

# Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen

---

Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit

**Albert Martin und Jeannette Purwin**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## **Der Autor/die Autorin:**

**Prof. Dr. Albert Martin** ist Leiter des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität Lüneburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.  
Email: [Albert.Martin@werkstatt-opf.de](mailto:Albert.Martin@werkstatt-opf.de)

**Dipl.-Kffr. Jeannette Purwin** ist Referentin Investor Relations bei der Salzgitter AG in Salzgitter.  
Email: [Purwin.J@salzgitter-ag.de](mailto:Purwin.J@salzgitter-ag.de)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
**Berlin 2001**

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 5, Berlin 2001**

**ISSN 1615-8261**

### **Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Renate Ortlieb  
Südwestkorso 76  
12161 Berlin  
Tel.: 030/89739919  
Fax: 030/89739919

email: [Kontakt@Werkstatt-opf.de](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

### **Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhäuser  
Prof. Dr. Florian Schramm

# Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit

Albert Martin und Jeannette Purwin

## **Zusammenfassung**

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. Kooperationsfähigkeit gilt als neue Schlüsselqualifikation. Die Aufmerksamkeit, die dieses Konzept auf sich gezogen hat, kann aber nicht darüber hinweg täuschen, daß seine theoretische und empirische Fundierung noch aussteht. Die vorliegende Schrift soll einen Beitrag zur Behebung dieses Defizits leisten. Nach unserer Überzeugung muß das Konstrukt der „Kooperationsfähigkeit“ ausdifferenziert werden. Hierzu bietet es sich an, die Kernbestandteile der Kooperationsfähigkeit in den Grundfunktionen zu suchen, 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.

## **Abstract**

The numerous publications to the topic „cooperation“ demonstrate, that the importance of cooperation in the workplace has been recognized. Cooperation as a social ability is a new „key competence“ (Schlüsselqualifikation). But despite the attention this concept has received, its theoretical and empirical foundation still endures. Our study aims at developing an easy to manage instrument for diagnosing cooperation deficits in work groups. For this purpose the construct „ability to cooperate“ is differentiated with the help of a theoretical model about the essential conditions of successful interaction. The constructs of this model are translated into a questionnaire, which is conceptualized to examine the status of cooperation in work groups. The results give reasons to be optimistic about the further elaboration of the theory and measurement of the ability to cooperate.

## Gliederung

1	PROBLEMSTELLUNG.....	3
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	3
2.1	Koaktion und Kooperation .....	3
2.2	Teamfähigkeit?.....	5
2.3	Ein Modell gelingender Interaktion.....	6
3	DIE EMPIRISCHE STUDIE.....	10
3.1	Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit.....	10
3.2	Die Erfassung der Kooperationsfähigkeit.....	12
3.3	Meßhypothesen .....	14
3.4	Ausmaß der Kooperationsfähigkeiten .....	17
3.5	Soziale Fähigkeiten und Zusammenarbeit .....	19
4	FAZIT.....	21
	LITERATUR.....	22
	ANHANG: ERGEBNISTABELLEN .....	24

## 1 Problemstellung

Die vorliegende empirische Untersuchung untersucht Schwierigkeiten der Kooperation in der Gruppenarbeit. Das besondere Anliegen unserer Studie besteht in der Identifikation einer spezifischen Problemursache für die manchmal nur wenig befriedigende Zusammenarbeit: die mangelnden sozialen Fähigkeiten. Als Analyseinstrument dient ein Fragebogen zur Einschätzung der Gruppensituation, der vier soziale Grundfähigkeiten erfaßt. Die konzeptionellen Grundlagen gründen auf einem Verhaltensmodell, das an den Grundvoraussetzungen des Gelingens sozialer Interaktionen ansetzt.

Der Beitrag verfolgt drei Ziele: (a) es wird an einem konkreten Fall gezeigt, welche Probleme der Zusammenarbeit existieren 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 Koaktion und Kooperation

Erfolgsfaktoren der Gruppenarbeit werden von verschiedenen Disziplinen untersucht. Betrachtet werden sowohl personelle als auch organisatorische Einflußgrößen (vgl. die Übersicht über Modelle erfolgreicher Gruppenarbeit bei Yeatts/Hyten 1998). Die Abbildung 1 gibt einen Eindruck von den zahlreichen Voraussetzungen, die die Gruppenarbeit fördern oder hemmen können.

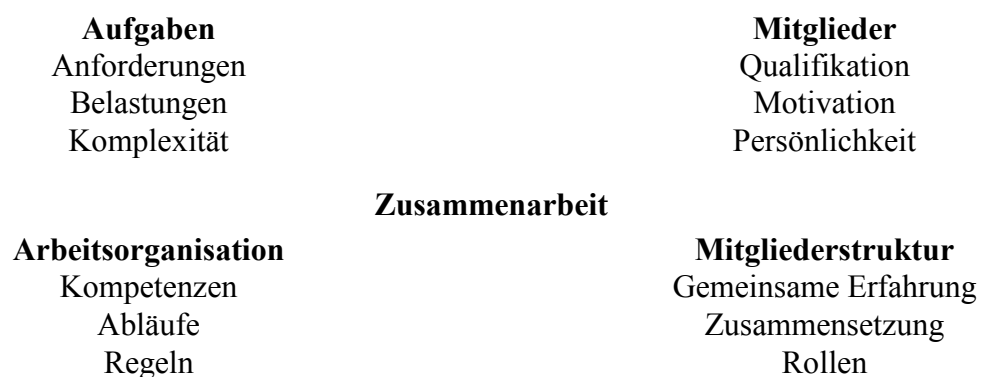


Abb. 1: Determinanten der Kooperation

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 allerdings auf sehr verschiedene Weisen erfolgen. Die „Kooperation“ – mit der sich unser Aufsatz beschäftigt – ist nur *eine* mögliche aber letzt-

