

Dimensionen des Sozialverhaltens.  
Entwicklung einer Skala zur Selbsteinschätzung  
der sozialen Fähigkeiten

Albert Martin  
Marcus Falke

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 40  
Lüneburg 2013

Quellennachweis:

Martin, A./Falke, M. (2013): Dimensionen des Sozialverhaltens.

Entwicklung einer Skala zur Selbsteinschätzung der sozialen Fähigkeiten.

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 40. Lüneburg  
(Download möglich unter <http://www.leuphana.de/institute/imf/publikationen/schriftenreihe.>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 25 36  
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-5683

## Inhalt

Dimensionen des Sozialverhaltens. Entwicklung einer Skala zur Selbsteinschätzung der sozialen Fähigkeiten .....	4
Zusammenfassung.....	4
I. Theoretische Grundlagen .....	4
1. Gelingende Interaktion.....	8
2. Koordinationsfähigkeiten .....	11
3. Visionsfähigkeiten .....	11
4. Empathie .....	12
5. Kommunikationsfähigkeiten .....	14
II. Methodik .....	15
III. Itemanalyse und Reliabilität.....	16
1. Koordination.....	16
a) Teildimensionen.....	16
b) Soziographische Unterschiede.....	18
c) Berufs- und Führungserfolg.....	19
2. Vision .....	20
a) Teildimensionen .....	20
b) Soziographische Unterschiede.....	22
c) Berufs- und Führungserfolg.....	23
3. Empathie .....	24
a) Teildimensionen.....	24
b) Soziographische Unterschiede.....	25
c) Berufs- und Führungserfolg.....	27
4. Kommunikation .....	28
a) Teildimensionen .....	28
b) Soziographische Unterschiede.....	29
c) Berufs- und Führungserfolg.....	30

---

5. Zusammenfassung.....	31
IV. Kurzsкала soziale Fähigkeiten.....	32
1. Teildimensionen .....	33
2. Faktorstruktur der Kurzsкала .....	35
3. Normierung .....	37
4. Soziographische Unterschiede .....	38
5. Validierung .....	40
VI. Gesamtbeurteilung .....	42
Literatur.....	43
Anhang .....	46

## **Dimensionen des Sozialverhaltens. Entwicklung einer Skala zur Selbsteinschätzung der sozialen Fähigkeiten**

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Entwicklung eines Instruments zur Einschätzung sozialer Fähigkeiten. Der Instrumentenentwicklung liegt das Modell der gelingenden Interaktion zugrunde. Das Modell unterscheidet 4 Grundfähigkeiten: Kommunikation, Empathie, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit. Als Datengrundlage dient eine umfangreiche Internetstudie an der sich mehrere Tausend Personen beteiligt haben. Es stellte sich heraus, dass sich die Gesamtskala sinnvoll in die vier angeführten Grundfähigkeiten unterteilen lässt. Außerdem konnte eine Kurzskala entwickelt werden, die hinreichend gute Reliabilitätswerte aufweist.

### **I. Theoretische Grundlagen**

Eine der ersten Definitionen sozialer Fähigkeiten, die in der wissenschaftlichen Literatur auftauchen, stammt von dem Lernpsychologen E.L. Thorndike: „Soziale Intelligenz ... ist die Fähigkeit Männer und Frauen, Jungen und Mädchen zu verstehen und zu behandeln, in menschlichen Beziehungen weise zu handeln.“ (Thorndike 1920, 228, zitiert nach Landy 2006, 85). Noch bündiger ist die Definition von Moss und Hunt. Danach ist soziale Intelligenz einfach die „... Fähigkeit mit andern Personen zurechtzukommen.“ (Moss/Hunt 1927, 108, zitiert nach Kihlstrom/Cantor 2000, 360). Beide Definitionen lassen vieles offen. Immerhin scheinen sie zu unterstellen, dass es so etwas wie eine abgrenzbare Fähigkeit oder ein spezielles Kompetenzbündel gibt, das sich speziell auf das soziale Handeln bezieht.<sup>1</sup> Dieser Eindruck trägt – Thorndike jedenfalls gebraucht diesen Begriff nur in einem alltagssprachlichen Sinne, in seinen Intelligenzstudien und in späteren Veröffentlichungen geht er hierauf nicht näher ein (Landy 2006). Moss erarbeitete dagegen das erste Erhebungsinstrument, das darauf abzielt soziale Fähigkeiten zu erfassen, den „George Washington Test of Social Intelligence“. (Moss u.a. 1927, 1955) Dieser Test umfasst sehr unterschiedliche Aspekte des Sozialverhaltens und beruht entsprechend auf sehr heterogenen Überlegungen. So geht es bei-

---

<sup>1</sup> Soziale Intelligenz ist einer der Begriffe, die im Umfeld der Diskussion zu sozialen Fähigkeiten häufig verwendet wird. Auf eine genaue Abgrenzung dieser Begriffe wollen wir verzichten, weil die Literatur hier sehr Unterschiedliches bietet und es auf die Begriffe letztlich nicht ankommt. Exemplarisch deutlich wird die Sprachverwirrung bei der Gegenüberstellung von sozialer und emotionaler Intelligenz, während beispielsweise für Mayer und Salovey (1997) die emotionale Intelligenz ein Teilaspekt der sozialen Intelligenz ist, sieht dies Goleman (2006) genau umgekehrt.

spielsweise darum, wie gut man sich Gesichter und Namen merken und den Sinn von Äußerungen erfassen kann und wie man das Verhalten von Personen in typischen Situationen beurteilt. Im Hinblick auf Methodik und Inhalt wurde dieser Test sehr umfassend kritisiert. Die Kritik richtet sich aber nicht nur auf dieses sehr frühe Instrument. Fast alle bislang entwickelten Testverfahren zur Erfassung sozialer Fähigkeiten (u.a. O'Sullivan 1965, Hogan 1969, Gough 1976, Keating 1978, Bar-On 1997) haben erhebliche Schwächen sowohl konzeptioneller als auch empirischer Art (Bastians/Runde 2002, Landy 2006). Was die empirische Seite angeht, liefern die Ergebnisse der Tests (wenn überhaupt) allenfalls einen sehr geringen Erklärungsbeitrag. So weisen soziale Intelligenzmaße praktisch keine zusätzliche Erklärungsleistung für sozialen Erfolg (wie immer man diesen fassen mag) auf, wenn man gleichzeitig den Erklärungsbeitrag berücksichtigt, der von der allgemeinen Intelligenz ausgeht. Konzeptionelle Probleme ergeben sich insbesondere bei Tests, die sich nicht gezielt auf das Abprüfen von Fähigkeiten richten, sondern auf Selbsteinschätzungen beruhen, wobei große Abgrenzungsprobleme zu anderen Konstrukten insbesondere aus der Persönlichkeitstheorie bestehen, etwa zu Eigenschaften wie der Extraversion oder der „Verträglichkeit“.

Der Begriff „Intelligenz“ wird verwendet, um die allgemeine geistige Leistungsfähigkeit von Menschen zu bezeichnen. Der Anspruch, mit Intelligenzmessungen einer solchen allgemeinen Eigenschaft auf die Spur gekommen zu sein, stößt naturgemäß auf Skepsis und auf emotionalen Widerstand und zum Teil auch auf heftigste Ablehnung. Entsprechend findet man in der einschlägigen Forschung vielfältige Bemühungen, neben der „abstrakten“ Intelligenz weitere, zumal „praktische“ Intelligenzinhalte zur Geltung zu bringen. Größere Bekanntheit erlangte Howard Gardner (1996) mit seinem Konzept der multiplen – voneinander unabhängigen – Intelligenzen. Er unterscheidet sprachliche, logisch-mathematische, naturalistische, räumliche, körperlich-kinästhetische, musikalische, intrapersonelle und schließlich auch die interpersonelle Intelligenz, zu der er insbesondere die Empathie zählt sowie die Fähigkeit, andere Personen zu beeinflussen. Da es leicht fällt, diesen Katalog noch wesentlich zu erweitern und entsprechend völlige Beliebigkeit droht, formuliert Gardner eine Reihe von Kriterien, die erfüllt sein sollten, damit man sinnvoll von einer fundamentalen Intelligenz sprechen kann. Beispiele für solche Kriterien sind die physische Verankerung der Fähigkeit und deren Lokalisierbarkeit im Gehirn, ein evolutionsgeschichtlicher Hintergrund der Fähigkeit und das Vorliegen starker experimenteller und psychometrischer Belege für deren Existenz. Inwieweit Gardners Konstrukt der interpersonellen Intelligenz diesen Fähigkeiten gerecht

wird, sei dahingestellt. Für viele der im Umfeld der Literatur zur sozialen Intelligenz angesiedelten Konzepte kann der angeführte hohe Anspruch sicher nicht eingelöst werden.

Weniger anspruchsvoll als der Begriff der „Intelligenz“ klingt der Begriff „Kompetenz“, der in den letzten Jahrzehnten zunehmend Verwendung gefunden hat. Jedenfalls vermittelt er den Eindruck weniger abstrakt und stärker auf bestimmte Handlungsfelder bezogen zu sein (McClelland 1973). Bei näherem Hinsehen erweist sich der Kompetenzbegriff aber als durchaus nicht weniger problematisch als der Intelligenzbegriff, wofür der ausufernde Gebrauch dieses Begriffes als deutlicher Beleg gelten kann, denn tatsächlich findet man mittlerweile eine nahezu unüberschaubare Sammlung verschiedener Kompetenz-Konstrukte auf allen denkbaren Abstraktionsstufen und in allen möglichen Anwendungszusammenhängen. Um eine gewisse Ordnung in die Vielfalt möglicher Kompetenzen zu bringen wird oft zwischen Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten unterschieden oder im Englischen zwischen Knowledge, Skills and Abilities (KSAs). Dem wurde in letzter Zeit ein weiteres Element beigegeben, so dass man nun häufig von „KSAOs“ spricht, wobei das „O“ für „Other Characteristics“ steht. Da ist es nur konsequent, den Kompetenzbegriff nicht zu eng zu definieren. Nach Spencer und Spencer beispielsweise ist eine Kompetenz „... ein grundlegendes Merkmal einer Person, das mit einem Kriterium besonderer Leistung kausal verbunden ist ...“ (Spencer/Spence 1993, 9). Damit wird alles zur Kompetenz, was irgendwie zu einer Leistung beiträgt, das können fachliche Kenntnisse sein, aber auch Persönlichkeitseigenschaften, Werthaltungen, Einstellungen, Erwartungen, Verhaltensstrategien, Praxisregeln, Kniffe, was immer man will (vgl. z.B. Fleishman u.a. 1995). In den so genannten „Kompetenzmodellen“ (zu deren Entwicklung und Bedeutung vgl. z.B. Shippmann u.a. 2000) findet man denn auch eine bunte Sammlung von allen möglichen Dispositionen, die mehr oder weniger zum Leistungsverhalten beitragen können. Kompetenzmodelle sollen die Kompetenzen abbilden, die ganz speziell in einer bestimmten Organisation gebraucht oder je spezifisch von bestimmten Berufsgruppen erwartet werden. Dabei beziehen sich derartige Kataloge sehr häufig auf Managementaufgaben (Boyatzis 1982, Davis u.a. 1996, Lombardo/Eichinger 1998).

Eine Zusammenstellung von 53 Managementkompetenzen findet sich bei Tett u.a. (2000). In Tabelle 1 haben wir die von diesen Autoren angeführten Kompetenzen zusammengestellt, die als im engeren Sinne „soziale“ Kompetenzen gelten können. Außerdem haben wir einige weitere Kataloge in dieser Tabelle aufgeführt. Sie sollen als Illustration dafür dienen, wie breit das Spektrum der Kompetenzen ist, die von Wissenschaft und Praxis ins Auge gefasst

werden. Ausführliche Übersichten, insbesondere auch zu den zum Einsatz kommenden Erhebungsverfahren, findet man u.a. bei Kihlstrom/Cantor (2000), Martin y Troyano (2007), Weis (2008), Lievens/Chan (2010).

<b>Autoren</b>	<b>Teilkompetenzen</b>
Cantor/Kihlstrom 1987	Prozedurales und deklaratives soziales Wissen, Episodenwissen, Inhalte sozialer Konzepte, Interpretationsregeln, Konstruktionsregeln
Taylor 1990	Soziales Gedächtnis, moralische Entwicklung, Wahrnehmung sozialer Hinweisreize, Reaktion auf soziale Signale, soziale Urteilsfindung
Schneider/Ackerman/Kanfer 1996	Extraversion, Wärme, sozialer Einfluss, soziales Verständnis, soziale Offenheit, sozial angemessenes Verhalten, soziale Unangepasstheit
Boyatzis/Goleman/Rhee 2000	Soziale Fähigkeiten als Teildimension emotionaler Fähigkeiten: Einfluss, Kommunikation, Konfliktmanagement, Führung, Netzwerkfähigkeit, Veränderungsfähigkeit, Zusammenarbeit und Kooperation, Teamfähigkeit
Tett u.a. 2000	53 Managementkompetenzen, sozialen Bezug haben u.a.: Verlässlichkeit: Ordnungssinn, Regelbefolgung, Verantwortlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Pünktlichkeit, Professionalität, Loyalität Personenorientierung: Mitgefühl, Kooperation, Freundlichkeit, Höflichkeit, politische Cleverness, Durchsetzungskraft, aktives Einbeziehen, Kundenorientierung Kommunikation: Zuhören können, mündliche Kommunikation, öffentliches Präsentieren, geschriebene Kommunikation
Hossiep/Paschen 2003	Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke
Weis/Süß 2005	Soziales Verständnis, soziales Gedächtnis, soziale Wahrnehmung, soziale Kreativität, soziales Wissen

Tab. 1: Soziale Kompetenzen in ausgewählten Ansätzen

Dass nicht nur das inhaltliche Spektrum der Kompetenzforschung sehr breit ist, sondern auch das Qualitätsniveau der Ansätze eine erhebliche Varianz aufweist, sei an dieser Stelle nur erwähnt. Wie groß die Streubreite der Ansätze ist, wird deutlich, wenn man sich auf der einen Seite die im populären Schrifttum verbreitete Auffassung vergegenwärtigt, wonach es bei sozialen Fähigkeiten vor allem darum geht, andere zu überzeugen, zu beeinflussen und darum, soziale Netzwerke aufzubauen und wenn man dem auf der anderen Seite entgegen-

hält, dass soziale Fähigkeiten vor allem etwas mit moralischer Reife zu tun haben, also mit Dingen wie Gerechtigkeit, Tugend und Selbstlosigkeit.

### **1. Gelingende Interaktion**

Kooperation funktioniert nicht von selbst. Das gilt bereits für die fundamentalste Form des Zusammenwirkens, selbst für die einfachste Interaktion. Etwas „gemeinsam“ zu tun, verlangt, dass die beteiligten Akteure bestimmte Grundleistungen erbringen, dass man auf den jeweils Anderen Rücksicht nimmt, ihn in der einen oder anderen Weise in sein Handeln einbezieht. Um diese Grundleistungen erbringen zu können, brauchen die Interaktionspartner entsprechende Grundfähigkeiten. Im Modell der gelingenden Interaktion (Martin/Drees 1999) werden vier Grundfähigkeiten beschrieben, ohne die jede Kooperation scheitern muss. Umgekehrt gilt, dass sich eine Interaktion (oder allgemeiner ein gemeinsames Handeln) umso ertragreicher gestaltet, je mehr die Partner diese Grundfähigkeiten mitbringen. Eine unverzichtbare Voraussetzung für eine gelingende Interaktion in diesem Sinne ist beispielsweise eine hinreichende Kommunikation. Misslingt die Kommunikation, kommt es auch zu keiner stabilen Interaktion. Kommunikation hat zwei Seiten. Eine echte Kommunikation liegt nur dann vor, wenn man sich verständlich machen kann. Dies wird aber nur gelingen, wenn der Interaktionspartner mitspielt, wenn er die andere Person verstehen will und verstehen kann. Eine weitere Grundvoraussetzung ergibt sich aus dem Tatbestand, dass eine Beziehung nur weitergeführt wird, wenn die Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen. Beziehungen werden also nur dann stabil sein, wenn es den Beteiligten gelingt, Handlungsergebnisse zu erkunden, die für beide einen Gewinn darstellen oder anders ausgedrückt, wenn sie sich auf gemeinsame Ziele einigen können. Dabei ist der Begriff „Ziel“ sehr umfassend zu verstehen. Es geht um die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven und eines gemeinsamen Handlungsraumes. In guten Beziehungen lässt man sich nicht von aktuellen Interaktionsproblemen gefangen nehmen, das konkrete Interaktionsgeschehen steht vielmehr in einem umfassenderen, die Beziehung in ihrer Gesamtheit prägenden Zusammenhang. Gute Beziehungen haben eine über den Moment hinausreichende Perspektive, die Partner erkunden gemeinsame Handlungsmöglichkeiten und sie sind an der Weiterentwicklung der Beziehung interessiert. Interaktionen und Beziehungen leben aber nicht nur vom Ergebnis her. Wesentlich nachdrücklicher auf das Erleben und damit das Handeln wirken die Mühen und Freuden der konkreten Handlungen. Die Verabredung und Abstimmung der Einzelhandlungen, also der Handlungen, die zur Zielerreichung beitragen sollen, ist eine zentrale Herausforderung für jede Beziehung. Wenn es z.B. nicht gelingt, die Aufgaben in befriedigender Weise aufzu-

teilen, wenn der eine immer die unangenehmen, der andere die attraktiven Aufgaben erhält, wenn die Aufgabenbelastung ungleichgewichtig ist usw., dann wird eine Beziehung keinen Bestand haben. Man muss sich also nicht nur auf gemeinsame Ziele, sondern auch auf einen gemeinsamen Weg verständigen.

