



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Die „Big Five der Zusammenarbeit“ – Eine Möglichkeit, den Erfolg von Top Management Teams in der Automobilindustrie zu sichern?

Eine sequentielle explorative Studie.

Verfasser:

Johannes Grapendorf

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl: A298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Diplomarbeit zur Erlangung des Magistergrades (Mag. rer. nat.) im Jahr 2012

Die „Big Five der Zusammenarbeit“ – Eine Möglichkeit, den Erfolg von Top Management Teams in der Automobilindustrie zu sichern? Eine sequentielle, explorative Studie

Johannes Grapendorf

Universität Wien

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Für Ulrike Werner
(1944-2011)

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Abstract

Using a sequential exploratory design, this diploma thesis constructs and validates the instrument for teamwork (IfZ), a self-evaluation tool for top management teams in the automotive industry. The scales are based on the experiences reported by top management team members from the automotive industry as well as the “Big Five” in teamwork (Salas et al., 2005): (1) team orientation, (2) mutual understanding, (3) communication, (4) trust, (5) liability towards the group, (6) team leadership, (7) adaptability and (8) setting. The construction of the scales derives from a sample of 41 top managers. Factor-analytic results indicate two scales: intra-individual and inter-individual teamwork. A multiple linear regression shows that the sooner trust is stated by the team members, the better the board's rating is regarding teamwork. On the basis of qualitative and quantitative results, potential starting points for team development and team research are discussed. Subject study clearly illustrates that Illgen et al.'s approach (2005) to understand teams as complex and dynamic systems should be reflected in the research design.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Zusammenfassung

In vorliegender Diplomarbeit wird durch einen sequentiellen explorativen Ansatz das „Instrument für Zusammenarbeit“ (IfZ), einem Selbstevaluationsbogen für Zusammenarbeit von Top Management in der Automobilindustrie, konstruiert und validiert. Die Skalen entwickeln sich dabei aus den berichteten Erfahrungen von Top Management Team-Mitgliedern der Automobilindustrie und den Annahmen der „Big Five der Zusammenarbeit“ (Salas et al., 2005): (1) Teamorientierung, (2) gegenseitiges Verständnis, (3) Kommunikation, (4) Vertrauen, (5) Verantwortung gegenüber der Gruppe, (6) Gruppenführung, (7) Adaptionfähigkeit und (8) Umfeld. Die Skalenkonstruktion erfolgt anhand einer Stichprobe aus 41 Top Managern. Faktoranalytische Ergebnisse lassen auf zwei Skalen schließen, interindividuelle und intraindividuelle Zusammenarbeit. Eine multiple lineare Regression zeigt, dass je eher von den Gruppenmitgliedern Vertrauen angegeben wird, desto besser das Vorstandsrating hinsichtlich Zusammenarbeit ausfällt. Anhand der qualitativen und quantitativen Ergebnissen werden Ansatzpunkte für Teamentwicklungsmaßnahmen und Teamforschung diskutiert. Vorliegende Studie zeigt deutlich, dass die von Illgen et al. (2005) geforderte Sichtweise, Teams als komplexe und dynamische Systeme zu betrachten, sich auch im Untersuchungsdesign von Studien wiederfinden lassen sollte.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
2. Theoretischer Hintergrund	9
2.1 Das Top Management Team in der Automobilindustrie.....	9
2.2 Perspektiven aus der Gruppenforschung.....	11
2.3. Vom IPO-Modell zum IMOII-Modell.....	12
2.4 Die „Big Five der Zusammenarbeit“ und deren Koordinationsmechanismen	15
2.5 Zusammenfassung und Bewertung der „Big Five der Zusammenarbeit“	21
2.6 Theoretischer Hintergrund für den Selbstevaluationsbogen	23
2.6.1 Reflexivität	23
2.6.2 Feedback auf Gruppenebene	24
2.7 Methodische Mängel bei der Gruppenforschung	24
2.8 Anforderungen an den Selbstevaluationsbogen	25
2.9 Zusammenfassung und Ziel.....	26
3. Methodik	28
3.1 Stichprobe und Durchführung	28
3.2 Untersuchungsdesign.....	29
3.3 Verfahrensbeschreibung und Auswertungsverfahren	32
3.3.1 Phase 1 - Leitfadeninterviews	32
3.3.1.1 Interraterreliabilität.....	35
3.3.2 Phase 2 Fragebogenkonstruktion.....	36
4. Ergebnisse	37
4.1 Qualitative Ergebnisse aus den Interviews.....	37

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

4.1.1 Teamorientierung.....	41
4.1.2 Gegenseitiges Verständnis.....	42
4.1.3 Kommunikation.....	43
4.1.4 Vertrauen.....	43
4.1.5 Verantwortung gegenüber dem Team.....	44
4.1.6 Gruppenführung.....	46
4.1.7 Adaptionfähigkeit.....	47
4.1.8 Umfeld.....	48
4.1.9 Reflexivität.....	49
4.1.10 Gruppenfeedback.....	49
4.1.11 Was stört den Erfolg?.....	50
4.2 Quantitative Ergebnisse aus dem Vorschlag des IfZ.....	52
5. Diskussion.....	59
5.1 Limitations und Ausblick.....	67
ABBILDUNGS- und FIGURENVERZEICHNIS.....	70
TABELLENVERZEICHNIS.....	70
APPENDICESVERZEICHNIS.....	70
LITERATURVERZEICHNIS.....	71
APPENDICES.....	78

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Die vorliegende Studie wird nach dem APA-Format (American Psychological Association, 2009) zitiert und verwendet nach OWL Purdue Online Writing Lab, OWL, 2011 verfasst. Einzig auf die linksbündige Ausrichtung und der geforderte doppelte Zeilenabstand wurde nicht verwendet.

1. Einleitung

Organisationen werden immer Team-basierter (u.a. Porter et al., 2003; Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Teams werden gebildet, wenn Anforderungen die Leistung des Einzelnen übersteigen und Organisationen mit schwierigen und komplexen Aufgaben konfrontiert werden (Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Folglich haben Organisationen ein großes Interesse daran, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Teams zu steigern (Kennedy, Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009). Einen großen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation haben speziell Top Management Teams. Diese bestimmen die strategische Ausrichtung und sind verantwortlich für das Bestehen eines Unternehmens, für den Wachstum und den Profit (Hambrick & Mason, 1984; Carpenter, Gelatkanycz, & Sanders, 2004). Das Umfeld ist geprägt von mannigfachen Stakeholdern mit teilweise überlappenden Agenden, hoher Informationsdichte und Ungewissheit (Zaccaro et al., 2001). Trotzdem gibt es nur wenige Untersuchungen, was die Rolle von Top Management Teams in sozialen und psychologischen Prozessen betrifft (MacCurtain, Flood, Ramamoorthy, West, & Dawson, 2010).

Eher teambasierte Organisationen, wie die der Automobilindustrie (Kazanjian, Drazin, & Glynn, 2000; Gerwin & Moffat, 1997), sind nicht nur für Firmen von äußerster Wichtigkeit, sondern auf Grund ihrer Größenordnung auch für ganze Industrien und Volkswirtschaften (Hoegl, Weinkauff, & Gemuenden, 2004). In Deutschland ist 2009 die Automobilindustrie mit 278 196 Milliarden Euro, das umsatzstärkste produzierende Gewerbe (Statistisches Bundesamt, 2011).

Schnell wachsende Märkte, Landesgrenzen überschreitende virtuelle Organisationen, und der Bedarf nach Führung verlangen eine Vernetzung in der Organisation von Teams und differenzierter Forschung. Erst so kann jedes Problem spezifisch adressiert werden (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Trotz dieser Wichtigkeit nützen viele Organisationen wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Gruppenforschung nicht (Salas, Sims, & Burke, 2005). Dies mag ein Grund sein, warum die empirische Untersuchung von Teams in Organisationen erst am Anfang steht, um den komplexen und dynamischen Anforderungen der Praxis gerecht zu werden.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Das Ziel der Diplomarbeit ist, einen Beitrag zu leisten, diese Vernetzung zu schaffen und Top Management Teams der Automobilindustrie, wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen. Durch einen sequentiellen, exploratorischen Ansatz wird der besonderen Rolle von Top Management Teams und der Automobilindustrie Rechnung getragen und ein praxisnaher Selbstevaluationsbogen konstruiert. Dieser soll durch Feedback und Reflexion helfen, Zusammenarbeit greifbarer und Teamprozesse transparenter zu machen, um Erfolg sicherzustellen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Das Top Management Team in der Automobilindustrie

Das Besondere an der Automobilindustrie ist, dass sie durch eine hohe Komplexität und Unsicherheit bezüglich des Ergebnisses und der Ausführung des Produktes charakterisiert ist (Kazanjan et al., 2000; Gerwin & Moffat, 1997). Wie in der Einleitung erwähnt, ist sie für ganze Industrien und Volkswirtschaften von Bedeutung (Hoegl et al., 2004).

Durch aktuelle Themen wird dies noch verschärft. Die Automobilindustrie steht vor einem Umbruch: der steigende Rohölpreis und die stärkere Besteuerung fossiler Kraftstoffe führen zu einer besseren wirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit teil- und vollelektrifizierter Antriebe (Kloess, Rechberger, Haas, & Ajanovic, 2008). Dieser Umbruch verlangt Investitionen in Forschung und Entwicklung (Heymann, 2008). Bis 2030 sind rein elektrische Antriebe die wirtschaftlichste Antriebsoption (Kloess et al., 2008). Dabei geht es nicht zuletzt um die Zukunftsfähigkeit der Automobilindustrie und um das Überleben ganzer Unternehmen. Zusätzlich rückt sie wie Heymann (2008) beschreibt, aus klimapolitischer Sicht in den Fokus der Politik.

Vor allem Top Management Teams, als Entscheidungsträger für Politik und Wirtschaft, sind somit gefordert, entsprechende strategische Ziele und eine Planung von Bereichen und Themen umzusetzen und zu vertreten (vgl. Cohen & Bailey, 1997). Dies erfordert eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Teams; die Einigung

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

verschiedener Interessen und die Verfolgung einer gemeinsamen Strategie (Kazanjian et al., 2000; & Moffat, 1997).

Was sichert und verbessert den Erfolg in einem Top Management Team, ist eine grundlegende Frage, die in diesem Rahmen zu stellen ist.

In der Gruppenforschung werden unzählige Faktoren postuliert, die ein erfolgreiches Team kennzeichnen (u.a. De Dreu & Weingart, 2003; Ilgen et al., 2005; Salas et al., 2005). Prägend für die meisten empirischen Studien der letzten Jahre (Ilgen et al., 2005) ist die auf das Input-Prozess-Output-Modell (IPO-Modell) (z.B. Hackman & Morris, 1975) aufbauende Taxonomie für Teamprozesse nach Marks, Matthieu und Zaccaro (2001) und die Weiterentwicklung hin zu dem Input-Mediator-Output-Input-Modell (IMOI-Modell) nach Ilgen et al. (2005). Das bedeutet, dass die Gruppenforschung hauptsächlich von einer linearen Denkrichtung geprägt ist: einem Input (z.B. Teamzusammensetzung) folgt ein Prozess und dieser führt zu einem Output (z.B. Teamleistung) (I-P-O).

Im Folgenden wird gezeigt, dass das IPO-Modell den komplexen Anforderungen und Herausforderungen von Top Management Teams nicht gerecht wird. Das IMOI-Modell dagegen verfolgt einen zyklischen Ansatz, der Teams als komplexe Systeme betrachtet und vermehrt den intervenierenden Prozessen zwischen Input und Output Aufmerksamkeit schenkt (Ilgen et al. 2005).

Diese neuere Entwicklung in der Forschung ermöglicht ein besseres Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Praxis. Im Einklang dazu heben Salas et al. (2005) unter wenigen Autoren und Autorinnen mit den „Big Five der Zusammenarbeit“ eine Anwendung der „fünf Hauptprozesse“ (Salas und Wildman, 2009) hervor. Sie wollen dadurch eine Implementierung von Forschungsergebnissen in der Praxis ermöglichen (siehe Kapitel 2.4).

Für einen Selbstevaluationsbogen sind Reflexivität und Teamfeedback zusätzlich relevant. Reflexivität – das Ausmaß, wie sehr Teams ihr Funktionieren reflektieren und verbessern – unterstützt die Team-Effektivität und -Leistung (Gurtner, Tschan, Semmer, & Nägele, 2007; Schippers et al., 2003; Schippers, Den Hartog, & Koopman, 2007). Feedback auf der Gruppenebene unterstützt gemeinsame und individuelle Ziele (De Shon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

In dieser Diplomarbeit soll genauer auf die hier angerissenen Themen eingegangen werden. Praktisch relevanten Ergebnisse werden hervorgehoben. Sinnvoll ist es, zuerst nach einer Definition zu suchen, was genau unter einem Team verstanden wird und durch welche besonderen Charakteristika Top Management Teams gekennzeichnet sind.

2.2 Perspektiven aus der Gruppenforschung

In der Wissenschaft wird unter einer Gruppe allgemein eine Mehrzahl von Personen verstanden, die über eine längere Zeitspanne in direkter Interaktion stehen. Sie sind durch Rollendifferenzierung und gemeinsame Normen, Werte und Ziele gekennzeichnet und durch ein Wir-Gefühl verbunden (Rosenstiel, 2007). Der Begriff Team ist im Allgemeinen positiv konnotiert. Nicht jede Gruppe ist ein Team, jedoch jedes Team ist eine Gruppe (Rosenstiel, 2005).

Top Management Teams stehen vor allem vor der Herausforderung, in einer komplexer werdenden und sich schnell verändernden Welt zu funktionieren (Zaccaro et al., 2001). Sie haben bedeutenden Einfluss auf die Organisation. Peterson, Smith, Martorana, und Owens (2003) zeigen empirisch, dass die Gruppendynamik von Top Management Teams mit der Organisationsleistung zusammenhängt. Was unter einem Top Management Team verstanden wird, und welche hierarchischen Ebenen noch dazugehören, variiert zwischen den Studien (Cohen & Bailey, 1997). In dieser Untersuchung wird die Definition von Wiersma und Bantel (1992) verwendet. Sie siedeln Top Management Teams in den oberen zwei Ebenen in der hierarchischen Organisationsstruktur eines Unternehmens an. Praktisch relevant für Top Management Teams ist zudem die Definition von Ilgen et al. (2005). Sie beschreiben in ihrem Review Teams als komplexe, dynamische Systeme, die in noch größeren systemischen Kontexten (Mensch, Aufgabe, Technologie und Umgebung) bestehen. Damit betonen sie, herführend von dem IPO-Modell, eine zirkuläre Betrachtungsweise von Teams.

2.3. Vom IPO-Modell zum IMO-Modell

Bei der hauptsächlich durch das IPO-Modell (z.B. Hackman & Morris, 1975) geprägten Gruppenforschung wurde bisher vor allem nach Eingangsgrößen, wie z.B. Team-Zusammensetzung und Team-Strukturen, für einen effektiven Output von Teamleistung und Funktionsfähigkeit gesucht (Ilgen et al., 2005). So zeigt z.B. Bell (2007) in einer Meta-Analyse, dass die Team-Leistung von den verschiedenen Charakteristika der einzelnen Teammitglieder abhängig ist.

Aktuelle Forschung legt vermehrt Augenmerk auf die Prozesse, die zwischen Input und Output stattfinden, und warum einige Prozesse zu einer verbesserten Teamleistung führen (Ilgen et al., 2005). Die viel beachtete Taxonomie der Teamprozesse von Marks et al. (2001) strukturiert Teamprozesse in drei höher geordnete Teamprozesse:

(1) Übergangs-, (2) Handlungs- und (3) Interpersonelle Prozesse.

(1) Übergangs-Prozesse sind Phasen, bei denen Teams primär auf Evaluations- oder Planungsaktivitäten für die Zielerreichung fokussieren. Dazu gehören die Auftragsanalyse, Zielformulierung, sowie Strategiedefinition und -planung.

(2) Handlungsprozesse sind Phasen, in denen Teams Aktivitäten durchführen, die direkt zur Zielerreichung führen. Das beinhaltet die Überwachung des Zielfortschritts, Beobachtung der Systeme, Überwachung und Absicherung des Teams, sowie Koordination der Aktivitäten.

(3) Interpersonelle Prozesse repräsentieren die zwischenmenschlichen Prozesse. Dazu gehören Konfliktmanagement, Stärkung der Motivation, des Selbstvertrauens, sowie des Affekt-Managements.

Die Taxonomie der Teamprozesse wurde durch die Meta-Analyse von LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, und Saul (2008) bestätigt. Die Autoren und Autorinnen weisen nach, dass alle drei Faktoren auf einen übergeordneten Teamwork-Prozess-Faktor laden und, dass Teamprozesse positiv mit Teamleistung und Zufriedenheit der Teammitglieder zusammenhängen (LePine et al. 2008).

Die Taxonomie für Teamprozess (Marks et al., 2001) verhaftet jedoch auf dem IPO-Modell. Teams werden nicht als komplexe und adaptive Systeme erfasst. Ilgen et al. (2005) erläutern die Nachteile des IPO-Modells:

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

(1) viele Faktoren, die den Input und Output beeinflussen, sind keine Prozesse (siehe auch Marks et al., 2001);

(2) das Modell impliziert einen linearen Zusammenhang zwischen Input und Output;

(3) das Modell suggeriert lineare Einflüsse der Haupteffekte (Ilgen et al., 2005).

Für die praktische Betrachtung von Top Management Teams ist die Taxonomie der Teamprozesse somit nicht zielführend.

Zusätzlich erschweren sprachliche Ungenauigkeiten die Verwendung. Marks et al. (2001) sprechen von *Team Processes*. LePine et al. (2008) sprechen bei der darauf aufbauenden Metaanalyse von *Teamwork Processes*. Was genau *Teamwork-Prozesse* sind, und wie sie funktionieren, ist eine bisher noch nicht geklärte Frage in der Forschung (Salas & Wildman, 2009). Nach Marks et al. (2001) werden Teamprozesse benötigt, um Gruppenaufgaben zu steuern, auszurichten und zu überwachen. Gruppenaufgaben beschreiben, „was“ eine Gruppe macht, wohingegen das „wie“ eine Gruppe etwas macht, die Zusammenarbeit repräsentiert.

Um den Nachteilen des IPO-Modell zu begegnen, erweitern Marks et al. (2001) das Modell mit *emergent states*; Ilgen et al. (2005) schlagen das Input-Mediator-Output-Input-Modell (IMOI-Modell) vor.

Emergent states sind Einstellungen, Werte, Kognitionen und Motivation. Konstrukte die Eigenschaften eines Teams charakterisieren und dynamisch als eine Funktion von Teamkontexten, Inputs, Prozessen und Outputs variieren (Marks et al., 2001). Darüberhinaus definieren die Autorinnen und Autoren Erfolg nicht nur als eine Funktion der einzelnen Talente der Teammitglieder und der zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern auch, wie Teammitglieder miteinander interagieren.

Das IMOI-Modell (Ilgen et al., 2005) betont durch das „M“ anstelle des „P“ eine breiter gefasste intervenierende Variable (Mediator), die mehr Varianz erklären kann und durch das zusätzliche „I“ eine zyklisch verursachte Rückmeldung (Ilgen et al., 2005). Die Entwicklung eines Teams wird in drei zirkuläre Phasen aufgeteilt,

(1) *Forming* (Vertrauen, Planen, Strukturieren; IM-Phase),

(2) *Functioning* (Zusammenhalten, Anpassen, Lernen; MO-Phase) und

(3) *Finishing* (OI-Phase).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Drei intervenierende Mechanismen vermitteln zwischen Input und Output: Verhaltensprozesse, motivationale / affektive States, und kognitive States (Ilgen et al., 2005). Die Mechanismen werden durch eine Metaanalyse aus 65 unabhängigen Studien von De Church und Mesmer-Magnus (2010) bestätigt.

Eine lineare Betrachtungsweise von Gruppen herrscht nicht nur in der Empirie vor, sondern auch in der Praxis handeln Gruppen meist nach linearen Planungsmethoden. Teamentwicklungsprozesse gestalten sich nicht linear. Sie erfordern einen Blick nach „Innen“ und Aufmerksamkeit auf eine „produktive Synergie“ (Blank, 2003). Ein Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis wird benötigt. Aus diesem Grund eignet sich das IMO-Modell (Ilgen et al., 2005) als gute Basis, Teams als komplexe dynamische Systeme zu betrachten und den Nachteilen des IPO-Modells mit seinen linearen Betrachtungsweisen, in Forschung und Praxis zu begegnen. Vordergründig hat das IMO-Modell den Anspruch, wissenschaftliche Erkenntnisse zu strukturieren und nicht, Auskunft über Teamentwicklungsprozesse oder über das Potential eines Teams zu geben. Es ist geprägt von der empirischen Forschung, die erst seit kurzem beginnt, den dynamischen Faktor „Zeit“ zu berücksichtigen (Ilgen et al., 2005). Somit beginnt es auch erst praktischen Anforderungen, wie sie vor allem Top Management Teams ausgesetzt sind, gerecht zu werden. Hoegl et al. (2004) berücksichtigen unter einigen der wenigen Autoren und Autorinnen diesen Anspruch. Sie zeigen in einer Langzeitstudie in der europäischen Automobilindustrie, dass kollaborative Prozesse während Projekten, prädiktive Indikatoren für die spätere Teamleistung sind. Sie betonen die Wichtigkeit von Zusammenarbeit: es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen Interteam-Koordination, Projekt Commitment und Qualität der Zusammenarbeit.