lich unverzichtbare Koordinationsform. Warum? Zweifellos findet man Formen der Arbeitsteilung, die offenbar ohne die Kooperation zwischen den Kollegen auskommt. Notwendig ist lediglich, daß ihre Aktivitäten anderweitig aufeinander abgestimmt werden, z.B. dadurch, daß sie durch den Fertigungsprozeß zeitlich und inhaltlich miteinander verzahnt sind. Beschränkt sich die Zusammenarbeit auf organisatorisch oder technisch vermittelte Koordinationsformen, dann kann man natürlich auch die Frage stellen, ob überhaupt von Kooperation gesprochen werden sollte. Denn wenn die Koordination z.B. über Taktzeiten oder Förderbänder erfolgt, dann braucht es auch keine Abstimmungsleistungen der Arbeitskollegen. Thomas (1992) schlägt vor, in diesen Fällen von „Koaktion“ zu sprechen. „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.“ (Thomas 1992, S. 117) 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. Aus einer grundsätzlichen Perspektive heraus betrachtet, kann man jedoch anzweifeln ob es wirklich „kooperationsfreie Zonen“ gibt. Denn auch in den beschriebenen Arbeitssituationen ist Kooperation gefragt, wenngleich sicher nur in einem eingeschränkten Ausmaß. Auch wenn die Mitarbeiter in Fertigungsgruppen an einem Montageband arbeiten, agieren sie 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, in denen die Mitarbeiter dispositive und kontrollierende Aufgaben übernehmen und unter anderem ihre Anwesenheits- und Einsatzplanung selbst übernehmen müssen.

Wie auch immer: es ist kaum zu bestreiten, daß die Bedeutung der Kooperation im Arbeitsleben wächst. Dies ergibt sich schon allein aus der Zunahme der Gruppenarbeit (vgl. z.B. Bungard/Jöns 1997, Benders/Huijgen/Pekruhl 2000) und aus dem Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen – die in mehr oder weniger großem Umfang immer eine Mitwirkung des Nutznießers der Leistung voraussetzt. Kooperation wird damit zu einem wichtigen „Produktionsfaktor.“ Kooperation hat aber auch intrinsischen Wert: „Kooperatives Handeln ist sicher die humanste Form der Koordination von Einzelaktivitäten, da sie ein hohes Maß an individueller Freiheit gewährt.“ (Thomas 1992, S. 117)

Wir beschäftigen uns in unserem Beitrag mit einer Voraussetzung der Kooperation, die im personellen Bereich angesiedelt ist: „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.“ (Forster 1981, S. 156). Dies ist unmittelbar einleuchtend,<sup>1</sup> weil sich Kooperation ja kaum erzwingen läßt, d.h. in einem strengen Sinne verlangt Kooperation die „innere“ Bereitschaft, sich dem anderen zuzuwenden. Echte Zusammenarbeit unterscheidet sich also

---

<sup>1</sup> Dennoch wird von vielen Forschern den äußeren, situativen Determinanten der Kooperation die größere Wirkung beigemessen. Dies ist aber wenig plausibel. Gruppenarbeit lebt wesentlich vom Engagement der Gruppenmitglieder. Diese bestimmen die Gruppensituation und nicht umgekehrt (vgl. z.B. Schneider 1987).

von bloßer Mitarbeit. Sie läßt sich nicht extrinsisch motivieren, sondern erfordert, daß die Mitarbeiter aktiv aufeinander zu- und eingehen.

## 2.2 Teamfähigkeit?

Welche persönlichen Voraussetzungen sollten Mitglieder einer Arbeitsgruppe mitbringen? In der Literatur wird diese Frage häufig mit der Forderung nach größerer „Teamfähigkeit“ beantwortet. So frappierend diese Antwort ist, so wenig überzeugend ist sie. Denn es ist doch sehr zweifelhaft, ob sich eine Eigenschaft wie Teamfähigkeit überhaupt als brauchbares Verhaltenskonstrukt dingfest machen läßt. Die Praxis jedenfalls operiert mit diesem Begriff und bemüht sich auch darum, bei der Zusammenstellung von Gruppen teamfähige von nicht-teamfähigen Mitarbeitern zu unterscheiden. Bei der Auswahl von Teammitgliedern wird – so Antoni/Bungard (1995) – auf zwei Arten vorgegangen. Zum einen werden, wenn möglich, solche Personen präferiert, die nach dem subjektiven Empfinden des jeweiligen Vorgesetzten als „gruppentauglich“ gelten. Eine andere Möglichkeit besteht darin, psychologische Auswahlverfahren zu verwenden. Dabei muß allerdings 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, in denen in der Tat so etwas wie die „Teamfähigkeit“ abgeprüft werden soll. Hierzu stellen Antoni/Bungard allerdings fest, daß „... das Konstrukt Teamfähigkeit noch nicht ausreichend entwickelt und anhand von situativen Tests operationalisiert wurde .... Fraglich bleibt ... ob es sich tatsächlich um eine meßbare Dimension handelt, oder ob nicht die individuelle Einstellung, so wie sie im Sozialisierungsprozeß erworben wurde, ausschlaggebend ist.“ (Antoni/Bungard 1995, S. 398).<sup>2</sup>