Die Kommunikation wird durch zwei sich ergänzende Fähigkeiten gefördert. Die erste richtet sich auf die Verständigung, die zweite auf das Verstehen. Die Verständigung wird gefördert durch Fähigkeiten im sprachlichen Ausdruck, durch die Beherrschung von Kommunikationstaktiken und z.B. die Fähigkeit, Gespräche in Gang zu halten, um ihr reibungsloses Gelingen zu gewährleisten. Wir nennen diese Fähigkeiten *Kommunikationsfähigkeiten im engeren Sinne*. Die hierzu komplementäre Fähigkeit ist die *Empathie*. Kommunikationsfähigkeiten und Empathie sind nicht notwendigerweise gleichzeitig vorhanden, d.h. es gibt viele Menschen, die sich zwar verständlich machen können, aber andere Personen kaum verstehen. Empathie umfasst also nicht so sehr, die Fähigkeit sich mitteilen und z.B. seine Gefühle zum Ausdruck bringen zu können, sondern insbesondere die Fähigkeit, sich auf den Partner einstellen, die Welt gewissermaßen mit dessen Augen zu betrachten zu können. Die Bedeutung dieser Fähigkeit für die Bewältigung gemeinsamer Probleme dürfte unmittelbar einleuchten. Inwieweit es den Interaktionspartnern gelingt, gemeinsame Ziele zu erkunden, hängt von ihren *Visionsfähigkeiten* ab. Wenn die vorgesehene Aufteilung des gemeinsamen Gewinnes als ungerecht empfunden wird, wenn jemand lange auf den Ertrag der gemeinsamen Bemühungen warten muss, der andere jedoch sehr schnell Erfolgserlebnisse verbuchen kann, wenn sich ein Partner weigert, kleine Zugeständnisse zu machen, damit der andere ein Ziel erreichen kann, das ihm sonst verwehrt bleibt usw. - zusammengefasst: wenn jemand das Bezugssystem der eigenen Interessenverwirklichung nicht verlassen kann - eignet er sich kaum als Kooperationspartner. Jede – zumindest jede auf einige Dauer angelegte Interaktion – erfordert die Fähigkeit, gemeinsame Interessen zu erkunden, also Visionsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, nicht nur gemeinsame Ziele zu verfolgen, sondern sie im Bedarfsfalle auch zu finden. Die Fähigkeit, sich auf den Weg zum Ziel zu verständigen, nennen wir dagegen *Koordinationsfähigkeit*. Bei ihr geht es – wie beschrieben – um die Verhaltensabstimmung im konkreten Interaktionsvollzug.

Alle vier Kernfähigkeiten sind „Handlungsdispositionen“. Als solche sind sie selbst wieder „mehrdimensional“, d.h. sie besitzen jeweils eine emotionale, eine motivationale, eine kognitive und eine verhaltensbezogene Komponente. Dass man die emotionale Komponente nicht ausblenden sollte, dürfte unmittelbar einsichtig sein. Eine Beziehung, in der man sich

nicht wohl fühlt, wird sich „eintrüben“, es werden sich Fluchttendenzen einstellen, man wird weniger und mit weniger Engagement aufeinander zugehen. Entsprechend kommt der emotionalen Komponente bei allen vier Grundfähigkeiten eine große Bedeutung zu. Wer zum Beispiel bei der Kommunikation die „falschen“ Emotionen anspricht, negative Emotionen weckt und den Partner damit allein lässt, wird der Stabilität der Beziehung damit nicht dienen. Gleiches gilt für jemanden, der sich nicht einfühlen kann, der sich hinsichtlich der gemeinsamen Zielbildung der Resignation hingibt und bei der Abstimmung der Arbeit keine Belastungsfähigkeit zeigt, ständig „genervt“ ist usw. Kommunikation, Empathie, Vision und Koordination sind allerdings nicht nur auf die emotionale Teilfähigkeit angewiesen, sie brauchen im gleichen Umfang eine motivationale Unterfütterung, sie leben von Einsichten und von einem geschickten Agieren (Tabelle 2).

<b>Grundfähigkeit</b>	<b>Emotionale Dimension</b>	<b>Motivationale Dimension</b>	<b>Kognitive Dimension</b>	<b>Verhaltens-Dimension</b>
Kommunikationsfähigkeit	Befriedigung aus der Kommunikation	Zielbezug der Kommunikation	Verstehen kommunikativer Zusammenhänge	Beherrschung von Kommunikationsregeln und -techniken
Empathie	Persönliche Anteilnahme („Einfühlung“)	Interesse an anderen Personen	Perspektivenwechsel	Vermittlung von Authentizität
Visionsfähigkeit	Zuversicht, Gratifikationsaufschub	Selbstwirksamkeit, Leistungsmotivation	Kreativität, Vorstellungskraft	Belohnungsverhalten, Überzeugungskraft
Koordinationsfähigkeit	Ambiguitätstoleranz, Belastbarkeit	Antriebsstärke, Gerechtigkeitssinn	Organisationstalent, kognitive Komplexität	Flexibilität, Rollenvielfalt

Tab. 2: Grunddimensionen sozialer Fähigkeiten (vgl. Martin/Drees 1999, 83)

Unsere Studie zielte darauf ab, diese Grunddimensionen jeweils auch bei allen Grundfähigkeiten abzubilden. Auf die Ergebnisse der empirischen Erhebungen gehen wir weiter unten ein.

Aus theoretischer Sicht ist auf zwei Aspekte noch besonders hinzuweisen. Erstens ist davon auszugehen, dass niemand in jeder der angegebenen Dimensionen „perfekt“ sein und niemand in jeder Hinsicht „unfähig“ sein dürfte. Zweitens ist anzunehmen, dass die einzelnen Dimensionen nicht völlig unabhängig voneinander sind, sondern empirisch korrelieren. Sie werden sich sogar gegenseitig verstärken. Kommunikationsfertigkeiten eröffnen die Möglichkeit, Erfahrungen mit Interaktionen zu machen, diese sind die Grundlage für die Entwicklung der anderen Teilfähigkeiten und auch einer weiteren Verbesserung der Kommunikationsfertigkeiten usw. Andererseits sind die individuellen Lernerfahrungen derart unterschied-

lich, dass es sehr wohl möglich ist, dass eine Person bezüglich verschiedener Teildimensionen besondere Schwächen und hinsichtlich anderer Teildimensionen besondere Stärken entwickelt.

## **2. Koordinationsfähigkeiten**

Koordinationsfähigkeiten sind elementar für jede Form der gemeinsamen Arbeit. Sie dienen dazu, den Anforderungen gerecht zu werden, die aus der gemeinsamen Aufgabenbewältigung entstehen können. Gemeinsam zu verrichtende Aufgaben müssen verteilt und gegebenenfalls neu arrangiert werden, die zeitliche und inhaltliche Abstimmung muss gewährleistet sein, man muss wichtige Informationen weitergeben, Meinungsverschiedenheiten erkennen und ausräumen, sich auf die Vorstellungen des Interaktionspartners einlassen sowie Frustrationen aushalten, die sich z.B. aus einem unbefriedigenden Arbeitsfortschritt und aus einem ungleichen Zeittakt der Beteiligten entstehen können. Eine Eigenschaft, die die hierfür notwendigen Energien liefern kann, ist die Gewissenhaftigkeit („conscientiousness“), ein Persönlichkeitsmerkmal, das verschiedene auf Leistung und Ausdauer ausgerichtete Verhaltensweisen umfasst, unter anderem Leistungsstreben, Ordnung, Planung, Zuverlässigkeit, Detail-Orientierung, Selbstkontrolle, Disziplin und Überlegung (Saville u.a. 1984, Costa u.a. 1991, Costa/McCrae 1998, Perry u.a. 1997). Die genannten Aspekte sprechen insbesondere die motivationale Seite der Koordinationsfähigkeit an, sie betreffen aber auch die Verhaltensseite. So ist insbesondere die Verlässlichkeit ein starker Verhaltens- und Vertrauensverstärker. Außerdem steckt in der Gewissenhaftigkeit ein starker emotionaler Aspekt, wie insbesondere von Goldberg (1992) betont wird, nämlich eine gewisse Stetigkeit, die sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen lässt. In dieselbe Richtung weisen Fähigkeiten wie die Ambiguitätstoleranz, die sehr stark den Umgang mit Mehrdeutigkeit und Unsicherheit beeinflusst (Furnham/Ribchester 1995) sowie verschiedene intellektuelle Fähigkeiten, z.B. die kognitive Komplexität (Seiler 1988). Erhebliche Bedeutung kommt schließlich noch sozialen Tugenden zu, also z.B. der Fähigkeit zur Selbstkontrolle und einem ausgeprägten Gerechtigkeitssinn (Baumeister/Exline 1999), da sie eine Person vor der Versuchung bewahren können, in gemeinsamen Projekten opportunistischen Neigungen freien Lauf zu lassen.

## **3. Visionsfähigkeiten**

Interaktionen und Beziehungen scheitern oft einfach deswegen, weil die Ziele und Interessen der Beteiligten unverträglich sind oder – häufiger noch – weil sie so erscheinen, als seien

sie unverträglich. Tatsächlich liegt oft nicht unmittelbar auf der Hand, was die Interaktionspartner verbindet, wie sich eine Beziehung entwickeln kann, wodurch sich die Zusammenarbeit verbessern lässt, wie man aus einer Konfliktsituation herauskommt usw. Um Handlungsziele zu erkunden, die Gemeinsamkeiten schaffen können, ist Kreativität gefragt, um Rückschlüsse bei der Zielverfolgung zu verkraften, braucht man Gelassenheit, um die (gemeinsamen) Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, einen starken Antrieb und um den Partner „mitzuziehen“, Überzeugungskraft. Visionsfähigkeit ist keine klar umrissene Persönlichkeitseigenschaft, sie speist sich vielmehr aus einer Reihe von persönlichen Dispositionen, Einstellungen und Haltungen. Eine wichtige Größe ist hierbei die „Proaktivität“. Eine proaktive Person zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich von den gegebenen Verhältnissen nicht gefangen nehmen lässt und in Untätigkeit verharrt, sondern sich unbeeindruckt von möglichen Widerständen daran macht, das als richtig Erkannte auch anzugehen. (Bateman/Crant 1993). Eine ähnliche Bedeutung kommt der „Hardiness“ zu, einer Persönlichkeitseigenschaft, die sich darauf bezieht, welche Bedeutung man seinen Bestrebungen gibt, in welchem Maße man selbstgesteuert agiert und sich gegenüber seiner Umwelt behauptet (Kobasa 1979). In eine ähnliche Richtung wirkt die Persönlichkeitseigenschaft „Soziale Initiative“, womit Personen beschrieben werden, die aktiv auf andere Personen zugehen und ganz generell sozialen Kontakten gegenüber aufgeschlossen sind (Cattell 1978). Dispositionen, die das soziale Element der gemeinsamen Zielfindung und Zielverfolgung akzentuieren, sind Risikobereitschaft, Vertrauensbereitschaft und Kooperationsbereitschaft. Hilfreich sind außerdem Phantasie, Kreativität und Vorstellungskraft, also Eigenschaften, die einen in die Lage versetzen, auch dann gemeinsame Handlungsziele zu entdecken und zu erkunden, wenn sich diese nicht von selbst aufdrängen.

#### **4. Empathie**

Die Empathie dürfte zu den sozialpsychologischen Konstrukten gehören, die durch besonders mannigfaltige Begriffsbestimmungen in unterschiedlichsten Zusammenhängen hervorsticht (Manickam/Kapur 1985; vgl. Wispe 1987). Grundsätzlich kann Empathie als die Fähigkeit und Neigung aufgefasst werden, die Verfassung oder den Zustand einer anderen Person wahrzunehmen und zu verstehen (Johnson u.a. 1983). Sie stellt eine alltägliche und zugleich komplexe wie auch überlebenswichtige Fähigkeit dar, einen „Mechanismus, durch den uns überhaupt eine Stellungnahme zu einem anderen Seelenleben ermöglicht wird“ (Freud 1923, 67; Freud verwendete die Begriffe Nachahmung und Einfühlung), welcher uns gestattet, im dauernden Miteinander möglichst ohne größeren zwischenmenschlichen Schiffbruch

zu interagieren (vgl. dazu auch Prandtl 1910). Bei der Bestimmung des Empathiebegriffs werden daher auch Akzentuierungen vorgenommen, die auf seine Sozialisierungseffekte und die Entwicklung angemessener Reaktionen in der Interaktion mit anderen Personen abstellen. So sieht Mead in der Empathie die „capacity to take the role of the other and to adopt alternative perspectives vis a vis oneself“ (Mead 1934, 27). Die Rollen- und Perspektivenübernahme stellt auf imaginative und intellektuelle Fähigkeiten und damit insbesondere auf kognitive Prozesse ab. Sie bezieht sich nicht nur auf die Erfassung des mentalen Zustandes einer anderen Person, wie er beispielsweise in Form von Gedanken, Absichten und Motiven zum Ausdruck kommt, sondern auch auf deren emotionale Verfassung sowie auf die sich daraus möglicherweise ergebenden Reaktionen und Verhaltensweisen (Strayer 1987; Eisenberg 2000; Spreng u.a. 2009). Mögliche affektive Reaktionen auf Seiten des Wahrnehmenden können dabei als Folgeerscheinungen dieses kognitiven Prozesses aufgefasst werden. Sie ergeben sich als Resultat der Erfassung, Interpretation und Abbildung der Umstände, der sich die Person gegenüber sieht und deren Relevanz für das eigene Wohlbefinden (Strayer 1987; Smith/Lazarus 1990; Rankin u.a. 2005). Bereits Adam Smith stellt das Analytische dieses Prozesses heraus, indem er betont, dass sich der Betrachter Kraft seiner *Einbildung* in die Lage des anderen versetzt, um von diesem Standpunkt aus die *Idee* eines Gefühls abzubilden (Smith 2009/1759). Dennoch grenzt die Forschung in aller Regel die kognitive von der emotionalen Dimension der Empathie ab. Das liegt vermutlich darin begründet, dass die emotionale „richtige“ Reaktion auf die Emotion eines Anderen (z.B. Mitgefühl mit einem Trauernden) nicht unbedingt ein Verständnis für und ein Wissen um die Umstände erforderlich ist, die das in Frage stehende Gefühl verursacht haben. Außerdem treten bei einer unwillentlich, plötzlich und unkontrollierbar erfolgenden Gefühlsansteckung (Hatfield u.a. 1994), die gleichsam zu einem stellvertretenden Erleben des Gefühlszustandes einer anderen Person gerät, kognitive Prozesse häufig soweit in den Hintergrund, dass die Unterscheidung zwischen der fremden, beobachteten und der eigenen Erfahrung aufgehoben wird (Rankin u.a. 2005). Das vorherrschende Empathieverständnis stellt dessen ungeachtet auf die Fähigkeit zur Wahrung einer inneren Distanz ab, d.h. auf die Fähigkeit, das „Fremde im Eigenen“ wahrnehmen und dabei als fremdartig identifizieren und dem Gegenüber zuschreiben zu können (Körner 1998, 2).