Auch Salas et al. (2005) nehmen an, dass Zusammenarbeit den Erfolg sichert. Um den Anforderungen der Praxis gerecht zu werden, postulieren die Autorinnen und Autoren in ihrem Review aus 20 Jahren Forschung und 138 Modellen die „Big Five der Zusammenarbeit“, als Hauptkomponenten für Zusammenarbeit.

Wie können die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse nun eingesetzt werden, um den Erfolg von Top Management Teams zu unterstützen? Vor allem Top Management Teams müssen, aus dem Zusammenspiel chaotischer Kräfte innerhalb der Gruppe und den wechselnden Anforderungen von außen, produktive Synergien entwickeln, um erfolgreich zu sein. Mit den „Big Five der Zusammenarbeit“ haben Salas et al. (2005) den Anspruch,

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

eine Vernetzung zwischen Praxis und Forschung zu schaffen. Diese werden im Folgenden durch neue Forschungsergebnisse im Einklang mit dem IMOI-Modell ergänzt.

2.4 Die „Big Five der Zusammenarbeit“ und deren Koordinationsmechanismen

In den meisten Studien wurde Zusammenarbeit über die Jahre „zerstückelt“ und als eine Art Black-Box-Prozess angesehen (Salas et al. 2005). Daher sind die Ergebnisse im Allgemeinen für die Praxis unbrauchbar (Salas et al. 2005, vgl. auch LePine et al., 2008). Es ist ein allgemeiner Konsens: Erfolgreiche Teams benötigen eine komplexe Mischung von Variablen. Diese beinhalten neben organisatorischer Unterstützung und individuellen Fähigkeiten vor allem Zusammenarbeit. Darüber hinaus erreichen viele Teams nie ihr volles Potential (Salas et al. 2005).

Salas et al. (2005) teilen in ihrem Review Zusammenarbeit in drei Koordinationsmechanismen auf: gemeinsames mentales Modell, gegenseitiges Vertrauen, enge Regelkreis-Kommunikation; sowie fünf Hauptkomponenten: die „Big Five“ der Zusammenarbeit: 1. Teamführung, 2. gemeinsame Überwachung der Performance, 3. Backup Verhalten, 4. Adaptionfähigkeit und 5. Teamorientierung (vgl. Salas et al., 2005).

Zudem nehmen die Autoren und Autorinnen Wechselbeziehungen zwischen den „Big Five“ an (Figur 1).

(P1) Gruppenführung hängt mit gemeinsamer Überwachung der Performance und Verhaltensabsicherung zusammen.

(P2) Gemeinsame Überwachung der Performance hängt mit Verhaltensabsicherung zusammen

(P3) Gemeinsame mentale Modelle hängen mit gemeinsamer Überwachung der Performance zusammen

(P4) Verhaltensabsicherung hängt mit Teameffektivität zusammen

(P5) Verhaltensabsicherung hängt mit Adaptionfähigkeit zusammen

(P6) Gemeinsame mentale Modelle hängen mit Verhaltensabsicherung zusammen

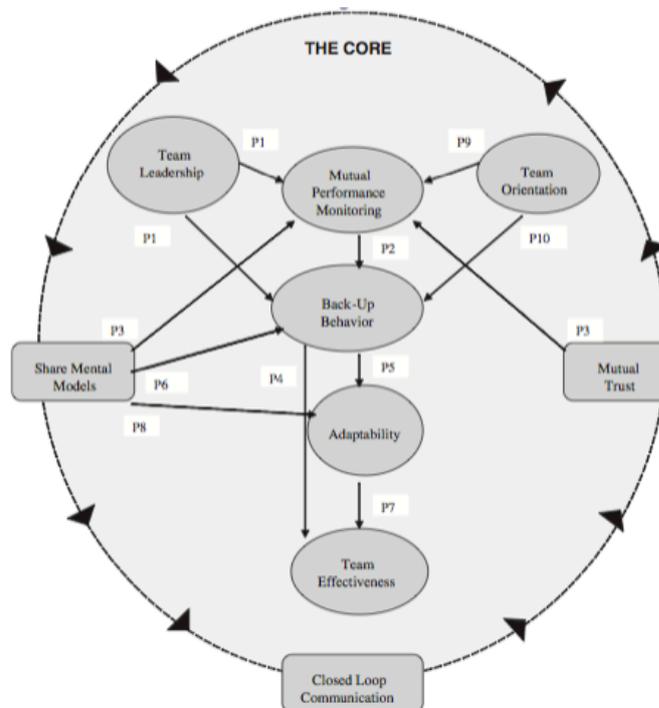
(P7) Adaptionfähigkeit hängt mit Teameffektivität zusammen

(P8) Gemeinsame mentale Modelle hängen mit Adaptionfähigkeit zusammen

(P9) Teamorientierung hängt mit gemeinsamer Überwachung der Performance zusammen

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

(P10) Teamorientierung hängt mit Verhaltensabsicherung zusammen



Figur 1. Zusammenhänge zwischen den „Big Five“ der Zusammenarbeit und deren Koordinationsmechanismen (Salas et al., 2005).

Die „Big Five der Zusammenarbeit“ und deren Koordinationsmechanismen werden im Folgenden näher erläutert.

2.4.1 Die Koordinationsmechanismen. Koordinationsmechanismen dienen als Grundlage, damit die „Big Five der Zusammenarbeit“ in Kraft treten können.

2.4.1.1 Gemeinsames mentales Modell. Gemeinsame mentale Modelle sind definiert als eine gemeinsame Wissensstruktur der Teammitglieder (Salas et al. 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006): (1) der Zusammenhang der Aufgaben zueinander, in welche das Team verwickelt ist und (2), wie Teammitglieder miteinander interagieren werden. Es werden gegenseitige Bedürfnisse vorausgesehen und angenommen; Veränderungen im Team, in der Aufgabe oder der Teammitglieder, erkannt und implizit angepasst (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, & Volpe, 1995, zitiert nach Salas et al. 2005).

Es hat sich gezeigt, dass Team-Kognition ein bedeutsamer Faktor für Team-Effektivität ist (De Church & Mesmer-Magnus, 2010). Team-Kognition gibt nicht nur

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Auskunft darüber, in welcher Weise das Wissen mental organisiert ist, sondern auch, wie das Wissen und die Informationen relevant zur Zielerreichung im Team repräsentiert und verteilt sind (Kozlowski & Ilgen, 2006). Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Team-Kognitionen und Verhaltensprozessen, Motivation und Leistung im Team. Meta-analytische Regressionen zeigen, dass Team-Kognition schrittweise die Varianz der Team-Leistung erklärt, wenn Verhalten und Motivation kontrolliert wird. Darauf aufbauend verstehen Kozlowski und Ilgen (2006) unter *Transactive Memory* (Transaktive Wissenssystemen), die unterschiedliche Verteilung von Wissensstrukturen und Informationen zwischen den Gruppenmitgliedern.

2.4.1.2 Gegenseitiges Vertrauen. Unter gegenseitigem Vertrauen verstehen Webber (2002, zitiert nach Salas et al., 2005) den gemeinsamen Glauben, dass Teammitglieder ihre Rollen ausführen und für die Interessen anderer Teammitglieder eintreten. Informationen werden geteilt, Fehler können eingestanden werden, Feedback wird akzeptiert. Vor allem, wenn Teammitglieder unabhängig voneinander arbeiten, müssen sie bereit sein, ein gewisses Maß an Unsicherheit zu akzeptieren, sich aufeinander verlassen, Fristen einhalten und ohne subversive Absichten kooperieren (Salas et al., 2005).

Ilgen et al. (2005) teilen Vertrauen in Wirksamkeit und Sicherheit auf. Wirksamkeit bedeutet, dass ein Team, den Eindruck haben muss, dass es kompetent genug ist, eine Aufgabe zu erfüllen (auch *collective efficacy*, *group efficacy* und *team confidence*). Sicherheit bedeutet dass ein Team die Interessen des oder der Einzelnen nicht verletzt.

De Jong und Dirks (2012) zeigen in zwei Felduntersuchungen, dass die Asymmetrie von Vertrauen in einer Gruppe (die unterschiedliche Verteilung von Vertrauen) und die unterschiedliche Verteilung von Überwachung (*monitoring dissensus*) den Zusammenhang zwischen intrateam-Vertrauen (z.B. Durchschnittswerte von Vertrauen), den Durchschnittswert von Überwachung und Teamleistung mäßigt. Als praktische Implikationen wird angegeben, dass der Förderung eines hohen Maßes an Vertrauen, die höchste Bedeutung zukommt. Eine unterschiedliche wahrgenommene Verteilung von Vertrauen sollte spezifisch fokussiert werden, um eine gleichmäßige Verteilung herzustellen.

2.4.1.3 Regelkreis-Kommunikation. Regelkreis-Kommunikation ist der Austausch von Information zwischen Sender und Empfänger unabhängig vom

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Kommunikationsmedium. Mit dem Sender der Nachricht sollte abgeklärt werden, ob die empfangene Nachricht identisch mit der intendierten Nachricht ist (McIntyre & Salas, 1995; Salas et al., 2005).

Marks et al. (2001) betonen die wichtige Rolle der Kommunikation, insbesondere wenn ein Team Handlungen koordinieren und die Umwelt und die Fortschritte des Teams überwachen muss. Es kann empirisch gezeigt werden, dass Kommunikation einen Einfluss auf die Leistung einer Gruppe (u.a. Brodbeck, 2001; Keller, 2001) und die Stimmung hat (u.a. Bartel & Saavedra, 2000; Lehmann-Willenbrock, Meyers, Kauffeld, Neininger, & Henschel 2011). Liang, Ndofo, Priem, & Picken (2011) zeigen, dass je mehr zwischen Top Managern oder Mangerinnen kommuniziert wird, desto besser die Organisationsleistung eingeschätzt wird.

2.4.2 Die “Big Five der Zusammenarbeit.“

2.4.2.1 Teamführung. Zaccaro et al., (2001) definieren “[...] the leader’s main job is to do, or get done, whatever functions are not being handled adequately in terms of group needs” (p. 451). Dazu gehören die Leitung und Koordination von Aktivitäten anderer Teammitglieder (Zaccaro et al., 2001), die Bewertung von Teamleistung, das Zuteilen von Wissen, und die Synchronisation und Kombination individueller Beiträge (Salas et al., 2005). Die gemeinsame Performance, die Adaptionfähigkeit und Verhaltensabsicherung soll unterstützt werden, indem Informationen, die die Funktionsfähigkeit des Teams beeinflussen, evaluiert werden. Aufgaben werden delegiert, und Teammitglieder werden motiviert. Es wird geplant und organisiert und für eine positive Atmosphäre gesorgt.

Teamführung zeichnet sich dadurch aus, dass es dem Team leichter fällt, Probleme zu lösen, angemessene Leistungserwartungen und Interaktionsmuster bestehen, individuelle Beiträge der Teammitglieder synchronisiert und kombiniert werden, Rollen der Teammitglieder geklärt sind, und Engagement an vorbereitenden Treffen und Feedback Runden im Team bestehen (Salas et al., 2005).

Führung kann in einem Team vertikal, geteilt oder verteilt stattfinden (Day, Gronn, & Salas, 2006) und kann sowohl als Input als auch als Ergebnis eines Teamprozesses betrachtet werden (Day, Gronn, & Salas, 2004).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Vieles, was über Team Leadership Theorie gewusst wird, stammt von individuellen Leadership Theorien (Fleishman et al. 1991, zitiert nach Salas et al., 2005). Der aktuelle Trend in der Forschung geht hierbei zu wertebasierten Führungsstilen, wie *Ethical Leadership* (siehe Brown & Trevino, 2006).

Es hat sich in der Meta-Analyse von Burke et al. (2006) gezeigt, dass unterschiedliches Führungsverhalten in Teams Einfluss auf die Teamleistung hat. Aufgaben fokussiertes Verhalten hat einen Einfluss auf die wahrgenommene Team-Effektivität (.33) und –Produktivität (.20). Personen fokussiertes Verhalten hat einen Einfluss auf die wahrgenommene Team-Effektivität (.36); Team-Produktivität (.28) und auf das Team Lernen (.56). Kritisch anzumerken ist, dass es sich um wahrgenommene Team-Effektivität und nicht reale Leistung handelt und die mangelnde externe Validität.

2.4.2.2 Gemeinsame Überwachung der Performance. Die gemeinsame Überwachung der Performance bedeutet nach McIntyre und Salas (1995) sicherzustellen, dass alles, wie erwartet abläuft. Dabei sollten Teammitglieder während der Ausführung der eigenen Arbeit wissen, was die Kolleginnen und Kollegen machen und dafür sorgen, dass Abläufe korrekt und fristgerecht ausgeführt werden. Damit Fehler und Schwächen direkt erkannt werden, sind ein gemeinsames Verständnis der Team-Umwelt und eine angemessene Aufgabenstrategie notwendig. Die eigene Leistung wird durch gegenseitiges Feedback der Teammitglieder bewusst und kann so die Selbstkorrektur erleichtern (Salas et al., 2005). Diese Information „boosts the team from the sum of individual performance to the synergy of teamwork and ultimately to team effectiveness“ (Salas et al. 2005, p. 576). Dabei sind ein gemeinsames mentales Modell (z.B. der Aufgaben und der Verantwortlichkeiten) und ein offenes, vertrauensvolles und kohäsives Teamklima Voraussetzung für eine effektive Kontrolle der Performance (Salas et al. 2005; McIntyre & Salas, 1995). Es hat sich gezeigt, dass eine gemeinsame Überwachung der Performance Koordinations- und Feedback-Prozesse verbessert, welche wiederum die Teamleistung verbessern (Marks & Panzer, 2004).

2.4.2.3 Verhaltensabsicherung. Porter et al. (2003) definieren Verhaltensabsicherung „as the discretionary provision of resources and task-related effort to another member of one’s team that is intended to help that team member obtain the goals as defined by his or her role when it is apparent that the team member is failing to reach those goals“ (p. 391-392). Durch genaues Wissen über Verantwortlichkeiten kann ein

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Arbeitsgleichgewicht angestrebt und ggf. durch Umverteilung hergestellt werden (Salas et al. 2005; Porter et al., 2003). Marks et al. (2001) verstehen unter Verhaltensabsicherung, einem Teammitglied zu assistieren, seine Aufgabe zu erfüllen, indem man 1. verbales Feedback oder Coaching gibt, 2. bei Handlungen unterstützt, oder 3. Aufgaben eines anderen übernimmt und erledigt. Die Fähigkeit eines Teams, das Arbeitspensum bei Überlastung auf mehrere Schultern zu verteilen, ist eine wichtige Komponente für ein effektives Team (Salas et al., 2005). Als Basis dienen ein gemeinsames mentales Modell und eine gemeinsame Überwachung der Performance.

Es kann gezeigt werden, dass Verhaltensabsicherung einen positiven Effekt auf die Teamleistung hat (Porter et al., 2003; Porter, 2005). Im Gegensatz dazu berücksichtigen neuere Untersuchungen auch die Kosten von Verhaltensabsicherung. Personen die anderes Verhalten absichern, können ihre eigene Aufgabe gefährden. Dies kann vernachlässigt werden, wenn ein Arbeitsungleichgewicht herrscht, was dahingehen interpretiert werden kann, dass hier ein Team von Verhaltensabsicherung profitieren würde. Im Gegensatz dazu würde Verhaltensabsicherung schaden, wenn Teammitglieder und –mitgliederinnen einer äquivalenten Arbeitslast ausgesetzt sind (Barnes et al., 2008).

2.4.2.4 Adaptionsfähigkeit. Priest, Burke, Munim, und Salas (2002) definieren Adaptionsfähigkeit als die Fähigkeit, Abweichungen von erwarteten Handlungen und Anforderungen zu erkennen und diese entsprechend zu korrigieren (zitiert nach Salas et al., 2005).

Ergänzend zu dieser eher allgemeinen Definition, ist die Definition von Pulakos, Arad, Donovan, und Plamondon (2000) zu nennen. Durch eine explorative Faktorenanalyse, bei der 1619 Teilnehmer befragt wurden, bestätigen die Autoren und Autorinnen acht Dimensionen von Adaptionsfähigkeit: 1. Bewältigung von Notfällen oder Krisensituationen, 2. Bewältigung von Arbeitsstress, 3. Kreatives Lösen von Problemen, 4. Umgang mit ungewissen und unvorhersehbaren Arbeitssituationen, 5. Lernen von neuen Arbeitsaufgaben, Technologien und Prozessen, 6. Interpersonale Adaptionsfähigkeit, 7. Kulturelle Adaptionsfähigkeit, 8. physische Anpassungs-fähigkeit.

Das Team ist aufmerksam für interne und externe Veränderungen und identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten und Innovation bei routinierten Abläufen (Pulakos et al., 2000). Lernen wird hierbei als kognitiver Vorläufer von Adaptionsfähigkeit angesehen (Ilgen et al., 2005).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

2.4.2.5 Teamorientierung. Salas et al. (2005) definieren Teamorientierung, als eine Eigenschaft, anderes Verhalten in der Gruppeninteraktion zu berücksichtigen und Gruppenziele, vor individuellen Zielen zu verfolgen. Das Team sollte jede andere Perspektive wertschätzen, um erfolgreich zu sein. Teamorientierung hat einen Einfluss auf kooperatives Verhalten (.36) in Teams und erleichtert dadurch (.45) Team-Performance (Eby & Dobbins, 1992). Kollektiv orientierte Teammitglieder beachten Beiträge anderer mehr, als egozentrisch orientierte Teammitglieder, und verbessern ihre Leistung durch Team-Interaktion (Driskell & Salas, 1992).

Es hat sich gezeigt, dass Teamorientierung negative Effekte auf der Beziehungsebene bei Geschlechtsunterschieden neutralisiert (Mohammed & Angell, 2004).

Teamorientierung beeinflusst die gemeinsame Überwachung der Performance und die Verhaltensabsicherung (Salas et al., 2005).

2.5 Zusammenfassung und Bewertung der „Big Five der Zusammenarbeit“

Mit den „Big Five der Zusammenarbeit“ verfolgen Salas et al. (2005) den Anspruch, Ergebnisse aus der Wissenschaft der Praxis zur Verfügung zu stellen. Dabei stellen die Autoren und Autorinnen die Ergebnisse, die gezeigt haben, dass sie einen starken Einfluss auf die Teamleistung haben in fünf Hauptkomponenten und drei Koordinationsmechanismen zusammen. Sie orientieren sich dabei auf der Verhaltensebene, lassen aber auch den motivationalen / affektiven States und kognitiven States (Ilgen et al, 2005; De Church & Mesmer-Magnus, 2010) genügend Raum. So ermöglichen sie eine dynamische und komplexe Betrachtung von Teams. Kritisch anzumerken ist, dass es bisher noch keine metanalytische Überprüfung der „Big Five“ der Zusammenarbeit gib.

Nach dem Literaturstudium ergeben sich für die weitere Arbeit folgende explorative Fragestellungen.

Inwieweit entsprechen die „Big Five“ der Zusammenarbeit den besonderen Anforderungen von Top Management Teams in der Automobilindustrie? Können Sie helfen, Erfolg zu sichern, bzw. welche Faktoren verhindern den Erfolg?

Es ergeben sich folgende Fragestellungen:

Die „Big Five der Zusammenarbeit“ – Eine Möglichkeit den Erfolg von Top Management Teams in der Automobilindustrie zu sichern?

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

1. Inwieweit finden sich die „Big Five der Zusammenarbeit“ und Koordinationsmechanismen im Feld wieder?
2. Können die „Big Five“ einen Beitrag zum Erfolg eines Teams leisten?
3. Welche Faktoren werden von Top Management Teams als besonders wichtig angesehen?
4. Welche Faktoren werden als hinderlich / störend angesehen?
5. Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Faktoren der „Big Five der Zusammenarbeit“?
 - (P1) Gruppenführung korreliert mit gemeinsamer Überwachung der Performance und Verhaltensabsicherung.
 - (P2) Gemeinsame Überwachung der Performance korreliert mit Verhaltensabsicherung
 - (P3) Gemeinsame mentale Modelle beeinflussen gemeinsame Überwachung der Performance
 - (P4) Verhaltensabsicherung korreliert mit Teameffektivität
 - (P5) Verhaltensabsicherung korreliert mit Adaptionfähigkeit
 - (P6) Gemeinsame mentale Modelle beeinflussen Verhaltensabsicherung
 - (P7) Adaptionfähigkeit korreliert mit Teameffektivität
 - (P8) Gemeinsame mentale Modelle beeinflussen Adaptionfähigkeit
 - (P9) Teamorientierung korreliert mit gemeinsamer Überwachung der Performance
 - (P10) Teamorientierung korreliert mit Verhaltensabsicherung
6. Laden die „Big Five“ und Koordinationsmechanismen auf einen gemeinsamen „Zusammenarbeits-“Faktor (vgl. LePine et al. 2008)?

Für den Selbstevaluationsbogen sind außerdem Reflexivität und Teamfeedback von Bedeutung.

2.6 Theoretischer Hintergrund für den Selbstevaluationsbogen

2.6.1 Reflexivität

“Group task reflexivity is defined as the extent to which group member overtly reflect upon the group's objectives, strategies and processes, and adapt them to current or anticipated endogenous or environmental circumstances.” (West, 1996).

Maßnahmen zur Teamentwicklung basieren auf dieser impliziten oder expliziten Annahme, dass sich ein Team reflektierend und konstruktiv mit sich selbst befassen kann. Auf diesem Weg kann es z.B. Hemmnisse für die Gruppenleistung und/oder die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder erkennen und beseitigen, bzw. die Entfaltung des Gruppenpotenzials fördern (Stumpf, Klaus, & Süßmuth, 2003).

