



Sarah Geßler
Christina Köppe
Theresa Fehn
Astrid Schütz

Training emotionaler Kompetenzen (EmoTrain)

Ein Gruppentraining zur Förderung
von Emotionswahrnehmung und
Emotionsregulation bei Führungskräften

Training emotionaler Kompetenzen (EmoTrain)

**Sarah Geßler
Christina Köppe
Theresa Fehn
Astrid Schütz**

Training emotionaler Kompetenzen (EmoTrain)

Ein Gruppentraining zur Förderung von
Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation
bei Führungskräften

Dr. Sarah Geßler (geb. Herpertz), geb. 1988. Studium der Psychologie an der TU Dresden. 2016 Promotion an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Seit 2015 Beraterin und Trainerin in der Personaldiagnostik bei der AUDI AG.

Dr. Christina Köppe, geb. 1987. Studium der Psychologie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Seit 2015 Personalmanagementberaterin am Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP) der Universität Otto-Friedrich-Bamberg. 2019 Promotion.

M. Sc. Theresa Fehn, geb. 1989. Studium der Psychologie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und der Freien Universität Amsterdam. Seit 2017 Personalmanagementberaterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP) der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Prof. Dr. Astrid Schütz, geb. 1960. Studium der Psychologie, Pädagogik und Soziologie. 1992 Promotion. 1999 Habilitation. Seit 2011 Leiterin des Kompetenzzentrums für Angewandte Personalpsychologie (KAP) der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © istock.com by Getty Images/franckreporter
Satz: Mediengestaltung Meike Cichos, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2019

© 2019 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2795-9; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2795-0)

ISBN 978-3-8017-2795-6

<http://doi.org/10.1026/02795-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	VII
Zielsetzung und Aufbau des Manuals	VIII
Kapitel 1: Als Führungskraft Emotionen wahrnehmen und regulieren	1
1.1 Emotionale Kompetenzen: Theoretischer Hintergrund	2
1.2 Messung emotionaler Kompetenzen	3
1.2.1 Leistungstests zur Erfassung emotionaler Kompetenzen	3
1.2.2 Selbstberichts- und Fremdbeurteilungsverfahren zur Erfassung emotionaler Kompetenzen	3
1.3 Effekte emotionaler Kompetenzen	4
1.3.1 Emotionswahrnehmung	4
1.3.2 Emotionsregulation	5
Kapitel 2: Konzeption des Trainings EmoTrain	6
2.1 Rahmenbedingungen und Zielgruppe	6
2.2 Struktur und Inhalte	6
2.3 Transferförderliche Gestaltung	7
2.4 Ablauf, Vor- und Nachbereitung	9
2.4.1 Ablauf	9
2.4.2 Vor- und Nachbereitung	10
Kapitel 3: Evaluation des Trainings EmoTrain	11
3.1 Evaluation von Führungskräfte trainings	11
3.2 Trainierbarkeit emotionaler Kompetenz	12
3.3 Befunde zur Wirksamkeit von EmoTrain	12
3.3.1 Studie 1: Evaluation eines Trainings zur Steigerung der Emotionswahrnehmung	12
3.3.2 Studie 2: Evaluation eines Trainings zur Steigerung der Emotionswahrnehmung und -regulation ...	13
3.4 Weitere Evaluationen und Adaptationen	13
3.5 Erfahrungen aus der Praxis	13
Kapitel 4: Traineranweisungen	15
4.1 Einstieg	15
4.2 Inhaltliche Hinführung zum Thema Emotionen	18
4.3 Modul 1: Emotionswahrnehmung bei anderen – Basisemotionen (er)kennenlernen	21
4.4 Modul 2: Emotionswahrnehmung bei sich selbst – Selbstreflexion und Emotionsdetektiv	28
4.5 Modul 3: Emotionsregulation bei sich selbst	30

4.6	Modul 4: Emotionsregulation bei anderen	33
4.6.1	Konstruktive und nonverbale Kommunikation	33
4.6.2	Rollenspiel	39
4.7	Abschluss und Feedback	40
4.8	Follow-Up	42
4.8.1	Follow-Up Teil 1	42
4.8.2	Follow-Up Teil 2	43
4.8.3	Follow-Up Teil 3	43
Literatur		45
Anhang		
	Übersicht über die Materialien auf der CD-ROM	51