Doch unabhängig von der Frage nach der Validität eines Konstrukts wie Teamfähigkeit, relativ groß ist der Konsens darüber, daß es so etwas wie allgemeine soziale Fähigkeiten gibt. Hierzu liegen immerhin einige theoretisch plausible Modelle vor (vgl. z.B. Argyle 1972, Cantor/Kihlstrom 1987), und es wurden mittlerweile auch etliche Meßverfahren entwickelt, die sich anhand der üblichen psychologischen Gütekriterien zumindest ansatzweise bewähren (vgl. u.a. Lowman/Leeman 1988, Spitzberg/Cupach 1989, Sowarka 1995, Davis 1996). Diese ersten Ansätze können aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Diskussion sehr uneinheitlich geführt wird. So werden inhaltlich ganz unterschiedliche „Teilfähigkeiten“ – die häufig nur „postuliert“, aber nicht empirisch fundiert werden – unterschieden, deren Zahl kaum überschaubar ist. Ein Beispiel für viele liefert Hofmann (1983). Er stellt die folgenden 12 Kriterien gelingender Kooperation heraus: *Lernfähigkeit, Vertrauen, Konfliktverarbeitung, Rollenverständnis und -akzeptanz, Loyalität, Empathie, Gleichrangigkeit und -wertigkeit, Entscheidungsrecht, gemeinsames Verstehen und Akzeptieren des Zieles, Funktionale Autorität, Solidarität und gemeinsame Verwaltung des*

---

<sup>2</sup> Aus methodologischer Sicht ist es ohnehin fragwürdig, für die gewünschte Teamtauglichkeit eine korrespondierende psychologische Eigenschaft (eben „Teamfähigkeit“) zu postulieren. Darin steckt dieselbe Tautologie, wie wenn man sagt, Schläfrigkeit komme von einem Schlafbedürfnis.

*Ergebnisses.* Hofmann gewinnt seinen Katalog aus der allgemeinen Literatur zur Gruppendynamik und aus der Trainingspraxis. Entsprechend heterogen sind die aufgeführten Eigenschaften, sie stammen aus der Persönlichkeitstheorie, der Gruppentheorie und der Motivationstheorie. Der wechselseitige Bezug der angeführten Teilfähigkeiten bleibt – angesichts der kaum vergleichbaren Herkunft der Konzepte kaum verwunderlich – dunkel (vgl. zu weiteren Fähigkeitskatalogen Delhees 1983, Forster 1978, Jochum 1987, Schneider 1991, Marr 1992, Knebel 1996). Insgesamt ist festzustellen, 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 dabei ebenso vertreten wie elaborierte psychologische Konstrukte.<sup>3</sup>

Wir wollen die Diskussion sozialer Fähigkeiten an dieser Stelle nicht in ihrer Breite aufnehmen, sondern uns auf einen ausgewählten Bereich sozialer Qualifikationen, die sogenannte *Kooperationsfähigkeit* konzentrieren. Auch bezüglich dieses engeren Konzepts liegen allerdings keine restlos überzeugenden Entwürfe vor (vgl. Bungard 1995).

Im folgenden Abschnitt wollen wir das Konstrukt der Kooperationsfähigkeit theoretisch fundieren. Es scheint uns sinnvoll, hierzu an ein Modell anzuknüpfen, das sich mit dem Gegenstand beschäftigt, der Kooperation überhaupt erst veranlaßt bzw. notwendig macht: die unmittelbare Interaktion zwischen zwei Personen.

### 2.3 Ein Modell gelingender Interaktion

Wir unterscheiden vier Teilaspekte der Kooperationsfähigkeit. Sie ergeben sich aus den Grundvoraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit Interaktionsbeziehungen überhaupt gelingen können (vgl. ausführlich Martin/Drees 1999). Geleitet wird die Begriffsbestimmung von vier Grundüberlegungen.

- (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>3</sup> Soziale Fähigkeiten wurden vor einiger Zeit auch als sogenannte Schlüsselqualifikation entdeckt. Schlüsselqualifikationen sollen die berufsfachlichen Qualifikationen gewissermaßen ergänzen. Vielfach gelten sie auch als deren Voraussetzungen. Damit würde man die Bedeutsamkeit von sozialen Qualifikationen aber nicht gerecht. Oft sind soziale Qualifikationen vielmehr unlöslich mit fachlichen Qualifikationen verbunden bzw. sie sind oft sogar die eigentlichen „fachlichen“ Qualifikationen (die Trennung in „funktionale“ und „extrafunktionale“ Fähigkeiten (vgl. Dahrendorf 1956) hat daher eher historische Bedeutung).



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 erheblichem Maße (vgl. zu verschiedenen theoretischen Ansätzen zur Erklärung gelingender bzw. mißlingender Interaktion Martin 2001). 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>4</sup>

---

<sup>4</sup> Das Wort „Visionsfähigkeit“ wird leider nicht selten in einem ganz anderen – sehr platten – Sinn verwendet, etwa wenn vorgeblich charismatische Führer ihre Anhänger mitreißen oder wenn Motivationsgurus der indolenten Masse Lebensenergie-Botschaften einbleuen. Wir begnügen uns mit dem (vermeintlich) „bescheidenen“ Anspruch, wonach Visionsfähigkeit schon dann vorliegt, wenn es einer Gruppe gelingt, sich gegen die Widerständigkeiten des Alltagshandelns auf Ziele zu einigen, die eine produktive Zusammenarbeit fördern.