Es hat sich gezeigt, dass Reflexivität die Team-Effektivität und -Leistung unterstützt (Gurtner, Tschan, Semmer, & Nägele, 2007; Schippers, Den Hartog, & Koopman, 2007; Schippers et al., 2003) Nach Gurtner et al. (2007) wird der Zusammenhang zwischen Teamleistung und Reflexivität durch Kommunikation, Umsetzung von Strategien und ähnlichen mentalen Modellen moderiert. De Dreu (2007) zeigt, wenn die Aufgaben-Reflexivität hoch ist, mehr Informationen ausgetauscht werden, eine größere Lernbereitschaft und eine höhere Team-Effektivität besteht, als wenn die Aufgaben-Reflexivität niedrig ist.

Schippers et al. (2003) zeigen, dass bei gemeinsamen Zielen heterogene Teams reflexiver sind als homogene Teams. Ohne gemeinsame Ziele, sind homogene Teams reflexiver als heterogene Teams.

Es zeigt sich, dass Reflexivität einen positiven Einfluss auf die Gruppenleistung hat.

Wie sind diese Erkenntnisse, in die Praxis umzusetzen? In einer Organisation ist das Umfeld geprägt von einer hohen Informationsdichte und überlappenden Agenden (Zaccaro et al., 2001). Vor allem Top Management Teams als Entscheidungsträger für Politik und Wirtschaft sind einem straffen Zeitplan ausgesetzt.

Hieraus ergibt sich die Frage:

7. Inwieweit reflektieren Top Management Teams über ihre Zusammenarbeit?

2.6.2 Feedback auf Gruppenebene

Auf der Gruppenebene wurden bislang kaum Feedbackprozesse untersucht (Jöns, 2005; De Shon et al., 2004). Lehmenkühler, Roscher, und Theis (1976) zeigen die Bedeutung von Feedback, für den Empfänger, den Geber und die Gruppe auf. Für den Empfänger bedeutet Feedback, dass er Informationen darüber erhält, wie sein Verhalten von anderen wahrgenommen wird, was zur Verhaltenssteuerung und -änderung genutzt werden kann. Für den Geber stellt Feedback die Möglichkeit dar, persönliche Gefühle auszudrücken, den Interaktionspartner zu beeinflussen oder für das Verständnis der eigenen Reaktionen zu werben. Für die Gruppe bedeutet Feedback, interpersonelle Wirkung, Struktur, sowie den Gruppenprozess offenzulegen. Es entstehen Ansatzpunkte für die Lösung von Problemen, Konflikten und folglich für die Selbst- und Fremdorganisation des Systems Gruppe.

Feedback unterstützt gemeinsame und individuelle Ziele (De Shon et al., 2004). Feedback auf der Gruppenebene unterstützt die Teamleistung. Die Autoren und Autorinnen zeigen, dass Teams, die gemeinsam als Gruppe Feedback bekommen, das höchste Commitment zu Teamzielen aufweisen. Die höchste Teamleistung tritt bei Teams auf, die nur gemeinsam als Gruppe Feedback bekommen. Die höchste individuelle Leistung tritt bei individuellem Feedback auf. Regulatorische Prozesse auf der Teamebene sind denen auf der individuellen Ebene ähnlich. Für Teammitglieder kann es willkürlich sein, ob sie auf Teamziele oder individuelle Ziele Augenmerk legen, aber nicht für die Teamleistung.

Ein Selbstevaluationsbogen scheint sinnvoll zu sein, um Feedbackprozesse im Team zu unterstützen. In der Praxis, stellt sich jedoch die Frage nach der Akzeptanz von psychologischen Fragebögen.

8. Inwieweit wird Gruppenfeedback zur Zusammenarbeit bei Top-Management-Teams akzeptiert?

2.7 Methodische Mängel bei der Gruppenforschung

Vielfach werden Langzeituntersuchungen und eine größere Berücksichtigung der Zeit in der Gruppenforschung gefordert (z.B. Marks et al. 2001; Hoegl et al., 2004; Ilgen et

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

al., 2005), sowie bessere Messungen und Felduntersuchungen (Salas, Cooke, & Rosen, 2008; Salas & Wildman, 2009).

Beispielsweise sind in der Meta-Analyse von Bell (2007) die Ergebnisse abhängig davon, ob es sich um eine Labor- oder Felduntersuchung handelt. Bei Labor-Untersuchungen ist die Team-Leistung von einer minimalen und maximalen mentalen Fähigkeit und einer durchschnittlichen emotionalen Intelligenz der Teammitglieder abhängig. In Felduntersuchungen ist Teamleistung abhängig von einer geringen Verträglichkeit, durchschnittlicher Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrung, Kollektivität und einer Vorliebe für Gruppenarbeit.

LePine et al. (2008) gehen sogar davon aus, dass Felduntersuchungen für mehrere Messungen nicht zugänglich sind. Externe Faktoren wie Industrie, Produkt, Technologie werden oft berücksichtigt, interne Ressourcen einer Firma werden meistens vernachlässigt (Mueller, 1994). In der Praxis sind Gruppen oder einzelne Personen, die miteinander bestimmte Aufgaben erfüllen, jedoch in Organisationen eingebettet. Sie liefern, eine von Menschen getragene Struktur, in denen spezifische Prozesse ablaufen. Zwangsläufig bildet sich ein bestimmtes soziales Klima und eine für die Organisation kennzeichnende Kultur ab (Rosenstiel & Frey, 2010). Dieser Aspekt wird in den meisten psychologischen Untersuchungen zur Gruppenforschung vernachlässigt!

Bei der Automobilindustrie entstehen aufgrund der Organisationsarchitektur drei Ebenen gegenseitiger Abhängigkeiten: innerhalb des Teams, Teamübergreifend und Systemübergreifend (Kazanjian et al., 2000). Die besondere Bedeutung von Top Management Teams wurde bisher nur wenig untersucht (MacCurtain et al., 2010). Jedoch sind v.a. sie es, die die Ziele einer Organisation bestimmen (vgl. Rosenstiel & Frey, 2010, Hambrick & Mason, 1984; Carpenter et al., 2004).

Die Gruppenforschung ist geprägt von einem Mangel an externer Validität.

2.8 Anforderungen an den Selbstevaluationsbogen

Bei den Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität ist vor allem die ökologische Validität von Bedeutung: das Instrument muss den Anforderungen natürlicher Lebensbedingungen entsprechen, der Beschreibung und Funktionsanalyse unter Alltagsbedingungen. Außerdem sind auf Grund der Stichprobe die Nebengütekriterien

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Ökonomie und Nützlichkeit sehr von Bedeutung. Das Instrument soll eine kurze Bearbeitungszeit ermöglichen. Für das zu messende Merkmal muss praktische Relevanz bestehen, auf deren Grundlage psychologische Entscheidungen mehr Nutzen als Schaden erwarten lassen (vgl. Kubinger, 2009; Lienert & Raatz, 1998).

2.9 Zusammenfassung und Ziel

Es zeigt sich, dass die von dem IPO-Modell geprägte Forschung (Ilgen et al., 2005) die *emergent-states* (Marks et al. 2001) vernachlässigt hat. In diesem Sinne entspricht das IMOI-Modell (Ilgen et al., 2005) mehr den immer komplexer werdenden Anforderungen, welche Teams z.B. bei der Entwicklung von Automobilen ausgesetzt sind (Ilgen et al., 2005; Gerwin & Moffat, 1997; Kazanjian et al., 2000). Speziell Top Management Teams, als *Erfolgsgarant* einer Organisation, stehen vor der Herausforderung, gut zu funktionieren (Carpenter et al., 2004; Hambrick & Mason, 1984; Zaccaro et al., 2001). In der Automobilindustrie sind Top Management Teams nicht nur maßgeblich beteiligt an dem Erfolg von Organisationen, sondern auch mitverantwortlich für ganze Volkswirtschaften (vgl. Statistisches Bundesamt, 2011; Rosenstiel & Frey, 2010; Carpenter et al., 2004, Hoegl et al., 2004; Hambrick & Mason, 1984). Aus diesem Grund sollten Teams, als komplexe, dynamische Systeme, die in noch größeren systemischen Kontexten bestehen (Ilgen et al., 2005), betrachtet werden. In der empirischen Forschung von Teams und Top Management Teams, gibt es einen Mangel an Felduntersuchungen (Salas et al., 2008; Salas & Wildman, 2009; MacCurtain et al., 2010). Salas et al. (2005) bieten mit den „Big Five der Zusammenarbeit“ ein anwendungsbezogenes Grundgerüst an, welches Erfolg von Teams sicherstellen soll (vgl. Salas et al., 2005).

Um den komplexen Anforderungen der Automobilindustrie und von Top Management Teams zu begegnen, bietet sich eine Integration von qualitativen und quantitativen Methoden an (siehe auch 3.2. Untersuchungsdesign). Für die Anwendung eines Selbstevaluationsbogens sollte insbesondere die ökologische Validität, Ökonomie und Nützlichkeit sichergestellt werden. Der idiographische qualitative Ansatz ermöglicht eine Beschreibung und Funktionsanalyse unter Alltagsbedingungen. Zwangsläufig berücksichtigt dieser den systemischen Kontext einer Organisation und ermöglicht außerdem die Betrachtung von internen Ressourcen einer Firma, wie Kultur und Klima

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

(vgl. Mueller, 1994, Kubinger, 2009; Rosenstiel & Frey, 2010). Der nomothetische quantitative Ansatz ermöglicht eine Verallgemeinerung auf die Teamebene (vgl. Gelo, Braakmann, & Benetka, 2004) und teststatistische Überprüfung. Aus den Ergebnissen soll ein Selbstevaluationsbogen, das „Instrument für die Zusammenarbeit“ (IfZ) für Top Management Teams in der Automobilindustrie konstruiert werden. Dieser soll Top Management Teams in der Automobilindustrie mit Hilfe von Feedback und Reflexion helfen, Zusammenarbeit greifbarer und Teamprozesse transparenter zu machen. Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn ist mit einem integrativen Ansatz, neben den Forschungsfragen, einen Beitrag zu leisten Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum im Feld zu messen und neue praxisrelevante Hypothesen zu finden.

Die „Big Five der Zusammenarbeit“ – Eine Möglichkeit den Erfolg von Top Management Teams in der Automobilindustrie zu sichern?

1. Inwieweit finden sich die „Big Five der Zusammenarbeit“ und Koordinationsmechanismen im Feld wieder?
2. Können die „Big Five“ einen Beitrag zum Erfolg eines Teams leisten?
3. Welche Faktoren werden von Top Management Teams als besonders wichtig angesehen?
4. Welche Faktoren werden als hinderlich / störend angesehen?
5. Inwieweit reflektieren Top Management Teams über ihre Zusammenarbeit?
6. Inwieweit wird Gruppenfeedback zur Zusammenarbeit bei Top-Management-Teams akzeptiert?
7. Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Faktoren der „Big Five der Zusammenarbeit“?
8. Laden die „Big Five“ und Koordinationsmechanismen auf einen gemeinsamen „Zusammenbeits“-Faktor?

3. Methodik

Die Datengewinnung gliedert sich in zwei Phasen. In Phase 1 werden Leitfadeninterviews (Schmidt, 2010) geführt, aus deren Ergebnissen ein Vorschlag für das IfZ entwickelt wird. In Phase 2 wird der Vorschlag für das IfZ den Gesprächsteilnehmern und Gesprächsteilnehmerinnen für eine Bewertung rückgemeldet, verknüpft mit der Bitte, ihn auch den anderen Teammitgliedern zur Verfügung zu stellen.

3.1 Stichprobe und Durchführung

Teilnehmer sind 41 Top Manager aus 12 von 13 Top Management Teams („Kernteams“) eines europäischen Automobilherstellers. Ein Top Manager trägt dabei Verantwortung für oft mehr als 800 Betriebsangehörige.

Das 13. Team konnte, auf Grund sehr hoher Arbeitsbelastung, nicht in die Studie aufgenommen werden.

Die Teams wurden bis auf das 12. vor einem Jahr gegründet, um die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Entwicklung bereichsübergreifend, in der sogenannten Leadership Initiative (LSI), voranzutreiben. Sie sind in den oberen zwei Ebenen in der hierarchischen Organisationsstruktur des Unternehmens angesiedelt. In ihrer Kompetenz liegen insbesondere die strategischen Ziele und die Durchsetzung einer entsprechenden Planung ihrer Sparte (vgl. Cohen & Bailey, 1997). Bei ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Treffen der Vorstände mit den einzelnen Teams, bekommen die Teams Feedback über Ihre Arbeit. Somit kann eine Kriteriumsvalidierung mit dem Vorstandsrating „Zusammenarbeit“ Von 1 (rot - -) bis 5 (grün ++) durchgeführt werden. Die Teams können in 6 reine Anlauf-Teams (Automodelle) und 6 übergreifende Teams (z.B. Motoren) differenziert werden.

Für die Sammlung von qualitativen Daten werden in einem ersten Schritt 12 exemplarische Vertreter aus verschiedenen Teams ausgewählt. Dabei bekommen sie im Namen der Abteilungsleiterin per Email eine Gesprächsanfrage (siehe Appendix 1). Falls jemand absagt, wird ein anderes Teammitglied angeschrieben. Insgesamt wurden 15 Personen angefragt. Die Gespräche fanden innerhalb von 6 Wochen statt.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Ein Gesprächspartner berichtete von keiner Aktivität mehr im Team und wurde somit im zweiten Schritt durch den Gruppensprecher ersetzt, ein Team wurde bei Schritt 2 aus der Untersuchung genommen, da es erst vor kurzem gegründet wurde. Hieraus ergeben sich 11 Kontakte zu 11 Top Management Teams.

Beim zweiten Schritt bekamen 10 Gesprächsteilnehmer und -teilnehmerinnen und 1 Gruppensprecher/in, eine Anfrage, einen Entwurf für das IfZ quantitativ zu beantworten und an Ihre Teams per Online-Fragebogen oder Papier-Version weiterzuschicken. Insgesamt können auf diese Weise 100 Personen erreicht werden.

Bei 4 Teams wurde anschließend der/die jeweilige Gruppensprecher/in angefragt, da die Gesprächspartner oder -partnerinnen das IfZ nicht weiterleiten wollten.

Insgesamt beteiligten sich 8 Teams, daraus ergab sich eine Stichprobe von 41 Top Managern und Managerinnen.

3.2 Untersuchungsdesign

Die wissenschaftliche Psychologie ist geprägt von quantitativen Forschungsmethoden. Dennoch haben in den letzten Jahrzehnten qualitative Ansätze immer mehr an Bedeutung gewonnen (Gelo et al., 2008). Vertreterinnen und Vertreter der quantitativen Forschung bemängeln die mangelnde Repräsentativität der Fallauswahl der qualitativen Tradition, und die mangelhafte Objektivität der Datenerhebung und -analyse. Vertreterinnen und Vertreter der qualitativen Forschung kritisieren im Gegensatz dazu, einen mangelhaften Gegenstandsbezug der quantitativen Forschung und hieraus eine Irrelevanz der Ergebnisse. Unterschiedliche Forschungsziele stehen dabei im Vordergrund: die quantitativ orientierte Forschung hat eine Verallgemeinerbarkeit der Befunde und Intersubjektivität zum Ziel, die ein standardisiertes Vorgehen sinnvoll erscheinen lassen. Die qualitativ orientierte Forschung hat das Ziel einer adäquaten Erfassung der Sinndeutungs- und Sinnsetzungsprozesse der Akteurinnen und Akteure und der ihnen zugrundeliegenden Wissensbestände, die eine exploratorische Forschungsstrategie erfordern (Kelle, 2008; Moret, Reuzel, van der Wilt, & Grin, 2007). Nach Moret et al. (2007) sind quantitativ orientierte Forscher oder Forscherinnen an „der Wahrheit“ interessiert, wohingegen qualitativ orientierte an der Wahrheit aus Sicht des oder der Befragten interessiert sind. In Tabelle 1 sind die quantitativen und qualitativen

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Forschungsparadigmen gegenübergestellt. Für eine weitere Beschreibung siehe z.B. Gelo et al. (2008).

Tabelle 1

Quantitative und qualitative Forschungsparadigmen (Gelo et al., 2008)

Quantitative approaches	Qualitative approaches
Nomothetic	Idiographic
Extensive	Intensive
Generalizing	Individualizing
Explanation	Comprehension
Prediction	Interpretation
Generalization	Contextualization
Deduction	Induction
Theory-driven	Data-driven
Hypotheses-testing	Hypotheses-generating
Verification-oriented (confirmatory)	Discovery-oriented (exploratory)
Experimental	Naturalistic
True-experiments	Case-study (narrative)
Quasi-experiments	Discourse analysis
Non-experimental	Conversation analysis
Correlational	Focus group
Correlational–comparative	Grounded theory
Correlational–causal–comparative	Ethnographic
Ex-post-facto	
Internal validity	Internal validity
Statistical conclusion validity	Descriptive validity
	Interpretative validity
Construct validity	Explanatory validity
Causal validity	
Generizability	Generalizability
External validity	Transferability

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Durch eine Integration beider Ansätze, können die Schwächen der einen Methode durch die Stärken der anderen Methode ersetzt werden (Kelle, 2008). Dies ist notwendig, um den komplexen Anforderungen der Automobilindustrie und von Top Management Teams zu begegnen.

Eine Kombinationsmöglichkeit qualitativer und quantitativer Ansätze stellen die *Mixed Methods* dar (Gelo et al., 2008; Hanson, Creswell, Plano Clark, Petska, & Creswell, 2005).

In *simultanen Designs* (auch *ein-Phasen-Ansätzen*) werden qualitative und quantitative Methoden gleichzeitig bei einem selben Sample angewandt. Wie es beim simultanen Triangulation-Designs, simultan eingebetteten Designs und simultanen transformativen Designs der Fall ist (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005):

Bei dem simultanen Triangulations-Ansatz werden qualitative und quantitative Methoden mit gleicher Priorität verwendet. Es eignet sich vor allem, für Cross-Validierungen und um Studienergebnisse zu bekräftigen und qualitative mit quantitativen Ergebnissen zu vergleichen.

Bei simultan eingebetteten Designs wird der qualitative oder quantitative Ansatz priorisiert. Dieses Design eignet sich besonders, um die Sichtweise auf ein Setting zu erweitern.

Das simultane transformative Design betrachtet explizit eine bestimmte Perspektive (z.B. feministische Perspektiven, kritische Theorien). Qualitative und quantitative Daten können simultan trianguliert oder simultan eingebettet werden. Es eignet sich besonders um alternative oder andere Sichtweisen zu betrachten bzw. Phänomene zu verstehen, die sich, auf Grund dessen, weil sie untersucht werden, verändern (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005).

In *sequentiellen Designs* (auch *zwei-Phasen-Ansätzen*) werden nacheinander qualitative und quantitative Methoden in unterschiedlichen Abschnitten einer Studie bei gleichen oder verschiedenen Samples angewandt. Es werden sequentielle explanatorische, sequentiell exploratorische und sequentiell transformative Designs unterschieden (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005):

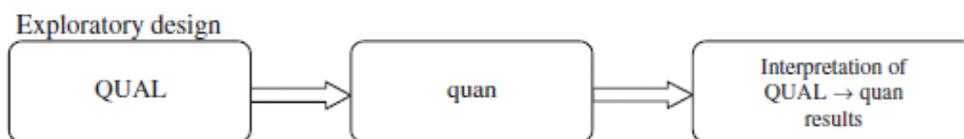
Bei sequentiellen explanatorischen Designs werden zuerst quantitative Daten erhoben und analysiert, gefolgt von qualitativen Daten. Priorität haben für gewöhnlich die quantitativen Daten. Qualitative Daten werden verwendet, um die quantitativen Daten zu

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

verstärken. Das Design eignet sich besonders, um Zusammenhänge oder Studien-Ergebnisse, vor allem wenn sie unerwartet sind, zu erklären.

Bei dem in dieser Studie verwendeten sequentiellen exploratorischen Design werden zuerst qualitative Daten erhoben und analysiert, sowie anschließend quantitative Daten (Figur 2). Die quantitativen Daten augmentieren die qualitativen Daten. Dieses Design eignet sich besonders für Entwicklung und Testen neuer psychologischer Instrumente, die auf qualitativen Analysen basieren oder für die Modifikation von sich (aus dem qualitativen Ansatz) entwickelnden Theorien und die Verallgemeinerung qualitativer Ergebnisse auf eine spezifische Population. Klarer Vorteil ist in dieser Studie die damit verbundene hohe ökologische Validität (Gelo et al., 2008; Hanson et al, 2005).

Figur 2. Sequentielles exploratorisches Design (Gelo et al., 2008).



Das sequentielle transformative Design ähnelt dem simultanen transformativen Design. Der Unterschied besteht darin, dass beim sequentiellen transformativen Design die Daten nacheinander im Sinne des sequentiellen explanatorischen oder exploratorischen Designs, erhoben werden (Gelo et al., 2008; Hanson et al, 2005).

Die Integration qualitativer und quantitativer Ergebnisse erfolgt für gewöhnlich in der Ergebnisinterpretation der Diskussion (Gelo et al., 2008; Hanson et al, 2005).