CD-ROM

Die CD-ROM enthält PDF-Dateien der Materialien, die für die Durchführung des Trainings verwendet werden können. Die PDF-Dateien können mit dem Programm Acrobat® Reader (eine kostenlose Version ist unter www.adobe.com/products/acrobat erhältlich) gelesen und ausgedruckt werden. Zudem liegen auch Dateien im Format Microsoft® Office PowerPoint® vor, die mit kompatiblen Programmen geöffnet werden können.

Vorwort und Danksagung

Denken Sie an Ihren heutigen oder gestrigen Arbeitstag zurück: In wie vielen Situationen waren Sie, in denen Sie Ihre eigenen Emotionen oder die Ihrer Interaktionspartner akkurat wahrnehmen, angemessen interpretieren und situationsbedingt regulieren mussten? Unser Alltag ist geprägt von einer Fülle solcher Momente, sei es im Privatleben oder im Arbeitskontext: Das Frühstück mit dem Lebenspartner¹, der vor einem wichtigen Kundentermin Aufmunterung braucht. Die Diskussion mit dem Schulkind, das an einem kalten Herbsttag partout keine Jacke anziehen möchte. Der Kollege, der während Ihrer Projektpräsentation irritiert die Stirn runzelt und Sie damit verunsichert. Die Einladung zum Abendessen bei neuen Bekannten, in deren Gesellschaft man sich noch nicht ganz wohl fühlt. Die Bandbreite der Situationen, in denen emotionale Kompetenzen hilfreich für ein positives Ergebnis sind, ist enorm. Hohe Ausprägungen emotionaler Kompetenzen stehen unter anderem in positivem Zusammenhang mit einer hohen Beziehungsqualität (Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin & Salovey, 2004), Wohlbefinden (Koydemir & Schütz, 2012) sowie körperlicher und geistiger Gesundheit (Martins, Ramalho & Morin, 2010).

Eine der vielen Herausforderungen, die eine Führungskraft meistern muss, besteht darin, tagtäglich nicht nur mit den eigenen Emotionen, sondern auch mit denen der Mitarbeitenden umzugehen. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung sind in den letzten Jahren „Soft Skills“ zu einer Kernanforderung geworden (Schütz & Werth, 2007). Im Zuge dieser Entwicklung wurden auch zahlreiche Trainings zur Steigerung emotionaler Kompetenzen entwickelt, die jedoch nicht immer wissenschaftlichen Qualitätsanforderungen genügen (zusammenfassend siehe Schutte, Malouff & Thorsteinsson, 2013).

Das *Training emotionaler Kompetenzen (EmoTrain)* wurde am Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg auf Basis von Forschungsergebnissen zu emotionaler Intelligenz sowie zur effektiven und transferförderlichen Gestaltung von Trainings speziell für die Herausforderungen an Führungskräfte entwickelt und validiert. EmoTrain basiert auf dem Fähigkeitsmodell der emotionalen Intelligenz (Mayer & Salovey, 1997), allerdings bevorzugen wir gerade im Kontext der Personalentwicklung den Begriff emotionale Kompetenz, um die Veränderbarkeit der entsprechenden Fähigkeiten zu betonen.

Einige Arbeitsblätter wurden im Rahmen der Abschlussarbeiten von Philipp Sinner, Franziska Perner, Anne Wissner, Miriam Schwan und Marco Jürgen Held entwickelt, wir danken ihnen herzlich ohne einzeln auf diese Bezug zu nehmen.

Neben den Autorinnen waren studentische Hilfskräfte an vielen Phasen des Entwicklungs- und Evaluationsprozesses von EmoTrain beteiligt, denen wir herzlich danken: Julia Suchta, Vivian Christ, Anne Wagner, Julia Vanessa Liss, Maxi Kunze, Philipp von Ochsenstein und Florian Schoberth. Ganz herzlich möchten wir uns auch bei Frau Prof. Dr. Andrea Hildebrandt für die große Unterstützung bei der Suche nach geeignetem Bildmaterial bedanken.

