. 5: Die Beurteilung der Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen

<sup>23</sup> Zwar ist es möglich, mit den vier Items eine statistisch interpretierbare Zweifaktorenlösung zu erhalten, die Faktorladungen sind jedoch z.T. „verschmutzt“. Die Korrelationen der Items zur Zusammenarbeit finden sich in Abb. A9 im Anhang.

### **3.5.1 Fähigkeiten und Zusammenarbeit**

Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Urteilen über die sozialen Fähigkeiten der Kollegen und über die Qualität der Zusammenarbeit? Wie nicht anders zu erwarten war, ergeben sich recht hohe Korrelationen. Ein negatives Urteil über die Zusammenarbeit wird am ehesten von den Arbeitnehmern gefällt, die die Koordinationsfähigkeiten ihrer Kollegen als schlecht einschätzen. Dies dürfte ein inhaltlich valides Ergebnis sein. Stimmig ist außerdem, daß die Koordinationsdefizite sich stärker auf die sachlichen Konflikte als auf die persönlichen Konflikte auswirken. Defizite in der Visionsfähigkeit wirken sich auf die Zusammenarbeit deutlich weniger aus als die Defizite in der Kommunikation und der Koordination. (vgl. Abbildung A10 im Anhang).<sup>24</sup>

Die berichteten Ergebnisse beziehen sich auf die Einschätzung der einzelnen Arbeitnehmer. Analog wurde auch eine Gruppenanalyse durchgeführt. Hierzu wurden die Antworten der einzelnen Gruppenmitglieder zu Gruppenwerten aggregiert.<sup>25</sup> Im wesentlichen werden die für die Individualanalyse berichteten Ergebnisse bestätigt: in Gruppen, in denen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig schlechte Koordinationsfähigkeiten bescheinigen, ist auch die Zusammenarbeit äußerst prekär (vgl. Abbildung A11 im Anhang).

---

<sup>24</sup> Dieses Ergebnis wird auch durch die Regressionsanalyse bestätigt. Die Multiple Korrelation zwischen den drei Fähigkeitsvariablen und der Einschätzung der Zusammenarbeit beträgt  $R=0,74$ .

<sup>25</sup> Betrachtet wurden hierzu nur die Gruppen, für die mehr als drei Fragebögen vorlagen.

### 3.5.2 Empathie, Fähigkeitsbeurteilung und Zusammenarbeit

Personen, die sich selbst soziale Fähigkeiten zuschreiben, neigen dazu, die sozialen *Fähigkeiten* ihrer Gruppenmitglieder günstiger zu beurteilen. Außerdem beurteilen sie den konkreten Arbeitsalltag als weniger konflikthaltig als ihre Kollegen. Man mag darin vor allem ein methodisches Problem sehen. Personen, die ihre eigenen sozialen Fähigkeiten positiv einschätzen, „verharmlosen“ die Probleme der Zusammenarbeit, sehen sie also in einem milderen Licht. Gegen diese Interpretation spricht, daß die Beurteilung *der tatsächlichen Zusammenarbeit* von der Selbsteinschätzung unberührt bleibt. Außerdem werden die Koordinationsfähigkeiten – also die Fähigkeiten, bezüglich derer die größten Defizite bestehen – von den Personen mit hoher Empathie nicht wesentlich besser eingeschätzt als von den Personen mit geringer Empathie (vgl. Abbildung A12 im Anhang).

Insbesondere auf der Gruppenebene erweist sich, wie sinnvoll es ist bezüglich der Empathie, zwischen einer allgemeinen „Offenheit“ und der Fähigkeit des „Perspektivenwechsels“ zu unterscheiden. Eine überdurchschnittliche „Offenheit“ der Gruppenmitglieder verbessert die Zusammenarbeit nicht. Demgegenüber sind Gruppen, deren Mitglieder die Fähigkeit besitzen, sich auf den anderen einzustellen, wesentlich besser für die Probleme der Zusammenarbeit gerüstet, als Gruppen, deren Mitglieder diese Fähigkeit weniger gut entwickelt haben (vgl. Abbildung A13 im Anhang). Die Empathie wirkt gewissermaßen indirekt, sie vermindert insbesondere die Häufigkeit persönlich gefärbter Konflikte (vgl. Abbildung 6).