3.3 Verfahrensbeschreibung und Auswertungsverfahren

3.3.1 Phase 1 - Leitfadeninterviews

Die Gespräche werden per Leitfadeninterview geführt. Der durch die theoretischen Vorannahmen erstellte Leitfaden (siehe Appendix 2) gliedert sich in drei Teile: Zunächst einem offenen, bei dem erfragt wird, was den Erfolg sichert bzw. stört und, inwieweit die Möglichkeit besteht, zu reflektieren. Einen mittleren, eher geschlossenen Teil, bei dem die „Big 5 der Zusammenarbeit und deren Koordinationsmechanismen“ nach Soll- und Ist-

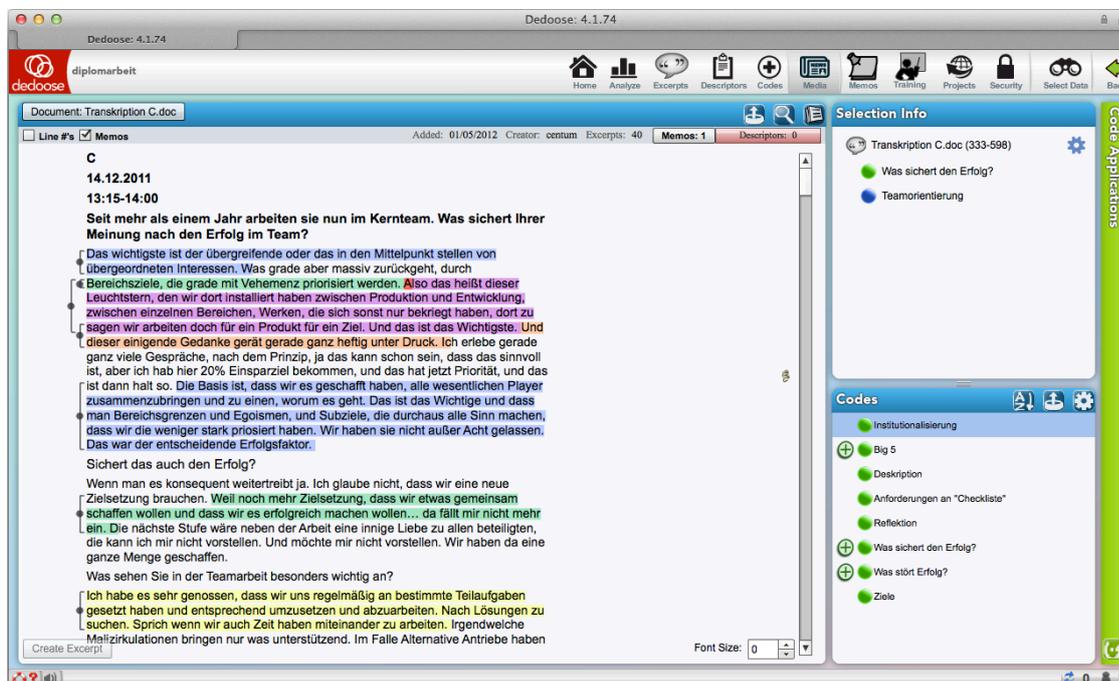
EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Ausprägung geratet werden. In einen dritten Teil sollen die „Big Five“ und das Gespräch noch einmal reflektiert werden. Dadurch soll geklärt werden, welche Anforderungen an einen Selbstevaluationsbogen gestellt werden. Die Interviews werden mit einem Diktiergerät aufgenommen, transkribiert und mit Hilfe einer Textanalyse-Software (www.dedoose.com, Abbildung 1) ausgewertet.

Bei der Analyse von Leitfadeninterviews werden theoretische Vorannahmen ausdifferenziert, hinterfragt oder verändert (Schmidt, 2010):

I. Es werden materialorientiert Auswertungskategorien gebildet. Dabei wird das Material intensiv und wiederholt gelesen. Voraussetzung ist dabei, dass die Interviews in transkribierter Form vorliegen. Hierbei ist es wichtig, der Offenheit der Interviews gerecht zu werden und nicht einfach die Formulierungen aus den gestellten Fragen zu übernehmen. Es ist sicherzustellen, ob die Befragten die Begriffe überhaupt aufnehmen und was sie darunter verstehen bzw. welche sie verwenden. Zu den Themenaspekten können auch mehrere Exzerpte markiert werden (vgl. Abbildung 1). Die Gespräche sollen dabei noch nicht vergleichend betrachtet werden. Wichtig ist zudem, dass das Material nicht auf die theoretischen Vorannahmen zugeschnitten wird. Auf Grundlage der gefundenen Themen werden Auswertungskategorien gebildet (Schmidt, 2010).

Abbildung 1: Screenshot der Textanalyse-Software Dedoose (inklusive Codierungen und farbigen Exzerpten)



EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

II. Die Auswertungskategorien werden zu einem Codierleitfaden (Tabelle 2) zusammengestellt. Er enthält Beschreibungen zu jeder Kategorie (Schmidt, 2010).

Tabelle 2

Codierleitfaden – Was sichert den Erfolg?

Kategorie	Definition
Teamorientierung	Aussagen, die sich auf den Zusammenhalt, Ziele und die Außenwirkung eines Teams beziehen.
Gegenseitiges Verständnis	Aussagen, die sich auf die Bindung und Beziehung untereinander beziehen und auf welcher Beziehungsebene Themen miteinander angegangen werden.
Kommunikation	Aussagen, die sich auf die den Austausch oder Transfer von Informationen beziehen.
Vertrauen	Aussagen, die sich darauf beziehen, wie man sich aufeinander verlassen kann.
Verantwortung gegenüber dem Team	Aussagen, die sich auf eine gegenseitige Unterstützung, Feedback zu geben und Zusammenarbeit am Produkt beziehen.
Gruppenführung	Aussagen, die sich auf die Steuerung und Koordination eines Teams beziehen.
Adaptionsfähigkeit	Aussagen, die sich auf die Anpassung eines Teams beziehen.
Umfeld	Aussagen, die sich auf das System Organisation beziehen.
Reflexivität	Aussagen, die sich auf reflexible Eigenschaften des Einzelnen oder der Gruppe beziehen.
Gruppenfeedback	Aussagen, die sich auf eine Instrumentalisierung des Feedbacks beziehen.
Erfolgsstörer	Aussagen, die sich darauf beziehen, was Zusammenarbeit behindert.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

III. Das Material wird codiert. Die Auswertungskategorien werden auf jedes einzelne Interview angewandt. In diesem Schritt soll eine Informationsreduzierung stattfinden. Je differenzierter die Auswertungskategorien sind, desto geringer ist der Informationsverlust. Für den Zuordnungsprozess sollen die Cluster möglichst trennscharf formuliert sein. Es wird dabei in einem Forschungsteam vorgegangen (Schmidt, 2010). In Appendix 3 sind ausgewählte Interviewpassagen zu dem Cluster „Kommunikation Big Five“ aufgeführt.

Auf Schritt IV bei der Analyse von Leitfadeninterviews, quantifizierende Materialübersichten, wird verzichtet, da diese für sich genommen keine Ergebnisse darstellen und die Studie noch einen quantitativen Teil enthält. Normalerweise besteht dieser Schritt aus Häufigkeitsangaben zu den Auswertungskategorien (Schmidt, 2010). Alternativ wurde ein Rating der „Big Five der Zusammenarbeit“ durchgeführt.

In Schritt V., der vertiefenden Fallinterpretation können neue Hypothesen gefunden werden, Hypothesen am Einzelfall überprüft werden oder theoretische Überlegungen durchgeführt werden (Schmidt, 2010). In dieser Studie werden die Interview-Ergebnisse in einem ersten Entwurf zu dem IfZ ausgearbeitet. Durch die logisch-inhaltliche qualitative Analyse wird die Konstruktvalidität des IfZ sichergestellt (vgl. Bortz & Döring, 2006).

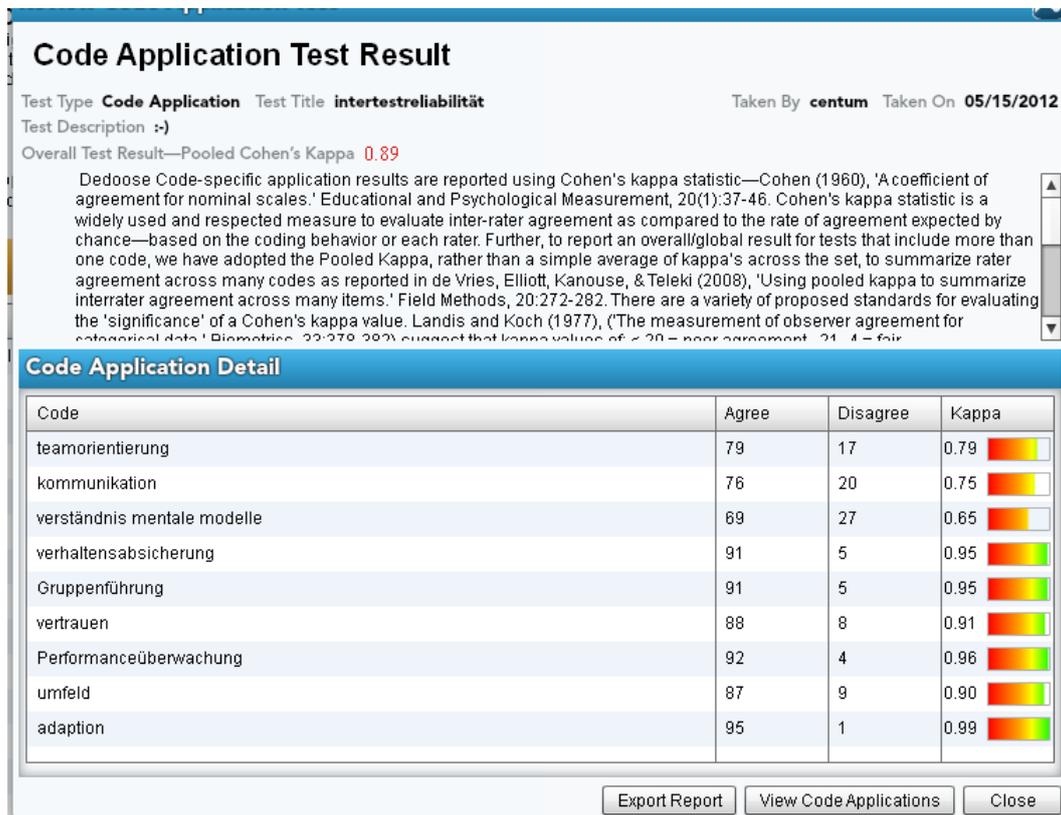
3.3.1.1 Interraterreliabilität

Der Kappa-Koeffizient von Cohen für zwei Beurteiler oder Beurteilerinnen ist eine Maßzahl, um die Güte der Übereinstimmung kategorialer Urteile zu bestimmen (Bortz & Lienert, 2008; Cohen, 1960). N Objekte (z.B. Interview-Exzerpte) werden von m Beurteilerinnen oder Beurteilern jeweils einer Kategorie eines k -stufigen Merkmals (z.B. $k = 1$ Teamorientierung) zugeordnet. Diese Häufigkeit wird n_{ij} bezeichnet. Ein Interview-Exzerpt wird übereinstimmend beurteilt, wenn für eine Kategorie alle Beurteiler oder Beurteilerinnen, für das Interview-Exzerpt i Kategorie j wählen.

Mit der Software Dedoose kann ein Training durchgeführt werden, mit dem Cohen's Kappa bestimmt werden kann. Einem weiteren Beurteiler oder einer Beurteilerin werden alle Interview-Exzerpte (aus den offenen Teilen) eingeblendet. Er oder sie hat in einer Art Test die Aufgabe, diesen den Kategorien zuzuordnen (Dedoose, User Guide v3.3, n.d.). Hieraus ergibt sich eine sehr gute Übereinstimmung der kategorialen Daten von Cohen's Kappa .89 der Interviews (Abbildung 2).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Abbildung 2. Screenshot Interraterreliabilität



3.3.2 Phase 2 Fragebogenkonstruktion

Die Teams bekommen für eine erste Bearbeitung und Möglichkeit für Feedback das IfZ (siehe Appendix 4) per Online-Fragebogen oder Papier-Version rückgemeldet. Ziel ist dabei, die Entwicklung eines praxisnahen Instrumentes. Der IfZ soll den Teams einen Einstieg zur Reflexion und eine Möglichkeit des Feedbacks über ihre Zusammenarbeit bieten. Aus Sicht der Wissenschaft soll er Hinweise liefern, Zusammenarbeit im Feld über einen längeren Zeitraum zu messen.

Dabei werden die geforderten Ansprüche der Gesprächspartner und -partnerin berücksichtigt. Durch 7 fünfstufige bipolare Skalen über Zusammenarbeit soll der Einstieg vereinfacht und eine kurze Bearbeitung ermöglicht werden. Es wird eine fünfstufige Skala verwendet, um eine schnelle, einfache und unkomplizierte (zumutbare) Bearbeitung zu ermöglichen. Optionale offene Diskussionsanregungen (Leitfragen) geben dem Team die Möglichkeit einer vertiefenden Bearbeitung des Themas, die in der

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Fragebogenkonstruktion nicht weiter beachtet werden. Es soll ein Austausch über Zusammenarbeit gefördert werden. Klarer Vorteil ist hierbei die externe Validität. Bei der Rückmeldung des IfZ an die Teammitglieder besteht die Möglichkeit für Anregungen / Ergänzungen / Feedback und, ob es vorstellbar ist, das IfZ in der Teamarbeit zu verwenden. Danach wird das IfZ teststatistisch ausgewertet.

4. Ergebnisse

Im Folgenden werden beispielhaft Stellungnahmen der Gesprächspartner und --partnerinnen zu den Clustern und Forschungsfragen zitiert und qualitativ zu einem Vorschlag für das IfZ ausgewertet (4.1). Die „Big 5 und deren Koordinationsmechanismen“ erweisen sich hierbei als ein Grundgerüst, das ermöglicht, um über Zusammenarbeit zu sprechen. Im Anschluss findet sich die teststatistische Überprüfung für das IfZ (4.2).

4.1 Qualitative Ergebnisse aus den Interviews

„Zusammenarbeit ist, wenn man gemeinsam Erfolg hat und Spaß gehabt hat.“ (E)

Die Interviewpartner beschreiben Zusammenarbeit als den Schlüssel für den Erfolg der Großorganisation, deren Förderung der Schmierstoff im Getriebe ist. Auf dieser Basis können gut fachliche Themen gelöst werden. Wichtig sind Fragen, wie Wissen geteilt und weitergegeben werden kann. Wenn das Ergebnis gut ist, wird zu wenig danach gefragt, wie das Ziel erreicht wurde. Die „Big Five“ der Zusammenarbeit und Koordinationsmechanismen werden als Basis erlebt, um über Zusammenarbeit zu sprechen (Tabelle 3); dies zeigen auch die Bewertungen nach Ausprägungsgrad und wünschenswerter Ausprägung. Lediglich bei „Überwachung der Performance“ verweigert ein/e Gesprächspartner/in das Rating.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Tabelle 3

Durchschnittliche Ausprägungen der „Big 5 und Koordinationsmechanismen“

Big 5 & Koordinationsmechanismen	Ist		Soll		N
	M	SD	M	SD	
Mentale Modelle	3.36	1.03	4.73	0.47	11
Gegenseitiges Vertrauen	3.45	0.93	4.36	0.50	11
Kommunikation	3.27	0.90	4.09	0.83	11
Gruppenführung	3.45	1.13	4.27	1.19	11
Überwachung der Performance	2.60	1.17	4.50	0.71	10
Verhaltensabsicherung	2.64	0.81	3.45	1.04	11
Adaptionsfähigkeit	3.45	1.13	4.55	0.82	11
Teamorientierung	3.55	0.69	4.45	.69	11

Note: 1 = überhaupt nicht vorhanden, 5 = sehr stark vorhanden

„Mentale Modelle“ werden mit einer Ausprägung von 4,73 als am bedeutsamsten betrachtet und werden in den Worten der Gesprächspartner als „gegenseitiges Verständnis“ bezeichnet. Die Kategorien „gegenseitige Überwachung der Performance“ und „Verhaltensabsicherung“ werden, wie im Folgenden beschrieben wird, vom Großteil der Gesprächspartner als unpassend erlebt und dementsprechend als „Verantwortung gegenüber dem Team“ zusammengefasst. Hieraus ergeben sich, wie beschrieben wird, für das IfZ 8 Kategorien (Tabelle 4): (1) Teamorientierung, (2) Gegenseitiges Verständnis, (3) Kommunikation, (4) Vertrauen, (5) Verantwortung gegenüber dem Team, (6) Gruppenführung, (7) Adaptionsfähigkeit und (8) Umfeld.

Offen Fragen sollen zur weiteren Reflektion dienen.

Bei der Analyse zeigt sich, dass es besonders wichtig ist, dass ein Team eine gewisse Balance erreicht und Spannungsfelder meistert. Wie z.B. Gruppenführung: Gruppe muss geführt werden vs. Gruppe zeigt Eigeninitiative. Die Meinungen unterscheiden sich

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

hierbei von den Gesprächsteilnehmern und Gesprächsteilnehmerinnen nach gewünschter Ausprägung von „am besten ist kein Führer“ bis „am besten ist eine Person, die die Gruppe führt“.

Für das IfZ fordern die Gesprächsteilnehmer und Gesprächsteilnehmerinnen eine schnelle bearbeitbare Checkliste und 1-2 offene Leitfragen:

Inwieweit sind wir mit unserer Zusammenarbeit da, wo wir sein könnten? (K)

Was würden wir als Team anders machen, wenn wir das gleiche Projekt noch mal machen würden? (A)

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Tabelle 4

Das IfZ – Vorschlag aus den qualitative Ergebnissen der Interviews

Kategorie	Spannungsfeld	Leitfragen
Teamorientierung	Ziele der einzelnen Funktionen vs. Teamziele	Geben wir nach außen hin ein geschlossenes Bild ab? Hat jeder seine Rolle gefunden? Um was geht's genau? Ziehen wir gemeinsam an einem Strang?
Gegenseitiges Verständnis	Rationalität & Sachlichkeit vs. Bauchgefühl & Intuition	Haben wir unsere gemeinsame Frequenz gefunden? Wie begründet mein Gegenüber sein Verhalten? Wie können wir uns unsere Perspektive gegenseitig erweitern?
Kommunikation	Einseitiger Informationstransfer vs. Offener Informationsaustausch	Reden wir miteinander statt übereinander? Wie teilen wir unser Wissen? Wie geben wir es weiter? Kommunizieren wir ausreichend bilateral, im Team und teamübergreifend?
Vertrauen	Vertrauen vs. Kontrolle	Inwieweit verlassen wir uns aufeinander?
Verantwortung gegenüber dem Team	Gesamtteamleistung vs. Einzelleistungen	Was brauchen wir, um das Produkt in den Vordergrund zu stellen? Bei was können wir uns gegenseitig unterstützen? Was war gut? Was können wir besser machen? Lernen wir aus unseren Fehlern? Bringt uns ein kollegiales Coaching weiter?
Gruppenführung	Gruppe muss geführt werden vs. Gruppe zeigt Eigeninitiative	Brauchen wir eine neutrale Sicht? Wie konsequent bleiben wir dran? Was heißt „besser werden“? Woran machen wir es fest?
Adaptionsfähigkeit	Flexibilität vs. Strategie	Haben wir neue Themen? Gibt's Veränderungen? Wofür stehen wir? Was ist unsere Vision?
Umfeld		Was könnte das Unternehmen machen, um das Team zu unterstützen? Brauchen wir mehr „Rückendeckung“? Wie geben wir unser Wissen weiter? Wie können Ergebnisse im System verankert werden?

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

4.1.1 Teamorientierung.

„Um den schmalen Grat zu finden, ist es Voraussetzung, dass man den anderen kennt. Dann weiß man, was die Ziele sind, dass man den anderen respektiert und dann gemeinsam diese Balance sucht zwischen einem Einzelziel und einem übergeordneten Ziel.“ (A)

„In unserem Gesellschaftssystem im Kontext und [...] wie wir erzogen worden sind, muss man einfach eine individualistische Grundtriebkraft akzeptieren, zulassen. Das ist auch eine wahnsinnig große Triebfeder, die so eine große Gruppe Alphanime hat glaube ich, ist nichts Negatives. Und aus dem sollten wir nicht versuchen so ein Club sozialistisch orientierter braver Bürger [zu] geben. Insofern lasst das ruhig die Tiger sein, die da unterwegs sind oder als die wir uns selber sehen.“ (C)

„Ich bin eigentlich schon dafür, dass man nach Außen hin aus der entsprechenden Gruppe, aus dem Führungskreis, versucht ein geschlossenes Bild abzugeben, weil ich sonst [eine] Angriffsfläche für 10000 Leute, die wir hier untendrunter haben, biete. Was grundsätzlich mal nicht gut ist. Ich muss mich aber trotzdem intern auseinandersetzen können, aber das nach Außen hin, schon im Sinne, „wir waren nicht immer einig, wir haben hart diskutiert, aber haben uns jetzt auf das und das geeinigt“ (K)

Die Gesprächspartnerinnen und -partner geben als den größten Erfolgsfaktor an, dass alle Teammitglieder einen Beitrag leisten können und übergreifend und auf Augenhöhe miteingebunden sind. Es findet ein Zusammenrücken statt. Jeder hat seine Rolle gefunden, nach außen wird ein geschlossenes Bild abgegeben. Das Team hält zusammen und möchte zusammen ein Problem lösen. Es wird nach einer gemeinsamen Aufgabeklä rung gesucht, nach einem gemeinsamen Ziel, nach dem Gesamtoptimum für das Unternehmen. (C) beschreibt dies z.B. als „so etwas wie eine „Yes-We-Can-Mentalität“. Ziele der Bereiche werden offen gelegt. Es wird nach dem besten Kompromiss gesucht, nach der besten Balance zwischen Bereichsziel und Teamziel. Bei dem man nach

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

(J) „gemeinsam an einem Strang“ ziehen kann bzw. laut (C) eine „individualistische Grundtriebkraft akzeptieren muss“.