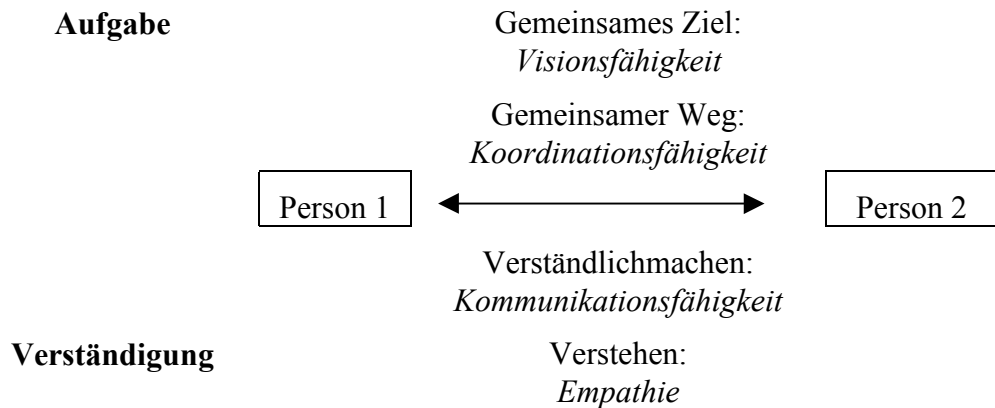


Abb. 2: Teilelemente der Kooperationsfähigkeit

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“ (zur Mehrdimensionalität von psychischen Dispositionen vgl. Insko/Schopler 1967), 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 (zu verschiedenen Ansätzen vgl. u.a. Davis 1996, Hart 1999). Der *emotionale Aspekt* der Empathie zeigt sich in der „Einfühlung“. 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 hineinzuversetzen und sie emotional nachzuempfinden. Die *motivationale Komponente* ist ebenso wenig 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 Fähigkeit 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, Gerechtigkeitssinn	Organisationstalent, Kognitive Komplexität	Flexibilität, Rollenvielfalt

Abb. 3: Dimensionen der Kooperationsfähigkeit

Ähnlich wie bezüglich der Empathie lassen sich Ausdifferenzierungen der Verhaltensdimensionen auch für die anderen Teilfähigkeiten vornehmen, 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 sind (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 Teildimen-

sionen besondere Stärken entwickelt. Schließlich ist auch der „Horizont“ der genannten Fähigkeiten unterschiedlich weit. 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.

Abschließend sei herausgestellt, daß Kooperationsfähigkeit im Wortsinne als „Kompetenz“ gelten muß. Das bedeutet, daß Kooperationsfähigkeit erworben werden muß (und kann). Es bedeutet weiterhin, daß sie – anders als eine Fertigkeit – nicht rein „technisch“ eingesetzt werden kann. Und schließlich folgt daraus, daß Kooperationsfähigkeit eng mit dem Selbstkonzept verknüpft ist, was auch kaum überrascht, weil erfolversprechendes soziales Handeln eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Kooperationspartner verlangt, eine Aufgabe, die „Disziplin“ erfordert und sich daher nicht von der Persönlichkeit trennen läßt.

### **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, ab dem die Gewinnzone beginnt, fast 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 teil-autonome 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, werden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen ergriffen. Die Gruppenaufgaben werden auf Ganzheitlichkeit hin angelegt, die Gruppen sollen weitgehend autonom handeln. Die Umstellung der Arbeitsorganisation wird 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 finden 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 unzureichende 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 Zusammenbeitskultur, 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 Erfassung der Kooperationsfähigkeit**

Innerhalb personalwirtschaftlicher Anwendungen werden soziale Kompetenzen vor allem im Zusammenhang mit der Personalauswahl und der Personalförderung diskutiert. Zur Ermittlung sozialer Kompetenzen bedient sich die Praxis vor allem des Assessment-Center-Verfahrens und vertraut damit auf die soziale Validierung. Aus einem differentialpsychologischen Blickwinkel wird man damit dem konkreten Einzelfall kaum gerecht, weil die Konstrukte zur Erfassung sozialer Kompetenzen zu komplex und theoretisch noch zu unbestimmt sind, als daß sie sich ohne weiteres durch mehr oder weniger „geschulte“ Beobachter in künstlichen Prüfsituationen erfassen ließen. Leider liefern auch die vorhandenen psychodiagnostischen Verfahren zur Erfassung von sozialen Kompetenzen keine völlig überzeugenden Ergebnisse (s.o.). Doch glücklicherweise sind die methodischen Defizite der Verfahren zur Erfassung sozialer Kompetenzen für unsere Fragestellung nur bedingt von Relevanz, weil sich unsere Studie nicht auf die Ermittlung der sozialen Fähigkeiten einzelner Personen, sondern auf die Abschätzung der Kompetenzdefizite innerhalb von Arbeitsgruppen richtet. Damit vereinfacht sich die Aufgabe erheblich. Es geht uns darum, ein möglichst einfaches und leicht handhabbares Instrument zur Beurteilung der sozialen Situation zu gewinnen. Untersucht werden nicht die „objektiven“ Eigenschaften einzelner Personen, sondern die subjektiven Einschätzungen der Gruppenmitglieder bezüglich der bestehenden Kooperationsdefizite innerhalb ihrer Gruppe.

#### **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 Reduzierung 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.