Abb. 6: Empathie, Auftreten von persönlichen Konflikten und Zusammenarbeit<sup>26</sup>

### 3.5.3 Bedingungen der Gruppenarbeit

Die Unterschiede in der Einschätzung der Zusammenarbeit sind erheblich. In der „besten“ der zehn Gruppen mit mehr als 3 Mitarbeitern ergibt sich ein Indexwert von 11,3, in der schlechtesten dagegen ein Wert von 6,2.<sup>27</sup> Noch größer ist die Schwankungsbreite bei der Koordinationsfähigkeit (Minimal- bzw. Maximalwert 4,3 bzw. 9,0). Erheblich geringer sind dagegen die Unterschiede bezüglich Kommunikations- und Visionsfähigkeit. Welche Gruppenbedingungen können für diese Ergebnisse verantwortlich gemacht werden? Vermutet wurde, daß sich bestimmte Arbeitsbedingungen auch günstig auf die Zusammenarbeit auswirken sollten. Erfäßt wurde von uns u.a. die Sauberkeit des Arbeitsbereiches. „Sauberkeit“ ist ein „soziales Gut“. Wenn sich niemand für die Sauberkeit verantwortlich fühlt, dann wird sie schnell verlorengehen. Um sie zu gewährleisten, sind also kollektive Anstrengungen und damit soziale Fähigkeiten gefordert. Zumindest mittelfristig ist zu erwarten, daß sich in den Gruppen, die an „Sauberkeits-Arbeitsplätzen“ arbeiten, auch die notwendigen

<sup>26</sup> Ergebnisse der Pfadanalyse, Gruppenebene (Gruppen mit mehr als 3 Mitarbeitern, n=10). Angesichts der geringen Fallzahl sind die Ergebnisse natürlich nur illustrativ zu verstehen.

<sup>27</sup> Wenn *alle* Gruppenmitglieder die bestmögliche Bewertung abgeben, ergibt sich der theoretisch mögliche Maximalwert von x=15, der theoretische Minimalwert (*alle* geben die schlechtestmögliche Bewertung ab) beträgt dagegen x=3.

sozialen Fähigkeiten herausbilden.<sup>28</sup> Tatsächlich konnten wir diese Frage wegen der geringen Fallzahl (zehn Gruppen mit mehr als 3 Mitgliedern, n=62) nicht näher untersuchen. Gleiches gilt für die beiden anderen Arbeitsplatzmerkmale, die wir erfaßt hatten (die Ähnlichkeit der Qualifikationen und die Zahl der Tätigkeiten, die ein Arbeitnehmer im Durchschnitt beherrschen muß, als Ausdruck der Flexibilitätsanforderungen der Gruppenarbeit). Festgehalten werden kann aber in jedem Fall, daß zwischen den verschiedenen Fertigungsbereichen erhebliche Niveauunterschiede in den sozialen Fähigkeiten bestehen. Möglicherweise sind hierfür aber weniger systematische als vor allem betriebsindividuelle Gründe verantwortlich.

## **4 Fazit**

Kooperation ist ein unverzichtbarer Leistungsbestandteil. Nur durch kooperatives Verhalten gelingt die Abstimmung der Arbeitstätigkeiten. Ohne Kooperation gibt es keinen Informationsaustausch, keine Unterstützung und keine Hilfe, sondern allenfalls eine Menge unfruchtbarer Konflikte. Kooperation macht das soziale Leben leichter, sie fördert daneben aber auch die individuelle Motivation. Die zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Kooperation zeigen, daß die Bedeutung des Produktionsfaktors Kooperation erkannt wurde. Teamfähigkeit (bzw. Kooperationsfähigkeit) gilt als neue Schlüsselqualifikation. Die Aufmerksamkeit, die dieses Konzept auf sich gezogen hat, kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß eine befriedigende theoretische und empirische Fundierung noch aussteht. Die vorliegende Schrift soll einen

---

<sup>28</sup> Abgesehen davon, dürfte ein helles und freundliches Umfeld auch gewissermaßen als Hygienefaktor wirken, die Stimmung verbessern und damit auch der Zusammenarbeit förderlich sein.