4.1.2 Gegenseitiges Verständnis.

„Uns emotional und mental auszurichten und diese Dinge stärker wahrzunehmen und dafür zu sorgen, dass man erst Mal da die Frequenz gefunden hat, würde sicherlich vielen Sachergebnissen sehr stark zugute kommen.“ (D)

„Dass man eben, Personen mit denen man nicht jeden Tag zu tun hat, dass man die als Person, als Mensch kennenlernt ihre Rolle, ihre Verantwortung kennenlernt, dass man sie auch respektieren lernt und eben weiß, welche Ziele die betreffende Person verfolgen muss. Nicht die persönlichen Ziele, aber von ihrer Funktion her.“ (A)

„Für mich ist das sicherlich einer der wesentlichen Punkte, in meinen Worten beschrieben, ich muss wissen, was der andere macht, der muss wissen, wie er mich beeinflusst oder, wie ich ihn beeinflusse. Das muss klar sein. Das ist so das Thema Grundoffenheit, egal ob's Probleme oder Erfolge sind.“ (J)

Für den Aufbau eines gegenseitigen und gemeinsamen Verständnisses wird vor allem die Notwendigkeit eines Kennenlernens, der Aufbau einer Beziehung und Bindung untereinander beschrieben. Nach (A) bspw. darf dies jedoch „nicht in eine kollegiale Vertuschung führen, keine Kumpelhaftigkeit, wo man nicht mehr professionell irgendwelche Probleme ans Tageslicht bringen kann.“ Die gemeinsame „Frequenz“ (D) ermöglicht ein Hineinversetzen, das Kennen der verschiedenen Ziele und Aufgaben der jeweiligen Funktion und eine Erweiterung der eigenen Perspektive durch den anderen. Wissen ist genügend vorhanden. Es geht eher um die Frage, wie Wissen geteilt werden und zusammengearbeitet werden kann, wie die Perspektive erweitert werden kann. Dabei ist es wichtig, sich nicht nur rational und sachlich Themen zuzuwenden, sondern auch, Bauchgefühl und Intuition zuzulassen. (I) beschreibt seine Kollegen und Kolleginnen z.B.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

als „sehr sachlich klar orientiert“. Es gäbe sehr wenige, die auf „soft Faktoren oder die Big 5“ drauf schauen.

4.1.3 Kommunikation.

„Miteinander statt übereinander sprechen“ (A)

„Wie heißt es so schön, gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht akzeptiert, akzeptiert ist noch nicht gewollt und gewollt ist noch nicht umgesetzt.“ (D)

Bei der Kommunikation wird Wert auf einen offenen, klaren und angstfreien Austausch gelegt. Es sollte nach einem konstruktiven Dialog gesucht werden, bei dem wie es z.B. (D) umschreibt die „unterschiedliche Sichtweise [...] zu einer Diskussion führt [...] gemeinsam kritisch zu reflektieren“. Dabei sollte nicht nur über Probleme geredet werden. Es sollte hierarchiefrei diskutiert werden können, regelmäßig; ausreichend bilateral, im Team und teamübergreifend. Z.B. fordert (H), dass jeder sagen kann was er denkt. Wissen sollte geteilt und weitergegeben werden können. Es sollte die richtige Balance zwischen einseitigem Informationstransfer und gegenseitigem Informationsaustausch herrschen.

4.1.4 Vertrauen.

„Es hat so ein bisschen den Touch, wenn Männer über Vertrauen – dass sie das nie zugeben würden, die dann das auch offen ansprechen, aber in ihrem Inneren das als Weicheierei abtun. Das ist Gespräch der Softies [...]. Was rauskommt, wenn kein Vertrauen da ist, das erlebt man allerdings täglich. Wo kein Vertrauen da ist, ist Kontrolle.“ (D)

„Ich kann mich verlassen auf den anderen“ (F)

Die Gesprächspartnerinnen und -partner sehen ein sich Verlassen auf eine gewisse Grundstabilität im Team und, dass Interessen der Einzelnen vertreten werden, als wichtig

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

an. (G) z.B. verlässt sich darauf, dass er, wenn er mit seinen Kollegen im Raum sitzt, immer zu Recht mit Ihnen kommt. Wenn Wahrheiten offen angesprochen werden, muss man sich darauf verlassen können, dass das Team in der nächsten Sitzung wieder arbeitsfähig ist. Laut (D) ist Kontrolle erforderlich, da „zu viel Vertrauen [...] in Naivität über [geht].“

Darüber hinaus wird Kontrolle auch in Zusammenhang mit Gruppenführung genannt (4.1.6). Hauptaspekt ist die richtige Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen.

4.1.5 Verantwortung gegenüber dem Team.

Verhaltensabsicherung.

„Wenn Sie die Frage hochoffiziell in einer mittelgroßen Gruppe stellen würden, dann selbstverständlich, uns geht es nur um das Produkt. Egal wie, selbstverständlich machen wir das. De facto leisten wir uns jetzt schon wieder Kleinkriege über Lächerlichkeiten“ (C)

„Wie kriegen wir Menschen, die jetzt nicht ein intrinsisches Thema haben, im Sinne der Linienfunktion, dort in diesem Team, in eine Rolle rein?“ (H)

„Ich glaub, da geht jeder Einzelne noch an Grenzen ran, wo es sinnvoll wäre, sich früher zu melden. Wo es sicherlich gut wäre, um im Gesamtergebnis noch besser zu werden. Deutlich früher Signale zu senden, ohne - und vielleicht schwingt das ein Stück weit mit - und sag: damit zeig ich Schwäche, ich krieg meinen Job gerade nicht gemacht. Um Gottes Willen, was ist das für einer.“ (J)

Überlastungen anzusprechen und zuzugeben, gilt als Schwäche zeigen. Beispielsweise beschreibt (J), dass jeder Einzelne noch an Grenzen geht, bei denen es für das Gesamtergebnis besser wäre, „deutlich früher Signale zu senden, ohne, und vielleicht schwingt das ein Stück weit mit, Schwäche zu zeigen, ich krieg meinen Job gerade nicht gemacht“.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Die Gesprächspartner und -partnerinnen geben an, dass in den jeweiligen Teams durch klar definierte Funktionen und Rollen klare Verantwortlichkeiten herrschen, Linienaufgaben sind dominant.

Aufgrund dessen einigt sich die Skala Verhaltensabsicherung weniger.

Gemeinsame Überwachung der Performance.

„Das ist kein Thema. das ist eher ein Tabu, was ich vorhin angesprochen habe, was ich eben auch für wichtig halte, was aber mit unserem Selbstverständnis und unseren ungeschriebenen Regeln nicht kompatibel ist. Und wenn man das überwinden will, muss man ganz viel Energie und Zeit reinstecken. Und das findet nicht statt. Das ist kein Thema.“ (F)

„Ich wäre mit der Kategorie nicht einverstanden. Ich habe unsere Teams nicht so verstanden, dass wir hier einen Erziehungsauftrag haben, würde ich ablehnen. Das steht mir nicht zu. Dazu gibt es Vorgesetzte und ich sehe es nicht ein, deren Arbeit zu machen.“ (C)

„Oder Coaching könnte man auch sagen. Dass man sich gegenseitig Feedback gibt. Das war gut oder das könnte man anders machen. Oder in der Situation hätte ich etwas anderes erwartet. Ich glaube, dass es gute Ansätze gibt, eine Feedbackkultur aufzubauen, die aus meiner Sicht die Grundlage ist die Performance eines Teams kritisch zu hinterfragen, wo steht das Team eigentlich.“ (A)

Gegenseitige Überwachung der Performance wird von einem Teil der Gesprächsteilnehmer und -teilnehmerinnen als Tabu beschrieben; vom anderen Teil fällt der Begriff des gegenseitigen Coachings oder der kollegialen Beratung. Auf das Wort „Feedback“ reagieren die Gesprächsteilnehmer und Gesprächsteilnehmerinnen eher abwertend. (C) zum Beispiel sieht Feedback eher als Aufgabe der Vorgesetzten an. Einige berichten von einer allmählichen Entwicklung einer Feedbackkultur, bei der Fehler positiv konnotiert sein können, „im Sinne von, beinhaltet Ressourcen, beinhaltet Potential“ (F).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Als Voraussetzung dafür beschreiben die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen die Vorbildfunktion der Vorgesetzten und die konstruktive Kommunikation.

Aufgrund der widersprüchlichen Äußerungen werden beide Kategorien in „Verantwortung gegenüber dem Team“ zusammengefasst. Dabei wird vor allem das ausgewogene Verhältnis zwischen Einzelleistungen und Teamleistungen angesehen. Das Produkt sollte, im Vordergrund stehen. Es sollte möglich sein, sich gegenseitig zu unterstützen, sowie die Weiterentwicklung einer Feedbackkultur.

4.1.6 Gruppenführung.

„Wir haben einen Sprecher im Team. Und ein Sprecher ist nicht derjenige, der die Gesamtverantwortung hat. Deswegen sag ich, das ist eine geteilte Verantwortung, der Sprecher ist für mich so [...] der Mahner und Erinnerer. Ich würde eine geteilte Verantwortung sehen. Ich würde das Team in die Pflicht nehmen.“ (J)

„Schlechte Gruppen muss man führen. Gute Gruppen muss man nicht führen [...] Am besten gibt es einen Chef und lauter Gleichrangige, wie im Sozialismus.“ (B)

„Wie konsequent bleiben wir da dran, wie hart sind wir. Wo wird man da auch Wirksamkeit messen? Wenn wir Veränderung[en] machen, wo machen wir es fest, dass wir es tatsächlich verbessert haben? Da sind wir schon schlampig unterwegs in dem Sinne, das nehmen wir uns jetzt vor, das muss besser werden. Aber was heißt besser werden?“ (J)

Gruppenführung beschreiben viele Gesprächspartner und –partnerinnen als eine Führung, bei der alle Teammitglieder integriert und alle Seiten berücksichtigt werden. Die neutrale Sichtweise eines Moderators wird als wichtig eingestuft. (J) betont auch eine Form der Kontrolle, des „Wirksamkeit Messens“ der Gruppe. Jedoch gehen die Meinungen auseinander, ob eine gemeinsame Führung oder eine eher vertikale Führung stattfinden sollte. (B) fordert z.B. „einen Chef und lauter Gleichrangige, wie im Sozialismus“, für (I) funktioniert „alle gleichrangig“ nicht. Ohne Führung ist es sehr beliebig. Es sollte die

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Balance zwischen einer Gruppe, die sich führen lässt und einer Gruppe, die viel Eigeninitiative zeigt, gefunden werden. Es zeigt sich, dass die Meinungen variieren können und je nach Team der eine oder andere Führungsstil angebracht ist. Wichtig erscheint die gemeinsame Einigung im Team. (E) beschreibt das z.B. als „Klares manchmal so, manchmal so.“

4.1.7 Adaptionfähigkeit.

„Wir diskutieren eigentlich jedes Mal, haben wir neue Themen? Gibt's Veränderungen? Was ist passiert?“ (H)

„egal ob mir das passt oder nicht; die Welt verändert sich mittlerweile so schnell. Und ich muss mental damit umgehen können.“ (K)

Die Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer geben an, dass, wenn verlässliche Grundfunktionen vorhanden sind, auch vermehrt Dinge, die sich verändern, Berücksichtigung finden können. Dabei sollte hinterfragt werden, ob die Vorgehensweisen die richtigen sind. Weiter sollte eine Bereitschaft da sein, Veränderungen zuzulassen. Ein roter Faden ist dabei wichtig. Es sollten lang angelegte Gedanken, eine Meta-Perspektive vorhanden sein, die aber auch immer wieder eine schnelle Anpassung ermöglicht. (K) beschreibt das z.B. eher als Unternehmensaufgabe: „Wofür stehen wir eigentlich? Was ist unsere Vision? Und wie schaffen wir es auch die nächsten 7 Jahre, egal wie viele Vorstandsvorsitzende oder sonstige Top Manager wir dazwischen haben.[...] Und springen wir dann doch wieder den Wettbewerbern hinterher?“ (D) meint dass „man so eine Kombination von beidem braucht. Man bräuchte so ein paar strategische Grundlinien, die [...] unabhängig vom Tagesgeschäft [gelten]. Mit der Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen, sich anzupassen, Kurse auch zu ändern.“ Als Hauptaspekt wird das Spannungsfeld zwischen einer lang anhaltenden Vision und Strategie und einer Anpassungsfähigkeit an die Umgebung betont.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

4.1.8 Umfeld.

„Das [sind] weitestgehend Themen der Zusammenarbeit, der Atmosphäre, des miteinander Umgehens. Ja das ist schwierig in so einem Laden. Das haben Sie selber sicherlich auch schon festgestellt. Wo auch jeder unter einem gewissen Druck steht - Erfolgsdruck, jeder will glänzen, Schwächen sind verpönt, tabu. Ich sag mal in diesem Hamsterkäfig ist halt jeder drin“ (F)

„So lange wir an der Kultur nichts ändern, können wir gerne über Zusammenarbeits-Modelle diskutieren. Das wird nicht mehr besser. Eigentlich zwingen uns verschiedene Führungskräfte mehr zu einem Silo-Gedanken als zu Offenheit. Das aktuelle Zusammenarbeitsmodell will eigentlich Offenheit und kein[en] Silo-Gedanken [...] Wenn ich eine offene Kultur hab, die Level-Skipping und kritische Statements zulässt und Transparenz zulässt, kann ich ein anderes Zusammenarbeitsmodell fahren, wie wenn es die Kultur nicht gibt.“ (B)

„Wie verankert man die Erkenntnisse im System?“ (I)

Die Gesprächspartnerinnen und -partner betonen die Abhängigkeit des Umfeldes, personenbezogen und kulturell. Von Vorgesetzten wird dabei erwartet sowohl Rückendeckung zu geben als auch Impulse für Veränderungen; Offenheit und Transparenz zu geben. (F) beschreibt z.B. dass dies „von oben getriggert und gewollt sein [muss], weil das können sie nicht beliebig von unten aufbrechen. [...] Das geht nur Top Down. [...] das ist ja letzten Endes Kultur.“ Aus Sicht der Teams, stellt sich somit die Frage, was das Unternehmen machen könnte, um das Team zu unterstützen. Es geht darum, wie Wissen weitergegeben, und wie Ergebnisse im System verankert werden können. (C) beschreibt z.B. die durch die Zusammenarbeit entstandene Offenheit. Sie ist „deutlich höher wie vor einigen Jahren, die Frage ist, was mach ich mit der Offenheit? Das ist eigentlich die Fragestellung. Da wird schon durchaus nicht nur an die Lösung des Problems gedacht.“ (C)

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

4.1.9 Reflexivität

„Persönlich für mich, versuch ich das regelmäßig zu machen. Im Büro habe ich da keine Zeit dafür“ (E)

„Das tun wir gezielt sogar, einige Male im Jahr. Ich kenne auch Gremien, wo es am Ende von jeder Sitzung gemacht wird. Aber das ist nicht die Regel. Wir tun es wahrscheinlich noch nicht häufig genug“ (D)

Die Gesprächspartner und -partnerinnen bewerten die Bedeutung der Reflexivität stark. Für (K) ist es z.B. wichtig, sich „nicht ganz so häufig, dafür länger und intensiver und außerhalb vom Unternehmen, am besten im Funkloch [zu] treffen. Sobald die Nähe hier gegeben ist, kann man sich ja hiervon nicht mehr frei sprechen.“ Darüberhinaus scheint Reflexivität nicht genügend institutionalisiert zu sein. Als wichtigste Voraussetzung zeichnet sich dabei auch genügend zu Verfügung stehende Zeit ab (siehe auch 4.1.11 und 5.).

4.1.10 Gruppenfeedback.

„Ich finde es grundsätzlich gut, dass man ein Framework hat [...] als Orientierungsgröße. Die müssen eigentlich auch leben, die kann man adaptieren über die Zeit. Mit diesen Inputs, die Sie jetzt bekommen ist es gut, dass Sie die wieder anfassen. Ich bin überzeugt, dass muss auch dynamisch sein [...]“ (H)

„Ich glaub, dass es gut wäre, ein Instrument zu haben, das einen zwingt über Instrumentalisierung sich mit der Zusammenarbeit zu beschäftigen. Weil wir alle in einer Welt leben, wo es so viele Was-Fragen und Was-Probleme und Was-Herausforderungen gibt, dass man sich da sehr schnell auf die stürzt und sagt, jetzt lass uns das machen. Und aus dem Grund, weil unser oberster Chef [...] auch eher ein was-orientierter Mensch ist.“ (E)

Grundsätzlich befürworten die Gesprächsteilnehmer und -teilnehmerinnen die Idee eines Selbstevaluationsbogens und das damit mögliche verknüpfte Feedback, (A) betont

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

den konkreten Anwendungsfall, dass es letztendlich ums „Auto bauen geht“. Er / sie fordert keinen sklavisch auszufüllenden Fragebogen, sondern eine Art Kriterien-Liste, die einen Stoß in die richtige Richtung geben kann. Demnach soll das „Instrument für Zusammenarbeit“ Austausch im Team fördern.

4.1.11 Was stört den Erfolg?

„All denen, [die] die jetzt nicht im Anlauf stehen, behaupte ich, die erreichen kein volles Potential. Weil kein Ziel da ist.“ (B)

„Ich brauch die ganze Hierarchie und Gedöns nur, wenn ich mich auf mein System nicht verlassen kann.“ (B)

„Es gibt hochrangige Besprechungen, wo kein einziger die Frage stellt, was müssen wir ändern, damit so was nicht mehr passiert, sondern, was müssen wir tun, damit wir das jetzt gerade um die Ecke bringen oder hinbekommen.“ (C)

„Wir sind alle so unter Strom, wir leben alle mittlerweile in einer Komplexität, die der Einzelne, glaub ich, nicht mehr beherrscht.“ (E)

„Was den Erfolg stört, ist wenn keiner dabei ist, der die echten Zusammenarbeits-Themen rauskitzelt. [...] wenn die Nachbohrfrage fehlt, dann führt's zu einer Störung, dessen, dass wir im Arbeitsalltag nicht die 100% oder die Topperformance im Gesamtteam erreichen.“ (J)

"In jeder Besprechung spielen manchmal ganz offensichtlich, manchmal auch auf sehr subtiler Weise Dinge mit, die zumindest hinderlich sind, den bestmöglichen Besprechungserfolg zu holen. Es gibt ja auch die Phänomene, und da wird's ja richtig schräg, häufig schon beim Rausgehen aus der Besprechung auf dem Flur in den informellen Kleingesprächen deutlich heraushört, was von bestimmten Entscheidungen oder von bestimmten Commitments, die man 10min vorher und alle haben genickt, getroffen hat, was dann von den wirklich zu halten ist." (D)

Einige Gesprächspartnerinnen und -partner sehen den Erfolg erschwert, wenn die Zusammenarbeit auf einem zu fachlichen Niveau stattfindet. (E) umschrieb dies z.B. als

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

„Verfachlichung“. Bei Problemen erleben Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer, dass zu sehr einer kurzfristigen Problembhebung Aufmerksamkeit geschenkt wird, anstatt nachhaltig nach den Ursachen des Problems zu suchen. Hinsichtlich der Verantwortungsübernahme stört den Erfolg, wenn normale Verantwortungsübernahme nicht selbstverständlich ist, bzw. mangelndes Commitment. Bei der Kommunikation stört, wenn zu oft über dieselben Themen geredet wird, und wie beispielsweise (F) fordert, „nicht nur zu predigen und theoretisch drüber zu sprechen“. Bei der Verantwortungsübernahme, fordert (E) z.B. dass durch die Linienfunktion weniger Involvierte besser integriert werden sollten.

Das Umfeld ist geprägt von einer hohen Komplexität, die der oder die Einzelne nicht mehr beherrschen kann. Es besteht die Gefahr, dass Aussagen von Vorgesetzten „Silo-Gedanken“ fördern und Themen in Schwierigkeit bringen, statt Offenheit, Transparenz und level-skipping zu fördern. Vereinzelt finden Schuldzuschreibungen statt und eine zu starke externe Attribuierung. (C) umschreibt das als einen „gefühlten Vertrauensverlust in das eigene Unternehmen, in die eigene Leistungsfähigkeit“. Ziele werden als wichtig angesehen. Vor allem, wie mit den Zielen umgegangen wird, und was die nächsten Schritte sind. Teams, die nicht im Anlauf stehen, fehlt ein klares Ziel. Teilweise fehlen Hauptarbeitsaspekte, das Produkt ist nicht im Vordergrund. Rein formell gibt es Schwierigkeiten mit der Anwesenheit, Termin-Verschiebungen und Verspätungen. Fast alle Gesprächsteilnehmer und Gesprächsteilnehmerinnen berichten von zu wenig Zeit.

4.1.2 Schlussfolgerung für quantitative Ergebnisse

Aus den Interviews ergibt sich eine Anpassung der Fragestellung 4, der Items Gemeinsame Performanceüberwachung und Verhaltensabsicherung.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Faktoren der „Big Five der Zusammenarbeit“?

