



Bachelorarbeit

Ein Schritt zur Konstruktion und Validation eines
Messinstruments für Konflikte in gruppenbezogenen
Innovationsprozessen

Überarbeitung eines bereits übersetzten Inventars
zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams

Denise Walser

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Dr. phil. Albert Vollmer

Co-Referent: Prof. Dr. phil. Theo Wehner

Wald AR, Mai 2009

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Dank

Mein spezieller Dank gilt meinem fachkundigen Referenten Dr. Albert Vollmer, der sich für meine Fragen stets Zeit nahm und mir wichtige Hinweise gab. Weiter danke ich Dr. Albert Vollmer und Mag. Sarah Seyr für die angenehme Zusammenarbeit bei der Überarbeitung des Fragebogens. Meinem Co-Referenten, Prof. Dr. Theo Wehner, danke ich für seine Einschätzungen und Anregungen. Alle drei erwähnten Personen gehören der Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich an.

Inhalt

I Theoretische Grundlagen

1	Einleitung	1
1.1	Aufbau der Arbeit.....	2
1.2	Ein- und Abgrenzung	3
2	Soziale Konflikte	4
2.1	Begriffsklärung	4
2.2	Konfliktklassifikationen	6
2.2.1	Konflikttypen	6
2.2.2	Konfliktmanagementstile	7
3	Innovationstätigkeit in Teams	8
3.1	Begriffsklärung	9
3.2	Innovationsprozesse.....	10
3.3	Bedeutung von Teamarbeit für die Innovationstätigkeit.....	12
3.3.1	Interdisziplinarität	13
3.4	Konzepte zur erfolgreichen Innovationstätigkeit in Teams.....	14
3.4.1	Strukturelle Bedingungen für die erfolgreiche gruppenbezogene Innovationstätigkeit	14
3.4.2	Innovationsförderliche Kultur	15
4	Die Relevanz sozialer Konflikte in Teaminnovationsprozessen	16
4.1	Konfliktfunktion im organisationalen Umfeld.....	17
4.2	Die Relevanz eines kooperativen und konstruktiven Konfliktmanagements in Teaminnovationsprozessen	18
4.2.1	Positive Zielinterdependenz (positive goalinterdependence) und Kooperationsverhalten (cooperation)	18
4.2.2	Negative Zielinterdependenz (negative goalinterdependence) und Konkurrenzverhalten (competition)	20
4.2.3	Zielunabhängigkeit (goal independence).....	21
4.3	Die Relevanz kontroverser Diskussion in Teaminnovationsprozessen	21
4.3.1	Das Potential von Teamentscheiden.....	21
4.3.2	Die Vorteile konstruktiver Kontroversen in Teams (constructive controversy).....	22
4.3.3	Integrative Verhandlungsstrategien.....	24
4.4	Bedingungen und Effekte sozialer Konflikte.....	25
4.4.1	Übersicht über den Forschungsstand.....	25

II Empirische Untersuchung

5	Überarbeitung des Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams.....	27
5.1	Ziel der empirischen Untersuchung.....	27
5.2	Fragestellung und Arbeitshypothesen	27
5.3	Untersuchungsdesign.....	28
5.3.1	Bereits vollzogene Schritte im Projekt der ETH	28
5.3.2	Methodenwahl und Vorgehensweise	32
5.4	Untersuchungsmethoden zur Qualitätsüberprüfung des Inventars	33
5.4.1	Dokumentenanalyse	33
5.4.2	Itemanalyse.....	34
5.5	Auswertung	37
5.5.1	Dokumentenanalyse	37
5.5.2	Itemanalyse.....	39
5.6	Ergebnisse.....	41
5.6.1	Dokumentenanalyse	41
5.6.2	Itemanalyse.....	52
5.7	Überarbeitung des Fragebogens aufgrund der Ergebnisse	59
6	Diskussion.....	63
6.1	Zusammenfassung des theoretischen Teils.....	63
6.2	Diskussion der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung sowie der Überarbeitung des Fragebogens.....	65
6.3	Hypothesenprüfung	69
6.4	Methodenkritik	70
6.5	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	71
7	Abstract	73
8	Literaturverzeichnis.....	74
	Anhang.....	79

Abbildungen

Abb. 1: Soziale Konflikte in Arbeitsgruppen	7
Abb. 2: Konfliktmanagementstile	8
Abb. 3: Phasenmodell der Innovation	11
Abb. 4: Kooperative Entscheidungsfindung und Innovativität	13
Abb. 5: Cooperation theory	19
Abb. 6: Competition theory	20
Abb. 7: Übersicht über die Bedingungen und Effekte sozialer Konflikte.....	26
Abb. 8: Durchführungsstruktur der Interviews.....	31
Abb. 9: Übersicht über die Zusammenhänge der verschiedenen Aspekte	65

Tabellen

Tabelle 1: Konfliktmanagementstile	7
Tabelle 2: Teameffizienz	12
Tabelle 3: Cooperative controversy dynamics	22
Tabelle 4: Auftrag der Studierenden	29
Tabelle 5: Übersicht über die dem Messinstrument zugrunde liegenden Skalen.....	30
Tabelle 6: Hypothesen bei Anwendung des Messinstruments	30
Tabelle 7: Vorgaben für die Erstellung der Protokolle	32
Tabelle 8: Überblick über die konkrete Vorgehensweise.....	33
Tabelle 9: Kategorien der Inhaltsanalyse	38
Tabelle 10: Vorgehensweise bei der Datenauswertung.....	39
Tabellen 11.1-11.7: Ergebnisse der Itemanalyse.....	52
Tabellen 12.1-12.2: Gründe für die Anpassung der Items	61

I Theoretische Grundlagen

1 Einleitung

Komplexe Tätigkeiten können durch Zusammenarbeit von Experten besser bewältigt werden, deshalb erfolgt die Innovationstätigkeit zunehmend in interdisziplinären Teams. Die Zusammenarbeit in einer heterogenen Gruppe stellt für die Teammitglieder jedoch eine Herausforderung dar. Meinungsverschiedenheiten, Dissens und Konflikte in Bezug auf Vorgehensweisen oder die Zielerreichung sind vorprogrammiert. Es ist entscheidend, dass das Konfliktpotential erkannt und bei der Zusammenarbeit als gegeben betrachtet wird, nur dann lässt sich eine konstruktive Konfliktbewältigung angehen. Eine kooperative Konfliktbewältigung bedingt, dass die verschiedenen Sichtweisen abgeholt und in die Lösung integriert werden. Durch diese integrative Konfliktlösung steigt die Wahrscheinlichkeit, den Innovationsprozess im Team erfolgreich zu bewältigen und ein von allen getragenes Ergebnis zu erzielen.

Die positiven Effekte einer kooperativen Konfliktlösung, welche sich in einer besseren Teamleistung und damit auch in einer erhöhten Innovationsrate zeigen, werden durch Studien belegt (z. B. Domino, Collins, Hevner & Cohen, 2003; Matsuo, 2006; zit. nach Vollmer, 2008). Trotzdem wird dieses Wissen sowohl in der Forschung als auch in der organisationalen Zusammenarbeit noch viel zu wenig berücksichtigt (Vollmer, 2008). Nun widmet sich ein Projekt der ETH Zürich unter der Leitung von Dr. Albert Vollmer (Professur Wehner) der Entwicklung eines Messinstruments zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams. Es basiert auf Skalen, welche sich im englischsprachigen Raum bewährt haben. Inhalt der vorliegenden Arbeit ist die Überarbeitung des übersetzten und erstmals angewandten Messinstruments, sodass dieses künftig in Validierungsstudien weiter konsolidiert werden kann.

Die Erstanwendung des Inventars zu Konflikt und Innovation erfolgte durch Studierende der ETH Zürich in diversen Unternehmen, in welchen Innovationsprozesse zentral sind. Die befragten Führungskräfte kommentierten ihre individuellen Ergebnisse daraufhin in einem datengeleiteten Experteninterview. Aus dieser Erstanwendung resultierten einerseits quantitative Daten und andererseits Protokolle, welche die Studierenden aufgrund der Kommentare der Führungskräfte verfassten. Zugleich flossen auch die bei der Erstanwendung gemachten Erfahrungen der Studierenden in die Protokolle mit ein.

In der vorliegenden empirischen, nicht-experimentellen Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Anpassungen der Items nach der Übersetzung und ersten Anwendung des Inventars nötig sind. Dabei bilden die qualitative Auswertung der Studierendenprotokolle sowie die gleichzeitige empirische Überprüfung der Items (Itemanalyse) aufgrund der Daten aus der Erstanwendung die Basis für die Überarbeitung des Inventars. Hierfür gelten die folgenden drei Hypothesen:

1. Die Items der einzelnen Skalen müssen aufgrund der Resultate der Itemanalyse überarbeitet werden
2. Es werden Anpassungen nötig, da die ursprüngliche Bedeutung der Items bei der Übersetzung verzerrt wird.
3. Die Formulierungen müssen nach der Übersetzung dem Sprachgebrauch unserer Kultur angepasst werden.

1.1 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil werden die für diese Arbeit relevanten Begriffe und Klassifikationen sozialer Konflikte erläutert, anschliessend wird auf die Innovationstätigkeit in Teams eingegangen, bevor im letzten Kapitel des Theorieteils die Relevanz sozialer Konflikte in gruppenbezogenen Innovationsprozessen beleuchtet wird.

Der empirische Teil wird von der Zielsetzung der empirischen Untersuchung, der Fragestellung und der Erläuterung der Hypothesen angeführt. Als nächstes wird das Untersuchungsdesign vorgestellt. Die Dokumentenanalyse sowie die Itemanalyse, welche die Untersuchungsmethoden darstellen, werden anschliessend näher gebracht. Schliesslich folgen die Auswertung sowie die Ergebnisse der Untersuchung und daran anknüpfend die Vorgehensweise bei der Überarbeitung des Inventars.

Im letzten Teil werden die Ergebnisse der vorliegenden Qualitätsüberprüfung sowie dessen Überarbeitung diskutiert. Danach folgen die Methodenkritik und die Schlussfolgerungen, welche sich aus der Untersuchung ergeben. Abschliessend werden Empfehlungen für die weitere Anwendung des Messinstruments gegeben.

1.2 Ein- und Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit werden unter dem Begriff soziale Konflikte insbesondere sachbezogene Konflikte verstanden. Dies können beispielsweise Dissense bezüglich Ideen, Zielen, Vorgehensweisen, Wissen und Interessen sein. Es wird ausschliesslich auf die gruppenbezogene Ebene von Konflikten im organisationalen Umfeld eingegangen.

Der Begriff Innovation wird im für diese Arbeit relevanten Rahmen erläutert. Es geht dabei um Innovationsprozesse. Im Kapitel zur Innovationstätigkeit (Kapitel 3) wird der Fokus auf die Teamebene gerichtet. Die individuelle sowie die organisatorische Ebene werden deshalb weitgehend vernachlässigt. Führungsspezifische Verhaltensweisen, welche der Innovation förderlich sind, werden lediglich angeschnitten.

2 Soziale Konflikte

In diesem Kapitel werden soziale Konflikte thematisiert. Zunächst wird der Begriff *soziale Konflikte* definiert. Danach werden die für diese Arbeit relevanten Konfliktklassifikationen vorgestellt.

2.1 Begriffsklärung

Sozialer Konflikt

Zunächst soll die sprachliche Herkunft des Begriffs untersucht werden. Der Begriff *Konflikt* ist gemäss Biesenkamp und Buck (2006, S. 33) lateinischen Ursprungs (lat. *confligere* = aneinandergeraten, kämpfen) und setzt sich aus der Vorsilbe „kon“ (lat. „con“ = zusammen[-kommen]) und der Endung „flikt“ (lat. Gegen- bzw. aufeinanderstossen) zusammen. Das Wort *Konflikt* bedeutet also, dass etwas zusammenkommt und dabei mit der Folge von einer Störung (z.B. bzgl. Interessen, Bedürfnissen, Wertvorstellungen, Absichten oder Wünschen) aneinander gerät.

Deutsch (1973 /1976, S. 18) definiert den Konflikt-Begriff folgendermassen:

Ein Konflikt existiert dann, wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinanderstossen. Diese widerstreitenden Tendenzen können in einer Person, einer Gruppe oder einer Nation auftreten; solche Konflikte werden intrapersonal, intragrupal oder intranational genannt. Sie können auch divergierende Tendenzen von zwei oder mehr Personen, Gruppen oder Nationen widerspiegeln; solche Konflikte werden interpersonal, intergruppal oder international genannt. Eine Handlungstendenz, die mit einer anderen unvereinbar ist, behindert, blockiert, stört diese und macht sie weniger aussichtsreich oder wirksam.

(Deutsch, 1973/1976, S. 18)

In dieser Arbeit geht es nach der eben genannten Einteilung von Deutsch ausschliesslich um *intragruppale* und *interpersonale Konflikte*, also um soziale Konflikte im organisationalen Umfeld.

Regnet (2007, S. 4) fügt hinzu, dass der Begriff *Konflikt* in unserem Sprachgebrauch mehrdeutig verwendet wird. Unter Konflikten werden „innere psychische Zustände, Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehr Personen, aber auch Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene verstanden“ (Regnet, 2007, S. 4). Somit

besteht ein *intragruppaler* oder *interpersonaler Konflikt* dann, wenn die Teammitglieder bzw. verschiedene Personen in Bezug auf ihr Verhalten oder auf ihre Ziele Diskrepanzen erleben. Glasl (1999) fasst den Begriff *sozialer Konflikt* unter Einbezug der Konfliktdefinitionen von Prein (1976), Rüttinger (1988) und Thomas (1976) noch weiter und schreibt:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.

(Glasl, 1999, S. 14-15)

Zur Präzisierung der Definition werden folgende Hinweise gegeben (Glasl, 1999, S. 15):

- Mit Interaktion ist ein aufeinanderbezogenes Kommunizieren oder Handeln gemeint.
- Es müssen nicht beide Aktoren die (subjektive) Unvereinbarkeit erleben – es genügt, wenn dies auf einen Akteur zutrifft.
- Die Unvereinbarkeit kann auf der kognitiven bzw. perzeptiven Ebene gegeben sein. Darüber hinaus muss aber auch noch ein Realisierungshandeln dazu kommen. Ohne eine Aktion ist kein sozialer Konflikt gegeben.
- Mindestens eine Partei macht für das Nicht-Verwirklichen der eigenen Gedanken, Gefühle und/oder Absichten die andere Partei verantwortlich, unabhängig davon, ob dies bewusst oder unbewusst, absichtlich oder unabsichtlich geschieht.

Somit meint der Begriff Konflikt in der vorliegenden Arbeit zusammengefasst folgendes: Es geht um *intragruppale* oder *interpersonale Konflikte* im organisationalen Umfeld, wobei zwischen den Personen eine *Interaktion* besteht. Die betroffenen Personen erleben eine *Diskrepanz* bezüglich ihres Verhaltens oder ihrer Ziele. Durch diese *Unvereinbarkeit* wird mindestens eine Person auf der Handlungsebene beeinträchtigt.

2.2 Konfliktklassifikationen

Es existieren verschiedene Konflikttypologien. In diesem Kapitel werden die für das Verständnis der empirischen Untersuchung relevanten Klassifikationen vorgestellt.

2.2.1 Konflikttypen

Jehn und Mannix (2001, S. 241) unterscheiden drei Konflikttypen, welche in Arbeitsgruppen auftreten können. Sie sind Teil des Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams und werden nachstehend erläutert:

Beziehungskonflikte (relationship conflict)

Beziehungskonflikte umfasst gemäss Solga (2008, S. 123) Unvereinbarkeiten im Bezug auf persönliche Einstellungen und Werthaltungen sowie Fragen des Umgangs miteinander. Der Konflikt betrifft Angelegenheiten, welche die gemeinsame Aufgabe nicht unmittelbar betreffen. Gemäss Jehn und Mannix (2001, S. 241, Ü. d. V.) werden diese zwischenmenschlichen Unvereinbarkeiten sowie affektiven Komponenten wie Reibungen und Spannungen bewusst wahrgenommen. Beziehungskonflikte können persönliche Probleme zwischen Teammitgliedern sowie Gefühle wie Ärger, Frustration, Reizung und Abneigung nach sich ziehen, was die Zusammenarbeit erschwert.

Sachkonflikte (task conflict)

Solga (2008, S. 123) sieht Sachkonflikte als Folge von dissonanten Standpunkten und Handlungsplänen, welche unmittelbar aufgabenrelevant sind. Jehn und Mannix (2001, S. 241, Ü. d. V.) verstehen darunter das bewusste Wahrnehmen unterschiedlicher Standpunkte und Meinungen, welche mit Teamaufgaben in Verbindung stehen. Dazu gehören Ideenkonflikte sowie divergierende Meinungen in Bezug auf die Aufgabe. Sachkonflikte können mit lebendigen Diskussionen sowie persönlicher Erregung einhergehen, schliessen jedoch starke negative Emotionen bezüglich zwischenmenschlicher Angelegenheiten aus. Somit sind Sachkonflikte der erfolgreichen Zusammenarbeit nicht grundsätzlich hinderlich. Die stimulierende Wirkung von Sachkonflikten hängt allerdings von einer adäquaten Konfliktbearbeitung ab, worauf im weiteren Verlauf der Arbeit eingegangen wird.

Prozessorientierte Konflikte (process conflict)

Beim prozessorientierten Konflikt herrscht Uneinigkeit über Mittel und Wege der Zielerreichung, über die Zuweisung und Koordination der Teilaufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsmittel (Solga, 2008, S. 123). Es geht nach Jehn und Mannix (2001, S. 241, Ü. d. V.) um „wer macht was“ und „wie viel soll jeder erhalten“. Wenn sich Teammitglieder beispielsweise uneinig sind, wessen Verantwortung die Erfüllung einer spezifischen Pflicht ist, dann erleben sie einen Prozesskonflikt. Eine mittlere bis hohe Ausprägung von Prozesskonflikten vermindert die Teamleistung (vgl. Kap. 4.4).

Die in Arbeitsgruppen auftretenden Konflikttypen lassen sich wie folgt darstellen:

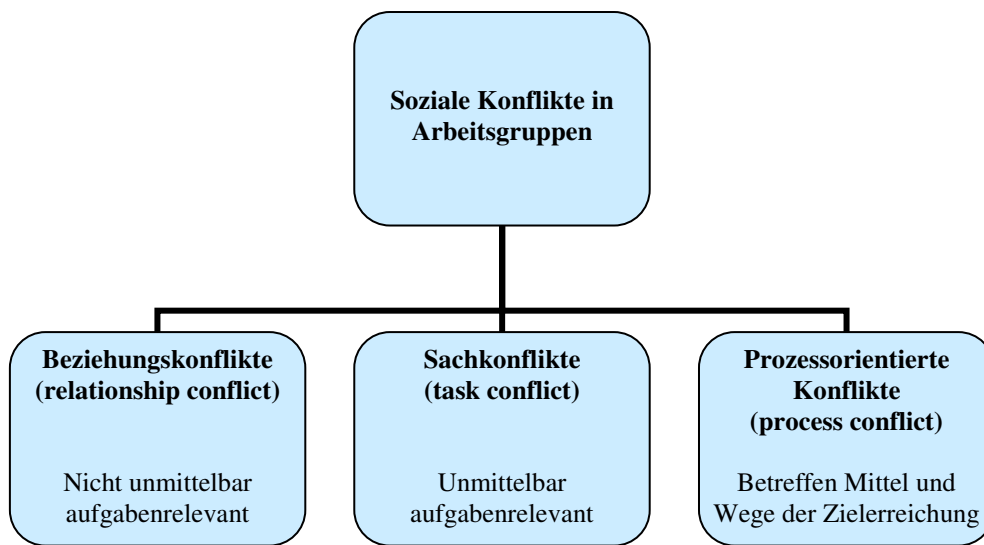


Abb. 1: Soziale Konflikte in Arbeitsgruppen (Jehn & Mannix, 2001)

2.2.2 Konfliktmanagementstile

Eine weitere Typologie ist jene von Blake und Mouton (1970; zit. nach Berkel, 1987, S. 157), bei welcher der Fokus auf die Konfliktbewältigung gerichtet ist. Sie umfasst die folgenden Konfliktmanagementstile:

Konfliktmanagementstil	Verhaltensweisen
Avoiding	vermeiden, sich zurückziehen, keine Position beziehen
Compromising	Kompromisse eingehen, auf jeder Seite Abstriche machen
Accomodating	anpassen, glätten, harmonisieren
Competing	konkurrieren, sich durchsetzen, gewinnen wollen
Collaborating	kooperieren, offen legen, Meinungsverschiedenheiten konfrontieren, problemlösend vorgehen

Tabelle 1: Konfliktmanagementstile (Blake & Mouton, 1970; zit. nach Berkel, 1987)

Zur Typologie dieser Konfliktstile sind einige empirische Untersuchungen durchgeführt worden, welche auch die Auswirkungen der Konflikte berücksichtigen (vgl. Berkel, 1987). Die Befunde zeigen (vgl. Anhang I), dass die als konstruktiv eingeschätzten Stile *collaborating* und *compromising* bevorzugt werden (Renwick, 1975, Ü. d. V. sowie Thomas & Pondy, 1977, Ü. d. V.) Die Stile *avoiding*, *accomodating* und *competing* sind Methoden zweiter Wahl, das heisst es wird auf sie zurückgegriffen, wenn der anfänglich gewählte Stil nicht zum Erfolg führt (Philips & Cheston, 1979, Ü. d. V.).

Die folgende Grafik zeigt die Konfliktmanagementstile geordnet nach deren Orientierung an eigenen und fremden Zielen bzw. Belangen:

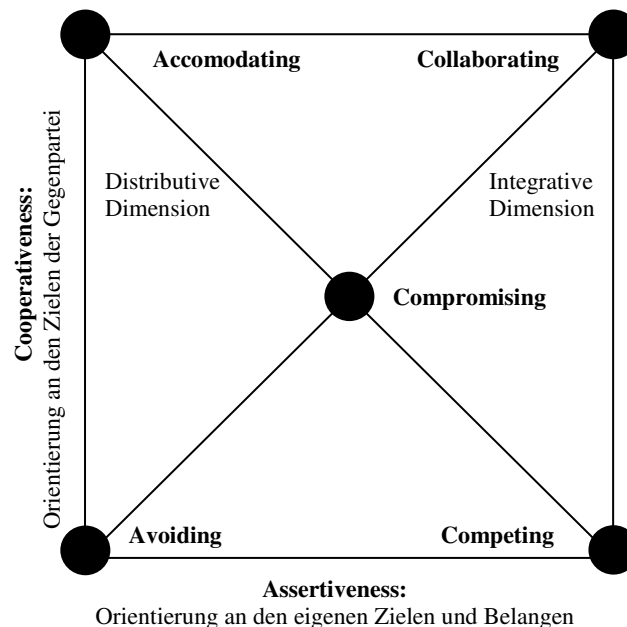


Abb. 2: Konfliktmanagementstile (Blake & Mouton, 1970; zit. nach Berkel, 1987)

3 Innovationstätigkeit in Teams

In diesem Kapitel werden gruppenbezogene Innovationsprozesse thematisiert. Zunächst werden die Begriffe *Arbeitsgruppen* bzw. *Team* sowie *Innovation* geklärt. Nachfolgend wird das Phasenmodell der Innovation nach West (1990) aufgezeigt. Die darauffolgenden Unterkapitel zur Bedeutung von Teamarbeit für die Innovationstätigkeit sowie zu Konzepten erfolgreicher gruppenbezogener Innovationstätigkeit bilden den Schwerpunkt dieses Kapitels.

3.1 Begriffsklärung

Arbeitsgruppen und Teams

Die Begriffe Arbeitsgruppe und Team werden nachstehend nicht voneinander unterschieden. Gemäss Tschan (2000; zit. nach Gebert, 2004a, S. 23) ist eine definitorische Untersuchung willkürlich und bringt eher Verwirrung denn Klärung. Gebert und Rosenstiel (2002, S. 141-142) schreiben Arbeitsgruppen bzw. Teams folgende Merkmale zu:

Es handelt sich um eine Mehrzahl von Personen, welche eine bestimmte Mindestzeit miteinander interagieren, wobei es sich gelegentlich um face to face-Kontakte handelt. Die Personen weisen eine Rollendifferenzierung also Arbeitsteilung auf, haben ein mindestens ansatzweise gemeinsames Normen- und Wertesystem entwickelt, empfinden gegenüber dem Subsystem, welchem sie angehören, ein Zugehörigkeitsgefühl und haben ein Bewusstsein dafür, dass sich dieses Subsystem von anderen Subsystemen der Organisation unterscheidet.

(Gebert & Rosenstiel, 2002, S. 141-142)

Innovation

Der Begriff Innovation ist lateinischen Ursprungs und stammt von den Begriffen *novus* (lat. neu) bzw. *innovare* (lat. erneuern) ab, woraus sich *innovatio* (lat. Erneuerung) entwickelt hat (Horsch, 2003, S. 1). Eine allgemein gültige und einheitliche Definition des Innovationsbegriffs gibt es bis heute nicht. Hausschildt (1997, S. 5-6) beschreibt, dass die Gemeinsamkeit der Definitionsansätze in der Verknüpfung des Innovationsbegriffs mit Merkmalen der Veränderung und der Neuheit eines Zustandes oder Prozesses zu finden ist.

Horsch (2003, S. 1) merkt an, dass Innovationen mit Problemlösungsprozessen im Unternehmen verbunden sind. Unter einem Problem wird gemäss Pleschak und Sabisch (1996, S. 1; zit. nach Horsch, 2003, S. 1) „eine ungeklärte bzw. widerspruchsvolle Situation, die durch eine qualitativ und quantitativ bestimmbare Differenz zwischen einem vorhandenen Ist-Zustand und einem notwendigen oder wünschenswerten Soll-Zustand (Ziel) charakterisiert wird“ verstanden. Die vorhandenen Erkenntnisse sowie die herkömmlichen Produkte, Methoden, Prozesse, etc. reichen zur Lösung des Problems nicht aus. Daher müssen neue Erkenntnisse, Erfahrungen, Techniken usw. zur Lösung des Problems hinzugezogen werden (Horsch, 2003, S. 1-2).

Gebert (2004a, S. 21) beschreibt, dass Innovationen in verschiedenen Bereichen, wie bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, aber auch bei innerbetrieblichen Abläufen und Verfahren, getätigt werden können. Durch Innovation muss etwas *Neues* und *Fruchtbares* (d. h. Nützliches) entstehen. Es ist nach Gebert (2004a, S. 21-22) schwierig, den Innovationsgrad eines Prozesses oder eines Produkts zu bestimmen, da die beiden Kriterien *neu* und *fruchtbar* nicht eindeutig sind. (Für wen ist was neu? Woran gemessen ist etwas nützlich und für wen?). Aufgrund dessen werden heute *inkrementale* und *radikale Innovationen* unterschieden. Inkrementale Innovationen stellen kleinere Verbesserungen eines Produkts oder eines Prozesses aufgrund von Übertragung von bereits bekanntem Wissen auf neue Anwendungsbereiche dar. Sie machen den grössten Teil der Innovationen aus, welche durch Teamarbeit erfolgen (Gebert, 2004a, S. 21-22). Damit man von einer Innovation spricht, ist es also nicht nötig, dass man radikale Neuerungen im Sinnen eines Geniestreichs (*radikale Innovationen*) vollbringt. Es genügt, wenn man in einem Team Verbesserungen von Prozessen oder Produkten erreicht.

In der vorliegenden Arbeit geht es um Verbesserungen (*inkrementale Innovationen*), welche durch Teamarbeit freigesetzt werden und unterschiedlich einschneidend sind. Dabei schliesst Innovation sowohl die Generierung der Ideen als auch deren Umsetzung mit ein.