Beitrag zur Behebung dieses Defizits leisten. Nach unserer Überzeugung muß das Konstrukt der „Kooperationsfähigkeit“ ausdifferenziert werden. Die Kernbestandteile der Kooperationsfähigkeit ergeben sich aus den Grundfunktionen, die in jeder sozialen Interaktion erfüllt werden müssen, soll sie nicht mißlingen.

Im Mittelpunkt unserer Ausführungen steht eine empirische Studie. Sie prüft ein von uns entwickeltes Fragebogenkonzept zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeiten in konkreten Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse stimmen uns zuversichtlich. Zwar ließen sich nicht alle unsere Vermutungen bestätigen. Aber das Meßinstrument erwies sich im Kern als brauchbar und sollte weitere empirische Studien anregen.

## Literatur

**Antoni, C.H. (1994) (Hrsg.):** Gruppenarbeit in Unternehmen – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim

**Breisig, T. (1990):** It's team time, Köln

**Bungard, W./Antoni, C.H. (1995):** Gruppenorientierte Interventionstechniken, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Organisationspsychologie, 2. Auflage, Bern u.a., S. 377-404

**Dahrendorf, R. (1956):** Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8, S. 540-568

**Delhees, K.H. (1983):** Personelle und gruppendynamische Voraussetzungen der Teamarbeit, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 52, S. 370-373

**Forster, J. (1978):** Teams und Teamarbeit in der Unternehmung, Bern/Stuttgart 1978

**Forster, J. (1981):** Teamarbeit – Sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform, in: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern, S. 143-168

**Gaugler, E. (1999):** Schlüsselqualifikationen und Personalentwicklung, in: Martin, A./Nienhüser, W./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen, München/Mering (im Druck)

**Hofmann, M. (1983):** Die 12 Kriterien gelingender Kooperation, in: Management Forum, 4, S. 14-17

**Jochum, E. (1987):** Gleichgestelltenbeurteilung, Stuttgart

**Kleinschmidt, M./Pekruhl, U. (1994):** Kooperation, Partizipation und Autonomie, in: Arbeit, 3, S. 150-172

**Knebel, Heinz (1996):** Wie Teamfähigkeit und Teamleistung beurteilen, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 3, S. 79-82



**Marr, R. (1992):** Kooperationsmanagement, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1154-1675

**Martin, A. (1997):** Kooperation, unveröffentlichtes Manuskript, Lüneburg

**Martin, A./Drees, V. (1999):** Die verborgene Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt (in Vorbereitung)

**Schneider, B. (1987):** The people make the place, in: Personnel Psychology, 40, S. 437-453

**Schneider, H. (1991):** Team und Teamarbeit, Bergisch Gladbach

**Spieß, E. (1996):** Kooperatives Handeln in Organisationen - Theoriestränge und empirische Studien, München

**Thomas, Alexander (1992):** Grundriß der Sozialpsychologie, Band 2: Individuum-Gruppe-Gesellschaft, Göttingen

## Anhang 1: Ergebnistabellen

	KOM_1	KOM_2	KOM_3	KOM_4	KOM_5	KOM_6
KOM_1	1,0000	,3963	,0528	,6585	,4577	,4720
KOM_2	,3963	1,0000	-,1434	,2180	,1043	,2429
KOM_3	,0528	-,1434	1,0000	,0898	,0457	,0516
KOM_4	,6585	,2180	,0898	1,0000	,3637	,4723
KOM_5	,4577	,1043	,0457	,3637	1,0000	,5170
KOM_6	,4720	,2429	,0516	,4723	,5170	1,0000