Über Fragen und Anregungen zum Training freuen wir uns. Bitte richten Sie diese an Prof. Dr. Astrid Schütz, Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie, Universität Bamberg, astrid.schuetz@uni-bamberg.de.

¹ Das Training richtet sich selbstverständlich an Trainerinnen und Trainer sowie an weibliche und männliche Teilnehmende. Wir haben dementsprechend in den Unterlagen weitmöglichst geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet und in Beispielen zwischen den Geschlechtern variiert.

Zielsetzung und Aufbau des Manuals

Das vorliegende Manual soll als praktischer Leitfaden für die Durchführung von Trainings zur Erhöhung emotionaler Kompetenzen, speziell der Emotionswahrnehmung und -regulation, dienen. Nach einem Überblick über den Aufbau dieses Manuals veranschaulichen wir in Kapitel 1 anhand von wissenschaftlichen Ergebnissen, inwiefern derartige Kompetenzen eine bedeutsame Ressource für Führungskräfte sind und erläutern den theoretischen Hintergrund des vorliegenden Manuals. Hierzu beziehen wir uns auf das etablierte Fähigkeitsmodell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey (1997) sowie auf zentrale Forschungsergebnisse zu Effekten emotionaler Kompetenzen.

Kapitel 2 fokussiert dann auf das konkrete Training und bietet Informationen zur Zielsetzung, zur Konzeption, zum Ablauf und zur Vor- und Nachbereitung von EmoTrain. Nach einer Darstellung von Befunden zur Trainierbarkeit emotionaler Kompetenz und zur Wirksamkeit von Trainings zu emotionaler Kompetenz im Allgemeinen und EmoTrain im Besonderen in Kapitel 3 werden in Kapitel 4 schließlich die einzelnen Prozessschritte vom Einstieg und der inhaltlichen Hinführung zum Thema Emotionen bis zum Abschluss und Follow-Up detailliert beschrieben. Alle notwendigen Trainingsmaterialien sind auf der beiliegenden CD-ROM verfügbar, eine Auflistung finden Sie im Anhang.

Kapitel 1

Als Führungskraft Emotionen wahrnehmen und regulieren

Es ist Montagmorgen. Herr Heller, Führungskraft der mittleren Ebene im Vertrieb eines Automobilzulieferers, wollte am Wochenende eigentlich mit der Familie in die Berge fahren, doch es hat zwei Tage lang nur geregnet. Stattdessen fand seine Frau plötzlich viele Dinge, die am Haus unbedingt repariert werden mussten. Sonderlich gut geschlafen hat er letzte Nacht auch nicht. Er hofft, dass nun wenigstens das Angebot, das ein Mitarbeiter Freitagnachmittag noch abschicken sollte, angenommen wird.

Als er nach einem scheinbar endlosen Stau endlich im Büro ankommt, ist er ziemlich verärgert. Herr Bauer, der den Auftrag hätte abschließen sollen, kommt ihm gleich am Eingang in geduckter Haltung entgegen: „Guten Morgen, Herr Heller. Also es tut mir wirklich unendlich leid, aber ich konnte das Angebot leider nicht fertigstellen, am Freitag war einfach so viel anderes zu tun und ...“. Herr Heller sieht rot: „Ja, sind Sie denn wahnsinnig? Sie wissen doch, dass unser Ansprechpartner ab morgen im Urlaub ist! Wann soll er das Angebot denn prüfen? Den Auftrag haben Sie ja richtig schön in den Sand gesetzt! Tolle Leistung, Bauer ...“ Er stürmt in sein Büro und lässt sich in den Sessel fallen. Er hat angefangen zu schwitzen und spürt seinen Herzschlag sehr stark. Nachdem er eine Minute so dasitzt, kommt Herr Heller ins Grübeln – hätte er Herrn Bauer vielleicht erst fragen sollen, was denn am Freitag noch Wichtiges anlag? Hat er zu voreilig reagiert? Jetzt wird er sich wohl beim Bauer entschuldigen müssen ... Aber der bringt ihn auch einfach zur Weißglut mit seiner trantütigen Art! Das nächste Mal sollte er seinen Ärger wohl besser runterschlucken. Er nimmt noch schnell zwei Tabletten, die ihm sein Arzt zur Beruhigung verschrieben hat und macht sich auf den Weg in das erste Meeting des Tages.