3.2 Innovationsprozesse

Die Generierung und Implementierung von Innovationen verläuft prozessartig und durchläuft verschiedene Phasen. Nachfolgend wird das Phasenmodell von West (1990; zit. nach Frey, Streicher, Kerschreiter & Fischer, 2005, S. 122) erläutert, welches die Innovationsprozesse in die Phasen *Erkennen*, *Initiation*, *Implementierung* und *Stabilisierung* einteilt. Die vier Phasen können folgendermassen dargestellt werden:

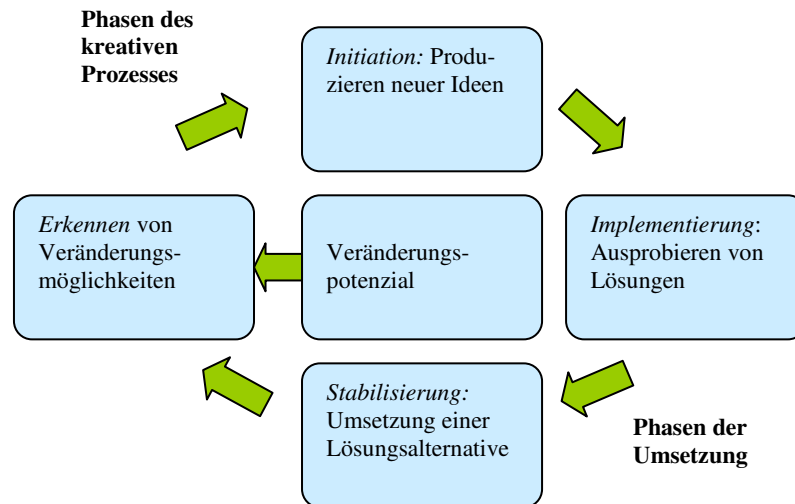


Abb. 3: Phasenmodell der Innovation (West, 1990; zit. nach Frey et al., 2005)

Phase 1: Erkennen von Veränderungsmöglichkeiten

Die subjektive Wahrnehmung von Veränderungsmöglichkeiten sowie damit einhergehend die Wahrnehmung von Veränderungsfähigkeiten sind die notwendige Basis für Innovationen. Beim Erkennen von Veränderungspotential leisten Unternehmenskultur und Führungsstil einen entscheidenden Beitrag.

Phase 2: Initiation: Produzieren neuer Ideen

In dieser Phase werden Ideen und Lösungsvorschläge generiert. Untersuchungen zum Teamklima bringen hervor, dass die Besonderheiten der Gruppe einen Einfluss auf das Ausmass von neuen Ideen haben (West, 1990; zit. nach Frey et al., 2005). Es ist wichtig, dass alle Beiträge zusammengetragen werden.

Phase 3: Implementierung: Ausprobieren von Lösungen

Nach der Beurteilung und Analyse der produzierten Idee folgt das Ausprobieren der Lösungen und die darauffolgende Implementierung. Oft wird Innovationen mit Widerstand entgegnetreten. Somit hängt der Erfolg der Umsetzung von neuen Ideen oft auch mit Macht zusammen. Die Ergebnisse der Forschung zum Thema Widerstand und Konflikt sind hier sowohl auf Individual- als auch auf Gruppenebene relevant (z. B. Group-Think-Phänomen von Janis, 1982; zit. nach Frey et al., 2005, S. 124).

Phase 4: Stabilisierung: Die Umsetzung einer Lösungsalternative

Zentral in der Phase der Umsetzung einer Lösungsalternative ist die kritische Überprüfung der Routinen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Diese Phase stellt daher auch gleich den Anfang eines neuen Innovationsprozesses dar.

Innovationsprozesse sind herausfordernd und komplex. Die Bedeutung von Teamarbeit für die Bewältigung von Innovationsprozessen ist Inhalt des nächsten Kapitels.

3.3 Bedeutung von Teamarbeit für die Innovationstätigkeit

Komplexe Tätigkeiten können laut Regnet (2007, S. 1) nur durch Zusammenarbeit von Experten bewältigt werden. Kein einzelner Mitarbeitender kann ein Aufgabengebiet vollständig überblicken. Es gibt in vielen Fällen keine Alternative zur Teamarbeit, Kooperation ist bei arbeitsteiligen und spezialisierten Organisationsformen gefordert. Gebert (2004a; zit. nach Regnet, 2007, S. 1) schreibt, dass komplexe Aufgabenstellungen, knappe Zeitressourcen, Innovations- und Kostendruck die effiziente Zusammenarbeit von Spezialisten (Interdisziplinarität) erfordern. Gebert und Rosenstiel (2002, S. 148 f.; zit. nach Regnet, 2007, S. 9) fanden in einer Untersuchung heraus, dass Teamarbeit insbesondere bei Schätz- und Problemlöseaufgaben von Vorteil ist. Innovationsprozesse können wie in der Definition erwähnt als Problemlöseaufgaben betrachtet werden, weshalb auch da die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Vorteil ist.

Die höhere Effizienz von Teams ist die Folge von nachstehenden Prozessen:

Fehler-minimierung	Mehrere Teammitglieder sehen mehr als ein Einzelner. Ein Team kann mehr Fehler eruieren. Es muss abgewogen werden, welcher Aufwand (Anzahl Mitglieder) für die jeweilige Aufgabe oder das jeweilige Problem vertretbar ist.
Informations-maximierung	In einem Team summieren sich die Kenntnisse, insbesondere bezüglich der spezifischen Fachkenntnisse, praktischer Erfahrungen und Folgenabschätzungen.
Informations-verarbeitung	Während des Meinungsbildungsprozesses beeinflussen sich die Teammitglieder wechselseitig. Durch die höhere Information und den Einbezug verschiedener Sichtweisen steigt die Wahrscheinlichkeit kreative Problemlösungen zu finden. Auch hier scheint es eine optimale Gruppengröße zu geben. In einer zu grossen Gruppe behindert man sich gegenseitig oder es werden Subgruppen gebildet.

Tabelle 2: Teameffizienz (nach Regnet, 2007, S. 9-10)

Weiter stellt Regnet (2007, S. 12) den Zusammenhang zwischen der kooperativen Entscheidungsfindung und der Innovativität wie folgt dar:

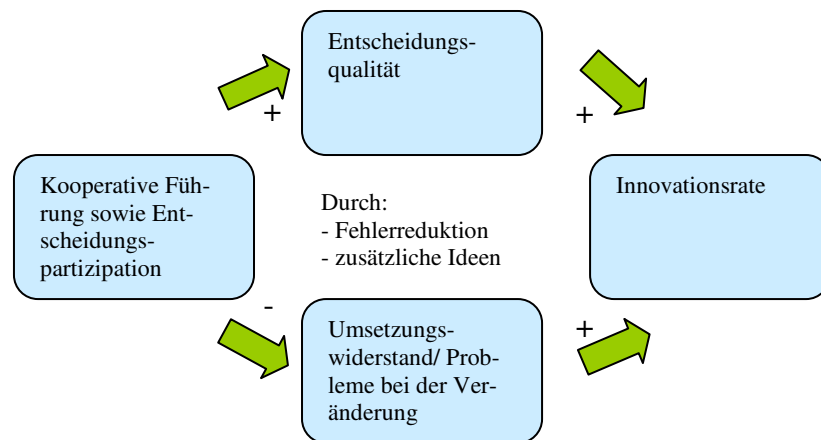


Abb. 4: Kooperative Entscheidungsfindung und Innovativität (nach Regnet 2007)

Unter der Bedingung, dass einem Team Entscheidungspartizipation übertragen wird, nimmt der Umsetzungswiderstand ab. Somit steigt die Innovationsrate aufgrund der erhöhten Entscheidungsqualität an.

Es lässt sich also festhalten, dass bei Innovationsprozessen die Teamarbeit der Einzelarbeit überlegen ist. Wie Gruppen idealerweise zusammengesetzt werden sollen, ist Thema des nächsten Kapitels.

3.3.1 Interdisziplinarität

Bei der Zusammenarbeit in einem Team lässt sich gemäss Regnet (2007, S. 14) folgendes festhalten: Teammitglieder arbeiten einfacher zusammen, wenn sie sich ähnlich sind. Dies gilt sowohl für Persönlichkeitsstrukturen als auch für die Vielfalt (diversity) in Bezug auf den fachlichen (Ausbildung, Berufserfahrung) sowie den sozialen Hintergrund (Alter, kulturelle Herkunft). Während Unterschiede bezüglich des sozialen Hintergrunds Beziehungskonflikte fördern, begünstigen unterschiedliche fachliche Hintergründe das Auftreten von Sachkonflikten (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997, Ü. d. V.). Für das Aufdecken von Fehlern sowie die Integration verschiedener Sichtweisen braucht es nach Regnet (2007, S. 14) Mitglieder, welche durch ihre vielfältigen fachlichen Hintergründe andere Schwerpunkte legen bzw. dem Problem anders gegenüber treten. Um Neues zu generieren, ist daher eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der homogenen Gruppenzusammensetzung vorzuziehen.

3.4 Konzepte zur erfolgreichen Innovationstätigkeit in Teams

In diesem Kapitel werden relevante Bedingungen für die erfolgreiche Innovationstätigkeit in Teams erläutert. Zunächst wird auf die strukturellen Bedingungen eingegangen, bevor die Merkmale einer innovationsförderlichen Kultur aufgezeigt werden.

3.4.1 Strukturelle Bedingungen für die erfolgreiche gruppenbezogene Innovationstätigkeit

Komplexität der Aufgabe und Entscheidungsautonomie der Arbeitsgruppe

Die Komplexität der Aufgabe sowie die Entscheidungsautonomie der Arbeitsgruppen haben gemäss Gebert (2004a, S. 28-34) einen Einfluss darauf, wie in der Gruppe gearbeitet wird. Ist die Aufgabe beispielsweise wenig komplex (Routineaufgaben), so muss die Gruppe wenig oder nichts entscheiden. Ist die Aufgabe jedoch komplex und überträgt der Vorgesetzte seinem Team Entscheidungskompetenz bezüglich anfallender Fragen, ist die Entscheidungsautonomie der Gruppe hoch.

Hohe Gruppenautonomie hat laut Cohen, Ledford und Spreitzer (1996, zit. nach Gebert, 2004a, S. 34) nicht direkt Einfluss auf mehr Teamerfolg. Dazwischen schiebt sich der Aspekt des innovationsorientierten Teamgeistes, durch welchen die Prozesse der Generierung und Implementierung von Ideen unterstützt werden. Somit lässt sich sagen, dass der innovative Prozess durch hohe Aufgabenkomplexität, Entscheidungsautonomie, einen innovativen Teamgeist sowie weitere Variablen angekurbelt wird. Letztere werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit noch erläutert.

Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz

Die Aufgabeninterdependenz bezeichnet nach Gebert (2004a, S. 34-37), inwiefern die Teammitglieder eine gemeinsame Aufgabe haben, resp. in welchem Ausmass die Gruppenmitglieder bei der Bewältigung ihrer Aufgaben von den Aufgaben der anderen Teammitglieder abhängig sind. Davon abgeleitet gilt für die Ergebnisinterdependenz, dass das Ergebnis des einen Teammitglieds durch dasjenige, der anderen Gruppenmitglieder beeinflusst wird.

Folgende Erkenntnisse sind bezüglich Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz erwähnenswert:

- Eine hohe Aufgabeninterdependenz geht mit einem hohen Kooperationsbedarf einher, was zu Problemen bei den Schnittstellen führen kann. Trotz dieser Prob-

leme bildet sich durch die hohe Aufgabeninterdependenz gemäss Wageman (1995, 2001; zit. nach Gebert, 2004a, S. 37) unter der Rahmenbedingung von intrinsisch motivierenden Aufgabeninhalten ein innovationsorientierter Teamgeist.

- Die Ergebnisinterdependenz, welche durch eine entsprechende Entlohnung bedingt wird, treibt ebenfalls den innovationsorientierten Teamgeist an. Die Kooperationsmotivation wird durch Ergebnisinterdependenz gefördert (Wageman, 1995; 2001, zit. nach Gebert, 2004a, S. 37).
- Treten Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz gleichzeitig auf, werden Kreativität und Teamgeist zusätzlich begünstigt (Saavedra, Earley & Van Dyne 1993; zit. nach Gebert, 2004a, S. 37).

Deutsch (1973/1976, S. 26) erwähnt eine weitere Interdependenz, die Zielinterdependenz, welche das Kooperationsverhalten eines Teams und somit die erfolgreiche Innovationstätigkeit ebenfalls beeinflusst. Auf diese Zusammenhänge wird in Kapitel 4. 2 ausführlich eingegangen. Neben strukturellen Merkmalen hat auch die Unternehmens- bzw. Teamkultur Einfluss auf den Innovationserfolg, weshalb nachfolgend darauf eingegangen wird.

3.4.2 Innovationsförderliche Kultur

Frey, Streicher, Kerschreiter und Fischer (2005, S. 104-110) sprechen von einer „Center-of-excellence-Kultur“, welche aus ihrer Sicht Grundlage für innovatives Verhalten ist. Unter dem „Center of Excellence“ (Frey et al., 2005, S. 104) werden Teams, Abteilungen oder Unternehmen verstanden, welche sich höchsten Standards verpflichtet fühlen. Die *Center-of-excellence-Kultur* setzt sich aus verschiedenen Subkulturen zusammen. Nachfolgend werden die für diese Arbeit relevanten Subkulturen erläutert:

- **Problemlösekultur:** Probleme stellen Chancen zur Weiterentwicklung dar. Wichtig ist dabei, dass die Teammitglieder die Herausforderung eines Problems annehmen und an Lösungsvorschlägen arbeiten. Es braucht die Überzeugung, die Probleme gemeinsam überwinden zu können. Wenn eine positive Problemlösekultur vorhanden ist und auch gelebt wird, löst dies in Bezug auf Innovationen einen Optimierungsprozess aus.
- **Fehlerkultur:** Werden in einer Organisation Fehler als Möglichkeit zur ständigen Entwicklung betrachtet, können Fehlentscheidungen im Hinblick auf besse-

re Lösung kritisch reflektiert werden. Somit wird der Innovationsprozess ins Rollen gebracht. Fehler sind daher immer eine Chance für Innovationen.

- **Lern- und Zukunftskultur:** Innovationstätigkeit fordert eine Kultur, welche stetige Weiterentwicklung durch ständige Auswertung von Erfahrungen betont und lebt.
- **Frage- und Neugierkultur:** Eine Frage- und Neugierkultur zeichnet sich dadurch aus, dass keine Fragen tabu sind. Hinter Innovationen stehen immer Fragen, weshalb Fragen und Neugierde von Seite der Teammitglieder wichtig sind.
- **Phantasie- und Kreativitätskultur:** Durch das Minimieren von Regeln und Zulassen von Ausnahmen wird das schöpferische Chaos gefördert, welches für Querdenken und Phantasie sehr wichtig sind. Es sollen neue Wege beschritten werden. Aus Handlungen wie Ausprobieren, Experimentieren und Phantasieren gehen innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen hervor.
- **Team- und Synergiekultur:** Die richtige Teamzusammensetzung ist für Innovationen wie erwähnt ganz entscheidend. Insbesondere bei der Zusammenarbeit von heterogenen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen werden Spitzenleistungen erbracht. Dies bedeutet, dass aus verschiedenen Persönlichkeitstypen (z. B. Perfektionist, Macher-Typ, Kreativer, Partner-Typ,...) bestehende und unterschiedliche fachliche Hintergründe vereinende Teams sehr gute Leistungen erbringen können (vgl. Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; zit. nach Frey et al., 2005, S. 109). Es braucht allerdings eine gemeinsame Basis in Bezug auf Werte und Spielregeln, damit die Zusammenarbeit funktioniert.
- **Streit- und Konfliktkultur:** Nicht der Konflikt, sondern der Umgang damit ist entscheidend für die Auswirkung auf Innovationsförderlichkeit. Bei Innovationen ist eine konstruktive Konfliktkultur unabdingbar, da Innovationen immer mit Konflikten einher gehen. Daran wird im folgenden Kapitel angeknüpft.

4 Die Relevanz sozialer Konflikte in Teaminnovationsprozessen

Nach der Meinung von Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 184, Ü. d. V.) haben Führungskräfte und Mitarbeitende die Wahl: entweder haben sie Konflikte im Griff oder die Konflikte haben sie im Griff. Soziale Konflikte in Organisationen sind nach Rüttinger und Sauer (2000, S. 42) normale und alltägliche Erscheinungen. Sind Teammitglieder bei Innovationsprozessen voneinander abhängig, d. h. hat ihr individuelles Verhalten

Einfluss auf die Handlungen und Zielerreichung anderer Teammitglieder, so sind soziale Konflikte vorprogrammiert. Koordiniertes Handeln und wechselseitige Abhängigkeit bringen mit, dass man nicht alle individuellen Ziele erreichen kann, sondern auf andere Rücksicht nehmen muss. Über das Ausmass dieser Rücksichtnahme wird es in einem Team Konflikte geben.

4.1 Konfliktfunktion im organisationalen Umfeld

Zumeist werden Konflikte im organisationalen Umfeld als negative und belastende Störfaktoren erlebt. Adolph (2000, S. 55) erwähnt die „Harmoniethese“ von Rosenstiel (1983), nach welcher Konflikte vermeidbar sind und in einem funktionierenden System nicht vorkommen sollten. Konfliktursachen werden Personen zugeschrieben. Als Lösungsstrategie wird dann mit den betreffenden Personen gesprochen oder sie werden sogar aus bestimmten Bereichen ausgeschlossen.

Die entgegengesetzte „Konfliktthese“ (Rosenstiel 1983; zit. nach Adolph, 2000, S. 55) besagt, dass Konflikte normal und in sozialen Beziehungen unvermeidbar sind. Die Hauptursache von Konflikten liegt in der subjektiven und individuellen Wahrnehmung der Umwelt. Die Generierung und Implementierung von Innovationen ist deshalb in aller Regel mit dem Auftreten von Konflikten verbunden, da die Rahmenbedingungen der Arbeit in Wechselwirkung mit der subjektiven Sicht der verschiedenen Personen als Konfliktpotential oder sichtbarer Konflikt in Erscheinung tritt und in der Praxis unvermeidbar ist (Adolph, 2000, S. 55). Das Ansprechen eines Konflikts kann gerade im Blickwinkel der Innovation wünschenswert oder sogar nötig sein, um die Innovation zu verwirklichen. Dahinter steht die Sichtweise, dass Konflikte nicht vermieden, sondern aktiv gesucht werden müssen, um latente Konfliktpotentiale abzubauen sowie das Problem und den Handlungsbedarf zu identifizieren (Adolph, 2000, S. 55).

Deutsch (1973/1976, S. 16-17) erwähnt, dass ein Konflikt unter anderem Stagnation verhindert, die Neugierde und das Interesse anregt sowie die Wurzel für Veränderungen ist. Er betont neben den positiven Funktionen des Konflikts aber auch die destruktiven Folgen, welche ein Konflikt haben kann. Diese können immer dann auftreten, wenn eine oder mehrere Parteien (Aktoren) mit dem Ergebnis unzufrieden sind und der Konflikt ein Gefühl des Verlierens und der Bitterkeit hinterlässt. Die erfolgreiche Bewältigung von Konflikten gilt nach Müller (1988, S. 169-172) als anspruchsvoll, da sie so-

wohl von vielen Merkmalen der beteiligten Personen als auch von den Aufgaben und organisatorischen Strukturen abhängt.

Ob Konflikte als negative Belastung oder konstruktive und produktive Phase der Problembearbeitung erscheinen, hängt demnach von den Umständen und Bedingungen der Konflikte sowie von deren Bewältigung ab. Die Bedeutung eines kooperativen Konfliktmanagements ist Inhalt des nächsten Kapitels.

4.2 Die Relevanz eines kooperativen und konstruktiven Konfliktmanagements in Teaminnovationsprozessen

Neben der Aufgabenkomplexität (siehe Kap. 3.4.1) und der Konflikthäufigkeit hat die Art der Konfliktaustragung Einfluss auf die Konfliktergebnisse. In den folgenden drei Unterkapiteln werden die Zielinterdependenz und das Konfliktverhalten in Verbindung gebracht und erläutert.

4.2.1 Positive Zielinterdependenz (positive goalinterdependence) und Kooperationsverhalten (cooperation)

Analog der Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz nach Gebert (siehe Kapitel 3.4.1), sind die Teammitglieder bei der Zielinterdependenz bezüglich ihrer Zielerreichung wechselseitig voneinander abhängig. Dies kennzeichnet nach Deutsch (1973/1976, S. 26) die Kooperationssituation. In einer Kooperationssituation gibt es folglich nur ein gemeinsames Schwimmen oder Ertrinken. Die Wahrscheinlichkeit, dass die eine Partei ihr Ziel erreicht, steigt in dem Masse, wie es auch der anderen gelingt, ihr Ziel zu erreichen. Deutsch (1973/1976, S. 26) nennt diese positive Korrelation der Zielpunkte von Gruppenmitgliedern eine „positive Interdependenz“, was mit *gleichgerichteter Wechselbeziehung* umschrieben werden kann. Unter diesen Rahmenbedingungen können beide bzw. alle Parteien von einer Kooperation profitieren.

Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 99) sprechen von der „cooperation theory“, welche folgendermassen dargestellt werden kann:

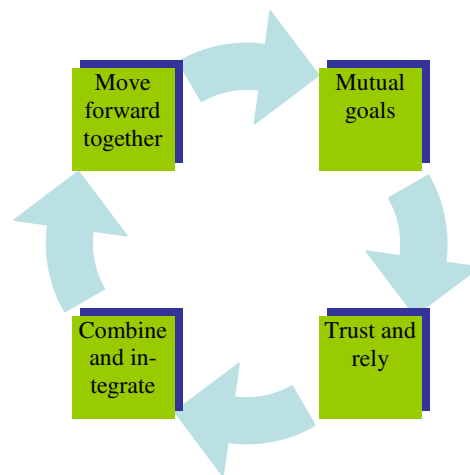


Abb. 5: Cooperation theory (nach Tjosvold & Tjosvold, 1995)

Gemäss Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 100, Ü. d. V.) zeichnen sich kooperierende Teams dadurch aus, dass sie effizient kommunizieren, Ressourcen austauschen und teilen, einander helfen und unterstützen, divergierende Ideen offen diskutieren und Schlussfolgerungen auf hohem Niveau ziehen. Diese Vorgehensweisen helfen den einzelnen Teammitgliedern, Aufgaben schneller zu erfüllen, bessere Lösungen zu finden, Stress zu reduzieren sowie die Arbeitsbeziehung und das Vertrauen in zukünftige Zusammenarbeit zu stärken. Rüttinger und Sauer (2000, S. 34) ergänzen, dass für das kooperative Erleben und Verhalten das Wahrnehmen von Gemeinsamkeiten, das Vertrauen und die Suche nach einer sachlichen Problemlösung bzw. nach einem Kompromiss typisch sind. Diese Verhaltensweisen entsprechen den Konfliktstilen *collaborating* und *compromising* aus Kapitel 2.2.2.

In einer kooperativen Situation haben Teammitglieder die Möglichkeit, sich zu spezialisieren und die Aufgaben zu verteilen. Daraus resultieren eine wirtschaftliche Nutzung der personellen und materiellen Ressourcen und damit eine höhere Produktivität. Durch die bessere Information können sich die Teammitglieder auf Schwierigkeiten aufmerksam machen und sich gegenseitig unterstützen (Rüttinger & Sauer, 2000, S. 34).

Aus der kooperativen Situation können jedoch gemäss Rüttinger und Sauer (2000, S. 34) auch Nachteile resultieren: Die guten Beziehungen zwischen den Teammitgliedern können dazu führen, dass die unterschiedliche Bewertung eines Problems vertuscht werden. So wird die Klärung des Problems verhindert. Diese wäre aber für den weiteren Arbeitsverlauf sehr wichtig.

4.2.2 Negative Zielinterdependenz (negative goalinterdependence) und Konkurrenzverhalten (competition)

Die negative Zielinterdependenz ist gemäss Deutsch (1973/1976, S. 27) dann gegeben, wenn die eine Partei ihr Ziel nur dann erreichen kann, während die andere Partei das Ziel nicht erreicht. Somit ertrinkt die eine Partei, während die andere schwimmt bzw. sie verliert, während die andere gewinnt. In diesem Fall korrelieren die Zielpunkte der Teammitglieder negativ und es besteht eine entgegengerichtete Wechselbeziehung. Ist die Zielinterdependenz negativ, kommt es gemäss Solga (2008, S. 128) zu feindschaftlichen Einstellungen. Es entsteht ein Machtkampf, der gewonnen oder verloren wird. Die Parteien sind nicht bereit, miteinander zu kooperieren, meiden den Kontakt und agieren taktisch. Mit diesem Konfliktstil, welcher dem *competing* aus Kapitel 2.2.2 entspricht, kommt es mit einer grossen Wahrscheinlichkeit zur Konflikteskalation (Solga, 2008, S. 128).

Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 99) stellen die „competition theory“ wie folgt dar:

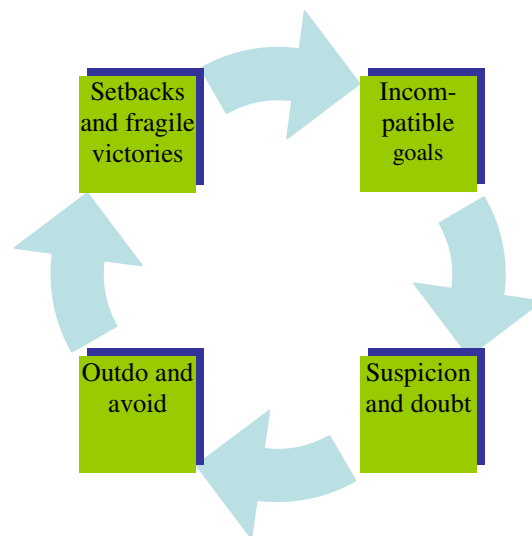


Abb. 6: Competition theory (nach Tjosvold & Tjosvold, 1995)

Im Wettbewerb stehende Teammitglieder möchten laut Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 99-100, Ü. d. V.) beweisen, dass ihre Ideen besser sind als diejenigen der anderen und sind frustriert, wenn andere nützliche Ideen entwickeln. Die konkurrierende Arbeitssituation fördert Misstrauen und gegenseitiges Ausstechen, was zu einem Einbruch der Produktivität führt. Gemäss Rüttinger und Sauer (2000, S. 48) kann die Konkurrenzsituation eine Erhöhung der Aktivität und Leistung sowie grössere Zeitinvestitionen zur

Folge haben. Trotzdem zeigen sich insbesondere negative Begleiterscheinungen, welche sich in Leistungsblockierung, Zeitverlust, wachsender Unzufriedenheit der Teammitglieder wegen innerer Spannung, Feinseligkeit und Angst vor einer möglichen Niederlage ausdrückt.

Es kann selten von reinen Kooperations- bzw. Konkurrenzsituationen gesprochen werden. Teammitglieder können hinsichtlich des Ziels, eine Innovation zu tätigen, gleichgerichtet wechselbezogen sein und sich gleichzeitig in Bezug auf die Entwicklung der kreativsten Lösung konkurrieren. Hier kommt es nun nach Deutsch (1973/1976, S. 27) darauf an, wie stark die Parteien die positiven und negativen Interdependenzbeziehungen erleben. So entsteht eher der Eindruck einer positiven oder aber einer negativen Abhängigkeit. Die Parteien werden dann eindeutig kooperativ agieren oder in Konkurrenz treten.

4.2.3 Zielunabhängigkeit (goal independence)

Es existiert noch eine dritte Ausprägung der Zielrelation, nämlich *keine gegenseitige Wechselbeziehung* bzw. Zielunabhängigkeit. In diesem Fall korrelieren die Zielpunkte der Gruppenmitglieder überhaupt nicht, d. h. wenn ein Teammitglied das Ziel erreicht, tangiert dies die Zielerreichung der anderen Teammitglieder weder positiv noch negativ. Teams ohne gemeinsame Ziele vermeiden offene Diskussionen, was der Innovativität hinderlich ist (Chen & Tjosvold, 2002, Ü. d. V.). Auf die Relevanz kontroverser Diskussion wird im nächsten Kapitel eingegangen.

4.3 Die Relevanz kontroverser Diskussion in Teaminnovationsprozessen

In diesem Kapitel werden die positiven Effekte kontroverser Situationen in Zusammenhang mit Teaminnovationsprozessen untersucht. Einleitend wird das Potential von Teamentscheiden thematisiert, woraufhin die Vorteile von kontroversen Diskussionen in Teaminnovationsprozessen aufgezeigt werden.

4.3.1 Das Potential von Teamentscheiden

Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 172, Ü. d. V.) weisen auf Studien hin, welche zeigen, dass einerseits die Übertragung der Entscheidungskompetenz an das Team und andererseits Diskussionen im Team beachtliches Potential zur Problemlösung mit sich bringen (vgl. Dennis & Valacich, 1993; Laughlin, Van der Stoep & Hollingshead, 1991; Strasser & Stewart, 1992). Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 172, Ü. d. V.) erwähnen weiter,

dass ein Team unter diesen Bedingungen bezüglich Problemlösungen gründlichere Analysen und kreativere Lösungen hervorbringt. Die Teammitglieder fordern sich heraus und korrigieren sich gegenseitig bei Fehlern oder Voreingenommenheiten bezüglich Schlussfolgerungen, verfügen gemeinsam über ein grosses Wissen und viel Erfahrung und können verschiedene Perspektiven und Ideen in neue Lösungen integrieren. Neben der Generierung von besseren Lösungen, motivieren sich die Teammitglieder gegenseitig auf dem Weg zur Zielerreichung. Durch Teamarbeit kann somit auf schnelle Veränderungen adäquat reagiert werden.