#### **Aufbau des Fragebogens**

Der Fragebogen zur „Beschreibung der Zusammenarbeit“ gliedert sich neben dem einführenden Deckblatt und den Erklärungen in drei Hauptteile. Im ersten Teil wurden die Teildimensionen der Kooperationsfähigkeit: Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit abgefragt. Soweit wie möglich wurden diese in ihren vier Dimensionen (emotional, motivational, kognitiv und verhaltensbezogen) erfaßt.

### Fremdratings zur Visionsfähigkeit (Beispiele)

(Emotional)

Eigentlich haben alle Gruppenmitglieder die gleichen Interessen.

<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

(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 voll	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger	Stimmt 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 voll	Stimmt eher	Stimmt teils/teils	Stimmt weniger	Stimmt überhaupt nicht

Die Empathie wurde als Selbstrating abgefragt, d.h. die Mitarbeiter schätzten sich bezüglich dieser Fähigkeit selbst ein. Jedes der vier Kernelemente der Kooperationsfähigkeit wurde durch sechs bis sieben Items abgefragt (vgl. das abgedruckte Beispiel). Außerdem wurde je eine „Globalfrage“ formuliert, anhand derer die Eignung der Einzelitems geprüft werden sollte. Die übrigen Einschätzungen richteten sich auf die jeweilige Arbeitsgruppe, es wurde also gefragt, in welchem Ausmaß die übrigen Gruppenmitglieder (insgesamt) Kooperationsfähigkeit besitzen (der verwendete Fragebogen ist abgedruckt in Martin/Purwin 1999).

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.

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.

*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 hinsichtlich ihrer Eignung, die Teilfähigkeiten der Kooperation abzubilden. Dazu wurden die Korrelationen der Einzelitems mit der Globalfrage überprüft. Die Analyse ergab, daß nicht alle Variablen gleichermaßen zur Beschreibung der jeweiligen Dimension beitragen (zu einer ausführlichen Dokumentation vgl. Martin/Purwin 1999). Während die Auswahl und Formulierung der Items zur Koordinationsfähigkeit im Hinblick auf die Globalfrage durchgängig signifikant korrelierende Werte erbrachte, scheint die Erfassung der Visionsfähigkeit 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. Auch erbrachte die Differenzierung nach motivationalen, kognitiven, konativen und emotionalen Items keine deutlichen Unterschiede. Die theoretische Systematisierung spiegelt sich nicht auch im Sprachverständnis der befragten Arbeitnehmer wider. Der Ausschlag für die Brauchbarkeit der Items ergab sich offenbar vor allem aus der unmißverständlichen Formulierung der Items, gleichgültig ob nun der motivationale oder beispielsweise der verhaltensbezogene Aspekt herausgestellt wurde.

Besondere Probleme machen die Items zur *Visionsfähigkeit*. Lediglich zwei Items korrelieren untereinander und mit der Globalfrage in einem hohen Ausmaß. Diese Items thematisieren die Möglichkeiten des Umgangs mit Meinungsverschiedenheiten. Faktorenanalysen zeigen, daß jeweils zwei Itemgruppen „korrespondieren“. Die erste Itemgruppe thematisiert die gemeinsame Interessenlage, die zweite richtet sich auf die allgemeine Einschät-



zung 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*. 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. 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 ausgewählten 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.

Ein undeutliches Ergebnis ergibt sich bezüglich der drei ausgewählten Empathievariablen. Diese bilden keinen eigenen Faktor, sondern 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. Anders als die anderen Kooperationsfähigkeiten, die sich auf die Fremdeinschätzung richteten, war mit den Empathie-Items eine Selbsteinschätzung vorgenommen worden. Die Empathie ist also von der befragten Person auf sich selbst bezogen worden. 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 Empathiefragen liegen also auf einer anderen logischen Ebene als die Fragen zu den anderen Kooperationsfähigkeiten. Das schlägt sich zwangsläufig auch in der undeutlichen Faktorstruktur nieder.

Die Faktorenanalyse mit den Items der drei *Gruppenbeurteilungen* (Kaiser-Kriterium) ergibt dagegen 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 den anderen Faktoren niedrig). Die drei Faktoren (Hauptkomponentenanalyse) erklären 67% der Ausgangsvarianz (vgl. Abbildung A1 im Anhang). Im Ergebnis kann festgehalten werden, daß die Items der Subskalen genau dort hohe Ladungen aufweisen, wo es aufgrund der theoretischen Konzipierung zu erwarten war. Die Fragen zur Koordination laden also genau auf dem Koordinationsfaktor, die Fragen zur Vision genau auf dem Visionsfaktor und die Fragen zur Kommunikation genau auf dem Kommunikationsfaktor und nicht etwa auch auf den anderen Faktoren. Da die a priori Wahrscheinlichkeit dafür extrem gering ist, können diese empirischen Ergebnisse als guter Beleg für die Brauchbarkeit der theoretischen Konzipierung gelten. Jedenfalls geben sie Anlaß, bezüglich einer vertiefenden Validierung, die in weiteren empirischen Studien zu erfolgen hätte, optimistisch zu sein.

Die vorliegende Studie erbringt aber nicht nur eine eindeutige Faktorstruktur – und damit Hinweise für eine faktorielle Validität –, sie zeigt auch, daß diese Struktur eine sehr hohe Stabilität aufweist. Bei Aufnahme zusätzlicher Items, die im Format und im Inhalt sehr ähnlich waren,<sup>5</sup> stellte sich nämlich heraus, daß sich die Ladung der Einzelitems auf die jeweiligen Faktoren nicht verändert.