Jeden Tag müssen Führungskräfte aller Hierarchieebenen mit Emotionen umgehen – mit ihren eigenen und mit denen von Kunden, Mitarbeitenden und Kollegen. Dabei sind mehrere Aspekte von Bedeutung: Welchen Zugang haben sie zu ihren eigenen Emotionen? Sind sie sich der Relevanz von Emotionen auch im Arbeitskontext bewusst? Wie gut nehmen sie Emotionen bei Interaktionspartnern wahr? Können sie adäquat auf den Emotionsausdruck anderer reagieren? Welche Strategien nutzen sie, um mit den eigenen Emotionen und den Emotionen anderer situationsangemessen umzugehen?

Das Konzept der *Emotionsarbeit* wurde bisher besonders im Kontext von Dienstleistungs- und Interaktionsberufen wie Verkaufspersonal, Servicekräften in Restaurants oder Personal im Gesundheitswesen (Brotheridge & Grandey, 2002; Gabriel, Daniels, Diefendorff & Greguras, 2015; Grandey, Diefendorff & Rupp, 2013) erforscht. Emotionsarbeit beinhaltet das Regulieren von Emotionen sowie den entsprechenden Emotionsausdruck im Hinblick auf Organisationsziele. Leitend sind dabei implizite Regeln (display rules), die festlegen, welche Emotionen wann und in welcher Form ausgedrückt werden dürfen. So wird beispielsweise von Flugbegleiterinnen erwartet, auch auf unhöfliche Fluggäste mit einem Lächeln zu reagieren (Hochschild, 1983). Wie Humphrey (2012) feststellt, fordern auch Führungspositionen Emotionsarbeit – zum einen, um die eigenen Emotionen zu regulieren und zum anderen, um die Emotionen der Mitarbeitenden in eine positive Richtung zu beeinflussen und gute interpersonale Beziehungen, positive Einstellungen und Leistung zu fördern. Zahlreiche Befunde zeigen, dass es für eine Führungskraft hilfreich ist, die Emotionen ihrer Mitarbeitenden angemessen zu erkennen, zu interpretieren und sowohl die eigenen Emotionen als auch die des Gegenübers effektiv regulieren zu können (Côté, Lopes, Salovey & Miners, 2010; Lopes, Gre-

wal, Kadis, Gall & Salovey, 2006; Wong & Law, 2002).

Die Annahme, dass Emotionen in der Arbeitswelt fehl am Platz seien und man Sachverhalte im Arbeitskontext ausschließlich rational betrachten sollte, gilt heute als überholt. Gerade in der Führungsliteratur wird immer deutlicher, dass Fachkompetenz allein nicht ausreicht, um erfolgreich zu führen (Dixon, Belnap, Albrecht & Lee, 2010; Marques, 2013). Vielmehr treten zwischenmenschliche Aspekte stärker in den Vordergrund und sowohl in der Personalauswahl als auch -entwicklung haben sogenannte „Soft Skills“ zentrale Bedeutung (Schütz & Werth, 2007). Aus dieser Entwicklung heraus wurden bereits Bausteine zur Erweiterung emotionaler Kompetenzen in Entwicklungspläne für Führungskräfte aufgenommen (Boyatzis, Stubbs & Taylor, 2002).