Abb. A1: Korrelationen der Einzelitems zur Kommunikationsfähigkeit

	VIS_1	VIS_2	VIS_3	VIS_4	VIS_5	VIS_6
VIS_1	1,0000	,4745	,2612	,3701	,1846	-,0151
VIS_2	,4745	1,0000	,2437	,3448	,0247	,1349
VIS_3	,2612	,2437	1,0000	,4497	,0979	,0591
VIS_4	,3701	,3448	,4497	1,0000	,2356	,2366
VIS_5	,1846	,0247	,0979	,2356	1,0000	,1341
VIS_6	-,0151	,1349	,0591	,2366	,1341	1,0000
VIS_7	,1991	,1760	,6335	,4188	,0807	,0445
VIS_7						
VIS_1	,1991					
VIS_2	,1760					
VIS_3	,6335					
VIS_4	,4188					
VIS_5	,0807					
VIS_6	,0445					
VIS_7	1,0000					

Abb. A2: Korrelationen der Einzelitems zur Visionsfähigkeit

	KOOR_1	KOOR_2	KOOR_3	KOOR_4	KOOR_5	KOOR_6
KOOR_1	1,0000	,3196	,4749	,2788	,3219	,4443
KOOR_2	,3196	1,0000	,5064	,5359	,5188	,4838
KOOR_3	,4749	,5064	1,0000	,5294	,5071	,5129
KOOR_4	,2788	,5359	,5294	1,0000	,5076	,2701
KOOR_5	,3219	,5188	,5071	,5076	1,0000	,4405
KOOR_6	,4443	,4838	,5129	,2701	,4405	1,0000

Abb. A3: Korrelationen der Einzelitems zur Koordinationsfähigkeit

	EMP_1	EMP_2	EMP_3	EMP_4	EMP_5	EMP_6
EMP_1	1,0000	,5342	,3131	,4765	-,2372	,0735
EMP_2	,5342	1,0000	,3688	,3558	,0030	,1517
EMP_3	,3131	,3688	1,0000	,3900	-,1949	,1061
EMP_4	,4765	,3558	,3900	1,0000	-,1220	,1703
EMP_5	-,2372	,0030	-,1949	-,1220	1,0000	,0733
EMP_6	,0735	,1517	,1061	,1703	,0733	1,0000
EMP_7	,0396	,3937	,4362	,2029	,2372	,4164

	EMP_7
EMP_1	,0396
EMP_2	,3937
EMP_3	,4362
EMP_4	,2029
EMP_5	,2372
EMP_6	,4164
EMP_7	1,0000

Abb. A4: Korrelationen der Einzelitems zur Empathie (Selbsteinschätzung)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
KOM_1	,23379	<b>,84662</b>	,13618
KOM_4	,19476	<b>,83379</b>	,14124
KOM_5	-,05195	<b>,65049</b>	,35146
VIS_3	<b>,88174</b>	,04427	,01017
VIS_4	<b>,62704</b>	,12555	,44287
VIS_7	<b>,82938</b>	,23147	,02477
KOOR_1	-,13623	,11871	<b>,71451</b>
KOOR_2	,19616	,20964	<b>,70258</b>
KOOR_5	,24099	,21634	<b>,75768</b>

Abb. A5: Hauptkomponentenanalyse: Soziale Fähigkeiten der Kollegen

Faktorladungen	Index	Faktorscores
KOMMUNIKATION	,80805	,80876
VISION	,70112	,70748
KOORDINATION	,78989	,78782

Abb. A6: Faktorladungen der Teilfähigkeiten der Kooperation

	VISION	KOORDINATION	KOMMUNIKATION
VISION	1,0000	,3237	,3531
KOORDINATION	,3237	1,0000	,4727
KOMMUNIKATION	,3531	,4727	1,0000