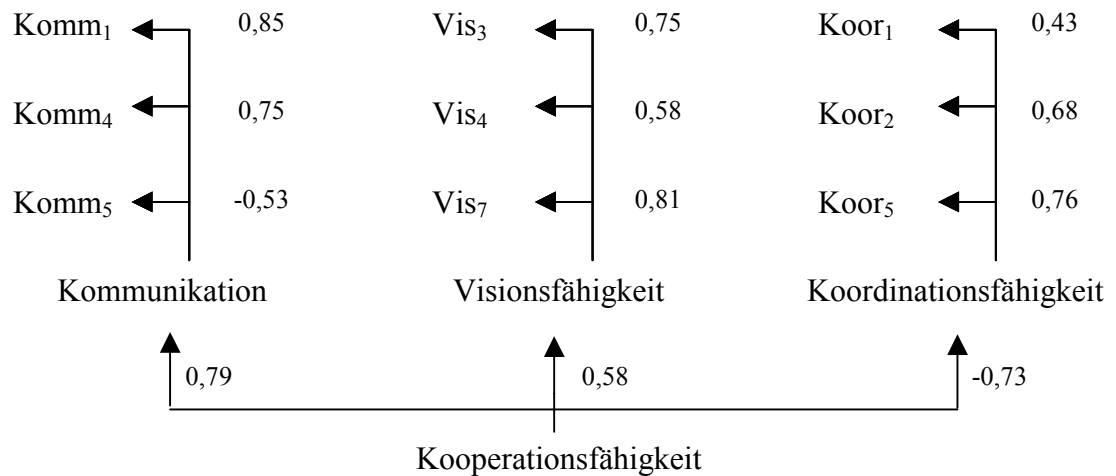
### ***Ergebnisse Hypothese 3:***

Im nächsten Schritt wurden jeweils Indizes der Kooperationsfähigkeiten gebildet. Außerdem wurden die Faktorenwerte der Kooperationsfähigkeiten errechnet. Mit beiden Variablenansätzen 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 A2 und A3 im Anhang). Auch dieses Ergebnis steht voll im Einklang mit der theoretischen Konzipierung der drei Teilfähigkeiten. In der ersten Faktorenanalyse (Hypothese 2) geht es um die Unabhängigkeit der Faktoren und die Faktoren korrelieren (so ist die Faktorenanalyse ja konzipiert) mit Null. In der zweiten Analyse (Hypothese 3) wird ein anderer Itempool verwendet. Die Einzelfaktoren werden getrennt mit Hilfe der Items der Teilfähigkeiten berechnet. Während also bei der ersten Analyse alle 9 Items in die statistische Berechnung jedes einzelnen Faktors eingehen, sind es bei der zweiten Analyse nur jeweils 3 Items für die jeweiligen Teilfähigkeiten. Die Analyse zeigt, daß empirisch tatsächlich eine Zuordnung der Items zu den theoretischen Dimensionen, für die sie gedacht sind, zu beobachten ist und daß diese Teildimensionen (Kommunikation, Vision, Koordination) auf einer höheren hierarchischen Ebene zu einem Gesamtkonstrukt (Kooperationsfähigkeit) konvergieren.<sup>6</sup> Abbildung 4 zeigt das Ergebnis der Lisrel-Analyse.

---

<sup>5</sup> In der Studie wurden nicht nur die Einschätzungen der Kooperationsfähigkeit der Gruppenmitglieder erhoben, sondern es wurde auch nach der Qualität der Zusammenarbeit gefragt. Die diesbezüglichen Items liegen inhaltlich natürlich sehr nahe an den Items zu den Kooperationsfähigkeiten. Dessen ungeachtet erwies sich die Differenzierung der drei Teilfähigkeiten als sehr stabil.

<sup>6</sup> Im Spss-Programm erfolgt die Analyse wie beschrieben in zwei Schritten. Im Lisrel-Programm kann dies in einer einzigen Modellspezifizierung erfolgen: die Teilitems sind die manifesten Variablen der latenten Teilfähigkeiten, die selbst wieder die latente Variable zweiter Ordnung (die Kooperationsfähigkeit) bilden. Die Spss-Ergebnisse finden sich im Anhang.

Abb. 4: Faktorenstruktur der Kooperationsfähigkeit (Lisrel-Modell)<sup>7</sup>

### Zusammenfassung

Unsere 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 5 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. 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.

<sup>7</sup> Goodness of Fit Index GFI=0,91, Root Mean Square Residual rmr=0,079.

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 Beurteilung nicht gerecht, d.h. die Möglichkeiten werden besser eingeschätzt als die tatsächlichen Gegebenheiten. Das Auseinanderfallen von Leistungs- und Zufriedenheitspotentialen und deren Realisierung wird ganz allgemein für die Arbeit in (teil-)autonomen Gruppen beklagt (vgl. z. B. Antoni 1997, Adolph 2000). Neben anderen Gründen dürften die Schwierigkeiten der Kooperation der Gruppenmitglieder eine große Bedeutung besitzen. 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. A4 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>Problematisch</b>	<b>Unentschieden</b>	<b>Unproblematisch</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>Koordination_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. 5: Ausmaß der Kooperationsfähigkeiten der Gruppenmitglieder

### 3.5 Soziale Fähigkeiten und Zusammenarbeit

Wie beurteilen Arbeitnehmer in der Fertigung und Montage ihre Gruppenarbeit? Summatisch 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 ( $r=0,43$ ). Dies mag methodische Gründe haben (wenig trennscharfe Items<sup>8</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 (vgl. Abbildung A 5 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 A6 im Anhang).<sup>9</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 (betrachtet wurden hierzu nur die Gruppen, für die mehr als drei Fragebögen vorlagen). 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.