- (H1) Gruppenführung korreliert mit Verantwortung gegenüber der Gruppe
- (H2) Gegenseitiges Verständnis korreliert mit Verantwortung gegenüber der Gruppe
- (H3) Verantwortung gegenüber der Gruppe korreliert mit Adaptionfähigkeit
- (H4) Gegenseitiges Verständnis korreliert mit Adaptionfähigkeit
- (H5) Teamorientierung korreliert mit Verantwortung gegenüber der Gruppe

4.2 Quantitative Ergebnisse aus dem Vorschlag des IfZ

Insgesamt beteiligen sich 41 Top Manager aus 8 verschiedenen Teams. Insgesamt 5 Anlaufteams ($N = 29$) und drei übergreifende Teams ($N = 12$). Ein Team (F) forderte die Ergebnisse ein und gab ein sehr positives Feedback. „Jeder war sehr begeistert. Das Management Team hat eindeutig abgestimmt, dass es dem Team hilft und man klar erkennen kann, was man noch verbessern muss. Es wurde sogar darüber gesprochen, dass sie es für andere Projekte und Funktionen verwenden wollen.“ (personal communication, 8. März, 2012). Bei zwei Teams beteiligte sich nur der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin ($N = 1$). Vier Teams beteiligten sich, teilweise aus zeitlichen Gründen, nicht.

30 Top Manager (73,2 %) können sich vorstellen das IfZ zu verwenden, 8 (19,5 %) nicht und 3 (7,3%) enthalten sich.

Bei der Dateneingabe wurden die Items Kommunikation, Teamorientierung und Gruppenführung umcodiert. Die Skalen werden teststatistisch überprüft. Im Anschluss erfolgt die Überprüfung der Zusammenhänge nach Kendalls Tau, eine Hauptkomponentenanalyse und eine Regressionsanalyse. Kendalls Tau ist ein non-parametrisches Korrelationsverfahren, das sich besonders für die Beschreibung von kleinen Stichproben und engen Rangbindungen (Field, 2009).

In Tabelle 5 wird die Explorative Statistik für das IfZ teamübergreifend dargestellt.

Teamorientierung ($M = 2.20$, $SD = .93$, $Schiefe = .77$). Eine hohe Ausprägung bedeutet, dass Ziele der einzelnen Funktion vorherrschen, eine niedrige Ausprägung, dass Teamziele vorherrschen.

Verständnis ($M = 2.66$, $SD = .91$, $Schiefe = .13$). Eine hohe Ausprägung bedeutet, dass Bauchgefühl & Intuition im Team im Vordergrund steht, eine niedrige Ausprägung, dass Rationalität und Sachlichkeit im Vordergrund steht.

Kommunikation ($M = 1.68$, $SD = .69$, $Schiefe = .99$). Eine niedrige Ausprägung bedeutet gegenseitigen Informationsaustausch, eine hohe Ausprägung einseitiger Informationstransfer.

Vertrauen ($M = 2.07$, $SD = .96$, $Schiefe = 1.00$). Bei hohen Werten steht im Team Kontrolle im Vordergrund, bei niedrigen Werten Vertrauen.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Verantwortung ($M = 2.17$, $SD = .95$, $Schiefe = 1.13$). Die Gesamtteamleistung ist bei niedrigen Werten im Vordergrund, Einzelleistungen bei hohen Werten.

Gruppenführung ($M = 2.54$, $SD = 1.16$, $Schiefe = .21$). Bei einer hohen Ausprägung geben die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an, dass die Gruppe geführt werden muss, bei einer niedrigen Ausprägung zeigt die Gruppe Eigeninitiative.

Adaptionsfähigkeit ($M = 2.90$, $SD = .86$, $Schiefe = .44$). Eine niedrige Ausprägung bedeutet das Vorherrschen von Flexibilität, eine hohe Ausprägung betont die Strategie.

Tabelle 5

Explorative Statistik IfZ (N=41)

Abhängige Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Bereinigte Schiefe</i>	<i>r_{it}</i>
Teamorientierung Teamziele (1) vs. Ziele der einzelnen Funktion (5)	2.20	.93	.77	.90	.34
Verständnis Rationalität (1) vs. Bauchgefühl (5)	2.66	.91	.13	.07	.27
Kommunikation Informationsaustausch (1) vs. Informationstransfer (5)	1.68	.69	.99	.41	.40
Vertrauen Vertrauen (1) vs. Kontrolle (5)	2.07	.96	1.00	.69	.36
Verantwortung Gesamtleistung (1) vs. Einzelleistung (5)	2.17	.95	1.13	1.11	.62
Gruppenführung Gruppe zeigt Eigeninitiative (1) vs. Gruppe muss geführt werden (5)	2.54	1.16	.21	.03	.49
Adaptionsfähigkeit Flexibilität (1) vs. Strategie (5)	2.9	.86	.44	.24	.21

Note. r_{it} = korrigierte-Item-Skala-Korrelation, Trennschärfe

Die Varianzen sind bei allen Variablen zwischen den verschiedenen Teams homogen; bei Teamorientierung, $F(5, 33) = 1.61$, $p > .05$, bei Verständnis, $F(5, 33) = 1.77$,

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

$p > .05$, bei Kommunikation, $F(5, 33) = .95$, $p > .05$, bei Vertrauen, $F(5, 33) = 1.16$, $p > .05$, bei Verantwortung, $F(5, 33) = 2.30$, $p > .05$, bei Gruppenführung $F(5, 33) = 1.40$, $p > .05$ und bei Adaptionfähigkeit $F(5, 33) = 2.20$, $p > .05$. Es gibt einen Trend ungleicher Varianzen ($p < .10$) bei Verantwortung und Adaptionfähigkeit.

Auch zwischen den im Anlauf stehenden und den übergreifenden Teams sind die Varianzen homogen; bei Teamorientierung, $F(1, 39) = .02$, $p > .05$, bei Verständnis, $F(1, 39) = 1.87$, $p > .05$, bei Kommunikation, $F(1, 39) = 1.22$, $p > .05$, bei Vertrauen, $F(1, 39) = .56$, $p > .05$, bei Verantwortung, $F(1, 39) = .00$, $p > .05$, bei Gruppenführung $F(1, 39) = .00$, $p > .05$ und bei Adaptionfähigkeit $F(1, 39) = 1.30$, $p > .05$.

Die Interkorrelationen nach Kendalls Tau (τ) werden in Tabelle 6 dargestellt. Verantwortung gegenüber der Gruppe hat einen signifikanten Einfluss auf Vertrauen ($\tau = .40$, $p < .001$), Kommunikation ($\tau = .40$, $p < .001$), Teamorientierung ($\tau = .42$, $p < .001$), und Gruppenführung ($\tau = -.44$, $p < .001$). Teamorientierung korreliert signifikant zu Kommunikation ($\tau = .31$, $p < .05$) und Gruppenführung ($\tau = .35$, $p < .05$). Kommunikation hängt signifikant mit Vertrauen zusammen ($\tau = .32$, $p < .05$).

Tabelle 6

Interkorrelationen nach Kendalls Tau, τ ($N=41$)

	Teamorientierung	Gegenseitiges Verständnis	Kommunikation	Vertrauen	Verantwortung gegenüber Gruppe	Gruppenführung	Adaptionfähigkeit
Teamorientierung	1	-.07	.31*	.20	.42**	.35*	.12
Gegenseitiges Verständnis	101	1	.17	.19	.22	.14	.11
Kommunikation	101	101	1	.32*	.40**	.16	.50
Vertrauen	101	101	101	1	.40**	.17	.10
Verantwortung gegenüber Gruppe	101	101	101	101	1	.44**	.18
Gruppenführung	101	101	101	101	101	1	.19
Adaptionfähigkeit	101	101	101	101	101	101	1

Note: * $\tau < .05$, ** $\tau < .01$

Eine Hauptkomponentenanalyse (PCA) wird mit den 7 Items mit orthogonaler Rotation (varimax) durchgeführt. Der Kaiser-Mery-Olkin verifiziert die Sampling Größe für die Analyse, KMO = .69 („gut“). Alle KMO Werte für die einzelnen Items sind > .53 und damit über dem Limit von .5 (Field, 2009). Der Bartlett-Test auf Sphärizität $\chi^2 (21) = 47.08, p < .01$ indiziert, dass die Korrelationen zwischen den Items groß genug sind für die PCA. Eine Analyse wird durchgeführt, um die anfänglichen Eigenwerte für jede Komponente der Daten zu bestimmen. Zwei Komponenten haben einen Eigenwert über Kaiser's Kriterium 1 und erklären zusammen 54,18% der Varianz. Anhand des Screeplots lassen sich 2 Komponenten rechtfertigen. Tabelle 7 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation. Faktor 1 besitzt eine Reliabilität nach Cronbach's Alpha von .71, Faktor 2 eine Reliabilität von .47.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Tabelle 7

Hauptkomponentenanalyse (N=33)

Item	Rotierte Faktorladungen	
	Faktor 1	Faktor 2
Teamorientierung	.84	
Teamziele (1) vs. Ziele der einzelnen Funktion (5)		
Kommunikation	.55	
Informationsaustausch (1) vs. Informationstransfer (5)		
Verantwortung	.77	
Gesamtleistung (1) vs. Einzelleistung (5)		
Gruppenführung	.72	
Gruppe zeigt Eigeninitiative (1) vs. Gruppe muss geführt werden (5)		
Verständnis		.71
Rationalität (1) vs. Bauchgefühl (5)		
Adaptionsfähigkeit		.71
Flexibilität (1) vs. Strategie (5)		
Vertrauen		.60
Vertrauen (1) vs. Kontrolle (5)		
Eigenwerte	2.45	1.34
% der Varianz	34.97	19.20
Cronbach's Alpha	.71	.47

Zur Überprüfung der Skalen wird eine multiple Regressionsanalyse mit dem Vorstandsrating „Zusammenarbeit“ ($M = 4.22$; $SD = .91$) durchgeführt (Tabelle 8). Die Kollinearität ist nicht verletzt. Der multiple Korrelationskoeffizient Vertrauen hat einen signifikanten Einfluss auf das Vorstandsrating „Zusammenarbeit“. Allerdings sind die Daten nicht normalverteilt. Durch eine Z-Transformation (Bereinigung) der Daten (Vgl., Bortz & Schuster, 2010; Field, 2009) kann festgestellt werden, wie stark die Verteilung

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

von einer Normalverteilung abweicht. Der Flächenanteil der z-Transformation ist größer als 5%, somit entscheidet der Test progressiv, es ist mit mehr signifikanten Ergebnissen zu rechnen. Durch eine Bereinigung der Daten kann robust getestet werden, d.h. das Signifikanzniveau von 5% wird nicht verletzt und der Test kann angewendet werden (vgl. Bortz & Schuster, 2010). Bei $N = 33$ zeigen die multiplen Korrelationskoeffizienten Vertrauen ($\beta = -.59, p < .01$) und Verantwortung ($\beta = .50, p < .05$) einen signifikanten Einfluss auf das Vorstandsrating „Zusammenarbeit“. Inhaltlich kann jedoch eine Bereinigung der Daten nicht zufriedenstellend begründet werden. Sofern die Modellprüfung mittels multipler linearer Regression unter der Einschlussmethode mit $N = 41$ durchgeführt wird (Tabelle 8), kann ein signifikanter Prädiktor (Vertrauen) mit Erklärungswert beobachtet werden.

Tabelle 8

Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse zur Vorhersage des Vorstandsrating „Zusammenarbeit“ aus dem IfZ (N=41).

UV	R	R ²	R ² adjusted	F	β
Teamorientierung	.52	.27	.11	1.74	.23
Kommunikation					.06
Verantwortung					.19
Gruppenführung					.08
Verständnis					-.04
Adaptionsfähigkeit					.18
Vertrauen					-.38*

*Note: *p < .05*

5. Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Studie war die Konstruktion und Validierung des Instrumentes für Zusammenarbeit (IfZ), einem Selbstevaluationsbogen für Zusammenarbeit von Top Management Teams in der Automobilindustrie. Mit einem sequentiellen explorativen Ansatz wurde untersucht, ob die „Big Five“ der Zusammenarbeit und deren Koordinationsmechanismen (Salas et al., 2005) eine Möglichkeit darstellen, den Erfolg von Top Management Teams zu sichern. Aus den theoretischen Vorannahmen und den Ergebnissen aus Interviews, wurde ein erster Entwurf für das IfZ konstruiert und Top Management Teams rückgemeldet. In Folge wurde eine teststatistische Überprüfung durchgeführt.

Das Ziel der Studie war, den Forschungsgegenstand so anwendungsbezogen wie möglich darzustellen und den Anforderungen von Top Management Teams in der Automobilindustrie gerecht zu werden. Jedoch ist die Gruppenforschung der letzten Jahre vor allem von einer linearen Denkweise geprägt, die dem IPO-Modell entspricht (Illgen et al., 2005). Die Weiterentwicklung hin zu dem IMOI-Modell, einer zyklischeren Betrachtungsweise, entspricht mehr den komplexer werdenden Anforderungen, welchen Teams in der Praxis, bei komplexen Produkten wie Automobile, ausgesetzt sind (vgl. Ilgen et al., 2005; Gerwin & Moffat, 1997; Kazanjian et al., 2000). Top Management Teams bestimmen dabei über den Erfolg oder Misserfolg ganzer Organisationen, und in der Automobilindustrie über ganzen Volkswirtschaften (Ilgen et al., 2005; Gerwin & Moffat, 1997; Kazanjian et al., 2000; Carpenter et al., 2004; Hambrick & Mason, 1984; Zaccaro et al., 2001). Teams sollten als komplexe, dynamische Systeme, die in noch größeren systemischen Kontexten bestehen betrachtet werden (Illgen et al., 2005). In der empirischen Erforschung von Teams gibt es einen Mangel an Felduntersuchungen (Salas et al., 2008; Salas & Wildman, 2009; MacCurtain et al., 2010). Ebenfalls wird der besonderen Bedeutung von Top Management Teams in der Forschung bisher nur wenig Rechnung getragen (MacCurtain et al., 2010). Es wird eine Beschreibung und Funktionsanalyse unter Alltagsbedingungen; also die Berücksichtigung des systemischen Kontextes einer Organisation und interne Ressourcen, wie Kultur und Klima (vgl. Mueller, 1994, Kubinger, 2009; Rosenstiel & Frey, 2010) benötigt. Konkret erforderte dies eine Integration von qualitativen und quantitativen Methoden, wie es den sequentiellen

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

explorativen Ansatz (vgl. Gelo et al., 2008) entspricht. *Mixed-Method*-Ansätze wurden in der Gruppenforschung bisher nur sehr selten verwendet. Salas et al. (2005) bieten mit den „Big Five der Zusammenarbeit“ ein Grundgerüst an, welches Erfolg von Teams in der Praxis sicherstellen soll.

Interviews zeigen, dass die „Big Five der Zusammenarbeit“ und deren Koordinationsmechanismen eine Basis liefern, um mit Vertretern und Vertreterinnen aus dem Top Management der Automobilindustrie über Zusammenarbeit zu sprechen. Zusammenarbeit wird dabei als der Schlüssel für Erfolg angesehen. Jedoch werden die Komponenten der „Big Five“, *Verhaltensabsicherung* und *Überwachung der Performance* von den Gesprächspartnern und -partnerinnen als unpassend erlebt, und als *Verantwortung gegenüber dem Team* zusammengestellt. Zusätzlich betonen sie die Rolle des *Umfeldes* und der Kultur.

Gemeinsame Mentale Modelle werden in den Interviews in einer Ratingskala als am bedeutendsten bewertet (4,73), dicht gefolgt von Überwachung der Performance, Adaptionfähigkeit und Teamorientierung (je 4,5). In den Worten der Gesprächspartner und -partnerinnen werden *mentale Modelle* als *gegenseitiges Verständnis* bezeichnet. Die wünschenswerte Ausprägung der „Big Five“ wird bei den Ratings im Schnitt um 1 höher angegeben, als die tatsächliche (eingeschätzte) Ausprägung. Die Ausprägungen der „Big Five“ der Zusammenarbeit und deren Koordinationsmechanismen geben nach Einschätzung der Gesprächspartner und -partnerinnen über das Potential eines Teams Auskunft.

In den Interviews wird von den Gesprächspartnern und -partnerinnen oft als Erfolgsgeheimnis angegeben, wenn sich ein Team zwischen Spannungen, konkurrierenden Zielen und Interessen, auf eine Balance einigen oder finden kann. Diese bipolare Verankerung findet sich auch beim Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T, Kauffeld, 2001). Jedoch entspricht der F-A-T nicht den spezifischen Anforderungen von Top Management Teams in der Automobilindustrie, sondern eher allgemein von Teams. Für die Anwendung, eines Selbstevaluationsbogens für Zusammenarbeit von Top Management Teams in der Automobilindustrie, sind insbesondere die ökologische Validität, Ökonomie und Nützlichkeit von besonderer Bedeutung, sodass eine schnelle Bearbeitung ermöglicht werden kann.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Aus den Gesprächen und den theoretischen Vorannahmen ergeben sich für das IfZ acht für erfolgreiche Zusammenarbeit wichtige Kategorien: (1) Teamorientierung, (2) gegenseitiges Verständnis, (3) Kommunikation, (4) Vertrauen, (5) Verantwortung gegenüber dem Team, (6) Gruppenführung, (7) Adaptionsfähigkeit und (8) Umfeld. Relevant hinsichtlich der Fragestellung ist zusätzlich (9) was stört den Erfolg, (10) Reflexivität und (11) Feedback.

Die sich ergebenden Komponenten aus den Gesprächen werden im Folgenden mit den theoretischen Vorannahmen diskutiert und, zusammen mit den Ergebnissen aus der Rückmeldung, Möglichkeiten für Teamentwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet:

(1) Teamorientierung wird als größter Erfolgsfaktor angegeben. Alle Teammitglieder können einen Beitrag leisten und sind auf Augenhöhe, Bereichsübergreifend miteingebunden. Als Spannungsfeld kristallisiert sich die „richtige“ Balance zwischen Zielen der einzelnen Funktion aus den Bereichen, und Teamzielen heraus. In Bezug zu den theoretischen Vorannahmen könnte eine stärkere Wertschätzung der Perspektiven-Vielfalt stattfinden (vgl. Salas et al., 2005). Laut dem IfZ besteht ein Trend Richtung Teamziele (2.20). Driskell, Salas, & Hughes (2010), zeigen dass kollektive Orientierung in Teams, Teamleistung voraussagen kann. Aus den Gesprächen lässt sich jedoch zudem schließen, dass Ziele der einzelnen Funktion nicht vernachlässigt werden sollten.

(2) Gegenseitiges Verständnis wird als gemeinsame Frequenz bezeichnet. Dabei erscheint es wichtig, nicht nur rational und sachlich zu sein, sondern auch Bauchgefühl und Intuition zuzulassen. Bei der Rückmeldung wird angegeben, dass fast eine Balance (2.66) besteht. Als nächster Schritt sollte die unterschiedliche Verteilung von Wissensstrukturen beachtet werden wie z.B. De Church und Mesmer-Magnus (2010) in einer Meta-Analyse gezeigt haben.

(3) Bei der Kommunikation ist ein offener, angstfreier Austausch wichtig. Hier ist es v.a. von Bedeutung, dass im Team ausreichend bilateral, im Team und teamübergreifend diskutiert wird. Nachholbedarf scheint im Einhalten von Entscheidungen zu sein, die kommuniziert werden, sodass kein Vertrauensverlust stattfindet und Leistung (vgl. u.a. Brodbeck, 2001; Keller, 2001) und Stimmung (vgl. u.a. Bartel & Saavedra, 2000; Lehmann-Willenbrock et al., 2011) unterstützt werden. Nach dem IfZ wird zu wenig Wert auf einen Informationstransfer gelegt (1.66), das reine Aufnehmen von Wissen.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

(4) Für ein erfolgreiches Team ist es wichtig, dass sich die Teammitglieder aufeinander verlassen können und sich vertrauen. Es erscheint wichtig, dass die richtige Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle gefunden wird. Konkurrierend zu Vertrauen sind subversive Ziele (z.B. Karriereabsichten) von Einzelnen (vgl. Salas et al., 2005). Auch könnte, wie durch das IfZ und den Gesprächen deutlich wird (2.07), versucht werden Dinge messbar, also kontrollierbar zu machen. De Jong und Dirks (2012) zeigen, dass die unterschiedliche Verteilung von Vertrauen in einer Gruppe berücksichtigt werden sollte, und dass eine gleichmäßige Verteilung angestrebt werden sollte.

(5) Bei der Verantwortung gegenüber dem Team ist, nach den qualitativen Ergebnissen, vor allem das ausgewogene Verhältnis zwischen Einzelleistungen und Teamleistungen wichtig. Es gilt als Tabu, Überlastungen oder Schwäche zu zeigen. Eine gegenseitige Unterstützung im Sinne der Überwachung der Performance könnte ein nächster Schritt darstellen (vgl. Salas et al., 2005). Verbales Feedback oder Coaching wird als Aufgabe von Vorgesetzten angesehen und scheint nur vereinzelt stattzufinden. Auch dies könnte weiter gefördert werden. Handlungsunterstützungen und das Übernehmen von Aufgaben liegen eher in den Funktionen der einzelnen Bereiche. Nach dem IfZ liegt ein Trend Richtung Gesamtleistung (2.17), Einzelleistungen sollten nicht vernachlässigt werden. In der Forschung finden sich keine Studien, die Verantwortung gegenüber dem Team empirisch überprüfen.

