ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Hank, Irena

Research Report

Emotionale Intelligenz und optimales Teaming: eine empirische Untersuchung

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 4

Provided in Cooperation with:
European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert (Luxembourg)

Suggested Citation: Hank, Irena (2016) : Emotionale Intelligenz und optimales Teaming: eine empirische Untersuchung, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 4, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/126612

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

EIKV European Institute for Knowledge- and Value-Management A.s.b.l.

EIKV-Schriftenreihe zum
Wissens- und Wertemanagement

Emotionale Intelligenz und optimales Teaming
eine empirische Untersuchung

Irena Hank

Band 4

IMPRESSUM
EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement
Herausgeber: André Reuter, Heiko Hansjosten, Thomas Gergen

© EIKV Luxemburg, 2016

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV)
c/o M. André REUTER - 27d ,rue du Scheid
L-6996 Rameldange - GD de Luxembourg
info@eikv.org
www.eikv.org

Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung

Irena Hank

Abstrakt

In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, dass im heutigen Arbeitsleben, insbesondere bei der Bildung sowie Entwicklung eines Teams, ein hoher Intelligenzquotient (IQ) allein keine Garantie für längerfristigen Geschäftserfolg ist. Das Anforderungsprofil der Mitarbeiter, vor allem der Führungskräfte, soll neben kognitiven Fähigkeiten auch über emotionale Stärken verfügen, damit sie in der Lage sind, ihre eigenen und die bei ihren Mitarbeitern entstehenden Gefühle zu definieren, zu interpretieren und anhand der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen die Arbeitsteams zur vollen Motivation und Zusammenhalt zu bringen. Damit mehr Leistung und Zufriedenheit erzeugt werden kann, müssen die Vorgesetzten eine resonante Führung vorleben und negative Stimmungen, welche Distress auslösen und somit als belastend für alle Mitglieder empfunden werden, illuminiert werden. Nach Goleman gilt Emotionaler Quotient (EQ) als Formel für den langfristigen Geschäftserfolg, da die Zufriedenheit im Unternehmen dadurch quantifiziert werden kann. Somit gilt es, in dieser Thesis herauszufinden, ob die Emotionale Intelligenz als Schlüsselkompetenz für das optimale Teaming betrachtet werden kann.

Abkürzungsverzeichnis

z. B.	Zum Beispiel
bzw.	Beziehungsweise
EI	Emotionale Intelligenz
o. Ä.	oder Ähnliches
Sog.	Sogenannte/er
Vgl.	Vergleiche
IQ	Intelligenzquotient
EQ	Emotionaler Quotient
Abk.	Abkürzung
Bspw.	Beispielsweise
d. h.	Das heißt
GC-Faktor	General Crystallized Ability Factor
GF-Faktor	General Fluid Ability Factor
ADAC	Allgemeine Deutsche Automobil-Club
S.	Seite/nS.
f.	Folgende (Singular)
ff.	Folgende (Plural)
„g“	General factor
„s“	Special factor

Inhaltsverzeichnis

Abstrakt II

Abkürzungsverzeichnis III

Inhaltsverzeichnis IV

1 Einleitung 1

1.1 Hintergrund und Ansporn für das Thema 1

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Bachelor Thesis 2

2 Grundlegende Aspekte der Emotionalen Intelligenz 3

2.1 Historische Entwicklung 3

2.2 Emotionen 4

2.3 Intelligenz 5

2.4 Emotionale Intelligenz 8

2.5 Emotionale Intelligenz – Erlernbarkeit versus Veranlagung 9

2.6 Theoretische Konzeptionen von Emotionalen Intelligenz 9

2.6.1 Das Konzept der Emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer 10

2.6.2 Erweitertes Emotionales Intelligenz-Modell nach Goleman 11

2.7 Emotionale Intelligenz in Organisationen, insbesondere in Teams 13

2.7.1 Gruppe 14

2.7.2 Team 15

2.7.3 Einfluss von Emotionen auf die Teambildung sowie Arbeitserfolg 16

2.7.4 Einfluss von Emotionen auf die Führung sowie den Geschäftserfolg 17

2.8 Gesellschaftlicher Stellenwert von Emotionen 20

3 Der Bildungs- und Entwicklungsprozess in einem Team 21

3.1 Gruppenvertrag 22

3.2 Chaotisches System 23

3.3 Selbstorganisiertes System 24

3.4 Die Phasen des Teambildungsprozesses nach dem Tuckman-Modell 25

3.5 Theoretische Größe eines Teams....28
3.6 Rollenverteilung....29
4 Mitarbeitermotivation....31
4.1 Motivation....31
4.1.1 Extrinsische Motivation....33
4.1.2 Intrinsische Motivation....34
4.2 Triebkräfte eines Teams....35
4.2.1 Die Ziele der Gruppe....36
4.3 Motivation und Führung....38
5 Empirische Untersuchung....39
5.1 Ziele der Untersuchung und Darstellung der Hypothesen....39
5.1.1 Allgemeiner Aufbau und Ziele der Untersuchung....39
5.1.2 Auswahl der Untersuchungsmethodik....39
5.1.3 Auswahl der Befragungsteilnehmer....40
5.2 Untersuchungsdesign....41
5.2.1 Aufbau des Anschreibens....41
5.2.2 Aufbau des Fragebogens....41
5.2.3 Konzertierung der Antworten auf die Fragen....42
5.3 Durchführung der Untersuchung....44
5.3.1 Untersuchungszeitraum....44
5.3.2 Auswahl der Untersuchungsmethodik....44
6 Interpretation der empirischen Untersuchung....45
6.1 Rücklauf-Statistik....45
6.2 Demographisch....45
6.3 Das optimale Teaming....48
6.3.1 Ideale Zusammensetzung des Teams....48
6.3.2 Die Wirkung von Emotionaler Intelligenz auf das optimale Teaming....51

6.3.3 Die Rolle der Führungskraft auf das Teaming 57
6.4 Emotionen als Ausdruck für Persönlichkeitsstrukturen 61
6.5 Probleme und Schwierigkeiten bei der Erfassung der Emotionalen Intelligenz 62
6.6 Kritische Betrachtung der theoretischen Erkenntnissen mit den Aussagen aus der Praxis 63
7 Schlussbetrachtung 65
7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse 65
7.2 Fazit 66
Abbildungsverzeichnis VI
Tabellenverzeichnis VI
Literaturverzeichnis VII
Anhang

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Ansporn für das Thema

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“.[1]
(Antoine de Saint-Exupéry)

Die heutige Industriegesellschaft zeichnet sich durch ein ausgeprägtes Fortschritts-, Leistungs- und Erfolgsstreben aus sowie durch ein hohes Ausbildungsniveau, durch eine permanente Steigerung der Produktivität und damit durch das ständige Streben nach Mehr, Höher und Weiter aus. Somit ist die moderne Arbeitswelt von ständig neuen Herausforderungen, enormem Druck, Schnelllebigkeit und Veränderungen geprägt. Unter Druck stehende Führungskräfte fordern Höchstleistungen von ihren Mitarbeitern, ohne mit ihnen vernünftig kommuniziert zu haben, noch ihre Bedürfnisse, Gefühle und die beruflichen wie auch persönlichen Wünsche zu kennen. Diese Erkenntnisse haben auch einen großen Einfluss auf die Bildung von Teams, auf die allgemeine Teamarbeit sowie deren Weiterentwicklung. Während unter Teamarbeit im Wesentlichen längerfristige gemeinsame Arbeit verstanden wird, welche klassische und starre Elemente beinhaltet, wie bspw. Teamsitzungen, klare Rollenverteilung, traditionelle Weisungsbefugnis und eingefahrene Konstellationen, bedeutet ein modernes „Teaming“ eher eine flexible Zusammenarbeit. Das Teaming geht davon aus, dass die Teams nicht fest zusammengestellt werden, sondern je nach Aufgabenstellung sich selbst immer wieder neu als Gruppe finden und somit gemeinsam agieren. Auch die Art und Weise, wie wir als Menschen in einem Team miteinander umgehen, trägt nicht nur zur verbesserten Kommunikation, sondern maßgeblich zur höheren Zielerreichung im Unternehmen bei. Somit hat die Emotionale Intelligenz, d. h. wie Menschen mit eigenen sowie fremden Gefühlen umgehen, einen direkten Einfluss auf die Teambildung, Zufriedenheit, Motivation und Loyalität von Mitarbeitern gegenüber ihrem Arbeitgeber, aber auch einen indirekten Einfluss auf unsere Kunden, Lieferanten sowie Geschäftspartner. Jedoch bleiben in unserer Gesellschaft Emotionen sowie Gefühle oft auf der Strecke.

[1] Zitiert nach www.zitate.de ; aufgerufen am 21.07.2015

Was sich schon im Alltag zeigt, keine Emotionen zu zeigen, wird im Arbeitsleben, vor allem in den Führungsetagen aber auch von den direkten Vorgesetzten, noch konsequenter gelebt. Interessant ist es, herauszufinden, ob sich tatsächlich die meisten Entscheidungen im Leben und im Beruf alleine durch Logik und Berechnungen treffen lassen oder ob die persönlichen Einflüsse eine wesentlichere Rolle spielen. Viele theoretischen Modelle und verschiedene Trends zeigen bereits dieses Streben nach einer veränderten „Emotionskultur“ im Rahmen des Führens sowie bei der Teamarbeit, doch es verbleibt herauszufinden, ob die Emotionale Intelligenz als Schlüsselkompetenz für das optimale Teaming, welches weiter als die Teamzusammensetzung definiert wird, sogar die fachliche Kompetenz überwiegen könnte?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Bachelor Thesis

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand von theoretischen Erkenntnissen die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung (öffentliche Befragung anhand eines anonymen Fragebogens mit unbegrenzter Teilnehmerzahl) zu vergleichen, zu untersuchen, zu analysieren, kritisch zu hinterfragen sowie herauszufinden, ob die Emotionale Intelligenz als Basis für die Teambildung gelten darf. Die Arbeit umfasst einen theoretischen und einen empirischen Teil mit insgesamt fünf Themenkomplexen. Im theoretischen Teil werden die Begrifflichkeiten der Intelligenz, der Emotionalen Intelligenz sowie Emotionen voneinander abgegrenzt. Des Weiteren werden die theoretischen Konzepte der Emotionalen Intelligenz durch bekannte Modelle nach Salovey und Mayer sowie Goleman vorgestellt. Daran schließt eine Betrachtung der Teambildung und der Triebkräfte innerhalb eines Teams an, welche Aspekte die Mitglieder zur Höchstleistungen antreiben. Hierbei werden Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Leistung anhand der intrinsischen sowie extrinsischen Motivation beschrieben. Schließlich werden die verschiedenen theoretischen Annahmen hinsichtlich ihrer Relevanz anhand der Ergebnisse aus der Umfrage diskutiert. Somit widmet das fünfte Kapitel sich der Vorbereitung sowie dem Ablauf und der Analyse der empirischen Untersuchung. Zunächst wird auf die Auswahl der Untersuchungsmethodik und der Auswahl der Befragungsteilnehmer eingegangen. Darauf folgend werden das Design des Fragebogens betrachtet und der Ablauf der Untersuchung erklärt. In Kapitel sechs werden die Ergebnisse des Fragebogens vorgestellt und mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen. Das letzte Kapitel fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen und endet mit der Schlussbetrachtung sowie einem Fazit.

2 Grundlegende Aspekte der Emotionalen Intelligenz

2.1 Historische Entwicklung

Bereits der griechische Philosoph und Schüler des Sokrates, Platon, nahm an, dass gesamte Lernfähigkeiten auf einer emotionalen Grundlage basieren: "All learning has an emotional base."[2] Die anfänglichen Grundgedanken der Emotionalen Intelligenz finden ihren Ursprung bereits seit Anfang des 19. Jahrhunderts. Die veröffentlichten Theorien in Bezug auf die verschiedenen Formen der Intelligenz, insbesondere mit dem Fokus auf die Soziale Intelligenz, wurden von Edward Thorndike im Jahr 1920 erstmalig begründet. Er erkannte, dass es nicht nur eine Form der Intelligenz gibt, sondern ein gesamtes Gebilde aus unterschiedlichen Dimensionen, wie Mechanische Intelligenz, Abstrakte Intelligenz sowie Soziale Intelligenz. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte, entwickelte der Psychologe einen Intelligenztest, der als Inbegriff aller zukünftigen Tests angesehen werden kann.[3] In den vierziger Jahren hatte der Psychologe David Wechsler das Thema erneut aufgegriffen und diskutiert, jedoch mit dem Unterschied, dass er den Einfluss von nicht kognitiven Faktoren auf das intelligente Verhalten betrachtete.[4] Der Begriff Emotionale Intelligenz, wie er heute im Sprachgebrauch existiert, wurde von dem Psychologen Howard Gardner Anfang der achtziger Jahren in seinem Modell der „vielfachen Intelligenz" *(The Theory of Multiple Intelligences)* geprägt. Er machte auf den Unterschied zwischen intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten aufmerksam und führte die Arten von Intelligenz auf, zu denen nicht nur die verbalen, logischen sowie kognitiven Fähigkeiten gehörten, sondern auch die persönlichen Formen der interpersonalen und intrapersonalen Intelligenz zählten. Diese umfassten im Grundkonstrukt das Kennen der Eigenwelt und die soziale Geschicklichkeit. In diesem Zusammenhang wird die Interpersonale Intelligenz als „die Fähigkeit, Stimmungen, Motivationen, Absichten und Wesensunterschiede bei anderen Personen zu erkennen" definiert.[5]

[2] Zitiert nach Emmerling R. J., Shanwal V. K., Mandal M. K. (2008): Emotional intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives, Nova Science Publishers, Inc., Introduction
[3] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 64 in Anlehnung an. Thorndike, E. L. (1920): Intelligence and its use, Harper's monthly magazige, Januar Ausgabe; S. 227ff.
[4] Vgl. Wechsler, D. (1943): Nonintellective factors in general intelligence, Journal of Abnormal Social Psychology, 38, American Psychological Association, Washington, DC, S. 100ff.
[5] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 60ff.; in Anlehnung an Gardner H., Hatch T. (1989): Multiple Intelligences go to School, Educational Res, 18, 8

2.2 Emotionen

Jeder Mensch zeigt Emotionen und das menschliche Handeln sowie das Denken werden entscheidend von Emotionen beeinflusst. In der täglichen Kommunikation und gegenseitigen Interaktionen gehören Emotionen als ein wesentlicher Bestandteil dazu. Denn wenn Menschen miteinander kommunizieren, tauschen sie nicht nur Gedanken aus, sondern auch Gefühle, positive sowie negative Stimmungen und vieles mehr. Nach Goleman breiten sich Emotionen wie Viren aus, jedoch mit unterschiedlicher Reaktion (z. B. unfreiwillige Reaktion kann ein spontanes Lachen sein) sowie mit einem unterschiedlich hohen Ansteckungsgrad (z. B. auslösende Kettenreaktion von Fröhlichkeit, die eine ganze Gruppe erfassen kann)[6] Dies wird deutlich, wenn Menschen einen Raum betreten, in welchem eher eine zurückhaltende oder sogar eine bedrückende negative Stimmung herrscht, werden sie, ob sie es wollen oder nicht, von den Gefühlen und Stimmungen Anderer angesteckt. Aber was genau sind Emotionen? Seit Jahren diskutieren Psychologen, Hirnforscher und Philosophen die genaue Bedeutung des Begriffs „Emotion“, doch ohne auf eine eindeutige Definition zu kommen. Charles Darwin, britischer Naturforscher, zeigt, dass sich Emotionen nicht nur in der Mimik, sondern auch in typischen Verhaltensweisen (z. B. Freuen bei Glück, Weinen bei Trauer oder Schreien bei Wut) und bei körperlichen Veränderungen (z. B. schnellere Atmung, Herzklopfen oder Schweißausbruch) entstehen.[7] Dagegen lautet die mögliche Definition für Emotionen nach Breuer und Frot: „vorübergehende, innere Zustände einer Person“[8], die aus den Komponenten Fühlen, Denken, Erleben und Wirken sich zusammensetzen. Emotionen können nur Menschen oder auch Tiere wie z. B. Affen, hervorbringen – ein Computer, eine Maschine oder ein Roboter funktionieren lediglich auf Eingabe oder auf explizite Programmierung ohne echte Gefühle und auch ohne spontane Reaktionen entwickeln zu können. Nach Goleman liegt jeder starken Emotion ein Handlungsimpuls zugrunde. Der Umgang mit diesen Impulsen kann als Aufgabe der emotionalen Intelligenz bezeichnet werden.[9]

[6] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 25ff.
[7] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 23 ff.
[8] Vgl. Breuer, J. P., & Frot , P. (2012): Das emotionale Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 40ff.
[9] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 184

2.3 Intelligenz

Wenn im Alltagsgebrauch von Intelligenz gesprochen wird, so kann dieser Begriff im Vergleich zur Emotionalen Intelligenz einfacher definiert sowie ohne Missverständnisse zugeordnet werden. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Intelligenz mit Klugheit, Denkfähigkeit, Weisheit und Verstand assoziiert. Intelligenz gilt als Schlüsselkompetenz sowohl für den beruflichen Erfolg als auch für den privaten Alltag. Nichtdestotrotz gibt es keine festen Merkmale bzw. zuordnungsbaren Größen, um über die Intelligenz einer Person etwas aussagen zu können. Aus der lateinischen Sprache übersetzt steht Intelligenz, „intellectus", für Erkenntnis und Einsicht. Gemäß dem Psychologen William Stern gilt die Intelligenz als die Fähigkeit zur Anpassung an neuartige Bedingungen und die Fähigkeit zur Lösung neuartiger Probleme als nur logische und kognitive Begabung.[10] Wesentlich vereinfachter definierte Boring die Intelligenz als das, „was die Intelligenztests messen".[11] Entsprechend der unterschiedlichen theoretischen Auffassungen der Intelligenz gibt es unterschiedliche Testverfahren zur Messung dieser, die häufig bei den Eignungstests oder Auswahltests bspw. für einen Ausbildungsplatz oder eine neue Arbeitsstelle eingesetzt werden. Die Ergebnisse weisen einen hohen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Ausbildungs- oder Berufserfolg aus.[12] Um die Testleistung zu messen, entwickelte Spearman eine Theorie der Intelligenz, welche zwei Faktoren, einen allgemeinen Faktor, dem sog. „general factor" mit „g" abgekürzt und einen spezifischen Faktor, dem sog. „special factor" mit „s" abgekürzt, untersucht. Die spezifischen Faktoren bilden rein testspezifische Charakteristika ab, während der allgemeine Faktor die Leistung aller kognitiven Aufgaben beeinflusst. Nach Spearman ist allein der Faktor g von psychologischer Bedeutung.[13] Auch der US-amerikanische Psychologe L.L. Thurstone untersuchte die Faktoren und widerspricht den Untersuchungen von Spearman. Er postulierte in seiner „multiple Faktorentheorie" auch bekannt als Modell der „Primärfähigkeiten", dass der Faktor g nicht die Ursache von mentalen Fähigkeiten, sondern die Folge unterschiedlicher Aspekte der Intelligenz ist. Gemäß seinen Annahmen setzt sich somit der Faktor g aus sieben verschiedenen Intelligenzquotienten zusammen:[14]

[10] Stern, W. (1911): Intelligenzproblem und Schule. Leipzig, Teubner, S. 105ff.
[11] Vgl. Boring, E.G. (1923): Intelligence as the test tests it. The New Republic, 36; .35-37; https://www.brocku.ca/MeadProject/sup/Boring_1923.html
[12] Vgl. Prof. Dr. Maier G. W. (2015): Wirtschaftslexikon Gabler; aufgerufen am 06. 09.2015 von http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77740/intelligenz-v4.html
[13] Vgl. Schulze R., Roberts R. (2006): Emotionale Intelligenz – Ein internationales Handbuch, Göttingen
[14] Vgl. Thurstone, L. L. (1928): The absolute cero in intelligence measurement. Psychol Rev., 35, S. 175ff.

- Assoziatives Gedächtnis
- Rechenfähigkeit
- Wahrnehmungs-/Auffassungsgeschwindigkeit
- Schlussfolgerndes Denken
- Räumliches Vorstellungsvermögen
- Sprachbeherrschung
- Wortflüssigkeit

Im Gegensatz zu der Mehrfaktorentheorie von Thurstone hat Raymond B. Cattell in seiner Zwei-Faktoren-Theorie die Facetten der beiden Faktoren g und s erneut analysiert. In seinen Untersuchungen ging er jedoch davon aus, dass der Faktor g sich aus zwei unterschiedlichen Komponenten zusammensetzt: kristalline Intelligenz („General Crystallized Ability Factor", Abk. GC-Faktor) und auch fluide Intelligenz („General Fluid Ability Factor", Abk. GF-Faktor). Die fluide Intelligenz ist angeboren bzw. vererbt und kann nicht durch die Umwelt, soziales Umfeld oder kulturelle Begebenheiten beeinflusst werden. Diese Form von Intelligenz stabilisiert sich im Erwachsenenalter. Zu ihr gehören beispielsweise die primäre Denkfähigkeit, die Auffassungsgabe, die Fähigkeit zum Lösen abstrakt-relationaler Probleme ohne kulturspezifischen Einflüsse und das generelle Verarbeitungsniveau. Die kristalline Intelligenz umfasst dagegen alle Fähigkeiten, die im Laufe des Lebens erlernt bzw. durch die Umwelt bestimmt werden. Somit bezieht sich die kristalline Intelligenz auf das erworbene Wissen und auf all das, was eine Person im Laufe des Lebens speichert bzw. gespeichert hat. Hierzu gehören auch die kulturellen Einflüsse. Dabei ist die kristalline von der fluiden Intelligenz abhängig. Sie umfasst sowohl das Faktenwissen (explizites Wissen), als auch bestimmte Verhaltensweisen, Fahrrad- sowie Autofahren, Schwimmen (implizit Gelerntes).[15] Oft lässt sich beobachten, je älter die Menschen sind und je mehr sie erlebt, erfahren oder gesehen haben, desto mehr „Erfahrungswissen" konnte gespeichert werden. Es zeigt, dass die kristalline Intelligenz im Laufe des Lebens zunimmt und die angesammelten Lebens- und Lernerfahrungen sowie die eingeprägten Situationen widerspiegelt, dagegen die fluide Intelligenz der Menschen mit dem Altersverlauf abnimmt. Bezugnehmend auf die neue Führerscheinrichtlinie aus dem Jahre 2013, müssen die Autofahrer alle 15 Jahre ihren Führerschein durch regelmäßige Eignungstests erneuern. Dies kann für viele ältere Autofahrer und Senioren womöglich zum Problem werden, da die fluide Intelligenz, d. h. die

[15] Vgl. Cattell, R. B. (1963): Theory of Fluid and Crystallized Intelligence: A critical Experiment. Educ. Psychol., 54, S. 1-22

primäre Denkfähigkeit beim theoretischen Test mit dem Alter womöglich abnehmen. Der Allgemeine Deutsche Automobil-Club (ADAC) wehrt sich dagegen mit der Begründung: „Diese neue Regelung würde vor allem ältere Autofahrer treffen, die einem solchen Prüfungsstress nicht gewachsen sind. Dabei sind sie statistisch gesehen die am wenigsten unfallträchtigen Verkehrsteilnehmer.“[16] Hiermit könnte die kristalline Intelligenz (das erlernte Autofahren in der allgemeinen Verkehrssituation im Laufe des Lebens) bestätigt werden. Die theoretischen Annahmen von Cattell wurden von weiteren Wissenschaftlern in Bezug auf die Faktoren der Intelligenz untersucht und die bestehenden Facetten um eine noch extremere Anzahl der Faktoren modifiziert. Bei einigen Untersuchungen der faktorenanalytischen Forschung wurden in dem Strukturmodell von Guilford bis zu 180 Faktoren, fast zu utopischer Vielfalt der Intelligenzfaktoren, umfasst.[17] Trotz der vielfältigen Ausprägungen von Intelligenz steht die mathematische in Verbindung zu den logischen Ausprägungen nach wie vor im Vordergrund. Diese Form der Intelligenz lässt sich am einfachsten mit einem Intelligenzquotienten-Test, dem sog. IQ-Test messen. Eine interessante Auffassung zeigt Sternberg und definiert Intelligenz als die zweckgebundene Anpassung an die für das eigene Leben relevante Umwelt sowie deren Auswahl und Formung. Er nimmt an, dass die akademische Intelligenz, sich im Alltag intelligent zu verhalten, nicht immer übereinstimmen und dass dem Einsatz von IQ-Tests als Eignungstest zukünftig nicht mehr ein so hoher Stellenwert eingeräumt wird. Eventuell werden andere Konzepte, wie sein „Triarchisches Modell“, welches anhand von drei Formen die Intelligenz (Analytische, Praktische sowie Kreative Intelligenz) hervorhebt, genutzt. Somit gehen seine Auffassungen eher in die Richtung der Emotionalen Intelligenz, da neben der klassischen Intelligenz, welche unbedingt zur Lösung von Problemen benötigt wird, auch weitere nützliche Komponenten betrachtet werden.[18].