---

<sup>8</sup> Zwar ist es möglich, mit den vier Items eine statistisch interpretierbare Zwei-Faktorenlösung zu erhalten, die Faktorladungen sind jedoch z.T. „verschmutzt“.

<sup>9</sup> Dieses Ergebnis wird auch durch die Regressionsanalyse bestätigt. Die Multiple Korrelation zwischen den drei Fähigkeitsvariablen und der Einschätzung der Zusammenarbeit beträgt  $R = 0.74$ .

### 3.5.2 Empathie, Fähigkeitsbeurteilung und Zusammenarbeit

Personen, die sich selbst hohe 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. Danach gelingt es Personen mit hoher Empathie besser, sich mit den Kollegen zu arrangieren. Man kann diese Ergebnisse allerdings auch als methodische Artefakte abtun: Personen, die ihre eigenen sozialen Fähigkeiten positiv einschätzen, „verharmlosen“ die Probleme der Zusammenarbeit, sehen sie also in einem milderem 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.

Im übrigen zeigt sich, daß es sinnvoll 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. Die Empathie wirkt gewissermaßen indirekt, sie vermindert insbesondere die Häufigkeit persönlich gefärbter Konflikte (vgl. Abbildung 6).<sup>10</sup>



Abb. 6: Empathie, Auftreten von persönlichen Konflikten und Zusammenarbeit

### 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  $I = 11,3$ , in der schlechtesten dagegen ein Wert von  $I = 6,2$  (wenn *alle* Gruppenmitglieder die bestmögliche Bewertung abgeben, ergibt sich der theoretisch mögliche Maximalwert von  $x_{\max} = 15$ , der theoretische Minimalwert - *alle* geben die schlechtestmögliche Bewertung ab - beträgt dagegen  $x_{\min} = 3$ ). 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? Wir hatten vermutet, daß

<sup>10</sup> Ergebnisse der Pfadanalyse, Gruppenebene, Gruppen mit mehr als drei Mitarbeitern,  $n=10$ . Angesichts der geringen Fallzahl der auswertbaren *Gruppen* sind die Ergebnisse nur illustrativ zu verstehen.

sich bestimmte Arbeitsbedingungen günstig bzw. ungünstig auf die Zusammenarbeit auswirken sollten. Erfasst wurde von uns u.a. die Sauberkeit des Arbeitsbereiches. Die dahinterstehende Überlegung war, daß „Sauberkeit“ ein „soziales Gut“ ist. 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 war zu erwarten, daß sich in den Gruppen, die an „Sauberkeits-Arbeitsplätzen“ arbeiten, auch die notwendigen sozialen Fähigkeiten herausbilden.<sup>11</sup> Leider 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).

Festzuhalten war aber immerhin, daß zwischen den verschiedenen Fertigungsbereichen – die in die Untersuchung einbezogen wurden – erhebliche Niveauunterschiede in den sozialen Fähigkeiten bestehen. Möglicherweise waren hierfür aber weniger systematische als vor allem betriebsindividuelle Gründe verantwortlich.

#### **4 Fazit**

Im Mittelpunkt unserer Ausführungen steht ein Fragebogenkonzept zur Erfassung der sozialen Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Der Fragebogen zielt dabei auf die Bewertung der Arbeitsgruppe. Untersucht werden nicht die „objektiven“ Eigenschaften einzelner Personen, sondern die subjektiven Einschätzungen der Gruppenmitglieder bezüglich der bestehenden Kooperationsdefizite innerhalb ihrer Gruppe. Die Analysen zeigen, daß sich die Grundfähigkeiten, die in unserem theoretischen Absatz vorgestellt wurden, sehr gut abbilden lassen. Dies stimmt optimistisch für die methodische Verfeinerung und die Validierung des Fragebogens anhand weiterer empirischer Studien. Auch inhaltlich ergeben sich etliche interessante Einsichten. So stellt sich heraus, daß die Gruppenarbeit in der Einschätzung der Gruppenmitglieder alles andere als reibungslos funktioniert. Während die Kollegenbeziehungen in der Arbeitszufriedenheitsforschung eigentlich immer recht gut abschneiden, zeigen die differenzierten Fragen zur Zusammenarbeit doch ein recht heterogenes Bild: nicht der unbedeutendste Grund, sich dem Thema der kooperativen Fähigkeiten intensiv zu widmen.

---

<sup>11</sup> Abgesehen davon, dürfte ein helles und freundliches Umfeld auch gewissermaßen als Hygienefaktor wirken, die Stimmung verbessern und damit auch der Zusammenarbeit förderlich sein.