4.3.2 Die Vorteile konstruktiver Kontroversen in Teams (constructive controversy)

Wie in Kapitel 4.2.1 aufgezeigt, kann eine positive Zielinterdependenz der Teammitglieder dazu führen, dass der Konflikt als ein Problem wahrgenommen wird, welcher konstruktiv und zur Zufriedenheit aller gelöst werden kann. Die Parteien vertrauen und unterstützen sich gegenseitig, suchen Kontakt und kommunizieren offen. Diese Form der Auseinandersetzung nennen Tjosvold & Tjosvold (1995, S. 174-182, Ü. d. V.) „constructive controversy“ (konstruktive Kontroverse). Offene Diskussionen genügen nicht, um ein Unternehmen weiter zu bringen. Es benötigt insbesondere konstruktiv geführte *kontroverse Diskussionen*. Die Dynamik, welche von divergierenden Standpunkten ausgeht, gliedert sich in vier Phasen:

1. State and explain
2. Question and understand
3. Integrate and create
4. Agree and shake

Tabelle 3: Cooperative controversy dynamics (nach Tjosvold & Tjosvold, 1995, S. 173)

Um kooperative Beziehungen weiter zu entwickeln, sind konstruktive Diskussionen über divergierende Sichtweisen nötig. Bei kooperativ und konstruktiv geführten Kontroversen argumentieren die Teammitglieder für ihre Position, möchten von den anderen ihre Sichtweisen erfahren und verstehen, kombinieren die widersprüchlichen Ideen und suchen nach einer Lösung, welche für alle zufriedenstellend ist. Kooperative Konflikte in Prozessen der Problemlösung sind demnach sehr nützlich. Es geht um viel mehr, als um das Beweisen, wer Recht hat oder welche Position dominieren sollte. Konstruktiv geführte, kontroverse Diskussionen stimulieren die intellektuelle Auseinandersetzung

mit dem Problem und resultieren in effektiven Lösungen und gestärkten Arbeitsbeziehungen (Tjosvold & Tjosvold, 1995, S. 174-182 Ü. d. V.).

Nachfolgend werden zur Verständlichkeit des im empirischen Teil überprüften Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams die beiden Konstrukte erläutert, welche zur Messung der Diskussionskultur und der integrativen Entscheidungsfindung hinzugezogen werden.

Debate

Unter „debate“ (Debatte) wird gemäss Schweiger, Sandberg und Rechner (1989; zit. nach Simons, Pelled & Smith, 1999, S. 663, Ü. d. V.) die offene Diskussion innerhalb des Teams über aufgabenbezogene Differenzen und das Befürworten von verschiedenen Zugängen zur Entscheidungsfindung verstanden. Die Debatte ist ähnlich dem Konstrukt der kontroversen Diskussion (*constructive controversy*) von Tjosvold (1985; zit. nach Simons et al., 1999, S. 663, Ü. d. V.), bei welcher die Teammitglieder über divergierende Sichtweisen, Präferenzen oder Herangehensweisen bzgl. einer Problemlösung oder auf dem Weg zu einer Entscheidung auseinander setzen.

Der Begriff Debatte ist in diesen Breitengraden eher negativ gefärbt. Dies rührt daher, dass das Wort mit Konflikten in Verbindung gebracht wird, welche wiederum häufig mit Aggressivität gleichgesetzt werden. Mit *debate* sind jedoch spezifische Verhaltensweisen gemeint und nicht die generelle Wahrnehmung von Differenzen oder eines Konflikts (Simons et al., 1999, S. 663, Ü. d. V.).

Decision comprehensiveness

Frederickson (1984, S. 445; zit. nach Simons et al., 1999, S. 663, Ü. d. V.) definiert den Begriff „*decision comprehensiveness*“ als das Ausmass, in welchem sich Organisationen bemühen, bei der Generierung oder Integration von Entscheiden möglichst vollständig zu sein. Dieser Begriff lässt sich nicht so leicht und treffend übersetzen. Vielleicht kann von einer *umfassenden und integrativen Entscheidung* gesprochen werden. Während bei der Debatte (*debate*) der Prozess im Zentrum steht, bei welchem sich die Teammitglieder bezüglich der Herangehensweise einer Angelegenheit widersprechen und herausfordern, ist mit *decision comprehensiveness* der Prozess gemeint, in welchem die Teammitglieder mit einem breiten Fokus auf die Angelegenheit schauen sowie divergierende Ansätze, verschiedene Vorgehensweisen und vielfältige Entscheidungskriterien verfolgen und miteinbeziehen.

Debatten können Teammitglieder unter Umständen ermutigen, Alternativen abzuwägen und eine umfassendere und offenere Herangehensweise bezüglich der Entscheidungsfindung zu wählen. Es ist jedoch genauso möglich, dass Teammitglieder den Prozess des Debattierens durchlaufen, ohne dass sie zur *decision comprehensiveness*, also zu einer integrativen und umfassenden Entscheidung bzw. Lösung gelangen. Es kann vorkommen, dass Teammitglieder verschiedene Herangehensweisen vorschlagen, diese jedoch nie gegeneinander abwägen und vergleichen. Weiter können sich Teammitglieder uneinig sein, ohne diese Uneinigkeit zu begründen und die Pro und Contras ihrer Sichtweisen zu diskutieren (Simons et al., 1999, S. 663, Ü. d. V.).

In einem Team kann *decision comprehensiveness* erreicht werden, ohne je über die Alternativen debattiert zu haben. Dies geschieht beispielsweise, wenn Pro und Contras der verschiedenen Optionen aufgelistet werden, die Teammitglieder sich jedoch über diese nicht auseinandersetzen (Simons et al., 1999, S. 663, Ü. d. V.).

Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass das eine das andere nicht bedingt und sowohl *debate* als auch *decision comprehensiveness* losgelöst auftreten können. Sind beide Verhaltensausrägungen in einem Team vorhanden, wird dies mit dem Führen von konstruktiven Kontroversen gleichgesetzt, was in Innovationsprozessen gemäss Tjosvold und Tjosvold (1995, S. 173, Ü. d. V.) sehr nützlich ist.

4.3.3 Integrative Verhandlungsstrategien

Laut Solga (2008, S. 132) werden unter integrativen Verhandlungsstrategien jene verstanden, welche eine sogenannte „Win-win-Situation“ schaffen, also die Erträge aller Parteien berücksichtigen und maximieren. Um dies zu erreichen, wäre der kooperative Konfliktmanagementstil (*collaborating*) am geeignetsten. Da bei der neuen Lösung nicht alle Ansätze vollumfänglich berücksichtigt werden können, ist auch ein gewisses Mass an Entgegenkommen (*compromising*) nötig.

Abschliessend werden die Vorteile integrativer Verhandlungsstrategien (Tjosvold & Tjosvold, 1995, S. 187, Ü. d. V.) aufgeführt:

- **Problemidentifikation:** Offene Diskussionen über das Befinden der einzelnen Teammitglieder decken konkurrierende Beziehungen, niedrige Qualität, exzessive Kosten, Ungerechtigkeiten und andere Barrieren eines effizienten Arbeitens auf.

- **Verbesserte Problemlösungen:** Debatten über divergierende Meinungen und Sichtweisen führen zur Integration von Ideen. Dies führt zu Lösungen, welche verschiedene Perspektiven berücksichtigen.
- **Verbesserte Produktivität:** Durch ein adäquates Konfliktmanagement entfällt der Zeitverlust, welcher durch das Brüten über Aufgaben verschwendet würde.
- **Kreativitätsstimulierung:** Durch das Elaborieren der Ideen und das Zuhören werden die Teammitglieder kreativer. Sie explorieren Alternativen und integrieren verschiedene Sichtweisen.
- **Changemanagement und Innovation:** Konstruktiv gelöste Konflikte schaffen Anreize, ausgediente Prozeduren und Strukturen aufzugreifen und zu ändern.
- **Reduktion der alltäglichen Frustrationen:** Mitarbeitende können durch Diskussionen und Problemlösung Spannungen und Stress abbauen. Durch das Meistern von anspruchsvollen Situationen wird das Selbstvertrauen innerhalb des Teams gestärkt und die Beziehungen werden vertieft.

4.4 Bedingungen und Effekte sozialer Konflikte

Zum Abschluss des theoretischen Teils sollen Bedingungen und Effekte sozialer Konflikte anhand von Ergebnissen empirischer Untersuchungen aufgezeigt werden.

4.4.1 Übersicht über den Forschungsstand

In der folgenden Darstellung werden einige bis heute in empirischen Untersuchungen belegte Zusammenhänge zum Thema *soziale Konflikte* aufgezeigt. Die tabellarisch aufgeführten zentralen Ergebnisse der Untersuchungen können im Anhang I nachgelesen werden. Dort wird auch auf die für die vorliegende Untersuchung zentrale Thematik hingewiesen. Dem Anspruch nach Vollständigkeit kann aufgrund des Rahmens dieser Arbeit nicht Rechnung getragen werden.

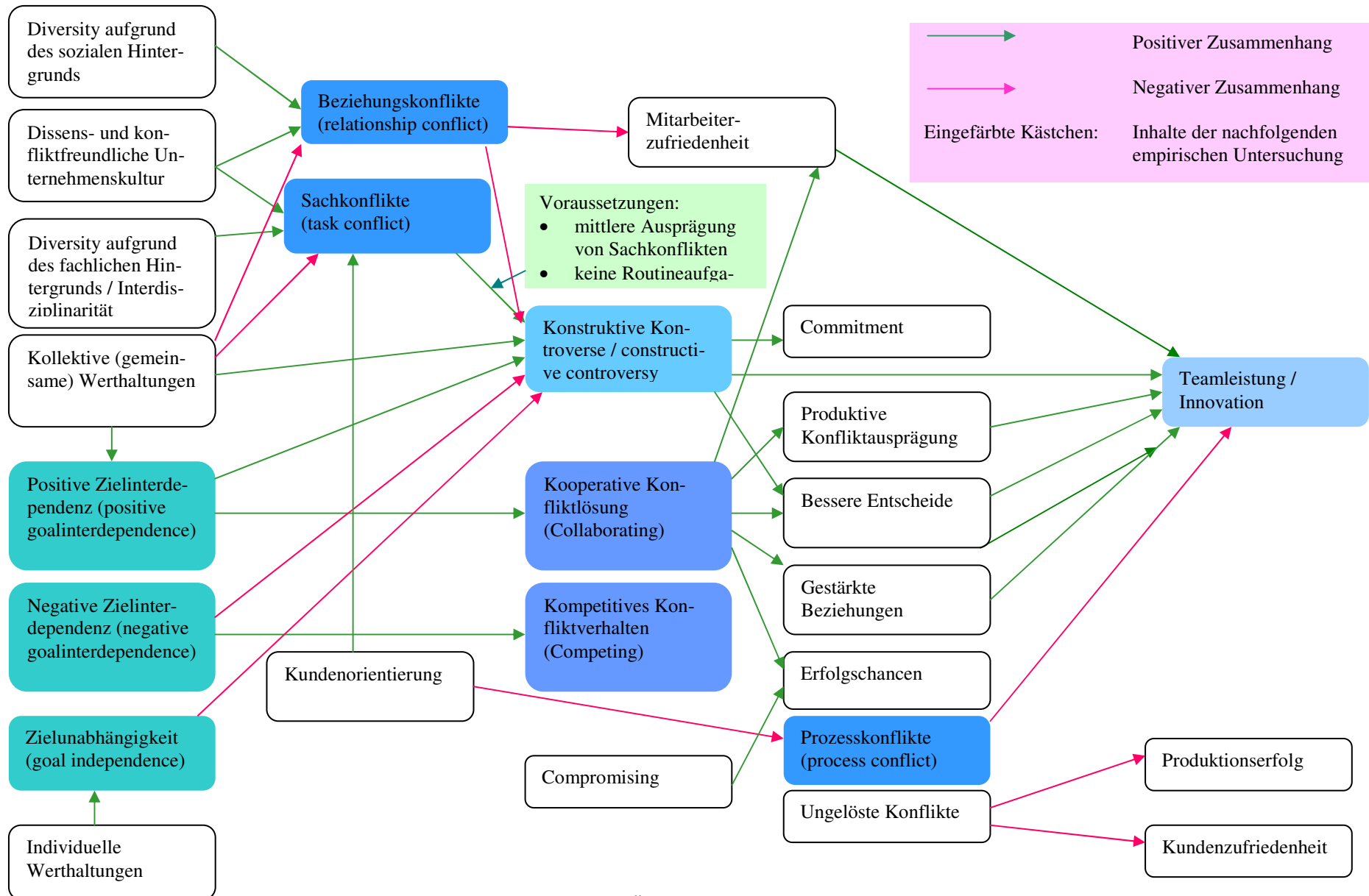


Abb. 7: Übersicht über die Bedingungen und Effekte sozialer Konflikte (siehe Anhang I)

II Empirische Untersuchung

5 Überarbeitung des Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams

Die empirische Untersuchung hat die Überarbeitung des erstmals angewandten Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams zum Inhalt. In diesem Kapitel werden einleitend das Ziel der empirischen Untersuchung sowie die Fragestellung und Arbeitshypothesen aufgezeigt. Danach folgen die Erläuterung des Untersuchungsdesigns sowie der Untersuchungsmethoden. Schliesslich wird die Vorgehensweise bei der Auswertung aufgezeigt, woran die Ergebnisse der Untersuchung anknüpfen. Den Abschluss dieses fünften Kapitels bildet die Darstellung der Überarbeitung des Inventars aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung.

5.1 Ziel der empirischen Untersuchung

Wie in Kapitel 4.4.1 aufgezeigt, liegen einige empirische Untersuchungen zu den Bedingungen und Effekten sozialer Konflikte vor. Diese haben insbesondere im englischen Sprachraum statt gefunden. Eines der aktuellen Forschungsprojekte der ETH befasst sich mit der Konstruktion und Validation eines Messinstrumentes für Konflikte in gruppenbezogenen Innovationsprozessen. Das Messinstrument setzt sich aus mehreren Skalen zusammen, welche bisher fast ausschliesslich in der englischen Originalversion angewandt wurden. Ziel der vorliegenden empirischen Untersuchung ist es, im Rahmen des Projektes der Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich (Professur Wehner), das Inventar zu Konflikt und Innovation auf dem Weg zur Anwendung im deutschen Sprachraum zu optimieren, sodass es in Zukunft in Validierungsstudien eingesetzt werden kann.

5.2 Fragestellung und Arbeitshypothesen

Der empirischen Untersuchung liegt folgende Fragestellung zugrunde:

Welche Anpassungen der Items werden nach der Übersetzung und ersten Anwendung des Inventars nötig?

Dazu ist folgende Präzisierung nötig: Die Items der verschiedenen Skalen wurden durch die Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich (insbesondere Dr. Albert Vollmer und Mag. Sarah Seyr) übersetzt. Die erste Anwendung der übersetzten Version

wurde durch Studierende der ETH Zürich mit Führungskräften diverser Unternehmen durchgeführt. Teil dieser ersten Anwendung war einerseits die Fragebogenerhebung sowie ein datengeleitetes Experteninterview basierend auf den individuellen Ergebnissen der Führungskräfte aus der Erhebung. Die Anpassungen des Inventars werden aufgrund einer Qualitätsüberprüfung, bestehend aus einer Itemanalyse basierend auf den quantitativen Daten der Erstanwendung und aus der Dokumentenanalyse der Interviewprotokolle, vollzogen. Zweck und Inhalt der Protokolle werden in Kapitel 5.3.1 erläutert.

Die nachfolgenden Hypothesen sollen dabei überprüft werden:

1. Die Items der einzelnen Skalen müssen aufgrund der Resultate der Itemanalyse überarbeitet werden.
2. Es werden Anpassungen nötig, da die ursprüngliche Bedeutung der Items bei der Übersetzung verzerrt wird.
3. Die Formulierungen müssen nach der Übersetzung dem Sprachgebrauch unserer Kultur angepasst werden.

5.3 Untersuchungsdesign

Nachfolgend werden die Schritte erläutert, welche bis zu diesem Zeitpunkt im Projekt der ETH bereits vollzogen wurden. Danach werden die in der vorliegenden empirischen Untersuchung zur Anwendung kommenden Methoden vorgestellt.

5.3.1 Bereits vollzogene Schritte im Projekt der ETH

Folgende Schritte sind im Projekt der Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich schon vollzogen worden:

1. Übersetzung des englischen Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams durch Mitarbeitende der Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit, ETH Zürich
2. Datengeleitete Interviews mit Führungskräften auf der Grundlage einer vorausgehenden standardisierten Befragung (Durchführung durch Studierende der ETH Zürich im Rahmen der Lehrveranstaltung *Organisationsentwicklung*)

Auftrag der Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltung Organisationsentwicklung:

Auskunftsperson ansprechen	Okt. 08
Fragebogen ausfüllen lassen <i>Dokument online</i>	Okt. 08
Fragebogen auswerten <i>Maske online</i>	Anfang Nov. 08
Interview durchführen	Nov. 08
Protokoll verfassen & Rekommentierung durch Interviewpartner	Ende Nov. 08
Protokollabgabe	Anf. Dez. 08

Tabelle 4: Auftrag der Studierenden (Vollmer, 2008)

Stichprobe

Die Stichprobe für die Erstanwendung des Inventars und die datengeleiteten Interviews setzt sich aus Führungskräften verschiedenster Unternehmen zusammen, in welchen Innovationsprozesse zentral sind. 24 Studierenden-Tandems erhoben die Daten bei je zwei Führungskräften und befragten sie daraufhin im Rahmen des Interviews. Somit besteht die Stichprobe aus 48 Führungskräften.

Damit der Fragebogen nachfolgend hinsichtlich seiner Qualität untersucht werden kann, sollte die Stichprobe möglichst ein Abbild derjenigen Population sein, für welche der Fragebogen konzipiert wurde (Bortz & Döring, 2006, S. 217). Dies ist trotz der heterogenen Stichprobe (Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Unternehmen mit diversen Formen von Innovationsaufträgen) gegeben. In Zukunft soll das Messinstrument bei Führungskräften, in deren Teams die Innovation zentrale Tätigkeit ist, angewandt werden.

Fragebogenerhebung

Das Inventar zu Konflikt und Innovation wurde durch Mitarbeitende der ETH konstruiert, indem bestehende und validierte Skalen aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und integriert wurden. Der Fragebogen zur Erstanwendung (siehe Anhang II) setzt sich somit aus Items verschiedener Skalen zusammen, welche in der folgenden Tabelle aufgezeigt werden:

Thema	Skalen	Anzahl Items	entnommen aus
Cooperation and competition	a) Positive goal interdependence b) Negative goal interdependence c) Goal independence	a) 4 b) 5 c) 6	Chen & Tjosvold, 2002
Konflikt-typen	a) Task conflict b) Relationship conflict c) Process conflict	a) 3 b) 3 c) 3	a) und c) Jehn & Mannix, 2001 b) Jehn, 1995
Konflikt-management-stile	a) Cooperative conflict management b) Competitive conflict management c) Avoiding conflict management	a) 5 b) 4 c) 6	Chen, Liu & Tjosvold, 2005
Constructive controversy	a) Debate b) Decision comprehensiveness	a) 4 b) 3	Simons, Pelled & Smith, 1999
Innovativität in Teams	a) Innovativität in Teams b) Innovationsklima im Unternehmen	a) 8 b) 5	Chen & Tjosvold, 2002

Tabelle 5: Übersicht über die dem Messinstrument zugrunde liegenden Skalen

Somit besteht das Messinstrument für die Erstanwendung aus 59 Items zu insgesamt 13 Skalen. Beim Konfliktmanagementstil „cooperative conflict management“ handelt es sich um collaborating und compromising aus Kapitel 2.2.2 des Theorieteils. Bei den englischen Originalversionen der Items wurde zum grössten Teil eine siebenstufige Likert-Skala eingesetzt. Beim deutschen Inventar wurde eine fünfstufige Ratingskala verwendet.

Folgende Hypothesen stehen abgeleitet aus den bisherigen Forschungserkenntnissen von Konflikt und Innovation (siehe Kapitel 4.4.1) bei Anwendung des Inventars im Zentrum:

Generalthese	Konflikte sind „key driver“ von Wandel und Innovation.
These <i>cooperation & competition</i>	Kooperative Beziehungsstrukturen sind innovationsförderlich.
These <i>Konflikt-typen</i>	Konflikte in der Sache sind innovationsförderlich.
These <i>Konflikt-managementstile</i>	Integrative Konfliktmanagementstile sind innovationsförderlich.
These <i>constructive controversy</i>	Das Führen konstruktiver Kontroversen ist innovationsförderlich.

Tabelle 6: Hypothesen bei Anwendung des Messinstruments (Vollmer, 2008)

Die Fragebogen, welche in einer Papier-Version vorlagen, wurden durch die Studierenden der ETH nach der Erhebung ausgewertet, sodass individuelle Resultate der Führungskräfte generiert werden konnten. Diese bildeten die Basis für das nachfolgende Interview.

Datengeleitetes Interview

Aufgrund der Ergebnisse der Führungskräfte bereiteten die Studierenden der ETH die Interviewleitfäden vor. Die Meinungen der Führungskräfte zu den Themen Konflikt und Innovation sowie deren Zusammenhänge sollten einleitend abgeholt werden. Im Zentrum des Interviews stand die durch die Führungskräfte erfolgte Kommentierung der individuellen Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung. Es ging im Wesentlichen darum, auffälligen Ergebnissen nachzugehen. Diese konnten sowohl in konvergierender als auch in divergierender Beziehung zu den zuvor erwähnten Hypothesen stehen. Abschliessend wurden die individuellen Prognosen der Führungskräfte zum Thema *Innovation und Konflikt in der Zukunft* abgeholt.

Die Durchführungsstruktur dieser Erstanwendung wurde in der entsprechenden Lehrveranstaltung der ETH Zürich durch Dr. Albert Vollmer (2008) wie folgt dargestellt:



Abb. 8: Durchführungsstruktur der Interviews (Vollmer, 2008)

Aufgabe der Studierenden war es nun, die Erklärungen und Meinungen der Führungskräfte sowie die eigenen Erkenntnisse aus der Fragebogenerhebung und den datengeleiteten Interviews in einem Protokoll festzuhalten. Die Protokolle wurden in den Zweier-teams (Tandems) nach folgenden Vorgaben erstellt:

Vorstellung des Unternehmens: Stellenwert von Innovation <i>vgl. Eröffnung des Interviews</i>
Ergebnispräsentation (von zwei Interviews) <i>vgl. Rekommentierung der Daten</i>
Besonderheiten betreffend Ablauf und Inhalt
Beurteilung der Methode

Tabelle 7: Vorgaben für die Erstellung der Protokolle (Vollmer, 2008)

Aufgrund der Protokolle sowie des Gesamtdatensatzes der Erstanwendung werden in der vorliegenden empirischen Untersuchung die weiteren Schritte vollzogen.

5.3.2 Methodenwahl und Vorgehensweise

Folgende drei Schritte sind anknüpfend an den soeben dargelegten Schritten auf dem Weg von der ersten Übersetzung bis zur Endfassung des Inventars mindestens noch nötig:

1. Qualitative Auswertung der Studierendenprotokolle bezüglich ihrer Erfahrungen bei der Anwendung des Inventars und der Interviewdurchführung im Sinne eines Plausibilitätschecks: Vollziehen die Interviewpartner die Ergebnisse nach? Gleichzeitige empirische Überprüfung der Items.
2. Überarbeitung des Inventars aufgrund der Resultate.
3. Quantitative Überprüfung des Inventars anhand einer zweiten Stichprobe, welche durch Teamleitende einer Kooperationsfirma gebildet wird, in welcher Innovationsprozesse zentral sind.

Inhalt dieser Arbeit sind die ersten beiden der eben genannten Schritte. Somit werden für die Qualitätsüberprüfung der Items sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden eingesetzt. Zunächst werden die Items mittels einer Dokumentenanalyse anhand der Interviewprotokolle der Studierenden der ETH Zürich untersucht. Dabei sollen die Erfahrungen der Führungskräfte (Probandinnen und Probanden) sowie der Studierenden (Untersuchungsleitung) hinsichtlich des Nachvollzugs der Ergebnisse (Führungskräfte), der Verständlichkeit der Items (Führungskräfte und evtl. Studierende) sowie der Instruktion (Führungskräfte und evtl. Studierende) untersucht werden. Danach werden die Items einer Itemanalyse unterzogen. Dabei werden die interne Konsis-

tenz (Reliabilität), die Trennschärfe, die Itemschwierigkeit und die Faktorenanalyse überprüft. Durch diese Vorgehensweise lassen sich diejenigen Items identifizieren, welche überarbeitet bzw. umformuliert werden müssen. Schliesslich werden diese Items sprachlich korrigiert, sodass das Inventar in einer angepassten Version zur weiteren Konsolidierung vorliegt.

Zusammenfassend wird ein Überblick über die konkrete Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung gegeben:

Dokumentenanalyse der Studierendenprotokolle (qualitative Auswertung)
Itemanalyse (quantitative Auswertung)
Überarbeitung des Messinstruments anhand der Resultate der beiden Analysen

Tabelle 8: Überblick über die konkrete Vorgehensweise

5.4 Untersuchungsmethoden zur Qualitätsüberprüfung des Inventars

Nachfolgend werden die Untersuchungsmethoden erläutert, aufgrund derer die Qualität des Messinstruments überprüft werden. Sie dienen zur Identifikation der Items, bei welchen eine Umformulierung bzw. Neuformulierung nötig ist.

5.4.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse gehört nach Bortz und Döring (2006, S. 325) zu den nonreaktiven Verfahren der qualitativen Datenerhebungsmethoden. Unter nonreaktiven Verfahren werden Methoden verstanden, welche auf die untersuchten Personen keinen Einfluss ausüben. Der Versuchsleiter bzw. die Versuchsleiterin kommt mit den untersuchten Personen nicht in Kontakt. Somit können störende Effekte vermieden werden. Die Auswahl der Dokumente unterliegt jedoch der Subjektivität des Forschers. Als Dokumente gelten gemäss Lamnek (2005, S. 502) Schriftstücke wie zum Beispiel Formulare, Akten, Protokolle, etc. Atteslander (2003; zit. nach Lamnek, 2005, S. 485) unterscheidet dabei zum Zweck der Analyse produzierte Dokumente (systematische Dokumente) und nicht extra für die Analyse hervorgebrachte Aussagen, welche dokumentarisch festgehalten wurden (akzidentale Dokumente). In der vorliegenden Arbeit werden die Interviewprotokolle analysiert, welche in diesem Zusammenhang zu den systematischen Dokumenten gezählt werden können.

Das Auswerten unterschiedlichster Formen von Dokumenten ist das Hauptanwendungsfeld nonreaktiver Verfahren. Durch die Dokumentenanalyse können sowohl quantitative als auch qualitative Daten gebildet werden. Am häufigsten verbreitet sind bei der Analyse und Auswertung Verfahren der qualitativen Sozialforschung wie z. B. die Inhaltsanalyse nach Mayring (Bortz & Döring, 2006, S. 325-326). In der vorliegenden Arbeit werden die Interviewprotokolle inhaltsanalytisch hinsichtlich des Nachvollzugs der Ergebnisse, der Verständlichkeit und Klarheit der Items und der Instruktion ausgewertet. Die Dokumentenanalyse ist somit ein erster Schritt in Richtung Fragebogenrevision. In einem zweiten Schritt werden die Items einer Itemanalyse unterzogen.

5.4.2 Itemanalyse

Die Itemanalyse bildet in der vorliegenden Untersuchung das quantitative Verfahren zur Identifikation von Items, welche Qualitätsmängel aufweisen und deshalb umformuliert werden müssen. Die Qualität eines Fragebogens kommt durch die Art und die Zusammensetzung der Items zustande. Bei der Itemanalyse werden nach Bortz und Döring (2006, S. 730) anhand einiger statistischer Verfahren die Gütekriterien der Items überprüft. Dadurch kann die Qualität eines Fragebogens oder Tests eingestuft werden. Die Items lassen sich danach durch Austausch oder Anpassung verbessern. Dieser Vorgang wird Testrevision genannt. Bortz und Döring (2006, S. 217) weisen darauf hin, dass die Grundlage der Itemanalyse möglichst eine sogenannte Eichstichprobe sein sollte. Damit ist gemeint, dass die Stichprobe für die Itemanalyse möglichst ein Abbild derjenigen Population sein sollte, für welche der Fragebogen konzipiert wurde. So sollte beispielsweise ein Test zur Gedächtnisleistung älterer Menschen an älteren Personen durchgeführt werden und nicht an Studierenden. Diese Bedingung ist bei der vorliegenden Untersuchung trotz Heterogenität im Sinne der verschiedenen Unternehmensangehörigkeit der Führungskräfte erfüllt. Das Inventar wird zukünftig bei Führungskräften angewandt.