(6) Die Meinungen zu Gruppenführung variieren sehr. Es wird als wichtig angesehen, dass ein Gleichgewicht herrscht, zwischen Eigeninitiative der Gruppe und, dass die Gruppe geführt werden muss. Das System Organisation schreibt eine Person, die führt, vor. Im Sinne der Zusammenarbeit ist vor allem personenzentrierte Zusammenarbeit zu fördern (vgl. Burke et al., 2006). Laut dem IfZ liegt ein Trend vor, dass die Gruppe Eigeninitiative zeigt (2.54), jedoch schreibt das System Organisation eine Gruppenführerin oder einen Gruppenführer vor. De Hoogh und Hartog (2008) betonen Unterschieden zwischen Führung in Profit- oder Non-Profit Sektoren (siehe (8)). Es könnte eine weitere Differenzierung und des Anforderungsprofils zwischen Gruppenführung und Führung in der Organisation untersucht werden.

(7) Bei der Adaptionfähigkeit wird als Hauptaspekt das Spannungsfeld zwischen einer lang anhaltenden Vision und Strategie und einer Anpassungsfähigkeit an die Umgebung betont. Zum einen sollten internen und externen Veränderungen

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

wahrgenommen werden und Verbesserungsmöglichkeiten und Innovation bei routinierten Abläufen identifiziert werden (vgl. Pulakos et al., 2000). Zum anderen sollte eine überdauernde, vorstandsunabhängige Visionen gefördert werden. Nach dem IfZ besteht fast eine Balance (2.9).

(8) Als eine sehr wichtige Komponente wird das Umfeld erachtet. Als Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit wird die Unternehmenskultur genannt (vgl. Rosenstiel & Frey, 2010). Hier zeigt vor allem der qualitative Ansatz seine Stärke. Es stellt sich die Frage, was mit der neu entstandenen Offenheit geschieht. Es wird gefordert, dass Top-Down vorgegeben wird, wie transparent und offen zusammen gearbeitet werden soll. Die Möglichkeit, dass selber etwas verändert werden kann, wird von keinem Gesprächsteilnehmenden gesehen. Hier scheint sich vor allem die hierarchische Struktur des Unternehmens abzubilden. Ebenfalls De Hoogh und Den Hartog (2008) betonen die Berücksichtigung und Integration des organisationalen Kontextes in der Forschung. Sie zeigen empirisch, dass CEOs im non-Profit-Sektor verglichen mit CEOs im Profit-Sektor höher in sozialer Verantwortung, interner Verpflichtungen oder Verantwortung und kollegialer Anteilnahme scoren. Ebenso kann angenommen werden, dass Anstrengungen hinsichtlich der *Corporate Social Responsibility* (unternehmerische Gesellschaftsverantwortung) letztendlich zu einer Verbesserung der Teamleistung führen (siehe Lin, Baruch, & Shih, 2012). Dahingehend könnte untersucht werden, ob bzw. welchen Einfluss mehrere Top Management Teams auf die *Corporate Social Responsibility* haben.

(9) Hinderlich für Erfolg wird angegeben, wenn eine „Verfachlichung“ der Zusammenarbeit stattfindet, bei einer kurzfristigem Problembehebung statt Ursachenklärung, wenn Verantwortungsübernahme nicht selbstverständlich ist, wenn das Produkt nicht im Vordergrund steht, eine mangelnde Zielvereinbarung des Teams, rein formelle Schwierigkeiten (Zeit, Anwesenheit), wenn Kommuniziertes nicht in die Tat umgesetzt wird, wenn keine Rückendeckung von Vorgesetzten vorhanden ist, und wenn die Organisationskultur Zusammenarbeits-Themen nicht fördert.

(10) Der Reflexivität wird auch in den Interviews eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Ebenso konnten verschiedene Autorinnen und Autoren zeigen, dass Reflexivität die Teamleistung unterstützt (u.a. Gurtner et al., 2007; Schippers et al., 2007). Allerdings wird angegeben, dass oft die Zeit um zu reflektieren fehlt. Auch bleibt das

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Ausmaß reflexiver Settings unklar. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass Reflexivität stärker institutionalisiert und gefördert werden könnte.

(11) Gruppenfeedback in Form eines Selbstevaluationsbogens wird als positiv bewertet. Es wird als eine wichtig Orientierungsgröße für Zusammenarbeit in einer aufgabenorientierten Welt angesehen.

Bei der Rückmeldung des IfZ an die Teams, geben 73,2 % an, dass sie sich vorstellen könnten, das Instrument zu verwenden. Auch gab ein Team an, dass sie von dem Instrument begeistert seien und auch in verschiedenen Bereichen verwenden wollen (personal communication, 8. März, 2012). Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass das IfZ den Anforderungen, der Beschreibung und Funktionsanalyse natürlicher Lebensbedingungen entspricht, das IfZ ist praktische relevant, auf deren Grundlage psychologische Entscheidungen mehr Nutzen als Schaden erwarten lassen (vgl. Lienert & Raatz, 1998). In der Literatur findet sich kein anderer, den spezifischen Anforderungen von Top Management Teams in der Automobilindustrie betreffenden, differenzierter, Fragebogen.

Die Varianzen zwischen den Teams sind homogen. Es kann jedoch ein Trend ungleicher Varianzen ($p < .10$) bei Verantwortung und Adaptionfähigkeit festgestellt werden. Barnes et al. (2008) haben gezeigt, dass bei gleicher (homogener) Arbeitslast, Kosten für Verhaltensabsicherung entstehen, die einen negativen Einfluss auf die Teameffektivität haben. Es könnte weiter geprüft werden, was unterschiedlich wahrgenommene Einschätzungen zu Verantwortung und Adaptionfähigkeit, bewirken.

Bei den Interkorrelationen (Tabelle 6) zeigt sich, dass für die verwendete Stichprobe H1 und H5 bestätigt werden können. Verantwortung gegenüber der Gruppe korreliert signifikant mit Teamorientierung ($\tau = .42, p < .01$) und Gruppenführung ($\tau = -.44, p < .01$). H3 und H2 wird nicht bestätigt, Verantwortung gegenüber der Gruppe korreliert nicht signifikant zu Adaptionfähigkeit ($\tau = .21, p > .05$) und nicht signifikant zu Verständnis ($\tau = .22, p > .05$). Auch H4 wird nicht bestätigt, gegenseitiges Verständnis hängt nicht signifikant mit Adaptionfähigkeit zusammen ($\tau = .11, p > .05$).

Jedoch zeigen sich Zusammenhänge bei den Koordinationsmechanismen. Verantwortung gegenüber der Gruppe korreliert zu Vertrauen ($\tau = .40, p < .01$). Teamorientierung korreliert signifikant zu Kommunikation ($\tau = .31, p < .05$) und Gruppenführung ($\tau = .35, p < .05$). Kommunikation hängt signifikant mit Vertrauen

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

zusammen ($\tau = .32, p < .05$). In der neueren Forschung finden sich bisher keine Korrelationsstudien zu den „Big Five“ der Zusammenarbeit oder anderen Zusammenarbeits-Taxonomien. Somit sind diese Ergebnisse, explizit hinsichtlich der Stichprobe, einzigartig. Die Gruppenforschung ist nach wie vor fragmentiert (vgl. Salas et al., 2005).

Die Korrelation zwischen *Verantwortung* und *Vertrauen* ($\tau = .40, p < .01$) kann zeigt, dass Teammitglieder eher Gesamtteamleistung und Vertrauen oder auf der anderen Seite die Ausprägung Einzelleistung und Kontrolle ankreuzen. Die Korrelation zwischen *Verantwortung* und *Kommunikation* ($\tau = .40, p < .001$), deutet an, dass Informationsaustausch mit Einzelleistungen korreliert, und einseitiger Informationstransfer mit Gesamtteamleistung korreliert. Die Korrelation zwischen *Verantwortung* und *Teamorientierung* ($\tau = .42, p < .001$) kann in dem Sinne betrachtet werden, dass das Vorherrschen von Teamzielen zu Einzelleistungen korreliert, und Ziele der einzelnen Funktion zu Gesamtteamleistung korrelieren. Die Korrelation zwischen *Verantwortung* und *Gruppenführung* ($\tau = .44, p < .001$) zeigt, dass eine mittlere Korrelation zwischen Einzelleistung und dass die Gruppe geführt werden muss besteht und dass Teammitglieder eher Eigeninitiative und Gesamtteamleistung angeben. Dies kann im Einklang mit der Schlussfolgerung von Doorewaard, Van Hooitege, und Huys (2002) gesehen werden. Die Autorinnen und Autoren unterscheiden bei der Betrachtung von mehreren Einzelfallanalysen zwei Typen von Verantwortung: Verantwortung bei hierarchischen Teams, indem der oder die Gruppenführer/in Verantwortung übernimmt und Teams bei denen die Verantwortung von den Teammitgliedern geteilt wird und Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Teams mit geteilter Verantwortung werden von den Autoren und Autorinnen einer besseren Leistung zugesprochen. Die Korrelation zwischen *Teamorientierung* und *Gruppenführung* ($\tau = .44, p < .001$) kann dahingehend betrachtet werden, dass Teamziele und Eigeninitiative der Gruppe korreliert, und Ziele der einzelnen Funktionen damit korrelieren, dass die Gruppe geführt werden muss. Die Korrelation zwischen *Vertrauen* und *Kommunikation* ($\tau = .32, p < .05$) kann in diesem Sinne angesehen werden, dass Vertrauen schwach mit einseitigen Informationstransfer korreliert, und Kontrolle mit offenem Informationsaustausch. Die Korrelation zwischen *Teamorientierung* und *Kommunikation* ($\tau = .31, p < .05$) kann dahingehend interpretiert

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

werden, dass Teamziele schwach mit offenem Informationsaustausch korrelieren, Ziele der einzelnen Funktion korrelieren schwach mit einseitigen Informationstransfer.

Das Item *Verantwortung gegenüber der Gruppe* weist mit vier signifikanten Korrelationen die meisten Zusammenhänge auf. Weitere Untersuchungen über die Einfluss- und Wirkmechanismen darüber werden, auf Grund der sehr seltenen Untersuchungen darüber, als sehr sinnvoll erachtet. *Teamorientierung* und *Kommunikation* weisen jeweils drei signifikanten Korrelationen auf. *Vertrauen* und *Gruppenführung* zeigen jeweils zwei signifikante Korrelationen. Hier augmentieren und erweitern die quantitativen deutlich die qualitativen Daten.

Mit einem Strukturgleichungsmodell und einer größeren Stichprobe könnte weiter überprüft werden, in welche Richtung *Verantwortung gegenüber der Gruppe* mit *Teamorientierung*, *Kommunikation*, *Vertrauen* und *Gruppenführung* zusammenhängt; wie *Teamorientierung* und *Kommunikation* mit *Gruppenführung* zusammenhängt; und wie *Kommunikation* mit *Vertrauen* zusammenhängt.

Die Hauptkomponentenanalyse (Tabelle 7), lässt zur Validierung des IfZ, auf zwei Skalen in der Zusammenarbeit schließen.

Die erste Skala kann als Teamorientierungs- und Verantwortungs-Skala interpretiert werden. Sie kann eher als formelle, nach außen gerichtete Skala aufgefasst werden, welche die Zusammenarbeit interindividuell betrachtet. Fragen, die mehr die Gruppe betreffen: Welche Ziele betonen wir als Gruppe? Wie kommunizieren wir? Betonen wir die Einzelleistung oder die Teamleistung? Zeigen wir Eigeninitiative oder arbeiten wir auf einen Führer hin? Dabei weist die Skala eine hohe Reliabilität (.71) und ein konsistentes Antwortmuster auf.

Die zweite Skala kann als Verständnis- und Adaptionen-Skala interpretiert werden. Sie kann eher als informelle, nach innen gerichtete Skala aufgefasst werden, welche die Zusammenarbeit intraindividuell betrachtet. Fragen die mehr das Individuum in der Gruppe betreffen: Entspricht meiner Persönlichkeit eher Rationalität & Sachlichkeit oder höre ich auf mein Bauchgefühl & Intuition? Wie flexibel bin ich? Vertraue ich anderen? Die Skala weist eher eine geringe Reliabilität (.47) und ein inkonsistentes Verhaltensmuster auf. Hier augmentieren die quantitativen deutlich die qualitativen Daten. Durch die qualitativen Interviews konnte - die hier wenig reliable - persönliche, einzelfallbeschreibende Komponente mit abgedeckt werden.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Auf Grund der geringen Stichprobe sind die Ergebnisse nicht generalisierbar (vgl. Bortz & Schuster, 2010). Jedoch beruft sich der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T, Kauffeld & Frieling, 2001) auch auf zwei Skalen, betreffend der Person und der Struktur.

Die Regressionsanalyse (Tabelle 8) ergibt ein signifikantes Ergebnis. Das IfZ liefert eine Prognose bezüglich des Vorstands-Ratings. Je eher von den Gruppenmitgliedern Kontrolle angegeben wird, desto schlechter fällt das Vorstandsrating hinsichtlich Zusammenarbeit aus. Wenn Vertrauen (Beta $-.38$) um eine Standardabweichung ($.96$) höher ist, kann ein Vorstandsrating zu „Zusammenarbeit“ von $.38$ Einheiten Standardabweichung geringer erwartet werden. Die Standardabweichung des Vorstandsratings ist $.91$, was eine Änderung der Bewertung von -1.60 ($-.38 \times 4.22$) ausmacht. Wenn das Item Vertrauen um $.38$ niedriger eingeschätzt wird, dann ist das Vorstandsrating „Zusammenarbeit“ um 1.60 besser. Diese Interpretation gilt nur, wenn Teamorientierung, Kommunikation, Verantwortung, Gruppenführung, Verständnis und Adaptionfähigkeit konstant gehalten werden. Es ist zu beachten, dass die Daten nicht normalverteilt sind, allerdings liefern die Daten auch bei einem robusten Testen signifikante Ergebnisse bei Vertrauen. Für eine Regressionsanalyse ist die Stichprobe relativ gering, und dem Vorstands-Rating kann, ähnlich wie Schulnoten, keine absolute Objektivität zugesprochen werden. Jedoch ist es ein sehr praxisnahes Außenkriterium und in der Forschung lassen sich keine anderen Studien finden, die das aufweisen können.

Bei einer weiteren Untersuchung sollte eine größere Stichprobe angestrebt werden, z.B. könnte die Aufforderung für das Ausfüllen des Fragebogens Top Down kommuniziert werden. Auch wäre aus statistischer Sicht zu überlegen, dass die Vorstände nicht nur die Gruppen als Ganzes bewerten, sondern dass auch dem einzelnen Teammitglied ein individuelles Feedback zuteil wird. Auch De Jong und Dirks (2012) zeigen, dass der Förderung eines gleichverteilten Vertrauens die höchsten Bedeutung zukommt.

5.1 Limitations und Ausblick

In weiteren Untersuchungen sollte das IfZ mit Außenkriterien weiter validiert werden. Vorstellbar wären bestehende Gruppenfragebögen, wie z.B. der „Fragebogen zur Arbeit im Team“ (F-A-T; Kauffeld, 2004) oder andere Außenkriterien, wie HpV (hours per vehicle), Kosten oder die Organisationsleistung.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Die Diplomarbeit bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Das Unternehmen, in der die Arbeit geschrieben wurde, verlangte zuerst eine rein qualitative Untersuchung. Zudem ist der Zugang zu Top Manager und Managerinnen für eine wissenschaftliche Untersuchung als sehr schwierig einzustufen. So ist beim Untersuchungsdesign zu beachten, dass Fragebögen wenig bis keine Akzeptanz von den Interviewpartnern und –partnerinnen zugesprochen wurde. Die Studie zeigt deutlich, dass der *Mixed-Methods*-Ansatz mehr den Anforderungen von Praxis und Wissenschaft entspricht. Auch im Sinne einer zyklischeren Betrachtungsweise des IMOI-Modells. Vorteil des qualitativen Anteiles, ist hier die inhaltliche und ökologisch valide, also praxisrelevante, Betrachtung des Forschungsgegenstandes.

Die Ergebnisse lassen sich nicht auf andere Teams verallgemeinern. Allerdings ist für die Erforschung von Teams eine differenzielle Betrachtungsweise von Teams sinnvoll. Jedes Team hat spezifische Aufgaben, zwischen Organisationen gibt es kulturelle Unterschiede, Teams sind unterschiedlichen Anforderungen ausgesetzt. Gerade das Umfeld wird in den meisten Studien vernachlässigt. Die Studie zeigt deutlich, dass der Kultur eine sehr große Bedeutung zukommt. Ein rein quantitativer Ansatz wäre, auf Grund mangelnder Akzeptanz, nicht zur Anwendung gekommen. Aus Sicht der Praxis hätte in dieser Arbeit eine rein aggregierte Datenebene zu wenig Prognosekraft besessen und eine inhaltliche Analyse zu sehr erschwert.

Die Zeit konnte in dieser Studie leider nicht berücksichtigt werden. Es wäre interessant, Zusammenarbeit in diesem Zusammenhang über einen längeren Zeitraum zu betrachten.

Dabei sollten hinsichtlich einer Erfolgsprognose weitere Validierungsstudien durchgeführt werden. Die ökologische Validität wird auf Grund der positiven Rückmeldungen als hoch betrachtet. Die einzelnen Items lassen einen beabsichtigten weiten Diskussionsspielraum, damit ein Austausch im Team über Zusammenarbeits-Themen gefördert werden kann.

Weiter könnte untersucht werden, welche Ausprägungen des IfZ eher zu Erfolg führen. Von den Interviewpartnern und –partnerinnen wurde meist von einer Erfolgsfördernden Balance zwischen Spannungsfeldern berichtet. Ebenfalls die Forschung betont seit neuerem mehr die Verteilung in Teams von unterschiedlichen Zusammenarbeits-Komponenten (siehe u.a. De Jong & Dirks, 2012; De Church & Mesmer-Magnus, 2010).

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

Alles in allem stellt das „Instrument für Zusammenarbeit“ eine sehr gute Diskussions- und Reflexionsgrundlage für Top Management Teams in der Automobilindustrie dar.

In weiteren Studien könnten diese daraus entstehenden Diskussions- und Reflexionsprozesse, die auch durch die offenen Fragen beabsichtigt werden, beobachtet werden. Bei einer Überarbeitung des IfZ könnte eine höhere interne Validität erzielt werden. Es könnte eine höhere Anzahl von Items für eine anschließende Selektion und größere Stichprobe angestrebt werden.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

ABBILDUNGS- und FIGURENVERZEICHNIS

Figur 1. Zusammenhänge zwischen den „Big Five“ der Zusammenarbeit und deren Koordinationsmechanismen (Salas et al., 2005).....	16
Figur 2. Sequentielles exploratorisches Design (Gelo et al., 2008).....	32
Abbildung 1. Screenshot der Textanalyse-Software Dedoose.....	33
Abbildung 2. Screenshot der Interraterreliabilität.....	36

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1. Quantitative und qualitative Forschungsparadigmen (Gelo et al., 2008).....	30
Tabelle 2. Codierleitfaden.....	34
Tabelle 3. Durchschnittliche Ausprägungen der „Big 5“.....	38
Tabelle 4. Das IfZ – Vorschlag aus den qualitative Ergebnissen der Interviews.....	40
Tabelle 5. Explorative Statistik IfZ.....	53
Tabelle 6. Interkorrelationen nach Kendalls Tau.....	55
Tabelle 7. Hauptkomponentenanalyse.....	57
Tabelle 8. Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse.....	58

APPENDICESVERZEICHNIS

Gesprächsanfrage	78
Leitfaden	79
Interviewpassagen zu Cluster	82
Vorschlag IfZ	84
Lebenslauf	86

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

LITERATURVERZEICHNIS

- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 595-615.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Wagner, D. T., DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Schwind, K. M. (2008). Harmful help: The costs of backing-up behavior in teams. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 529-539.
- Bartel, C. A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly, 45*, 197-231.
- Blank, R. (2003). Die Jung'sche Typologie als Diagnosemethode in Teamentwicklungsprozessen. In S. Stumpf & A. Thomas (Eds.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (pp. 357-374). Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4th ed.). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Lienert, G. A. (2008). *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung* (3th ed.). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7th ed.). Heidelberg: Springer.
- Brodbeck, F. C. (2001). Communication and performance in software development projects. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(1), 73-94.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Burke, C. S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*, 288-307.
- Carpenter, M. A., Gelatkanycz, M. A., & Sanders, W. A. (2004). Upper Echelons Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management, 30*(6), 749-778.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, 211-216.
- De Church, L. A., & Messmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.
- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, (92)3, 628-638.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- De Jong, B. A. & Dirks, K. T. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 391-406.
- De Shon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.
- Dedoose User Guide v3.3 (n.d.). Retrieved from http://www.dedoose.com/_Assets/PDF/UserGuide/Dedoose%20User%20Guide.pdf