## Literatur

- Adolph, L. (2000):** Soziale Konflikte bei verschiedenen Formen industrieller Gruppenarbeit und ihre Auswirkungen, Frankfurt am Main.
- Antoni, C.H. (1994) (Hrsg.):** Gruppenarbeit im Unternehmen, Weinheim 1994.
- Antoni, C.H. (1997):** Soziale und ökonomische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 15, S. 131-142.
- Benders, J./Huijgen, F./Pekruhl, U. 2000:** Gruppenarbeit in Europa, in: WSI-Mitteilungen, 53, S. 365-374.
- Breisig, T. (1990):** It's Team Time, Köln.
- Bungard, W. (1995):** Team- und Kooperationsfähigkeit, in: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik, 2. Auflage, Göttingen, S. 405- 415.
- Bungard, W./Antoni, C.H. (1995):** Gruppenorientierte Interventionstechniken, in: Schuller, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie, 2. Auflage, Bern u.a., S. 377-404.
- Bungard, W./Jöns, I. 1997:** Gruppenarbeit in Deutschland. Eine Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 15, S. 104-119.
- Cantor, N./Kihlstrom, J.F. (1987):** Personality and Social Intelligence, Englewood Cliffs.
- Dahrendorf, R. (1956):** Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8, S. 540-568.
- Davis, M.H. 1996:** Empathy: A Social Psychological Approach, Boulder.
- 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.
- Hart, T. 1999:** The Refinement of Empathy, in: Journal of Humanistic Psychology, 39, S. 111-125.
- Hofmann, M. (1983):** Die 12 Kriterien gelingender Kooperation; in: Management Forum, 4, S. 14-17.
- Insko, C.A./Schopler, J. 1967:** Triadic Consistency, in: Psychological Review, 74, S. 361-376.
- Jochum, E. (1987):** Gleichgestelltenbeurteilung, Stuttgart.



- Knebel, Heinz (1996):** Wie Teamfähigkeit und Teamleistung beurteilen, in: *Arbeit und Arbeitsrecht*, 3, S. 79-82.
- Lowman, R.L./Leeman, G.E. 1988:** The dimensionality of social intelligence, in: *Journal of Psychology*, 122, S. 279-290.
- Marr, R. (1992):** Kooperationsmanagement, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, Sp. 1154-1675.
- Martin, A. (2001):** Kommunikationsstrukturen und Entscheidungsprozesse, *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*, Heft 2, Lüneburg 2001.
- Martin, A./Drees, V. (1999):** *Vertrackte Beziehungen*, Darmstadt.
- Martin, A./Purwin, J. (1999):** Soziale Fähigkeiten in der Gruppenarbeit, *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung*, Heft 8, Lüneburg.
- Schneider, B. (1987):** The people make the place, in: *Personnel Psychology*, 40, S. 437-453.
- Schneider, H. (1991):** *Team und Teamarbeit*, Bergisch Gladbach.
- Sowarka, B. (1995):** Soziale Intelligenz und soziale Kompetenz, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Managementdiagnostik*, 2. Auflage, Göttingen u.a., S. 365-382.
- Spieß, E. (1996):** *Kooperatives Handeln in Organisationen - Theoriestränge und empirische Studien*, München.
- Spitzberg, B.H./Cupach, W.R. 1989:** *Handbook of Interpersonal Competence Research*, New York u.a.
- Thomas, A. (1992):** *Grundriß der Sozialpsychologie*, Band 2: Individuum-Gruppe-Gesellschaft, Göttingen u.a.
- Yeatts, D.E./Hyten, C. (1998):** *High-Performing Self-Management Work Teams*, Thousand Oaks/London/New Dehli.

## Anhang: Ergebnistabellen

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
KOM_1	0,23379	<b>0,84662</b>	0,13618
KOM_4	0,19476	<b>0,83379</b>	0,14124
KOM_5	-0,05195	<b>0,65049</b>	0,35146
VIS_3	<b>0,88174</b>	0,04427	0,01017
VIS_4	<b>0,62704</b>	0,12555	0,44287
VIS_7	<b>0,82938</b>	0,23147	0,02477
KOOR_1	-0,13623	0,11871	<b>0,71451</b>
KOOR_2	0,19616	0,20964	<b>0,70258</b>
KOOR_5	0,24099	0,21634	<b>0,75768</b>

Abb. A1: Hauptkomponentenanalyse: Soziale Fähigkeiten der Kollegen

	Index	Faktorscores
KOMMUNIKATION	0,80805	0,80876
VISION	0,70112	0,70748
KOORDINATION	0,78989	0,78782

Abb. A2: Faktorladungen der Teilfähigkeiten der Kooperation

	VISION	KOORDINATION	KOMMUNIKATION
VISION	1,0000	0,3237	0,3531
KOORDINATION	0,3237	1,0000	0,4727
KOMMUNIKATION	0,3531	0,4727	1,0000

Abb. A3: 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-</b> <b>matisch</b>	<b>Unent-</b> <b>schieden</b>	<b>Unproble-</b> <b>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 hineinzusetzen. <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. A4: Ausmaß der Empathie (Selbsteinschätzung)

<b>Merkmale der Zusammenarbeit</b> (jeweils 5 Antwortvorgaben, z.B. stimmt, stimmt oft, teils/teils, stimmt weniger, stimmt überhaupt nicht)	<b>Problematisch</b>	<b>Unentschieden</b>	<b>Unproblematisch</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>Sachliche Konflikte_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. A5: Die Beurteilung der Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen

	Kommunikations- fähigkeit	Visions- fähigkeit	Koordinations- fähigkeit
Zusammenarbeit	0,4664**	0,3602**	0,6390**
Sachliche Konflikte	0,5924**	0,3662**	0,6095**
Persönliche Konflikte	0,6483**	0,4784**	0,4818**

Abb. A6: Urteile über soziale Fähigkeiten und die Zusammenarbeit

**Verzeichnis der  
Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

- 01. Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
- 02. Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
- 03. Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
- 04. Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
- 05. Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
- 06. Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
- 07. Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
- 08. Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
- 09. Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
- 10. Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.