Der Begriff der Itemanalyse bestimmt nicht genau, welche statistischen Verfahren zur Überprüfung der Items verwendet werden sollen. Häufig werden die Itemschwierigkeit, die Trennschärfe, die Homogenität sowie die Validität geprüft. In der vorliegenden Arbeit werden die Items anhand der Ergebnisse der internen Konsistenz der Skalen (Reliabilität), der Trennschärfe der Items, der Faktorenanalyse und der Itemschwierigkeit überprüft. Diese statistischen Verfahren werden nachfolgend erläutert.

Interne Konsistenz (Reliabilität)

Die Reliabilität eines Messinstrumentes gibt gemäss Keller (2007) den Grad der Messgenauigkeit an. Je kleiner der Fehleranteil, desto grösser die Reliabilität. Perfekte Reliabilität würde nach Bortz & Döring (2006, S. 196) bedeuten, dass der Test bzw. das Messinstrument den wahren Wert ohne jeden Messfehler erfasst. Der eben angesprochene Idealfall tritt aber nicht auf. Fehlereinflüsse (z. B. durch Müdigkeit des Probanden bzw. der Probandin, Missverständnisse, etc.) lassen sich nie vollständig ausschliessen. Es gibt nach Keller (2007) verschiedene Methoden, mit welchen die Reliabilität erfasst werden kann. Das gebräuchlichste Reliabilitätsmass ist Cronbachs α (Alpha). In der vorliegenden Untersuchung wurde die interne Konsistenz untersucht. Bei der Analyse der internen Konsistenz geht man davon aus, dass man ein Messinstrument in ebenso viele Teile untergliedern kann, wie Items vorhanden sind. Hohe interne Konsistenz (berechnet über Cronbachs α) ist Hinweis auf eine hohe Reliabilität der jeweiligen Skala. Gemäss Bortz & Döring (2005, S. 199) sind hier normalerweise Werte von mind. 0.8 zu fordern.

Trennschärfe

Nach Bortz und Döring (2005, S. 219) wird unter der Trennschärfe eines Items die Korrelation des Items mit dem Summenscore der jeweiligen Skala verstanden. Aus der Trennschärfe kann man entnehmen, wie gut das Testergebnis aufgrund der Beantwortung des einzelnen Items vorhersagbar ist. Dazu wurde in der vorliegenden Untersuchung jedes Item hinsichtlich seiner Korrelation mit den anderen Items derselben Skala analysiert. Der Wertebereich der Trennschärfe liegt zwischen 0 und 1. Eine Trennschärfe bei 0 bedeutet, dass ein Item mit den anderen Items derselben Skala wenig Ähnlichkeit hat. Bei der Trennschärfe ist ein Wert von mind. 0.3 zu fordern.

Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse gehört zu den multivariaten Methoden. Multivariate Methoden sind nach Bortz und Döring (2005, S. 735) Analysen, an denen mehr als zwei Variablen beteiligt sind. Die Faktorenanalyse verarbeitet somit viele Variablen und unterscheidet nicht zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen.

Der Ausgangspunkt einer Faktorenanalyse ist nach Brosius (1998, S. 639) eine grosse Anzahl von Variablen, von welchen nicht bekannt ist, ob und wie sie zusammenhängen. Mit der Faktorenanalyse lässt sich untersuchen, ob sich unter den untersuchten Variab-

len Gruppen von Variablen befinden, welchen eine komplexe Hintergrundvariable wie zum Beispiel „Innovativität“ gemein ist. Diese Hintergrundvariablen werden Faktoren genannt.

Die Korrelation einer Variablen mit dem Faktor nennt man Faktorladung (Bortz & Döring, 2005, S. 727). Der Wertebereich der Faktorladung geht von -1 bis +1. Um herauszufinden, welche Variablen einen Faktor prägen bzw. welchem Faktor eine Variable zugeordnet werden kann, wird der Betrag der Faktorladung genommen, wobei dem Betrag nach hohe Ladungen eine Zuordnung von Variablen zu Faktor zulassen. Von einer hohen Ladung spricht man ab 0,4 (+ 0,4 = hohe positive Ladung; - 0,4 = hohe negative Ladung).

In der vorliegenden Untersuchung wurde eine explorative Faktorenanalyse gemacht, welche die Faktoren nach Bortz und Döring (2005, S. 727) induktiv aus dem Datensatz erstellt. Es gibt bei explorativen Faktorenanalysen unterschiedliche Methoden der Extraktion (Berechnung) von Faktoren. In dieser Untersuchung wurde die Hauptkomponentenanalyse verwendet, wobei zur einfacheren Interpretierbarkeit eine Rotation hinzugezogen wurde, welche zu einer prägnanteren Verteilung der Ladungen auf den beteiligten Faktoren führte. Dazu wurde die Varimaxrotation verwendet. In der vorliegenden Untersuchung wurde durch die Faktorenanalyse überprüft, ob sich die einzelnen Items (Variablen) zu Gruppen mit einer gemeinsamen Hintergrundvariable zusammenfassen lassen können. Die verschiedenen Variablen kamen durch jedes einzelne Item zustande. Ideal wäre es, wenn die Items derselben Skalen hauptsächlich auf denselben Faktor laden würden.

Itemschwierigkeit

Bortz und Döring (2005, S. 218) erläutern die unterschiedlichen Lösungs- bzw. Zustimmungsraten der Items, anhand derer sich die Itemschwierigkeiten (Itemschwierigkeitsindizes) ermitteln lassen. Die schwierigen Items können nur von wenigen Probandinnen bzw. Probanden richtig gelöst werden. Bei den leichten Items kommen fast alle zur richtigen Lösung. Somit beeinflussen die Itemschwierigkeiten die Verteilung der Testwerte wesentlich. Bei der Berechnung des Schwierigkeitsindex der Items wird zwischen zweistufigen und mehrstufigen Antwortalternativen unterschieden. Bei der Berechnung der Itemschwierigkeiten des vorliegenden Inventars kommt also diejenige Formel zur Anwendung, welche bei Items mit dichotomen (mehrstufigen) Antwortmög-

lichkeiten benötigt wird. Ergebnis der Berechnung ist gemäss Bortz und Döring (2005, S. 218) ein Index, welcher angibt, welcher Anteil der Stichprobe das Item richtig löst oder bejaht.

So sagt ein Schwierigkeitsindex von $p_i = 0.5$ aus, dass die Hälfte aller Untersuchungsteilnehmenden das Item richtig gelöst bzw. bejaht hat und 50 % das Item falsch gelöst bzw. verneint hat. Die Itemschwierigkeit hat einen Wertebereich von 0 (schwerstes Item) bis 1 (leichtestes Item). Extrem schwierige Items, welchen kaum jemand zustimmt sowie extrem leichte Items, welche von fast allen Untersuchungsteilnehmenden gelöst werden, machen keine Personenunterschiede sichtbar und sind somit wenig informativ. Es werden daher Itemschwierigkeiten im mittleren Bereich vorgezogen. Ihr Index sollte zwischen 0.2 und 0.8 liegen.

5.5 Auswertung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie die Überprüfung des Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams mittels der Dokumentenanalyse und der Itemanalyse durchgeführt wurde, bevor in Kapitel 5.6 die Ergebnisse der beiden Verfahren dargestellt werden.

5.5.1 Dokumentenanalyse

Nachfolgend wird die Vorgehensweise bei der Auswertung der Dokumentenanalyse erläutert.

Zu den Dokumenten

Zur qualitativen Überprüfung der Items wurden alle bis Anfang Januar 2009 eingegangenen Protokolle der Studierenden hinzugezogen. Insgesamt waren es 24 Tandems, welche zu zweit je zwei Protokolle verfassten, in welchen sie ihre Erfahrungen und die Resultate der Fragebogenerhebung sowie des Interviews (Auftrag und Vorgehensweise siehe Kap. 5.3.1) integrierten. So waren insgesamt 48 Protokolle zur Analyse vorhanden. Die Analyse hatte zum Ziel, Items sowie diejenigen Passagen der Instruktion zu identifizieren, welche im Hinblick auf die Optimierung des Inventars überarbeitet werden müssen.

Auswertung der Protokolle anhand der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviewprotokolle erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1989, 2003; zit. nach Bortz & Döring, 2005, S. 332). Sie ist ein Verfahren, welches es erlaubt, umfangreiches Textmaterial nach regelgeleiteten, intersubjektiv nachvollziehbaren Arbeitsschritten durchzuarbeiten. Die Auswertung erfolgte anhand der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2003, S. 89). Demnach werden bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herausgefiltert und zusammengefasst. Dazu werden Kategorien gebildet.

Im ersten Schritt wurden bei der vorliegenden Analyse die relevanten Inhalte jedes Protokolls notiert und gleichzeitig in einer Excel-Tabelle vermerkt (siehe Anhang III) Dies lässt die Zuordnung einer Aussage mit dem entsprechenden Protokoll (Team) zu, sodass die Textpassage bei allfälligen Unklarheiten wiedergefunden werden kann. Die wesentlichen Themen und Inhalte der Protokolle wurden anhand einer inhaltlichen Strukturierung herausgearbeitet. Die Kategorien wurden nach deren Sinnhaftigkeit im Hinblick auf die Überarbeitung des Inventars gebildet. Sie wurden beim Auswerten ergänzt durch Kategorien, welche sich aus den Inhalten der Dokumente ergaben. Somit wurde induktiv vorgegangen. Die Aussagen, welche im ersten Schritt extrahiert wurden, konnten dann den Kategorien zugeordnet werden (siehe Ergebnisse, Kap. 5.6.1).

Folgende Kategorien wurden zur Auswertung der Protokollinhalte gebildet:

a) Instruktion	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen zur Verständlichkeit der Instruktion
b) Skalen	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen zu den individuellen Ergebnissen
c) Einzelne Items	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen zur Verständlichkeit der einzelnen Items
d) Thesen	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen zu den Hypothesen bei Anwendung des Inventars
e) Subjektive Konzepte	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen zu subjektiven Konzepten hinsichtlich der thematisierten Themen (Konflikt und Innovation)
f) Bemerkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bemerkungen zur Verwendung des Fragebogens • Allgemeine Äusserungen

Tabelle 9: Kategorien der Inhaltsanalyse

Eine Differenzierung zwischen Inhalten, welche auf den Aussagen der Führungskräfte (Probandinnen und Probanden) basierten und Inhalten, welche durch die Studierenden (Untersuchungsleitung) angebracht wurden, wurde unter dem Gesichtspunkt der Erueirung von Schwachstellen des Inventars als nicht relevant erachtet.

5.5.2 Itemanalyse

Nach der qualitativen Inhaltsanalyse der Protokolle erfolgte die Itemanalyse. Die Vorgehensweise bei der Datenaufbereitung und Auswertung der quantitativen Überprüfung des Messinstruments zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams bildet die nächsten beiden Unterkapitel.

Datenaufbereitung

Zur quantitativen Überprüfung der Items wurden die durch die Studierenden-Tandems übermittelten Daten der Erhebung durch Mitarbeitende der Forschungsgruppe der ETH Zürich zu einem Gesamtdatensatz zusammengezogen. Somit wurde die Stichprobe durch 48 Führungskräften verschiedener Unternehmen gebildet, bei welchen die Innovationstätigkeit zentral ist.

Datenauswertung

Die Berechnungen der statistischen Verfahren mittels SPSS erfolgten durch Mitarbeitende der ETH. Die Ergebnisse der Berechnungen zur internen Konsistenz (Reliabilität), zur Trennschärfe, zur Itemschwierigkeit und zur Faktorenanalyse lagen vor und mussten danach interpretiert und in die Gesamtauswertung der Items integriert werden. Dabei wurde folgendermassen vorgegangen:

<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation der Ergebnisse zur Reliabilität (interne Konsistenz) Eruierung der Items der einzelnen Skalen mit ungenügender Messgenauigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation der Ergebnisse zur Trennschärfe Eruierung der Items mit ungenügenden Werten bei der Trennschärfe
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation der Ergebnisse zur Faktorenanalyse Eruierung der Items, welche nicht auf dieselben Faktoren laden, wie die anderen Items derselben Skala
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation der Ergebnisse zur Itemschwierigkeit Eruierung der Items mit ungenügender Itemschwierigkeit (zu leichte bzw. zu schwierige Items)
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenzug der Ergebnisse Erstellung einer tabellarischen Übersicht, in der sowohl die Ergebnisse aus der qualitativen als auch der quantitativen Analyse integriert werden (siehe Ergebnisse, Kap. 5.6.2)
<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Items aufgrund der Ergebnisse Bestimmen der Items, welche durch Um- bzw. Neuformulierung noch einmal überarbeitet werden müssen

Tabelle 10: Vorgehensweise bei der Datenauswertung

Erläuterung zu den einzelnen Schritten:

1. Bei der Interpretation und Auswertung der Berechnungsergebnisse zur Reliabilität der Skalen wurde die interne Konsistenz (Cronbachs α) der gesamten Skala (Inter-Rater-Reliabilität) überprüft. Bei der Inter-Rater-Reliabilität wurde der Mindestwert bei 0.6 festgelegt. Dies entspricht einer genügenden Messgenauigkeit.
2. Eine geringe Trennschärfe wirkt sich auch auf die Messgenauigkeit der Skala (interne Konsistenz) aus. Cronbachs α steigt an, wenn ein Item mit geringer Trennschärfe ausgeschlossen wird (Cronbachs α when deleted). Ein geringer Wert bei der Item-Total-Correlation (unter 0.3) und eine deutliche Erhöhung von Cronbachs α bei Weglassen des Items waren Anlass, das Item in die Liste der noch zu bearbeitenden Items aufzunehmen.
3. Bei der Auswertung der Ergebnisse der Faktorenanalyse im Hinblick auf die Überarbeitung der Items wurde darauf geachtet, inwiefern die Items derselben Skala auf denselben Faktor luden. Der Grenzwert für die Berücksichtigung eines Faktors lag hier bei einem Betrag von 0.4. Ein Wert von -0.4 und weniger entspricht einer hohen negativen Ladung, ein Wert von +0.4 und mehr entspricht einer hohen positiven Ladung (Bortz & Döring, 2005, S. 727). Items, welche auf andere Faktoren luden als die anderen Items derselben Skala, wurden vermerkt.
4. Bei der Itemschwierigkeit wurden diejenigen Items markiert, welche einen Wert von bis 0.2 (zu schwierig) und höher als 0.8 (zu leicht) erreichten.
5. Die auffälligen Ergebnisse der Auswertungen der Itemanalyse sowie der Dokumentenanalyse wurden in eine Tabelle aufgenommen (siehe Kapitel 5.6.2).
6. Daraufhin wurden die Items bestimmt, welche neu- oder umformuliert werden mussten. Erste Priorität hatten dabei die Ergebnisse der Dokumentenanalyse, aufgrund derer Schwächen in der Formulierung gezielt angegangen werden konnten. Zu leichte oder zu schwierige Items waren auch ein Grund zur Überarbeitung. Bei der Reliabilität und der Trennschärfe kam es je nach Ausprägung zum Entscheid der Umformulierung bzw. Neuformulierung. Die Faktorenanalyse war oft nicht eindeutig, weshalb meist noch ein anderes Kriterium nicht erfüllt werden musste, damit dies Anlass zu einer Überarbeitung war.

5.6 Ergebnisse

Aufgrund der eben genannten Vorgehensweise bei der Auswertung der Dokumentenanalyse sowie der Itemanalyse kam es zu den in den nächsten beiden Unterkapiteln erläuterten Ergebnissen.

5.6.1 Dokumentenanalyse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nach den relevanten Kategorien aufgezeigt. Dabei wurden die in eine ähnliche Richtung zielenden Aussagen nacheinander aufgeführt.

Instruktion

Team

- Rolle: Die Fragen wurden aus der Sicht von verschiedenen Rollen beantwortet
- Team: Es wurde übersehen, dass der Fragebogen in Bezug auf ein Team ausgefüllt werden muss
- Auf welches Team soll beim Ausfüllen des Fragebogens Bezug genommen werden?
- Team: handelt es sich um Team, in welchem man sich befindet oder in welchem man Teamleiter ist?
- Team: Welches Team hat man vor Augen? Dasjenige, welches man anführt oder dasjenige, in welchem man Mitglied ist?
- Tendenz zur Mitte: Diese kam dadurch zustande, dass die Antwort je nach Situation anders ausfällt, weshalb man dann die Mitte wählt

Situation

- Auf welche Ebene/welche Situation soll beim Ausfüllen des Fragebogens eingegangen werden?
- Situation: Es wurde vom Experten übersehen, sich beim Ausfüllen des Fragebogens auf eine bestimmte Situation zu beziehen
- Situation: Was stellt man sich beim Ausfüllen vor?

Konflikt

- Der Experte zieht dem Begriff „Konflikt“ der Ausdruck „kreative Auseinandersetzungen“ vor
- Definition Konflikte
- Konflikte = negativ konnotiert
- Auf welcher Ebene ist Konfliktpotential vorhanden – Makro- / Mikroebene oder Schnittstellen?

Innovation

- Innovation: wird als „etwas komplett Neues schaffen“ verstanden
- Innovation falsch verstanden, nämlich als Innovativität der Gesamtfirma statt Innovativität des Teams

Kooperation

- Kooperation: Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (also nicht nur innerhalb des Teams) essentiell für Innovationen

Kommentare

- Kommentare: Es war anfangs nicht klar, welche Ausprägung am besten zur gewünschten Aussage passt – es wäre wünschenswert, wenn man die Antworten begründen könnte

Skalen

Konflikttypen

- Task conflict: Werte eher gering - in Wirklichkeit aber relativ häufig Konflikte bezüglich gewisser Aufgaben - im Fragebogen waren aber eher die grundsätzlichen Aufgaben im Hinterkopf, während im Interview mehr von Detailkonflikten gesprochen wurde
- Sachkonflikte (Task conflict): wichtig, dass Auseinandersetzungen bzgl. der Sache hart geführt werden, jedoch fair gegenüber den Personen - diese Unterscheidung findet im Fragebogen nicht statt
- RelConfl: tiefer Wert von 1.67 und Kommentar „aufgrund analytisch denkenden und emotionalen Mitgliedern besteht Grundpotential für Konflikte“ - passt irgendwie nicht zusammen
- RelConfl: zu hoher Wert, da sie weniger häufig vorkommen als TaskConfl
- Trennung Sach-/Bez.Konfl. schwierig - hinter „Sachkonflikten“ verstecken sich Beziehungskonflikte
- RelConf/TaskConf: Es gibt trotz gleicher Punktzahl in der Fragebogenauswertung in Wirklichkeit mehr Sach- als Beziehungskonflikte - Bez.konfl. gibt es eher zwischen als innerhalb des Teams
- Trotz Anstrengungen Sach- und Beziehungsebene zu trennen, werden Konflikte häufig persönlich genommen - Differenzierung deshalb schwierig
- Task/relationship: erstaunlich, dass beide Werte gleich hoch sind, da Sachkonflikte deutlich häufiger vorkommen
- ProcConf.: treten zwischen den Teams auf – innerhalb des Teams weniger
- Prozesskonflikte eher zwischen den Teams und nicht innerhalb des Teams
- ProcConfl: ev. zu hoch, da erläutert wird, dass Tasks der Produktentwicklung durch grosse Erfahrung gut geplant werden können

Innovation

- Innovativität: wird generell tiefer eingestuft als sich dies aufgrund des Fragebogens ergeben hat
- Innovativität: Laut Fragebogen ist das Team überdurchschnittlich innovativ - konnte aber im Interview nicht belegt werden
- Innovativität 2.5: bei der Beantwortung der Fragen hatte die Teamleiterin den Kunden vor Augen, welcher kaum einen direkten Nutzen aus den Verbesserungen der firmeninternen Software hat - hätte sie als Kunde der firmeninterne User im Kopf gehabt, wäre der Wert höher ausgefallen
- Innovationswerte müssten deutlich höher liegen als in Resultaten

Debate

- Debate: Führungskraft kann sich den tiefen Wert nur durch einen Fehler beim Ankreuzen oder dadurch erklären, dass er eine Situation im Kopf hatte, welche zu ungewöhnlich wenig Diskussionen geführt hatte

Skalen (Fortsetzung)

Decision comprehensiveness

- DecComp: Der Wert, welcher im Fragebogen herauskam, wurde nach dem Interview als eher zu tief erachtet

Inkohärenz

- Verunsicherung durch die Erkenntnis, dass Fragebogen mehrmals dieselbe Variable befragt - Angst vor Inkohärenz

Skala

- Skala bei Innovationsklima plötzlich so, dass höchster Wert links und niedrigster rechts liegt (vorher umgekehrt)

Items

- Item 3: Konflikte sind immer „win-lose“ - Konflikte = negativ
 - Begriff „win-lose“ war unbekannt
 - „Win-lose“: Begriff unklar (Items 3/11)
-
- Item 4: Die Frage wurde so verstanden, dass der Erfolg des Einzelnen über den Erfolg der Gruppe gestellt werde - dies sollte aber bei PosInter gegenteilig sein
 - Item 4: War im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Experten unklar - Ziele würden immer für das gesamte Team definiert und danach individuelle Ziele daraus abgeleitet
-
- Item 5: Hier wurde „ärgern“ nur auf die Arbeit bezogen - ev. zu wenig konkret
 - Item 5: Definition Ärger - warum Beziehungskonflikt?
 - Item 5: „In Ihrem Team“ wurde dahingehend verstanden, dass das Team gemeint ist, in welchem der Befragte Mitglied ist und nicht dasjenige, welches er leitet. Zudem wurde die Frage im Sinne des Sachkonflikts verstanden und nicht bezogen auf die Beziehungsebene
-
- Item 11: „win-lose“ nicht verstanden
 - Item 11: „win-lose“ war unklar
 - Begriff „win-lose“ war unbekannt
 - „Win-lose“: Begriff unklar (Items 3/11)

Items (Fortsetzung I)

- Innovations-Atem 20: Der ärztliche Dienst sieht seine Aufgabe nicht in der Befriedigung von wirtschaftlichen Bedürfnissen

- Item 26: *spaltend* = etwas unglücklicher Begriff
- Item 26: *spaltende* Themen können aufgrund stark auseinandergender Meinungen teilweise nicht diskutiert werden - dies führt selten zu konstruktiven Lösungen und aus dem Sachkonflikt könnte schnell ein Beziehungskonflikt entstehen

- Item 29: Der ärztliche Dienst sieht seine Aufgabe nicht in der Befriedigung von wirtschaftlichen Bedürfnissen

- Item 35: Es werden nicht neue Produkte auf den Markt gebracht, aber vorhandene Technologien zusammengefügt, sodass der Kunde die gewünschten Features bekommt - trifft also nicht auf alle Branchen / Innovationsbereiche zu

- Item 37: Falsch kodiert

- Item 41: So verstanden, dass Entscheidungen so gefällt werden, dass alle damit einverstanden sind anstatt: die Zustimmung wird einfach gefordert, egal ob die Teammitglieder hinter der Entscheidung stehen oder nicht

- Item 45: Anstatt „entmutigen“ wurde „ermutigen“ gelesen

- Item 2.1: Der gute Teamgeist und der gegenseitige Respekt spielen, sodass es nicht zu hitzigen Wortgefechten kommt. Das gemeinsame Ziel steht im Vordergrund.
- Item 2.1 (Debatte): hitzig wird gleichgesetzt mit „Fassung verlieren, rumschreiben,...“

Wiederholungen

- Irritation durch mehrmaliges Vorkommen von Fragen in unterschiedlichen Formulierungen
- Fragen wiederholen sich
- Fragen zum Teil unglücklich formuliert und durchschaubar -> zu viele Fragen zielen in dieselbe Richtung, zu viele Wiederholungen

Offene Fragen

- Offene Fragen zu integrieren, wäre wichtig
- Stellenwert Innovation: evtl. (offene) Frage dazu am Anfang des Fragebogens

Items (Fortsetzung II)

Ratingskala

- Tendenz zur Mitte - ev. nur 4 Antwortmöglichkeiten
- Differenzierung: Dem Experten fehlten noch mehr Abstufungen im Fragebogen, was die Möglichkeit einer grösseren Differenzierung gegeben hätte

Unternehmensgrösse

- Unternehmensgrösse: Gewisse Fragen des Fragebogens stehen in grosser Abhängigkeit von der Konfiguration des Unternehmens -> schwierig, einen für unterschiedlich grosse Firmen geeigneten Fragebogen zu erstellen (Zielgruppe)
- Es müsste klar sein, ob sich die Frage auf einen Konzern mit 100'000 MA oder ob sie sich auf ein Team bezieht

Konflikt

- Der Experte zieht dem Begriff „Konflikt“ den Ausdruck „kreative Auseinandersetzungen“ vor

Offene Fragen

- Kommentare: Es war anfangs nicht klar, welche Ausprägung zur gewünschten Aussage am besten passt – es wäre wünschenswert, wenn man die Antworten begründen könnte

Thesen

Generalthese

- Hauptthese: grundsätzlich bremst ein Konflikt - dieser kann aber auch fordern. Es braucht aber nicht unbedingt Konflikte, um innovativ zu sein
- These 1: Nicht klar, ob Konflikte wirklich die Haupttreiber sind, ob es also zu Konflikten kommen muss, um innovativ zu wirken
- Haupthypothese: Innovatives Unternehmen trotz schneller Beilegung und kaum projektbezogenes Führen von Konflikten
- Key driver: Innovation findet statt und Konflikte sind nicht nötig um diese zu generieren
- Hauptthese: Konflikte = negativ, muss man im Griff haben - kann deshalb nicht positiv für Innovation sein (welche etwas Gutes ist)
- Thesen: Es braucht für Innovation keine Konflikte
- Hauptthese: Ohne Konflikte wäre die Innovation tot. Trotzdem gibt es auch gute Ideen ohne Konflikte.
- Hauptthese: Konflikte sind nötig und nützlich, aber nur in frühen Projektphasen. In späteren Stadien des Entwicklungsprozesses sind Konflikte nicht mehr erwünscht, der Innovationsprozess aber bereits abgeschlossen

Thesen (Fortsetzung)

- Hypothese: Konflikte per se sind nicht innovationsförderlich - sie benötigen eine physische Struktur, eine selbstsichere Diskussionskultur (des Managements), strikte aber freundliche Führungsarbeit, Realitätsbezug, vertrauens- und respektvolles ethisches Verhalten, grundsätzlicher Wille der jungen Akademiker sich für das gemeinsame Ziel einzusetzen, die Neugierde Verbesserungen zu erfinden und die fachliche Kompetenz dies umzusetzen

Unterthese 1

- Unterthese 1: Wie kann man bei Abwehrhaltung bzgl. Innovation Teammitglieder zu kooperativem Verhalten bringen? - Validität der These unklar

Unterthese 2

- Unterth. 2: Sachkonflikte sind nur dann innovationsförderlich, wenn sie ausgetragen und nicht totgeschwiegen werden
- These 2: eher nein, oder wenn ja dann nur kanalisiert und methodisch unterstützt
- These 3: wird eher in Frage gestellt - braucht es einen Konflikt?
- These 3: wichtig ist, dass alle das gleiche Ziel verfolgen - Konflikte können aber auch umgangen werden

Unterthese 3

- These 4: Intensive Diskussionen führen meist nicht zu mehr Alternativen - besser ist es, Überzeugungsarbeit zu leisten
- These 4: Aus intensiven Debatten ergeben sich nicht automatisch breitere Lösungsmöglichkeiten -> es kommt auf Umgang damit an und auf Teamgröße - je kleiner Team, desto einfacher

Unterthese 4

- These 5: wird als geeignete Hauptthese erachtet

Subjektive Konzepte

Innovation

- Interdisziplinarität: Innovation kommt durch Interdisziplinarität zustande.
- Freiheit: in Prozessinnovation wichtig und innovationsförderlich; in Produktinnovation eher hinderlich, da strenger an Prozesse gebunden
- Diversität: Diversität der Teammitglieder führt zu höherem Konfliktpotenzial, aber auch zu vermehrter Innovativität - durch Interdisziplinarität steigt der Dissens in Bezug auf Ressourcen, was in vermehrter Innovationstätigkeit resultieren kann
- Ressourcen: Zeit, welche für Innovationen aufgewendet wird, ist nicht verrechenbar und durch hohe quantitative Überforderung resultiert wenig Innovation

Subjektive Konzepte (Fortsetzung I)

- Commitment hat Einfluss auf Innovativität
- Zeitdruck + Arbeitslast = Innovation
- Innovation = negativ
- Innovation = positiv
- Probleme induzieren Innovation
- Innovation auch durch Eigeninitiative, diese soll noch gefördert werden
- Hauptthese: Innovation entsteht nicht durch Konflikte sondern primär durch das fachliche Eigeninteresse einzelner MA
- Innovationen kommen eher aus Einzelleistungen zustande
- Innovation entsteht eher durch „pull“ (von aussen) als durch „push“ (von innen)
- Fehlerkultur: Fehler sind ein wichtiger Bestandteil der Innovationsfindung