Um sich in eine andere Person hineinversetzen und ihren Zustand sowohl kognitiv erfassen als auch emotional erfahren zu können, muss die Wahrnehmung über diese Person hinaus auf deren sozialen Kontext erweitert werden. Erst durch ein Verständnis der Rahmenbedin-

gungen, der Situation und der in ihr herrschenden Regeln, der sich eine andere Person gegenüber sieht, wird Empathie ermöglicht. Um beispielsweise die offensichtliche Niedergeschlagenheit eines Menschen angemessen erfassen und nachvollziehen zu können, ist eine gewisse Kenntnis über die Ursachen, die zu diesem Zustand geführt haben, erforderlich (Arbeitsüberlastung, Vaterschaft, Krankheit usw.). Hilfreich sind dabei natürlich auch eigene Erfahrungen (Buie 1981), die einen allerdings auch in die Irre führen können, weil die Selbstwahrnehmung und der Prozess des Verstehens, des Mitfühlens und der inneren Nachahmung (Lipps 1903) notwendigerweise subjektiv bleibt (Wispe 1987). Ausgehend von eigenen Erfahrungen, die durch Erkenntnisse über die wahrgenommene Person ergänzt sein können, beruht die Fremdwahrnehmung letztendlich auf einem konstruktivistischen, persönlichen Entwurf des Beobachters (Körner 1998). Um den inneren Zustand einer anderen Person erkennen und beurteilen zu können, greift der Betrachter zwangsläufig auf eigene Erfahrungen zurück (empirische Empathie, Prandtl 1910). Die mit bestimmten Stimuli oder Situationen verknüpften eigenen Verhaltensreaktionen, Empfindungen und Gedanken werden gewissermaßen reproduziert und auf andere Person projiziert – das Fremde wird kontaminiert durch das Selbst. „Aber wenn auch die Erinnerung an das eigene Erlebnis neben dem Wahrnehmungsbild der fremden Gebärde nicht deutlich bewußt wird, so ist es doch wirksam in ihm, d.h. ruft das Gefühl wach, das ehemals mit ihm verknüpft war. So läßt sich alle Beseelung, durch die wir unsere Mitmenschen zu Menschen allererst machen, auf bekannte Gesetze der Assoziation und Reproduktion zurückführen“. (Prandtl 1910, 6) Empathisches Verhalten sagt damit immer auch etwas über den Betrachter und nicht nur über die Person, auf die sich die Empathie richtet. „This tendency to feel oneself into a situation is called empathy ... and empathic ideas are psychologically interesting because they are the converse of perceptions“ (Titchener 1915, 198). Empathisches Vermögen stellt somit auch eine Fähigkeit dar, die weiterentwickelt werden kann und die ganz wesentlich von den sozialen Erfahrungen der Person geprägt ist.

## **5. Kommunikationsfähigkeiten**

Die Kommunikation gehört ohne Zweifel zu den sozialwissenschaftlich bedeutsamsten Phänomenen. Man kann sich ihr nicht entziehen; bereits der Versuch, sich ihr zu verweigern stellt Kommunikation dar. Treffend formuliert Watzlawick denn auch in seinem ersten Kommunikationsaxiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick u.a. 1971, 51f.). Kommunikation verdient natürlich auch im organisationalen Kontext große Aufmerksamkeit und Studien zeigen die große Bedeutung der Kommunikation auch für die betriebliche Zieler-

reichung auf (Shapiro 1984). Tatsächlich verbringen Führungskräfte viel Zeit mit der Kommunikation und gute Kommunikationsfähigkeiten sollten daher zu ihren wesentlichen Kompetenzen zählen (Kelly 1964, Henderson 1987).

Kommunikation ist nicht nur Selbstzweck (Fiehler 1990), sondern dient natürlich primär der Verständigung, der gemeinsamen Willensbildung und der wechselseitigen Abstimmung (nicht selten aber auch der Durchsetzung der jeweiligen Interessen) sowie der Entwicklung und Ausarbeitung eines gemeinsamen Wissens- und Kenntnisstandes (Koop/Mandl 2006). „If I am doing my thing and you are doing yours, how can we do a thing together? In part ‚shared meanings‘ permit coordination.“ (Johnson 1977, 7). Kommunikation soll die bestehenden oft unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen miteinander vermitteln und nachvollziehbar machen. Kommunikation dient darüber hinaus – und in leistungsorientierten Umwelten vor allem – der wechselseitigen Information und damit der Gewinnung belastbarer Grundlagen für eine erfolgversprechende Entscheidungsfindung (Martin 2001). Diese rationale Seite der Kommunikation ist nun aber vielfältigen Beeinträchtigungen ausgesetzt (Opportunismus, Konformismus, Ideologisierung usw.), die es zu identifizieren und möglichst zu vermeiden gilt. Beeinträchtigt wird eine zufriedenstellende Kommunikation nicht zuletzt auch durch mangelhafte Kommunikationsfähigkeiten. Wer sich nicht so eloquent, präzise und gewinnend wie seine Kollegen ausdrücken kann, hält sich beispielsweise lieber mit den eigenen Ideen und Beiträgen zurück (McCroskey 1977). Für den Erfolg der Kommunikation sind allerdings nicht nur die rein „technischen“ Fähigkeiten des Kommunizierens verantwortlich, ebenso große Bedeutung hat ein Kommunikationsstil, der geeignet ist, Glaubwürdigkeit, Offenheit und fachliche Kompetenz zu signalisieren. Die damit verbundenen Fähigkeiten wurden eigentlich schon immer, also bereits seit Beginn der Kommunikationsforschung herausgestellt, ihre Bedeutung ist ungebrochen, sie sind nach wie vor von essentieller Bedeutung für die kooperative Gestaltung der Arbeitstätigkeit (Henderson 1987).

## **II. Methodik**

Der Itempool zur Skalenkonstruktion wurde von den Autoren anhand der theoretischen Überlegungen erstellt, die das Modell der gelingenden Interaktion bereithält. Für jede der vier Dimensionen (kognitiv, emotional, motivational, verhaltensbezogen) der vier Teilfähigkeiten Empathie, Kommunikation, Visionsfähigkeit und Koordinationsfähigkeit wurden jeweils sieben Items formuliert (im Likert-Format mit siebenstufigen Antwortvorgaben der Zustimmung bzw. Ablehnung). Insgesamt umfasste dieser erste Itempool also 112 Items. Der

darauf basierende Fragebogen wurde von 25 Mitgliedern verschiedener Organisationen ausgefüllt. In der anschließenden Itemanalyse erwiesen sich jeweils 4 der 7 Items je Teilfähigkeiten als brauchbar. Diese Items wurden durch jeweils drei weitere Items ergänzt, so dass in der zweiten Erhebungsrunde wiederum 112 Items zur Verfügung standen. Außerdem wurde ein Fragebogen für Vorgesetzte erstellt, der – inhaltlich identisch – in den Formulierungen auf die Führungssituation hin angepasst wurde. Die empirische Erhebung erfolgte im Rahmen einer Internetbefragung, die gemeinsam mit der Firma Hanseatisches Personalkontor, Hamburg durchgeführt wurde. Eingerichtet wurde das Programm von der Firma Maguna, Lüneburg. Das Internetportal war mehrere Wochen lang geöffnet. Beteiligen konnten sich grundsätzlich alle Internetnutzer. Die Firma Hapeko wies (ehemalige) Geschäftspartner auf die Umfrage per E-Mail hin. Die Teilnehmer erhielten unmittelbares Feedback über die von ihnen erzielten Punktwerte und deren relative Stellung anhand einer Graphik. Die Fragebögen zu den Teilfähigkeiten konnten jeweils gesondert ausgeführt werden. Um eine Zuordnung vornehmen zu können, war den Befragungen eine Personenbefragung vorgeschaltet, in der eine anonymisierte interne Teilnehmernummer vergeben wurde. An der Befragung zur Empathie nahmen 4.522 Personen teil. Die Fragebögen zur Kommunikation, zur Visionsfähigkeit und zur Koordinationsfähigkeit wurden von jeweils 3.488, 2.781 und 2.985 Personen ausgefüllt. An allen vier Befragungen nahmen 2.714 Personen teil, davon 1.754 Führungskräfte und 960 Mitarbeiter. Der Frauenanteil bei den Mitarbeitern betrug 37%, bei den Führungskräften 30%.

### **III. Itemanalyse und Reliabilität**

Die Itemanalyse erfolgte anhand der üblichen Kriterien, der Itemschwierigkeit, der Trennschärfe und der Homogenität. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Faktorenanalysen dargestellt.

#### **1. Koordination**

##### ***a) Teildimensionen***

Im Arbeitskontext nimmt die Koordinationsfähigkeit eine zentrale Stellung ein. Wie oben beschrieben, kommt es bei jeder Form der Kooperation ganz elementar darauf an, dass man die gemeinsame Arbeit aufeinander abstimmt, sich organisieren und flexibel auf Veränderungen des Arbeitsanfalls reagieren kann, Informationen austauscht, sich wo notwendig hilft usw. Das fällt natürlich umso schwerer, je mehr man gewohnt ist, sich primär um seine eige-

nen Aufgaben zu kümmern, sich sozusagen sein je eigenes Aktionsfeld zu verschaffen und je mehr man daran gemessen wird, wie man mit seinen Aufgaben zurechtkommt.

Um das *Verhalten* bei der Abstimmung mit den Tätigkeiten der Kollegen zu erfassen, verwendeten wir u.a. Fragen zu der Zeit, die man sich für die Abstimmung nimmt, zum Austausch von Wissen, zur gegenseitigen Hilfe und zu der Bereitschaft, freiwillig auch Tätigkeiten von Kollegen zu übernehmen. Sich abzustimmen kann sehr mühsam sein, zumal dann, wenn hierfür keine klaren Regeln existieren und es der Eigeninitiative der Kollegen überlassen bleibt, wie sie z.B. mit Aufgaben umgehen, für die es keine direkte Zuständigkeit gibt, wie sie unerwartet auftretende Schwierigkeiten meistern usw. Daraus können große Belastungen entstehen, insbesondere wenn die Kollegen für die Mitwirkung an einer Aufgabe erst „gewonnen“ werden wollen, wenn kein gemeinsames Bewusstsein für die Notwendigkeiten der Abstimmung besteht oder wenn ganz allgemein mit der Abstimmung viel Aufwand einhergeht für die man keine unmittelbare Gegenleistung erwarten kann. Entsprechend richteten sich die von uns formulierten *Emotionsitems* auf die Gefühle Geduld, Ärger, Nervosität sowie die empfundenen Belastungen bei der gemeinsamen Arbeit. Zur Erfassung der *Motivationskomponente* formulierten wir Items u.a. zur Proaktivität, zum Durchhaltevermögen und zu der Bereitschaft, sich, wenn notwendig, auch durchzusetzen. Die *kognitive Komponente* suchten wir durch Aussagen abzubilden, die sich auf die Frage richten, ob man überhaupt Verständnis für Abstimmungsprobleme aufbringt, darauf, wie gut man die Fähigkeiten der Kollegen einschätzen kann und darauf ob man sich darum bemüht, sich eine Übersicht über die Arbeitsprozesse zu verschaffen.

Die Ergebnisse der Itemanalyse sind in Tabelle 3 wiedergegeben. Angeführt sind die jeweiligen Faktorladungen.

Für die motivationale, emotionale und die verhaltensbezogene Dimension konnten die vier Items aus den jeweils hierfür vorgesehenen (je sieben Items umfassenden) Itempools entnommen werden. Für die kognitive Dimension gilt dies für nur zwei Items. Sie wurden durch Items aus den anderen Itempools ergänzt und ergeben insgesamt ein stimmiges Muster, das wir als „Achtsamkeit“ bezeichnet haben, weil es im Wesentlichen zum Ausdruck bringt, inwieweit jemand das Arbeitsgeschehen in seinem sozialen Umfeld aufmerksam beobachtet. Die motivationsbezogenen Items stellen alle sehr stark auf die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung ab, weshalb wir diese Dimension mit „Aufgabenorientierung“ bezeichnet haben. Die verhaltensbezogenen Items haben als zentrales Thema die wechselseitige Unterstützung, weshalb wir diese unter der Überschrift „Hilfe“ zusammengefasst haben.

	Mitarbeiter n=1.068	Vorgesetzte n=1.917
<b>Koordinations-Items: Emotionen</b>		
A1: Geduld haben	0,681	0,533
A2: Durch Uneinigkeit belastet sein (umgepolt)	0,816	0,773
A3: Durch die Arbeitsaufteilung belastet sein (umgepolt)	0,754	0,730
A5: Nervös werden (umgepolt)	0,678	0,724
<b>Koordinations-Items: Achtsamkeit</b>		
A8: Fähigkeiten der Kollegen kennen	0,763	0,784
A10: Probleme frühzeitig erkennen	0,734	0,740
A21: Auf Fehler hinweisen	0,681	0,484
A28: Wissen teilen	0,601	0,567
<b>Koordinations-Items: Aufgabenorientierung</b>		
A15: Sich durchsetzen	0,727	0,566
A17: Überzeugungsarbeit leisten	0,720	0,758
A18: Nicht aufgeben	0,761	0,748
A19: Zuversichtlich sein	0,636	0,622
<b>Koordinations-Items: Hilfe</b>		
A23: Kollegen helfen	0,724	0,690
A24: Sich Zeit nehmen	0,816	0,755
A25: Helfen trotz Arbeitsdruck	0,828	0,839
A26: Übernehmen zusätzlicher Aufgaben	0,671	0,669

Tab. 3: Teilkonstrukte Koordination

**b) Soziographische Unterschiede**

Eine Aufschlüsselung der Ergebnisse nach Geschlecht, Alter und Stellung im Beruf (Status) findet sich in den folgenden Tabellen. Auffällig ist der deutliche Unterschied zwischen den Personen mit und ohne Führungsfunktionen. Deutlich niedrigere Werte als bei den anderen Items ergeben sich in der Hilfedimension. Unterschiede zwischen Kollegen und Vorgesetzten zeigen sich nicht oder anders ausgedrückt: die Vorgesetzten sind im selben Umfang bereit ihren Mitarbeitern zu helfen, wie es auch die Kollegen untereinander halten. Bemerkenswerte Unterschiede im Hinblick auf den Führungsbereich zeigen sich bezüglich der Aufgaben- und der Achtsamkeitsdimension.

Koordinations-Items	Emotion	Achtsamkeit	Aufgabe	Hilfe	Gesamt
<b>Status</b>					
Mitarbeiter (n=1.068)	4,57	5,74	5,68	4,96	5,24
Gruppenführer (n=523)	5,05	5,85	5,79	4,98	5,42
Abteilungsleiter (n=453)	5,11	5,89	5,88	4,91	5,45
Bereichsleiter (n=602)	5,15	5,93	5,87	4,85	5,45
Unternehmensleiter (n=260)	5,13	6,02	5,97	4,85	5,49

Tab. 4: Koordinationsfähigkeiten – Unterschiede nach dem Status

Besonders die Unternehmensleiter haben ein wachsames Auge auf Probleme, die sich bei der gemeinsamen Aufgabenerledigung abzeichnen könnten und sie sind auch in höherem Maße als die anderen Führungskräfte dazu bereit, steuernd einzugreifen.

Bezüglich des Geschlechts und des Alters finden sich keine Besonderheiten was die Koordinationsfähigkeit angeht. Allenfalls fällt auf, dass die Hilfsbereitschaft sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten in der Gruppe der über 50-Jährigen etwas zurückzugehen scheint. Bezogen auf die Vorgesetzten mag dies mit an dem Hierarchie-Effekt liegen, der sich bezüglich dieses Teilaspektes der Koordinationsfähigkeit andeutet (Tabelle 4, vorletzte Spalte).