Abb. A7: Korrelationen zwischen den Teilfähigkeiten der Kooperation

<b>Selbsteinschätzung Empathie</b> (jeweils 5 Antwortvorgaben, z.B. stimmt, stimmt oft, teils/teils, stimmt weniger, stimmt überhaupt nicht)	<b>Proble- matisch</b>	<b>Unent- schieden</b>	<b>Unproble- matisch</b>
Die persönlichen Belange der anderen Gruppenmitglieder gehen mich nichts an. <i>Empathie_1</i>	30%	37%	33%
Ich interessiere mich für die Mitglieder meiner Gruppe. <i>Empathie_2</i>	22%	59%	19%
Persönliche Probleme gehören nicht an den Arbeitsplatz. <i>Empathie_4</i>	27%	36%	36%
Alles in allem fällt es mir leicht ... schwer, mich in andere hineinzuversetzen. <i>Empathie_7</i>	10%	43%	47%
Es fällt mir leicht in einem Streit mit einem guten Bekannten, den Standpunkt des anderen zu verstehen. <i>Empathie_6</i>	12%	49%	40%
Für die Schwierigkeiten und Probleme anderer habe ich ein offenes Ohr.	6%	31%	63%
Wenn andere schlecht gelaunt sind, kann ich damit umgehen.	11%	33%	53%

Abb. A8: Ausmaß der Empathie (Selbsteinschätzung)

	ZUSA_1	ZUSA_2	ZUSA_3	ZUSA_4	ZUSA_5	ZUSA_6
ZUSA_1	1,0000	,4632	,1881	,3333	,4411	,4625
ZUSA_2	,4632	1,0000	,4387	,5742	,3965	,5672
ZUSA_3	,1881	,4387	1,0000	,6021	,5051	,4418
ZUSA_4	,3333	,5742	,6021	1,0000	,5750	,4363
ZUSA_5	,4411	,3965	,5051	,5750	1,0000	,3413
ZUSA_6	,4625	,5672	,4418	,4363	,3413	1,0000
ZUSA_7	,5200	,4358	,4937	,4479	,4326	,4252
ZUSA_8	,5013	,5652	,4238	,4282	,4353	,4746
	ZUSA_7	ZUSA_8				
ZUSA_1	,5200	,5013				
ZUSA_2	,4358	,5652				
ZUSA_3	,4937	,4238				
ZUSA_4	,4479	,4282				
ZUSA_5	,4326	,4353				
ZUSA_6	,4252	,4746				
ZUSA_7	1,0000	,3753				
ZUSA_8	,3753	1,0000				

Abb. A9: Korrelationen der Einzelitems zur Zusammenarbeit

	KOM_S	VIS_S	KOOR_S
ZUSA_S	,4664**	,3602**	,6390**
KONF_S	,5924**	,3662**	,6095**
KONF_P	,6483**	,4784**	,4818**

Abb. A10: Urteile über soziale Fähigkeiten und die Zusammenarbeit<sup>29</sup>

	KOM_S_1	VIS_S_1	KOOR_S_1
ZUSA_S_1	,6232	,5242	,8137**
KONF_S_1	,6956*	,2105	,5968
KONF_P_1	,8672**	,5534	,3775

Abb. A11: Soziale Fähigkeiten in der Gruppen und die Qualität der Zusammenarbeit in der Gruppe (Analyseebene: Gruppenwerte, Gruppen mit mehr als drei Gruppenmitgliedern, n=10)

<sup>29</sup> Der Index für die Zusammenarbeit wurde aus den Items 1, 2 und 8 gebildet (Sachliche Konflikte: Items Zusammenarbeit\_6 und Zusammenarbeit\_7; Persönliche Konflikte: Items Zusammenarbeit\_3 und Zusammenarbeit\_5 (vgl. Abbildung 5)).