[16] Regelmäßige Eignungstests? Führerschein nur noch für 15 Jahre http://www.rp-online.de/leben/auto/news/fuehrerschein-nur-noch-fuer-15-jahre-aid-1.2413772 ; aufgerufen am 17.07.2015

[17] Vgl. Guilford, J. P. (1956): The structure of intellect. Psychol. Bull., 53, 267ff.

[18] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 64 In Anlehnung an Sternberg, R. J., Ed. (1985): Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. New York, Cambridge, Cambridge University Press, S. 299ff.

2.4 Emotionale Intelligenz

In den neunziger Jahren veröffentlichte Daniel Goleman sein Buch „Emotional Intelligence“, in dem er anhand amerikanischer Studien belegt, dass nicht der Intelligenzquotient („IQ“), wie Edwin Boring bereits im Jahr 1923 schlicht definierte, dass Intelligenz das sei, „was die Tests testen“[19] den größten Einfluss auf den Erfolg eines Menschen hat, sondern der Emotionale Quotient („EQ“). Mit seinem Bestseller prägt Daniel Goleman somit den Begriff der "Emotionalen Intelligenz". Viele frühere Theorien zur Emotionalen Intelligenz haben oftmals wenig Aufmerksamkeit erhalten. Auch neben Edwin Boring war William Stern davon überzeugt, dass Intelligenz messbar sei und als Variable zur Messung des intellektuellen Leistungsvermögens lange Zeit galt. IQ wurde und wird heute noch sehr häufig als der Maßstab für den Erfolg betrachtet.[20]. Erst seit Daniel Goleman findet eine Wende statt. Durch seine rhetorische Frage: „Was nützt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist?“; geht er in seinen Werken davon aus, dass vielmehr die Emotionale Intelligenz als der IQ maßgeblich zu einem erfolgreichen Leben beiträgt, da ohne intaktes Gefühlsleben der beste Intellekt nichts tauge. Beide Systeme, sowohl das rationale als auch das emotionale müssen in einem engen Wechselspiel stehen".[21] Goleman beschreibt: „die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen“[22] als Grundlage für die Emotionale Intelligenz. Dagegen definieren Cooper und Sawaf Emotionale Intelligenz als „die Fähigkeit, die Kraft, und den Instinkt von Gefühlen als Quelle für menschliche Energie, Informationen, Verbundenheit und Einfluss zu spüren, zu verstehen und effektiv einzusetzen“.[23]

[19] Vgl. Boring, E.G. (1923): Intelligence as the test tests it. The New Republic, 36; .35-37; https://www.brocku.ca/MeadProject/sup/Boring_1923.html
[20] Vgl. Netzwerk für Hochbegabte, MinD Mensa in Deutschland e.V., aufgerufen am 17.08.2015; https://www.mensa.de/ueber-den-iq/
[21] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 64
[22] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Dt. Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 65
[23] Vgl. Cooper, R., Sawaf, A. (1997): EQ Emotionale Intelligenz für Manager. München: Heyne. S. 13

2.5 Emotionale Intelligenz – Erlernbarkeit versus Veranlagung

Bereits in den vorangehenden Kapiteln wurde erwähnt, dass Menschen auf verschiedene Situationen emotional unterschiedlich reagieren. Hier stellt sich die Frage, warum manche Menschen auf bestimmte Situationen mit Ärger gegenüber ihrem Umfeld reagieren, dagegen andere Personen mit Furcht und Beunruhigung ihr Empfinden äußern. Gemäß der Fachliteratur werden Dispositionen emotionaler Verhaltensweisen sowie Verhaltensmustern überwiegend durch Neurotizismus erfasst. Da diese Untersuchungen tief in die Persönlichkeitsstrukturen der Menschen gehen, wird das Thema nicht näher behandelt, sondern nur am Rande diskutiert, um zu erfahren, warum Menschen sich oft unterschiedlich in den einzelnen Situationen verhalten. Die Recherche der Fachliteratur gibt Hinweise darauf, dass für eine starke Ausprägung der emotionalen Intelligenz die genetische Veranlagung eine Rolle spielt. Jedoch lässt sich diese Intelligenz auch erlernen und somit im Laufe des Lebens maximieren. Dieser Prozess kann sehr gut mit dem Begriff der Reife beschrieben werden, das heißt, indem man immer mehr lernt, die eigenen Emotionen und Beziehungen zu verstehen. Goleman argumentiert, dass die kognitiven Fähigkeiten angeboren sind und sich trainieren, festigen und erweitern lassen, jedoch sind diese nicht erlernbar. Dagegen ist ein emotional intelligentes Verhalten nicht genetisch veranlagt und kann individuell Schritt für Schritt, je mehr Lebenserfahrung der Mensch verfügt, erlernt werden.[24]

2.6 Theoretische Konzeptionen von Emotionalen Intelligenz

Wie bereits dargestellt, existieren in der Fachliteratur unzählige Diskussionen, Meinungen sowie unterschiedliche Modelle, die Emotionale Intelligenz beschreiben. Jedoch haben verschiedene Interpreten und Autoren beinahe eine jeweils eigene Interpretation von emotionaler Intelligenz. Daniel Goleman beruft sich zwar auf die Psychologen Peter Salovey und Jack Mayer, erwähnt aber, wer Erfolg im Leben haben will, muss gezielt auf seine Gefühle achten und aber auch die Gefühle anderer erkennen, während Mayer und Salovey sich ausschließlich auf den emotionalen Bereich beschränken und unterteilen die Emotionale Intelligenz in ihrem Model in vier Dimensionen von Fähigkeiten.

[24] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 20

2.6.1 Das Konzept der Emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer

Im Modell nach Salovey und Mayer wird die Emotionale Intelligenz in vier Dimensionen von Fähigkeiten unterteilt.[25] Diese werden auch als das „four-branch-model“ („4-Phasen Modell“) bezeichnet und werden wie folgt unterteilt:

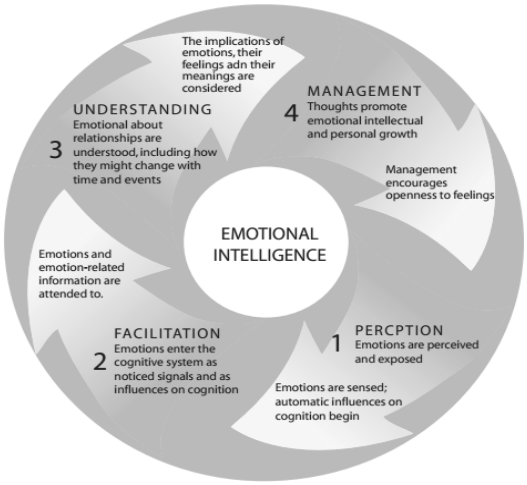
1. Emotionen wahrnehmen;
2. Emotionen nutzen, um logische Gedankengänge zu unterstützen;
3. Emotionen verstehen und
4. Emotionen handhaben.

Der erste Schritt dieses Modelles befasst sich mit der Wahrnehmung von Emotionen und dem Erkennen der eigenen Emotionen. Um eigene Emotionen und auch fremde Emotionen wahrnehmen zu können, spielt die Fähigkeit des Emotionsbewusstseins und Emotionsausdruckes eine große Rolle. Die Wahrnehmung nonverbaler Signale (Mimik, Gestik, Blickverhalten, Körpersprache und Körperhaltung) umfassen den ersten Zweig und den Grundstein im Modell nach Salovey und Mayer. Im zweiten Schritt wird der Nutzen von Emotionen aufgeführt, damit die Person durch die im ersten Schritt erkannten Emotionen klarer denken und diese sich an geforderte Aufgaben und notwendige Situationen anpassen kann. Hier kommen die Verbindungen des kognitiven Denkens und die Wahrnehmung von Emotionen zur Anwendung und begründen einen Vorteil der Nutzung Emotionaler Intelligenz im beruflichen und privaten Alltag. Im dritten Schritt werden die Fähigkeiten in Verbindung gebracht, um durch das Verstehen von Emotionen, das Analysieren und die Abschätzung der Situationen erkennen zu können. Der vierte Schritt umfasst das Managen aller obengenannten Schritte. Hier werden alle Teilschritte in einen Kreislauf gebracht, um seine Emotionen im Kontext seiner Ziele, der Selbsteinschätzung und sozialem Empfinden zu vernetzen und diese zu nutzen. In diesem 4-Phasen Modell werden die einzelnen Komponenten der Emotionalen Intelligenz nach Salovey und Mayer miteinander in Verbindung gebracht. Es entsteht ein übergreifender Fluss, der alle Komponenten dieses Modells beinhaltet. Das erste Erkennen einer Emotion sowie Verstehen dieser, führt zu einem effektiven Nutzen und der gezielten Einbindung in das Denken, um diese der Situationen anzupassen. Anschließend wird der Fluss mit dem aktiven Management der Emotionen abgeschlossen und ermöglicht einen bewussten Umgang mit Emotionaler Intelligenz im

[25] Vgl. Salovey, P., Mayer, J. (1990): Emotional Intelligence. Article 1: Imagination, Cognition and Personality, 9, S. 185ff.

privaten und beruflichen Umfeld und der flexiblen Anpassung an Situationen. In der Abbildung 1 wird das „4-Phasen Modell“ grafisch dargestellt.

Abbildung 1: Geschlecht der Befragten



Quelle: nach Schulze

2.6.2 Erweitertes Emotionales Intelligenz-Modell nach Goleman

Goleman dagegen konzipiert in seinem Buch “Emotionale Intelligenz“ ein Modell von Emotionaler Intelligenz, welches wesentlich weiter gefasst ist als das Ausgangsmodell von Salovey und Mayer aus dem Jahre 1990.[26] Er hat die Bereiche des „4-Phasen Modells“ von Salovey und Mayer anders untergliedert und den weiteren Teilbereich „Soziale Fähigkeit“ integriert. In der nachstehenden Tabelle 1 findet sich das Konzept in seiner letzten Fassung nach Goleman:

Tabelle 1: Konzept der Emotionalen Intelligenz nach Goleman

Bereiche	**Definition der Fähigkeiten der Bereiche**	**Haupt-kompetenzen**	**Unter-kompetenzen**
1. Eigene Emotionen kennen	Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle zu kennen, Emotionen wahrnehmen	Persönliche Kompetenz	Selbstwahrnehmung
2. Emotionen handhaben	Richtig mit Emotionen umzugehen, Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit	Persönliche Kompetenz	Selbstregulierung
3. Emotionen in die Tat umsetzen	Sich selbst motivieren zu können, Leistungsdrang, Engagement, Optimismus	Persönliche Kompetenz	Motivation
4. Empathie	Die Gefühle anderer zu erkennen, andere verstehen, Serviceorientierung	Soziale Kompetenz	Empathie
5. Umgang mit Beziehungen	Sich in sozialen Beziehungen zu bewegen, Teamfähigkeit, Zusammenarbeit,	Soziale Kompetenz	Soziale Fähigkeiten

Quelle: Eigene Darstellung, nach Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz

[26] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 65f.

Diese fünf Bereiche sind seiner Auffassung nach maßgeblich für Erfolg in der Schule, im Beruf sowie in allen sozialen Beziehungen. Die erste Komponente im Modell nach Daniel Goleman ist die *Selbstwahrnehmung*. Diese umfasst in der Umsetzbarkeit, die eigenen Gefühle im Entstehen zu erkennen, deuten zu können und zutreffend einzuschätzen. Dabei spielen eine realistische Einschätzung unserer Fähigkeiten und der Besitz von Selbstvertrauen eine wesentliche Rolle. Die Selbstwahrnehmung gilt somit als Voraussetzung für einen gesunden Umgang mit den eigenen körperlichen Reaktionen, Empfindlichkeiten, Gefühlen etc. bei der *Selbstregulierung* als zweite Komponente, werden die entstandenen Gefühle angemessen behandelt. In der Umsetzbarkeit bedeutet dies, dass entstehende Ängste und Reizbarkeiten kontrolliert werden sollen, um diese gezielt in Konfliktsituationen kontrollieren zu können. Mit der Regulierung erfolgt eine Art Steuerung des eigenen Ich. Als dritte Komponente wird die Motivation genannt. Dabei sollen die eigenen Emotionen zielgerichtet eingesetzt werden, um Chancen zu ergreifen und nach Zielen zu streben. Auch das Bewältigen von Rückschlägen und Frustrationen spielt eine wichtige Rolle. Es sollte genug innere Motivation vorhanden sein, aus eigener Kraft einen Neuanfang unternehmen zu können. Die *Empathie* ist der vierte Bereich und zählt zu der sozialen Kompetenz nach Daniel Goleman. Diese beschreibt eine harmonische zwischenmenschliche Beziehung. Im Idealfall können die Bedürfnisse und Wünsche anderer wahrgenommen und akzeptiert werden. In der Umsetzbarkeit ist diese Fähigkeit für Dienstleistungsunternehmen vor allem bei der Kunden- und Serviceorientierung eine der wichtigsten Komponenten im Modell von Daniel Goleman. Dieser Bereich beinhaltet die Fähigkeit, nicht nur seine eigenen Gefühle zu kennen, sondern auch die Gefühle der Mitmenschen wahrnehmen zu können. Der letzte Punkt stellt die *Soziale Fähigkeit* dar. Hier wird auf der Grundlage von Empathie das bewusste Managen sowie Einfluss auf andere Menschen verstanden. In der Praxis wird dieser Fähigkeit eine bedeutende Rolle zugeschrieben als gute Voraussetzung für Kooperationen und Teamarbeit. Beziehungsgeflechte können aufgebaut und Konflikte vermieden werden. Goleman erarbeitet in seinem Modell die Notwendigkeit, richtig mit eigenen Gefühlen zu agieren und auf fremde Emotionen einzugehen. Er erkennt, dass die Selbstwahrnehmung die Grundlage der emotionalen Intelligenz bildet. Die übrigen Bereiche gehören jedoch zu wichtigen Bestandteilen von seinem Modell. Diese Komponenten im Gesamtkonstrukt besitzen in ihrer Umsetzbarkeit einen Einfluss auf das Führungsverhalten und die Teamfähigkeit einer Organisation.

2.7 Emotionale Intelligenz in Organisationen, insbesondere in Teams

Hilft der verstärkte Einsatz von Emotionaler Intelligenz tatsächlich den Organisationen bei der Bildung eines Teams? Wie lassen sich die einzelnen Faktoren und Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz in einem Team umsetzen, damit das gesamte Team erfolgreicher und auch effizienter wird? Die Grundbausteine eines effektiven sowie eines starken Teams sind, gemeinsame Ziele zu verfolgen und diese neben dem persönlichen Zielbündel zu erreichen.[27] Nicht umsonst haben viele Untersuchungen bewiesen, dass eine Gruppe bessere Entscheidungen trifft als einzelne Personen, unabhängig davon, wie intelligent sie auch sind. Voraussetzung hierfür ist eine harmonische Stimmung.[28] Somit sollten das Team und die zwischenmenschliche Zusammenarbeit so aufgebaut werden, dass das Arbeiten offen und ehrlich ablaufen kann, ohne von ständigen Konflikten abgelenkt oder unterbrochen zu werden. Diskussionen sollen auf eine konstruktive Weise von allen Teammitgliedern genutzt werden können. Um eine solche Atmosphäre zu schaffen, müssen sowohl die Vielfalt der emotionalen Fähigkeiten des Teams, als auch die Empathie der Teammitglieder gefördert werden.[29] Diese stellen die fundamentalen Bausteine für eine erfolgreiche Gruppendynamik, Teamarbeit und deren Management dar. In vielen Studien wurde festgestellt, dass es viele Zusammenhänge zwischen der Emotionalen Intelligenz einer Führungsperson und einer erfolgreichen und effizienten Arbeit seines Teams bestehen.[30] In diesem Zusammenhang beeinflussen die emotionalen und persönlichen Fähigkeiten einer Führungsperson das Verhalten aller einzelnen Teammitglieder maßgeblich in ihrer Zusammenarbeit untereinander und in ihrer Arbeit für das Unternehmen. In einem Beispiel beschreibt Daniel Goleman, wie sich eine emotional intelligente Führung auf das Erfolgs- und Leistungsumfeld eines Unternehmens verbessert und das Unternehmensklima stärkt. Als Beispiel hierfür wird den Mitarbeitern ein emotional angenehmes Klima geschaffen. Die positive Stimmung der Mitarbeiter kann sich auf die Interaktion sowie auf den Service mit dem Kunden übertragen. Der Kunde wird die Beratung als angenehm empfinden und behält den Laden als einen „netten Ort“ in Erinnerung. Die Schlussfolgerung könnte sein, dass der Kunde nicht nur wieder kommen wird, sondern auch den Service und das Unternehmen weiterempfiehlt.

[27] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 33ff.
[28] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 217 in Anlehnung an die Überlegenheit von Gruppenentscheidungen nach Krüger A.B. (2000): Economic Scene, The New York Times, 7. December 2000: C2
[29] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 227ff.
[30] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 37ff.

Dieses einfache Beispiel zeigt, wie sich emotionale Führung positiv auf die gesamte Unternehmensstruktur bis hin zur Festigung von wichtigen Kundenbeziehungen beitragen kann. Im Gegensatz dazu würden schlechte Gewohnheiten und eine dissonante Führung der Vorgesetzten, wie der Begriff Dissonanz schon in der Musik für einen eher unharmonischen sowie unangenehmen Klang der Töne verstanden wird, nach Daniel Goleman sich negativ auf die gesamte Organisationsstruktur auswirken.[31] Die veröffentlichte Gallup-Studie hat anhand von verschiedenen Fragestellungen die Mitarbeiter nach der Häufigkeit der Kommunikation und des Austausches mit ihren Vorgesetzten befragt. Die Umfrage hat ergeben, dass nur 42 % der Mitarbeiter gelegentlich eine Team-Besprechung haben.[32] Langfristig gesehen sind die Tätigkeiten, in denen der Mitarbeiter einfach nur stupide zu funktionieren und die Ertragsziele des Unternehmens zu befolgen hat, nicht erfolgsführend und sogar sehr belastend für die Arbeitnehmer.

2.7.1 Gruppe

Die Bezeichnung „Gruppe“ wird in vielen Bereichen des Lebens genutzt – es gibt soziale Gruppen, die Bevölkerungsgruppe, Tiergruppen oder auch Vereinsgruppen. Gruppen findet man fast überall im menschlichen Miteinander, jede mit eigenen Zielen, Vorstellungen, Regeln und Zusammensetzungen. In der Alltagssprache ist der Gruppenbegriff weitläufig definiert und bezeichnet allgemein eine Gemeinschaft, einen Kreis von Menschen, Tieren, Pflanzen oder denjenigen Dingen, die aufgrund bestimmter Gemeinsamkeiten zusammengehören, sich aufgrund gemeinsamer Interessen sowie Zielen zusammengeschlossen haben. Eine Gruppe bietet dem einzelnen Individuum eine Reihe von Vorteilen, wie Zusammenhalt nach innen, Schutz nach außen, Interessensvertretung, Orientierung und Sicherheit durch Anerkennung oder Freiraum für Lernerfahrungen. Im Hinblick auf die Ziele schließen sich Menschen Gruppen an oder bilden eine neue. „In jedem Fall sind es persönliche Ziele, die uns den Schritt vom Ich zum Wir tun lassen - und wenn es nur darum geht, nicht allein zu sein.“[33] In jedem Bereich des alltäglichen Lebens ist fast jeder Mensch in irgendeiner Form Mitglied einer Gruppe, sei es im Familien- und Freundeskreis, im Unternehmen oder im Sportverein.

[31] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 41ff.
[32] Vgl. Gallup Studie (2014): Engagement Index Deutschland, Präsentation zum Engagement Index 2014, Folie 29: Kommunikation und Austausch, aufgerufen am 08.07.2015
[33] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 28

In jeder Gruppe entwickelt sich eine eigene Dynamik, die zwar von den Charakteren und den Besonderheiten des Einzelnen geprägt ist und zugleich allgemeinen Verpflichtungen sowie Gesetzmäßigkeiten unterliegt.[34] Wenn in dieser Arbeit von der Gruppe die Rede ist, dann handelt es sich um eine Arbeitsgruppe, also um einen Kreis von Menschen, die aufgrund bestimmter Gemeinsamkeiten, wie bspw. Verrichtung gleichartiger Tätigkeiten innerhalb einer Abteilung zusammengehören oder sich aufgrund gleicher Interessen zusammengeschlossen haben, um eine gemeinsame oder ihnen zugeordnete Aufgabe zu verfolgen. Die Verfolgung dieser Aufgabe wird durch das zielgerichtete Miteinander innerhalb einer Gruppe wahrgenommen.

2.7.2 Team

Der Anglizismus „Team“ stand 1915 als Wort erstmals im Rechtschreibduden und bezeichnet eine Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten.[35] Dieser Begriff wird ebenfalls sehr vielfältig im Alltag verwendet: Im Sport als Bezeichnung für eine Mannschaft; in einer Familie als eine Gemeinschaft oder in der Schulzeit als eine Klasse. In dieser Arbeit wird ausschließlich auf das Arbeitsteam, welches aus einer bestimmten Anzahl von Menschen mit ähnlichen oder gleichen Aufgabenschwerpunkten zusammengesetzt ist, die jedoch einen bestimmten Zweck oder vorgegebene Ziele verfolgt, beschränkt. Um die Erfolge verzeichnen zu können, muss ein Team ideal gebildet und geführt werden. Eine gedankliche Differenzierung zwischen einem Team und einer Gruppe kann anhand vom Praxisbeispiel eines Bahnhofs deutlich gemacht werden. In einer Bahnhofshalle warten viele Menschen auf ihre Zugverbindung. All diese Menschen haben ihre eigenen Ziele (möglichst pünktlich bei ihrer Arbeitsstelle ankommen oder bequem und ohne Verspätung in den Urlaub reisen). Jeder hat ein eigenes Ziel und doch kaum einer der Passagiere geht eine Beziehung mit anderen ein, um ihre Ziele zu erreichen. Falls ein Streik angekündigt wird, vereinen sich die Betroffenen zu einer Gruppe, um bspw. über eine Entschädigung zu verhandeln und um miteinander ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.[36] Bei solchen Gemeinschaften, welche sich aus der Masse herausbilden, entstehen Gruppen; aber im Sprachgebrauch spricht niemand von einem Team.

[34] Vgl. Doppler, K.; Fuhrmann, H. (2002): „Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen“, Campus Verlag; Auflage: 1, Frankfurt am Main, S. 117ff.
[35] Vgl. Duden; http://www.duden.de/rechtschreibung/Team#Bedeutung1, aufgerufen am 14.08.2015
[36] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 28 (in Anlehnung an Grundannahme von Katz et al. (2005)

Ein Team ist noch mehr verbunden als eine Gruppe, denn ein Team muss gebildet werden, die Mitglieder des Teams werden im Normalfall von einem Vorgesetzten ausgewählt und haben definierte Vorgaben sowie eine Rollenverteilung mit bestimmten Aufgabenschwerpunkten, welche sie nicht aufgrund kurzzeitiger Zusammenschlüsse, sondern über einen längeren Zeitraum erledigen.

2.7.3 Einfluss von Emotionen auf die Teambildung sowie Arbeitserfolg

Teambildung kann als Prozess und Handlung verstanden werden, welche dazu beiträgt, in Gruppen frühzeitig ein „Wir-Gefühl“ und eine Gemeinschaftsbereitschaft zu erzeugen. Ein Team ist eine Einheit, die gemeinsam auf ein oder mehrere vordefinierte Ziele hinarbeitet, für ihr Handeln gegenseitig Verantwortung trägt und sich gemeinsam zu Höchstleistungen motiviert.[37] Jedes Teammitglied übernimmt eine bestimmte Rolle und begibt sich dadurch in Abhängigkeit von anderen. Teambildung verlangt gegenseitiges Vertrauen sowohl zu den Mitgliedern, also den nächststehenden Kollegen als auch zu den direkten Vorgesetzten, Willenskraft und Glaubwürdigkeit aller Mitglieder. Neben wirtschaftlichen sowie strategischen Faktoren ist das Verhalten und die persönliche Interaktion einer jeden zugehörigen Person im Team ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg des gesamten Teams. Um in Gruppen frühzeitig Teamgefühl zu erzeugen, bedarf es Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Starke ebenso wie schwache Emotionen gelten als eine Art Signale für ein bestimmtes Empfinden oder für einen bestehenden Konflikt eines Menschen oder einer Gemeinschaft. Sie haben eine Anzeigefunktion, wie sich die gegenüberstehende Person fühlt. Ein interessante Theorie hatten hierzu die beiden Wissenschaftler Diener und Larson, in dem sie annahmen, dass das Wohlbefinden von der einseitigen Wahrnehmung sowie Bewertung der sich vorgenommen und erreichten Ziele beeinflusst wird. Der Mensch reagiert bspw. bei einem Scheitern seiner angestrebten Ziele mit unerwünschten und oft üblen Stimmungen gegenüber anderen Mitmenschen. Somit gelten Emotionen nach dieser Theorie als Indiz, ob die Person das angestrebte Ziel erreicht hat oder nicht und wie stark sie von ihren Bedürfnissen und Zielen abweichen.[38]

[37] Vgl. Blochberger, M. (2012). Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken, Berlin : Cornelsen Verlag , S. 94ff.
[38] Vgl. Salovey, P., Mayer, J. (1990): Emotional Intelligence in Anlehnung an.Epstein, S. (1984): Controversial issues in emotion theory. In P. Shaver (Ed.), Review of personality and social psychology: Vol. 5, Emotions, relationships, and health, Beverly Hills, CA: Sage, S. 64ff.