Ziele

- Innovation durch gemeinsame Ziele
- Pos. goal interdependence ist wichtig für Innovation!
- Durch neg. goal interdependence Spielraum eingeschränkt
- Team: Interdisziplinarität + Arbeitslast = goal independence (am gleichen Strang ziehen praktisch unmöglich)

Konflikte

- Es gibt auch Tüftler, welche mit sich selber im Konflikt stehen, bis sie zu neuen Ideen kommen
- Interteam-Konflikte: Haben Prozesskonflikte zwischen Teams bei richtiger Handhabung eine positive Auswirkung auf Innovation?
- Eigene These: *kooperatives Konfliktmanagement ist ein Schlüssel zu Innovation*
- Konflikte müssen auf jener Ebene gelöst werden, auf welchen sie entstehen (d.h. man kann einen persönlichen Konflikt nicht auf der Sachebene lösen)
- Konflikte werden eher negativ bewertet
- Konflikte = negativ - werden unter den Tisch gekehrt, ignoriert
- Konflikte = negativ
- Konflikte werden in den Anfängen zu beheben versucht (vermeidend)
- Kleines, harmonisches Team - total unterschiedliche Standpunkte und Charakteren könnten die Stimmung im Team und damit auch Innovation und Unternehmenserfolg negativ beeinflussen
- Konflikte aufgrund klarer Rollenverteilung und präzise definierten Abläufen selten

Subjektive Konzepte (Fortsetzung II)

- Es braucht ein gewisses Mass an Konflikten, damit man sich optimal weiterentwickeln kann, ohne dass der Betrieb gelähmt wird.
- Bedenken, Kontrolle zu verlieren + Harmoniebedürfnis = Konfliktvermeidung.
- Um aus Konflikten etwas für die Innovation zu gewinnen, muss man sie auch beherrschen können

Konflikttypen

- Sachkonflikte führen schnell auch zu Beziehungskonflikten aufgrund der hohen persönlichen Identifikation mit der Tätigkeit
- Auch Sachkonflikte können problematisch sein und eine reibungslose Zusammenarbeit gefährden
- Sachkonflikte können Antrieb sein, wenn sie nicht zu gross sind
- Sachkonflikte wirken sich nicht auf die Teamleistung aus, belasten jedoch die persönliche Ebene. Der Konflikt muss offen ausgetragen, thematisiert und diskutiert werden. Wenn er unter dem Deckel bleibt, zu wenig konstruktivem Verhalten führt, ohne dass man darüber diskutiert, dann ist er hinderlich und lähmend
- Sachkonflikte haben negative Auswirkung auf Innovativität
- Nicht sachbezogene Konflikte sind ein Hinderungsgrund für Innovation
- Beziehungskonflikte haben positive Auswirkung auf Innovativität
- Beziehungskonflikte gibt sind vorhanden - ein normaler Austausch auf Sachebene ist trotzdem möglich
- Beziehungskonflikte können nützlich und förderlich sein, wenn sie konstruktiv bereinigt und gelöst werden können
- ProcConfl: Durch Prozesskonflikte wird Innovation gehemmt - Vorgaben von Behörde -> Handlungsspielraum eingeschränkt -> Frustration -> fehlende Konstanz und Orientierung

Eigene Thesen

- Eigene Hypothese 1: Konflikte und deren kooperative Bewältigung sind ein Schlüssel zu Innovation - verifiziert
- Eigene Hypothese 2: Falls die Mitarbeitenden die allgemeinen Ziele kennen und diese gemeinsam zu erreichen versuchen, fördert das die Innovativität der Teams - bestätigt
- Eigene Hypothese 3: Ist die Ausprägung von „positive goal interdependence“ hoch, kommen Beziehungskonflikte mindestens gleich häufig vor wie Sachkonflikte - verworfen
- Eigene Hypothese 1: Selbstständigkeit und individuelle Ziele fördern Innovation, sofern die Teammitglieder divergierende Meinungen offen aussprechen - teilw. belegt, Teamleiter wünscht sich aber vermehrtes Arbeiten an gemeinsamen Zielen und mehr Teamgeist

Subjektive Konzepte (Fortsetzung III)

- Eigene Hypothese 2: Selbstständigkeit und individuelle Ziele fördern unterschiedliche Herangehensweisen - belegt
- Eigene Hypothese 3: Individuelle Ziele reduzieren grundsätzlich Konflikte, da weniger zusammengearbeitet werden muss. Gerade deshalb ist die offene Meinungsäußerung gegenüber anderen Teammitgliedern wichtig für die Innovation im Team - weitgehend belegt, individuelle Ziele führen selten zu Konflikten; Austausch wird trotzdem gefördert; zuweilen wird heftig diskutiert, was wichtig ist für die Innovationsleistung des Teams

Kooperation

- Kooperativ: anstatt kooperativem Konfliktmanagement wird hier der Begriff „offene interne Kommunikation“ vorgezogen
- Kooperation = positiv

Kontroversen

- Kontroversen müssen nicht konsequent geführt werden, das Vortragen der Meinungen genügt - die vertiefte Auseinandersetzung ist nicht nötig

Komplexität der Aufgabe

- Komplexität der Aufgabe erfordert Zusammenarbeit

Bemerkungen

Soziale Erwünschtheit

- Soz. Erwünschtheit (innovativ = wichtig!) / Augenscheinvalidität?
- Soz. Erwünschtheit spielt wahrscheinlich mit
- Soz. Erwünschtheit könnte mitspielen
- Sozial erwünschte Antworten
- Hatten die Interviewten die Ist- oder die Soll-Situation im Kopf?

Subjektivität

- Überprüfung der Differenz zwischen Wirklichkeit und Angaben im Fragebogen nicht möglich („ich bin eine gute Führungsperson“)
- von Teammitgliedern auch ausfüllen lassen
- „Chefbrille ist nicht objektiv“
- Team: Die Befragung eines ganzen Teams wäre sicherlich sinnvoll
- ganzes Team befragen wäre aufschlussreich
- Befragung von Teammitgliedern wäre hilfreich!

Bemerkungen (Fortsetzung)

Allgemeines zum Fragebogen

- Der Fragebogen eignet sich für ein KMU mit 50 Mitarbeitenden und nicht für ein grösseres Unternehmen
- Bemerkungen: Es besteht das Bedürfnis, Antworten zu präzisieren. Dies könnte durch ein Feld „Bemerkungen“ im Fragebogen erreicht werden
- SP = Stichprobe: sollte also gezielt ausgewählt werden: Teams, welche verschiedene Hintergründe vereinen
- Vergleichsdatensätze der unterschiedlichen Branchen wären interessant
- Thesen waren beim Ausfüllen nicht bekannt - wäre wichtig
- Auswertungen: Achsenwert 0-5 = irreführend (1-5 wäre korrekt)

Konflikte

- Konflikte: Beurteilung akuter Konflikte im Zentrum – latente haben aber auch Einfluss und werden beim Ausfüllen vergessen...
- Beziehungskonflikte häufig
- Konfliktmanagement wichtig für Leiter von Teams in Innovationsprozessen!
- Trotz Bewusstsein, dass Kontroversen den Blickwinkel erweitern, wird eine tendenziell Konflikt vermeidende Kultur gepflegt.
- Sachkonflikte werden explizit gefördert
- Grosses Harmoniebedürfnis

Innovation

- „Wir sind eine Innovationsfirma, d.h. nicht, dass wir auch eine innovative Firma sein müssen!“
- Innovation wird aufgrund der langen Lebensdauer der Produkte als nicht förderlich erachtet - es muss ja nichts verändert werden, Produkte überdauern ja lange
- Innovationsklima: positive Innovationskraft wird nicht von allen getragen, dringt nicht bis auf Ebene der MA durch

Eigeninitiative

- Aufgrund fehlender Zieldefinition für jeden MA werden MA zur Eigeninitiative motiviert

5.6.2 Itemanalyse

Die nächsten Seiten zeigen eine tabellarische Übersicht, welche alle für die Überarbeitung relevanten Ergebnisse der Itemanalyse beinhaltet. Darin integriert sind bereits die Ergebnisse der Dokumentenanalyse, wie sie auch im Anhang III ersichtlich sind und detailliert in den soeben aufgeführten Ergebnissen nachgelesen werden können. Die Items derselben Skala folgen zur besseren Übersichtlichkeit gleich nacheinander. In der letzten Spalte der Tabelle ist jeweils vermerkt, welche Items sprachlich überarbeitet werden müssen.

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
PosInter1					Faktor 1: -0.755	(0.78)		nein
PosInter2	▼	0.52	0.581	0.157	Faktor 10: 0.805		-/?	ja
PosInter3					Faktor 9: 0.401	▼(0.82)		ja
PosInter4	▼	0.52	0.524	0.206	-	▼(0.89)		ja
NegInter1					Faktor 1: 0.706 Faktor 12: 0.465			nein
NegInter2					Faktor 12: 0.594		??/? /?	ja
NegInter3	▼	0.457	0.549	-0.10	Faktor 11: 0.713			ja
NegInter4	▼	0.457	0.508	0.137	Faktor 10: -0.605			ja
NegInter5					Faktor 12: 0.800			nein

Tabelle 11.1: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
GoalInd1					Faktor 1: 0.863			nein
GoalInd2					Faktor 1: 0.595			nein
GoalInd3					Faktor 1: 0.831			nein
GoalInd4					Faktor 1: 0.551 Faktor 6: -0.478			evtl.
GoalInd5					Faktor 1: 0.508			nein
GoalInd6					Faktor 1: 0.658			nein

Tabelle 11.2: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
RelConfl1		0.455	-0.142 ^a	0.517	Faktor 3: 0.441 Faktor 5: 0.627		?	ja / Recodierung
RelConfl2	▼	0.455	0.659	0.066	Faktor 6: 0.801		-!/?	ja
RelConfl3					Faktor 5: 0.711			nein
Task-Confl1		0.57			Faktor 5: 0.585 Faktor 10: 0.416			evtl.
Task-Confl2					Faktor 3: 0.778			nein
Task-Confl3					Faktor 5: 0.604			nein
Proc-Confl1					Faktor 3: 0.665			nein
Proc-Confl2					Faktor 3: 0.845			nein
Proc-Confl3	▼	0.676	0.759	0.410	Faktor 5: 0.558			ja

Tabelle 11.3: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
Coop-Confl1					Faktor 1: -0.630	(0.76)		nein
Coop-Confl2					Faktor 9: 0.595	▼(0.82)		ja
Coop-Confl3					Faktor 1: -0.639	(0.75)		nein
Coop-Confl4	▼	0.710	0.734	0.260	Faktor 3: -0.544	(0.79)		ja
Coop-Confl5					Faktor 1: -0.406 Faktor 9: 0.699	(0.79)		nein
Comp-Confl1	▼	0.075	0.445	-0.238	Faktor 1: -0.792		-	ja
Comp-Confl2	▼	0.075	-0.200 ^a	0.225	Faktor 5: 0.501 Faktor 6: -0.432			ja + Recodierung
Comp-Confl3	▼	0.075	-0.86 ^a	0.102	Faktor 1: 0.433		?!?! !/?	ja + Recodierung
Comp-Confl4	▼	0.075	-0.119 ^a	0.146	Faktor 3: 0.508 Faktor 11: 0.493			ja + Recodierung

Tabelle 11.4: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
				Item-Total Correl. (mind. 0.3)	(Betrag: mind. 0.4)	(0.2-0.8)		
AvConf11	▼	0.703	0.720	0.211	Faktor 1: 0.536			ja
AvConf12					Faktor 4: 0.710			nein
AvConf13					Faktor 4: 0.826			nein
AvConf14	▼	0.703	0.757	0.177	Faktor 8: 0.726		-	ja
AvConf15					Faktor 4: 0.773		-/-	ja
AvConf16					Faktor 4: 0.524			evtl.

Tabelle 11.5: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
Deb1		0.689			Faktor 7: 0.714			nein
Deb2					Faktor 11: 0.536			evtl.
Deb3					Faktor 7: 0.714			nein
Deb4					Faktor 7: 0.401 Faktor 8: 0.516		-/-	ja
Dec-Comp1					Faktor 1: -0.509 Faktor 11: 0.504	(0.79)		ja
Dec-Comp2					Faktor 1: -0.429	(0.77)		nein
Dec-Comp3	▼	0.671	0.734	0.363	Faktor 6: 0.635			ja

Tabelle 11.6: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

Item	Interne Konsistenz (Reliabilität)			Trennschärfe	Faktorenanalyse (Faktorladungen)	Itemschwierigkeit	Dok. analyse	Umformulierung
	Wert	Cronbachs Alpha (mind. 0.6)	Cronb. Alpha when delet.					
Innov1		0.87			Faktor 2: 0.835		-	evtl.
Innov2					Faktor 2: 0.612 Faktor 8: -0.555			nein
Innov3					Faktor 2: 0.705		-	evtl.
Innov4					Faktor 2: 0.819		-	evtl.
Innov5					Faktor 2: 0.666			nein
Innov6					Faktor 2: 0.628			nein
Innov7					Faktor 3: -0.568			nein
Innov8					Faktor 2: 0.744	(0.75)		nein
Inno-Klim1					Faktor 2: 0.437 Faktor 4: -0.553			nein
Inno-Klim2	▼	0.539	0.732	-0.270	-			ja
Inno-Klim3					-			nein
Inno-Klim4	▼	0.539	0.523	0.231	-			evtl.
Inno-Klim5					-			nein

Tabelle 11.7: Ergebnisse der Itemanalyse

Legende:

= ok ▼ = zu tief ^a = Item recodieren rot markiert: fällt auf
 - = Item-Formulierung nicht ideal ? = Item unklar

5.7 Überarbeitung des Fragebogens aufgrund der Ergebnisse

Durch die soeben aufgezeigten Ergebnisse konnten die zu überarbeiteten Items eruiert werden. Die qualitative Inhaltsanalyse der Protokolle brachte auch Schwachpunkte in der Instruktion ans Licht, welche miteinbezogen wurden. Die Überarbeitung des Fragebogens geschah in Zusammenarbeit mit Dr. Albert Vollmer und Mag. Sarah Seyr der ETH Zürich, welche weitere Inputs zur Umformulierung geben konnten.

Beim Überarbeiten des Fragebogens wurden folgende Punkte berücksichtigt:

Anpassung der Instruktion

Die Instruktion wurde insofern bearbeitet, dass sie noch präziser formuliert wurde. So wissen die Teilnehmenden der nächsten Erhebung genauer, wonach sie sich beim Ausfüllen des Fragebogens richten können. Die beiden Antwortformate (trifft überhaupt nicht zu bis trifft völlig zu und fast nie bis fast immer) wurden erklärt und anhand zweier Beispiele illustriert (siehe Anhang V). Des Weiteren wurde deutlicher darauf hingewiesen, dass das unterstellte Team sowie eine bestimmte Situation während des Ausfüllens des Fragebogens vor Augen gehalten werden sollen. Diese beiden Hinweise waren in der Erstversion nicht in der Instruktion, sondern jeweils als Hinweis oberhalb der Fragen angebracht, was von einigen Führungskräften übersehen wurde.

Anpassung der soziodemografischen Angaben

Die Inhalte der soziodemografischen Angaben wurden in einem ersten Schritt an die Stichprobe für die Erhebung mittels des überarbeiteten Inventars (Kooperationsunternehmen) angepasst. Zusätzlich wurden Angaben zur Führungsspanne, zur interdisziplinären Zusammenarbeit im Team sowie zur Funktion der unterstellten Einheit integriert.

Anpassungen an Kooperationsunternehmen

Für die Anwendung des überarbeiteten Inventars konnte ein Kooperationsunternehmen gefunden werden, bei welchem die Innovation einen der drei strategischen Eckpfeiler darstellt. Die Stichprobe wird durch ca. 100 Führungskräfte gebildet werden, welche zumeist Vorgesetzte führen, also der Managementebene zugehören. Die Teams sind in den Bereichen Lebensversicherung und IT innovativ tätig.

Bei der geplanten Erhebung besteht die Möglichkeit, dass ganze Teams teilnehmen können, sodass nicht nur eine Gesamtrückmeldung, sondern eine teamindividuelle Rückmeldung gegeben werden kann. Durch die Befragung von allen Teammitgliedern soll das Inventar Vergleiche zwischen der Wahrnehmung der Führungskraft und der Sichtweise des Teams zulassen, was für das Ableiten von Handlungsempfehlungen sicherlich die gewinnbringendste Vorgehensweise ist. Dieses Bedürfnis kam durch die Dokumentenanalyse ans Licht. Die Erhebung soll im Sommer 2009 stattfinden.

Bei der Überarbeitung des Fragebogens wurden die Informationen über die Beschaffenheit der Stichprobe miteinbezogen. Der Fragebogen wurde nach der Anpassung einem Experten der Kooperationsfirma zur Überprüfung unterbreitet. Er gab einige wichtige Rückmeldungen, welche insbesondere die Verständlichkeit der Items sowie nötige Angleichungen an das firmeninterne Vokabular betrafen. Die an der nächsten Erhebung teilnehmenden Führungskräfte, haben sich im Rahmen eines Workshops der ETH Zürich bereits mit Innovation befasst und damals die Items zum Innovationsklima ausgefüllt, weshalb jene Items in der aktuellen Version des Inventars weggefallen sind.

Anpassung der zweiteiligen Items *Innovativität in Teams*

Prof. Dr. Wehner der ETH Zürich wies bei der Durchsicht des angepassten Inventars darauf hin, dass einige Items der Skala *Innovativität in Teams* die Konjunktion „und“ enthalten und somit zweiteilig sind. Dadurch könnten beim Ausfüllen Unklarheiten auftreten, ob das eine oder andere damit gemeint ist oder sowohl das eine als auch das andere erfüllt werden müssen, bis dem Item zugestimmt werden kann. Dies birgt die Gefahr einer Tendenz zur Mitte in sich. Somit mussten die Items *Innovativität in Teams* angepasst werden, sodass sie eindeutig wurden.

Anpassung aufgrund der Rückübersetzung

Die Items in der erstmals verwendeten Version wurden alle rückübersetzt. Dadurch liess sich feststellen, welche Formulierungen sich zu sehr von der Originalversion unterschieden. Wo dies festzustellen war, wurden Anpassungen vorgenommen.

Vereinheitlichung der Begrifflichkeiten (betrifft alle Items)

Bei allen Items wurde eine Vereinheitlichung der verwendeten Begriffe vorgenommen. So entstanden folgende Neuerungen:

Alte Formulierung	Neue Formulierung
• Mitglieder unseres Teams	• Teammitglieder
• Unser Team	• Das Team
• Wir	• Das Team
• Arbeitsgruppe	• Team
• Einige Items als Frage formuliert	• Alle Items als Aussage formuliert

Nachfolgend wird die Tabelle aufgeführt, welche die Gründe für die Anpassung der einzelnen Items aufzeigt. Die Vereinheitlichung der Begrifflichkeiten wurde nicht aufgeführt, da diese bei allen Items vorgenommen wurde. Die Items der Innovationsklima, welche wie erwähnt bei dieser Stichprobe wegfallen, wurden entfernt.

Items	Anpassung aufgrund Analyseergebnissen	Anpassung aufgrund Kooperationsfirma	Anpassung aufgrund Rücküber- setzung	Eliminierung von „und“	Item fällt weg	neues Item	keine weitere Überarbeitung
PosInter1							X
PosInter2	X		X				
PosInter3	X						
PosInter4	X						
NegInter1							X
NegInter2	X						
NegInter3	X						
NegInter4	X						
NegInter5							X
GoalInd1		X					
GoalInd2			X				
GoalInd3			X				
GoalInd4	X						
GoalInd5			X				
GoalInd6			X				
Task-Conf1	X				X		
Task-Conf2					X		
Task-Conf3					X		
Task-Conf1'						X	
Task-Conf2'						X	
Task-Conf3'						X	
Task-Conf4						X	
RelConf1	X				X		
RelConf2	X				X		
RelConf3					X		
RelConf1'						X	
RelConf2'						X	
RelConf3'						X	

Tabelle 12.1: Gründe für die Anpassung der Items

Items	Anpassung aufgrund Analyseergebnissen	Anpassung aufgrund Kooperationsfirma	Anpassung aufgrund Rückübersetzung	Eliminierung von „und“	Item fällt weg	neues Item	keine weitere Überarbeitung
Proc-Conf1			X				
Proc-Conf2							X
Proc-Conf3	X						
Coop-Conf1							X
Coop-Conf2	X						
Coop-Conf3							X
Coop-Conf4	X		X				
Coop-Conf5							X
Comp-Conf1	X		X				
Comp-Conf2	X						
Comp-Conf3	X						
Comp-Conf4	X		X				
AvConf1	X						
AvConf2							X
AvConf3							X
AvConf4	X						
AvConf5	X						
AvConf6							X
Deb1			X				
Deb2		X					
Deb3							X
Deb4	X						
Dec-Comp1	X						
Dec-Comp2							X
Dec-Comp3	X	X					
Innov1	X						
Innov2				X			
Innov3	X		X	X			
Innov4	X	X		X			
Innov5			X	X			
Innov6			X	X			
Innov7			X				
Innov8			X	X			

Tabelle 12.2: Gründe für die Anpassung der Items

Austausch der Items zu task conflict und relationship conflict

Aufgrund der relativ geringen internen Konsistenz und der Trennschärfe sowie aufgrund unbefriedigender Ergebnisse der Faktorenanalyse wurden die Items der Skalen task conflict (Jehn & Mannix, 2001) sowie relationship conflict (Jehn & Mannix, 2001) ersetzt durch die Items der Version von Jehn 1995, welche in der Originalversion gute Ergebnisse bei der Faktorenanalyse aufweisen konnten (Jehn, 1995; zit. nach Gebert, 2004a, S. 139). Diese Items wurden bereits durch Prof. Dr. Simone Kauffeld der Technischen Universität Braunschweig übersetzt. Vor der Integration in den Fragebogen wurden bei den Items noch einige kleinere Anpassungen (Aussagen statt Fragen, kleinere Umformulierungen) vorgenommen.

Die Überarbeitung erfolgte in mehreren Schritten (siehe Anhang IV). Danach stand der Fragebogen Ende März in einer Version bereit, in welcher er sowohl von Seite der ETH (Prof. Dr. Wehner) als auch von Seite des Kooperationsunternehmens grünes Licht erhalten hatte. Den Abschluss der Überarbeitungsphase bildete die Erstellung des Inventars in einer Online-Version. Dies geschah mittels 2ask, einem Tool zur Erstellung von Online-Fragebogen.

6 Diskussion

In diesem Kapitel wird zunächst der theoretische Teil der Arbeit zusammengefasst. Danach werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sowie die Überarbeitung des Fragebogens diskutiert. An die Diskussion der Ergebnisse schliessen sich Methodenkritik und Ausblick an.

6.1 Zusammenfassung des theoretischen Teils

Innovationen sind mit Problemlösungsprozessen verbunden, welche in einem Team besser zu bewältigen sind als alleine. Deshalb erfolgt die Innovationstätigkeit zunehmend in interdisziplinärer Zusammenarbeit. Durch Teamarbeit können Fehler minimiert, Informationen maximiert und die Informationsverarbeitung optimiert werden, was eine höhere Effizienz zur Folge hat (vgl. Kap. 3.3). Damit ein Team den Innovationsauftrag erfolgreich bewältigen kann, ist zwischen den Teammitgliedern Kooperation gefordert. Diese wird bei einer komplexen Tätigkeit durch die positive Zielinterdependenz, also gleichgerichteten Zielen der Teammitglieder, sowie durch eine innovationsförderliche Kultur unterstützt. Eine negative Zielinterdependenz (gegensätzliche Ziele

der Teammitglieder) löst hingegen Konkurrenzverhalten aus, was mit einer destruktiven Konfliktausprägung einhergeht. Haben die Teammitglieder voneinander unabhängige Ziele, werden offene Diskussionen innerhalb des Teams vermieden, was einem erfolgreichen Innovationsergebnis ebenfalls hinderlich ist (vgl. Kap. 4.2).

Innovationen gehen immer mit Konflikten einher, weshalb eine konstruktive Konfliktkultur unabdingbar ist. Konflikte entstehen, wenn bei der Entwicklung von Innovationen die verschiedenen Sichtweisen zwischen den Teammitgliedern aus verschiedenen Disziplinen in ein gemeinsames Ergebnis integriert werden müssen. Dabei erleben die betroffenen Personen eine Diskrepanz bezüglich ihres Verhaltens oder ihrer Ziele.

Es lassen sich drei verschiedene Konflikttypen unterscheiden, welche in Arbeitsgruppen auftreten können: Beziehungskonflikte, Sachkonflikte und Prozesskonflikte. Während Beziehungskonflikte und eine mittlere bis hohe Intensität von Prozesskonflikten die Teamleistung schmälern, fördern Sachkonflikte bei komplexen Tätigkeiten und mittlerer Intensität kontroverse Diskussionen (vgl. Kap. 2.2). Kontroverse Diskussionen haben wiederum eine positive Auswirkung auf die Weiterentwicklung der kooperativen Beziehungen sowie auf die Problemlösungsprozesse. Durch die Auseinandersetzung aufgrund der divergierenden Sichtweisen wird nach einer Lösung gesucht, welche alle Teammitglieder zufriedenstellt. Diese integrative Konfliktlösung führt zu verbesserten Problemlösungen, einer verbesserten Produktivität, stimuliert die Kreativität, fördert das Changemanagement und die Innovation. Somit resultieren aus diesen Prozessen qualitativ hochstehende Ergebnisse (vgl. Kap. 4.3).

Die Zusammenhänge der eben geschilderten Aspekte zu Konflikt und Innovation, welche der empirischen Untersuchung zugrunde liegt und Thematik einiger Studien ist, lässt sich demnach folgendermassen darstellen (vgl. Kap. 4.4):

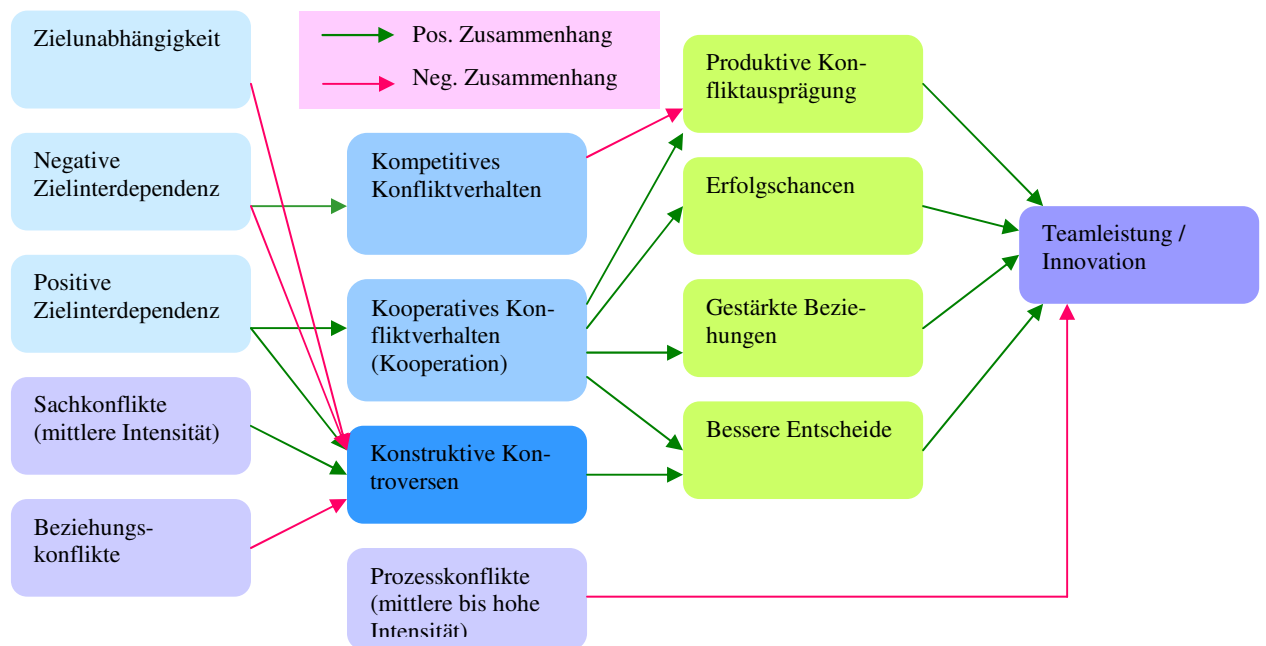


Abb. 9: Übersicht über die Zusammenhänge der verschiedenen Aspekte

Die eben geschilderten Zusammenhänge werden sowohl in der Forschung als auch in der Zusammenarbeit in den Unternehmen noch wenig berücksichtigt. Deshalb widmet sich ein Projekt der ETH Zürich unter der Leitung von Dr. Albert Vollmer (Professur Wehner) der Entwicklung eines Messinstruments zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams. Der empirische Teil dieser Arbeit hat daher die Qualitätsüberprüfung sowie die Überarbeitung eines bereits übersetzten Inventars zu Konflikt und Innovation zum Inhalt, welches zukünftig im deutschen Sprachraum angewandt werden soll. Die Ergebnisse dieser Qualitätsüberprüfung sowie die daraus folgende Überarbeitung des Inventars, welche in Kapitel 5.6 und 5.7 nachgelesen werden können, werden nachfolgend diskutiert.