	EMPATHIE	EMPATHIE
	OFFENHEIT	PERSPEKTIVE
KOMMUNIKATION	,5069**	,1396
VISION	,4219**	,4949**
KOORDINATION	,2680*	,2338*
SACHL. KONFLIKT	,3841**	,3132**
PERS. KONFLIKT	,3834**	,2591*
ZUSAMMENARBEIT	,2119	,1317

Abb. A12: Empathie und Zusammenarbeit in der Gruppe (Individualebene)

	EMPATHIE	EMPATHIE
	OFFENHEIT	PERSPEKTIVE
KOMMUNIKATION	,2592	,4643
VISION	,2879	,6969*
KOORDINATION	-,2119	,2322
ZUSAMMENARBEIT	-,0183	,3019
SACHL. KONFLIKT	-,3691	,5338
PERS. KONFLIKT	,1811	,6201

Abb. A13: Empathie und Zusammenarbeit in der Gruppe (Analyseebene: Gruppenwerte, Gruppen mit mehr als drei Gruppenmitgliedern, n=10)



## Anhang 2: Fragebogen

### Erklärung

Im folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, die auf unterschiedliche Gruppen in unterschiedlichem Ausmaß zutreffen.

In den Fragen geht es darum, wie Sie jede einzelne Aussage in bezug auf die Mitglieder Ihrer Gruppe einschätzen, bzw. wie sehr jede einzelne Aussage auf Sie zutrifft.

Geben Sie bitte Ihre Einschätzung an, indem Sie bei jeder Aussage das passende Kästchen ankreuzen.

#### Beispiel 1:

Eigentlich haben alle Gruppenmitglieder die gleichen Interessen.



**stimmt  
voll**



**stimmt  
eher**



**stimmt  
teils/teils**



**stimmt  
weniger**



**stimmt  
überhaupt  
nicht**

**Wenn Sie dieser Aussage voll zustimmen, kreuzen Sie bitte das erste Kästchen an.**

Beispiel 2:

Wenn andere schlecht gelaunt sind, kann ich

sehr gut       gut       mittelmäßig       schlecht       sehr schlecht

damit umgehen.

**Wenn Sie eher schlecht mit der schlechten Laune von anderen umgehen können, kreuzen Sie bitte das vierte Kästchen an.**

**Noch eine Bitte:**

- Bei irrtümlichem Ankreuzen machen Sie bitte einen Kreis um die ungültige Antwort und kreuzen die gültige Antwort erneut an.

**Beispiel:**

Wenn andere schlecht gelaunt sind, kann ich

sehr gut       gut       mittelmäßig       schlecht       sehr schlecht

damit umgehen.

**Vielen Dank!**

**Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Art, wie die Gruppe miteinander spricht.**

**1. Gespräche und Unterhaltungen mit den Gruppenmitgliedern machen Spaß.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				Stimmt nicht

**2. Die Gruppenmitglieder treffen sich auch privat.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr oft	oft	ab und zu	selten	nie

**3. Wenn wir gemeinsam eine Sache klären müssen, ist das oft eine Geduldprobe.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				Stimmt nicht

**4. Wenn mir Gruppenmitglieder etwas erzählen, ist das meistens interessant.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				Stimmt nicht

**5. Wenn Gruppenmitglieder etwas erklären, ist das oft sehr unverständlich und unwirksam.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				Stimmt nicht

**6. Alles in allem empfinde ich die Art und Weise, wie wir in der Gruppe miteinander sprechen, als**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

sehr gut                      gut                      mittelmäßig                      schlecht                      sehr schlecht

**Die folgenden Fragen richten sich auf Eure persönliche Einstellung zu Problemen der Zusammenarbeit.**

**1. Die persönlichen Belange der anderen Gruppenmitglieder gehen mich nichts an.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	nicht
	überhaupt			

**2. Ich interessiere mich für die Mitglieder meiner Gruppe.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr stark	stark	mittelmäßig	wenig	überhaupt nicht

**3. Für die Schwierigkeiten und Probleme anderer habe ich ein offenes Ohr.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
immer	oft	ab und zu	selten	
nie				

**4. Persönliche Probleme gehören nicht an den Arbeitsplatz.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	nicht
	überhaupt			

**5. Wenn andere schlecht gelaunt sind, kann ich**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

**damit umgehen.**

**6. Es fällt mir leicht in einem Streit mit einem guten Bekannten, den Standpunkt des anderen zu verstehen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	nicht
	überhaupt			

**7. Alles in allem fällt es mir**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr leicht	leicht	teils/teils	schwer	sehr schwer