Auch in verschiedenen Tierversuchen haben Wissenschaftler herausgefunden, dass Gefühle ansteckend sind, indem das Gehirn einen Vorgang in seiner Umgebung erfasst, dass es diesen Vorgang unmittelbar selbst reproduzieren kann. Auch das Gähnen einer Person aktiviert ähnliche Gehirnzellen einer anderen Person, wenn diese nur zuschaut. Schuld daran sind die Spiegelneuronen, welche es uns ermöglichen, zu ahnen, wie Menschen sich auf der Straße bewegen werden, sodass wir normalerweise nicht zusammenstoßen können. Die Spiegelneuronen stellen das sogenannte Resonanzsystem im Gehirn dar und ermöglichen auch das Mitempfinden, intuitives Verstehen, das Erahnen, Mitleidempfinden, Vorhersagen, Vorstellung eines Gegenübers.[39] Basierend auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen, dass Menschen sich von Emotionen anstecken lassen, kann diese Erkenntnis auf das Führen eines Teams insbesondere auf die Teambildung übertragen werden, um im Arbeitsalltag gezielt zu praktizieren. Ausgehend von konstruktiven Emotionen, die uns oder andere nachhaltig stärken, kann die Stimmung im Team verbessert werden. Dagegen können destruktive Emotionen, die uns oder andere nachhaltig schwächen, eine leicht negative Stimmung auslösen.[40] Wenn die Führungskräfte dies verinnerlichen, können sie besser verstehen, welche Stimmungen in ihren Teams herrschen und sich in jeden einzelnen Mitarbeiter hineinversetzen.

2.7.4 Einfluss von Emotionen auf die Führung sowie den Geschäftserfolg

„Management kommt von Menschenführung. Nicht nur im Dienstleistungsbereich sind die Menschen der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Zu den wichtigsten Aufgaben und Qualitäten eines Managers gehört, die Stärken – und nicht etwa die Schwächen – der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entdecken, ihre Potenziale zu entwickeln und für die Arbeit fruchtbar zu machen.“[41]

Der Begriff „Manager“ wird im alltäglichen Sprachgebrauch sowie in der Literatur häufig in Bezug auf bestimmte Positionen innerhalb eines Betriebes definiert. Somit werden alle Personengruppen als Manager bezeichnet, die eine leitende Position haben. In der Regel sind das Vorgesetzte eines Teams oder einer Abteilung sowie leitende Angestellte der oberen und auch mittleren Führungsebene. Gemäß der Definition von Jung, Bruck und Quarg sind

[39] Vgl. Blochberger, M. (2012): Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken, Berlin: Cornelsen Verlag, S. 58 (in Anlehnung an Rizzolatto (2008)
[40] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 37ff.
[41] Zitiert nach Aussage von Professor Dr. Bernd Fahrholz, Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank AG, vgl. Boyatzis, R., Mckee, A. (2010), S. 357

Führungskräfte: „Manager sind Personen, die auf das Ausführungshandeln von anderen Personen bezogenes Gestaltungs- und Lenkungshandeln als Aufgabe in Unternehmen übernehmen.“[42] Qualifikation oder Fachkenntnisse einer Führungskraft werden womöglich für die Bildung eines Teams und auch für das Führen eines jeden einzelnen Mitarbeiters sowie des gesamten Unternehmens zukünftig nicht ausreichen. In einer Gesellschaft, in der die Anforderungen immer steigen und in der die Wichtigkeit der Serviceorientierung vor allem in unserer Dienstleistungsgesellschaft zwischen Menschen und Organisationen ständig größer werden, sind die Fähigkeiten, die das Miteinander regeln, immer wichtiger. Diese nehmen stetig zu, je höher der Mitarbeiter in der Hierarchie einer Organisation aufsteigt.[43] In der heutigen Wirtschafts- und Unternehmenswelt werden Führungskräfte nach ihrer Fähigkeit, kurzfristige und langfristige Ziele eines Unternehmens zu erreichen, bewertet und entlohnt, d.h. abhängig von ihrer Leistung sowie vom Ergebnis. Oft müssen Entscheidungen unter hohem Druck und Unsicherheit schnell und präzise getroffen werden. In solchen Situationen entsteht oft der Eindruck, dass nicht viel Zeit bleibt, die eigene Emotionale Intelligenz für Entscheidungen einzubeziehen. Die Emotionale Intelligenz stellt auch nur einen Teil der Fähigkeiten einer Führungsperson dar. Die Fähigkeiten der kognitiven Intelligenz und das technische Verständnis bleiben weiterhin ein wichtiger Bestandteil des Anforderungsprofils einer Führungskraft. Bei der Emotionalen Intelligenz geht es um eine Steigerung des Anforderungsprofils, bei dem das Erkennen und Managen der Gesamtfähigkeiten die größte Herausforderung einer starken Führungskraft bildet.[44] Nach Daniel Goleman wird oft ein weiterer wesentlicher Faktor in einer erfolgreichen Unternehmensführung aufgeführt: die Empathie. Diese Fähigkeit wird oft fehlinterpretiert. So wird nachgesagt, dass Führungspersonen, die ein hohes Einfühlungsvermögen für ihre Gruppe besitzen, es schwer haben, harte Entscheidungen im Zusammenhang mit der Gruppe zutreffen. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass diese Führungskräfte ihr Wissen und ihr Team besser sensibilisieren können. Diese können sich besser in ein Team hineinversetzen und die Sicht aus verschiedenen Perspektiven der Gruppe darstellen. Die Gruppe wird seinem Teamleiter Vertrauen schenken und ihn bei jeder seiner Entscheidungen unterstützen.[45]

[42] Jung R. H., Bruck R., Quarg S.(2011): Allgemeine Managementlehre, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG, 4. Auflage, Berlin, S. 6.
[43] Vgl. Krause, K.-T. (2007): Emotionale Intelligenz – Soft Skill für Manger?, Books on Demand GmbH, Norderstedt, S. 45. (in Anlehnung an Dulewicz et. al., (2003), S. 194
[44] Vgl. Goleman D. (1998): What Makes a Leader?, Best of Harvard Business Review, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
[45] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 21ff.

Um als Führungskraft die eigene Emotionale Intelligenz zu erkennen und zu entwickeln, können bereits kleine Schritte hilfreich sein. Es soll nicht heißen, dass der Einsatz von Emotionaler Intelligenz aus jedem Team ein perfektes Gebilde entstehen oder gar die Gewinnzahlen steigen lässt, es soll nur zeigen, dass es eine Abhängigkeit zwischen dem Einsatz der Emotionen, der Motivation der Mitarbeiter sowie der Zufriedenheit der Teams sich positiv auf den Geschäftserfolg auswirken kann. Als Nachteil dieser emotionalen Entscheidungen gilt, dass negative Erfahrungen, welche Menschen in der Vergangenheit erfahren haben, so lange negativ bewertet werden, bis das Verhalten durch positive Erfahrungen revidiert werden kann. Sollte bspw. ein Vorgesetzter bei der Auswahl des Bewerbers eine schlechte Erfahrung gemacht haben, wird er eine Person mit ähnlichen Berufs- oder Bildungsqualitäten womöglich in der Zukunft nicht mehr in seinem Team einstellen.[46] Jedoch sollte das Führungspersonal eigene fehlende Fähigkeiten und die Gesamtfähigkeiten des Teams erkennen, um als Team das ganze Portfolio der Fähigkeiten und Stärken abbilden zu können.[47] Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter können emotionale Reaktionen in der Interaktion mit anderen ständig beobachten und hinterfragen, in wie weit auf die gegenseitigen Reaktionen und Emotionen eingegangen wird. Nach Blochberger, der seit 1997 als Führungskräftetrainer und Couch tätig ist, sollten positive Emotionen, weil sie unsere wertvollste Investition darstellen, auch negative Emotionen, weil sie besonders gefährlich sind und deshalb unsere Aufmerksamkeit erfordern, immer beobachtet werden.[48] Durch die Vorbildfunktion der Führungskraft und die konsequente Anwendung der Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz wirkt sich sein Verhalten positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter aus.[49] Nach Goleman haben Teams, die zusammen an einer Aufgabe arbeiten oder in gemeinsamen Projekten agieren, einen realen Gruppen-IQ, welcher die Summe der Kompetenzen und Fähigkeiten aller Teammitglieder in sich vereint. Die gestellte Aufgabe effizient zu lösen, hängt davon ab, wie hoch dieser IQ ist. Jedoch gilt als wichtigster Aspekt der Gruppenintelligenz nicht der durchschnittliche IQ (=akademische Leistung), sondern die Emotionale Intelligenz (=soziale Harmonie).

[46] Vgl. Blochberger, M. (2012). Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken, Berlin : Cornelsen Verlag , S. 14
[47] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 130ff.
[48] Vgl. Blochberger, M. (2012). Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken, Berlin : Cornelsen Verlag , S. 10
[49] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 21ff.

Für die Schlussfolgerung kann hier die Kompetenz „soziale Fähigkeiten“ als ein wichtiger Aspekt angesehen werden, da die Leistung der Mitarbeiter von ihrer Fähigkeit abhängig ist, sich an andere Personen im Unternehmen zu wenden bzw. sich schnell ein harmonisches Netzwerk zu beschaffen. Aus Golemans Perspektive sind es die sog. „Stars“, welche sich nicht durch ihren IQ, sondern ihren EQ unterscheiden und diese können sich selbst besser motivieren.[50]

2.8 Gesellschaftlicher Stellenwert von Emotionen

Was sich schon im Alltag zeigt, keine Emotionen nach außen zu tragen, wird im Arbeitsleben, vor allem in den Führungsetagen noch konsequenter gelebt. Nach Breuer und Frot tendieren viele Manager dazu, Unternehmen als rein betriebswirtschaftliche Größe zu sehen und entsprechend zu steuern, Rationalität zu trainieren und auszubauen.[51] Bei den Entscheidungen oder auch beim Führen der Mitarbeiter gibt es keine Begeisterung, keinen Sinn für Gemeinschaft, keine Motivation, kein Streben, keinen Optimismus, kein Engagement – und das sind genau die Werte, welche Menschen bei der Arbeit befriedigen.[52] Die Praxis orientiert sich weiterhin an materiellen, anstatt an immateriellen Werten. Wenn die Mitarbeiter und auch ihre Vorgesetzten mehr Emotionen in der Arbeitswelt zulassen würden, was nicht heißt, motzende oder auch jammernde Kollegen zu trösten sowie ausrastende Kollegen zu akzeptieren, sondern auf die Gefühle eines jeden einzelnen Mitarbeiter einzugehen und dabei seine eigenen Gefühle gezielt einzusetzen, dann könnten viele Ziele leichter und schneller erreicht werden. Das Umdenken, mit Emotionen zu lenken, erfordert eine Anpassung in der gesamten Gesellschaft, aber es ist der wichtigste Schritt, um den Emotionen einen Stellenwert in der Gesellschaft zu vermitteln. Das Trainieren der Emotionalen Intelligenz und Sensibilisierung der Fähigkeiten dieser, sollte in unserer Gesellschaft nicht erst im Berufsleben beginnen, sondern bereits in der Schule sowie im Studium. In der heutigen Zeit, angefangen in der Schullaufbahn wird vor allem der Fokus auf die kognitiven Fähigkeiten, bspw. Pisa-Tests, gelegt.[53]. Es ist klar, dass die zukünftige Gesellschaft nicht so aussehen darf.

---

[50] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München, S. 206ff.
[51] Vgl. Breuer, J. P., & Frot , P. (2012). Das emotionale Unternehmen (2. Aufl.), Springer Gabler, Wiesbaden
[52] Vgl. Vgl. Blochberger, M. (2012). Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken, Berlin : Cornelsen Verlag , S. 10
[53] Vgl. Pisa – Internationale Schulleistungsstudie der OECD, aufgerufen am 06.09.2015 http://www.oecd.org/berlin/themen/pisa-internationaleschulleistungsstudiederoecd.htm

3 Der Bildungs- und Entwicklungsprozess in einem Team

Nicht nur unser gesamtes Leben, sondern auch der Mensch selbst, seine Ansichten und Denkweisen befinden sich in ständiger Veränderung. Aber nicht nur das Leben um uns herum verändert sich, sondern auch der berufliche Alltag ist im stetigen Wandel. Die Unternehmen und ihre Organisationen unterliegen immer wieder neuen Prozessanpassungen sowie Umstrukturieren, welche gezwungenermaßen wegen der Konkurrenz oder aufgrund von politischen, regulatorischen oder konzernbedingen Maßnahmen notwendig sind. Es liegt in der Natur des Lebens, dass Neuentwicklungen angestrebt werden. Bemerkenswert ist jedoch, dass diese Veränderungen schnelllebiger, zahlreicher und schonungsloser verlaufen.[54] Aufgrund der hohen Anzahl der Anpassungen sollen Unternehmen sich mit den Strukturen sowie ihren Mitarbeitern, welche für ein Unternehmen, vor allem im Dienstleistungssektor, als das wertvollste Kapital gelten, auseinandersetzen. Doch nicht nur bei Veränderungen sind Unternehmen dazu verpflichtet, sich mit ihren Strukturen sowie mit dem Personal zu beschäftigen, sondern um den Geschäftserfolg nach vorne zu treiben. Nicht nur die Mitarbeiter gelten als das wertvollste Kapital im Unternehmen, sondern auch das gesamte Kapital, das in Menschen investiert ist, das sog. Humankapital. Die Bezeichnung „Humankapital“ hatte sehr lange eine negative Assoziation und wurde erst zu Beginn der 90er Jahren in ihrer Bedeutung verändert. Das Humankapital zählt zu den immateriellen Vermögenswerten, den sog. "Intangible Assets" eines Unternehmens und bezeichnet das gebundene Wissen oder die gebundenen Fähigkeiten an Personen.[55] Es geht darum, herauszufinden, wie sich immaterielle Vermögenswerte wie Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen in Zahlen ausdrücken lassen. Wie können effiziente Teams aussehen? Wie funktionieren die Gruppen überhaupt? Wie entwickelt sich eine Gruppendynamik? Im nächsten Schritt werden die beiden Rahmenbedingungen näher dargestellt.

[54] Vgl. Doppler, K.; Fuhrmann, H. (2002): „Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen“, Campus Verlag; Auflage: 1, Frankfurt am Main, S. 11.
[55] Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler;
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/humankapital.html ; 2015

3.1 Gruppenvertrag

Es müssen nicht nur Veränderungen sein, es sind oft Kleinigkeiten, wie zum Beispiel die Nichteinhaltung von Prozessen oder Herausstechen von einzelnen wenigen Teammitgliedern, mangelnde Kooperation oder zu wenig Lob oder Anerkennung führen zur Demotivation am Arbeitsplatz. Teamzusammenhalt und gutes Arbeitsklima gelten hingegen als Motivationsquelle schlechthin. Ausgewogene und kooperierende Arbeitsgruppen sorgen sowohl in Krisenzeiten als auch in Hochleistungsphasen für erstaunliche Leistungen. Damit ein Team arbeitsfähig wird, muss sich der Gruppenzielpool ordnen und organisieren, bestenfalls einen Gruppenvertrag entwickeln.[56] Der Gruppenvertrag gilt als festes Regelwerk, welche vom Team beherzigt werden. Um die Vielfalt der Ziele im Gruppenpool zu erkennen, die Wechselwirkungen der Ziele zu analysieren und die Prioritäten der einzelnen Ziele hervorzuheben, benötigt ein komplexes Zielpool-System eine Struktur. Das können definierte Regeln, Gesetze, Verhaltensvorschriften sowie interne Richtlinien – in Großkonzernen als Policies bekannt, sein. In manchen Unternehmen werden diese Regelwerke Verhaltenskodex, in der englischen Sprache „Code of conduct“ genannt.[57] Ein Verhaltenskodex stellt keine vorgeschriebene und fixe Regelung für eine Zielgruppe dar und die Einhaltung an die Vorschriften dient eher einer vorbildhaften „Selbstverpflichtung“ der Mitglieder einer Gemeinschaft, um sich angemessen in dieser Gruppe zu verhalten. Da eine Gruppe keine bloße Ansammlung von Menschen in einem Unternehmen ist, sondern eine Einheit, muss diese geregelt, definiert und strukturiert werden. Jede Gruppe ist individuell und bringt eigene Verhaltensformen, Ideen, Motive und auch die bereits beschriebenen Zielvorstellungen mit. Aus diesem Grund hat jede Gruppe einen Gruppenvertrag, welcher als Individueller Verhaltenskodex dieser Gruppe definiert werden kann. Im Arbeitsalltag kennen sicherlich nur wenige Kollegen die Bezeichnung „Gruppenvertrag“ und trotzdem spüren viele Mitglieder eines Teams, dass ein bestimmtes Verhalten in einem Team herrscht.[58] Es sind selten schriftliche Regeln fixiert, da diese sich auch schwer schriftlich fixieren lassen und nichtdestotrotz versucht die Mehrheit nach einem bestimmten Verhalten der Gruppe zu agieren. Dieses vorgelebte Verhalten verspüren oft neue Mitglieder, welche in eine geschlossene Gemeinschaft als neuer Kollege, Partner oder Mitarbeiter eintreten.

[56] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 35ff.
[57] Vgl. Prof. Dr. Nick Lin-Hi, Gabler Wirtschaftslexikon (2015): http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/code-of-conduct.html; aufgerufen am 06.09.2015
[58] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 35ff.

Wenn Mitglieder einer Gruppe an einem gemeinsamen Strang ziehen, verspüren sie nach innen das Gefühl der Gemeinschaft und des Zusammenhaltes und nach außen die Stärke sowie Unzertrennlichkeit. Das vorgelebte Verhalten kann nur in Teams funktionieren, wo bereits die Vorgesetzten Emotionen in den Teams zulassen und die Gefühle unabhängig davon, ob positiv oder negativ, verstehen. Denn wenn die Führungskraft ihre Mitarbeiter versteht, werden die Verhaltensformen der Gruppe akzeptiert und sogar engagiert verfolgt werden.[59]

3.2 Chaotisches System

Ein Gruppenvertrag wird entweder auf irgendeine Art und Weise strukturiert oder kann aus sich selbst heraus organisiert werden. Verschiedene Organisationen und deren Gruppen haben ihr eigenes Konzept, um sich zu ordnen und entwickeln eine personalisierte Ordnungsform innerhalb der Gruppe. Eine der Rahmenbedingungen für einen Gruppenvertrag ist das sog. Chaos-System. Umgangssprachlich werden Synonyme, wie „Durcheinander“, „Unberechenbar“, „Nichtnachvollziehbar“, „Unvorhersehbar“ mit dem Begriff Chaos verbunden. Dagegen beinhaltet die Chaostheorie in der Fachliteratur die Phänomene, welche sich nicht oder nur schwer in Formeln darstellen lassen und das Zusammenwirken vieler Einflussfaktoren unmöglich machen.[60] Da die Chaostheorie ein komplexes System ist, wird diese im Rahmen der Thesis nicht näher betrachtet, aber soll zeigen, dass eine Betrachtung der Zusammenarbeit sowie der Gruppendynamik im Team sich nicht bloß auf einige wenige Einflussgrößen bezieht und somit nicht vollständig vorhersehbar ist. Es können Annahmen getroffen werden, dass bspw. ein Vorgesetzter die Ziele des Teams definiert, vorgibt und fest zuordnet. Somit kann eine Richtung im Team vorgegeben werden. Es bleibt trotzdem schwierig, eine Erkenntnis zu treffen, ob das Team sich anders verhalten bzw. strukturieren würde, da auch wenn Ziele der Gruppe (Unternehmensziele) bekannt sind, existieren noch die persönlichen Ziele, wessen Gewichtung unbekannt ist. Es heißt, wenn der Vorgesetzte geringste Abweichungen der Anfangsbedingungen (bspw. Umgang sowie Kommunikation im Team anpassen) vornimmt, verändert sich das gesamte Verhalten des Systems nach einer bestimmten Zeit – die Veränderung kann einen positiven oder negativen Charakter haben. Nach Goleman kann eine Veränderung (angenehme Stimmung, mehr Lob, Wertschätzung etc.) zur verbesserten Stimmung im Team führen und somit sich erfolgreich

[59] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 36ff.
[60] Vgl. Prof. Dr. Gustav A. Horn, Gabler Wirtschaftslexikon (2015): http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/chaos-theorie.html; aufgerufen am 21.08.2015

auf das Geschäftsergebnis auswirken.[61] Gemäß den theoretischen Erkenntnissen der Chaostheorie sind langfristig orientierte strategische Maßnahmen und Voraussagen sinnlos. Insbesondere ist eine Entwicklung des Teams sowie deren Ergebnisse weder eindeutig auf konkrete Ursachen zurückzuführen, noch durch unterschiedliche Handlungen zu beeinflussen. Somit ist auch die Größe eines Teams und seines Gruppenzielpools bei dieser Betrachtung irrelevant, denn schon geringe Änderungen können das Ergebnis beeinflussen und aus der gewünschten Orientierungsrichtung lenken. Golemans Erkenntnisse über die Ansteckung der Stimmungen können als „Momentaufnahmen“ (Momentzustände) angesehen werden, da diese in einem Team ständig durch verschiedene Einflussgrößen beeinflusst werden können. Zu diesen Einflussgrößen kann auch der Spagat einzelner Mitarbeiter zu ihrem familiären Leben sein, da die definierten Ziele der Gruppe womöglich in der Rangliste nach unten fallen. Hier wäre ein plötzlicher Kita Streik, welcher dazu führt, dass die Eltern ihre persönlichen Ziele stärker gewichten und zuhause bleiben, als ein Beispiel für eine mögliche Störung, die dazu führt, dass das Team sich neu ordnen muss.

3.3 Selbstorganisiertes System

Gruppen können sich auch selbst organisieren.[62] Die Regeln kann ein Team selbst entwickeln oder von außen vorgegeben bekommen. Bei spontanen Strukturbildungen innerhalb von Teams wird in der Literatur von Selbstorganisation gesprochen.[63] Diese Phänomene lassen sich besonders gut in chemischen, biologischen und physikalischen Systemen abbilden. Hierunter versteht man das Auftreten von räumlich und/oder zeitlich mehr oder weniger geordneten Strukturen, die nicht von außen vorgegeben werden, sondern sich als intrinsische Eigenschaft des jeweiligen Systems erweisen. Es gibt zahlreiche Beispiele für Formen und Arten von Selbstorganisation. In der Physik denkt man an Konvektionsmuster in Flüssigkeiten oder Gasen, oder an die Erzeugung kohärenter Laserstrahlung aus zunächst ungeordnet schwingenden Elektronen.[64] Im Team entwickelt sich der Prozess aus „Etwas“, was nicht vorhersehbar ist und im Nachhinein für alle Beteiligten völlig nachvollziehbar wird. Dieses Etwas ist jegliche Art von Störungen (Instabilität) eines Systems, welche die Grundlage für eine neue Selbstordnung des Systems bildet. Im übertragenen Sinne bedeutet

[61] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 36ff.
[62] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 38ff
[63] Vgl. Haken, H.; Schiepek, G. (2006): Synergetik in der Psychologie - Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen, Bern, S. 30
[64] Vgl. Das Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin in der Helmholtz-Gemeinschaft; https://www.mdc-berlin.de/11620479/de/research/core_facilities/math_modellierung_von_signalwegen/Projekte/projekt3

das, wenn bereits eine winzige Anpassung oder eine kleine Störung zu einem anderen Prozessverlauf führt, bedeutet dies, dass ein solcher Prozess auch auf längere Sicht nicht zu berechnen ist. Beachtet man die vorab erwähnten Annahmen, so hat der Vorgesetzte eines Teams nicht direkt einen Einfluss darauf, ob eine Störung entsteht oder nicht. Bemerke ich als Vorgesetzter jedoch, dass eine Störung entstanden ist, so gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Situation erneut in eine Richtung zu lenken. Aus diesem Grund ist es von großer Relevanz für eine Führungskraft, über die Ursachen von Störungen und über die Entstehung von diesen informiert zu sein, um entsprechend dagegen zu lenken, die Mitarbeiter bei Störungen (=Veränderungen jeglicher Art) zu motivieren. In einer solchen Situation benötigt ein Team einen Vorgesetzten mit viel Einfühlungsvermögen, erforderliche Empathie, um die Emotionen der Gruppe entschlüsseln zu können. Fehlen dem Vorgesetzten diese Grundlagen, erzeugt sein Charakter eine zusätzliche Dissonanz, aus welcher ein kollektiver Distress, also eine negative Art vom Stress (wirkt oft belastend) innerhalb der Gruppe entsteht.[65] Nach Selye werden zwei Arten von Stress unterschieden, der negative Stress (genannt auch Distress) sowie auch ein positiver Stress (genannt auch Eustress). Eustress gilt als positive und notwendige Aktivierung für den menschlichen Organismus, dagegen löst Distress negative Signale im Körper aus, wie zum Beispiel Überbelastungen oder Überforderungen.[66]

3.4 Die Phasen des Teambildungsprozesses nach dem Tuckman-Modell

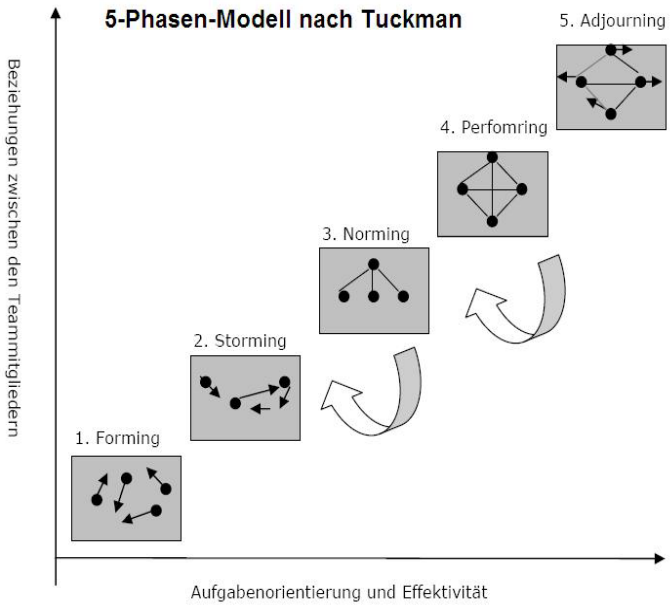
Teams befinden sich in ständiger Entwicklung, Umstrukturierung und Neuerfindung. Es sind individuelle Einheiten, welche sich von anderen Teams durch ihre Mitglieder, gemeinsame Ziele sowie Motive abgrenzen und keinesfalls in ihrer Zusammensetzung statisch bleiben.
Neben der Anzahl der Mitglieder, der Strukturierung, bei der es um die Aufgaben- und Rollenverteilung geht, der Verfolgung gemeinsamer Werte und Ziele, die ein Verhaltenskodex darstellen und der Dauer der Zusammenarbeit, gilt die Gruppendynamik sowie das -bewusstsein als wichtige Basis für eine kleine Gruppe, d.h. für ein Team. Grundsätzlich kann zur Bildung von Teams kommen, wenn die Personen eine vorgegebene Aufgabe nicht alleine lösen können oder mithilfe von der Arbeitsgruppe diese Tätigkeit besser gelöst werden kann.