Koordinations-Items	Emotion	Achtsamkeit	Aufgabe	Hilfe	Gesamt
<b>Geschlecht</b>					
Frauen (n=359)	5,00	5,90	5,83	4,88	5,40
Männer (n=1.558)	5,13	5,91	5,88	4,91	5,46
<b>Alter</b>					
bis 30 (n=55)	5,00	5,82	5,90	5,10	5,45
31-40 (n=439)	5,10	5,91	5,91	4,89	5,45
41-50 (n=996)	5,13	5,92	5,87	4,93	5,46
> 50 (n=427)	5,07	5,87	5,82	4,83	5,40

Tab. 5: Koordinationsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Vorgesetzte)

Koordinations-Items	Emotion	Achtsamkeit	Aufgabe	Hilfe	Gesamt
<b>Geschlecht</b>					
Frauen (n=403)	4,50	5,71	5,63	4,95	5,20
Männer (n=665)	4,61	5,75	5,71	4,96	5,26
<b>Alter</b>					
bis 30 (n=154)	4,64	5,67	5,65	5,04	5,25
31-40 (n=396)	4,54	5,78	5,66	4,96	5,24
41-50 (n=401)	4,60	5,72	5,71	4,93	5,24
> 50 (n=117)	4,48	5,74	5,68	4,94	5,21

Tab. 6: Koordinationsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Mitarbeiter)

### **c) Berufs- und Führungserfolg**

Personen, die beruflich erfolgreich sind, schreiben sich häufiger auch hohe Koordinationsfähigkeiten zu. Wenn man die entgegengesetzte Kausalrichtung unterstellt kann, man auch sagen, dass erfolgreiche Personen größere Koordinationsfähigkeiten aufweisen als weniger erfolgreiche. Dies gilt sowohl für Personen mit und ohne Führungsfunktionen.

Items	Emotion		Achtsamkeit		Aufgabe		Hilfe		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	9,5	6,7	9,7	6,1	10,8	4,6	8,0	8,3	10,8	5,7
mittel	24,0	19,9	26,0	16,7	26,1	16,4	28,9	18,6	22,9	16,4
hoch	66,4	73,4	64,3	77,2	63,1	78,9	66,1	73,1	61,3	77,9
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	545	523	608	460	612	456	499	569	542	548

Tab. 7: Koordinationsfähigkeiten und Berufserfolg (Mitarbeiter)  
Angaben in Prozent

Items	Emotion		Achtsamkeit		Aufgabe		Hilfe		Koordination, alle	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	3,2	1,2	2,8	1,6	2,6	1,8	2,1	2,2	3,1	1,1
mittel	15,4	8,3	16,6	7,5	14,4	9,2	12,7	10,7	14,1	9,6
hoch	81,4	90,5	80,6	90,9	83,0	89,0	85,2	87,1	82,9	89,9
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	904	1.013	866	1.051	896	1.021	907	1.010	1.003	914

Tab. 8: Koordinationsfähigkeiten und Berufserfolg (Vorgesetzte)  
Angaben in Prozent

Items	Emotion		Achtsamkeit		Aufgabe		Hilfe		Koordination, alle	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	3,2	1,2	2,8	1,6	2,6	1,8	2,1	2,2	3,1	1,1
mittel	15,4	8,3	16,6	7,5	14,4	9,2	12,7	10,7	14,1	9,0
hoch	81,4	90,5	80,6	90,9	83,0	89,0	85,2	87,1	82,9	89,9
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	904	1.013	866	1.051	896	1.021	907	1.010	1.002	914

Tab. 9: Koordinationsfähigkeiten und Führungserfolg  
Angaben in Prozent

## 2. Vision

### a) Teildimensionen

Bei der „Visionsfähigkeit“ geht es um die Zielbestimmung und die Zielverfolgung. Das ist sicher keine emotionsneutrale Angelegenheit, weil es aufgrund widerstreitender Handlungsanforderungen oft nicht leicht ist „auf Kurs“ zu bleiben, die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und sich nicht von Rückschlägen und Widerständen entmutigen zu lassen. Dies gilt allemal wenn es nicht nur um die eigenen Ziele geht, sondern auch um deren Vereinbarkeit mit den Zielen seiner Mitstreiter oder gar um einen Zielkonsens. Gefragt sind außerdem Interpretationsleistungen, denn man kann verbal und formal dieselben Ziele verfolgen und

dann doch etwas ganz anderes meinen. Die Visionsfähigkeit beinhaltet also unter anderem auch das Erkennen der Motivlage anderer Akteure und das Bemühen um eine entsprechende Verständigung. Um das zielbezogene *Verhalten* zu beschreiben, baten wir die Teilnehmer um Auskunft bezüglich ihrer Standhaftigkeit, ihrem Umgang mit Rückschlägen und Widerständen sowie bezüglich ihres Bemühens, andere von der Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Zielverfolgung zu überzeugen. Aus dem Pool der 7 Items, die sich hierauf bezogen, konnten lediglich 2 Items für die Skalenkonstruktion verwendet werden. Der Grund hierfür dürfte in den deutlichen Überschneidungen zum motivationsbezogenen Itempool liegen. Um die motivationale Seite zu erfassen, formulierten wir Items, die sich darauf bezogen, inwieweit man sich darum bemüht, Unterstützung zu beschaffen, Interesse zu wecken, Vorgesetzte für seine Vorhaben zu gewinnen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Die inhaltliche Nähe der Motivations- zu den Verhaltensitems lässt sich nur schwer übersehen, außerdem waren die Motivationsitems fast durchgängig als Verhaltensbeschreibungen formuliert (und nicht als Angabe von Haltungen), woraus sich außerdem eine weitgehende formale Überschneidung der beiden Item-Gruppen ergab. Jedenfalls legen es die Daten nahe, angesichts der von uns gewählten Items die Verhaltens- und die Motivationsdimension zusammenzufassen. Diese hybride Dimension nennen wir „Nachdruck“, weil sie Verhaltensweisen wie Beharrlichkeit und Standhaftigkeit abbildet.

Die Items zur emotionalen und zur kognitiven Dimension der Visionsfähigkeit konnten wir den jeweils hierfür vorgesehenen Itempools entnehmen. Die emotionale Seite umfasst Begeisterungsfähigkeit, (ansteckenden) Optimismus, Überzeugenkönnen und die Fähigkeit, Erfolgserlebnisse zu antizipieren. Zur Bezeichnung der emotionalen Dimension verwenden wir den Begriff „Begeisterung“, zur Bezeichnung der kognitiven Dimension den Begriff „Wachheit“. Visionsfähigkeit braucht einerseits Phantasie weil es bei der gemeinsamen Zielfindung oft darum geht, sich aus den gegebenen Verhältnissen und einer eventuell verfahrenen Situation zu lösen. Andererseits muss man die Bodenhaftung behalten, also den Bezug zu den realen Möglichkeiten wahren. Zwei der schließlich gewählten Items betonen entsprechend den Realismus, die beiden anderen Items dagegen Kreativität und Innovation.

	Mitarbeiter n=982	Vorgesetzte n=1.799
<b>Visions-Items: Begeisterung</b>		
V1: Begeisterung weitergeben	0,799	0,815
V3: Verbesserungsbedarf plausibel machen	0,785	0,759
V6: Erfolgsaussichten hervorheben	0,841	0,832
V7: Optimismus verbreiten	0,796	0,832
<b>Visions-Items: Wachheit</b>		
V8: Sich die Zukunft konkret vorstellen	0,668	0,675
V9: Machbarkeit einschätzen	0,737	0,673
V10: Ideen haben: Prozesse	0,828	0,822
V12: Ideen haben: Inhalte	0,802	0,762
<b>Visions-Items: Nachdruck</b>		
V17: Überzeugt sein	0,791	0,789
V21: Beharrlich bleiben	0,712	0,714
V22: Standhaft sein	0,732	0,718
V25: Rückschläge überwinden	0,766	0,782

Tab. 10: Teilkonstrukte Vision (Faktorladungen)

### **b) Soziographische Unterschiede**

Bezüglich der Visionsfähigkeit gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktionen und zwar in allen Teildimensionen. Ebenso findet man innerhalb der Gruppe der Führungskräfte deutliche Unterschiede. Je umfassender der Zuständigkeitsbereich einer Führungskraft ist, desto mehr wird von ihrer Visionsfähigkeit gefordert und wohl auch eingebracht – so jedenfalls in der Selbstauskunft der Teilnehmer an unserer Studie.

Visions-Items	Begeisterung	Wachheit	Nachdruck	Gesamt
<b>Status</b>				
Mitarbeiter (n=982)	5,39	5,50	5,25	5,38
Gruppenführer (n=490)	5,84	5,74	5,55	5,71
Abteilungsleiter (n=427)	5,85	5,78	5,58	5,74
Bereichsleiter (n=563)	5,94	5,85	5,57	5,82
Unternehmensleiter (n=245)	6,10	5,86	5,78	5,91

Tab. 11: Koordinationsfähigkeiten – Unterschiede nach dem Status

Auffällig ist der Unterschied zwischen Männern und Frauen bei der Teildimension „Nachdruck“. Frauen sind danach weniger intensiv darum bemüht, die gemeinsame Zielverfolgung durchzusetzen als Männer.

Visions-Items	Begeisterung	Wachheit	Nachdruck	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=331)	5,94	5,83	5,46	5,74
Männer (n=1.468)	5,91	5,80	5,67	5,79
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=51)	5,93	5,77	5,40	5,70
31-40 (n=403)	5,84	5,80	5,54	5,73
41-50 (n=944)	5,93	5,82	5,65	5,80
> 50 (n=401)	5,96	5,79	5,69	5,81

Tab. 12: Visionsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Vorgesetzte)

Außerdem gibt es einen deutlichen Alterseffekt und zwar sowohl bei den Personen mit und ohne Führungsfunktionen. Mit zunehmendem Alter wächst die Überzeugung, dass sich Beharrlichkeit auszahlt, dass man sich von Rückschlägen nicht beeinträchtigen lassen, sondern standhaft bleiben sollte, wenn sich Widerstände bei Vorgesetzten und Kollegen einstellen. Bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist allerdings Zurückhaltung angebracht. Die Items aus den Itempools „Verhalten“ und „Motivation“ betonen den „Nachdruck“ der Zielverfolgung nämlich sehr abstrakt und allgemein. Sie betonen also nicht so sehr – zumindest nicht explizit – das Bemühen, das Gemeinsame und Verbindende in einer Interaktion und in einer Beziehung zu finden, sie zielen stattdessen ganz allgemein auf die individuelle Zielstrebigkeit ab, inwieweit man die Kollegen einbezieht oder nicht bleibt damit einigermaßen offen. Gleichwohl ist auch der in diesem engeren Sinne erfasste „Nachdruck“ eine wichtige Eigenschaft, die für jede Form der Zielverfolgung, sei sie nun eher individuell oder kollektiv geprägt, gebraucht wird.

Visions-Items	Begeisterung	Wachheit	Nachdruck	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=363)	5,42	5,45	5,16	5,34
Männer (n=619)	5,38	5,53	5,30	5,40
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=140)	5,42	5,44	5,02	5,29
31-40 (n=364)	5,39	5,50	5,20	5,36
41-50 (n=369)	5,36	5,51	5,32	5,41
> 50 (n=102)	5,40	5,51	5,48	5,45

Tab. 13: Visionsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Mitarbeiter)

### **c) Berufs- und Führungserfolg**

Die Zusammenhänge zwischen der Visionsfähigkeit und dem Berufs- und Führungserfolg sind recht eindrucksvoll. Bei den Personen ohne Führungsfunktionen liegt der Unterschied bei 20

Prozentpunkten: Von den Personen mit unterdurchschnittlichen Visions-Werten geben 59,4% an, beruflich erfolgreich zu sein, bei den Personen mit überdurchschnittlichen Visions-Werten berichten dagegen 79,1% über einen guten beruflichen Erfolg.

Items	Begeisterung		Wachheit		Nachdruck		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	12,1	5,4	11,0	5,7	11,7	4,6	12,0	4,6
mittel	30,0	16,4	25,6	19,3	26,9	17,6	28,5	16,2
hoch	57,8	78,2	63,4	74,9	61,4	77,8	59,4	79,1
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	446	536	511	471	528	454	508	474

Tab. 14: Visionsfähigkeiten und Berufserfolg (Mitarbeiter)  
Angaben in Prozent

Items	Begeisterung		Wachheit		Nachdruck		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	4,0	1,0	3,1	1,3	3,5	1,1	3,6	0,9
mittel	18,2	7,6	16,3	7,6	15,6	8,6	17,5	6,5
hoch	77,8	91,4	80,5	91,1	89,9	90,4	78,8	92,6
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	729	1.070	889	910	854	945	878	921

Tab. 15: Visionsfähigkeiten und Berufserfolg (Vorgesetzte)  
Angaben in Prozent

Items	Begeisterung		Wachheit		Nachdruck		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	4,0	1,0	3,1	1,3	3,5	1,1	3,6	0,9
mittel	18,2	7,6	16,3	7,6	15,6	8,6	17,5	6,5
hoch	77,8	91,4	80,5	91,1	80,9	90,4	78,2	92,6
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	729	1.070	889	910	854	945	878	921

Tab. 16: Visionsfähigkeiten und Führungserfolg  
Angaben in Prozent

### 3. Empathie

#### a) Teildimensionen

Wie bereits im Grundlagenteil angesprochen, sind empathische Fähigkeiten im Wesentlichen kognitive Fähigkeiten, die auch für das Erfassen emotionaler Zustände bei unseren Mitmenschen zum Tragen kommen. Das Wahrnehmen von Gefühlen, die Einschätzung hinsichtlich ihrer Unverfälschtheit oder die Abwägung, ob es angebracht ist, seinen Kollegen oder Mitar-

beiter auf mögliche Probleme anzusprechen, sind in erster Linie Prozesse des gedanklichen Erkennens und sich Hineinversetzens. Diese Überlegungen waren auch maßgebend für die Formulierung der Items in unserer Studie, im Einzelnen ergab sich aber die Notwendigkeit einer Neugruppierung. So flossen jeweils zwei Items aus dem Itempool für die emotionale sowie die kognitive Dimension in eine neu gebildete Kategorie *Wahrnehmung* ein. Die ursprünglich für die Verhaltenskomponente der Empathie formulierten Items ließen sich von den übrigen Dimensionen nur schwer abgrenzen. Zwei dieser Items wurden schließlich der Kategorie der *Zuwendung* zugeordnet, die im Übrigen eine starke motivationale Komponente enthält. Als dritte eigenständige Kategorie ergab sich die *Unterstützung*, die durch Items gebildet wird, die sich auf die Bereitschaft richten, Kollegen bzw. Mitarbeiter bei ihrem Vorkommen behilflich zu sein. In dieser Kategorie kommt ein stark inhaltlich akzentuiertes Element zum Zuge, dem man mit der eher formalen Auftrennung in die Dimensionen Verhalten, Motivation, Kognition und Emotion nur schwer beikommt.

	Mitarbeiter n=1.632	Vorgesetzte n=2.890
<b>Empathie-Items: Wahrnehmung</b>		
E4: „Echte“ und „falsche“ Gefühle unterscheiden	0,780	0,781
E5: Emotionale Betroffenheit erkennen	0,832	0,833
E8: Stimmungslage einschätzen	0,806	0,802
E11: Gesprächsbedarf erkennen	0,671	0,677
<b>Empathie-Items: Zuwendung</b>		
E10: Verhalten des Kollegen verstehen	0,611	0,654
E17: Auf Eigenheiten eingehen	0,720	0,713
E22: Vertrauen aufbauen	0,764	0,776
E24: Verständnis suchen	0,782	0,780
<b>Empathie-Items: Unterstützung</b>		
E9: Auf Bitten eingehen	0,620	0,648
E16: Auch leistungsschwächere Kollegen respektieren	0,543	0,576
E19: Kollegen beim Vorkommen unterstützen	0,745	0,719
E20: Kollegen bei Arbeit unterstützen	0,763	0,693

Tab. 17: Teilkonstrukte Empathie

### **b) Soziographische Unterschiede**

Tabelle 18 gibt die Mittelwerte für die drei Teildimensionen der Empathie bezogen auf den Berufsstatus der befragten Arbeitnehmer wieder. Im Durchschnitt findet man eine recht positive Selbsteinschätzung der Empathiefähigkeit. Die Werte für die Mitarbeiter liegen mit einem zwar geringen, jedoch durchgängigen Abstand hinter denen der Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Es ist anzunehmen, dass sich die Führungskräfte schon allein deswegen besser beurteilen, weil Empathiefähigkeit zu ihrem Selbstverständnis gehört.