**mich in andere hineinzusetzen.**

**Die folgenden Fragen richten sich auf die gemeinsamen Ziele.**

**1. Es ist relativ leicht, sich mit den Gruppenmitgliedern auf gemeinsame Ziele zu verständigen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	
				überhaupt
				nicht

**2. Eigentlich haben alle Gruppenmitglieder die gleichen Interessen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	
				überhaupt
				nicht

**3. Wenn sich alle Gruppenmitglieder ein wenig Mühe geben, dann können sie sehr gut zusammenarbeiten.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	
				überhaupt
				nicht

**4. Bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Gruppe klappt die Vermittlung immer sehr gut.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	
				überhaupt
				nicht

**5. Meinungsverschiedenheiten sind normal. Man sollte sich davon nicht allzu sehr beeindrucken lassen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	
				überhaupt
				nicht

**6. Wenn die Kollegen schlecht miteinander auskommen, genügt oft ein wenig Phantasie, um einen Weg aus der Mißstimmung zu finden.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	nicht
überhaupt				

**7. Alles in allem stecken in der Gruppenarbeit viele Möglichkeiten.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt	Stimmt
voll	eher	teils/teils	weniger	nicht
überhaupt				

**Im folgenden geht es um das gemeinsame Vorgehen und die gegenseitige Abstimmung**

**1. Die Aufteilung der Aufgaben ist oft schwierig, weil jeder eine andere Vorstellung von einer gerechten Aufgabenverteilung hat.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				nicht

**2. Die gegenseitige Abstimmung, die gerechte Verteilung der Arbeit klappt oft nicht, weil der Gruppe der Überblick fehlt.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				nicht

**3. Die gegenseitige Abstimmung, die gemeinsame Arbeit ist oft schwierig, weil die eigenen Aufgaben dringlicher sind.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				nicht

**4. Ausführliche gemeinsame Besprechungen sind oft nicht möglich, weil der Arbeitsdruck zu groß ist.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				nicht

**5. Um sich besser abzustimmen, um die Arbeit richtig und gerecht verteilen zu können, braucht man Organisationstalent, das nur wenige Kollegen besitzen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt überhaupt	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger
				nicht

**6. Alles in allem finde ich die Art und Weise, wie die Gruppenmitglieder untereinander ihre Aufgaben verteilen, als**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

äußerst zufriedenstellend      zufriedenstellend      teils/teils      unbefriedigend      äußerst unbefriedigend

**Die folgenden Fragen richten sich auf Meinungsverschiedenheiten in der Gruppe.**

**1. Die Kollegen helfen und unterstützen einander bei ihrer Arbeit.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wo sie nur können	oft	ab und zu	selten	überhaupt nicht

**2. Das Miteinander der Gruppenmitglieder könnte besser klappen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt voll	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger	Stimmt überhaupt nicht

**3. Es entstehen Konflikte innerhalb der Gruppe, die aus persönlichen Unverträglichkeiten resultieren.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praktisch immer	häufig	mittel	selten	praktisch nie

**4. Es treten Differenzen auf, weil die Gruppenmitglieder unterschiedliche Fähigkeiten haben.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praktisch immer nie	häufig	mittel	selten	praktisch

**5. Es gibt Konflikte, weil die Gruppenmitglieder persönlich nur schwer miteinander auskommen.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praktisch immer nie	häufig	mittel	selten	praktisch

**6. Es kommt häufig zu großen sachlichen Meinungsverschiedenheiten über die Aufgabenverteilung.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



praktisch immer	häufig	mittel	selten	praktisch nie
--------------------	--------	--------	--------	------------------

**7. Es kommt häufig zu großen sachlichen Meinungsverschiedenheiten über die Art, wie die Arbeit erledigt werden soll.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praktisch immer nie	häufig	mittel	selten	praktisch

**8. Alles in allem ist die Art und Weise, wie wir als Gruppe zusammenarbeiten,**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
äußerst zufriedenstellend	zufriedenstellend	teils/teils	unbefriedigend	äußerst unbefriedigend