[65] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 38
[66] Vgl. Wissen Lexion 2006, http://www.wissen.de/lexikon/stress ; aufgerufen am 08.07. 2015

Zusätzlich gilt eine Gruppe auch der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse.[67] In den folgenden Abschnitten werden die theoretischen Entwicklungsphasen eines Teams anhand des Modells von Tuckmann, erweitert von Jensen, dargestellt. Nach Tuckmann durchlaufen Teams bei ihrer Entwicklung wie in der Abbildung 2 dargestellt, die Phasen Forming, Stroming, Norming, Performing und Re-Forming.[68] Grundsätzlich startet der Teambildungsprozess immer dann von neuem, wenn sich die Teamzusammensetzung verändert. Das Phasen-Modell nach Tuckman gibt eine vereinfachende Darstellung, wie ein Team sich in der Theorie zusammenbilden kann. In der Praxis dagegen durchläuft die Bildung eines Teams einen automatischen Prozess, der keinesfalls einfach ist, sondern das Ergebnis intensiver Arbeit durch die Teammitglieder. Hier haben alle Mitglieder des Teams, der Vorgesetzte, die Aufgabe an sich und die Umwelt, Einflüsse auf die gemeinsame Zusammenarbeit. Manche Teams erreichen nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben. Andere scheitern bereits in der Formierungsphase. Dagegen verbrauchen andere ihre wertvolle Kraft in den Streit- und Vertragsphasen. Auch leistungsstarke und eingespielte Teams können in der Arbeitsphase nicht auf lange Sicht überleben. Wie in der Konjunktur, den Wachstums- und Entwicklungsphasen folgen daher natürliche Phasen der Stagnation, Degeneration und Auflösung, die oftmals rechtzeitige Erneuerungsprozesse auf der personellen als auch auf der Aufgabenseite erforderlich machen. Für Führungskräfte ist es daher wichtig, die beschriebenen Phänomene zu kennen und jeweils der Situation angemessen reagieren zu können. Nachstehend werden die fünf Phasen der Teambildung und Entwicklung kurz dargestellt sowie graphisch aufgezeigt.

[67] Vgl. Collins B. E.; Raven B. H. (1969): Group structure: Attraction, coalitions, communication, and power. In Lindzey G.; Aronson E. (Eds.): The handbook of social psychology, Reading, MA: Addision-Wesley, 2nd ed., Vol. 4, S. 102ff.
[68] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 68ff. (in Anlehnung an Tuckmann (1965): S. 384ff.; Tuckmann & Jensen (1977): S. 419ff.)

Abbildung 2: 5-Phasen-Modell nach Tuckmann



Quelle: Van Dick, West (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

Die Gründungsphase: Forming

Die Gründungsphase, auch Forming genannt, gilt als die Einstiegs- und Findungsphase, um miteinander in Kontakt zu treten. Ein neu zusammengesetztes Team wird wortwörtlich „geformt“. Diese Phase ist geprägt von Unsicherheit, Distanz, Ungewissheit und Orientierung[69] Diese Kennenlernphase ist geprägt durch anständiges Auftreten gegenüber dem Team und zeichnet sich durch Höflichkeit und vorsichtiges Handeln aus. Hier ist es besonders wichtig, dass die Führungskraft das Team führt ("managed").

Die Streitphase: Stroming

Die zweite Phase heißt Streitphase, welche unter Stroming bekannt ist, dient der Klärung von Zielkonflikten in der Gruppe.[70] Diese Konfliktphase ist durch Konflikte, Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, "Ich"-Orientierung geprägt. Die Führungskraft muss Ziele aufzeigen.

[69] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 82ff.
[70] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 110ff.

Die Vertragsphase: Norming

Die nächste Phase ist die Vertragsbildungsphase, welche als Norming bekannt ist. Diese Phase beginnt erst nach einer konstruktiv verlaufenden Stroming-Phase und dient dazu, die Vereinbarungen innerhalb der Gruppe zu treffen.[71] Es ist die sogenannte Regelphase, welche das Entwickeln von neuen Gruppenstandards und neuen Umgangsformen, Feedback und Austausch zwischen den Teammitgliedern, sowie eine "Wir"-Orientierung anstrebt. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die einzelnen Aufgaben und Personen zu beobachten.

Die Arbeitsphase - Performing

In der vorletzten Phase entsteht eine Klarheit für alle Mitglieder und die Betroffenen können gemeinsam kooperieren und „performen“, also arbeiten.[72] Die Arbeitsphase ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Die Führungskraft benötigt wenig Energie, da das Team sich größtenteils selbst steuert.

Die Auflösungsphase: Adjourning

Die letzte Phase ist die sog. Auflösungsphase (Adjourning), in welcher sich das gesamte Team auflöst, um sich neu zu orientieren.[73] Da diese Phase ausschließlich für die Gruppen relevant ist, welche längerfristig zusammenarbeiten und nach Abschluss eines Auftrages getrennte Wege gehen, findet diese bei der Bachelor-Thesis keiner weiteren Betrachtung.

3.5 Theoretische Größe eines Teams

Ein wichtiger Faktor bei Teams ist neben den Kompetenzen der einzelnen Personen auch die Anzahl der Mitglieder im Team. In einem einfachen Versuch, in welchem die Beteiligten Tauziehen sollten, hatte der französische Ingenieurs Maximilian Ringelmann vor knapp 100 Jahren den Zusammenhang zwischen der Leistung des Einzelnen in einem Team und der Größe des Teams gezeigt. Ringelmann beobachtete, dass acht Personen gemeinsam keine bessere Leistung beim Tauziehen brachten als eine Mannschaft aus vier Personen. Er bewies, dass die Zahl der Mitglieder einen bedeutenden Einfluss auf die Leistung hat, denn die

[71] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 140ff.
[72] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 164ff.
[73] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 178ff.

Leistung des Einzelnen war umso schwächer, je größer das Team war.[74] Diese Ergebnisse des Experimentes können auch auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens übertragen werden, denn je größer ein Team wird, desto weniger strengen sich die einzelnen Mitglieder an, weil sie sich weniger verantwortlich für den Erfolg fühlen. Auch weitere Studien berichten vom Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Individuen, der Aktivität des gesamten Teams und derer Größe. Je größer ein Team ist, desto mehr steigt auch der Anteil passiver Mitglieder und die gesamte Effektivität der Gruppe nimmt tendenziell ab.[75] In der Literatur gibt es verschiedene Meinungen über die ideale Teamgröße. In der heutigen Zeit besteht nach dem Wilfried Schley ein ideales Team aus fünf bis sieben Mitgliedern, welche anhand des gemeinsamen Verständnisses vom Ziel eine gemeinsame Leistung anstreben.[76]

3.6 Rollenverteilung

Aus der Perspektive eines Teams kann es somit sinnvoll sein, die Größe des Teams nicht nur über die Anzahl ihrer Mitglieder zu definieren, sondern nach dem Schwierigkeitsgrad und Diversität von Aufgaben sowie nach ihren Rollen anzustellen. Gemäß dem Rollenmodell von Dr. Meredith Belbin aus den siebziger Jahren, konnte in umfangreichen Experimenten verschiedene Teamrollen identifiziert werden.[77] In seinen Experimenten beschäftigte sich der Experte mit den Auswirkungen der Teamzusammensetzung und der verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung. Da jeder Mensch über verschiedene Stärken und Schwächen verfügt, können sich in den Teams verschiedene Rollen entwickeln. Unterschiedliche Charaktere, verschiedene Persönlichkeiten und Rollen sind für ein Team unverzichtbar, da diese nicht nur wegen ihrer Vielfalt größere Ideenbildung vorweisen, sondern auch gleichzeitig die Profitabilität im Unternehmen auf langfristige Sicht garantieren.[78] Nach Goleman dagegen sind die Gruppen nur dann klüger als die einzelnen Mitglieder, wenn sie die Qualitäten der Emotionalen Intelligenz aufweisen.

[74] Vgl. Dietrich von der Oelsnitz und Michael W. Busch (07.04.2008): Artikel aus der FAZ „Faulenzen in der Gruppe“, http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/management-faulenzen-in-der-gruppe-1545028.html; aufgerufen am 23.07. 2015
[75] Vgl. Schulenberg, W.; (1957): Ansatz und Wirksamkeit der Erwachsenenbildung, Stuttgart
[76] Vgl. Schley, W.; (1998): Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule, Innsbruck: Studien-Verlag, S. 111ff.
[77] Vgl. Belbin Report; http://www.belbin.com/content/page/5947/Team%20report.pdf; aufgerufen am 27. Juli 2015
[78] Vgl. Kruse, P. (2005): Next Practice: Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung, Offenbach: Gabal, S. 66 sowie S. 122.

Seiner Ansicht nach trägt jedes Mitglied der Gruppe zur Emotionalen Intelligenz der gesamten Gruppe bei, jedoch der Vorgesetzte oder wie Goleman diesen nennt, der „Anführer“, spielt die wichtigste Rolle.[79] In Gruppen und Teams finden immer auch Entwicklungs- bzw. Bildungsprozesse statt, welche definieren, wie sich die Mitglieder im Team zu verhalten haben. Aus diesen Verhaltensmustern können Normen abgeleitet werden, welche als Standards angesehen werden. Diese Normen können durch die einzelnen Teammitglieder hervorrufen werden, oder von außen in das Team hineingetragen werden. Somit werden diese Verhaltensnormen im Rahmen vom Agieren zwischen den einzelnen Mitarbeitern definiert und geben eine Richtungs- bzw. die Orientierungsmöglichkeit vor. Erst durch die Entwicklung von Verhaltensnormen ist das Miteinander innerhalb eines Teams erst möglich. Die Mitglieder passen sich dabei im Normalfall den im Gruppenprozess entstandenen Normen an. Des Weiteren bestehen in allen Teams unterschiedlichste Rollenzusammenstellungen. Um die verschiedenen Rollenverteilungen zu charakterisieren, gibt es zahlreiche theoretische Modelle. Beispielsweise wird in der Gruppendynamik angenommen, dass in jedem Arbeitsteam eine bestimmte Anzahl an Rollentypen vorhanden sein muss, damit das Team arbeitsfähig ist. Diese Rollentypen sind nicht unbedingt mit den Persönlichkeitstypen gleichzusetzten, da sie nicht an bestimmte Personen gebunden sind, sondern situationsbedingt auf die Mitglieder eines Arbeitsteams aufgeteilt werden können. Sobald Menschen miteinander agieren, beeinflussen sie sich gegenseitig und können so die Entstehung von Dynamiken innerhalb von Arbeitsteams und Organisationen bewirken. Diese Gruppendynamiken können, wenn es sich beispielsweise um Widerstand handelt, einen negativen Charakter für die Organisation haben. Auf der anderen Seite können diese auch für ein Unternehmen einen positiven Charakter in sich tragen, wenn alle Betroffenen sich gegenseitig ergänzen, motivieren und zur Höchstleistung treiben. Jedoch darf ein Team nicht unübersichtlich groß werden, da sich die Mitglieder auf andere berufen und ihre Leistung somit nicht voll entfaltet wird (siehe Kapitel 3.5). Auch eine falsche Besetzung eines Teams kann auf die Gemeinschaft störend wirken und für das Geschäftsergebnis des Unternehmens kostspielig auswirken.

[79] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 218ff.

4 Mitarbeitermotivation

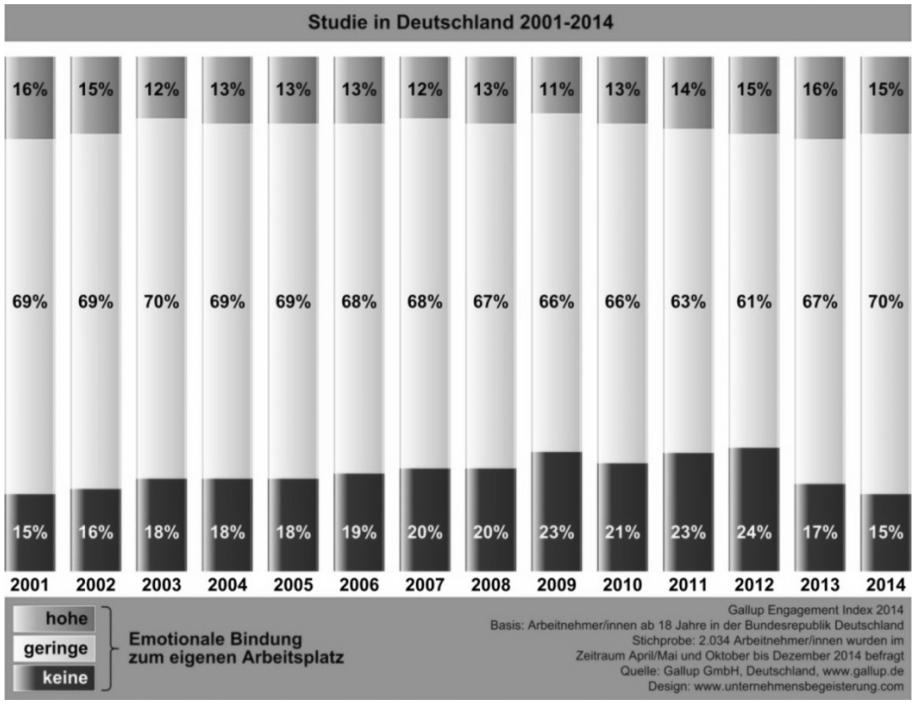
4.1 Motivation

Das Wort „Motivation“ hat sich in der Alltagssprache bereits etabliert und wurde von dem lateinischen Betriff „movere“ abgeleitet, was übersetzt bewegen und/oder antreiben heißt.[80] In der Literatur gibt es recht unterschiedliche Ansätze und Meinungen zur formalen und zu inhaltlichen Bestimmungen der Motivation, wie z. B.: „Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Ausdauer unseres Handelns.“[81] Wenn Motivation die Richtung des menschlichen Handels bestimmen soll, dann muss es eine gemeinsame Verbindung geben, was Menschen motiviert, wer Menschen motivieren kann und wie lange die Motivation anhält. Zusätzlich existieren viele Modelle, welche die Motivation eines Menschen beschreiben. Zu den bekanntesten gehört das Modell von Porter und Lawler. Porter und Lawler definieren die persönliche Anstrengung (Motivation), welche vom Wert der erwarteten Belohnung und von der Erfolgswahrscheinlichkeit der Handlung abhängt.
Je nach Fähigkeit und Rollenwahrnehmung führt die Anstrengung zu bestimmten Leistungen (Ergebnissen). Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters steigt immer dann, wenn äußere und innere Belohnungen hinzukommen. Diese Zufriedenheit treibt die Personen wiederum zu neuen Leistungen an. Unter bestimmten Voraussetzungen besteht eine Korrelation zwischen Leistung und Zufriedenheit. Durch bestimmte Faktoren werden sowohl die Leistung als auch Zufriedenheit gleichmäßig beeinflusst.[82] Die Realität zeigt jedoch ein gegenteiliges Ergebnis: denn laut der veröffentlichten Studie – Gallup Engagement Index 2014 von dem Beratungsunternehmen Gallup GmbH aus Berlin ist bei 15 Prozent der Beschäftigten in Deutschland eine fehlende emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber festzustellen.[83] In der Abbildung 3 werden die Ergebnisse der durchgeführten Befragung über die emotionale Bindung von deutschen Arbeitnehmern zu ihren eigenen Arbeitsplätzen in den Jahren 2001 bis 2014 dargestellt.

[80] Vgl. Odenbach, K. (1974): Lexikon der Schulpädagogik. Begriffe von A – Z., Braunschweig: Westermann, Motivation , S. 326
[81] Vgl. Comelli G., von Rosentiel L. (2003): Führung durch Motivation, 3. Auflage, München, S. 1
[82] Vgl. Locke E. A. (1976): The nature and causes of job satisfaction, Hand-book of industrial and organizational psychology. Chicago, S. 1297ff.
[83] Vgl. Gallup Studie (2014): Engagement Index Deutschland, die Ergebnisse der bekanntesten Studie zur Mitarbeiter, Zeitverlauf 2001-2014, aufgerufen am 10.08.2015
http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx

Es ist eine leichte Verbesserung im Jahr 2014 zu erkennen, aber keine grundlegende Wende zu sehen. 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland verspüren, auf das Jahr 2014 bezogen, nur eine geringe emotionale Bindung und damit nur eine eingeschränkte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber. Als Hauptverursacher dieses Trends benennt das Institut das Management: Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihre zentralen Bedürfnisse und Erwartungen von ihren direkten Vorgesetzten teilweise oder völlig ignoriert werden. Auch Aspekte wie fehlendes Feedback von den Vorgesetzten, weder Lob noch Anerkennung für gute Arbeit, keine Rückfragen nach der persönlichen Meinung der Mitarbeiter sowie mangelnde Interesse an der Person selbst führen dazu, dass aus motivierten Mitarbeitern „Verweigerer“ werden. Somit lässt sich die geringe emotionale Mitarbeiterbindung gemäß Gallup-Studie auf die Defizite der Personalführung zurückführen.[84]

Abbildung 3: Gallup Engagement Index



Quelle: Gallup Engagement Index 2014

Nach den Gallup-Studien liegt die Lösung für die kritische Einstellung vieler Mitarbeiter in deutschen Unternehmen in ganz unterschiedlichen und individuellen Ansätzen. Grundsätzlich aber vermissen die Mitarbeiter eine offene Kommunikation und ein ehrliches Interesse an ihren persönlichen Problemen.

[84] Vgl. visuelle Wiedergabemedien der Gallup Studien: „Was sind Ursachen für die geringe Mitarbeiterbindung in Deutschland?“ sowie „Was müssen Unternehmen tun, um die emotionale Mitarbeiterbindung zu erhöhen?“, http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx aufgerufen am 10.08.2015

Aber wird die Motivation der Mitarbeiter durch eine offenere Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und deren Vorgesetzten gesteigert oder sind es die Weiterbildungsangebote, die Anerkennung, das Lob, die Karrierechance oder auch das „Gehalt“, was die Menschen dazu anspornt, höhere Leistungen zu vollbringen. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die beiden Motivationsarten, die sog. extrinsische Motivation (von außen erzeugte Motivation wie bspw. Entlohnung) und auch intrinsische Motivation (von innen erzeugte Motivation wie bspw. Erfüllung im Job, Eigenmotivation wg. den persönlichen Wertevorstellungen, inneren Einstellung).[85]

4.1.1 Extrinsische Motivation

Das Modell der Emotionalen Intelligenz nach Goleman setzt sich sowohl aus persönlichen als auch aus sozialen Hauptkompetenzen zusammen, welche weitere Unterkompetenzen, oder besser bekannt als „sub- competencies“, beinhalten.[86] Die Motivation wird in seinem Modell als eine Unterkompetenz der persönlichen Hauptkompetenz definiert. Er geht davon aus, dass Menschen keine extrinsischen Anreize (bspw. Geld, Dienstwagen oder Diensthandy etc.) für ihre Belohnung benötigen, um ihre Ziele sowie Projekte zu verfolgen. In der Literatur wird die Begrifflichkeit der extrinsischen Motivation übereinstimmend dargelegt. Gemäß den Untersuchungen von Rudi F. Wagner, kann die Motivation nicht durch die Handlung selbst, sondern durch das erzielte Ergebnis ihrer Handlung aktiviert werden.[87] Typische praktische Situationen können in Teams beobachtet werden:

- Ein Mitarbeiter strengt sich sehr an, um eventuell befördert zu werden. Eine Beförderung beinhaltet neben dem Anerkennungscharakter von seinen Vorgesetzten sowie Kollegen unter anderem auch einen materiellen Charakter (eventuell höhere Prämien, Dienstwagen oder ein höheres monatliches Entgelt);
- Auf der anderen Seite liefert ein Mitarbeiter seine beste Leistung ab, um sich von anderen Arbeitskollegen positiv abzuheben und um immaterielle Werte (wie bspw. Wertschätzung, Lob, Anerkennung) zu erlangen.

[85] Vgl. Wagner R. F. (2009): Lernen und Motivation, In R. F. Wagner, A. Hinz, A. Rausch & B. Becker (Hrsg.), Modul Pädagogische Psychologie, Stuttgart: UTB, S. 51.
[86] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 65f.
[87] Vgl. Wagner R. F. (2009): Lernen und Motivation, In R. F. Wagner, A. Hinz, A. Rausch & B. Becker (Hrsg.), Modul Pädagogische Psychologie, Stuttgart: UTB, S. 23ff

An den Beispielen wird zudem deutlich, dass auch die Anreize bzw. Ergebnisse der Handlung unterschiedlicher Natur sein können. In der Literatur findet eine Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Anreizen statt, welche einen deutlichen Bezug auf die Untersuchungen von Staiger haben.[88] Extrinsisch motivierte Menschen handeln nur aufgrund von extern zugefügten Anreizen, unabhängig davon, ob es sich um materielle oder immaterielle Werte handelt. Demnach besteht die Gefahr, wenn die externen Anreize wegfallen, unter Umständen die Motivation sinken kann und die Handlung wird eventuell irgendwann komplett eingestellt. Somit sind unter anderem die Vorgesetzten gezwungen, ein stetiges Wachstum der Anreize für dauerhafte Handlungen zu entwickeln.
In diesem Zusammenhang erhalten auch die Erkenntnisse der Emotionalen Intelligenz nach Goleman eine bedeutende Rolle, denn sozial fähige Vorgesetze nehmen sich wesentlich mehr Zeit, um mit ihren Mitarbeitern in ständiger Interaktion zu stehen, Feedback zu geben, Kritik zu äußern und in manchen Situationen auch aktiv Lob zu verteilen.

4.1.2 Intrinsische Motivation

Eine intrinsische Motivation lässt sich nicht so exakt beschreiben, denn diese hängt von der inneren Einstellung eines Menschen ab. Diese innere Einstellung wird geprägt durch vorgelebte Werte in der Erziehung sowie durch das soziale Umfeld. Bei Freizeitsportlern wie z. B. Läufern, welche gelegentlich die Straßen und Wälder überqueren, wird die intrinsische Motivation durch eigenauferlegte Ziele bestätigt. Erst nach seiner Überwindung, die Turnschuhe zu schnüren, läuft der Läufer los, um seine Ziele (bspw. aus Gewichts- und/oder aus prophylaktischen Gesundheitsgründen) zu verfolgen. Hierzu gehört viel Überwindung, Überzeugungskraft, Wille sowie Eigendisziplin. Gemäß Heckhausen liegt intrinsische Motivation vor, wenn die angestrebten Handlungsziele inhaltlich bzw. thematisch mit der Handlung selbst übereinstimmen.[89] Es kann eine Weiterbildung, welche nebenberuflich durchgeführt wird, als eine Handlung angesehen werden, um anhand des erworbenen Wissens zukünftig bessere Leistungen zu erbringen. Auch Goleman betont, dass eine Motivation durch eigene Ziele, Energie, Engagement und Optimismus erreicht werden können.[90]

[88] Vgl. Staiger, M. (2004): Anreizsysteme im Wissensmanagement, S. 259ff. In B. Wyssusek (Hrsg.). Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis. Berlin: Erich Schmidt
[89] Vgl. Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln (4. Auflage), Heidelberg: Springer. S. 370
[90] Vgl. Goleman D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München S. 114ff.