Am besten fällt die Selbstbewertung bei der Unterstützung aus. Führungskompetenz erweist sich für die Befragten offenbar eher in aktiven Handlungen und im konkreten Engagement und weniger in der bloßen Wahrnehmung.

Empathie-Items	Wahrnehmung	Zuwendung	Unterstützung	Gesamt
<b>Status</b>				
Mitarbeiter (n=1.630)	5,25	5,36	5,31	5,31
Gruppenführer (n=838)	5,30	5,54	5,69	5,51
Abteilungsleiter (n=666)	5,28	5,48	5,68	5,48
Bereichsleiter (n=867)	5,36	5,48	5,72	5,52
Unternehmensleiter (n=403)	5,43	5,49	5,66	5,53

Tab. 18: Empathie – Unterschiede nach dem Status

Frauen schätzen sich in ihrer Wahrnehmungsfähigkeit höher ein als die Männer. Möglicherweise steckt dahinter die oft bemühte größere Sensibilität von Frauen. Bezüglich der Unterstützung zeigen sich allerdings keine deutlichen Unterschiede. Empathie scheint keine Frage des Alters zu sein, immerhin ergeben sich aber bessere Werte in den höheren Altersgruppen, wenn es um die Unterstützung der Kollegen und Mitarbeiter geht. Möglicherweise steckt dahinter ein Statureffekt: in den unteren Altersstufen ist man oft noch sehr stark mit den eigenen Karrierezielen beschäftigt und kann seine Aufmerksamkeit daher nicht im selben Maße den Kollegen und Mitarbeitern zuwenden wie dies die höheren Altersgruppen tun können, die ihre Karriereziele meist schon erreicht haben.

Empathie-Items	Wahrnehmung	Zuwendung	Unterstützung	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=556)	5,51	5,57	5,65	5,57
Männer (n=2.334)	5,29	5,49	5,70	5,49
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=104)	5,28	5,58	5,57	5,48
31-40 (n=742)	5,32	5,52	5,61	5,48
41-50 (n=1457)	5,35	5,52	5,73	5,53
> 50 (n=587)	5,32	5,43	5,72	5,49

Tab. 19: Empathie – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Vorgesetzte)

Empathie-Items	Wahrnehmung	Zuwendung	Unterstützung	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=637)	5,37	5,37	5,25	5,33
Männer (n=995)	5,17	5,35	5,35	5,29
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=265)	5,28	5,44	5,28	5,33
31-40 (n=626)	5,31	5,38	5,27	5,32
41-50 (n=580)	5,19	5,32	5,35	5,29
> 50 (n=160)	5,16	5,26	5,38	5,27

Tab. 20: Empathie – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Mitarbeiter)

### c) Berufs- und Führungserfolg

Die Bedeutung des erreichten Status wird auch in der Gegenüberstellung von beruflich erfolgreichen und beruflich weniger erfolgreichen Personen deutlich. Personen, die angeben, beruflich erfolgreich zu sein, schreiben sich auch bessere empathische Eigenschaften zu. Darin mag sich eine gewisse Attribuierungstendenz widerspiegeln. Es spricht aber auch nichts gegen die umgekehrte Kausalrichtung. Danach kann die Empathiefähigkeit zum beruflichen Erfolg beitragen (Tabellen 21 und 22).

Items	Wahrnehmung		Zuwendung		Unterstützung		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	10,6	5,7	9,5	7,4	8,3	8,7	9,9	7,0
mittel	24,9	21,5	26,1	20,8	25,5	21,1	26,3	20,7
hoch	64,5	72,8	64,5	71,8	66,2	70,2	63,8	72,3
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	912	720	813	819	859	773	795	837

Tab. 21: Empathie und Berufserfolg (Mitarbeiter)  
Angaben in Prozent

Items	Wahrnehmung		Zuwendung		Unterstützung		Empathie, alle	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
Nein	2,5	1,5	2,4	1,6	2,0	2,1	2,4	1,6
Mittel	15,2	8,0	13,6	9,5	14,3	9,6	14,9	8,4
Hoch	82,3	90,5	84,0	88,9	83,7	88,3	82,7	90,0
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	1.499	1.391	1.564	1.326	1.297	1.593	1.494	1.396

Tab. 22: Empathie und Berufserfolg (Vorgesetzte)  
Angaben in Prozent

Die Aufschlüsselung nach dem Führungserfolg erbringt dieselben Ergebnisse wie die Betrachtung des Berufserfolgs (Tabelle 23).

Items	Wahrnehmung		Zuwendung		Unterstützung		Empathie, alle	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	2,2	0,7	2,2	0,6	1,7	1,3	2,1	0,9
mittel	16,1	6,3	14,0	8,2	14,7	8,6	15,9	6,5
hoch	81,7	93,0	83,8	91,2	83,6	90,1	82,1	92,6
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	1.499	1.391	1.564	1.326	1.297	1.593	1.496	1.396

Tab. 23: Empathie und Führungserfolg  
Angaben in Prozent

#### 4. Kommunikation

##### a) Teildimensionen

Die vier Items zur Teildimension Emotion lassen sich der Kategorie *Auftreten* zuordnen. Sie thematisieren Unsicherheit, Beklommenheit und Anspannung, die mit der Kontaktaufnahme und der Interaktion zu tun haben. Davon zu unterscheiden ist der *Kommunikationsstil*. Wie die statistische Analyse zeigt, vermischen sich in dieser Kategorie die Motivations- und die Verhaltensdimension. Sie umfasst sowohl kommunikative Tugenden wie Offenheit, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit als auch das Bemühen, sich klar und unmissverständlich auszudrücken und Besprechungen gut zu organisieren. Als dritte gut abgrenzbare Kategorie ergab sich aus der Analyse unseres Itempools ein Faktor, der sich am besten als „*Eingehen* auf andere Personen“ kennzeichnen lässt. Die darunter zusammengefassten Items richten sich allesamt auf eine konstruktive und verständige Gesprächsführung.

	Mitarbeiter n=1.265	Vorgesetzte n=2.223
<b>Kommunikations-Items: Auftreten</b>		
K3: Kontaktaufnahme und ungezwungenes Gespräch	0,515	0,527
K4: Sich rausbringen lassen	0,600	0,650
K5: Zurückhaltung wegen Angst vor Blamage	0,728	0,603
K6: Lampenfieber beim Sprechen und Vortragen	0,677	0,663
<b>Kommunikations-Items: Eingehen</b>		
K8: Im Gespräch auf die Erwartungen der anderen eingehen	0,491	0,631
K10: Vermeidung missverständlicher Formulierungen	0,706	0,715
K11: Auf Äußerungen anderer konkret eingehen	0,818	0,801
K12: Im Gespräch herausfinden, was andere bewegt	0,766	0,770
<b>Kommunikations-Items: Stil</b>		
K19: Auch wenn es nachteilig ist, lieber glaubwürdig als manipulativ	0,618	0,632
K20: Bemühen, sich klar und unmissverständlich auszudrücken	0,678	0,739
K22: Offenheit und Ehrlichkeit bei heiklen Themen	0,770	0,756
K24: Vorbereitung und Organisation von Besprechungen	0,717	0,593

Tab. 24: Teilkonstrukte Kommunikation

### b) Soziographische Unterschiede

Die Dimension *Eingehen* weist die niedrigsten Werte auf. Die dahinterliegenden Items beziehen sich deutlich stärker auf das soziale Element, das der Empathie ja im Kern zugrunde liegt, als die Dimensionen *Stil* und *Auftreten*, die den Blick stärker auf die eigene Person richten. Ähnlich wie die Empathie-Dimension weist auch die Kommunikations-Dimension eine Korrelation mit der Führungsposition auf: Je höher die hierarchische Positionierung, desto besser die Einschätzung der eigenen kommunikativen Fähigkeiten.

Kommunikations-Items	Auftreten	Eingehen	Stil	Gesamt
<b>Status</b>				
Mitarbeiter (n=1.262)	5,26	5,03	5,50	5,26
Gruppenführer (n=636)	5,53	5,33	5,78	5,55
Abteilungsleiter (n=515)	5,68	5,38	5,81	5,62
Bereichsleiter (n=674)	5,69	5,38	5,83	5,63
Unternehmensleiter (n=309)	5,79	5,48	6,00	5,75

Tab. 25: Kommunikationsfähigkeiten – Unterschiede nach dem Status

Geschlechtsspezifische Unterschiede sind bei der Betrachtung der Kommunikation so gut wie keine auszumachen. Betrachtet man die Gruppe der Vorgesetzten, treten Frauen nicht weniger sicher und selbstbewusst auf als Männer. Sie gehen auch nicht stärker auf ihren Gesprächspartner ein als Männer. In der Gruppe der Mitarbeiter löst sich diese Unterschiedslosigkeit ein wenig auf. Insbesondere hinsichtlich des Auftretens schreiben sich Frauen – man mag fast sagen erwartungsgemäß – etwas schwächer ausgeprägte Fähigkeiten zu.

Kommunikations-Items	Auftreten	Eingehen	Stil	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=423)	5,64	5,40	5,81	5,61
Männer (n=1.800)	5,65	5,38	5,84	5,63
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=69)	5,40	5,37	5,56	5,44
31-40 (n=535)	5,59	5,35	5,75	5,56
41-50 (n=1.151)	5,69	5,40	5,87	5,65
> 50 (n=468)	5,66	5,39	5,91	5,65

Tab. 26: Kommunikationsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Vorgesetzte)

Bei den Führungskräften steigen mit zunehmendem Alter die kommunikativen Fähigkeiten, was plausibel sein dürfte, weil sich mit zunehmendem Alter auch Erfahrungen mit der Führungstätigkeit ansammeln und diese ganz wesentlich auf kommunikativen Grundlagen beruhen.

Kommunikations-Items	Auftreten	Eingehen	Stil	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=501)	5,18	5,05	5,53	5,26
Männer (n=764)	5,32	5,01	5,48	5,27
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=191)	5,18	5,07	5,57	5,27
31-40 (n=476)	5,28	5,08	5,49	5,28
41-50 (n=496)	5,27	4,97	5,48	5,24
> 50 (n=129)	5,34	4,96	5,54	5,28

Tab.27: Kommunikationsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Mitarbeiter)

**c) Berufs- und Führungserfolg**

Ähnlich wie beim der Empathie, zeigt sich auch bei den Kommunikationsfähigkeiten ein deutlicher Erfolgseffekt: Personen, die in ihrem Beruf bzw. in ihrer Führungstätigkeit erfolgreich sind, bescheinigen sich häufiger ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten als Personen, die weniger erfolgreich sind.

Items	Auftreten		Eingehen		Stil		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	10,8	6,0	9,6	6,9	10,8	5,8	11,0	5,9
mittel	26,8	17,8	23,9	20,4	26,7	17,4	27,4	17,3
hoch	62,4	76,3	66,5	72,7	62,6	76,8	61,7	76,8
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	646	619	716	549	679	586	639	626

Tab. 28: Kommunikationsfähigkeiten und Berufserfolg (Mitarbeiter)  
Angaben in Prozent

Items	Auftreten		Eingehen		Stil		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	2,9	1,7	2,7	1,8	3,1	1,4	2,7	1,8
mittel	15,3	9,1	16,7	7,6	15,7	8,1	16,5	7,5
hoch	81,8	89,2	80,6	90,6	81,2	90,5	80,8	90,7
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	1.020	1.203	1.069	1.154	1.127	1.096	1.097	1.126

Tab.29: Kommunikationsfähigkeiten und Berufserfolg (Vorgesetzte)  
Angaben in Prozent

Items	Auftreten		Eingehen		Stil		Gesamt	
	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
nein	2,7	0,6	2,6	0,6	2,5	0,6	2,9	0,3
mittel	15,5	7,2	15,8	6,6	16,5	5,4	17,7	4,5
hoch	81,8	92,2	81,6	92,8	81,0	94,0	79,4	95,2
Summe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fallzahl	1.020	1.201	1.068	1.153	1.126	1.095	1.096	1.125

Tab. 30: Kommunikationsfähigkeiten und Führungserfolg  
Angaben in Prozent

## 5. Zusammenfassung

Um eine Reliabilitätsschätzung der Teilskalen vornehmen zu können, wurden die erhobenen Daten nach dem Datum der Datenerhebung in zwei Hälften geteilt. Außerdem wurde geprüft, inwieweit sich die Faktorenstrukturen bei den Mitarbeitern und den Faktorenstrukturen bei den Führungskräften unterscheiden. Tatsächlich führen die entsprechenden Auswertungen für alle vier Dimensionen der sozialen Fähigkeiten (Empathie, Kommunikation, Koordination und Vision) zu praktisch identischen Resultaten. Exemplarisch sind die Ergebnisse für die Teildimension Koordination in den Tabellen A3 und A4 im Anhang angegeben.

Bei der Gegenüberstellung soziographisch bedeutsamer Gruppen ergeben sich plausible Zusammenhänge. Frauen sind im Durchschnitt aufmerksamer und treten zurückhaltender auf als Männer, ältere Personen sind eher bereit als jüngere, ihre Kollegen zu unterstützen, Führungspersonen schreiben sich bessere Fähigkeiten zu als Nichtführungspersonen.

#### IV. Kurzskala soziale Fähigkeiten

Wie oben beschrieben, können die Dimensionen Empathie, Kommunikation, Koordination und Vision als Grundbausteine sozialer Fähigkeiten gelten. Es liegt daher nahe, diese Teildimensionen zu einer Gesamtskala „Soziale Fähigkeiten“ zusammenzuführen. Um die Handlichkeit dieser Skala zu verbessern, haben wir aus den  $4 \times 28 = 112$  Items  $4 \times 4 = 16$  Items extrahiert. Dabei war es unser Ziel sowohl die angeführten Teilfähigkeiten als auch die Teildimensionen Emotion, Kognition, Motivation und Verhalten beizubehalten. Dieses Ziel kann unterschiedlich erreicht werden. Denkbar ist es, wie in Abbildung 1 angeführt, je ein Item je Teilfähigkeit und Teildimension vorzusehen. Dies ist rein formal gesehen sicher eine schlüssige Lösung. Allerdings gelang es mit unseren Daten nur durch Eingehen von erheblichen Kompromissen, eine annehmbare Skala zu konstruieren, die der in Abbildung 1 angeführten Struktur entspricht.

	Empathie	Kommunikation	Abstimmung	Vision
Emotion	Item	Item	Item	Item
Kognition	Item	Item	Item	Item
Motivation	Item	Item	Item	Item
Verhalten	Item	Item	Item	Item

Abb. 1: Definition der Kurzskala soziale Fähigkeiten, Version A

Wir wählten daher die in Abbildung 2 angeführte Lösung. Jeder der Teilfähigkeit wurde – entsprechend ihrer thematischen Affinität – jeweils eine der vier Verhaltensdimensionen zugeordnet. Bei der Empathie geht es zentral um die Fähigkeit, sich in die Person des Interaktionspartners hineinzuversetzen, bei der Visionsfähigkeit kommt es stark darauf an, eine emotionale Bindung an die gemeinsamen Ziele zu erreichen, die Koordination verlangt, dass man sich von der Mühsal, die die wechselseitige Abstimmung oft bereitet, nicht beeinträchtigen lässt und die Kommunikation verlangt ein entgegenkommendes Auftreten.

	Empathie	Kommunikation	Abstimmung	Vision
Emotion				Index
Kognition	Index			
Motivation			Index	
Verhalten		Index		

Abb. 2: Definition der Kurzskala soziale Fähigkeiten, Version B

## 1. Teildimensionen

Die folgenden Übersichten zeigen die Ergebnisse von Faktorenanalysen zur Prüfung des ein-dimensionalen Charakters der Teildimensionen. Wie sich zeigt, erweist sich die damit bestimmte „faktorielle Validität“ in dieser gesonderten Betrachtung aller Teildimensionen als sehr zufriedenstellend.