6.2 Diskussion der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung sowie der Überarbeitung des Fragebogens

Ziel dieser Arbeit war es, im Rahmen eines Projektes der Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich, das Inventar zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams auf dem Weg zur Anwendung im deutschen Sprachraum zu optimieren, sodass es in Zukunft für Validierungsstudien eingesetzt werden kann. Bei der empirischen Überprüfung des Fragebogens stellte sich folgende Frage:

Welche Anpassungen der Items werden nach der Übersetzung und ersten Anwendung des Inventars nötig?

Um diese zu ermitteln, wurden eine Dokumentenanalyse sowie eine Itemanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse nachfolgend diskutiert werden. Daran schliesst die Diskussion der Überarbeitung des Inventars an, wo die Fragestellung beantwortet wird.

Diskussion der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse

Durch die qualitative Inhaltsanalyse der Interviewprotokolle konnten einige Schwachpunkte bei der Formulierung der Items sowie bei der Instruktion eruiert werden. Änderungen wurden unter anderem durch unverständliche Formulierungen nötig. Dabei fiel insbesondere auf, dass „Win-lose-Situation“ nicht von allen Erhebungsteilnehmenden verstanden wurde. Dieser Begriff wurde bei einem Item aus den Skalen der *negative goalinterdependence* sowie *competitive conflict management* verwendet. Weiter gab es einige Begrifflichkeiten, welche irreführend waren oder als nicht ideal erachtet wurden. Bemängelt wurde beispielsweise der Begriff „hitze Diskussionen“ welcher mit „Fassung verlieren“ gleichgesetzt wurde. Der Begriff „ärgern“, welcher zu einem Item des *relationship conflict* gehörte, konnte nicht von allen den Beziehungskonflikten zugeordnet werden, sondern wurde mit Sachkonflikten in Verbindung gebracht. Dies zeigt auf, dass es bei der Konstruktion eines Fragebogens immens wichtig ist, klare Begriffe zu verwenden, welche möglichst keinen Interpretationsspielraum zulassen.

Die Werte von *relationship conflict* und *task conflict* wurden denn auch von einigen Teilnehmenden als nicht stimmig erachtet. Die Einteilung in Sach- und Beziehungskonflikte wurde allgemein angezweifelt, da die Meinung herrscht, dass Sachkonflikte schnell in Beziehungskonflikte übergehen können. Einem Übergang von Sach- in Beziehungskonflikt könnte allerdings mittels einer adäquaten Konfliktbewältigung entgegengewirkt werden.

Neben den unverständlichen Formulierungen waren es unglücklich platzierte Anweisungen, welche Änderungen in der Instruktion nötig machten. So war nicht allen Teilnehmenden klar, dass sie sich beim Ausfüllen auf das ihnen unterstellte Team sowie eine konkrete Situation beziehen sollten. Diese Hinweise befanden sich nicht in der Instruktion des Fragebogens, sondern oberhalb der Items, weshalb sie übersehen wurden. Dies zeigt auf, dass alle Instruktionen aufeinanderfolgend gegeben werden sollten, da nach Beginn des Fragebogenausfüllens weniger auf Hinweise geachtet wird. Bei den

Teilnehmenden bestand eine Unsicherheit, ob unter Innovation *radikale* oder *inkrementale Innovationen* zu verstehen sind. Hierbei wäre es eventuell nötig, den Begriff in der Instruktion zu definieren.

Bei der Analyse der Protokolle kam ziemlich deutlich heraus, dass Konflikte in unserem Kulturkreis negativ konnotiert sind. Es herrscht die Meinung, dass Konflikte bremsen und so gut als möglich umgangen werden können, denn es braucht sie nicht unbedingt für die Generierung und Implementierung von Innovationen. Es wäre hier eventuell nötig, nicht von Konflikten, sondern von Meinungsverschiedenheiten oder Dissensen zu sprechen. Ansonsten wäre eine Definition in der Instruktion allenfalls hilfreich.

Harmonie und Konfliktvermeidung scheinen aufgrund der Aussagen einen hohen Stellenwert zu haben, obwohl dies bei den Erhebungsergebnissen zu *avoiding conflict management* verglichen mit den anderen Konfliktmanagementstilen nicht deutlich wurde. Somit drängt sich die Frage auf, ob beim Ausfüllen der Fragebogen sozial erwünschte Antworten gegeben werden, denn Konfliktvermeidung gilt schliesslich nicht als Kavaliersdelikt. Auch von den ETH-Studierenden wurde aufgeworfen, dass die soziale Erwünschtheit eine Rolle spielen könnte. Die Führungskräfte sehen zum Teil selber, dass die Chefbrille nicht objektiv ist und schlagen vor, ganze Teams an der Erhebung teilnehmen zu lassen. Dies würde sicherlich interessante Resultate hervorbringen, welche für die weitere Zusammenarbeit der Teammitglieder nützlich wären.

Diskussionen der Ergebnisse aus der Itemanalyse

Auch die empirische Überprüfung der Items durch die Itemanalyse brachte einige Ungeheimheiten ans Licht. Bei der internen Konsistenz erreichten insgesamt sechs Skalen das minimale Ziel nicht, welches bei 0.6 angesetzt wurde. In fünf der sechs Skalen, welche den Wert nicht erreichten, liessen sich auch unklar formulierte Items aus der Dokumentenanalyse finden. So könnte die schlechte Messgenauigkeit einen Zusammenhang mit unklaren Formulierungen haben.

Es fiel insbesondere die Skala zu *competitive conflict management* auf, welche lediglich einen Wert von 0.075 erreichte. Die Formulierungen dieser Items müssten Ursache für das schlechte Abschneiden sein. Unter den Items befand sich auch dasjenige mit der Formulierung „win-lose“, welches unter Umständen von mehr Teilnehmenden nicht verstanden wurde, als nur von denjenigen, welche sich dazu äusserten. Auch die anderen drei Items lassen Interpretationsspielraum offen, was zu diesem niedrigen Wert ge-

führt haben könnte. Positiv fielen die beiden Skalen *goal independence*, mit einer Inter-Rater-Reliabilität von 0.836, sowie *Innovativität in Teams*, mit einer Inter-Rater-Reliabilität von 0.87, auf. Diese Items weisen eine hohe Messgenauigkeit auf.

Die Werte der Trennschärfe haben einen Einfluss auf Cronbachs α . War bei einer Skala eine niedrige interne Konsistenz festzustellen, fand man in derselben auch mindestens ein Item mit einer niedrigen Trennschärfe. Dies trifft auf die Skalen *positive goalinterdependence*, *negative goal interdependence*, *relationship conflict* sowie insbesondere bei *competitive conflict management* zu.

Bei der Faktorenanalyse konnte man fast bei allen Skalen durchgezogene Resultate entdecken. Die Items derselben Skala luden meist auf drei bis vier Faktoren. Auch hier fiel *competitive conflict management* auf, bei welcher die fünf Items insgesamt auf fünf Faktoren luden. Zudem schnitt auch *relationship conflict* schwach ab. Positiv fielen einerseits die Skala *goal independence* sowie *Innovativität in Teams* auf, bei welchen fast alle Items auf denselben Faktor luden. Somit lässt sich ein Zusammenhang zwischen den Resultaten bei der internen Konsistenz und der Faktorenanalyse erkennen. Skalen mit niedriger Messgenauigkeit erzielten auch schwache Resultate bei der Faktorenanalyse bzw. umgekehrt.

Die Analyse der Itemschwierigkeit identifizierte diejenigen Items, welche zu leicht oder zu schwierig waren. Bei insgesamt drei Items wurde aufgrund der Itemschwierigkeit eine Anpassung nötig. Auffallend waren hier die beiden Skalen *Positive goalinterdependence*, bei welcher zwei von vier Items zu leicht waren sowie *cooperative conflict management*, bei welcher ein Item zu leicht war und die restlichen vier Items sich durch relativ hohe Werte (tendenziell leicht) auszeichneten. Diese Items scheinen somit relativ leicht zu durchschauen zu sein, weshalb hier eine hohe Zustimmung die Folge war. Somit zeigen sich hier kaum Personenunterschiede und die Items müssen als wenig informativ eingestuft werden.

Diskussion der Überarbeitung des Inventars

Hier soll noch einmal auf die Fragestellung zurückgekommen werden, welche wie folgt lautete:

Welche Anpassungen der Items werden nach der Übersetzung und ersten Anwendung des Inventars nötig?

Es wurden folgende Anpassungen der Items nötig:

- Vereinheitlichung der verwendeten Begriffe (siehe Kap. 5.7)
- Anpassungen aufgrund von Analyseergebnissen
- Ersetzen der Items der Skalen *relationship conflict* und *task conflict*, welche in der Faktorenanalyse sowie bei der internen Konsistenz schwach abschnitten
- Anpassungen aufgrund der Rückübersetzung
- Anpassungen von zweiteiligen Items (*Innovativität in Teams*)
- Anpassungen an Kooperationsunternehmen

In die Überarbeitung des Inventars flossen somit nicht nur die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und der Itemanalyse mit ein. Von sechs aufgeführten Gründen, welche zu Anpassungen führten, sind lediglich zwei auf die Resultate der qualitativen und quantitativen Überprüfung der Items zurück zu führen. Somit lässt sich festhalten, dass zur Qualitätsverbesserung noch weitere Anpassungen notwendig geworden sind, als diejenigen, welche sich aus der Untersuchung ergaben.

Ausgerechnet die Items zu *Innovativität in Teams*, welche sowohl in der internen Konsistenz als auch bei der Faktorenanalyse sehr gut abschnitten, erforderten aufgrund ihrer Zweiteiligkeit eine Überarbeitung. Dies zeigt, dass sich trotz guten Resultaten bei der Itemanalyse aus anderen Gründen eine Korrektur aufdrängen kann.

Die Items der Skalen *relationship conflict* und *task conflict* wiesen Schwächen bei der Itemanalyse sowie der Faktorenanalyse auf. Sie wurden aber nicht sprachlich überarbeitet, sondern ersetzt durch andere Items, welche sich in der Originalversion bewährten. Somit kann zur Qualitätsverbesserung manchmal auch ein Auswechseln der Items sinnvoll sein.

6.3 Hypothesenprüfung

Folgende Hypothesen lagen der Untersuchung zugrunde:

1. Die Items der einzelnen Skalen müssen aufgrund der Resultate der Itemanalyse überarbeitet werden.
2. Es werden Anpassungen nötig, da die ursprüngliche Bedeutung der Items bei der Übersetzung verzerrt wird.
3. Die Formulierungen müssen nach der Übersetzung dem Sprachgebrauch unserer Kultur angepasst werden.

Die Hypothesen eins und drei können bestätigt werden. Die Resultate der Itemanalyse führten zutage, dass einige Items qualitativ noch nicht ausreichend sind. Es war aber nicht nur die Itemanalyse, welche Qualitätsmängel ermitteln konnte, sondern auch die Dokumentenanalyse sowie der Einbezug von Expertenmeinungen (ETH und Kooperationsunternehmen). Bei der dritten Hypothese lässt sich festhalten, dass Anglizismen, welche als bekannt vorausgesetzt werden (z. B. „win-lose“), nicht unbedingt bekannt sein müssen. Hier stellt sich die Frage, ob dies für den gesamten deutschen Sprachraum gilt oder ob die Situation in einem anderen deutschsprachigen Land anders aussehen würde. Darüber hinaus wurde in dieser Untersuchung festgestellt, dass die Formulierungen nicht nur dem Sprachgebrauch der jeweiligen Kultur, sondern unter Umständen auch dem Sprachgebrauch der Stichprobe angepasst werden müssen. Hier erfolgten einige Anpassungen aufgrund der sprachlichen Gepflogenheiten des Kooperationsunternehmens.

Die Hypothese zwei konnte in dieser Untersuchung nicht hinreichend beantwortet werden. Ob die ursprüngliche Bedeutung durch die Übersetzung verzerrt wird, liesse sich allenfalls durch jemanden beantworten, der sowohl die englische als auch die deutsche Sprache sehr gut beherrscht. Auch da würde aber immer noch eine kleine Gefahr der Fehlübersetzung lauern und zwar in jenem Fall, in welchem die Originalformulierung Interpretationsspielraum zulässt oder aber einfach dadurch, dass für die Begriffe der Originalversion in der deutschen Sprache keine entsprechenden Worte vorhanden sind.

6.4 Methodenkritik

Für die Eruierung der noch zu überarbeitenden Items, erwiesen sich die gewählten Methoden als hilfreich. Insbesondere die Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse werden als wertvoll erachtet, da konkrete Hinweise zu unklaren Formulierungen der Items bzw. Schwächen der Instruktion ermittelt werden konnten. Bei der Erstanwendung durch die Studierenden der ETH gab es gleich viele Untersuchungsleiterinnen bzw. Untersuchungsleiter wie Probandinnen bzw. Probanden. Die Durchführungsobjektivität bei der Fragebogenerhebung war zwar gewährleistet, bei der Durchführung der Interviews sowie bei der Überführung der Interviewergebnisse in das Protokoll waren jedoch grosse Unterschiede festzustellen. Qualität und Gehalt der einzelnen Protokolle variierten stark. Die Interpretationsobjektivität war bei den Interviews also nicht ge-

ben. Würden die Interviews von einer Person oder allenfalls von einer Gruppe durchgeführt, welche die Interviews gemeinsam vorbereitet, könnten aus der qualitativen Untersuchung noch mehr Informationen gewonnen werden. Diese Vorgehensweise wäre jedoch sehr aufwändig.

Bei den empirischen Ergebnissen war die Sachlage etwas schwieriger: Die Herausforderung lag darin, die Ursachen für ungenügende Resultate zu finden. Hintergründe der Resultate konnten lediglich vermutet werden, was eventuell zu Fehlinterpretationen führte. Trotzdem ist auch eine empirische Überprüfung unabdingbar, da dadurch Aussagen zur Qualität der einzelnen Skalen möglich werden und gezielt an den entsprechenden Items angesetzt werden kann. Die Kombination qualitativer sowie quantitativer Vorgehensweisen hat sich somit bewährt.

Nachdem die qualitativ ungenügenden Items eruiert worden sind, folgte deren Überarbeitung. Dies war eine grosse Herausforderung, denn es stellte sich folgende Frage: Welche Bestandteile der Items müssen wie umformuliert werden, damit sie verständlicher werden bzw. sie weniger leicht sind bzw. reliabler werden bzw. auf denselben Faktor laden? Als Anhaltspunkt wurden die Original-Items vor Augen gehalten, wobei bei der Überarbeitung darauf geachtet wurde, dass sie möglichst dem „Originalton“ entsprachen, gleichzeitig aber an den hier üblichen Sprachgebrauch angepasst und möglichst klar und eindeutig formuliert wurden. Dies war keine einfache Angelegenheit und erforderte mehrere Schritte des Überarbeitens. Die nächste Erhebung mit dem überarbeiteten Inventar wird zeigen, ob die Überarbeitung mit einer Qualitätsverbesserung oder aber mit einer Qualitätsminderung einhergeht. Durch die Methodik der empirischen Untersuchung konnte zwar das *Was* der Überarbeitung ermittelt werden, aber nicht das *Wie*, weshalb man auf die Resultate gespannt sein darf.

6.5 Schlussfolgerungen und Ausblick

Ob und inwiefern die Überarbeitung des Fragebogens erfolgreich war, lässt sich erst bei der nächsten Anwendung des Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams überprüfen. Bei Items, welche aufgrund von Aussagen aus den Interviews überarbeitet wurden, ist Zuversicht vorhanden, da man sich bei der Überarbeitung an konkreten Anhaltspunkten orientieren konnte. Bei den aufgrund der empirischen Resultate überarbeiteten Items ist das Fragezeichen grösser. Gespannt sein darf man auf die Re-

sultate der ersetzten Skalen *relationship conflict* und *task conflict*. Bei den Formulierungen der Items zu *Innovativität in Teams*, welche nun in recht starkem Ausmass von den zweiteiligen Original-Items abweichen, war bis zuletzt eine Unsicherheit vorhanden. Hier muss nach der nächsten Anwendung allenfalls auf eine Alternative zurückgegriffen werden. Bis von einem etablierten Messinstrument die Rede sein kann, sind noch einige Validierungsstudien nötig.

Empfehlungen für die Anwendung des Inventars

Zum Schluss sollen noch einige Empfehlungen für die Anwendung des Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation gegeben werden:

- Der Fragebogen eignet sich für Führungskräfte oder Teams, bei welchen die Innovation ein wesentlicher Tätigkeitsbereich ist. Es kann sich dabei um Innovativitäten im Produkt-, Prozess-, Projekt- oder Dienstleistungsbereich handeln.
- Konflikte werden sogleich mit dem Begriff Aggressivität verbunden und sind somit negativ konnotiert. Es ist daher allenfalls notwendig, in der Instruktion den Konfliktbegriff mit Dissensen, Meinungsverschiedenheiten oder Uneinigkeiten zu verbinden.
- Der Fragebogen eignet sich zur Anwendung bei ganzen Teams. So lässt sich ein Vergleich zwischen Fremd- und Selbstsicht ziehen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Instruktion für Teammitglieder dahingehend überarbeitet wird, dass sie sich ihr Team, in welchem sie selber Teammitglied sind, vor Augen halten sollen.
- Die soziale Erwünschtheit könnte eventuell eine Rolle spielen. Insbesondere die Selbsteinschätzung des eigenen Konfliktmanagementstils und der Innovativität scheinen heikel. Auch da könnte der Einbezug ganzer Teams Aufschluss geben.

7 Abstract

Die vorliegende empirische Arbeit überprüft die Qualität eines erstmals im deutschen Sprachraum angewandten Inventars zu Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams der Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich. Hierbei wurde der Frage nachgegangen, welche Anpassungen der Items nach der Übersetzung und ersten Anwendung des Inventars nötig werden. Die Überprüfung wurde anhand einer qualitativen Auswertung von Interviewprotokollen sowie einer Itemanalyse vorgenommen. Letztere beinhaltete die Berechnung der Itemschwierigkeit, der Reliabilität (interne Konsistenz), der Trennschärfe sowie der Faktorenanalyse. Die Stichprobe der Erstanwendung wurde durch 48 Führungskräfte verschiedener Unternehmen gebildet, in welchen Innovationsprozesse zentral sind.

Durch die Überprüfung konnten Items sowie Passagen der Instruktion ermittelt werden, welche qualitative Mängel aufwiesen. Nicht nur die Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung, sondern auch Aspekte wie die Vereinheitlichung von Begriffen, die Vereinfachung von Items, Annäherungen an die Originalversion sowie Rückmeldungen von Experten flossen in die Überarbeitung mit ein. Ob die Überarbeitung des Messinstruments auch mit einer Qualitätsverbesserung einhergeht, ist in einer Erhebung mit dem überarbeiteten Inventar zu prüfen.

8 Literaturverzeichnis

- Adolph, L. (2000). *Soziale Konflikte bei verschiedenen Formen industrieller Gruppenarbeit und ihre Auswirkungen*. Bern: Peter Lang.
- Berkel, K. (1987). Zur Sozialpsychologie des Konflikts in Organisationen. In G. J. Schultz (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie. Konzepte, Ergebnisse, Perspektiven* (S. 153-167). München: PVU.
- Biesenkamp, R. & Buck, G. (2006). *Konflikt und Kooperation in sozialen Organisationen*. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brosius, Felix (1998): *SPSS 8: Professionelle Statistik unter Windows*. Bonn: Mitp-Verlag. [On-line]. Available: http://www.molar.unibe.ch/help/statistics/SPSS/26_Faktorenanalyse.pdf
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42, 277-300.
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Cooperative goals and constructive controversy for promoting innovation in student groups in China. *Journal of Education for Business*, 9/10, 46-50.
- Chen, Y., Tjosvold, D. & Su, S. F. (2005). Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 429-447.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- De Dreu, C. K. W. (2002). The innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European journal of work and organizational psychology*, 11, 285-298.
- Deutsch, M. (1976). *Konfliktregelung*. Basel: Reinhardt.
(Original erschienen 1973: The resolution of conflict)
- Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1993). Computer brainstorming: More heads are better than one. *Journal of Applied Psychology*, 78, 531-537.

- Domino, M. A., Collins, R. W., Hevner, A. R. & Cohen, C. F. (2003). Conflict in collaborative software development. *Proceedings of the 2003 SIGMIS conference on Computer personnel research: Freedom in Philadelphia-leveraging differences and diversity in the IT workforce*. 44-51. Philadelphia: Pennsylvania.
- Frederickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27, 445-466.
- Frey, D., Streicher, B., Kerschreiter, R., & Fischer, P. (2005). Psychologische Voraussetzungen für die Genese und Implementierung neuer Ideen: Grundlegende und spezifische personale und organisationale Faktoren. In M. A. Weissenberger-Eibl (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationssystemen* (S. 101-135). Kassel: Cactus Verlag.
- Gebert, D. (2004a). *Innovation durch Teamarbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004b). Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? Ein vorläufiges Resümee der empirischen Forschung sowie Konsequenzen für das diversity Management. *DBW*, 4, 412-430.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (6. erg. Aufl.). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Gobeli, D. H., Koenig, H. F. & Bechinger, I. (1998). Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis. *Journal of Product Innovation Management* 15, 423-435.
- Hausschildt, J. (1997). *Innovationsmanagement* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Horsch, J. (2003). *Innovations- und Projektmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Janis, I. (1982). *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2nd ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.

-
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Keller, C. (2007). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Folien zur Vorlesung, ETH Zürich. [On-line]. Available: http://www.uns.ethz.ch/edu/teach/bachelor/meth/Skalen_und_Indizes_08.pdf
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. vollst. überarb. Aufl.). Basel: Beltz.
- Laughlin, P. R., Van der Stoep, S. W. & Hollingshead, A. B. (1991). Collective versus individual induction: Recognition of truth, rejection of error and collective information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 50-67.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 779-793.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59, 242-250.
- Mayring, P. (1989). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 187–211). Heidelberg: Asanger.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Müller, G. F. (1988). Offene Konflikte als Führungsaufgabe. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 168-173.
- Phillips, E. & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: what works? *California Management Review*, 21, 76-83.
- Pleschak, F. & Sabisch, H. (1996). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Prein, H. C. M. (1976). Stijlen van conflicthantering. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-334.
- Regnet, E. (2007). *Konflikt und Kooperation*. Bern: Hogrefe.
- Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior – subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 444-456.
- Rosenstiel, L. v. (1983). Richtig leben und arbeiten mit Konflikten. *Management Wissen*, 3, 34-36.

- Rosenstiel, L. v. (2003). Die Arbeitsgruppe. In Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl.) (S. 367-386). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rüttinger, B. (1988). *Konflikt und Konfliktlösen*. Goch.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen* (3. bearb. u. erg. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Saavedra, R., Earley, P. C. & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Shah, P. P., Dirks, K. T. & Chervany, N. (2006). The multiple pathways of high performing groups: the interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 299-317.
- Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *The Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Solga, M. (2008). Konflikte in Organisationen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 123-134). Heidelberg: Springer.
- Strasser, G. & Stewart, D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 426-434.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Thomas, K. W. & Pondy, L. R. (1977). Toward an "intent" model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30, 1089-1102.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11, 21-37.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4/1, 13-23.
- Tjosvold, D., Law, K. S. & Sun, H. F. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 12, 243-263.

- Tjosvold, D. & Su, F. (2007). Managing anger and annoyance in organizations in China. The role of constructive controversy. *Group Organization Management* 32, 259-289.
- Tjosvold, D. & Tjosvold, M. M. (1995). *Psychology for leaders*. New York: John Wiley & Sons.
- Tjosvold, D., Wong, A., Nibler, R. & Pounder, J. S. (2002). Teamwork and controversy in undergraduate management courses in Hong Kong – Can the method reinforce the message? *Swiss Journal of Psychology* 61 (3), 131-138.
- Tschan, F. (2000). *Produktivität in Kleingruppen*. Bern: Hans Huber.
- Tutzauer, F. & Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements: Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15, 360-380.
- Vollmer, A. (2008). *Kooperation, Konflikt und Innovation*. Folien zur Lehrveranstaltung Organisationsentwicklung, ETH Zürich.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Walsh, J. P., Henderson, C. M. and Deighton, J. (1988). Negotiated belief structures and decision performance: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 194-216.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in group. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 309-339). Chichester: Wiley.

Anhang

Anhang I: Forschungsstand Konflikte und ihre Effekte

Folgende Tabelle zeigt ein Auszug der zentralen Ergebnisse bzw. Aussagen empirischer Untersuchungen bezüglich Konflikten und ihren Effekten chronologisch nach dem Erscheinungsjahr der Publikation. Es wird dabei jeweils auf die darin abgehandelte Thematik hingewiesen, welche für die vorliegende Untersuchung zentral ist.