4.2 Triebkräfte eines Teams

Das bereits beschriebene Beispiel einer Bahnhofshalle zeigt, dass Menschen innerhalb einer Gruppe verschiedene Ziele verfolgen: einerseits sind es die individuellen Ziele, anderseits sind es die wohldefinierten und bedachten Ziele des Unternehmens. Im Nachfolgenden werden die treibenden Motive sowie Ziele dargestellt und anhand von Beispielen aus dem Berufsleben verdeutlicht. Der ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Abraham Lincoln (1809-1865) sagte: „Wer im Leben kein Ziel hat, verläuft sich.“[91] An diesem Zitat ist etwas Wahres dran, da Menschen Ziele benötigen, um von diesen angetrieben, motiviert und angespornt zu werden. Doch was ist ein Ziel genau? Gemäß Duden gibt es mehrere Bedeutungen für den Begriff „Ziel“. Ein Ziel wird definiert als Punkt, Ort, bis zu dem jemand kommen will, den jemand erreichen will oder auch als etwas, worauf jemandes Handeln, Tun o. Ä. ganz bewusst gerichtet ist…, zu erreichen sucht“[92]. Das ist eine ziemlich abstrakte Definition, da ein Ziel nach dieser Auffassung einem Wunsch oder einem Traum gleichgestellt werden könnte. Ein Ziel ist jedoch etwas, von dem Menschen glauben, dass es zu verwirklichen ist. Das heißt, dass ein Ziel im Vergleich zum Wunsch oder Traum realisierbar sowie vorstellbar sein sollte. Die Menschen sind zwar Gewohnheitstiere, trotzdem streben sie nach neuen Herausforderungen und durch eigene Vorstellungen und innere Werte werden sie angetrieben, motiviert und werden an ihre Grenzen gezwungen. Selten wird nur ein individuelles Ziel verfolgt – es sind eher zwei, drei oder ganze Bündel von Zielen. In der Literatur wird ein Bündel von eigenen Zielen als persönlicher Zielpool definiert.[93] Diesen eigenen Zielpool bringt jedes Individuum in eine Gruppe ein. Die einzelnen Ziele können nach unterschiedlicher Art, nach ihrer Dringlichkeit sowie nach der persönlichen Bedeutsamkeit unterschieden werden. Je mehr persönliche Ziele die Mitglieder in die Gruppe einbringen, desto eher kann die Motivation und die Bindung innerhalb der Gruppe gesteigert werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Mitglieder einer Gruppe umso zufriedener sind, je mehr sie von den persönlichen Zielen innerhalb der Gruppe erreichen können. Auch von Motiven, den sogenannten Bewegungsgründen, werden Menschen angetrieben. Gemäß Heckhausen werden Motive als „Unterschiede zwischen

[91] Zitiert nach dem 16. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Abraham Lincoln, http://www.aphorismen.de/zitat/16137 , aufgerufen am 18.08.2015
[92] Vgl. Duden; Ziel, Bedeutungen, http://www.duden.de/rechtschreibung/Ziel ; Stand 7. April 2015
[93] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 33ff.

überdauernden individuellen Besonderheiten, die sich in einer bestimmten Grundsituation im Laufe der Entwicklungszeit herausgebildet haben“, verstanden.[94]

4.2.1 Die Ziele der Gruppe

Neben den persönlichen Zielpools existiert innerhalb einer Gemeinschaft ein Zielpool der Gruppe. Dieser ist wesentlich größer als der persönliche Zielpool eines Individuums und seine Größe hängt von Anzahl der Mitglieder im Team und auch von deren Zielvorstellungen ab. Des Weiteren können die einzelnen persönlichen Ziele sehr unterschiedlich sein und sich widersprechen. Sie können sich aber auch gegenseitig unterstützen oder Gemeinsamkeiten aufzeigen. Alle Ziele der Gruppenmitglieder bilden zusammen ein System, „d. h. sie sind miteinander verbunden, wirken aufeinander ein und lassen so im Verlauf des Miteinandertuns ein einzigartiges, unverwechselbares Beziehungsgeflecht entstehen.“[95] Ähnlich wie ein Unternehmen, welches keineswegs nur ein einziges Ziel zu erreichen versucht, bemüht sich eine Gruppe vielmehr, eine Fülle verschiedener Ziele gleichzeitig zu bewältigen. Jedoch bestehen zwischen allen Zielen Beziehungen unterschiedlicher Natur. Es gibt verschiedene Formen der Zielbeziehungen, wie bspw. in vertikaler und aber auch in horizontaler Zielbeziehungsform. So existieren

- Komplementäre Zielbeziehungen: Die Erfüllung eines Zieles hat positive Auswirkungen auf die Erfüllung eines anderen Zieles.
- Konfliktbehaftete Zielbeziehungen: Die Erfüllung des einen Zieles führt zu einer nachhaltigen Störung bei der Verfolgung eines anderen Zieles und könnte seine Erfüllung sogar ganz verhindern.
- Indifferente Zielbeziehungen: Die Erfüllung eines Zieles hat keinerlei Auswirkungen auf die Erreichung eines anderen Zieles.[96]

Um die Zielbeziehungen auf die Praxis zu übertragen, kann eine komplementäre Zielbeziehung am Beispiel der Mitarbeiterförderung deutlich gemacht werden. Denn in einem beziehungsorientierten Unternehmen ist der eigene Erfolg des einzelnen Mitarbeiters eng mit den gemeinsamen Zielen des Unternehmens verbunden, die es zu respektieren und zu fördern gilt. Somit kann das persönliche Ziel des Mitarbeiters hervorragende Aspekte auf die Zusammenarbeit sowie Erfüllung der Ziele vom Team haben.

[94] Vgl. Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln (4. Auflage), Heidelberg: Springer. S. 31
[95] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 33ff.
[96] Vgl. Hutzschenreuter T. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Gabler Verlag, 3. Auflage, S. 51ff.

Jedoch nicht alle Ziele im Gruppenzielpool sind miteinander vereinbar und es kann zu vollkommen normalen menschlichen Meinungsverschiedenheiten, Ärgernissen und sogar kleineren bis größeren Konflikten zwischen den Teammitgliedern kommen. Beharrt ein Mitarbeiter auf seinem persönlichen Ziel und versucht sein individuelles Zielvorhaben hinsichtlich seiner Dringlichkeitsrangfolge zuerst zu erreichen, vernachlässigt er die Erfüllung der Ziele der Gruppe. In Arbeitskreisen merken die Betroffen diese ständige konfliktbehaftete Zielbeziehung und reagieren oft mit einer Kündigung, einem Arbeitsplatzwechsel oder anderen möglichen Initiativen, die Gruppe bzw. das Team zu verlassen. Wenn ein Teammitglied seine Gruppe verlässt, fällt zunächst sein persönlicher Zielpool aus dem gesamten Bündel der Ziele aus. Oft kommen bei diesen Veränderungen neue Mitglieder und bringen ihre eigenen Ziele mit. Andere Kollegen dagegen verändern oder passen ihre Ziele an.[97] Bei den indifferenten Zielen handelt es sich um neutrale Ziele, das heißt, dass die Erreichung des einen Ziels, bspw. Joggen in der Mittagspause als persönliches Ziel für mögliche Gewichtsreduktion oder Stressabbau ist völlig unabhängig von der Erreichung des anderen Ziels, bspw. Erhöhung der eigenen Arbeitsleistung für die effektive Erzielung von den Gruppenzielen. Die unterschiedlichen Zielbeziehungen vergleicht Stahl mit einem Aquarium, in welchem Fische schwimmen. Diese schwimmenden Fische sollen die verschiedenen Ziele, wie unten bildlich dargestellt, verdeutlichen und somit ein Gruppenzielpool als ein komplexes sowie dynamisches System entstehen lassen.[98]

Abbildung 4: Zielpool der Gruppe

Quelle: Stahl (2002). Dynamik in Gruppen. Weinheim: Psychologie Verlags Union

[97] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 31ff.
[98] Vgl. Stahl E. (2012): Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, S. 33.

4.3 Motivation und Führung

Bei der Beobachtung von Arbeitsgruppen zeigte sich, dass die Vorgesetzten die Emotionen auf verschiedene Weise beeinflussen. Im Normalfall sind die Leiter diejenigen, die als Erste zu einem Thema sich äußern, Hinweise vermitteln sowie Aufgaben auf die Mitglieder verteilen. Da dieser die Gruppe steuert, fallen seine Aussagen und die Ansichten besonders ins Gewicht. Nicht nur verbale Reaktionen oder Äußerungen von den Vorgesetzten können eine Richtung oder Auslegung auf eine Situation gegenüber der Gruppe hervorrufen, sondern auch seine Mimik sowie Gestik. Nach Goleman betrachten die Mitglieder einer Gruppe die emotionale Reaktion ihres Leiters somit als ausschlaggebend und orientieren ihre eigenen Reaktionen danach. Geht man den Annahmen nach, so kann der Anführer also den emotionalen Standard definieren und spielt eine bedeutende Rolle bei der Motivation des Teams, bei der Zufriedenheit des Teams sowie der Entwicklung.[99] Emotional intelligente Vorgesetzte vermitteln eine Anziehungskraft und es bereitet Freude, mit ihnen gemeinsam zu arbeiten. Sollte jedoch dem Vorgesetzten bei seiner Persönlichkeit oder seinem Auftreten an Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen fehlen, so verliert dieser seinen Respekt und die Mitglieder versuchen einen emotionalen Ersatz innerhalb des Teams zu finden, um Vertrauen zu schenken. Basierend auf den Grundlagen hat der Teamleiter wesentlich mehr als alle anderen Mitglieder die Normen, Verhaltensmuster zu etablieren, Harmonie und Zusammenarbeit zu maximieren. Der amerikanische Automobilmanager, Perot Ross zitiert das Szenario wie folgt: „Menschen können nicht gemanagt werden. Unternehmen kann man managen, Menschen muss man führen“.[100] In diesem Zusammenhang bedeutet das Führen nichts anderes als sich auf Menschen konzentrieren, sie motivieren, Spielregeln vereinbaren, Beziehungsnetze fördern, verstehen, sich in den anderen Kollegen hineinversetzen, ein Klima des Vertrauens schaffen, die Mitarbeiter inspirieren, Gruppendynamik anstreben, überzeugen etc. In diesem Rahmen gewinnt auch die Wichtigkeit der Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz bei der Führung in der heutigen Berufswelt.

[99] Vgl. Goleman D. (2005): Emotionale Führung, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 27, in Anlehnung an Pascasolido A.T. (2000): Emotional Intensity in Groups (Ph. D. diss., Department of Organizational Behaviour, Case Western Reverse University)
[100] Zitiert nach www.zitate.de ; aufgerufen am 08.08.2015

5 Empirische Untersuchung

5.1 Ziele der Untersuchung und Darstellung der Hypothesen

5.1.1 Allgemeiner Aufbau und Ziele der Untersuchung

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, trägt die Art und Weise, wie wir als Menschen in einem Team miteinander umgehen, nicht nur zur verbesserten Kommunikation, sondern maßgeblich zur höheren Zielerreichung im Unternehmen bei. Zahlreiche Autoren verschiedener Fachrichtungen postulieren über Jahrzehnte den Einfluss der Intelligenz sowie der Emotionalen Intelligenz auf die Motivation der Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit sowie damit verbesserte Leistungen. Das Ziel dieser empirischen Untersuchung ist es, herauszufinden, in welchem Rahmen Emotionale Intelligenz als Schlüsselkompetenz für das Erfolgskonzept von Unternehmen sich eignet und welche Rolle der Vorgesetzte im Team bzw. die Führungskraft bei der Motivation der Mitarbeiter hat. Es sollen die Fragen auf unterschiedlichen Blöcken (Allgemeine Fragen, Team, Zufriedenheit, Motivation, Führungskraft, Führungsstil und offene Fragen etc.) beantwortet werden, welchen Einfluss Emotionale Intelligenz im Vergleich auf die Fachkompetenz im Rahmen einer Teamzusammensetzung und Teamweiterentwicklung hat. Die Publikation Golemans gilt in Bezug auf die Emotionale Intelligenz als maßgeblich und es gilt, herauszufinden, ob sich dieser Einfluss positiv auf das Teaming auswirkt. Weiterhin soll aufgezeigt werden, ob die Merkmale wie Geschlecht, Alter, Bildung und derzeitige Berufsausübung sich positiv oder negativ mit dem Thema auseinandersetzen und welche Rolle die unterschiedlichen Faktoren im Rahmen der Führung innerhalb des Teams haben. Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, wurde eine Befragung anhand eines Fragebogens durchgeführt.[101]

5.1.2 Auswahl der Untersuchungsmethodik

Nach Ausarbeitung der Hypothesen, die der Operationalisierung der Untersuchung dienen, muss darauf aufbauend entschieden werden, wie eine Untersuchung durchgeführt werden sollte, um am effektivsten Daten zu gewinnen. Die Grundgesamtheit aller infrage kommenden Personen, also Kollegen, leitenden Angestellten oder potenziellen Mitarbeitern wie bspw. Studenten, ist zu groß, sodass eine Teilerhebung, also eine Stichprobe, sinnvoll ist.[102] Aufgrund der Tatsache, dass kein Kreis von Befragten besteht, die z. B. in

[101] Vgl. Porst, R. (2008): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
[102] Vgl. www.duden.de ;aufgerufen am 24.07.2015

unterschiedlichen Unternehmen mit verschiedenen Karriereprofilen arbeiten und auch kein persönlicher Kontakt zu den meisten Befragten besteht, können weder Interviews durchgeführt noch Fragebögen per Post verschickt werden. Da das Datenmaterial speziell für die geplante Untersuchung erhoben wird, handelt es sich in diesem Fall um eine Primärerhebung.[103] Als Datengrundlage dieser Arbeit dienen daher die standardisierten Antworten eines Online-Fragebogens. Da der Fragebogen Aussagen über die Aspekte der Zusammensetzung eines Teams sowie den Umgang im eigenen Team, die Antworten zur der vorgelebten Führungsstile sowie die Vorstellung einer Führungskraft beinhaltet, ist hier ein anonymer Fragebogen mit Auswahlfragen, offenen Fragen sowie überwiegend geschlossenen Fragen gewählt worden. Hierdurch wird die beste Variante der Datengewinnung gewährleistet. Der Fragebogen ist in deutscher Sprache erstellt worden, um auch ausschließlich nur deutschsprachige Personen zu erreichen.

5.1.3 Auswahl der Befragungsteilnehmer

Mittels ausgewählter Verteilung an die Arbeitskollegen verschiedener Positionen sowie Altersstufen und der Verbreitung des Links zum Fragebogen über die beruflichen Netzwerke, wie Linkedin sowie XING wurde eine große Anzahl an Befragungsteilnehmern erreicht. Über die beiden beruflichen Netzwerke wurde gebeten, den Link zur Umfrage zu teilen. Ein weiterer Weg, Befragungsteilnehmer zu gewinnen, ging über gezielte Verteilung des Links zum Fragebogen per E-mail an Freunde, Verwandte und Bekannte des Verfassers.

Diese letztere Gruppe repräsentiert eher eine jüngere Personengruppe mit einem durchschnittlichen Alter von 25 Jahren und älter, meistens Studenten, welche ausschließlich aus ihren kurzen Arbeitserfahrungen, Nebentätigkeiten, theoretischen Erkenntnissen und aus ihrer Vorstellungskraft die Fragen beantworten können. Für die gesamte Untersuchung ergibt sich somit eine gute Mischung der Gruppen nach ihrem Alter sowie dem sozialen Status in der Gesellschaft. Zusätzlich wurde der Fragebogen auf der offiziellen Webseite der European Institute for Knowledge and Value-Management A.s.b.l. veröffentlicht.[104] Das EIKV, das Europäische Institut für Wissens- und Werte-Management A.s.b.l., ist ein von international ausgewiesenen Experten aus Hochschule und Praxis gegründetes interdisziplinäres Forschungs-, Weiterbildungs- und Beratungs-Institut luxemburgischen Rechts mit Sitz in Luxemburg.

[103] Vgl. http://www.wirtschaftslexikon24.com/ ; aufgerufen am 12.08.2015
[104] Vgl. http://www.eikv.org/projekte/2015_hank.html ; aufgerufen am 22.07.2015

5.2 Untersuchungsdesign

5.2.1 Aufbau des Anschreibens

Gleich zu Beginn des Anschreibens bspw. für die Vorbereitung der Emails, welche an die Befragungsteilnehmer gezielt versendet bzw. auf den beruflichen Netzwerken verteilt wurden, wird eine kurze Beschreibung über den Hintergrund der Untersuchung abgegeben, um mehr Klarheit über Ziel und Absicht der Befragung beim Leser zu schaffen. Gleichzeitig wird das Thema so neutral wie möglich beschrieben, sodass der Teilnehmer nicht schon im Voraus beeinflusst wird. Die Neutralität zeigt sich auch in der gestellten Kernfrage, welche die Teilnehmer wiederholt auf die Thematik hinweist. Die Dauer der Befragung wird mit 10 - 15 Minuten angegeben. Dies entspricht der minimalen und maximalen Dauer von drei Testpersonen, die im Vorfeld den Fragebogen aus diesem Grund beantwortet haben. Zusätzlich wird eine Frist bis zum 1. Juni 2015 vorgegeben, damit die Teilnehmer ohne Stress oder um nicht unter Zeitdruck zu gelangen, selbst ihre beste Zeit für die eventuelle Beantwortung einplanen können Des Weiteren wird der Teilnehmer darauf hingewiesen, dass es sich bei der Umfrage um eine anonyme Untersuchung handelt. So soll das Vertrauen der Teilnehmer gestärkt werden. Mit dem abschließenden Dank für die Unterstützung soll noch einmal herausgestellt werden, wie wichtig jeder einzelne Teilnehmer ist.

5.2.2 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen ist systematisch entlang der vordefinierten Bereiche aufgebaut. Diese beinhalten Fragen zur Emotionalen Intelligenz, zum Team, zur Führungskraft sowie zum Führungsstil. Aus den einzelnen Frageblöcken werden folgende Hypothesen abgebildet:

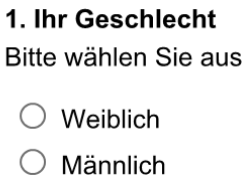
- Menschen mit überdurchschnittlicher sozialer Kompetenz sowie Emotionaler Intelligenz können ein Team besser motivieren, mitreißen oder sogar führen → Hypothese 1 (H1)
- Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, die mit ihren eigenen Emotionen, Stimmungen, Gefühlen gut umgehen können, setzen auch ihre Gefühle ein, um fremde Gefühle zu verstehen. → Hypothese 2 (H2)
- Vorgesetzte können ihre Mitarbeiter mit Emotionen besser lenken → Hypothese 3 (H3)

Es soll sich aus Sicht der Befragten eine möglichst logische und vollständige Abfolge von zu bearbeitenden Themen ergeben, die darüber hinaus zunehmend ins Detail gehen. Die ersten beiden Seiten mit insgesamt elf Fragen bearbeiten erst einmal alle wichtigen grundlegenden Merkmalsträger wie das Alter, das Geschlecht, den Bildungsstand und Fragen zu bestehenden beruflichen Erfahrungen und Grundfragen zur Teamzusammenstellung.

5.2.3 Konzertierung der Antworten auf die Fragen

Der Fragebogen enthält insgesamt drei verschiedene Antwortmöglichkeiten für die Befragten. Zum einen die Antworten, die anhand einer Nominalskala abgefragt werden. Diese Fragen dienen der Einteilung in verschiedene Kategorien wie „männlich“ oder „weiblich“. Darüber hinaus lassen sich Aussagen über Häufigkeiten machen. Eine Nominalskala zeigt die Verschiedenheit der Ausprägungen eines Merkmals, dabei gibt es keine natürliche Rangordnung.[105]

Abbildung 5: Antwortmöglichkeiten einer Nominalskala



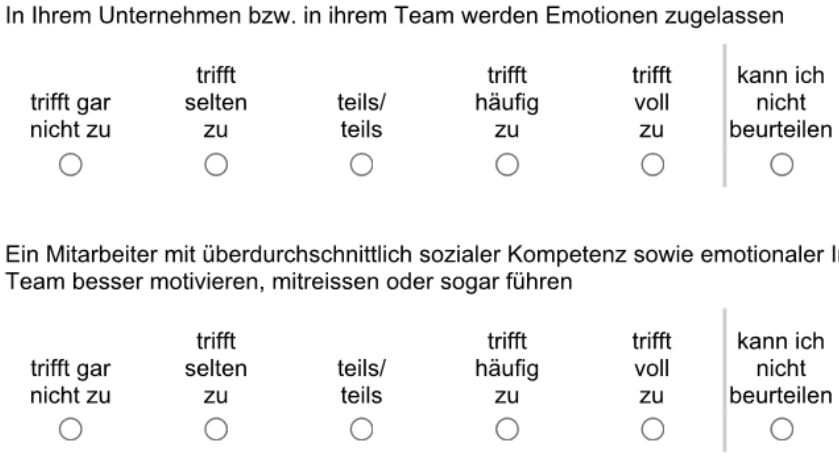
Quelle: Eigene Darstellung

Eine weitere Variante ist die Antwortmöglichkeit in Form einer Ordinalskala, mit deren Hilfe die Befragten ihre ablehnende oder zustimmende Einstellung zu den Fragen oder Aussagen anhand einer Benotung von „1“ bis „5“ abgeben sollen. Bei der Ordinalskala sind die Merkmalsausprägungen, in diesem Fall 1 bis 5, mit einer sinnvollen Ordnungsstruktur von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“ erstellt worden.[106] Für eine Ordinalskala kann kein Durchschnittswert errechnet werden. In der Befragung wird bspw. der Umgang mit eigenen Emotionen und Gefühlen in Bezug auf verschiedene Bereiche erfasst. Dabei müssen die Befragten angeben, ob diese (1) trifft gar nicht zu, (2) trifft selten zu, (3)teils/teils, (4) trifft häufig zu oder (5) trifft voll zu.

[105] Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nominalskala.html ; aufgerufen am 07.07.2015
[106] Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ordinalskala.html ; aufgerufen am 07.07.2015

Aus dem Ergebnis lässt sich errechnen, ob Menschen z. B. mit den Emotionen in der Gesellschaft offen umgehen oder ob Vorgesetze besser mit Emotionen lenken können. Nicht berechnen lässt sich aber, wie viel größer die Zuneigung zu den einzelnen Antworten ist.

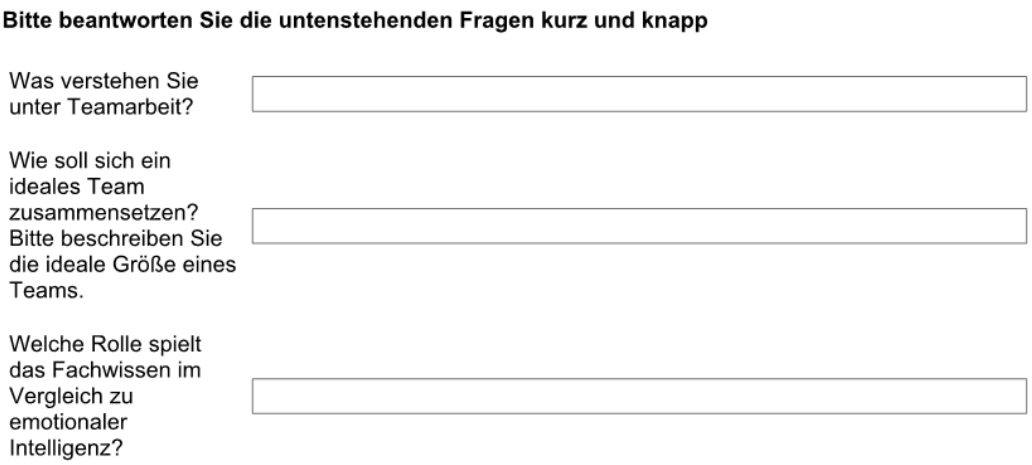
Abbildung 6: Ordinalskala



Quelle: Eigene Darstellung

Um qualitative Antworten zu erhalten, wurden die Teilnehmer zusätzlich dazu aufgefordert, ihre Antworten zu den offenen Fragen kurz und knapp zu beantworten. Die Anzahl der Zeichen wurde explizit nicht beschränkt, damit die Teilnehmer selbst entscheiden können, wie sie kurz und knapp definieren.