Empathie, Kognition	Mitarbeiter N=1.632	Vorgesetzte N=2.890
m_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Kollegen gut unterscheiden. f_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Mitarbeiter gut unterscheiden.	0,780	0,781
m_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Kollege von einer Angelegenheit emotional betroffen ist. f_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Mitarbeiter von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	0,832	0,833
m_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Kollegen normalerweise sehr gut einschätzen. f_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Mitarbeiter normalerweise sehr gut einschätzen.	0,806	0,802
m_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Problem eines Kollegen nochmals mit ihm zu sprechen. f_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Mitarbeiterproblem nochmals nachzudenken.	0,671	0,677

Tab. 31: Faktorladungen der Teildimension Empathie  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)

Kommunikation, Verhalten	Mitarbeiter N=1.265	Vorgesetzte N=2.223
m_k8: In Gesprächen mit meinen Kollegen gehe ich immer auf deren Erwartungen ein. f_k8: In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern gehe ich immer auch auf deren Erwartungen ein.	0,491	0,631
m_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Kollegen missverständlich sein können. f_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Mitarbeiter missverständlich sein können.	0,706	0,715
m_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Kollegen einzugehen. f_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Mitarbeiter einzugehen.	0,818	0,801
m_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Kollegen näher zu verstehen, was diese jeweils sagen wollen. f_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Mitarbeitern herauszufinden, was diese jeweils bewegt.	0,766	0,770

Tab. 32: Faktorladungen der Teildimension Kommunikation  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)

Allerdings gibt es gewisse Akzentsetzungen, die mit der Zielgruppe zu tun haben, auf die sich die Items beziehen. Die Aussage „In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern gehe ich immer auch auf deren Erwartungen ein.“ ist, was die Führungsrolle angeht, durchaus stimmig, im Verhältnis von Kollegen ist die entsprechende Verhaltensweise zwar sicherlich ebenfalls angezeigt, aber nicht im selben Maße immer gefordert, zumal bei informalen Themen, die sehr häufig Gegenstand von Kollegengesprächen sind.

Vision, Emotion	Mitarbeiter N=985	Vorgesetzte N=1.799
m_v1: Ich kann meine Kollegen und meinen Vorgesetzten für neue Ideen begeistern. f_v1: Ich kann meine Mitarbeiter für neue Ideen begeistern.	0,799	0,815
m_v3: Ich kann meinen Kollegen glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss. f_v3: Ich kann meinen Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss.	0,785	0,759
m_v6: Ich kann meinen Kollegen gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt. f_v6: Ich kann meinen Mitarbeitern gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt.	0,841	0,832
m_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Kollegen über. f_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Mitarbeiter über.	0,796	0,832

Tab. 33: Faktorladungen der Teildimension Vision  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)

Koordination, Motivation	Mitarbeiter N=1.068	Vorgesetzte n=1.917
m_a15: Wenn es die Aufgabenerledigung erfordert, setze ich mich gegenüber meinen Kollegen auch mal entschieden durch. f_a15: Wenn es erforderlich ist, schreibe ich meinen Mitarbeitern auch präzise vor, was sie wie zu tun haben.	0,727	0,566
m_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Kollegen davon zu überzeugen, dass eine andere Art, die Arbeit zu organisieren, besser ist. f_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine andere Art die Arbeit zu organisieren, besser ist.	0,720	0,758
m_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Kollegen nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf. f_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	0,761	0,748
m_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen. f_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	0,636	0,622

Tab. 34: Faktorladungen der Teildimension Koordination  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)

Die geringere Faktorladung dieses Items bei der Kollegenfrage sollte daher nicht überraschen. Dies gilt ganz ähnlich für das Motivationsitem „Wenn es die Aufgabenerledigung erfordert, setze ich mich gegenüber meinen Kollegen auch mal entschieden durch.“, das in höherem Maße zur Vorgesetzten- als zur Kollegenrolle passt. Um der Einheitlichkeit der Skalen willen, wurden diese Items in der endgültigen Kurzskala dennoch berücksichtigt.

## 2. Faktorstruktur der Kurzskala

In den Tabellen 35 und 36 sind die Faktorstrukturen der Kurzskalen für Vorgesetzte und Mitarbeiter angeführt.

Kurzskala soziale Fähigkeiten Vorgesetzte n=1.754	Empathie, Kognition	Kommunikation, Verhalten	Vision, Emotion	Koordination, Motivation
f_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Mitarbeiter gut unterscheiden.	<b>,782</b>	,084	,103	,045
f_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Mitarbeiter von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	<b>,821</b>	,060	,158	,022
f_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Mitarbeiter normalerweise sehr gut einschätzen.	<b>,755</b>	,150	,196	,072
f_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Mitarbeiterproblem nochmals nachzudenken.	<b>,575</b>	,282	,107	,216
f_k8: In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern gehe ich immer auch auf deren Erwartungen ein.	,077	<b>,686</b>	,123	-,123
f_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Mitarbeiter missverständlich sein können.	,182	<b>,641</b>	,149	,176
f_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Mitarbeiter einzugehen.	,091	<b>,735</b>	,104	,264
f_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Mitarbeitern herauszufinden, was diese jeweils bewegt.	,233	<b>,622</b>	,308	,156
f_v1: Ich kann meine Mitarbeiter für neue Ideen begeistern.	,215	,133	<b>,758</b>	,131
f_v3: Ich kann meinen Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss.	,078	,261	<b>,694</b>	,124
f_v6: Ich kann meinen Mitarbeitern gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt.	,159	,159	<b>,772</b>	,157
f_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Mitarbeiter über.	,195	,077	<b>,803</b>	,109
f_a15: Wenn es erforderlich ist, schreibe ich meinen Mitarbeitern auch präzise vor, was sie wie zu tun haben.	,154	-,081	,014	<b>,742</b>
f_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine andere Art die Arbeit zu organisieren, besser ist.	,078	,175	,161	<b>,736</b>
f_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	,061	,266	,337	<b>,535</b>
f_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	-,031	,236	,308	<b>,384</b>

Tab. 35: Faktorladungen der Kurzskala soziale Fähigkeiten - Vorgesetzte (Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)

Kurzskala soziale Fähigkeiten Mitarbeiter n=960	Empathie, Kognition	Kommunikation, Verhalten	Vision, Emotion	Koordination, Motivation
m_e4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Kollegen gut unterscheiden.	<b>,760</b>	,012	,135	,079
m_e5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Kollege von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	<b>,818</b>	,093	,113	,049
m_e8: Ich kann die Stimmungslage meiner Kollegen normalerweise sehr gut einschätzen.	<b>,763</b>	,072	,160	,113
m_e11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Problem eines Kollegen nochmals mit ihm zu sprechen.	<b>,594</b>	,241	,219	,135
m_k8: In Gesprächen mit meinen Kollegen gehe ich immer auf deren Erwartungen ein.	-,086	<b>,637</b>	,226	-,226
m_k10: Ich vermeide ganz bewusst Formulierungen, die für meine Kollegen missverständlich sein können.	,149	<b>,617</b>	,138	,189
m_k11: Ich bemühe mich sehr, ganz konkret auf die Äußerungen meiner Kollegen einzugehen.	,123	<b>,740</b>	,044	,278
m_k12: Ich versuche in den Gesprächen mit meinen Kollegen näher zu verstehen, was diese jeweils sagen wollen.	,270	<b>,610</b>	,034	,345
m_v1: Ich kann meine Kollegen und meinen Vorgesetzten für neue Ideen begeistern.	,179	,090	<b>,731</b>	,254
m_v3: Ich kann meinen Kollegen glaubhaft vermitteln, dass man sich nicht mit dem Bestehenden zufriedengeben muss.	,115	,125	<b>,731</b>	,231
m_v6: Ich kann meinen Kollegen gut vermitteln, dass sich engagiertes Handeln auszahlt.	,163	,132	<b>,763</b>	,249
m_v7: Mein Optimismus strahlt auf meine Kollegen über.	,223	,135	<b>,733</b>	,131
m_a15: Wenn es die Aufgabenerledigung erfordert, setze ich mich gegenüber meinen Kollegen auch mal entschieden durch.	,161	-,061	,316	<b>,645</b>
m_a17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Kollegen davon zu überzeugen, dass eine andere Art, die Arbeit zu organisieren, besser ist.	,047	,110	,253	<b>,643</b>
m_a18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Kollegen nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	,139	,155	,200	<b>,683</b>
m_a19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	,036	,242	,104	<b>,592</b>

Tab. 36: Faktorladungen der Kurzskala soziale Fähigkeiten - Mitarbeiter  
(Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode Varimax)

In ihr spiegeln sich die vier Teildimensionen sehr gut wider. Man kann darin einen Beleg für die theoretische Fruchtbarkeit dieser Unterscheidung erblicken. Die erklärte Varianz beträgt für beide Skalen jeweils 57%. Gibt man bei der Durchführung der Hauptkomponentenanalyse eine eindimensionale Struktur vor, dann reduziert sich naturgemäß die erklärte Varianz: bei der Mitarbeiter-Skala auf 32%, bei der Führungskräfte-Skala auf 30%. Immerhin bleiben auch in diesem Fall die Faktorladungen für die 16 Items fast durchgängig sehr hoch. Die 4-Faktorlösung erweist sich jedenfalls als deutlich überlegen, und sie ist für die beiden Gruppen, die wir hier betrachten (Vorgesetzte und Mitarbeiter) strukturidentisch.

### 3. Normierung

Die beiden Kurzskaleten umgreifen einen Wertebereich von  $x_{\min}=56$  bis  $x_{\max}=112$  (Vorgesetzte) und  $x_{\min}=45$  bis  $x_{\max}=110$  (Mitarbeiter). Wie man den Abbildungen A1 und A2 im Anhang entnehmen kann, sind die beiden Verteilungen leicht linksschief. Die Mittelwerte betragen für die Mitarbeiterskala  $\bar{x}=85,6$  (Standardabweichung  $\sigma=9,1$ ) und für die Führungsskala  $\bar{x}=90,3$  (Standardabweichung  $\sigma=8,5$ ). Der Kolgomorov-Smirnov Test zur Prüfung auf Normalverteilung erbringt Werte von  $p=0,014$  und  $p=0,052$ . Geht man von der Annäherung an die Normalverteilung aus, dann ergeben sich in stilisierter Form die Verteilungen, die in Abbildung 3 angeführt sind.

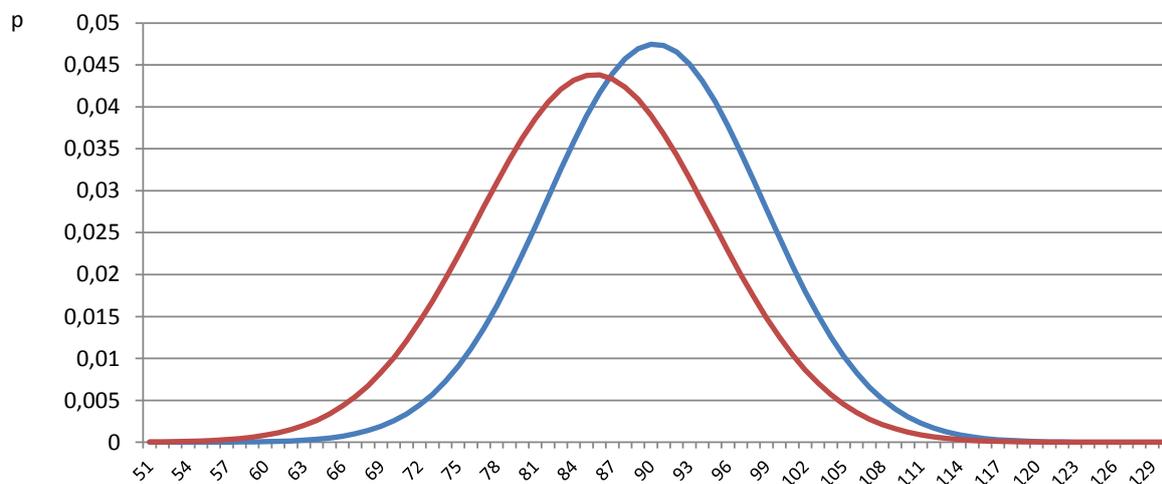


Abb. 3: Stilisierte Häufigkeitsverteilung der Werte in der Kurzskalet soziale Fähigkeiten  
(blau: Führungskräfte, rot: Mitarbeiter)

Wie man sieht, erreichen die Führungskräfte leicht höhere Werte, außerdem liegen die Werte der Führungskräfte näher zusammen.

In Tabelle 37 findet sich – aufbauend auf der realen Verteilung – eine Einteilung in 5 Fähigkeitsklassen. Der Mittelbereich ist dicht besetzt, der Mittelwert von  $\bar{x}=85,6$  bei der Mitarbeiterskala (der sich aus der Summierung der 16 Items ergibt) entspricht einem Durchschnittswert von  $\bar{x}=5,3$  auf der siebenstufigen Skala, der Mittelwert von  $\bar{x}=90,3$  bei den Vorgesetzten entspricht einem Durchschnittswert von  $\bar{x}=5,6$  auf der siebenstufigen Skala.

Vorgesetzte		Vergleich mit dem Durchschnitt	Mitarbeiter	
Prozentsatz	Wertebereich		Wertebereich	Prozentsatz
10%	45-73	weit unter-durchschnittlich	56-79	10%
20%	74-80	unter-durchschnittlich	80-85	20%
40%	81-90	durchschnittlich	86-94	40%
20%	91-96	über-durchschnittlich	95-100	20%
10%	97-119	weit über-durchschnittlich	101-112	10%

Tab. 37: Werteverteilung der Kurzskala soziale Fähigkeiten

#### 4. Soziographische Unterschiede

Auch bezüglich der Visionsfähigkeit gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktionen und zwar in allen Teildimensionen. Ebenso findet man innerhalb der Gruppe der Führungskräfte deutliche Unterschiede. Je umfassender der Zuständigkeitsbereich einer Führungskraft ist, desto mehr wird von ihrer Visionsfähigkeit gefordert und wohl auch eingebracht – so jedenfalls in der Selbstauskunft der Teilnehmer an unserer Studie.

Visions-Items	Begeisterung	Wachheit	Nachdruck	Gesamt
<b>Status</b>				
Mitarbeiter (n=982)	5,39	5,50	5,25	5,38
Gruppenführer (n=490)	5,84	5,74	5,55	5,71
Abteilungsleiter (n=427)	5,85	5,78	5,58	5,74
Bereichsleiter (n=563)	5,94	5,85	5,57	5,82
Unternehmensleiter (n=245)	6,10	5,86	5,78	5,91

Tab. 38: Koordinationsfähigkeiten – Unterschiede nach dem Status

Auffällig ist der Unterschied zwischen Männern und Frauen bei der Teildimension „Nachdruck“. Frauen sind danach weniger intensiv darum bemüht, die gemeinsame Zielverfolgung durchzusetzen als Männer.

Visions-Items	Begeisterung	Wachheit	Nachdruck	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=331)	5,94	5,83	5,46	5,74
Männer (n=1.468)	5,91	5,80	5,67	5,79
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=51)	5,93	5,77	5,40	5,70
31-40 (n=403)	5,84	5,80	5,54	5,73
41-50 (n=944)	5,93	5,82	5,65	5,80
> 50 (n=401)	5,96	5,79	5,69	5,81

Tab. 39: Visionsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Vorgesetzte)

Außerdem gibt es diesbezüglich einen deutlichen Alterseffekt und zwar sowohl bei den Personen mit als auch ohne Führungsfunktionen. Mit zunehmendem Alter wächst die Überzeugung, dass sich Beharrlichkeit auszahlt, dass man sich von Rückschlägen nicht beeinträchtigen lassen sollte und dass man standhaft bleiben sollte, auch wenn sich Widerstände bei Vorgesetzten und Kollegen aufbauen sollten. Bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist Vorsicht angebracht, die sich auch auf die Eignung der Items zur Erfassung des „sozialen“ Anteils der Visionsfähigkeit bezieht. Die sich als einigermaßen kohärent erweisenden Items aus den Itempools „Verhalten“ und „Motivation“ betonen den „Nachdruck“ der Zielverfolgung nämlich sehr abstrakt und allgemein, sie betonen also nicht so sehr – zumindest nicht explizit – das Bemühen, das Gemeinsame und Verbindende in einer Interaktion und in einer Beziehung zu finden. Möglicherweise bilden die Items daher primär die individuelle Zielstrebigkeit ab, ganz unabhängig davon, ob man nun die Kollegen einbezieht oder nicht. Gleichwohl ist auch dies eine wichtige Eigenschaft, die für jede Form der Zielverfolgung, sei sie nun eher individuell oder kollektiv geprägt, gebraucht wird.