Frau Wecker ist seit drei Jahren Projektleiterin bei einem Finanzdienstleister. Sie führt ein Team von acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nach einem Kundentermin wird sie zu ihrer Führungskraft gerufen, die sie über eine Beschwerde des Kunden informiert. Dieser berichtete, Frau Wecker während der Präsentation ihres Angebotes deutlich Desinteresse und Ablehnung gespiegelt zu haben, da ihre Vorschläge nicht seine Wünsche traf. Sie schien das aber gar nicht wahrzunehmen und ging dementsprechend nicht darauf ein. Im Gespräch mit ihrer Führungskraft stellt sich heraus, dass auch Frau Weckers Mitarbeitende häufiger den Eindruck äußern, Frau Wecker bemerke nicht, wenn jemand traurig, wütend oder auch stolz sei und ihre Reaktionen würden folglich häufig als unpassend erlebt.

Frau Wecker trifft diese Kritik unvorbereitet. Sie ist doch immer nett und höflich zu ihren Kunden und Mitarbeitenden! Soll das jetzt heißen, sie ist gefühllos? Wird sie ihre Position als Projektleiterin deswegen verlieren?

Die Beispiele von Herrn Heller und Frau Wecker illustrieren die tagtägliche Bedeutung emotionaler Kompetenzen im Führungskontext. Um diese Fähigkeiten zu fördern, wurde das *Training emotionaler Kompetenzen (EmoTrain)* auf Basis des aktuellen Forschungsstandes entwickelt.

Im Folgenden sollen das Fähigkeitsmodell der emotionalen Intelligenz sowie dazugehörige empirische Befunde im Arbeitskontext dargestellt werden.

1.1 Emotionale Kompetenzen: Theoretischer Hintergrund

Emotionale Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst und bei anderen zu erkennen, sie zu verstehen und situationsangemessen zu nutzen sowie gezielt zu regulieren. In ihrem einflussreichen *Vier-Facetten-Modell* der emotionalen Intelligenz definieren Mayer und Salovey (1997) folgende Bereiche: (1) Wahrnehmung von Emotionen, (2) Nutzung von Emotionen bei kognitiven Anforderungen, (3) Emotionswissen und (4) Emotionsregulation (vgl. Abbildung 14 auf Seite 20).

Die *Wahrnehmung von Emotionen* umfasst die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst und bei anderen zu erkennen und zu beurteilen. Der Bereich der *Emotionsnutzung* beschreibt die Fähigkeit, Emotionen gezielt generieren und nutzen zu können, um Informationen besser zu verstehen oder andere Perspektiven einnehmen zu können. *Emotionswissen* beinhaltet Wissen um die Ursachen und den Verlauf positiver und negativer Emotionen sowie die Fähigkeit, komplexe Emotionen zu verstehen. *Emotionsregulation* umfasst das Wissen um effektive Strategien des Umgangs mit eigenen Emotionen und den Emotionen anderer sowie die Fähigkeit zu ihrer Anwendung (vgl. auch Abschnitt 4.2 zu den Facetten der emotionalen Intelligenz). Die Facetten des Modells bauen konzeptuell aufeinander auf – so kann Emotionswahrnehmung als Voraussetzung dafür gelten, Emotionen angemessen zu regulieren (Mayer, Roberts & Barsade, 2008). Empirisch bestätigt wurde ein Modell, bei dem Emotionswahrnehmung eine Voraussetzung für die Entwicklung von Emotionswissen ist, welches wiederum eine Bedingung für effektive Emotionsregulation darstellt (Kaskadenmodell: Joseph & Newman, 2010).

In Fähigkeitsmodellen emotionaler Intelligenz, zu denen das Vier-Facetten-Modell von Mayer und Salovey (1997) zählt, wird emotionale Intelligenz als Set mentaler Fähigkeiten betrachtet (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). Als Alternative wurden auch sogenannte Persönlichkeits- und Mischmodelle vorgeschlagen, die emotionale Intelligenz entweder als Konglomerat aus Persönlichkeitseigenschaften (Petrides & Furnham, 2001) oder als Kombination aus mentalen Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften (Bar-On, 1997; Cherniss, 2010) betrachten. Allerdings wurden die Persönlichkeits- und Mischmodelle wegen starker Überlappung mit anderen Konstrukten kritisiert (Conte, 2005; Daus & Ashkanasy, 2003; Van Rooy, Dilchert, Viswesvaran & Ones, 2006).