Abbildung 7: Offene Fragen



Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Durchführung der Untersuchung

5.3.1 Untersuchungszeitraum

Der Fragebogen wurde am Mittwoch, den 29. April 2015 versendet, hatte eine beschränkte Laufzeit von knapp vier Wochen und endete am Sonntag, den 31. Mai 2015. Der Fragebogen wurde einerseits über Linkedin sowie XING auf dem Seitenprofil des Verfassers veröffentlicht, auf welche Freunde, Kollegen sowie Bekannte der Freunde und auch öffentliche Personen Zugriff hatten. Die Teilnehmer hatten somit die Möglichkeit, per Handy oder Tablet-PC über die Apps oder auch über traditionellen Web-Auftritt auf den Link zuzugreifen.[107] Dies ermöglicht den potenziellen Teilnehmern auf der Arbeit, in der Freizeit oder im Urlaub bequem von überall den Link zu erreichen. Zudem kann der komplette Fragebogen auch auf einem Smartphone beantwortet werden: dies spart Zeit und erhöht die Teilnahmebereitschaft. Andererseits werden Bekannte, Freunde, Familie und Arbeitskollegen per Mail über den Fragebogen informiert und zur Teilnahme freundlich aufgefordert.

5.3.2 Auswahl der Untersuchungsmethodik

Das Softwarepaket SoSci Survey unterstützte bei der Durchführung der Onlinebefragung: Mithilfe der Software können die erhobenen Daten jederzeit sowohl angesehen als auch heruntergeladen werden (SPSS, GNU R, Excel)[108]. Durch ein komfortables Bedienkonzept erlaubte dieses Softwarepaket zugleich höchste Flexibilität bei der Gestaltung des Fragebogens als auch eine qualitative Grundlage für das Erheben der Daten. Nachdem die Daten als Excel-Format heruntergeladen wurden, konnte die Auswertung beginnen. Die Auswertung der gesamten Daten wurde in Excel vorgenommen. Das heruntergeladene Excel wurde in ein leserliches und verständliches Format sowie Layout gebracht und im Anschluss in verschiedenen Laschen aufgeteilt, wie z. B. offene Fragen wurden alle in einer Lasche hinterlegt. Die restlichen Fragen in einer anderen Lasche im Excel. Hierzu wurden die Daten nach verschiedenen Kriterien gefiltert und anhand von Diagrammen (Balkendiagramm, Säulendiagramm, Tortendiagramm) ausgewertet und analysiert.

[107] Vgl. https://www.soscisurvey.de/Emotionale_Intelligenz_2015/ (Offizieller Hyperlink zum Fragebogen)
[108] Vgl. https://www.soscisurvey.de/

6 Interpretation der empirischen Untersuchung

6.1 Rücklauf-Statistik

Innerhalb der Laufzeit des Fragebogens von vier Wochen beantworteten 216 Personen den Fragebogen, davon 142 Personen haben die Fragen komplett befüllt. Die restlichen 74 Teilnehmer haben zwar mehr als 50 % ausgefüllt, jedoch nicht vollständig abgeschlossen. Nur vollständige Fragebögen fließen in die Untersuchung ein. Die Rücklauf-Statistik wurde nach jedem Klick aktualisiert und die Fragebögen automatisch in „komplett beendete“ Interviews, in „nicht vollständig abgeschlossene“ Interviews als auch in „angeklickt“, jedoch nicht befüllte Interviews, gespeichert.

Abbildung 8: Rücklauf-Statistik

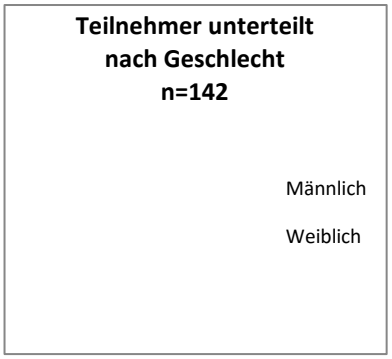
Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Demographisch

Unterteilung nach Geschlecht

Innerhalb der Laufzeit des Fragebogens von vier Wochen beantworteten 142 Personen den Fragebogen komplett. Die insgesamt 142 Personen unterteilen sich in 81 weibliche und 61 männliche Teilnehmer.

Abbildung 9: Geschlecht der Befragten

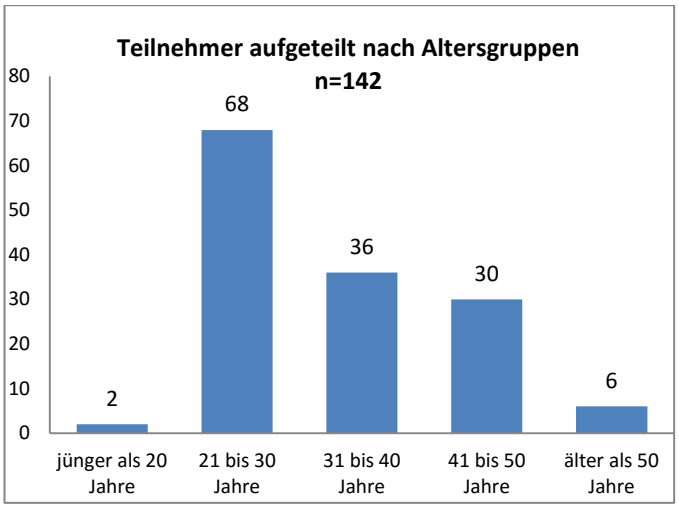


Quelle: Eigene Darstellung

Unterteilung nach Altersgruppen

Um die 142 teilnehmenden Personen nach ihrem Alter zu unterteilen, werden fünf verschiedene Altersgruppen gebildet. Die erste Gruppe beinhaltet alle Teilnehmer jünger als 20 Jahre. Bei dieser Gruppe wird angenommen, dass diese Personen noch zur Schule gehen, in einer Ausbildung sind oder sich mitten im Studium befinden. Es wird davon ausgegangen, dass sie in der Regel kaum oder nur wenige berufliche Erfahrungen gemacht haben. In dieser Gruppe beantworteten 2 Personen den Fragebogen, was ca. 1,4 % der Gesamtmenge ausmacht. Die zweite Altersgruppe bilden die Teilnehmer von 21 bis 30 Jahren. Personen in dieser Altersgruppe haben höchstwahrscheinlich eine Ausbildung beendet, studieren oder befinden sich bereits am Ende des Studiums, bzw. haben schon ein paar Jahre Berufserfahrung. Daraus folgt die Annahme, dass Personen dieser Gruppe bereits Erfahrungen innerhalb von Arbeitsteams oder Arbeitsgruppen gemacht haben. Diese Altersgruppe bildet mit 68 Teilnehmern und dementsprechend 47,89 % der Gesamtmenge den größten Anteil der Befragten. Die dritte Altersgruppe bilden die Personen von 31 bis 40 Jahren, eventuell schon mit breitem Fachwissen sowie persönlicher Kompetenz, welche 25,35 % der Befragten darstellen. Die vorletzte Teilnehmergruppe besteht aus Befragten zwischen 41 bis 50 Jahren, welche möglicherweise in leitenden Positionen tätig sind. Die Befragten, die 50 Jahre oder älter sind, entsprechen knapp 4,23 % der Gesamtbefragten. Resultierend aus den langen Berufsjahren wird angenommen, dass diese Personen mehr Routine in ihrem Tätigkeitsfeld vorweisen sowie große Erfahrung im Umgang mit ihren Mitmenschen haben.

Abbildung 10: Altersgruppen der Befragten

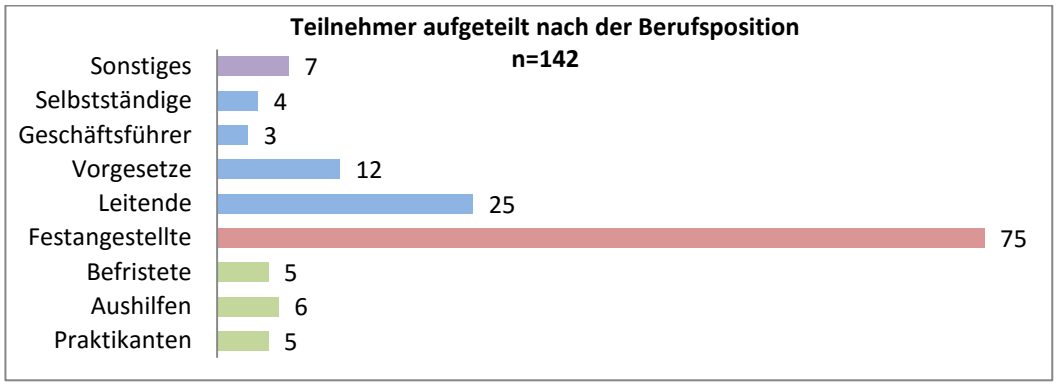


Quelle: Eigene Darstellung

Unterteilung nach der Berufsposition

Der größte Teil der Befragten besteht aus festangestellten Mitarbeitern ohne leitende Position, welche in einem Team zusammenarbeiten, um vorgegebene Ziele zu erreichen oder Aufgaben zu erledigen.

Abbildung 11: Ausgeübte Berufsposition der Befragten



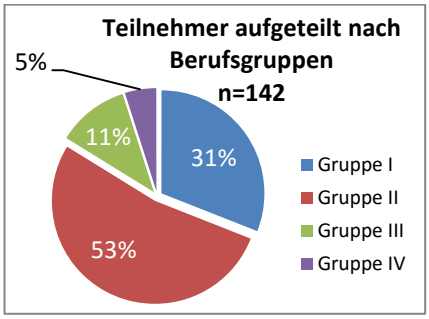
Quelle: Eigene Darstellung

Um eine leichtere Auswertung zu gestalten, wurden die Teilnehmer anhand ihrer Berufspositionen in zusammengefasste Berufsgruppen eingeteilt:

- Gruppe I: Leitende Mitarbeiter, Vorgesetze, Geschäftsführer und Selbstständige
- Gruppe II: Festangestellte Mitarbeiter
- Gruppe III: Praktikanten, Aushilfen, befristete Mitarbeiter
- Gruppe IV: Sonstige

In der gesamten Betrachtung werden ausschließlich die definierten Gruppen betrachtet, d. h. nicht einzelne Antworten bspw. der Praktikanten oder der Geschäftsführer. In konkreten Zahlen beteiligten sich an der Umfrage 44 Teilnehmer in der Gruppe I, 75 Teilnehmer in der Gruppe II, 16 Teilnehmer in der Gruppe III sowie lediglich sieben Teilnehmer in der Gruppe IV.

Abbildung 12: Zusammengefasste Berufsgruppen



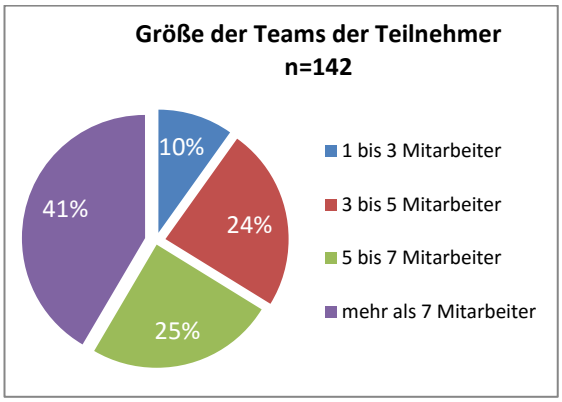
Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Das optimale Teaming

6.3.1 Ideale Zusammensetzung des Teams

In der heutigen Arbeitswelt arbeiten Menschen überwiegend in Arbeitsteams, um die gemeinsamen Ziele und Aufgaben zu verfolgen. Die Untersuchung zeigt, dass die Mehrzahl der Befragten in einem Team arbeitet, da Niemand „trifft nicht zu“ ausgewählt hat. Die 41 % der befragten Teilnehmer arbeiten in Teams mit mehr als sieben Mitarbeitern. Lediglich 10 % der Gesamtbefragten arbeiten in eher übersichtlichen Teams zwischen einem und drei Mitarbeitern.

Abbildung 13: Größe der Teams der befragten Teilnehmer



Quelle: Eigene Darstellung

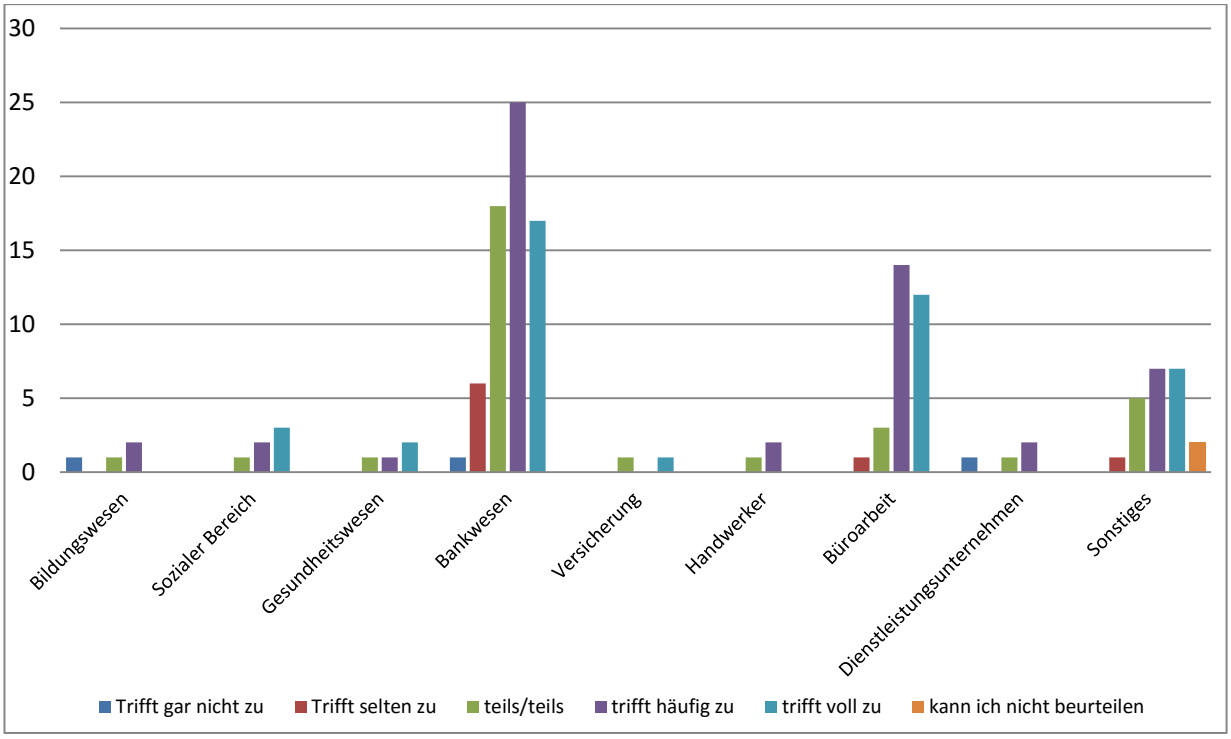
Da der Fragebogen auch offene Fragen beinhaltet, wurden die Teilnehmer nach der idealen Größe des Teams, d. h. nach ihren eigenen Vorstellungen, befragt. Hier wurden zunächst die Antworten nach einzelnen Berufspositionen untergliedert, um zu erfahren, wie die einzelnen Mitarbeiter die ideale Größe in ihrer aktuellen Position sehen:

- Praktikanten: 5,75 (6 Mitarbeiter)
- Aushilfen: 4,10 (4 Mitarbeiter)
- befristete Mitarbeiter: 6,17 (6 Mitarbeiter)
- festangestellte Mitarbeiter: 6,16 (6 Mitarbeiter)
- leitende Mitarbeiter: 5,64 (6 Mitarbeiter)
- Vorgesetzte: 6,30 (6 Mitarbeiter)
- Geschäftsführer: 6,17 (6 Mitarbeiter)
- Selbstständige: 6,88 (7 Mitarbeiter)
- Sonstige: 6,00 (6 Mitarbeiter)

Die Mittelwerte aller Berufspositionen liegen überwiegend bei sechs Mitarbeitern für ein ideales Team. Doch nicht nur die Größe spielt eine Rolle, sondern auch die Zusammensetzung. Ein Teilnehmer antwortete: „ca. fünf Personen, mehr sind zu viele verschiedene Charaktere, zu wenige Personen, dann liegt zu viel Entscheidungsmacht bei vereinzelten Personen“. Die gesamten Antworten aus dem Fragebogen können dem Anhang entnommen werden. Was die Zusammensetzung des Teams betrifft, lässt sich anhand der Antworten feststellen, dass es kein Problem darstellt, wenn im Team verschiedene Charaktere und Personen aus unterschiedlichen Herkunftsländern miteinander agieren. Manche Teilnehmer wünschen explizit, dass ein Team heterogen aufgestellt ist, d. h. unterschiedliche Charaktere, welche sich gegenseitig unterstützen und ergänzen. Von insgesamt 142 befragten Personen beantworteten 89 Personen (ca. 63 %), dass in ihren Teams Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer und verschiedener Altersgruppen gut zusammenarbeiten. Des Weiteren teilten ca. 58 % der gesamten Teilnehmer die Meinung, dass in ihrem Team Menschen mit verschiedenen Charaktertypen zusammenarbeiten. Weitere 32 % beantworteten die Frage mit „trifft häufig zu“. Niemand der befragten Personen kreuzte die Antwortmöglichkeit „trifft gar nicht zu“ an. Das eindeutige Ergebnis beweist, dass Teams nicht homogen sind und dort Menschen mit verschiedenen Charakteren zusammenarbeiten. Zusätzlich ist es wichtig, dass in einem idealen Team jeder Mitarbeiter gleich behandelt wird. Im Fragebogen wurden die Teilnehmer befragt, ob in ihrem Team Gleichberechtigung herrscht. Das Empfinden, ob Gleichberechtigung im Team stattfinden, weicht häufig zwischen leitenden Personen und den Angestellten ab. Die Zahlen jedoch belegen, dass die ca. 55 % („trifft voll zu“ sowie „trifft häufig zu“) der leitenden Mitarbeitern der Meinung sind, dass eine Gleichberechtigung in ihren Teams stattfindet. Mit knapp 3 % weniger, d. h. mit ca. 52 % („trifft voll zu“ sowie „trifft häufig zu“) empfinden die festangestellten Personen, dass eine Gleichberechtigung herrscht. Auffallend ist jedoch, dass die leitenden Personen mit lediglich 9 % angeben, dass keine oder selten Gleichberechtigung stattfindet und doppelt so viele Angestellte (ca. 18 %) teilen mit, dass keine oder selten die Kollegen gleichbehandelt werden. Da Mitglieder in einem Team entweder gemeinsame Ziele verfolgen oder sogar zusammen an einer Aufgabe arbeiten, ist es unverzichtbar, dass sie sich gegenseitig unterstützen, miteinander agieren und Hand in Hand arbeiten. Die Frage aus dem Fragebogen wurde analysiert und die Untersuchung ergibt, dass ca. 68 % der Befragten sich im Team gegenseitig unterstützen. Diese Zahl beinhaltet die Angaben „trifft voll zu“ sowie „trifft häufig zu“. Des Weiteren wurden bei dieser Analyse nicht die Teilnehmer nach ihrer Berufsposition in Gruppen eingeteilt, sondern nach ihrer Branche, um herauszufinden, ob

Unterschiede zwischen den einzelnen Berufskategorien herrschen. Das Ergebnis lautet bei allen Kategorien ähnlich, d. h. es gibt keine Auffälligkeiten in den einzelnen Kategorien. Die Antwortmöglichkeit „trifft gar nicht“ oder „trifft selten zu“ wurde lediglich von ca. 8 % der Teilnehmer gewählt. Bei dieser Untersuchung fällt deutlich auf, dass ein Großteil der Teilnehmer, wie in der unten stehenden Abbildung 14 zu sehen ist, im Bankenwesen tätig sind.

Abbildung 14: Gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

Doch nicht nur eine gegenseitige Unterstützung, sondern auch die Gruppendynamik eines jeden Teams ist für die Leistung relevant. Hier wurden die Teilnehmer zunächst in drei Gruppen gegliedert:

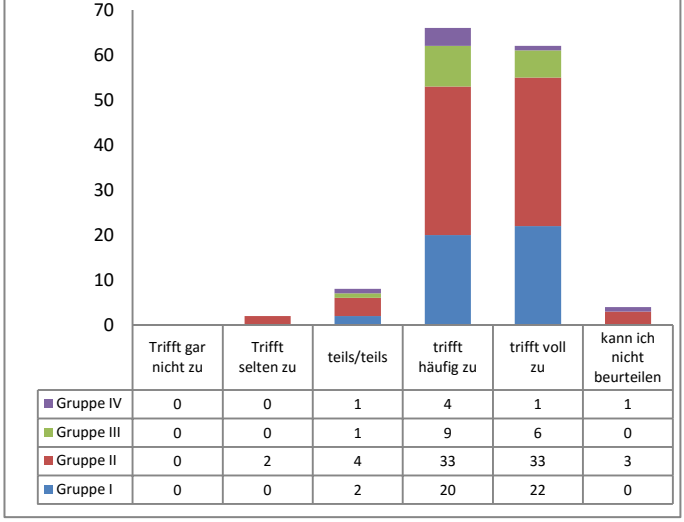
- Diejenigen, die ein Team führen oder bereits ein Team geführt haben (38 % der gesamten Teilnehmer)
- Diejenigen, die kein Team führen oder noch nie geführt haben (13 % der gesamten Teilnehmer)
- Restliche Teilnehmer, die „trifft nicht zu“ auswählten (49 % der gesamten Teilnehmer)

Die Anzahl der insgesamt leitenden Mitarbeiter (Gruppe I) beläuft sich auf ca. 31 %. Die Zahl der Mitarbeiter, die ein Team führen, ist minimal höher, jedoch nicht komplett widersprüchlich. Die Differenz von ca. 7 % könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Mitarbeiter in ihrer früheren Position ein Team geleitet haben, jedoch in der derzeitigen beruflichen Karriere womöglich keine Leitungsfunktion ausüben. Ansonsten wurden die Fragen plausibel beantwortet. Um auf die Ausgangsfrage zurückzukommen, nach der Aufteilung der Teilnehmer nach der Teamführung, wurden die Teilnehmer darauf hin untersucht, wie der Teamgedanke und die Gruppendynamik bewertet wurden. In der Untersuchung sieht die Teamleitung mit ca. 69 % die Gruppendynamik etwas positiver als die Teammitglieder mit knapp 61 %.

6.3.2 Die Wirkung von Emotionaler Intelligenz auf das optimale Teaming

Ein Mitarbeiter mit überdurchschnittlich sozialer Kompetenz sowie Emotionaler Intelligenz kann ein Team besser motivieren, mitreißen oder sogar führen. Die Hypothese 1 erlangt somit eine positive Resonanz. Insgesamt 42 Teilnehmer in leitenden Positionen sowie 66 Befragte der festangestellten Mitarbeiter beantworten die Frage mit „trifft häufig zu“ und „trifft voll zu“.

Abbildung 15: Emotionale Intelligenz im Team



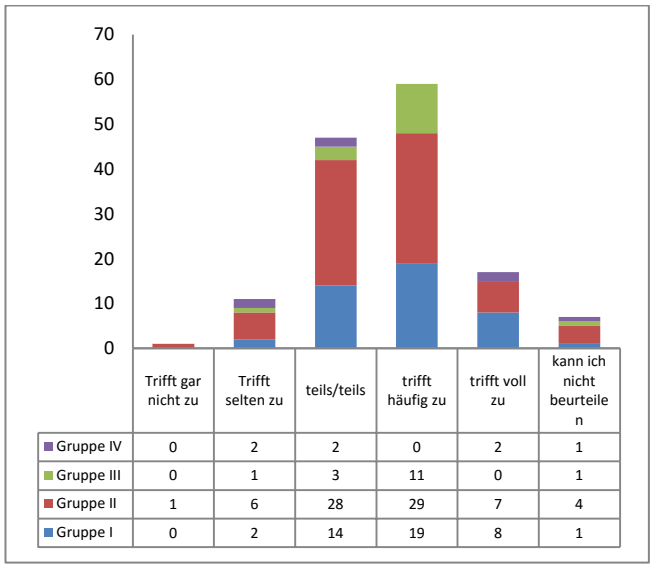
	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	0	0	1	4	1	1
Gruppe III	0	0	1	9	6	0
Gruppe II	0	2	4	33	33	3
Gruppe I	0	0	2	20	22	0

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der ersten Betrachtung der Grafik aus Abbildung 15 zeichnet sich ein grundsätzlich homogener Verlauf ab. Die Werte zeigen, dass die Befragten den Einsatz von Emotionen unabhängig, ob sie als leitender Mitarbeiter oder zeitlich befristeter Mitarbeiter in einem

Unternehmen agieren, annähernd ähnlich bewertet haben. Ein erster Vergleich der Werte bezüglich der Hypothese 1 bestätigt die vermutete Richtung des Effekts. Der Verlauf deutet auf eine Übereinstimmung der theoretischen Erkenntnisse und einen möglichen Einfluss von Emotionen auf die Motivation sowie auf eine verbesserte Zusammenarbeit in Teams hin. Im nächsten Schritt wird die Frage untersucht, ob Vorgesetzte nicht nur das Team mitreißen und motivieren können, sondern ob sie ihre Mitarbeiter mit Emotionen besser lenken können. Deutlich wird das Ergebnis der leitenden Angestellten, da von insgesamt 44 Befragten dieser Kategorie antworteten 27 Personen (ca. 61 %), dass sie anhand von Emotionen ihre Mitarbeiter lenken können. Dagegen beantworteten 28 der festangestellten Mitarbeiter diese Frage mit „teils/teils“. Dieses Ergebnis zeigt, dass leitende Mitarbeiter erfahrungsgemäß besser beurteilen können, ob sie ihre Mitarbeiter lenken können oder nicht. Dagegen können Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion hier keine eindeutige Antwort geben. Die aufgestellte Hypothese 3 kann anhand der Ergebnisse bewahrhaftet werden.