Visions-Items	Begeisterung	Wachheit	Nachdruck	Gesamt
<b>Geschlecht</b>				
Frauen (n=363)	5,42	5,45	5,16	5,34
Männer (n=619)	5,38	5,53	5,30	5,40
<b>Alter</b>				
bis 30 (n=140)	5,42	5,44	5,02	5,29
31-40 (n=364)	5,39	5,50	5,20	5,36
41-50 (n=369)	5,36	5,51	5,32	5,41
> 50 (n=102)	5,40	5,51	5,48	5,45

Tab. 40: Visionsfähigkeiten – Unterschiede nach Geschlecht und Alter (Mitarbeiter)

## 5. Validierung

Die Validierung eines Messinstruments gründet sich idealerweise auf den Vergleich der Messwerte mit einem externen Erfolgsmaßstab. Für eine Skala zur Einschätzung der Führungsfähigkeiten bietet es sich an, den Führungserfolg als Maßstab heranzuziehen. Der Führungserfolg kann entweder mit Hilfe von quasi-objektiven Leistungsgrößen oder aber anhand der Beurteilung der Geführten abgeschätzt werden. Studien die auf eine derartige Validierung unserer Skala gerichtet sind, sind in Vorbereitung. Hierüber wird in einer gesonderten Veröffentlichung berichtet.

Anhand der vorliegenden Daten kann bislang nur eine sehr vorläufige Abschätzung der Validität vorgenommen werden und zwar mit Hilfe der Angaben der Befragten zu ihrem Berufs- und Führungserfolg. Diese Angaben erfolgten zwar unabhängig und getrennt von der Befragung zu den eigenen Führungsfähigkeiten (vgl. die obigen Angaben zum Vorgehen bei der Datenerhebung), dennoch sind sie natürlich mit Vorsicht zu betrachten. Andererseits kann man geltend machen, dass die Selbstauskünfte über das eigene Führungsverhalten nicht völlig inauthentisch sein dürften. Die befragten Personen hatten keinen Anlass andere zu beeindrucken, das Erhebungsinstrument ist vielmehr darauf angelegt, das jeweils eigene Verhalten zu reflektieren. Dessen ungeachtet kann die Wirksamkeit von selbstwertdienlichen Attributionen natürlich nicht völlig ausgeschlossen werden.

Tabelle 41 zeigt die Korrelationen der Kurzskalen mit dem Berufs- und dem Führungserfolg. Die Größenordnung dieser Korrelationen ist beachtlich und sie ist durchaus plausibel, sie zeigt die Bedeutung der Führungsfähigkeiten. sie zeigt aber auch deren Grenzen auf. Ohne Führungsfähigkeiten wird man sich in Organisationen schwer tun, Karriere zu machen, andererseits ist davon auszugehen, dass der berufliche Erfolg zu einem erheblichen Teil von Dingen wie der situativen Günstigkeit, von der sozialen Einbindung und vor allem auch vom Zufall abhängt.

	Berufserfolg	Führungserfolg
Soziale Fähigkeiten, Mitarbeiter	0,311 n=911	-
Soziale Fähigkeiten, Führungskräfte	0,310 n=1.754	0,429 n=1.754

Tab. 41: Soziale Fähigkeiten, Berufs- und Führungserfolg  
(Die Mitarbeiter wurden nicht nach ihrem „Führungserfolg“ befragt, daher gibt es bei dieser Gruppe auch keine entsprechende Korrelation.)

Die Tabellen 42 und 43 schlüsseln diese Ergebnisse noch etwas weiter auf.

Vergleich mit dem Durchschnitt	Mitarbeiter		
	Anteil der erfolgreichen Personen im Beruf <sup>1)</sup>	Anteil der erfolgreichen Personen im Beruf <sup>2)</sup>	Fallzahl
weit unterdurchschnittlich	40%	15%	92
unterdurchschnittlich	61%	26%	163
durchschnittlich	72%	46%	406
überdurchschnittlich	76%	53%	200
weit überdurchschnittlich	83%	61%	99

Tab. 42: Soziale Fähigkeiten und Berufserfolg

<sup>1)</sup> Anteil der Personen, die auf der siebenstufigen Skala die Werte 5,6,7 angegeben haben.

<sup>2)</sup> Anteil der Personen, die auf der siebenstufigen Skala die beiden obersten Werte 6 oder 7 angegeben haben.

Vergleich mit dem Durchschnitt	Führungskräfte Berufserfolg		Führungskräfte Führungserfolg		Fallzahl
	Anteil der erfolgreichen Personen <sup>1)</sup>	Anteil der erfolgreichen Personen <sup>2)</sup>	Anteil der erfolgreichen Personen <sup>1)</sup>	Anteil der erfolgreichen Personen <sup>2)</sup>	
weit unterdurchschnittlich	68%	35%	65%	32%	173
unterdurchschnittlich	81%	53%	82%	50%	311
durchschnittlich	86%	63%	90%	65%	722
überdurchschnittlich	92%	78%	95%	83%	351
weit überdurchschnittlich	97%	87%	98%	89%	197

Tab. 43: Soziale Fähigkeiten, Berufs- und Führungserfolg

<sup>1)</sup> Anteil der Personen, die auf der siebenstufigen Skala die Werte 5,6,7 angegeben haben.

<sup>2)</sup> Anteil der Personen, die auf der siebenstufigen Skala die beiden obersten Werte 6 oder 7 angegeben haben.

## **VI. Gesamtbeurteilung**

Unsere Analyse erbringt plausible Ergebnisse. Auch für die Kurzskala fallen die statistischen Kennwerte zur Reliabilität und zur faktoriellen Validität sehr befriedigend aus. Außerdem ergibt sich eine deutliche Korrelation mit zwei bedeutsamen Außenkriterien (dem Berufs- und dem Führungserfolg). Allerdings ist zu beachten, dass es sich hierbei um Selbstauskünfte handelt. Ganz generell geht es in unserem Instrument nicht um eine objektive Prüfung des tatsächlichen Verhaltens. Es richtet sich vielmehr auf die Einschätzung des jeweils eigenen Verhaltens. Dem Verwender kann es wertvolle Hinweise darauf liefern, in welchen Verhaltensbereichen er besondere Stärken hat und in welchen Verhaltensbereichen er sich um eine Verbesserung seines Verhaltens bemühen sollte. Inwieweit das Instrument geeignet ist zuverlässige Fremdeinschätzungen zu ermöglichen, wird noch geprüft.

## Literatur

- Bar-On, R. 1997: Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence. Toronto (MHS)
- Bastians, F./Runde, B. 2002: Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 186-196
- Bateman, T.S./Crant, J.M. 1993: The Proactive Component of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118
- Baumeister, R.F./Exline, J.J. 1999: Virtue, Personality, and Social Relations. *Journal of Personality*, 67, 1165-1194
- Boyatzis, R.E. 1982: *The Competent Manager*. New York (Wiley)
- Boyatzis, R.E./Goleman, D./Rhee, K. 2000: Clustering Competence in Emotional Intelligence. Insights from Emotional Competence Inventory (ECI). In: Bar-On, R./Parker, J. (Hrsg.): *Handbook of Emotional Intelligence*. 343-362. San Francisco (Jossey-Bass)
- Buie D.H. 1981: Empathy: Its Nature and Limitations. *Journal of American Psychoanalytic Association*, 29, 281–307
- Cantor, N./Kihlstrom, J.F. 1987: *Personality and Social Intelligence*. Englewood Cliffs (Prentice-Hall)
- Cattell, R.B. 1978: *Die empirische Erforschung der Persönlichkeit*. 2. Auflage. Weinheim (Beltz Verlag)
- Costa P.T./McCrae R.R./Dye D.A. 1991: Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898
- Costa, P.T./McCrae, R.R. 1998: Six Approaches to the Explication of Facet-Level Traits: Examples from Conscientiousness. *European Journal of Personality*, 12, 117–134
- Davis, B.L./Hellervik, L.W./Skube, C.J./Gebelein, S.H./Sheared, J.L. 1996: *Successful Managers Handbook*. Minneapolis (Personnel Decisions International)
- Eisenberg, N. 2000: Empathy and Sympathy. In: Lewis, M./Haviland-Jones, J.M. (Hrsg.): *Handbook of Emotions*. 677-691. New York/London (Guilford Press)
- Fiehler, R. 1990: *Kommunikation und Emotion: Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle der Emotionen in der verbalen Interaktion*. Berlin (de Gruyter)
- Fleishman, E.A., Wetrogan, L.I./Uhlman, C.E./Marshall-Mies, J.C. 1995: Abilities. In: Peterson, N.G. u.a. (Hrsg.) *Development of Prototype Occupational information Network Content Model*. 10.1-10.39. Salt Lake City (Utah Department of Employment Security)
- Freud, S. 1923: *Massenpsychologie und Ich-Analyse*. 2. Auflage. Leipzig (Internationaler Psychoanalytischer Verlag)
- Furnham, A./Ribchester, T. 1995: Tolerance of Ambiguity. *Current Psychology*, 14, 179–199
- Gardner, H./Kornhaber, M.L./Wake, W.K. 1996: *Intelligence: Multiple Perspectives*. Fort Worth (Harcourt Brace)
- Goldberg, L.R. 1992: The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42
- Goleman, D. 2006: *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. London (Hutchinson)
- Gough, H.G. 1976: Studying Creativity by Means of Word Association Tests. *Journal of Applied Psychology*, 61, 348-353
- Hatfield, E./Cacioppo, J.T./Rapson, R. L. 1994: *Emotional Contagion*. Cambridge: Cambridge (University Press)
- Henderson, L.S. 1987: The Contextual Nature of Interpersonal Communication in Management Theory and Research. *Management Communication Quarterly*, 1, 7-31

- Hogan, R. 1969: Development of an Empathy Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 307-316
- Hossiep, R./Paschen, M. 2003: Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. 2. Auflage. Göttingen (Hogrefe)
- Johnson, B.M. 1977: *Communication: The Process of Organizing*. Boston (Allyn & Bacon)
- Johnson, J.A./Cheek, J.M./Smither, R. 1983: The Structure of Empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1299-1312
- Keating, D.K. 1987: A Search for Social Intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 70, 218-233
- Kelly, J. 1964: The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling. *Human Relations*, 17, 277-287
- Kihlstrom, J.F./Cantor, N. 2000: Social Intelligence. In: Sternberg, R.J. (Hrsg.): *Handbook of Intelligence*. 2. Auflage. 359-379. Cambridge (Cambridge University Press)
- Kobasa, S.C. 1979: Stressful Life Events, Personality, and Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11
- Kopp, B./Mandl, H. 2006: Gemeinsame Wissenskonstruktion. In: Bierhoff, H.-W./Frey, D. (Hrsg.): *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Band 3. Göttingen (Hogrefe)
- Körner, J. 1998: Einfühlung: Über Empathie. *Forum der Psychoanalyse*, 14, 1-17
- Landy, F.J. 2006: The Long, Frustrating and Fruitless Search for Social Intelligence: A Cautionary Tale. In Murphy, K.R. (Hrsg.): *A Critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can They be Fixed?* 81-123. Mahwah (Erlbaum)
- Lievens, F./Chan, D. 2010: Practical Intelligence, Emotional Intelligence and Social Intelligence. In Farr, J.L./Tippens, N.T. (Hrsg.): *Handbook of Employee Selection*. 339-359. New York
- Lipps, T. 1903: Einfühlung, innere Nachahmung und Organempfindung. *Archiv für die gesamte Psychologie*, 1, 185-204
- Lombardo, M.M./Eichinger, R.W. 1998: *For Your Improvement*. Minneapolis (Lominger Limited)
- Manickam, L.S.S./Kapur, M. 1985: Empathy in Professionals and Trained Lay Counselors: A Comparison. *Indian Journal of Psychiatry*, 27, 297-301
- Martin, A. 2001: *Kommunikation und Entscheidungsprozesse*. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung Lüneburg. Heft 2. Lüneburg
- Martin, A./Drees, V. 1999: *Vertrackte Beziehungen. Die versteckte Logik sozialen Verhaltens*. Darmstadt (Primus)
- Martin y Troyano, N. 2007: *Emotionen im Kontext der Personalführung*. Dissertation Fernuniversität Hagen
- Mayer, J.D./Salovey, P. 1997: What is Emotional Intelligence. In Salovey, P./Sluyter, D. (Hrsg.): *Emotional Development and Emotional Intelligence*. 3-31. New York (Basic Books)
- McClelland, D.C. 1973: Testing for Competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- McCroskey, J.C. 1977: Oral Communication Apprehension: A Summary of recent Theory and Research. *Human Communication Research*, 4, 78-96
- Mead, G.H. 1934: *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago (University of Chicago Press)
- Moss, F.A./Hunt, T. 1927: Are You Socially Intelligent? *Scientific American*, 137, 108-110
- Moss, F.A./Hunt, T./Omwake, K.T./Ronning, M.M. 1927: *Social Intelligence Test*. Washington. Center for Psychological Service

- Moss, F.A./Hunt, T./Omwake, K.T./Woodward, L.G. 1955: Manual for the George Washington University Series Social Intelligence Test. Washington. Center for Psychological Service
- O'Sullivan, M./Guilford, J.P./deMille, R. 1965: The Measurement of Social Intelligence. Psychological Laboratory Reports. Heft 34. Los Angeles (University of Southern California)
- Prandtl, A. 1910: Die Einfühlung. Leipzig (Barth)
- Perry, S.J./Hunter, E.M./Witt, L.A./Harris, K.J. 2010:  $P = f$  (Conscientiousness x Ability). Human Performance, 23, 343-360
- Rankin, K.P./Kramer, J.H./Miller, B.L. 2005: Patterns of Cognitive and Emotional Empathy in Frontotemporal Lobar Degeneration. Cognitive Behavioral Neurology, 18, 28–36
- Saville, P./Holdsworth, R./Nyfield, G./Cramp, L./Mabey, W. 1984: The Occupational Personality Questionnaires (OPQ). London (SHL)
- Schneider, R.J./Ackerman, P.L./Kanfer, R. 1996: To "Act Wisely in Human Relations". Personality and Individual Differences, 21, 469-482
- Seiler, T.B. 1988: Kognitive Komplexität. In: Sarges, W./Fricke, R. (Hrsg.): Psychologie für die Erwachsenenbildung. 282-289. Göttingen (Hogrefe)
- Shapiro, I.S. 1984: Executive Forum: Managerial Communication: The View from the Inside. California Management Review, 27, 157-172
- Shippmann, J.S. u.a. 2000: The Practice of Competency Modeling. Personnel Psychology, 53, 703-740
- Smith, A. 2009/1759: The Theory of Moral Sentiments. Neuauflage. Charleston (Bibliobazaar)
- Smith, C.A./Lazarus, R.S. 1990: Emotion and Adaptation. In: Pervin, L.A. (Hrsg.): Handbook of Personality: Theory and Research. 609-637. New York (Guilford)
- Spencer, L.M./Spencer, S.M. 1993: Competence at Work. New York
- Spreng, R.N./McKinnon, M.C./Mar, R.A./Levine, B. 2009: The Toronto Empathy Questionnaire: Scale Development and Initial Validation of a Factor-Analytic Solution to Multiple Empathy Measures. Journal of Personality Assessment, 91, 62–71
- Strayer, J. 1987: Affective and Cognitive Perspectives on Empathy. In: Eisenberger, N./Strayer, J. (Hrsg.): Empathy and its Development. 218-244. Cambridge (Cambridge University Press)
- Taylor, E.H. 1990: The Assessment of Social Intelligence. Psychotherapy, 27, 445-457
- Tett, R.P./Guterman, H.A./Bleier, A./Murphy, P.J. 2000: Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence. Human performance, 13, 205-252
- Titchener, E.B. 1915: A Beginner's Psychology. New York (Macmillan)
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./ Jackson, D.D. 1971: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 2. Auflage. Bern (Huber)
- Weis, S. 2008: Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct. Dissertation. Universität Magdeburg
- Weis, S./Süß, H.M. 2005: Social Intelligence. In: Schulze, R./Roberts, R.D. (Hrsg.): An International Handbook of Emotional Intelligence. 203-230. Göttingen (Hogrefe)
- Wispe, L. 1987: History of the Concept of Empathy. In: Eisenberg, N. (Hrsg.): Empathy and its Development. 17-37. Cambridge (Cambridge University Press)