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

- Doorewaard, H., Van Hooitege, G., & Huys, R. (2002). Team responsibility structure and team performance. *Personnel Review*, *31*(3), 356-370.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance [Abstract]. *Human Factors*, *34*(3), 277-288.
- Driskell, J. E., Salas, E., & Hughes, S. (2010). Collective orientation and team performance: Development of an individual differences measure. *Human Factors*, *52*(2), 316-328.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *18*, 275-295.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage.
- Gerwin, D., & Moffat, L. (1997). Authorizing processes changing team autonomy during new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, *14*, 291-313.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, *42*, 266-290.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp.1-55). New York: Academic Press.
- Hambrick, D.C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*, 193–206.
- Hanson, W. E., Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Petska, K. S., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research designs in counselling psychology. *Journal of Counselling Psychology*, *52*(2), 224-235.
- Hoegl, M., Gemuenden, H. G., & Weinkauff, K. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. *Organization Science*, *15*(1), 38-55.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517-543.
- Jöns, I. (2005). Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde. In Jöns, I. & Bungard, W. (Eds.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (pp.29- 44). Wiesbaden: Gabler.
- Kauffeld, S. & Frieling, E. (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *45*(1), 26-33.
- Kauffeld, S. (2004). *Der Fragebogen zur Arbeit im Team*. Göttingen: Hogrefe.
- Kazanjian, R., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2000). Creativity and technological learning: The roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, *17*, 273–298.
- Kelle, U. (2008). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung* (2nd ed.). Wiesbaden: VS.
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *The Academy of Management Journal*, *44*(3), 547-555.
- Kennedy, F., Loughry, M., Klammer, T., & Beyerlein, M. (2009). Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams. *Small Group Research*, *40*(1), 72-93.
- Kloess, M., Rechberger, J., Haas, R., & Ajanovic, A. (2008). Szenarien der Elektrifizierung des Antriebsstrangs individueller PKW bis 2050 in Österreich. *Elektrotechnik & Informationstechnik*, *125*(11), 367-371.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77–124.
- Kubinger, K. D. (2009). *Psychologische Diagnostik* (2nd ed.). Göttingen: Hogrefe.
- Lehmenkühler, A., Roscher, H., & Theis, W. (1976). Feedback: Anmerkungen zu Funktionen und Form. In M. Sader, W. Schäuble & W. Theis (Eds.), *Verbesserung von Interaktion durch Gruppendynamik* (pp. 85-128). Münster: Aschendorff.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

- Lehmann-Willenbrock, N., Meyers, R. A., Kauffeld, S., Neining, A., & Henschel, A. (2011). Verbal interaction sequences and group mood: Exploring the role of team planning communication. *Small Group Research, 42*(6), 639-668.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul J. R. (2008). A Meta-Analysis of Teamwork-Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria. *Personnel Psychology, 61*, 273-307.
- Liang, X., Ndofor, H. A., Priem, R. L. & Picken, J. C. (2011). Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance: A contingency view. *Journal of Managerial Issues, 12*(4), 436-455.
- Lienert, G., & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6th ed.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lin, C.-P., Baruch, Y., & Shih, W.-C. (2012). Corporate social responsibility and team performance: The mediating role of team efficacy and team self-esteem. *Journal of Business Ethics, 108*, 167-180.
- Marks, M. A., & Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance, 17*(1), 25-41.
- Marks, M. A., Matthieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.
- McIntyre, R. M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 1015-1039.
- Moret, M., Reuzel, R., van der Wilt, G. J., & Grin, J. (2007). Validity and reliability of qualitative data analysis: Interobserver agreement in reconstructing interpretative frames. *Field Methods, 19*(1), 24-39.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

- Mueller, F. (1994). Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the 'internal environment'. *Journal of Management Studies*, 31(3), 383-403.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Porter, C. O. L. H. (2005). Goal orientation: Effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811-818.
- Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 391-403.
- Rosenstiel von, L. (2005). *Organisationspsychologie* (5th ed.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel von, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6th ed.). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Rosenstiel von, L., & Frey, D. (2010). Was fördert Innovation im Unternehmen? In F. Becker-Stoll, J. Kahlert, K. A. Schneewind, & N. F. Schneider (Eds.), *Neue Wege wagen* (107-137). Stuttgart: Lucius.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a „big five“ in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Salas, E., & Wildman, J., L. (2009). Ten critical questions: The need for new and deeper explorations. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (525-546). New York, NY: Psychology Press.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: a measure and correlates. *Applied Psychology, 56*(2), 189-211.
- Schmidt, C. (2010). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. Kardorff & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung ein Handbuch* (pp. 447-456). Reinbek: Rowolth.
- Statistisches Bundesamt. 2011. *Statistisches Jahrbuch 2011*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stumpf, S., Klaus, C., & Süßmuth, B. (2003). Gruppenreflexivität als Determinanten der Effektivität und Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen. In S. Stumpf & A. Thomas (Eds.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (pp. 143-165). Göttingen: Hogrefe.
- Wiersma, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal, 35*(1), 91-121.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester: Wiley.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*, 451-483.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

APPENDICES

1. Gesprächsanfrage

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

im Sommer wurde beim "Großen Boxenstopp" die tolle Arbeit in den Kernteams gewürdigt!
Eine der Gründungsideen war es, den engen Schulterschluss zwischen XXX und XXX weiter voranzutreiben.

Wir haben seitdem mit mehreren Personen geredet und festgestellt, dass sich neben fachlichen Themen für viele die Frage stellt:

"Wie gelingt es uns auch weiterhin, unsere Zusammenarbeit immer wieder zu hinterfragen und weiter zu verbessern?"

Als Unterstützung dafür, immer mal wieder die so genannten "gelben Themen" in den Blick zu nehmen, möchten wir Ihnen als Kernteams ein kleines, einfaches 8-Fragen-Instrument zur Verfügung stellen.

An der Entwicklung dieses Instrumentes arbeitet Johannes Grapendorf im Rahmen seiner Diplomarbeit.

Ich würde mich freuen, wenn er mit Ihnen ein Gespräch von ca. 30 - 45 Min. führen könnte, um das Instrument so passgenau wie möglich zu machen.

Wenn es für Sie in Ordnung ist, kommt Herr Grapendorf in den nächsten 2 Wochen über Ihr Sekretariat auf Sie zu.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihre

2. Leitfaden

Leitfaden. Die „Big Five der Zusammenarbeit“ – Eine Möglichkeit den Erfolg von Top Management Teams in der Automobilindustrie zu sichern?

Einführung:

- Danke
- Vorstellung (Person und Projekt)
- Vorgehen: Gespräch ca. 30-45Minuten, Erzählungen wichtig, keine falschen Antworten
- Vertraulichkeit und Datenschutz: Tonbandaufnahme (Gerät zeigen!), vertrauliche Behandlung aller Daten, alle persönlichen Daten werden anonymisiert, Transkription, Einverständnis einholen
- Fragen des Interviewpartners

>> Aufnahme starten

	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt?	Aufrechterhaltungs-, Steuerungsfragen
II	Seit mehr als einem Jahr arbeiten sie nun im Kernteam. Was sichert Ihrer Meinung nach den Erfolg im Team?	<input type="checkbox"/> Gruppenführung <input type="checkbox"/> Gemeinsame Überwachung der Performance <input type="checkbox"/> Verhaltensabsicherung <input type="checkbox"/> Anpassungsfähigkeit <input type="checkbox"/> Teamorientierung <input type="checkbox"/> Gemeinsame mentale Modelle <input type="checkbox"/> Gegenseitiges Vertrauen <input type="checkbox"/> Closed Loop Kommunikation	Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? Haben Sie dazu ein Beispiel? Spielt hier ... eine Rolle? Wie ist das mit ...?
	Was sehen sie als besonders wichtig an?		
	Viele Teams erreichen nie Ihr volles Potential. Was halten Sie von dieser Aussage?		

	Was stört den Erfolg? Inwieweit reflektieren Sie über ihre Zusammenarbeit?		Inwieweit haben Sie überhaupt Zeit dazu?
III	Aus über 138 Modellen und 20 Jahren Forschung wurden die Big Five der Zusammenarbit und deren Koordinationsmechanismen postuliert. Ihre Meinung dazu? Frage nach Ausprägung:		
	Gemeinsame Mentale Modelle. Voraussehen und Annahme gegenseitiger Bedürfnisse. Gemeinsames Wissen über die Beziehung der Aufgaben in welche das Team verwickelt ist und wie die Teammitglieder interagieren werden.	Ist 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> Soll 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	
	Gegenseitiges Vertrauen. Der gemeinsame Glaube, dass Teammitglieder ihre Rollen ausführen und die Interessen der anderen Teammitglieder beschützen.	Ist 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> Soll 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	
	Regelkreis-Kommunikation. Der Austausch von Informationen zwischen Sender und Empfänger unabhängig vom Kommunikationsmedium. Abklärung mit dem Sender der Nachricht, dass die empfangene Nachricht identisch mit der intendierten Nachricht ist.	Ist 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> Soll 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	
1	Gruppenführung, Team Leadership. Leitung und Koordination von Aktivitäten andere Teammitglieder. Synchronisation und Kombination individueller Beiträge. Evaluation von Informationen die die Funktionsfähigkeit des Teams beeinflussen.	Ist 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> Soll 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	
2	Gemeinsame Überwachung der Performance. Identifikation von Fehlern und Schwächen anderer Teammitglieder. Feedback für Teammitglieder um Selbstkorrektur zu erleichtern.	Ist 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> Soll 1 <input type="text"/> <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	

3	Verhaltensabsicherung. Durch genaues Wissen über Verantwortlichkeiten; Arbeitsgleichgewicht erkennen, vorhersehen und ggf. durch Umverteilung herstellen.	Ist 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Soll 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
4	Adaptionfähigkeit. Anpassung an eine sich schnell verändernde Umgebung (intern und extern). Identifikation von Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation bei routinierten Abläufen.	Ist 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Soll 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
5	Teamorientierung. Gruppenziele über individuelle Ziele. Berücksichtigung und Bewertung anderer Lösungen von Teammitgliedern / anderer Teams. Informationsaustausch. Gemeinsame Klärung der Zielvereinbarung.	Ist 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Soll 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
IV	Inwieweit können die „Big Five und Koordinationsmechanismen“ einen Beitrag zum Erfolg leisten? Was fehlt?		
V	Bisher werden die Kernteams anhand der Was- und Wie-Fragen geratet. Inwieweit halten Sie die Wie-Fragen für sinnvoll?		
	Was würden Sie von einem Selbstevaluationsbogen zur Zusammenarbeit halten?		Wären Sie bereit einen vorab Bogen mit Ihrem Team zu bearbeiten?

3. Interviewpassagen zu dem Cluster „Kommunikation Big 5“

Title: Transkription A.doc

Charakter Austausch, Dialog schwierige Themen aus verschiedene Blickwinkel. Bessere Bearbeitung möglich absolut wichtig. Wenn mein Kollege aus dem Vertrieb mir sagt, dass die Absatzzahlen zurückgehen, weil die Märkte schwierig sind, dann ist das eine viel bessere Atmosphäre und besser zu verarbeiten, wenn es nicht im Rahmen einer Regelbesprechung tut. Sondern wenn er mir erklärt, wie er mit seinen Instrumenten, zu der Ableitung kommt. Damit es für mich nachvollziehbar wird.

Ich muss Nachvollziehen können, ich muss die Argumentation nachvollziehen können. Die normale Gremienlandschaft ist nicht immer so konzipiert, dass das stattfindet.

Title: Transkription B.doc

Resultierend aus der Situation Kultur, Vertrauen, Zusammenarbeit. Wenn Grundvertrauen da ist, brauch ich fast keine Kommunikation. Mein Führungsprinzip baut komplett auf Vertrauen auf. Ich weiß zu 100% worauf ich mich verlassen kann. Manchmal muss ich viel kommunizieren, manchmal wenig. Für mich ist Kommunikation nur ein Tool.

Title: Transkription C.doc

Das ist ja der Unterschied zur Information. Kommunikation heißt ja Sender-Kanal-Empfänger und ich überprüfe ob es beim Empfänger angekommen ist. Das führt dazu, dass wir uns einem angenäherten Erkenntnis- oder Wissenstand bewegen. Das setzt eine intensive Kommunikation voraus. Die ist deutlich besser, als sie vor Kernteam-Zeit war. Sie ist aber schlechter als sie vor 8/9 Monaten war. Alt. Antriebe und Motoren nicht das Paradeferd. XY schon eher.

Title: Transkription D.doc

Wie heißt es so schön, gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht akzeptiert, akzeptiert ist noch nicht gewollt und gewollt ist noch nicht umgesetzt. Mit dem Zuhören und dem Verstehen. Generell in unseren Gremien haben wir noch Handlungsbedarfe, im gegenseitigen Zuhören, überhaupt verstehen wollen, überhaupt einfach mal, bei Diskussionen, bei Fernsehdiskussionen, bei politischen Diskussionen, erlebt man immer wieder, auch ich selber, man hat seine Glaubenssätze und hört anderen zu, und wartet eigentlich nur, bis einer endlich mal das sagt, was man schon lange bestätigen will. Das Gegenargument, man währt es einfach ab und so eine Neigung da zu sich von vornherein sich zu verschließen, die ist natürlich da.

Title: Transkription E.doc

Jetzt ist Kommunikation eines der zentralen Themen und wie oft reden wir aneinander vorbei?

Title: Transkription F.doc

Man kann das auch nicht immer machen, weil damit Geld und Zeit verbunden ist. Wir schwätzen zu viel über das selbe. Oft auch über Dinge, die für mein Dafürhalten selbstverständlich sind. Sicher ist es weniger geworden, aber ich denke, dass wir immer noch Potential haben. Wir machen eher zu viel.

Title: Transkription G.doc

Allerdings könnte man mehr machen. Es wird mehr 1-1 kommuniziert. Ich hab meine Themen mit XXX oder ab und zu mal mit XXX. Somit gibt's glaub ich relativ viel 1-1 Austausch zwischen den verschiedenen Mitgliedern. Aber wir kommen nicht oft zusammen als ein Team und tauschen die Themen aus. Es gibt für mich auch keinen allgemeinen Top-Strategie-Plan. Also mit verschiedenen Säulen, wo man sagt OK, wir haben das Thema hier. Du bist der Lead für dieses Thema hier, du bist der Lead für dieses Thema, es gibt dieses Thema. Das gibt's ein bisschen ich will nicht sagen

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

chaotisch, so schlimm will ich das nicht ausdrücken. Aber wir haben Leute, die machen einen guten Job, auch bestimmte Themen. Wir haben auch Themen, wo sich keiner verantwortlich fühlt.

Title: Transkription H.doc

Es geht darum, ob man sich versteht oder? Ich glaub nicht dass wir aneinander vorbeireden. Die Gegenfrage oder –Hypothese wäre ja reden wir aneinander vorbei? Auf einfache Form formuliert. Ich glaube nicht. Die Kommunikation ist relativ klar.

Title: Transkription I.doc

Regelkreis-Kommunikation.

Title: Transkription J.doc

Kommunikation heißt, ist es beim anderen auch so angekommen wie ich es gemeint habe. Wir haben jetzt zwar den Rhythmus der PM's ein bisschen stabiler gemacht, die Anwesenheit ist aber eine mittlere Katastrophe. Der Teilnehmerkreis ist nie gleich besetzt. Dadurch entstehen ständig Lücken. Und was durchaus immer noch fehlt ist so ein Punkt, so hab ich jetzt was zum Ausdruck gebracht, ist es bei Euch auch so angekommen? Diese Klarheit schaffen. Es gibt immer wieder Beobachtungen, dass dann Aufträge abgearbeitet wurden. Und am Schluss kommt raus, ja die Facette fehlt mir, das wollte ich eigentlich gar nicht wissen. Und da hat vorher im Vorfeld die Klarheit gefehlt. Also da sind wir im

Title: Transkription K.doc

Ich bin grad auf der Schiene ist das Kommunikation oder Information? Zumindest wie sie es formulieren, im Sinne von, ist die Nachricht so angekommen, wie ich sie gemeint habe? Das ist ja irgendwo, ja oder vielleicht grade der Schritt von Information zu Kommunikation. Ist hilfreich. Idealzustand erreicht man glaub ich im wahren Leben nie, weil dafür einfach zu viele andere Dinge mit reinspielen. Ich tät mich schwer das insgesamt für die Gruppe zu beurteilen, weil das sehr dezidiert hinterfragend ist und bewusst und aktiv sicherlich nicht treiben. Aber ich überlege gerade, bei welchen Themen wäre es wirklich wichtig, wenn ich, es nicht auf die Goldwaage lege und es für jeden Satz verwende. Ich versuch mich mal von der anderen Seite zu nähern, weil ich gerade keine gescheite Lösung dafür finde. Was ist denn schon mal schief gegangen, was so ein klassisches Missverständnis war? Und da fällt mir zumindest spontan in dem Team nichts ein, wo ich sage, nein wenn wir da noch mal nachgehakt hätten, wäre uns das aufgefallen. Insofern scheint es ja unausgesprochen so zu laufen. Also aktiv nicht. Ich würde es eher mal so im Mittelfeld einsortieren. Aber ich finds da auch nicht dramatisch, wenn ich das einfach so miteinander sehe und die Tatsache, dass ich jetzt in der Umkehrprobe nicht spontan was feststelle, wo es nicht gelaufen ist, das es ja offensichtlich funktioniert. Das ist in der anderen Gruppe für meine Begriffe schwieriger. Weil wir da heterogener auch unterwegs sind, als sehr breite Spanne von sehr operativ bis welche Rolle haben wir eigentlich? Und immer mal wieder die Rolle hinterfragen, dann eigentlich an dem Punkt sind, wo man sagt, so jetzt müsste es eigentlich klar sein, um dann beim nächsten Mal festzustellen, jetzt haken wir wieder an dem gleichen Punkt. Also da eher schwieriger.

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

4. Vorschlag für das IfZ

LSI-Instrument für die Zusammenarbeit. Vorschlag.

Wo stehen wir als Team? Was ist im Vordergrund?

Bitte kreuzen Sie individuell an.

Ziele der einzelnen Funktionen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Teamziele
Rationalität & Sachlichkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bauchgefühl & Intuition
einseitiger Informationstransfer	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Offener Informationsaustausch
Vertrauen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kontrolle
Gesamtteamleistung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Einzelleistungen
Gruppe muss geführt werden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gruppe zeigt Eigeninitiative
Flexibilität	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Strategie

Anregungen/Ergänzungen/Feedback

Könnten Sie sich vorstellen das „Instrument für die Zusammenarbeit“ in der Kernteamarbeit zu verwenden?

Ja nein

Offene Diskussionsanregungen:

**Inwieweit sind wir mit unserer Zusammenarbeit da, wo wir sein könnten?
Was würden wir als Team anders machen, wenn wir das gleiche Projekt
noch mal machen würden?**

Teamorientierung. *Ziele der einzelnen Funktionen vs. Teamziele*

Geben wir nach außen hin ein geschlossenes Bild ab? Hat jeder seine Rolle gefunden? Um was geht's genau? Ziehen wir gemeinsam an einem Strang?

Gegenseitiges Verständnis. *Rationalität & Sachlichkeit vs. Bauchgefühl & Intuition*

Haben wir unsere gemeinsame Frequenz gefunden? Wie begründet mein Gegenüber sein Verhalten? Wie können wir uns unsere Perspektive gegenseitig erweitern?

Kommunikation. *Einseitiger Informationstransfer vs. Offener Informationsaustausch.*

Reden wir miteinander statt übereinander? Wie teilen wir unser Wissen? Wie geben wir es weiter? Kommunizieren wir ausreichend bilateral, im Team und teamübergreifend?

Vertrauen. *Vertrauen vs. Kontrolle*

Inwieweit verlassen wir uns aufeinander?

Verantwortung gegenüber der Gruppe. *Gesamtleistung vs. Einzelleistungen*

Was brauchen wir, um das Produkt in den Vordergrund zu stellen? Bei was können wir uns gegenseitig unterstützen? Was war gut? Was können wir besser machen? Lernen wir aus unseren Fehlern? Bringt uns ein kollegiales Coaching weiter?

Gruppenführung. *Gruppe muss geführt werden vs. Gruppe zeigt Eigeninitiative*

Brauchen wir eine neutrale Sicht? Wie konsequent bleiben wir dran? Was heißt „besser werden“? Woran machen wir es fest?

Adaptionsfähigkeit. *Flexibilität vs. Strategie*

Haben wir neue Themen? Gibt's Veränderungen? Wofür stehen wir? Was ist unsere Vision?

Umfeld.

Was könnte das Unternehmen machen um das Team zu unterstützen? Ist level-skipping möglich? Brauchen wir mehr „Rückendeckung“? Wie geben wir unser Wissen weiter? Wie können Ergebnisse im System verankert werden?

EXPLORATION DER BIG 5 DER ZUSAMMENARBEIT

5. Lebenslauf

JOHANNES GRAPENDORF

Georg Sigl-Gasse 10/21a • 1090 Wien • Austria
Grapendorf@gmail.com • Handy: +43 660 68 36 900

PERSÖNLICHES

Geboren 22.12.1984 in Freudenstadt, Deutschland

SCHULBILDUNG

2004 Abitur
2001-2004 Technisches Gymnasium Freudenstadt
1995-2001 Progymnasium Dornstetten

ZIVILDIENTST

2004-2005 Behindertenzentrum Stuttgart, Freizeitpädagogischer Dienst

HOCHSCHULSTUDIUM

seit 2012 Universität Wien, Mitbelegung Soziologie, Gruppendynamik
2009 Vordiplom Psychologie
seit 2008 Medizinische Universität Wien, Mitbelegung von Psychotherapie-LV
seit 2006 Universität Wien, Psychologie, Schwerpunkte: - Arbeits- und Organisationspsychologie
- Klinische Psychologie
2005-2006 Universität Stuttgart, Architektur und Stadtplanung

FACHBEZOGENE BERUFSTÄTIGKEIT

2011-2012 Leadership Development Vice Presidents & Directors, Automobilindustrie.
2010-2011 BRIDGE-it Management Consulting GmbH, Wien.
2010-2010 SORA: Institute for Social Research and Analysis, Wien.
2009-2009 Krankenhaus Freudenstadt: Klinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik
2009-2009 Gesellschaft gegen Sekten- und Kultgefahren Wien,
2005-2006 Behindertenzentrum Stuttgart, Freizeitpädagogischer Dienst

SPRACHEN

Deutsch Muttersprache
Englisch Verhandlungssicher
Französisch Grundkenntnisse