Abbildung 16: Mitarbeiter anhand von Emotionen lenken



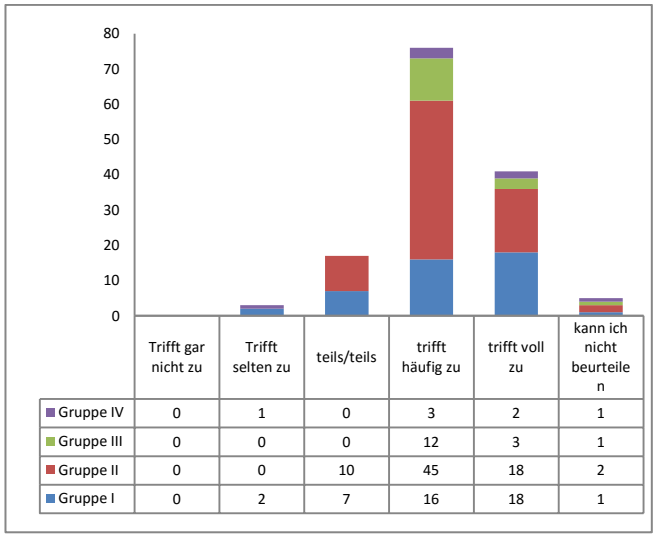
	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	0	2	2	0	2	1
Gruppe III	0	1	3	11	0	1
Gruppe II	1	6	28	29	7	4
Gruppe I	0	2	14	19	8	1

Quelle: Eigene Darstellung

Naturgemäß entstehen beim Aufeinandertreffen der Menschen und überall wo Menschen gemeinsam agieren, häufig Konflikte. Diese können bereits bei der Teambildung oder allgemein im alltäglichen Zusammenagieren entstehen.

Konflikte werden oft mit negativen Assoziationen verbunden. Jedoch haben Konflikte in sich immer zwei potentielle Entwicklungsmöglichkeiten. Wird der Konflikt weder gelöst noch gemindert, so kann dies zu großen Risiken im Unternehmen führen. Falls ein Konflikt frühzeitig erkannt und gelöst wird, so bedeutet das oft die Entdeckung neuer Fähigkeiten und ungeahnter Chancen. Es ist wichtig, dass bereits in Teams die Konflikte entdeckt und gelöst werden, denn gelöste Konflikte festigen den Gruppenzusammenhalt, gelten als Wurzel für Veränderungen und schaffen eine Erleichterung in der Kommunikation. Menschen mit ausgeprägter Emotionaler Intelligenz weisen diese Fähigkeit auf, da sie anhand der Emotionen besser Situationen einschätzen können. Auch die Reaktion der einzelnen Gruppenmitglieder kann einfacher analysiert werden und gibt die Möglichkeit, bevor ein Konflikt ausartet, diesen zu eliminieren oder sogar ganz zu verhindern. Knapp 82 % der Befragten, unabhängig von ihrer Berufsposition, beantworteten die Frage mit „trifft häufig zu“ sowie „trifft voll zu“. Davon sind Dreiviertel der Mitarbeiter in führender Position der Meinung, dass Menschen mit überdurchschnittlicher Emotionaler Intelligenz entstehende Konflikte oder bereits ausgelöste Konflikte besser lösen oder mindern können.

Abbildung 17: Konflikte mindern und lösen anhand von Emotionen



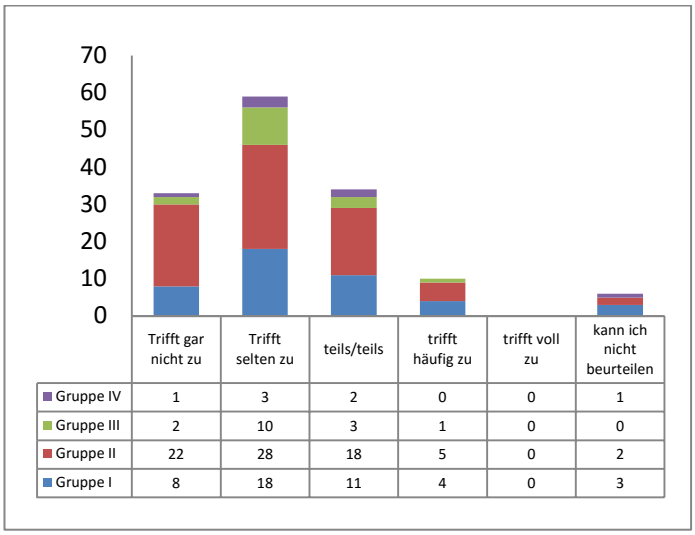
	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	0	1	0	3	2	1
Gruppe III	0	0	0	12	3	1
Gruppe II	0	0	10	45	18	2
Gruppe I	0	2	7	16	18	1

Quelle: Eigene Darstellung

Lange gilt, dass der Intelligenzquotient anhand der Ergebnisse der IQ-Tests die Aussage über die Fähigkeiten sowie den beruflichen Erfolg der Menschen treffen kann. Der Einsatz von Emotionen wird völlig ignoriert, da diese in der Gesellschaft oft als störend empfunden werden.

Diese Art von Intelligenz lässt sich auch nicht so leicht in einem Test messen. Die Teilnehmer beantworten die Frage, ob Emotionen völlig überbewertet werden, mit völlig positiver Resonanz, unabhängig von ihrer beruflichen Position. Insgesamt ca. 65 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass Emotionale Intelligenz nicht überbewertet wird.

Abbildung 18: Wert der Emotionen in der Gesellschaft



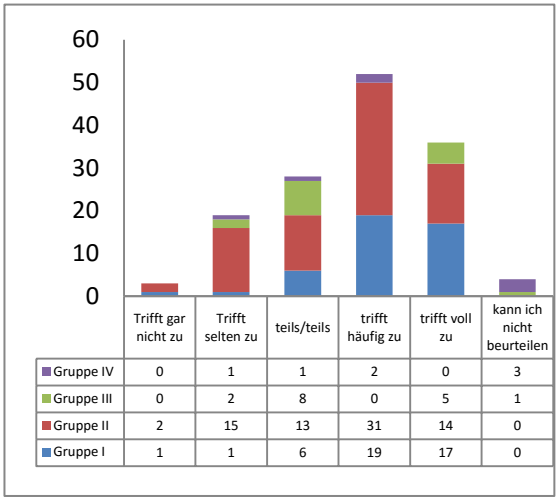
	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	1	3	2	0	0	1
Gruppe III	2	10	3	1	0	0
Gruppe II	22	28	18	5	0	2
Gruppe I	8	18	11	4	0	3

Quelle: Eigene Darstellung

Es gilt herauszufinden, welchen Zusammenhang die positive Übereinstimmung der Teilnehmer in Bezug auf die Emotionale Intelligenz in einem Team und auch zur Führungsperson hat. In vielen Unternehmen wird in starren Teamsitzungen sehr viel Zeit vergeudet. Hier treffen sich jede Woche die Teams zusammen, häufig ohne signifikante Fortschritte zu machen. Die befragten Teilnehmer wurden gefragt, ob in ihren Teams regelmäßig Teambesprechungen durchgeführt werden, um Probleme, Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten zu besprechen. Von insgesamt 142 Personen werden bei 36 Mitarbeitern, was ca. 25 % entspricht, regelmäßig Teamsitzungen organisiert. Bei ca. 37 % werden häufig Besprechungen durchgeführt. Knapp 16 % gaben an, weder keine regelmäßigen Teammeetings oder nur selten zu haben. Das Ergebnis sieht noch einmal anders aus bei der Frage nach einem persönlichen Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten. Hier gaben ca. 31 % der Befragten an, kein oder selten ein regelmäßiges Gespräch mit dem Vorgesetzten zu haben. Bei lediglich 14 % findet ein regelmäßiges Meeting mit dem Leiter statt. Das Ergebnis ist nicht zufriedenstellend und hat in der Realität deutliches Potenzial nach oben.

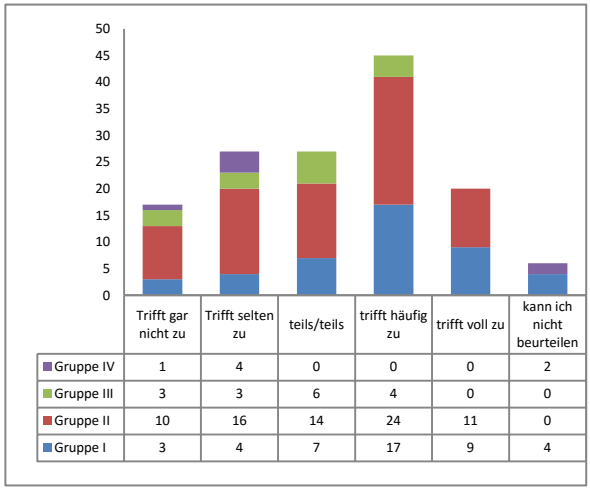
Denn nur wenn die Vorgesetzten wissen, was ihre Mitarbeiter empfinden, wie sie reagieren, was sie wünschen und anstreben, erst dann können sie anhand von ihren eigenen Gefühlen die Gefühle Dritter erkennen und sie jedenfalls motivieren, lenken und besser führen. Es ist ein widersprüchliches Ergebnis, da ca. 61 % der Mitarbeiter aus leitenden Positionen gaben an, die Mitarbeiter anhand von Emotionen besser lenken zu können, aber nur 20 Personen von insgesamt 142 Personen haben regelmäßig ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten.
Nachstehend werden beide Resultate einander gegenübergestellt:

Abbildung 19: Regelmäßige Teambesprechung



	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	0	1	1	2	0	3
Gruppe III	0	2	8	0	5	1
Gruppe II	2	15	13	31	14	0
Gruppe I	1	1	6	19	17	0

Abbildung 20: Persönliches Gespräch



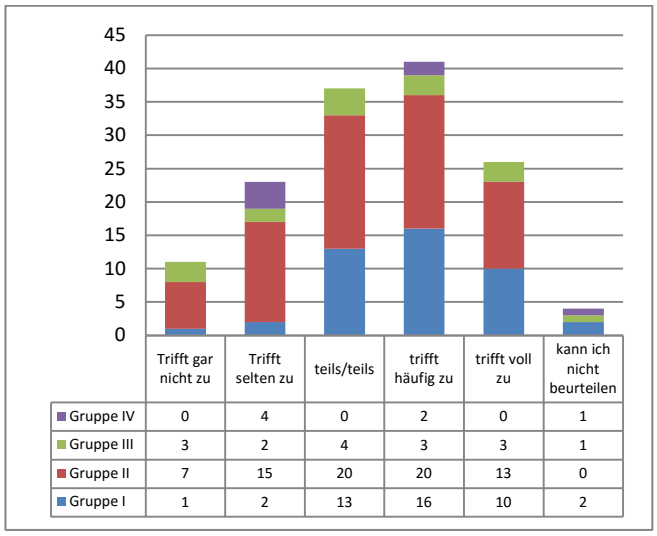
	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	1	4	0	0	0	2
Gruppe III	3	3	6	4	0	0
Gruppe II	10	16	14	24	11	0
Gruppe I	3	4	7	17	9	4

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Werte dargestellt, wie oft die Befragten eine regelmäßige Rückmeldung (Kritik, Lob und Verbesserungspotential) zu ihrer Arbeitsleistung erhalten.
Wie bereits im Kapitel 3 beschrieben, kann eine Veränderung (angenehme Stimmung, mehr Lob, Wertschätzung etc.) nach Goleman zur verbesserten Stimmung im Team führen und somit sich erfolgreich auf das Geschäftsergebnis auswirken. In der Realität erhalten ungefähr 24 % der befragten Mitarbeiter keine oder selten Rückmeldung, unabhängig ob diese positiv oder negativ ist. Dieses Ergebnis hat ebenfalls Verbesserungspotenzial, da die Leistung eines Mitarbeiters häufig von seinen persönlichen Einstellungen sowie von eigenen Motiven abhängt. Ob ein Mitarbeiter eher von intrinsischen oder extrinsischen Werten motiviert wird, hängt von seiner Persönlichkeit und dem Charakter ab. Jedoch gibt es in der Theorie eine gewisse Abhängigkeit zwischen Motivation und der erzielten Leistung.

Diese sollten die Vorgesetzten nutzen, um die Ziele zu erreichen und einen langfristigen Erfolg in den Teams zu erreichen. In der Abbildung 21 wird dargestellt, wie häufig Mitarbeiter eine Rückmeldung von ihrem Vorgesetzten erhalten. Dieses Ergebnis stimmt mit den Werten, wie häufig die Mitarbeiter ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten (s. Abbildung 20) haben, überein.

Abbildung 21: Regelmäßige Rückmeldung von dem Vorgesetzten

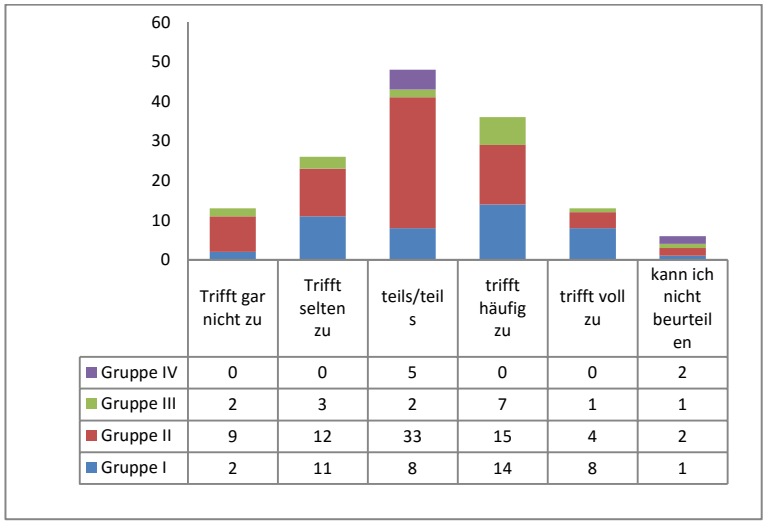


	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	0	4	0	2	0	1
Gruppe III	3	2	4	3	3	1
Gruppe II	7	15	20	20	13	0
Gruppe I	1	2	13	16	10	2

Quelle: Eigene Darstellung

Zu einem optimalen Teaming gehört auch ein angemessener Umgang mit den Kollegen dazu. Ein solcher Umgang kann nur entstehen, wenn Menschen miteinander kommunizieren, Konflikte zeitnah ansprechen und diese lösen. Vergleichbar wenige Teilnehmer gaben an, dass Konflikte in ihrem Unternehmen zeitnah angesprochen und gelöst werden. Von insgesamt 142 Teilnehmern beantworteten 13 Personen (entspricht ca. 9 %) die Frage mit „trifft voll zu“ und 36 Personen (entspricht ca. 25 %), davon fast gleich viele aus den Gruppen I und II, mit „trifft häufig zu“. Das Ergebnis lässt sich gut nachvollziehen, wenn das Resultat der persönlichen Rückmeldung sowie des gemeinsamen Gespräches betrachtet wird. Denn je mehr Mitarbeiter miteinander kommunizieren, desto mehr tauschen sie sich aus und es sind nicht nur Kritikpunkte, Ideen, Gedanken, sondern auch Stimmungen und Empathie, welche ausgetauscht werden. Somit gibt es bei diesem Resultat ein Steigerungspotenzial.

Abbildung 22: Kommunikation sowie Lösung der Konflikte



	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	teils/teils	trifft häufig zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Gruppe IV	0	0	5	0	0	2
Gruppe III	2	3	2	7	1	1
Gruppe II	9	12	33	15	4	2
Gruppe I	2	11	8	14	8	1

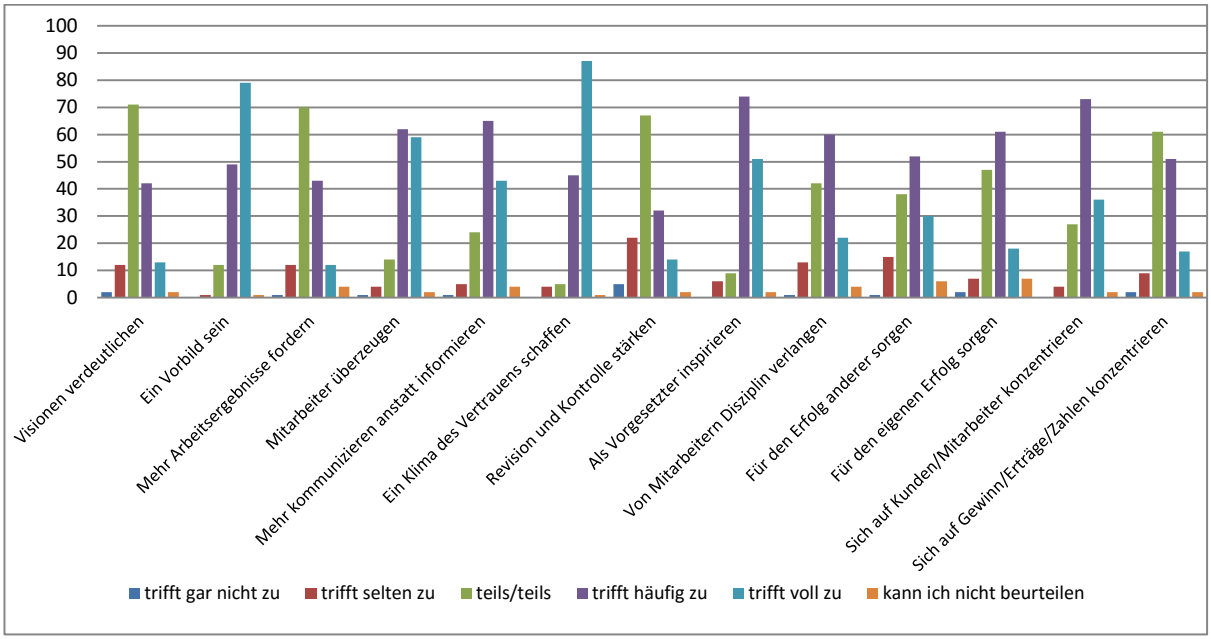
Quelle: Eigene Darstellung

6.3.3 Die Rolle der Führungskraft auf das Teaming

Um ein optimales Teaming zu erreichen, spielen verschiedene Merkmale, Elemente und Kriterien eine wichtige Rolle. Es ist nicht nur das klassische Team, welche große Bedeutung hat, sondern das Teaming gewinnt immer mehr an Akzeptanz. Denn in einer schnelllebigen Gesellschaft werden Mitarbeiter nach den Aufgaben eingesetzt und nicht nach ihren Rollen. Sie sind flexibel und können flexibel ausgetauscht werden. Die Flexibilität hat den Vorteil, dass das Teaming die Fähigkeit erhöht, sich den Aufgaben, den Umwelteinflüssen aber auch dem Kundenbedarf anzupassen. Nichtdestotrotz erfordert das Teaming eine gewisse menschliche Reife, um optimal miteinander agieren zu können, da sonst das gesamte Konzept ins Chaos führen kann. Hierzu ist ein Vorgesetzter erforderlich, der eigene Gefühle einsetzt, um andere zu verstehen. Dieser sollte mehr kommunizieren anstatt informieren, aber auch als Vorbild fungieren. Die Teilnehmer wurden befragt, wie eine Führungskraft sein soll. Das Ergebnis ist sehr eindeutig. Eine Führungskraft soll ein Klima des Vertrauens innerhalb des Teams schaffen. Dies beantworteten insgesamt 93 % der Teilnehmer mit „trifft voll zu“ und „trifft häufig zu“. Mit knapp 3 % weniger, finden die Teilnehmer, dass ein Vorgesetzter ein Vorbild sein soll. Des Weiteren sind die Teilnehmer der Meinung, dass ein Vorgesetzter inspirieren soll. Das vertreten ca. 88 % der Befragten.

Weit niedrigere Resultate erzielen die Aussagen, dass ein Vorgesetzter Revision und Kontrolle stärken soll (ca. 33 %), mehr Arbeitsergebnisse fordern soll (ca. 39 %) sowie für den eigenen Erfolg sorgen (ca. 56 %). In der Abbildung 23 werden die Antworten anhand von Balkendiagrammen graphisch dargestellt.

Abbildung 23: Eine Führungskraft soll…



Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich wurden die Teilnehmer befragt, wie sie den Führungsstil und Umgang der Führungskraft empfinden. Die Frage, ob die eigene Führungskraft mit seinen eigenen Emotionen, Stimmungen und Gefühlen gut umgehen kann, beantworteten mit „trifft häufig zu“ von der Gruppe I (leitende Mitarbeiter, Vorgesetze, Führungskräfte, Selbstständige) 41 %, von der Gruppe II (festangestellte Mitarbeiter) 38 % sowie von der Gruppe III (zeitlich befristete Mitarbeiter im Unternehmen wie bspw. Praktikanten und Aushilfen) 44 %. Bei allen befragten Gruppen wurde ein ähnliches Ergebnis erzielt, d. h. die Führungskräfte der befragten Teilnehmer können relativ gut mit eigenen Emotionen umgehen. Hier sind keine Unterschiede in Bezug auf die berufliche Position festzustellen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Vorgesetzten ihre Gefühle einsetzen können, um fremde Gefühle zu verstehen. Denn es ist lange noch kein Indiz dafür, wenn die Personen, insbesondere leitende Personen, mit eigenen Gefühlen umgehen können, dass diese somit ihr eigenes Umfeld besser verstehen und nachvollziehen können.

Die angenommene Hypothese 2 kann somit nicht eindeutig bestätigt werden. Um die Resultate miteinander zu vergleichen, werden bei denselben Gruppen I, II und III die Antworten „trifft häufig zu“ betrachtet. Die Gruppe II (festangestellte Mitarbeiter) gab an, dass lediglich 16 % der Teilnehmer davon ausgehen, dass ihre Führungskraft eigene Gefühle einsetzt, um die Gefühle der Fremden zu verstehen. Dagegen gehen 32 % der Befragten aus der Gruppe I (leitende Personen) und 25 % aus der Gruppe III (zeitlich befristete Mitarbeitern) davon aus, dass ihre Führungskraft eigene Gefühle einsetzt, um andere zu verstehen. Das Ergebnis fällt somit wesentlich negativer aus als die erste Betrachtung der eigenen Gefühle. Somit lässt sich festhalten, dass wenn eine Person gut mit ihren eigenen Emotionen sowie Stimmungen umgehen kann, nicht unbedingt ihr Umfeld verstehen kann. Es gibt zwar eine Neigungsrichtung, dass emotional intelligente Personen diese Fähigkeit besitzen, aber um andere Mitmenschen zu verstehen, gehören auch Fähigkeiten wie Empathie, Einfühlungsvermögen sowie Erfahrungen dazu. Diese Kriterien sind jedoch bei verschiedenen Persönlichkeiten anders ausgeprägt. In unserer modernen Gesellschaft lassen sich beinahe alle Merkmale und Werte anhand von mathematischen Berechnungen analysieren, definieren und interpretieren. Um in einem Unternehmen erfolgreich zu agieren, werden Ziele vereinbart, um Ergebnisse und bestimmte Zahlen zu erreichen. Die oben stehende Abbildung 23 beweist, dass die Führungskräfte weiterhin Gewinne, Erträge und Zahlen innerhalb des Unternehmens anstreben. Es ist enorm wichtig für ein Unternehmen, strategische Ziele zu erreichen und Erfolge anzustreben, doch die Art und Weise, wie Menschen im Unternehmen miteinander umgehen, sollte nicht vernachlässigt werden. Die Leistung der Mitarbeiter darf weder ausschließlich nach dem IQ noch nur nach Empathie sowie persönlicher Vorlieben der Vorgesetzten beurteilt werden. Die Teilnehmer haben die Frage, ob die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter nach Empathie und persönlicher Vorlieben ca. 30 % mit „trifft häufig zu“ und „trifft voll zu“ beantwortet. Ein Viertel der Befragten gaben an, dass es weder gar nicht oder nur selten zutrifft, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter nach Empathie und persönlichen Präferenzen beurteilen. Dagegen gaben erstaunlich viele Teilnehmer (ca. 45 %) an, entweder die Frage nicht beurteilen zu können oder das Resultat mit teils/teils ankreuzten. Es würde darauf hindeuten, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter weiterhin nach den unverzichtbaren fachlichen Kompetenzen beurteilen. Auch der größte Teil der Befragten geht davon aus, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter nach dem Intelligenzquotienten sowie nach den fachlichen Kompetenzen beurteilen. Insgesamt 38 % („trifft voll zu“ sowie „trifft häufig zu“) sind der Meinung, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter nach den fachlichen Kompetenzen sowie IQ beurteilen.