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
Renwick, 1975 (Ü. d. V.) Konfliktmanagementstile	Perception and management of superior-subordinate conflict	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborating und Compromising sind die am meisten verwendeten Konfliktlösungsansätze
Thomas & Pondy, 1977 (Ü. d. V.) Konfliktmanagementstile	Toward an “intent” model of conflict management among principal parties	<ul style="list-style-type: none"> • Individuen tendieren dazu, sich und das eigene Verhalten als kooperativ und der Situation angemessen und die andere Partei und deren Verhalten als competitive (konkurrierend) und unangemessen einzuschätzen • Competing, accomodating und avoiding sind die am wenigsten präferierten Konfliktmanagementstile
Philips & Cheston, 1979 (Ü. d. V.) Konfliktmanagementstile	Conflict resolution: What works?	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ein Konfliktmanagementstil nicht sofort Wirkung zeigt, kommt häufig ein anderer Stil zum Einsatz als derjenige, welcher man sich vorgenommen hat • Der Erfolg oder Misserfolg einer Konfliktlösungsstrategie ist abhängig von der Konfliktursache
Tutzauer & Roloff, 1988 (Ü. d. V.) Konfliktmanagementstile	Communication processes Leading to Integrative Agreements	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von integrativen Konfliktlösungen haben die Konfliktparteien einen gemeinsamen Nutzen und höhere Zufriedenheit • Durch integrative Ansätze bei der Konfliktlösung werden bessere Entscheidungen getroffen

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
Tjosvold, 1991 (Ü. d. V.) Konfliktmanagementstile, constructive controversy	Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict	<ul style="list-style-type: none"> • Das Recht unterschiedliche Meinungen haben zu dürfen und diese auch ausdrücken zu können, fördert die Wirksamkeit des Unternehmens signifikant • Durch Konflikte werden Probleme benannt, Lösungen erschaffen und akzeptiert sowie ein Gerechtigkeitsgefühl ausgebildet
Jehn, 1995 (Ü. d. V.) Konflikttypen	A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict	<ul style="list-style-type: none"> • Eine mittlere Ausprägung von Sachkonflikten ist bei Teams mit Nicht-Routine-Aufgaben positiv, da sie die Diskussion stimuliert • Normen, welche das Führen von offenen Diskussionen begünstigen, sind nicht immer vorteilhaft. Sie können das Auftreten von Beziehungskonflikten innerhalb eines Teams erhöhen • Diese Anhäufung von Beziehungskonflikten geht nicht gleichzeitig mit einer besseren konstruktiven Konfliktfähigkeit der Teammitglieder einher
Jehn, 1997 (Ü. d. V.) Konflikttypen	A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups	<ul style="list-style-type: none"> • Eine zu niedrige und eine zu hohe Ausprägung von Sachkonflikten wirkt sich negativ auf die Gruppenleistung aus • Die Resultate legen nahe, dass in sehr leistungsfähigen Teams eine mittlere Ausprägung an Sachkonflikten, keine Beziehungskonflikte und wenig oder keine Prozesskonflikte vorkommen sollten. • Dabei sollte die Gruppe Normen pflegen, bei welchen Sachkonflikte als annehmbar und lösbar gelten, wobei negative Emotionen zur Lösung kaum nötig sind • Positive Wirkung von Sachkonflikten: bessere Gruppenentscheidungen

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
<p>Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997 (Ü. d. V.)</p> <p>Konflikttypen, constructive controversy</p>	<p>To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soziodemographische Unterschiede (z.B. Geschlecht, Alter) in der Teamzusammensetzung fördern Beziehungskonflikte • Diversity in Bezug auf den fachlichen Hintergrund fördert Sachkonflikte • Kongruenz bzgl. Werthaltungen senkt sowohl Beziehungs- als auch Sachkonflikte • Der Inhalt der Wertvorstellungen der Teammitglieder hat einen Einfluss auf die Leistung • Sachkonflikte wirken leistungsfördernd, wenn die verschiedenen Standpunkte einbezogen werden und Alternativlösungen entwickelt werden • Dies gilt nur für Teams mit Nicht-Routineaufgaben
<p>Gobeli, Koenig & Bechinger, 1998 (Ü. d. V.)</p> <p>Konfliktmanagementstile</p>	<p>Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ungelöste Konflikte haben eine starke negative Auswirkung auf Produktionserfolg und Kundenzufriedenheit • Je höher die Konfliktintensität auf Organisations- oder Projektteamebene, desto tiefer die Mitarbeitendenzufriedenheit • Die Konfliktintensität sowie der Konfliktmanagementstil haben einen Einfluss auf den Projekterfolg • Gutes, integratives Konfliktmanagement (collaborating & compromising) erhöht die Erfolgchancen • Integrative Konfliktmanagementstile (collaborating & compromising) erhöht die Mitarbeitendenzufriedenheit

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
<p>Jehn, Northcraft & Neale, 1999 (Ü. d. V.)</p> <p>Konflikttypen</p>	<p>Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversity bzgl. des fachlichen Hintergrunds fördert Sachkonflikte und verbessert dadurch die Teamleistung • Diversity bzgl. des sozialen Hintergrunds begünstigt Beziehungskonflikte • Sachkonflikte können auch Gruppenloyalität, Commitment, den Wunsch nach dem Verbleib in der Gruppe sowie die Zufriedenheit gefährden
<p>Simons, Pelled & Smith, 1999 (Ü. d. V.)</p> <p>Debate, decision comprehensiveness</p>	<p>Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeitsbezogene Vielfalt der Teammitglieder (diversity) steht in Zusammenhang mit der Häufigkeit von Debatten bzw. Diskussionen, welche in einem Team geführt werden und beeinflusst die Leistung • Vielfalt (diversity), welche nicht in Zusammenhang mit der Tätigkeit steht (z.B. Altersunterschied, etc.) hat keinen Einfluss auf das Auftreten von Debatten und Diskussionen
<p>Jehn & Mannix, 2001 (Ü. d. V.)</p> <p>Konflikttypen</p>	<p>The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine mittlere Ausprägung an Sachkonflikten in einem Team wirkt leistungsfördernd • Leistungsfähige Teams haben ein ähnliches Wertesystem und hohes Vertrauen ineinander • Leistungsfähige Teams haben Normen, welche offene Diskussionen bei einem Konflikt begünstigen
<p>Chen & Tjosvold, 2002 (Ü. d. V.)</p> <p>goalinterdependence & goalindependence, constructive controversy, Innovativität</p>	<p>Cooperative goals and constructive controversy for promoting innovation in student groups in China</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teams mit gleichgerichteter Zielinterdependenz führen offene und konstruktive Kontroversen (constructive controversy) • Teams ohne gemeinsame Ziele (goal independence) vermeiden offene Diskussionen • Teams mit einem hohen Ausmass an konstruktiv geführten, kontroversen Diskussionen schätzen sich selber als loyal und innovativ ein

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
De Dreu, 2002 (Ü. d. V.) Innovativität	Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity	<ul style="list-style-type: none"> • Durch eine hohe Ausprägung von Dissens innerhalb eines Teams und gleichzeitiger hoher Reflexionsfähigkeit resultiert mehr Innovativität und eine grössere Teamwirksamkeit • Unter der Bedingung von partizipativer Entscheidungsfindung kann Dissens für die Teaminnovativität förderlich sein
Tjosvold, Wong, Nibler & Pounder, 2002 (Ü. d. V.) goal interdependence & goal independence, constructive controversy	Teamwork and controversy in undergraduate management courses in Hong Kong – Can the method reinforce the message?	<ul style="list-style-type: none"> • Teams mit gleichgerichteter Zielinterdependenz führen offene und konstruktive Kontroversen (constructive controversy) • Teams ohne Zielinterdependenz (goal independence) vermeiden offene Diskussionen • Teams mit einem hohen Niveau an constructive controversy schätzen sich selber als leistungsfähig ein
Domino, Collins, Hevner & Cohen, 2003 (Ü. d. V.) Konflikttypen, Konfliktmanagementstile	Conflict in collaborative software development	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige bis mittlere Ausprägung von Sachkonflikten begünstigen Performance (Leistung) • Kooperative Konfliktbewältigung wirkt sich positiv aus
Tjosvold, Law & Sun, 2003 (Ü. d. V.) goal interdependence & goal independence, constructive controversy	Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektive Werthaltungen können gleichgerichtete Ziele und eine offene Diskussion verschiedener Sichtweisen fördern, was wiederum in gestärkten Beziehungen und Teamproduktivität resultiert • Individuelle Werthaltungen kann durch Förderung von entgegengerichteten Zielsetzungen gegenteilige Wirkungen haben • Diese Resultate legen nahe, dass kollektive Werthaltungen, gemeinsame Ziele sowie konstruktiv geführte Kontroversen eine wichtige Voraussetzung für produktive Teamarbeit sind

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
Gebert, 2004b Konflikttypen, Innovation, constructive controversy	Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? Ein vorläufiges Resümee der empirischen Forschung sowie Konsequenzen für das diversity Management	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Diversity (u. a. Interdisziplinarität) laufen Kommunikations- und Kooperationsbarrieren parallel, welche durch Beziehungs- und Ziel-/ Wertekonflikte entstehen • Diversity ist mit Innovativität nicht signifikant positiv verbunden, sondern eher unverbunden • Sachkonflikte fördern synergie- und integrationsbezogene Kommunikation, welche sich positiv auf die Innovation auswirkt • Beziehungs- sowie Ziel- und Wertekonflikte hemmen die synergie- und integrationsbezogene Kommunikation und wirken sich demnach indirekt auch hemmend auf die Innovation aus • Sachkonflikte drohen in Beziehungskonflikte und Ziel-/ Wertekonflikte zu kippen
Chen, Liu & Tjosvold, 2005 (Ü. d. V.) Konfliktmanagementstile, Innovativität	Conflict management for effective top management teams and innovation in China	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperatives Konfliktmanagement fördert die konstruktive und produktive Ausprägung des Konflikts • Dadurch wird die Teamwirksamkeit erhöht • Dies führt zu Innovation
Chen, Tjosvold & Su, 2005 (Ü. d. V.) goal interdependence, constructive controversy, Innovativität	Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Zielinterdependenz erleichtert konstruktive Kontroversen • Konstruktive Kontroversen fördern Innovation und Job-Commitment
Shah, Dirks & Chervany, 2006 (Ü. d. V.) constructive controversy	The multiple pathways of high performing groups: The interaction of social networks and group processes	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive Kontroversen führen zu höherer Performance (Gruppenleistung)

Autoren, Publikationsjahr, Thematik	Name der Publikation	Zentrale Ergebnisse bzw. Aussagen
Matsuo, 2006 (Ü. d. V.) Konflikttypen, Innovativität,	Customer orientation, conflict and innovativeness in Japanese sales departments	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung hat einen positiven Zusammenhang mit dem Auftreten von Sachkonflikten und hat einen negativen Zusammenhang mit dem Auftreten von Prozesskonflikten • Sachkonflikte korrelieren positiv mit Innovativität • Prozess- und Beziehungskonflikte stehen in einem negativen Zusammenhang mit Innovativität • Die Resultate legen nahe, dass Kundenorientierung die Innovativität durch Förderung von positiven Konflikten und Reduktion von negativen Konflikten begünstigt
Tjosvold & Su, 2007 (Ü. d. V.) constructive controversy, goal interdependence	Managing anger and annoyance in organizations in China	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Diskussionen (constructive controversy) über Vorfälle, welche Wut und Ärger auslösen, stärken Beziehungen • Diese produktive Dynamik und Resultate können in Teams beobachtet werden, welche gleichgerichtet interdependent sind

Anhang II: Fragebogen der Erstanwendung



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Fragebogen zur Erhebung von Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams

Geschätzte Teilnehmende,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an unserem Forschungsprojekt teilzunehmen. In dieser ersten Erhebungsphase sind Sie gebeten, den vorliegenden Fragebogen zu bearbeiten. Zu einem späteren Zeitpunkt werden wir wie vereinbart ein Interview mit Ihnen führen.

Im Folgenden finden Sie Aussagen zum Thema Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams. Bitte beurteilen Sie die Aussagen nach dem Grad des Zutreffens in ihrer Arbeitsgruppe nach folgendem Schema:

überhaupt nicht	eher nicht	teils-teils	eher	völlig
fast nie	selten	manchmal	oft	fast immer
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gehen Sie den Fragebogen zügig durch und lassen Sie bitte möglichst keine Frage aus; dies würde die Auswertung erschweren.

Bitte bedenken Sie beim Ausfüllen: *Es gibt kein richtig oder falsch!* Wir sind vor allem an Ihrer ganz persönlichen Einschätzung Ihres Arbeitsumfeldes interessiert!

Alle Ihre Angaben unterliegen dem Datenschutz. Die vertrauliche Behandlung der Daten garantiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen gezogen werden können.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

das Projektteam



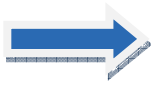
Bitte bedenken Sie bei der Beurteilung der folgenden Aussagen die realen Gegebenheiten und Vorkommnisse in Ihrem unmittelbaren Team:

	überhaupt nicht	eher nicht	teils-teils	eher	völlig	
	fast nie	selten	manchmal	oft	fast immer	
1	In unserem Team suchen wir nach Lösungen, die für alle gut sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	In unserem Team arbeitet jeder für sein eigenes Ziel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Teammitglieder sehen Konflikte als „win-lose“-Wettstreit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Unsere Teammitglieder streben den Erfolg jedes einzelnen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Wie häufig kommt es vor, dass sich Mitglieder bei der Arbeit in Ihrem Team ärgern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Unser Team ermittelt und erwirbt Wissen für die Befriedigung potentiell neuer Kundenbedürfnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Die Ziele der Teammitglieder sind untereinander nicht vereinbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Teammitglieder fordern Zugeständnisse von anderen, auch wenn sie selbst im Gegenzug nicht dazu bereit sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	In unserem Team wird versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Die Ziele der Teammitglieder passen zueinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Teammitglieder haben eine „win-lose“-Beziehung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Wir arbeiten so, dass im Rahmen des Möglichen alle bekommen, was sie wirklich wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Inwieweit gibt es Spannungen in Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		über- haupt nicht	eher nicht	teils- teils	eher	völlig
		fast nie	selten	manch- mal	oft	fast im- mer
14	Unser Team entwickelt neue, unübliche Lösungen für Routineprobleme, indem es sein vorhandenes Wissen über Produkte und Techniken in neuer Form anwendet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Teammitglieder bevorzugen es, allein durch den eigenen Beitrag erfolgreich sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Wie häufig ist sich Ihr Team uneinig über die Aufgabenverteilung in den Projekten, an denen sie arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Teammitglieder zeigen gerne, dass sie anderen überlegen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	In unserem Team macht jeder sein eigenes Ding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Wenn wir im Team zusammen arbeiten, haben wir gewöhnlich gemeinsame Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Unser Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen, um neue wirtschaftliche Bedürfnisse anzusprechen und zu versorgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Teammitglieder schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen eine niedrige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Teammitglieder tun sich hervor, um sich durchzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Teammitglieder arbeiten vor Allem für ihre eigenen Ziele, weniger für die Ziele des ganzen Teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Wie häufig gibt es Ideenkonflikte in Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Teammitglieder interessiert ihr Erfolg vor Allem dann, wenn sie alleine dafür arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Wir versuchen Diskussionen über spaltende Themen zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Unser Team sammelt Informationen über neue Märkte, Produkte und Technologien ausserhalb des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		über- haupt nicht	eher nicht	teils- teils	eher	völlig
		fast nie	selten	manch- mal	oft	fast im- mer
28	Wir verknüpfen die besten Standpunkte der Mitglieder unseres Teams, um effektive Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Unser Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen zur besseren Befriedigung neuer wirtschaftlicher Bedürfnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Wie häufig gibt es in Ihrem Team widersprüchliche Meinungen über die Projekte, an denen Sie arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Inwieweit gibt es in Ihrem Team Konflikte über die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Unser Team sammelt gezielt Informationen für die Entwicklung potentieller Problemlösungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Inwieweit gibt es emotionale Konflikte in Ihrem Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	In unserem Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Unser Team findet neue Möglichkeiten, vorhandene Kompetenzen anzuwenden, um neue Produkte für potentiell neue Märkte zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Wie häufig gibt es Unstimmigkeiten darüber, wer was in Ihrem Team erledigen sollte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Der Erfolg eines einzelnen Teammitgliedes hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	In unserem Team behandeln wir Konflikte als gemeinsam zu lösendes Problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Wir gewinnen oder verlieren als Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Unser Team räumt Differenzen aus, indem es versucht, sie zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Teammitglieder fordern die Zustimmung anderer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		über- haupt nicht	eher nicht	teils- teils	eher	völlig
		fast nie	selten	manch- mal	oft	fast im- mer
42	Meine Teamkollegen streben nach Harmonie auch auf Kosten offener Diskussionen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Wie häufig sind Sie nicht mit der Ressourcenzuteilung in Ihrer Arbeitsgruppe einverstanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Teammitglieder bekräftigen „wir sitzen in einem Boot“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Teammitglieder entmutigen andere, Kritik zu äußern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Unser Team findet neue Lösungen für Routineprobleme, indem es neue Informationen sammelt und Techniken erlernt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	In unserem Team möchte jeder bevorzugt für seinen eigenen Beitrag belohnt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Bei der Beurteilung der folgenden Aussagen rufen Sie sich bitte eine der letzten, wichtigen strategischen Entscheidungen in Erinnerung, die in Ihrem Team getroffen wurde. Beachten Sie dabei bitte auch den spezifischen Entscheidungsprozess:

	überhaupt nicht	eher nicht	teils-teils	eher	völlig
1 Diskussionen zum Thema wurden hitzig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Inwieweit wurde im Team das Pro und Contra mehrerer möglicher Handlungsweisen überprüft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Bei der Diskussion des Themas zeigten die Teammitglieder klare Unstimmigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Inwieweit wurden im Team verschiedene Kriterien angewandt, um mögliche Handlungsalternativen zu eliminieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Verschiedene Teammitglieder schlugen unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Inwieweit wurden im Team verschiedene Ansätze gegeneinander abgewogen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Teammitglieder stellten die Meinungen anderer offen in Frage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Zum Abschluss werden im Folgenden 5 zentrale Dimensionen des Innovationsklimas anhand je einer Frage erhoben. Bitte beurteilen Sie die Aussagen spontan nach dem Grad des Zutreffens:

1 Die Grundsätze und Entscheidungen dieses Unternehmens machen deutlich, dass man sich hier der Innovation verpflichtet fühlt

stimmt vollkommen
☒

stimmt eher
☒

stimmt eher nicht
☒

stimmt überhaupt nicht
☒

2 Der Weg zum Erfolg in diesem Unternehmen besteht darin, auf Nummer sicher zu gehen und bewährte Methoden anzuwenden.

stimmt vollkommen
☒

stimmt eher
☒

stimmt eher nicht
☒

stimmt überhaupt nicht
☒

3 In diesem Unternehmen wird eine offene Diskussion über unterschiedliche Ideen unterstützt.

stimmt vollkommen
☒

stimmt eher
☒

stimmt eher nicht
☒

stimmt überhaupt nicht
☒

4 In unserem Team nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen um neue Ideen zu entwickeln.

stimmt vollkommen
☒

stimmt eher
☒

stimmt eher nicht
☒

stimmt überhaupt nicht
☒

5 Wir arbeiten auch an Innovationen anderer Teams mit, selbst wenn uns dies keine eigenen Vorteile bringt.

stimmt vollkommen
☒

stimmt eher
☒

stimmt eher nicht
☒

stimmt überhaupt nicht
☒

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang III: Dokumentenanalyse										
Team	Branche	Abteilung	Innov.bereich	Teamgr.	Instruktion	Pos Inter				
					Kommentare	gesamt	Item 39	Item 4	Item 10	Item 19
1	Versicher./Bücher	Entwickl./Verk.	Prod./Verbess.		Sit.					
2	Industr.progr. 3. Welt	CorpAffairs/Stiftg		/10						
3	Verein	QS/	Prod.&Proj.	10						
4	IT/Med.technik	Software/Proc.Eng.	Prod./Proz.	5/8	Glossar Konfl./Diskuss.	+				
5	-									
6	Elektronikindustrie	F&E/Marketing	Prod./Prod.	38/3	Sit./Team	+				
7	Schulgem./Technol.	Präsid./	Proz.&DL/Prod.	/3		/+				
8	IT	Entwickl.	Proj.	7	Innov./Sit./Rolle					
9	Energietechn./Textiltechn.	Verkauf/Mark.+Sales	Proz. & DL/Proz.	30/14	Team	+/+				
10	Elektrotechnik	Telekomm.	Prod.	30/6	Konfl.					
11	Militär/Bau	Entwickl./	Führ.sim./Prod.	/6	Konfl.	+/+				
12	techn. Komp./Mode	Entwickl./		8	Sit./Def. Innov.	~/		-		
13	IT/Medizintechn.	Software/Hardw.	Prod./	10/30	Konfl.	/+				
14	-									
15	Brainstore - Ideenfindung			8/8	Def. Konfl.					
16	Energiewirtsch./Med.techn.	IT/Advanced Prod.	DL/Prod.	3	Ebene / Konfl.					
17	Versicher./Technolog.		/Prod.	5	Team/Innov.	-/+		?		
18	Gemeinde/Untern.berat.	Verw./Projektl.	Entwickl./Versch.	5	Innov./Sit./Konfl./Koop.	/+				
19	AromenInd./ConsumElectr.	QS/Marketing	Prod./interdisz.	7/12 (int.)	Def. Innov./Konfl.					
20	Energieerz./Industrie	Entwickl./R&D	Prod./Prod.	/8	Def. Konfl.					
21	Korporat. Immo, Wald, Alpen									
22	Umw.tech.	Konzepteng./IT	Konzept/Tools	13/2						
23	Elektr.tech./E-Werk			40/5		/+				
24	Elektr.tech.	Entwickl.	Prod.	30	Sit.	+				
25	Umw.schutz/ärztl. Dienst		DL	20/15	Def. Konfl.					
26	Consulting & Engineer.	CEO/Telekomm.	DL	15/8		+/+				

Erläuterungen:

- + = positive Äusserungen
- = negative Äusserungen
- ~ = skeptische Äusserungen
- ? = Unklarheit

Anhang III: Dokumentenanalyse

Team	NegInter						GoalInd						
	gesamt	Item 23	Item 11	Item 17	Item 7	Item 21	gesamt	Item 18	Item 15	Item 2	Item 37	Item 47	Item 25
1													
2													
3													
4							/+						
5													
6	+						+						
7													
8							+						
9	+						/+						
10													
11	+/+						+						
12	-/+		?				/+						
13													
14													
15													
16							+						
17	/-		/?										
18	-		?										
19													
20													
21	+												
22													
23													
24													
25													
26	/-		/?										

Erläuterungen:

+ = positive Äusserungen
 - = negative Äusserungen
 ~ = skeptische Äusserungen
 ? = Unklarheit

Anhang III: Dokumentenanalyse

Team	RelConfl				TaskConfl				ProcConfl			
	gesamt	Item 13	Item 5	Item 33	gesamt	Item 24	Item 16	Item 30	gesamt	Item 36	Item 31	Item 43
1												
2												
3	+				+							
4	-				-							
5												
6	+/+				+				+			
7	+/+				+/+				+/+			
8	-		-									
9	~/-				~/~				+/+			
10	-/-		??									
11	+/+				-/+				+/+			
12	+											
13					/+				/+			
14												
15	+/+				+/+				+/+			
16												
17	-	?			+				/-			
18	~				~							
19												
20					~							
21												
22	+/+				+/+				+/+			
23												
24	+				+				+			
25	/+				/~							
26	~/+				~/+				+/+			

Erläuterungen:

+ = positive Äusserungen
 - = negative Äusserungen
 ~ = skeptische Äusserungen
 ? = Unklarheit

Anhang III: Dokumentenanalyse

Team	CoopConfl						CompConfl					
	gesamt	Item 44	Item 1	Item 38	Item 12	Item 28	gesamt	Item 41	Item 8	Item 3	Item 22	
1	+											
2							+					
3	+											
4	+											
5												
6	/+						/+					
7	+/+						+					
8	+						+					
9	+/+											
10												
11	+/+											
12	+						-/-	/-			?	
13	/+											
14												
15												
16												
17	+						/-				/?	
18	/+						-				?	
19												
20												
21	+/+											
22	+/+						+/+					
23	+											
24	+											
25	/+						/+					
26	+/+						/-				/?	

Erläuterungen:

+ = positive Äusserungen
 - = negative Äusserungen
 ~ = skeptische Äusserungen
 ? = Unklarheit

Anhang III: Dokumentenanalyse

Team	AvConfl							Deb				
	gesamt	Item 9	Item 40	Item 42	Item 45	Item 26	Item 34	gesamt	Item 2.3	Item 2.5	Item 2.7	Item 2.1
1	+											
2								+				
3	-				-			-				-
4								/+				
5												
6												
7	+											
8	+											
9	+							/+				
10	/-					/-						
11	+							+				
12	-					-		/+				
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19								/-				/-
20												
21												
22	+/+							+/+				
23								+/+				
24												
25	/+							/+				
26	+/+							+/-				

Erläuterungen:

+ = positive Äusserungen
 - = negative Äusserungen
 ~ = skeptische Äusserungen
 ? = Unklarheit

Anhang III: Dokumentenanalyse													
Team	DecComp				Innov								
	gesamt	Item 2.6	Item 2.2	Item 2.4	gesamt	Item 35	Item 27	Item 29	Item 20	Item 14	Item 46	Item 32	Item 6
1													
2													
3	+				+								
4	+/				+/+								
5													
6					+/								
7													
8					+								
9	+/				+/-								
10					/-	/-							
11	-/				+/								
12	/+												
13					+/								
14													
15													
16					-/								
17					+/								
18					/+								
19					-/-								
20					+/								
21													
22					/-								
23													
24					+								
25					/~			/-	/-				
26	+/				/+								

Erläuterungen:

+ = positive Äusserungen
 - = negative Äusserungen
 ~ = skeptische Äusserungen
 ? = Unklarheit

Anhang III: Dokumentenanalyse

Team	Innovationsklima						Hypothesen					Bemerkungen	
	gesamt	Item 3.1	Item 3.2	Item 3.3	Item 3.4	Item 3.5	Hauptth.	Unterth. 1	Unterth. 2	Unterth. 3	Unterth. 4		
1								/+					offene Fragen/Team
2									+			+	Interdisz./Synerg.
3							+		+				Def. Konfl./Tüftler
4							+/+	+			+/+		Hypoth.
5													
6							+~						Interteam-Konfl.
7								/+	+/~	+			Bez.konfl./Unt.gr.
8							~		~	+			Frag.
9								/+	+	+			Freiheit/Komm./Div.
10													soz. Erw.
11							~	+	~	+	+		Fehlerkultur
12	Skala												soz. Erw./Team/Frag.
13	+						-	+/+	/~				Frag./ProcConf
14													
15							-/~		+/+				PosInter -> Innov.
16									/?				Ress./Stellenw. Innov.
17							/-						Komment./Konfl./Team
18								~/+	~/~	+/~	~/~		Tendenz zur Mitte
19							/-		/-	+			soz. Erwünschth.
20							~/+						Inkohär./Tend. Mitte/
21													Diff.
22							+/+		+				
23									/+	/+			ganzes Team/Comm.
24							~			~			Zeit/Finanz./Konfl.m.
25							~	+/+	~/~	+	+/~		
26	~/+						+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	El + Innov. / Ist+Soll

Erläuterungen:

- + = positive Äusserungen
- = negative Äusserungen
- ~ = skeptische Äusserungen
- ? = Unklarheit

Anhang IV: Überarbeitungsprozess von der ersten Übersetzung zum aktuellen Stand

Fragenkatalog zur Erhebung von Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams

o = originale Formulierung
d = deutsche Übersetzung
e = englische Rückübersetzung
d' = Umformulierung
d^{end} = vorläufige Endversion

Endversion:

Mit dieser Farbe gekennzeichnetes Item.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

		trifft über- haupt nicht zu (fast nie)	trifft eher nicht zu (selten)	teils- teils (manch- mal)	trifft eher zu (oft)	trifft völlig zu (fast immer)
Positive goal interdependence (Chen & Tjosvold, 2002)						
o	Our team members „swim or sink“ together.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wir gewinnen oder verlieren als Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members rise and fall together. (alt.: swim or sink)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder gewinnen oder verlieren gemeinsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Our team members want each other to succeed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team strebt den Erfolg jedes einzelnen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members want each other to succeed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Unser Team möchte, dass jedes Teammitglied erfolgreich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team möchte, dass jedes Mitglied erfolgreich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	The goals of team members go together.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Ziele der Mitglieder unseres Teams passen zueinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members' goals fit to each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Die Ziele der Teammitglieder passen zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Die Ziele der Mitglieder unseres Teams stimmen miteinander überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Ziele der Teammitglieder stimmen miteinander überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

o	When our team members work together, we usually have common goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wenn unser Team zusammen arbeitet, haben wir gewöhnlich gemeinsame Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	When our team members work together, they usually have common goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Wenn unser Team zusammen arbeitet, verfolgen wir gewöhnlich gemeinsame Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder verfolgen gewöhnlich gemeinsame Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end'}	Die Teammitglieder verfolgen gemeinsame Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negative goal interdependence (Chen & Tjosvold, 2002)						
o	Team members structure things in ways that favor their own goals rather than the goals of other team members.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die einzelnen Mitglieder unseres Teams arbeiten vor Allem für ihre eigenen Ziele, weniger für die Ziele des ganzen Teams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members pursue their own goals rather than the ones of the entire team / other team members.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Mitglieder des Teams arbeiten vor allem für ihre eigenen Ziele und weniger für die Ziele der anderen Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members have a „win-lose“ relationship.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Mitglieder unseres Teams haben eine „win-lose“-Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members have a win-lose relationship.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Die Mitglieder unseres Teams stehen in einer „Gewinner-Verlierer“-Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Die Mitglieder unseres Teams sehen einander als Konkurrenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'''	Die Mitglieder unseres Teams stehen in einer konkurrierenden Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Mitglieder des Teams konkurrieren miteinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members like to show that they are superior to each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Mitglieder unseres Teams zeigen gerne, dass sie anderen überlegen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members like to show that they out-class others / get the drop on others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Die Mitglieder unseres Teams zeigen gerne, dass sie besser sind als andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Teammitglieder zeigen gerne, dass sie anderen im Team überlegen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members' goals are incompatible with one another.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Ziele der Mitglieder unseres Teams sind untereinander nicht vereinbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e	The goals of our team members are incompatible with each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Die Ziele der einzelnen Teammitglieder sind untereinander nicht kompatibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Ziele der Teammitglieder sind untereinander nicht vereinbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members give high priority to the things they want to accomplish and low priority to the things other team members want to accomplish.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Mitglieder unseres Teams schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen eine niedrige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members ascribe high priority to their own concerns and low priority to the ones of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen im Team eine niedrige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Goal independence (Chen & Tjosvold, 2002)						
o	Each team member does his or her own thing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team macht jedes Mitglied sein eigenes Ding.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members make their own thing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Jedes Teammitglied macht sein eigenes Ding.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Jedes Teammitglied verfolgt seinen eigenen Weg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members like to be successful through their own individual work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Mitglieder unseres Teams bevorzugen es, allein durch den eigenen Beitrag erfolgreich sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members prefer to be successful because of their individual contribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder wollen durch ihre eigene individuelle Arbeit erfolgreich sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members work for their own independent goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team arbeitet jeder für sein eigenes Ziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team members work to reach their own goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Jedes Teammitglied arbeitet für sein eigenes Ziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end?}	Die Teammitglieder arbeiten unabhängig voneinander für ihre eigenen Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	One team member's success is unrelated to others' success.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Der Erfolg einzelner Mitglieder unseres Teams hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e	Our team members' success is not related to the success of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Der Erfolg einzelner Teammitglieder hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members like to obtain their rewards through their own individual work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team möchte jeder bevorzugt für seinen eigenen Beitrag belohnt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Each team member prefers to be rewarded for his or her individual contribution.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Jedes Teammitglied möchte für seine eigene individuelle Arbeit belohnt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O	Team members are most concerned about what they accomplish when working by themselves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Mitglieder unseres Teams interessiert ihr Erfolg vor Allem dann, wenn sie alleine dafür arbeiten. (interessiert was sie erreichen vor Allem dann, wenn...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members are most concerned with the success of their work when they contribute to it alone.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder interessiert vor allem, was sie durch ihre individuelle Arbeit erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Task conflict (Jehn & Mannix, 2001)						
e	How much conflicts of ideas are there in your work group?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wie häufig gibt es Ideenkonflikte in Ihrem Team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often do you experience conflicts of ideas in your team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Es gibt Ideenkonflikte im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How frequently do you have disagreements within your work groups about the task of the project you are working on?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wie häufig ist sich Ihr Team uneinig über die Aufgaben(verteilung) in den Projekten, an denen sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often do team members of your team disagree about tasks in the projects they work together on?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team ist sich uneinig über die Aufgaben der Projekte, an denen sie arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often do people in your work group have conflicting opinions about the project you are working on?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wie häufig gibt es in Ihrem Team widersprüchliche Meinungen über die Projekte, an denen Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e	How often do your team members have contradicting views concerning the projects they are working on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Es gibt im Team widersprüchliche Meinungen über Projekte, an welchen gearbeitet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Task conflict (Jehn, 1995)						
o	How often do people in your work unit disagree about opinions regarding the work being done?					
d	Die Teammitglieder sind sich uneinig, wie die Arbeit zu erledigen ist.					
o	How frequently are there conflicts about ideas in your work unit?					
d	Im Team gibt es Ideenkonflikte.					
d ^{end}	Im Team gibt es Konflikte bezüglich Ideen. Im Team gibt es Konflikte über unterschiedliche Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d ^{end}	Im Team gibt es Konflikte über unterschiedliche Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	How much conflict about the work you do is there in your work unit?					
d	Im Team gibt es Konflikte im Bezug auf die Arbeit.					
o	To what extent are there differences of opinion in your work unit?					
d	Im Team gibt es Meinungsverschiedenheiten.					