## Anhang

### Empathie-Items: Wahrnehmung

E4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Kollegen gut unterscheiden.	0,765
E5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Kollege von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	0,830
E6: Ich kann mich auf die Gefühle meiner Kollegen einlassen.	0,617
E8: Ich kann die Stimmungslage meiner Kollegen normalerweise sehr gut einschätzen.	0,816
E11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Problem eines Kollegen nochmals mit ihm zu sprechen.	0,703

### Empathie-Items: Zuwendung

E10: Wenn ich einen Kollegen kritisieren muss, versuche ich zu verstehen, was ihn zu seinem Verhalten veranlasst hat.	0,704
E12: Bei gemeinsamen Beratungen versuche ich, den Standpunkt meiner Kollegen einzunehmen, um ihn nachvollziehen zu können.	0,667
E17: Ich bemühe mich sehr darum, ganz individuell auf die personellen Eigenheiten meiner Kollegen einzugehen.	0,702
E22: Ich bemühe mich sehr darum, ein echtes und vertrauensvolles Verhältnis mit meinen Kollegen zu erreichen.	0,699
E24: Ich bemühe mich sehr um ein gemeinsames Verständnis mit meinen Kollegen.	0,735

### Empathie-Items: Unterstützung

E3: Wenn ein Kollege wegen eines Problems sehr stark emotional betroffen ist, habe ich dafür großes Verständnis.	0,604
E9: Wenn mich ein Kollege wegen eines Problems anspricht, gehe ich darauf immer ein.	0,650
E16: Auch Kollegen, die nicht so leistungsfähig sind, sollte man als gleichberechtigte Partner behandeln.	0,600
E19: Als Kollege sollte man seine anderen Kollegen bei deren beruflichen Entwicklung unterstützen.	0,683
E20: Man sollte Kollegen im Bedarfsfall bei ihrer Arbeit unterstützen.	0,739

Tab. A1: Empathie-Items – Mitarbeiter (5 Item-Lösungen)

**Empathie-Items: Wahrnehmung**

E4: Ich kann „echte“ und „falsche“ Gefühle meiner Mitarbeiter gut unterscheiden.	0,782
E5: Ich kann gut erkennen, wie stark ein Mitarbeiter von einer Angelegenheit emotional betroffen ist.	0,822
E6: Ich kann mich auf die Gefühle meiner Mitarbeiter einlassen.	0,547
E8: Ich kann die Stimmungslage meiner Mitarbeiter normalerweise sehr gut einschätzen.	0,783
E11: Ich kann gut erkennen, wann es besser ist, über ein Problem eines Mitarbeiters nochmals mit ihm zu sprechen.	0,642

**Empathie-Items: Zuwendung**

E10: Wenn ich einen Mitarbeiter kritisieren muss, versuche ich zu verstehen, was ihn zu seinem Verhalten veranlasst hat.	0,689
E12: Bei gemeinsamen Beratungen versuche ich, den Standpunkt meiner Mitarbeiter einzunehmen, um ihn nachvollziehen zu können.	0,664
E17: Ich bemühe mich sehr darum, ganz individuell auf die personellen Eigenheiten meiner Mitarbeiter einzugehen.	0,709
E22: Ich bemühe mich sehr darum, ein echtes und vertrauensvolles Verhältnis mit meinen Mitarbeitern zu erreichen.	0,704
E24: Ich bemühe mich sehr um ein gemeinsames Verständnis mit meinen Mitarbeitern.	0,739

**Empathie-Items: Unterstützung**

E3: Wenn ein Mitarbeiter wegen eines Problems sehr stark emotional betroffen ist, habe ich dafür großes Verständnis.	0,572
E9: Wenn mich ein Mitarbeiter wegen eines Problems anspricht, gehe ich darauf immer ein.	0,645
E16: Auch Mitarbeiter, die nicht so leistungsfähig sind, sollte man als gleichberechtigte Partner behandeln.	0,600
E19: Es ist eine zentrale Aufgabe des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu fördern.	0,685
E20: Man sollte seine Mitarbeiter im Bedarfsfall bei ihrer Arbeit unterstützen.	0,641

Tab. A2: Empathie-Items – Vorgesetzte (5 Item-Lösungen)

1. Hälfte  
n=300

2. Hälfte  
n=365

**Koordinations-Items: Emotionen**

A1: Wenn sich ein gemeinsames Projekt mit den Kollegen lange hinzieht und kein Ende finden will, dann verliere ich nicht selten die Geduld.	0,661	0,683
A2: Wenn meine Kollegen sich nicht darauf einigen können, wie man ein Problem am besten angeht, dann ist das für mich häufig emotional belastend.	0,829	0,822
A3: Die Probleme, die entstehen, wenn man sich mit den Kollegen über die Arbeitsverteilung abstimmen muss, sind manchmal sehr belastend.	0,740	0,750
A5: Wenn nicht recht klar ist, wer wann welche Aufgaben zu erledigen hat, macht mich das nervös	0,741	0,632

**Koordinations-Items: Achtsamkeit**

A8: Ich kann gut einschätzen, wer von meinen Kollegen für welche Aufgaben gut oder weniger gut geeignet ist.	0,815	0,742
A10: Wenn sich Probleme anbahnen, weil die Abstimmung bei der gemeinsamen Arbeit unter den Kollegen nicht klappt, dann bemerke ich das meistens sehr rasch.	0,710	0,754
A21: Wenn es der Aufgabenerledigung dient, mache ich meine Kollegen auf ihre Fehler aufmerksam.	0,695	0,713
A28: Ich teile mein Wissen gern mit meinen Kollegen.	0,684	0,567

**Koordinations-Items: Aufgabenorientierung**

A15: Wenn es die Aufgabenerledigung erfordert, setze ich mich gegenüber meinen Kollegen auch mal entschieden durch.	0,772	0,745
A17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Kollegen davon zu überzeugen, dass eine andere Art, die Arbeit zu organisieren besser ist.	0,756	0,719
A18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Kollegen nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	0,734	0,731
A19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	0,639	0,607

**Koordinations-Items: Hilfe**

A23: Wenn mich Kollegen darum bitten, bin ich gern bereit, ihnen bei ihren Aufgaben zu helfen.	0,744	0,724
A24: Für die Abstimmung der Aufgaben mit den Kollegen nehme ich mir Zeit, auch wenn dadurch meine eigenen Aufgaben liegen bleiben.	0,840	0,806
A25: Wenn mich ein Mitarbeiter darum bittet, helfe ich ihm, auch wenn ich damit mit meinen eigenen Aufgaben in Verzug gerate.	0,824	0,821
A26: Wenn ich darum gebeten werde, übernehme ich auch Aufgaben, die eigentlich nicht zu meinem Aufgabenbereich gehören.	0,652	0,669

Tab. A3: Koordinations-Items – Mitarbeiter (erste und zweite Hälfte)  
Betrachtet sind in dieser Tabelle nur die Personen, die die Fragen zu allen vier Teildimensionen (Empathie, Koordination, Vision, Kommunikation) ausgefüllt haben.

1. Hälfte  
n=500

2. Hälfte  
n=688

**Koordinations-Items: Emotionen**

A1: Wenn sich ein gemeinsames Projekt mit den Mitarbeitern lange hinzieht und kein Ende finden will, dann verliere ich nicht selten die Geduld.	0,552	0,577
A2: Wenn meine Mitarbeiter sich nicht darauf einigen können, wie man ein Problem am besten angeht, dann ist das für mich häufig emotional belastend.	0,802	0,740
A3: Die Probleme, die entstehen, wenn ich die Aufgaben unter meinen Mitarbeitern aufteilen muss, sind manchmal sehr belastend.	0,758	0,711
A5: Wenn meine Mitarbeiter mit meinen Anweisungen über die Aufgabenverteilung nicht zu recht kommen, macht mich das nervös.	0,677	0,714

**Koordinations-Items: Achtsamkeit**

A8: Ich kann gut einschätzen, wer von meinen Mitarbeitern für welche Aufgaben gut oder weniger gut geeignet ist.	0,780	0,779
A10: Wenn sich Probleme anbahnen, weil bei meinen Mitarbeitern die Abstimmung bei der Zusammenarbeit nicht klappt, dann bemerke ich das meistens sehr rasch.	0,755	0,727
A21: Wenn es der Aufgabenerledigung dient, mache ich meine Mitarbeiter mit aller Deutlichkeit auf ihre Fehler aufmerksam.	0,439	0,475
A28: Ich gebe mein Wissen gern an meine Mitarbeiter weiter.	0,658	0,528

**Koordinations-Items: Aufgabenorientierung**

A15: Wenn es erforderlich ist, schreibe ich meinen Mitarbeitern auch präzise vor, was sie wie zu tun haben.	0,640	0,503
A17: Wenn es notwendig ist, gebe ich mir große Mühe, meine Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine andere Art, die Arbeit zu organisieren besser ist.	0,738	0,749
A18: Wenn die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter nicht auf Anhieb gut klappt, gebe ich deswegen nicht gleich auf.	0,731	0,760
A19: Ich denke, dass sich die Probleme der Zusammenarbeit im Team bei etwas gutem Willen immer lösen lassen.	0,628	0,648

**Koordinations-Items: Hilfe**

A23: Es ist meine Aufgabe als Vorgesetzter, wenn es notwendig ist, meinen Mitarbeitern bei ihren Aufgaben zu helfen.	0,698	0,711
A24: Für die Abstimmung der Aufgaben mit den Mitarbeitern nehme ich mir Zeit, auch wenn dadurch meine eigenen Aufgaben liegen bleiben.	0,796	0,771
A25: Wenn mich ein Mitarbeiter darum bittet, helfe ich ihm, auch wenn ich damit mit meinen eigenen Aufgaben in Verzug gerate.	0,856	0,826
A26: Wenn ich darum gebeten werde, übernehme ich auch einmal die Aufgaben eines Mitarbeiters.	0,603	0,672

Tab. A4: Koordinations-Items – Vorgesetzte (erste und zweite Erhebungshälfte)  
Betrachtet sind in dieser Tabelle nur die Personen, die die Fragen zu allen vier Teildimensionen (Empathie, Koordination, Vision, Kommunikation) ausgefüllt haben.

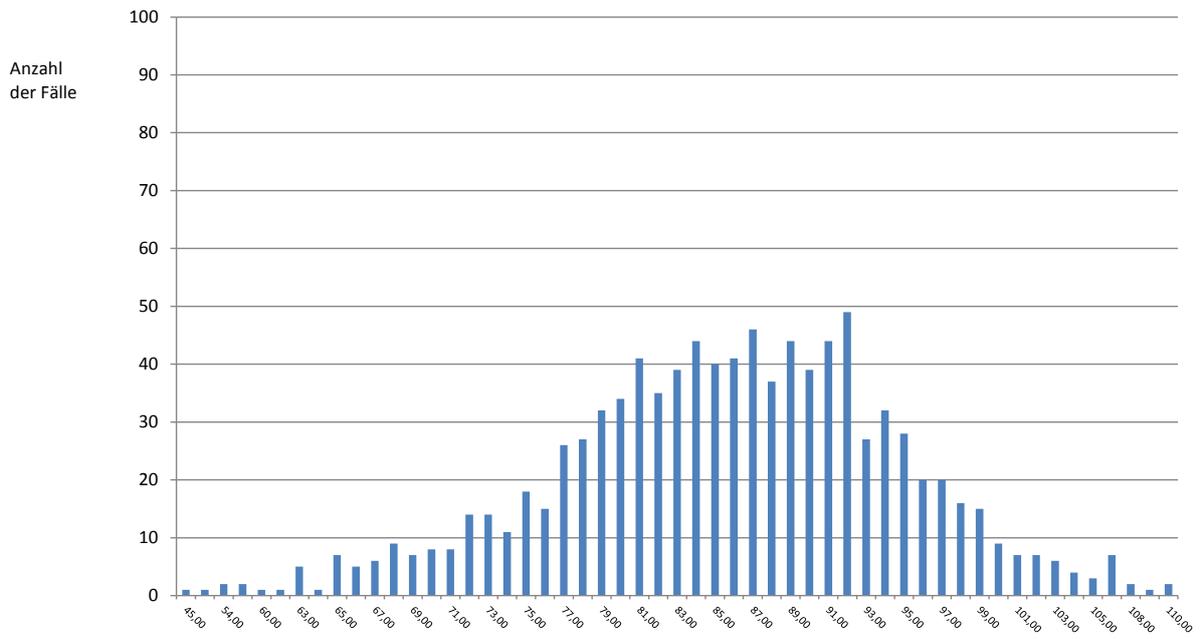


Abb. A1: Häufigkeitsverteilung der Werte in der Kurzskala soziale Fähigkeiten - Mitarbeiter

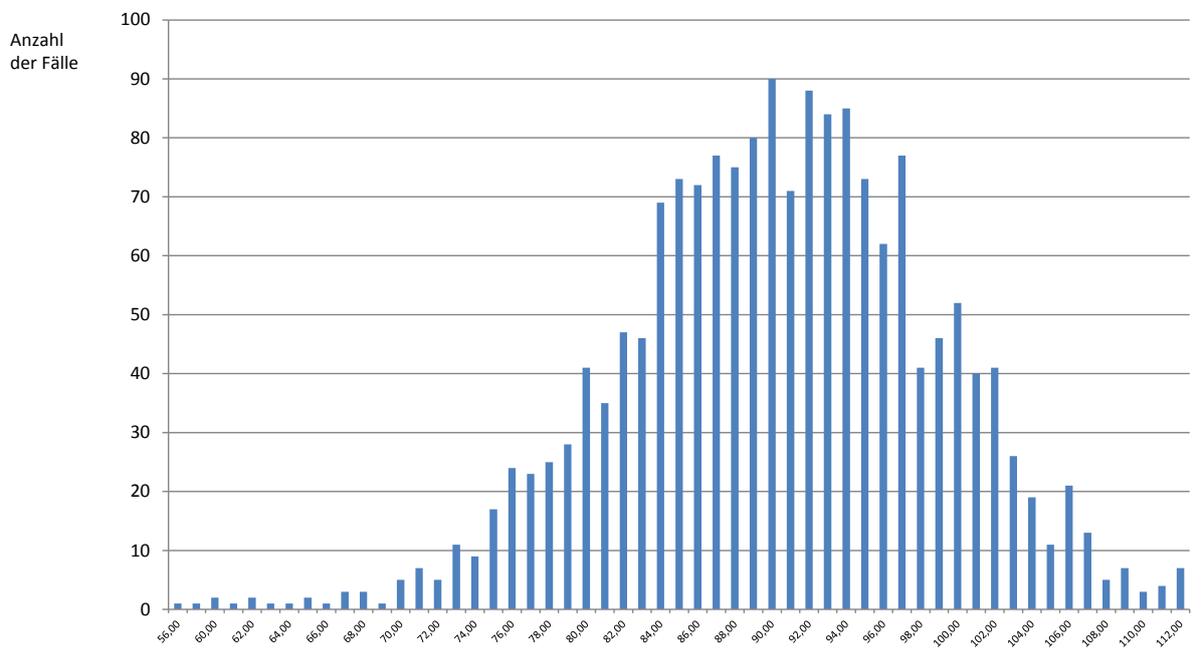


Abb. A2: Häufigkeitsverteilung der Werte in der Kurzskala soziale Fähigkeiten - Vorgesetzte

## Fragen zur Person

Sind Sie Führungskraft und wenn ja, in welchem Bereich?

- Nein, ich bin keine Führungskraft
- Ja, ich führe ein Team oder eine Gruppe
- Ja, ich führe eine Abteilung
- Ja, ich führe einen Bereich
- Ja, ich führe ein Unternehmen

Ich bin beruflich sehr erfolgreich.

Diese Aussage trifft

- Überhaupt nicht zu
- Nicht zu
- Eher nicht zu
- Teils/teils zu
- Eher zu
- Zu
- Voll und ganz zu

Ich bin als Führungskraft sehr erfolgreich.

Diese Aussage trifft

- Überhaupt nicht zu
- Nicht zu
- Eher nicht zu
- Teils/teils zu
- Eher zu
- Zu
- Voll und ganz zu