Hier wird die Unverzichtbarkeit und Notwendigkeit der logischen und kognitiven Fähigkeiten deutlich. Dagegen sind nur 16 % der Teilnehmer der Meinung, dass es selten oder gar nicht zutrifft. Auf der anderen Seite wurde eine Behauptung aufgestellt, dass soziale Kompetenz als Grundlage für Beliebtheit, Führung und interpersonaler Effektivität gilt. Diejenigen, die in diesen Fähigkeiten glänzen, sind erfolgreich in allem, was darauf beruht, reibungslos mit anderen zusammenzuarbeiten. Hier haben insgesamt 80 % aller Befragten fast übereinstimmend mit „trifft voll zu“ oder „trifft häufig zu“ geantwortet. Lediglich 4 % gaben an, dass diese Aussage nicht oder nur selten zutrifft. Die restlichen 16 % konnten die Frage entweder nicht beurteilen oder beantworteten diese mit teils/teils. Positiv fällt hier die erste Gruppe der leitenden Mitarbeiter auf, denn von insgesamt 44 befragten Personen, stimmten 23 % voll zu, 61 % stimmten mit „trifft häufig zu“ und lediglich 5 % stimmten mit „trifft selten zu“ ab. Häufig wird unsere Arbeitsgesellschaft als Ellenbogengesellschaft bezeichnet. Es herrscht viel Druck, Kampf und Missgunst. Im Fragebogen wurde bewusst die Behauptung aufgestellt, welche besagt, dass die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten an ihre Grenzen stoßen, da sie oft ihre Gefühle, Stimmungen und Emotionen vernachlässigen. Es gilt herauszufinden, ob in der Realität diese Behauptung befürwortet oder abgeneigt wird. Nach dem Analysieren der Antworten stellt sich auch hier ein ziemlich deutliches und übereinstimmendes Ergebnis, d. h. weit mehr als die Hälfte (ca. 64 %) der Befragten sind der Meinung, dass sowohl die Mitarbeiter als auch deren Vorgesetze an ihre eigenen Grenzen innerhalb des Zusammenarbeitens und auch des Führens stoßen, wenn sie ihre Stimmungen, Gefühle und Emotionen vernachlässigen oder gar unterdrücken. Wenige Teilnehmer (ca. 10 %) vertreten gar nicht oder nur selten die Aussage. Auch deutlich sind die Ergebnisse, dass ohne Fachwissen manche Aufgaben nur unzureichend gelöst werden können. Doch auf der anderen Seite ist es auch wichtig, soziale Kompetenzen auszuweisen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Qualifikationen die wichtigsten sind für einen Vorgesetzten. Ein Geschäftsführer antwortete:

„Der Vorgesetzte muss besser als die Mitarbeiter sein, sie müssen zu ihm aufschauen; menschlich führen und Gefühle zulassen und sich auch mal um Probleme der Mitarbeiter kümmern, wenn es denen nicht gut geht. Das bekommt man dann auch durch Einsatz zurück; Delegieren, so dass immer noch alle froh mit den Aufgaben sind.“

Ein Praktikant dagegen schreibt, dass ein Vorgesetzter nicht nur Fachwissen vorweisen soll, sondern auch Mentoring-Stärken sowie Inspirationsgabe einbringen muss. Jede Antwort der Teilnehmer unabhängig von ihrer Positionsgruppe ist sehr wichtig für die empirische Untersuchung. Denn je mehr unterschiedliche Persönlichkeiten teilnehmen, desto realistischer ist das gesamte Ergebnis. Heute sind bspw. die Praktikanten unter den Teilnehmern diejenigen, die in der Berufswelt erste berufliche als auch persönliche Erfahrungen bereits sammeln durften und das Spiel aus der Studenten- oder Anfängerperspektive betrachten. Zusammenfassend aus allen möglichen Antworten lässt sich festhalten, dass eine Führungskraft eine Art Vorbild mit genügend Fachwissen und einer gewissen Portion an Emotionaler Intelligenz verfügen soll, um das Team optimal zu bilden, zu entwickeln und zu führen.

6.4 Emotionen als Ausdruck für Persönlichkeitsstrukturen

Bereits in den vorangehenden Kapiteln wurde erwähnt, dass Menschen auf verschiedene Situationen emotional unterschiedlich reagieren. Hier stellt sich die Frage, warum manche Menschen auf bestimmte Situationen mit Ärger gegenüber ihrem Umfeld reagieren, dagegen andere Personen mit Furcht und Beunruhigung ihr Empfinden äußern. Interessenhalber wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie der Meinung sind, dass Emotionale Intelligenz genetisch veranlagt oder im Laufe des Lebens erlernbar ist. Hier ist es wichtig zu analysieren, wie die Teilnehmer entsprechend ihrem Geschlecht antworten. Zunächst wurde nach dem entsprechenden Geschlecht gefiltert und die Antworten der weiblichen Teilnehmerinnen untersucht. Die erste relevante Frage hier lautet, ob die Emotionale Intelligenz genetisch veranlagt ist. Da die Teilnehmer bei offenen Fragen die Möglichkeit haben, kurz und knapp eine Antwort zu geben, müssen die Antworten zuerst quantifiziert werden, um den Durchschnittswert der möglichen Richtungsneigung zu errechnen. Somit wurde bei eindeutigen Antworten wie bspw. für die Antwort „ja“ die Prozentzahl 100 angesetzt und für „nein“ 0. Nicht ganz so einfach ist es, die Aussagen, wie bspw. „teilweise, aber“ mit einer eindeutigen Zahl gleichzusetzen. Hier wurden Antworten wie z. B. „teils/teils“, „teilweise“, „nicht unbedingt, aber“, „kann genetisch veranlagt, aber zum größten Teil…“ mit der Prozentzahl 50 gleichgesetzt. Unbrauchbare oder schwer interpretierbare Antworten wurden mit 0 bewertet. Auf dieser Berechnungsgrundlage wurde bei insgesamt 81 Teilnehmern ein Durchschnittswert von ca. 48 % errechnet.

Die Aussage lässt sich auch in der Theorie bestätigen, dass Menschen durch ihre gesamte Sozialisation beeinflusst werden. Eine Teilnehmerin schrieb jedoch, dass die Emotionale Intelligenz in einem gewissen Rahmen trainiert werden kann, dieser aber ist sicher zum großen Teil in die Wiege gelegt und verglich diese Fähigkeit mit einem Talent. Bei der Frage, ob die Emotionale Intelligenz erlernbar ist, wurde von der Auswertung gleich vorgegangen. Die Teilnehmerinnen haben mit knapp 77 % dafür gestimmt, dass Emotionale Intelligenz erlernbar ist. Entsprechend der Fachliteratur sind einige der Meinung, dass prägende Erfahrungen, unabhängig ob positiver oder negativer Natur eine wichtige Rolle spielen. Widersprüchlich zu den theoretischen Erkenntnissen gehen manche Befragte davon aus, dass die Emotionale Intelligenz anhand von entsprechender Literatur erlernbar ist. Andere dagegen behaupten, dass je älter die Menschen sind, desto schwieriger die Erlangung dieser Fähigkeit sei. Da ist ein gegensätzliches Ergebnis, da wie wir bereits im vorherigen Kapitel gesehen haben, wird die kristalline Intelligenz im Laufe des Lebens durch die gesammelten Lebens- und Lernerfahrungen sowie durch prägende Situationen sogar gesteigert, wobei das Faktenwissen, welches aus der Literatur bezogen wird, im Laufe des Lebens eher abnimmt. Bei den männlichen Teilnehmern sind ca. 33 % der Meinung, dass die Emotionale Intelligenz genetisch veranlagt ist. Dagegen ca. 65 % der Teilnehmer verlauten, dass das soziale Umfeld, Erziehung und Lebenseinflüsse ein Fundament für das Erlernen der Emotionalen Intelligenz bilden. Die gesamte Beantwortung und aufbereitete Berechnung kann dem Anhang entnommen werden.

6.5 Probleme und Schwierigkeiten bei der Erfassung der Emotionalen Intelligenz

Die Emotionale Intelligenz eines Menschen ist nicht einfach zu erfassen, denn diese Art von Intelligenz lässt sich nicht anhand von Berechnungen, Formeln oder Werten festlegen. Emotionale Intelligenz beinhaltet unterschiedliche Merkmale, welche weder materiell greifbar sind, noch quantitativ dargestellt werden können. Die Emotionale Intelligenz der Mitarbeiter im Unternehmen lässt sich auch nicht bilanziell erfassen und trotzdem kann diese Kompetenz als immaterielles Gut eines Unternehmens angesehen werden. Denn wenn Menschen sich selbst verstehen und auch die Stimmungen ihrer Mitmenschen im Vorhinein interpretieren und Gefühle deuten können, so besitzen sie eine Stärke, um gemeinsam besser zu agieren.

In diesem Zusammenhang gehört unter anderem die Empathie, welche die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, beschreibt. Gemäß den theoretischen Erkenntnissen nach Goleman, wird die Emotionale Intelligenz in fünf Bereiche aufgeteilt. Diese Bereiche gliedern sich in persönliche sowie soziale Kompetenzen ein. Unter diesen beiden Hauptkompetenzen befinden sich weitere Unterkompetenzen. Somit müssten allein nach dem erweiterten Konzept zunächst die einzelnen Bereiche untersucht werden. Im zweiten Schritt kommen die Hauptkompetenzen ins Spiel. Zuallerletzt müssten die Teilnehmer in ihren Unterkompetenzen geprüft werden. Mit ein wenig Aufwand ist zwar diese Untersuchung möglich, doch die Auswertung kann sich aufgrund von verschiedenen Vorlieben und eigenen Charaktermerkmalen sowie Persönlichkeitstypen als sehr komplex gestalten. Es gibt keine Richtwerte, an welchen sich Menschen grundsätzlich orientieren könnten. Da Menschen „Gewohnheitstiere“ sind, ist es nicht einfach, Menschen umzustimmen. Auch wenn sie eine negative Erfahrung mit etwas gemachen haben, wird dies solange gemieden, bis das Verhalten durch positive Erfahrungen revidiert werden kann. Zusätzlich gestaltet sich die Erfassung als schwierig, da es keine Vorbilder gibt und auch keine echten Vorbilder geben kann. Denn jeder Mensch hat eigene Verhaltensmuster, welche sich im Laufe des Lebens festigen und von Situation zu Situation abweichen sowie außerplanmäßig verlaufen. Es ist sehr schwierig das individuelle sowie spontane Verhalten zu messen. Es können höchstens häufig vorkommende Ausprägungen festgehalten werden, welche darauf hinweisen, dass Menschen mit diesen Merkmalen sowie dem Verhalten typische Situationen besser meistern können oder bevorstehende Konflikte mindern können.
Doch auch wenn eine Emotionale Intelligenz komplett messbar wird, ist eine Umsetzung in der Realität noch komplexer, da ein Team ein komplexes System ist. Das System basiert auf schnellen Anpassungen, unvorhersehbaren Veränderungen sowie auf flexiblen Vorgängen.

6.6 Kritische Betrachtung der theoretischen Erkenntnissen mit den Aussagen aus der Praxis

Die Ergebnisse, wie sie in den theoretischen Erkenntnissen zu finden sind, belegen u. a. Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit und Emotionaler Intelligenz sowie zwischen der Persönlichkeit und einem optimalen Teaming. Die zentrale und generelle Frage der empirischen Untersuchung lautet demnach: Welche Bedeutung haben Emotionen für das Verhalten im Team?

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die theoretischen Erkenntnisse zwar sich teilweise erfassen lassen, jedoch nicht alle möglichen und unvorhersehbaren Ereignisse beinhalten. Die Ergebnisse der Teilnehmer werden von den bereits gemachten Erfahrungen, Lebensjahren sowie erlebten Situationen beeinflusst und variieren stark. Betrachtet man den Teambildungsprozess nach Tuckmann, so verläuft ein Team in der Theorie verschiedene Phasen bei der eigenen Bildung. In der Praxis sind diese Phasen so fließend, dass sie kaum zu erkennen und voneinander zu trennen sind. Fraglich ist auch, ob die befragten Teilnehmer in reellen Situationen, bspw. selbst als Vorgesetzter im Team, gleiche Antworten auf die Fragen geben würden oder würden die Antworten womöglich anders sein, da Menschen oft situationsbedingt antworten. Auch in Bezug auf die Emotionale Intelligenz, ist es in der Theorie viel einfacher zu verstehen, wie Menschen sich zu verhalten haben, um miteinander besser agieren zu können. In der Realität ist es nicht einfach, das komplexe System „Mensch“ zu durchblicken. Hier sind psychologische, körperliche und logische Vorgänge notwendig, um die gesamte Situation zu betrachten und zu analysieren. Des Weiteren kann ein optimales Teaming nicht nur auf den Grundlagen der Sozialen sowie Emotionalen Intelligenz aufgebaut werden. Für das Lösen verschiedener Aufgaben und für die erfolgreiche Koordinierung der Projekte bedarf es logisches und kognitives Denken, welches anhand von geistigem Wissen sowie immateriellen Vorgängen gefestigt wird. Auf diese Fähigkeiten können ein erfolgreiches Team sowie das gesamte Unternehmen nicht verzichten. Ob Menschen mit einem höheren Bildungsgrad emotional intelligenter sind als Diejenigen, die kein Abitur absolviert haben, ist fraglich. Fakt ist, dass Emotionale Intelligenz nicht genetisch veranlagt ist, sondern nur gewisse angeborene Neigungen vorweist. Diese Intelligenz wird im Laufe des Lebens erlangt. Jedoch spielen das familiäre sowie soziale Umfeld, die Erziehung, verschiedene Eindrücke, kulturelle Einflüsse, gemachte Erfahrungen eine wichtige Rolle bei der Richtungsneigung, ob ein Mensch diese Fähigkeiten besitzt oder nicht.

7 Schlussbetrachtung

7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Ein Kernpunkt der vorliegenden Arbeit ist die Frage, welche Bedeutung den Emotionen im Team zukommt und ob die Emotionale Intelligenz als Schlüsselkompetenz für das optimale Teaming angesehen werden kann. Die empirische Untersuchung bestätigt einige theoretische Erkenntnisse über die Emotionale Intelligenz. Dagegen bei anderen Behauptungen finden sich in der Realität widersprüchliche Meinungen. Hier ist insbesondere zu erwähnen, dass vergleichbar viele Teilnehmer der Auffassung sind, dass Emotionale Intelligenz mit der Fachliteratur sich erlernen lässt und im Laufe des Lebens nachlässt ganz im Gegenteil zu den Aussagen der Zwei-Faktoren-Theorie nach Raymond B. Cattell. Von besonderem Interesse ist die Wirkung der Emotionen auf die Teamarbeit. Hier wird unabhängig von der Berufsposition der Teilnehmer ein positives Ergebnis erhoben. Der größte Teil der Befragten ist der Meinung, dass Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen sozialen Kompetenzen sowie emotionaler Intelligenz ein Team besser motivieren, mitreißen oder sogar führen können. Zusätzlich wurde die Aussage, dass Vorgesetze mit dem Einsatz von Emotionen ihre Mitarbeiter besser lenken können, zum größten Teil befürwortet. Positiv zu erkennen ist, dass ca. 61 % der leitenden Mitarbeiter der Meinung sind, dass sie anhand von Emotionen ihre Mitarbeiter lenken können. Auch wenn in Teams und im gesamten Arbeitsleben auf Emotionen nicht verzichtet werden soll, reichen diese Fähigkeiten nicht aus, um alle Aufgaben zu lösen oder Projekte erfolgreich zu führen. Eine weibliche Teilnehmerin im Alter zwischen 31 und 40 Jahren, die derzeit gemäß ihrer Angaben als festangestellte Mitarbeiterin im Bankwesen ohne leitende Funktion zu haben oder jemals gehabt zu haben, arbeitet, hat eine interessante Beantwortung auf die Frage, welche Rolle das Fachwissen im Vergleich zur Emotionaler Intelligenz hat, gegeben: *„Fachwissen ist conditio sine qua non, emotionale Intelligenz ist schön, wenn vorhanden“*. Der Ausdruck Conditio sine qua non beschreibt eine unabdingbare Voraussetzung bzw. eine notwendige Bedingung. Die wortwörtliche Übersetzung des Lateinischen lautet condicio (Bedingung), sine (ohne), qua (die) und non (nicht). Diese Redewendung wird oft in verschiedenen Wissenschaften genutzt und steht für das Hervorheben unabdingbarer Voraussetzungen.[109] Hier ist das Fachwissen als notwendige Bedingung zu verstehen.

[109] Vgl. http://www.wissen.de/fremdwort/conditio-sine-qua-non ; aufgerufen am 29.08.2015

Des Weiteren wurde das Postulat von Goleman untersucht. Nach den Erkenntnissen von Goleman können Menschen, die eigene Gefühle kennen, auch die Gefühle der anderen verstehen. Die empirische Untersuchung zeigt jedoch, dass es lange noch nicht der Fall ist, dass Menschen, die eigene Gefühle verstehen, auch die Fähigkeit besitzen, die Gefühle der anderen zu erkennen. Auch aus Golemans Perspektive sind es die sog. „Stars“, welche sich nicht durch ihren IQ, sondern ihren EQ unterscheiden und diese können sich selbst besser motivieren. Jedoch teilen Untersuchungsergebnisse diese Behauptung nicht ganz und sind der Meinung, dass auch IQ im alltäglichen Arbeitsleben unabdingbar ist.

7.2 Fazit

Die Untersuchungsergebnisse stützen die Annahmen, dass zwischen dem Einsatz der Emotionalen Intelligenz und dem optimalen Teaming ein Zusammenhang besteht. Die Ergebnisse gehen sogar noch weiter über das optimale Teaming hinaus und bestätigen, dass Menschen, vor allem Vorgesetzte mit überdurchschnittlich sozialen sowie emotionalen Kompetenzen, ihre Mitarbeiter besser motivieren, mitreißen, führen und teilweise sogar lenken können. Die theoretischen Erkenntnisse wurden zum größten Teil bestätigt. Jedoch ist der Kernpunkt der vorliegenden Arbeit die Frage, ob Emotionale Intelligenz auch als Schlüsselkompetenz angesehen werden kann. Hier kann zwar eine eindeutige Richtung aufgezeigt werden, welche besagt, dass diese Fähigkeiten ein Fundament für ein harmonisches und effizientes Teaming darstellen sowie eine Voraussetzung bilden, aber ein angemessener IQ und fachliche Kompetenz unverzichtbar sind.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlecht der Befragten 11
Abbildung 2: 5-Phasen-Modell nach Tuckmann 27
Abbildung 3: Gallup Engagement Index 32
Abbildung 4: Zielpool der Gruppe 37
Abbildung 5: Antwortmöglichkeiten einer Nominalskala 42
Abbildung 6: Ordinalskala 43
Abbildung 7: Offene Fragen 43
Abbildung 8: Rücklauf-Statistik 45
Abbildung 9: Geschlecht der Befragten 45
Abbildung 10: Altersgruppen der Befragten 46
Abbildung 11: Ausgeübte Berufsposition der Befragten 47
Abbildung 12: Zusammengefasste Berufsgruppen 47
Abbildung 13: Größe der Teams der befragten Teilnehmer 48
Abbildung 14: Gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder 50
Abbildung 15: Emotionale Intelligenz im Team 51
Abbildung 16: Mitarbeiter anhand von Emotionen lenken 52
Abbildung 17: Konflikte mindern und lösen anhand von Emotionen 53
Abbildung 18: Wert der Emotionen in der Gesellschaft 54
Abbildung 19: Regelmäßige Teambesprechung 55
Abbildung 20: Persönliches Gespräch 55
Abbildung 21: Regelmäßige Rückmeldung von dem Vorgesetzten 56
Abbildung 22: Kommunikation sowie Lösung der Konflikte 57
Abbildung 23: Eine Führungskraft soll… 58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konzept der Emotionalen Intelligenz nach Goleman 11

Literaturverzeichnis

Bamberg, G., Baur, F., Krapp, M.: „Statistik“, Oldenbourg, München, 2012

Belbin Report;

http://www.belbin.com/content/page/5947/Team%20report.pdf

Blochberger, M.: „Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken“, Cornelsen Verlag, Berlin, 2012

Boring, E.G.: „Intelligence as the test tests it”, The New Republic, 1923

https://www.brocku.ca/MeadProject/sup/Boring_1923.html

Breuer, J. P., Frot , P.: „Das emotionale Unternehmen“, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler (2012)

Cattell, R. B.: „Theory of Fluid and Crystallized Intelligence: A critical Experiment”, Educ. Psychol, 1963

Collins B. E.; Raven B. H.: “Group structure: Attraction, coalitions, communication, and power”, 1969

Comelli G., von Rosentiel L.: „Führung durch Motivation“, 3. Auflage, München, 2003

Cooper, R., Sawaf, A.: „EQ Emotionale Intelligenz für Manager“, München: Heyne, 1997

Doppler, K.; Fuhrmann, H.: „Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen“, Campus Verlag; Auflage: 1, Frankfurt am Main, 2002

Duden

www.duden.de

European Institute for Knowledge & Value Management

http://www.eikv.org/projekte/2015_hank.html

Emmerling R. J., Shanwal V. K., Mandal M. K.: Emotional intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives, Nova Science Publishers, Inc., Introduction, 2008

FAZ „Faulenzen in der Gruppe“

http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/management-faulenzen-in-der-gruppe-1545028.html

Gallup Studie: Engagement Index Deutschland, 2014

Goleman, Daniel: „Emotionale Führung“, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, 2005

Goleman, Daniel: „Emotionale Intelligenz“, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München, 1995.

Guilford, J. P.: „The structure of intellect”, Psychol. Bull., 1956

Haken, H.; Schiepek, G.: „Synergetik in der Psychologie - Selbstorganisation verstehen und gestalten“, Göttingen, Bern, 2006

Heckhausen, J., Heckhausen, H.: „Motivation und Handeln“, 4. Auflage, Springer, Heidelberg, 2010

Hutzschenreuter T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Gabler Verlag, 3. Auflage, 2009

Jung R. H., Bruck R., Quarg: „Allgemeine Managementlehre“, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG, 4. Auflage, Berlin, 2011

Krause, K.-T.: „Emotionale Intelligenz – Soft Skill für Manger?“, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 2007

Kruse, P.: „Next Practice: Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung“, Gabal, Offenbach, 2005

Lexikon Wissen

http://www.wissen.de/lexikon

Locke E. A.: „The nature and causes of job satisfaction", Hand-book of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976

Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin in der Helmholtz-Gemeinschaft;

https://www.mdc-berlin.de/11620479/de/research/core_facilities/math_modellierung_von_signalwegen/Projekte/projekt3

Netzwerk für Hochbegabte, MinD Mensa in Deutschland e.V

https://www.mensa.de/ueber-den-iq/

Odenbach, K.: „Lexikon der Schulpädagogik. Begriffe von A – Z", Westermann, Motivation, Braunschweig,1974

Pisa – Internationale Schulleistungsstudie der OECD

http://www.oecd.org/berlin/themen/pisa-internationaleschulleistungsstudiederoecd.htm

Porst, R.: „Fragebogen. Ein Arbeitsbuch", Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008

RP Online

http://www.rp-online.de/

Salovey, P., Mayer, J.: Emotional Intelligence. Article 1: Imagination, Cognition and Personality, 1990.

Schley, W.: „Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule", Innsbruck: Studien-Verlag, 1998

Schulze R., Roberts R.: „Emotionale Intelligenz – Ein internationales Handbuch", Göttingen, 2006

Schulenberg, W.: „Ansatz und Wirksamkeit der Erwachsenenbildung", Stuttgart, 1957

Softwarepaket SoSci Survey

https://www.soscisurvey.de/

Stahl E.: „Dynamik in Gruppen", Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2012

Staiger, M.: „Anreizsysteme im Wissensmanagement", 2004

Stern, W.: „Intelligenzproblem und Schule", Leipzig, Teubner, 1911

Thurstone, L. L.: „The absolute cero in intelligence measurement", Psychol Rev, 1928

Wagner R. F.: „Lernen und Motivation", UTB, Stuttgart, 2009

Wechsler, D.: "Nonintellective factors in general intelligence", Journal of Abnormal Social Psychology, 38, American Psychological Association, Washington, DC, 1943

Wirtschaftslexikon 24

http://www.wirtschaftslexikon24.com/

Wirtschaftslexikon Gabler

http://wirtschaftslexikon.gabler.de/

Wissen Lexion

http://www.wissen.de/

Zitate.de

http://www.zitate.de/

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Bereits erschienen

2015	Francesca Schmitt	Intellectual Property and Investment Funds	Band 1
2016	Sebastian Fontaine	The electricity market reinvention by regional renewal	Band 2
2016	Tim Karius	Intellectual Property and Intangible Assets - Alternative valuation and financing approaches for the knowledge economy in Luxembourg	Band 3
2016	Irena Hank	Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung	Band 4