Relationship conflict (Jehn & Mannix, 2001)						
e	How much relationship tensions are there in your work group?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Inwieweit gibt es Spannungen zwischen den Mitgliedern Ihres Teams?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To what extent are there tensions between the team members?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ²	Inwieweit gibt es zwischenmenschliche Spannungen zwischen den Mitgliedern Ihres Teams?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Es gibt persönliche Spannungen zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often do people get angry while working in your work group?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wie häufig kommt es vor, dass sich Mitglieder bei der Arbeit in Ihrem Team ärgern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often does it happen that members of your team are annoyed / get angry during their work?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ²	Wie häufig kommt es vor, dass sich Mitglieder bei der Teamarbeit über andere ärgern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Mitglieder ärgern sich bei der Teamarbeit über andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How much emotional conflict is there in your	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	work group?					
d	Inwieweit gibt es emotionale Konflikte in Ihrem Team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To what extent are there emotional conflicts in your team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Es gibt emotionale Konflikte im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relationship conflict (Jehn, 1995)						
o	How much friction is there among members in your work unit?					
d	Es gibt Reibereien zwischen den Teammitgliedern.					
o	How much are personality conflicts evident in your work unit?					
D	Die persönlichen Konflikte im Team sind offensichtlich. Es gibt persönliche Konflikte im Team.					
O	How much tension is there among members in your work unit?					
D	Es gibt Spannungen zwischen den Teammitgliedern.					
d ^{end}	Es gibt zwischenmenschliche Spannungen innerhalb des Teams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O	How much emotional conflict is there among members in your work unit?					
D	Es gibt Konflikte zwischen den Teammitgliedern. Zwischen Teammitgliedern gibt es emotionale Konflikte.					
D	Zwischen Teammitgliedern gibt es emotionale Konflikte.					
Process conflict (Jehn & Mannix, 2001)						
O	How often are there disagreements about who should do what in your work group?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Wie häufig gibt es Unstimmigkeiten darüber, wer was in Ihrem Team erledigen sollte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often are there disagreements concerning who is in charge of what in your team?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Es gibt Unstimmigkeiten darüber, wer im Team was erledigen soll. Es gibt Meinungsverschiedenheiten darüber, wer was im Team erledigen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Es gibt Meinungsverschiedenheiten darüber, wer was im Team erledigen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	How much conflict is there in your work group about task responsibilities?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Inwieweit gibt es in Ihrem Team Konflikte über die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To what extent are their conflicts in your team as to who is responsible for particular tasks?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Im Team gibt es Konflikte über die Zuständigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ten für die einzelnen Aufgaben.					
o	How often do you disagree about resource allocation in your work group?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wie häufig sind Sie nicht mit der Ressourcenzuteilung in Ihrer Arbeitsgruppe einverstanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	How often do you disagree with the resource allocation within your work group?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Wie häufig sind Sie sich bezüglich der Ressourcenzuteilung in Ihrer Arbeitsgruppe uneinig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Teammitglieder sind sich bezüglich der Ressourcenzuteilung im Team uneinig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperative conflict management (Chen, Liu & Tjosvold, 2005)						
o	Team members encourage a 'we are in it together' attitude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Die Mitglieder unseres Teams bekräftigen(betonen, unterstreichen) "wir sitzen in einem Boot".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members emphasize that „we're all in the same boat.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Mitglieder des Teams unterstreichen "wir sitzen alle in einem Boot".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members seek a solution that will be good for all of us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team suchen wir nach Lösungen, die für alle gut sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team strives for a solution that is good for all of us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Mitglieder unseres Teams suchen nach Lösungen, welche für alle gut sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder suchen nach Lösungen, welche für alle gut sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members treat conflict as a mutual problem to solve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team behandeln wir Konflikte als gemeinsam zu lösendes Problem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members consider conflicts as problems that need to be dealt with / solved together.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Im Team werden Konflikte als gemeinsam zu lösendes Problem behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	We work so that to the extent possible we all get what we really want.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wir arbeiten so, dass im Rahmen des Möglichen alle bekommen, was sie wirklich wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	We work together in a way that within the bounds of possibility we all achieve what we really want	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Wir arbeiten so, dass im Bereich des Möglichen alle das bekommen, was wir wirklich wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d ^{end}	Das Team arbeitet so, dass möglichst alle das bekommen, was sie wirklich wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members combine the best of positions to make an effective decision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wir verknüpfen die besten Standpunkte (Meinungen) der Mitglieder unseres Teams, um effektive Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	We combine the best points of view among our team members to reach the most effective decisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team verknüpft die besten Standpunkte der Mitglieder, um effektive Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitive conflict management (Chen, Liu & Tjosvold, 2005)						
o	Team members demand that others agree to their position.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Mitglieder unseres Teams verlangen die Zustimmung anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members demand that others agree with them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Mitglieder unseres Teams fordern die Zustimmung anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Mitglieder unseres Teams suchen die Zustimmung anderer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Mitglieder des Teams fordern, dass sich andere Teammitglieder ihrem Standpunkt unterordnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members want others to make concessions but do not want to make concessions themselves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Mitglieder unseres Teams fordern Zugeständnisse von anderen, auch wenn sie selbst im Gegenzug nicht dazu bereit sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members demand concessions of others, even when they are not willing to give it in return.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Mitglieder des Teams fordern Zugeständnisse von anderen, ohne dass sie selbst dazu bereit wären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members treat conflict as a win-lose contest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Mitglieder unseres Teams sehen Konflikte als „win-lose“-Wettstreit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members view conflict as win-lose situations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Mitglieder unseres Teams sehen Konflikte als Wettbewerb, in welchem es einen Gewinner und einen Verlierer gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Mitglieder unseres Teams sehen Konflikte als Konkurrenzkampf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Teammitglieder sehen Konflikte als Konkurrenzkampf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members overstate their position to get their way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d	Mitglieder unseres Teams tun sich hervor, um ihren eigenen Weg zu gehen (um sich durchzusetzen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members overstate their position to have it their way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Mitglieder des Teams stellen ihren Standpunkt übertrieben dar, um ihr Anliegen durch zu setzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoiding conflict management (Chen, Liu & Tjosvold, 2005)						
o	Our team tries to keep differences of opinion quiet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team wird versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members try to hide controversies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Our group smoothes over differences by trying to avoid them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team räumt Differenzen aus, indem es versucht, sie zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team avoids dealing with differences in an attempt to suppress them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team räumt Differenzen aus, indem es versucht, sie zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	My team-mates seek harmony even at the expense of open discussion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Meine Teamkollegen streben nach Harmonie auch auf Kosten offener Diskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	My fellow team mates strive for harmony even at the expense of open discussions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder streben nach Harmonie - auch auf Kosten offener Diskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team members discourage each other from voicing their negative feelings.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Mitglieder im Team entmutigen andere, Kritik zu äussern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members encourage others to articulate their disagreements / deviant views?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Mitglieder unseres Teams halten andere davon ab, Kritik zu äussern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Mitglieder unseres Teams beeinflussen andere, damit sie ihre Kritik nicht äussern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'''	Mitglieder unseres Teams halten andere davon ab, ihre Befürchtungen/Einwände zu äussern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Teammitglieder halten andere davon ab, Kritik zu äussern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	We try to avoid discussing divisive issues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Wir versuchen Diskussionen über spaltende Themen zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	We try to avoid discussions about splitting issues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d'	Wir versuchen Diskussionen über polarisierende Themen zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Wir versuchen Diskussionen über Themen zu vermeiden, bei welchen divergierende Meinungen bestehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team versucht Diskussionen über Themen zu vermeiden, bei denen die Meinungen auseinander gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Our team tries to make concessions to avoid the trouble dealing with conflict.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	In unserem Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Team members make concessions to avoid conflict.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Im Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Debate (Simons, Pelled & Smith, 1999)						
o	In discussions of this issue, executives stated clear disagreement with each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Bei der Diskussion dieses Themas zeigten die Vorgesetzten klare Unstimmigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	In discussion of this issue superiors were clearly in disagreement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Bei der Diskussion des Themas zeigen die Teammitglieder klare Unstimmigkeiten. Bei der Diskussion von Themen äussern die Teammitglieder klare Meinungsverschiedenheiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Bei der Diskussion von Themen äussern die Teammitglieder klare Meinungsverschiedenheiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Different executives proposed different approaches to the issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Verschiedene Angestellte schlagen unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Different employees propose different approaches to the issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Verschiedene Teammitglieder schlagen unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema vor. Verschiedene Teammitglieder schlagen unterschiedliche Herangehensweisen an Themen vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Die Teammitglieder schlagen unterschiedliche Herangehensweisen an Themen vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Executives openly challenged other's opinions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Vorgesetzte stellten die Meinungen anderer offen in Frage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Superiors openly questioned the opinions of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Mitglieder des Teams stellen die Meinungen anderer offen in Frage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Die Mitglieder des Teams hinterfragen offen die Meinungen anderer Teammitglieder.					
d ^{end}	Die Mitglieder des Teams hinterfragen offen die Meinungen anderer Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Discussions of the issue became heated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Diskussionen zu diesem Thema wurden hitzig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Discussions of this issue became heated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Diskussionen zu diesem Thema wurden leidenschaftlich geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d''	Diskussionen zu diesem Thema wurden emotional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Diskussionen zu Themen werden leidenschaftlich geführt. Diskussionen zu Themen werden leidenschaftlich geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Diskussionen zu Themen werden leidenschaftlich geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decision comprehensiveness (Simons, Pelled & Smith, 1999)						
o	To what extent did the group weigh multiple approaches against each other?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Inwieweit wurden im Team verschiedene Ansätze gegeneinander abgewogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To what extent did the team weigh different approaches against each other?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Im Team werden verschiedene Ansätze gegeneinander abgewogen. Im Team werden verschiedene Lösungsansätze gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Im Team werden verschiedene Lösungsansätze gegeneinander abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	To what extent did the group examine the pros and cons of several possible courses of action?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Inwieweit wurde im Team das Pro und Contra mehrerer möglicher Handlungsweisen überprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To what extent did the team check (debate?) the pros and cons of different courses of action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Im Team werden Pro und Contra mehrerer möglicher Handlungsoptionen überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	To what extent did the group use multiple criteria for eliminating possible courses of action?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Inwieweit wurden im Team verschiedene Kriterien angewandt, um mögliche Handlungsalternativen zu eliminieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To what extent did the team use diverse criteria to eliminate possible courses of action?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d'	Inwieweit wurden im Team verschiedene Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	angewandt, um mögliche Handlungsansätze auszuschliessen?					
d ^{end}	Im Team werden Kriterien angewandt, um Handlungsoptionen auszuschliessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end'}	Bei Entscheidungen werden Handlungsoptionen anhand verschiedener Kriterien ausgeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovativität (Chen & Tjosvold, 2002)						
o	Using skills we already possess, this team learns new ways to apply those skills to develop new products that can help attract and serve new markets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team findet neue Möglichkeiten, vorhandene Kompetenzen anzuwenden, um neue Produkte für potentiell neue Märkte zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team finds new ways to practice existing competencies in order to develop new products for new markets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team findet neue Möglichkeiten, vorhandene Kompetenzen anzuwenden, um neue Produkte für potentiell neue Märkte zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end'}	Das Team findet neue Wege, vorhandene Kompetenzen für die Entwicklung neuer Produkte für potentiell (neue) Märkte einzusetzen. ODER Das Team setzt vorhandene Kompetenzen neu ein, um neue Produkte für potentiell neue Märkte zu entwickeln. Das Team wendet vorhandene Kompetenzen auf neue Weise an, um neue Produkte für neue Märkte zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team lernt, vorhandene Kompetenzen auf neue Weise anzuwenden, um Produkte für neue Märkte zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Team seeks out information about new markets, products, and technologies from source outside the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team sammelt Informationen über neue Märkte, Produkte und Technologien ausserhalb des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team gathers information concerning new markets, products, and technologies beyond our own organization / company.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team sammelt Informationen über neue Märkte, Produkte und Technologien ausserhalb des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end'}	Das Team sammelt Informationen über neue Entwicklungen (Märkte, Produkte, Technologien) anderer ODER ausserhalb des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Das Team sammelt Informationen über neue Entwicklungen (Märkte, Produkte, Technologien) ausserhalb des Unternehmens.					
d ^{end}	Das Team sucht gezielt in Quellen ausserhalb des Unternehmens nach Informationen über neue Entwicklungen (Märkte, Produkte, Technologien).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	This team identifies and develops skills that can improve its ability to serve new business needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen zur besseren Befriedigung neuer wirtschaftlicher Bedürfnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team identifies and develops competencies to fulfil novel economic needs more adequately.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen zur besseren Befriedigung neuer wirtschaftlicher Bedürfnisse Marktbedürfnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team entwickelt Kompetenzen zur besseren Erfüllung bestehender Geschäftsanforderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	This team identifies and develops skills to help attract and serve new business needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen, um neue wirtschaftliche Bedürfnisse anzusprechen und zu versorgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team identifies and develops competencies to address and serve new economic needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen, um neue wirtschaftliche Bedürfnisse anzusprechen und zu versorgen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team identifiziert und entwickelt Kompetenzen, um neue wirtschaftliche Bedürfnisse Marktbedürfnisse anzusprechen und abzudecken .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team entwickelt Kompetenzen, um neue Geschäftsanforderungen zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	This team learns new ways to apply its knowledge of familiar products and techniques to develop new and unusual solutions to familiar and routine problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team entwickelt neue, unübliche Lösungen für Routineprobleme, indem es sein vorhandenes Wissen über Produkte und Techniken in neuer Form anwendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	By using existing knowledge about products and technologies in new ways, our team develops novel and unusual solutions to routine problems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team entwickelt neue, unübliche Lösungen für Routineprobleme, indem es sein vorhandenes Wissen über Produkte und Techniken in neuer Form anwendet .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team lernt neue Wege, vorhandenes Wissen einzusetzen, um neue, unübliche Lösungen für	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Routineprobleme zu entwickeln ODER zu finden. Das Team lernt neue Wege, vorhandenes Wissen einzusetzen, um neue, unübliche Lösungen für Routineprobleme zu entwickeln.					
d ^{end}	Das Team lernt neue Wege, sein Wissen über bestehende Produkte/Techniken anzuwenden, um neue, unübliche Lösungen für Routineprobleme zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	This team seeks out information on products and techniques that are new to the operation and learns how to apply them to develop new solutions to routine problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team findet neue Lösungen für Routineprobleme, indem es neue Informationen sammelt und Techniken erlernt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	By gathering new information and apprehending new techniques (or technologies?), our team develops novel solutions to routine problems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team findet neue Lösungen für Routineprobleme, indem es neue Informationen sammelt und Techniken erlernt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team erwirbt neue Infos über Prozesse ODER Technologien... ODER Das Team erwirbt Informationen über neue Prozesse ODER Technologien und lernt diese anzuwenden, um neue Lösungen für Routineprobleme zu finden. ODER ...und wendet diese an, um neue Lösungen für Routineprobleme zu finden. Das Team erwirbt Informationen über Produkte und/oder Techniken und lernt sie für die neuartige Lösung von Routineproblemen anzuwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team sucht gezielt nach Informationen über neu eingesetzte Produkte/Techniken, um sie für die neuartige Lösung von Routineproblemen anzuwenden zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	This team seeks out and acquires information that may be useful in developing multiple solutions to problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unser Team sammelt gezielt Informationen für die Entwicklung potentieller Problemlösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	To develop solutions to potential problems our team purposeful gathers information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team sammelt gezielt Informationen für die Entwicklung potentieller Problemlösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d ^{end}	Das Team erwirbt gezielt Informationen für die Entwicklung unterschiedlicher Lösungen von Problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d ^{end}	Das Team erwirbt gezielt Informationen für die Entwicklung unterschiedlicher Lösungen von Problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	This team seeks out and acquires knowledge that may be useful in satisfying needs unforeseen by the client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Das Team ermittelt und erwirbt Wissen für die Befriedigung potentiell neuer Kundenbedürfnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Our team gathers and acquires knowledge to fulfill potential new customer needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Das Team erwirbt gezielt Wissen für die Befriedigung potentiell neuer Kundenbedürfnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang V: Überarbeiteter Fragebogen (inkl. Instruktion und soziodemogr. Daten)



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Fragebogen zur Erhebung von Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams

Geschätzte Teilnehmende,

Im Folgenden finden Sie Aussagen zum Thema Kooperation, Konflikt und Innovation in Teams. Unter Innovationen verstehen wir Produkt-, Prozess- oder auch organisationale Innovation.

Bitte beurteilen Sie die Aussagen nach dem Grad des Zutreffens in Ihrer Arbeitsgruppe. Dabei finden Sie zwei Arten der Beurteilung, einmal von „überhaupt nicht“ bis „völlig“, zum anderen von „fast nie“ bis „fast immer“. Je nach zu beurteilender Aussage passt eine der beiden Formen besser. Es handelt sich jedoch immer um den Grad der Zustimmung zur jeweiligen Aussage.

Beispiele:

	überhaupt nicht	eher nicht	teils-teils	eher	völlig
	fast nie	selten	manchmal	oft	fast immer
1 In unserem Team sind alle Teammitglieder innovativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2 Innovation ist bei uns ein Thema.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Ihre Teammitglieder sehr innovativ sind, dann kreuzen sie „völlig“ an. Wenn Innovation in Ihrem Team eher selten thematisiert wird, dann kreuzen Sie „selten“ an.

Gehen Sie den Fragebogen zügig durch. Falls Sie die Beurteilung einer Aussage versehentlich auslassen, erscheint eine Meldung am Bildschirm mit der Bitte, diese Frage noch zu beantworten. Damit stellen wir sicher, dass keine Antworten verloren gehen.

Halten Sie sich bei der Beurteilung der folgenden Aussagen die reale Situation der Zusammenarbeit in der Ihnen in Führungsverantwortung unterstellten Einheit (z. B. Abteilung, Team, Bereich,...) vor Augen. Bitte bedenken Sie beim Ausfüllen: *Es gibt kein richtig oder falsch!* Wir sind einzig an Ihrer ganz persönlichen Einschätzung interessiert!

Alle Ihre Angaben unterliegen dem Datenschutz. Die vertrauliche Behandlung der Daten garantiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können.

Für Fragen, die bei der Bearbeitung der Fragen aufkommen, wenden Sie sich bitte ungeniert an die Projektleitung der ETH, Herrn Albert Vollmer (avollmer@ethz.ch)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

*Das Projektteam der ETH
Dr. Albert Vollmer*



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

		über- haupt nicht	eher nicht	teils- teils	eher	völlig
		fast nie	selten	manch- mal	oft	fast immer
1	Die Teammitglieder suchen nach Lösungen, welche für alle gut sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Die Teammitglieder arbeiten unabhängig voneinander für ihre eigenen Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Teammitglieder sehen Konflikte als Konkurrenzkampf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Diskussionen zu Themen werden leidenschaftlich geführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Das Team möchte, dass jedes Mitglied erfolgreich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Es gibt zwischenmenschliche Spannungen innerhalb des Teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Das Team erwirbt gezielt Wissen für die Befriedigung potentiell neuer Kundenbedürfnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Die Ziele der Teammitglieder sind untereinander nicht vereinbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Mitglieder des Teams fordern Zugeständnisse von anderen, ohne dass sie selbst dazu bereit wären.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Bei Entscheidungen werden Handlungsoptionen anhand verschiedener Kriterien ausgeschlossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Das Team versucht Meinungsverschiedenheiten zu verbergen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Die Ziele der Teammitglieder passen zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Die Mitglieder des Teams konkurrieren miteinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Das Team arbeitet so, dass möglichst alle das bekommen, was sie wirklich wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		über- haupt nicht	eher nicht	teils- teils	eher	völlig
		fast nie	selten	manch- mal	oft	fast immer
15	Es gibt Reibereien zwischen den Teammitgliedern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Das Team lernt neue Wege, sein Wissen über bestehende Produkte/Techniken anzuwenden, um neue, unübliche Lösungen für Routineprobleme zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Die Teammitglieder wollen durch ihre eigene individuelle Arbeit erfolgreich sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Die Teammitglieder schlagen unterschiedliche Herangehensweisen an Themen vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Im Team gibt es Konflikte über unterschiedliche Vorstellungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Teammitglieder zeigen gerne, dass sie anderen im Team überlegen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Jedes Teammitglied verfolgt seinen eigenen Weg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Die Teammitglieder verfolgen gemeinsame Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Das Team entwickelt Kompetenzen, um neue Geschäftsanforderungen zu erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Die Teammitglieder schreiben den eigenen Anliegen eine hohe Priorität zu und denen der anderen im Team eine niedrige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Mitglieder des Teams stellen ihren Standpunkt übertrieben dar, um ihr Anliegen durch zu setzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Die Mitglieder des Teams arbeiten vor allem für ihre eigenen Ziele und weniger für die Ziele der anderen Teammitglieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Die Teammitglieder sind sich uneinig, wie die Arbeit zu erledigen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Im Team werden verschiedene Lösungsansätze gegeneinander abgewogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Die Teammitglieder interessiert vor allem, was sie durch ihre individuelle Arbeit erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		über- haupt nicht	eher nicht	teils- teils	eher	völlig
		fast nie	selten	manch- mal	oft	fast immer
30	Das Team versucht Diskussionen über Themen zu vermeiden, bei denen die Meinungen auseinander gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Das Team sucht gezielt in Quellen ausserhalb des Unternehmens nach Informationen über neue Entwicklungen (Märkte, Produkte, Technologien).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Das Team verknüpft die besten Standpunkte der Mitglieder, um effektive Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Das Team entwickelt Kompetenzen zur besseren Erfüllung bestehender Geschäftsanforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Im Team gibt es Konflikte im Bezug auf die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Die Mitglieder des Teams hinterfragen offen die Meinungen anderer Teammitglieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Im Team gibt es Konflikte über die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Das Team erwirbt gezielt Informationen für die Entwicklung unterschiedlicher Lösungen von Problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Es gibt Spannungen zwischen den Teammitgliedern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Bei der Diskussion von Themen äussern die Teammitglieder klare Meinungsverschiedenheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Das Team lernt, vorhandene Kompetenzen auf neue Weise anzuwenden, um Produkte für neue Märkte zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Es gibt Meinungsverschiedenheiten darüber, wer was im Team erledigen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Der Erfolg einzelner Teammitglieder hängt nicht mit dem Erfolg anderer zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Im Team werden Konflikte als gemeinsam zu lösendes Problem behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		über- haupt nicht fast nie	eher nicht selten	teils- teils manch- mal	eher oft	völlig fast immer
44	Die Teammitglieder gewinnen oder verlieren gemeinsam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Das Team räumt Differenzen aus, indem es versucht sie zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Mitglieder des Teams fordern, dass sich andere Teammitglieder ihrem Standpunkt unterordnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Die Teammitglieder streben nach Harmonie - auch auf Kosten offener Diskussionen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Teammitglieder sind sich bezüglich der Ressourcenzuteilung im Team uneinig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Die Mitglieder des Teams unterstreichen "wir sitzen alle in einem Boot".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Im Team werden Pro und Contra mehrerer möglicher Handlungsoptionen überprüft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	Teammitglieder halten andere davon ab, Kritik zu äussern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Das Team sucht gezielt nach Informationen über neu eingesetzte Produkte/Techniken, um sie für die neuartige Lösung von Routineproblemen anwenden zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	Jedes Teammitglied möchte für seine eigene individuelle Arbeit belohnt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Im Team gibt es Meinungsverschiedenheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Im Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Zwischen Teammitgliedern gibt es emotionale Konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Nach Beendigung des Online-Fragebogens

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen, liebe Teilnehmende

Besten Dank für das Einbringen Ihrer Sichtweise. Wir werden die Ergebnisse nun zu einem aussagekräftigen Feedback aufbereiten. Falls Sie dazu Fragen oder Anregungen haben oder Hinweise geben möchten, wenden Sie sich bitte direkt an (*Ansprechperson Kooperationsunternehmen*).

Zum Abschluss noch zwei Dinge:

- 1) Zum einen bitten wir Sie noch um einige allgemeine Angaben. Diese dienen lediglich statistischen Zwecken. Die vertrauliche Behandlung der Daten garantiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können.
- 2) Zum anderen wollen wir Ihnen die Möglichkeit geben, auch die Einschätzung der Mitglieder der Ihnen unterstellten Einheit einzuholen. Damit könnten wir ein umfassenderes Bild der Teamsituation erstellen, das wir Ihnen auch individuell rückmelden könnten. Um eine Zuordnung der Einschätzungen zu Ihren Daten zu ermöglichen, ist die Eingabe eines Codes (in das Feld „Code“ am Ende des folgenden Blockes) erforderlich, den Ihre Mitarbeitenden beim Ausfüllen des Online-Fragebogens eingeben müssten. Auch hier gilt die vertrauliche Behandlung der Daten. Die Teilnahme Ihrer Mitarbeiter beruht selbstverständlich wiederum auf Freiwilligkeit.

1) Allgemeine Angaben:

<u>Geschlecht</u>	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich
<u>Alter</u> Jahre	
<u>Höchste Ausbildung</u>	<input type="checkbox"/> Berufsausbildung	<input type="checkbox"/> Matura
	<input type="checkbox"/> Universität/Hochschule	<input type="checkbox"/> Nachdiplom/MAS
	<input type="checkbox"/> andere	
<u>Position</u>	<input type="checkbox"/> Führung von Mitarbeitenden	
	<input type="checkbox"/> Führung von Führungskräften	
	<input type="checkbox"/> Führung im Rahmen von Projekten	
	<input type="checkbox"/> keine Führung	
<u>Dienstjahre im aktuellen Unternehmen</u> Jahre	
<u>Anzahl der zu führenden Mitarbeitenden in der eigenen Einheit</u> Personen	

Zusammensetzung der Ihnen unterstellten Einheit

- Teammitglieder aus demselben Fachbereich
- Teammitglieder aus unterschiedlichen Fachbereichen

Funktion der unterstellten Einheit (F&E)

- Innovation ist Hauptfunktion (Innovationsteam, F&E)
- Innovation gehört zum Tätigkeitsbereich, ist aber nicht Hauptfunktion

2) Einbezug der Sichtweise der Mitarbeitenden:

Wenn Sie die Möglichkeit zur Befragung der Mitarbeitenden der Ihnen unterstellten Einheit nutzen möchten, so geben Sie bitte an dieser Stelle einen von Ihnen gewählten Code (von 3 Buchstaben und 3 Zahlen) ein. Der gewünschte Code dient zur Zuordnung der Daten Ihrer Mitarbeiter zu Ihrem Team.

Ja (Code)/Nein (kein Code)

Bei Nein:

Vielen Dank für Ihre Beteiligung!
Das Projektteam der ETH
Dr. Albert Vollmer

Bei Ja:

Vielen Dank für Ihre Beteiligung!
Zum Start der Umfrage für die Mitarbeitenden erhalten Sie einen neuen Link zum Online-Fragebogen (Mitarbeitenden-Version). Sie werden dann gebeten, diesen Link zusammen mit dem soeben gewählten Code an Ihr Team weiterzuleiten.

Das Projektteam der ETH
Dr. Albert Vollmer

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: