
Emotionale Intelligenz in Organisationen

mtheiner.lba@fh-salzburg.ac.at

Herbert Gölzner · Petra Meyer
(Hrsg.)

Emotionale Intelligenz in Organisationen

Der Schlüssel zum Wissenstransfer
von angewandter Forschung
in die praktische Umsetzung

 Springer VS

mtheiner.lba@fh-salzburg.ac.at

Herausgeber
Herbert Gölzner
Puch bei Salzburg, Österreich

Petra Meyer
Puch bei Salzburg, Österreich

ISBN 978-3-658-19126-9 ISBN 978-3-658-19127-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19127-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Herbert Gölzner & Petra Meyer

Ein Firmenchef hat sich nach dem ersten Vortrag seines neuen Abteilungsleiters begeistert darüber geäußert: „Es fühlt sich für mich gut an, dass dieser neue Mitarbeiter die Abteilung übernommen hat.“ Einige Jahre früher wäre diese Aussage in Unternehmen unangebracht gewesen. Heutzutage sind solche Äußerungen bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern normal: „Das fühlt sich für mich gut an“, oder „das hat gefühlt eine Ewigkeit gedauert“. Es ist in Unternehmen populär geworden, Gefühle zu benennen und zu umschreiben. Auch der „Future of Jobs Report“ des World Economic Forums hat 2016 erstmals emotionale Intelligenz als eine der zehn wichtigsten Kompetenzen für den Arbeitsalltag im Jahr 2020 aufgenommen. Warum ist dies so?

Ein zentraler Faktor ist die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt. Dadurch fallen unqualifizierte Jobs weg, welche von Maschinen übernommen werden. Dafür benötigen Unternehmen immer mehr qualifizierte Mitarbeiter. Nicht allen Mitarbeitern kann ein Firmenchef so einfach befehlen, was sie zu tun haben, denn viele Mitarbeiter wollen selbstbestimmt arbeiten. Als Führungskraft muss man auch akzeptieren können, dass man nicht alles besser weiß. Wenn alles der Chef entscheiden muss, wird das Unternehmen zu langsam auf Veränderungen reagieren können. Eigenverantwortliche Entscheidungen treffen, auf allen Ebenen, wird immer wichtiger. Im Idealfall ist die Führungskraft der emotional intelligente Ermöglicher, der Leistung ermöglicht und geeignete Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt. Das kann durch das Zusammenspiel von Fachkompetenz und emotionaler Intelligenz sein, was ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Change Projekten, in der Unternehmenskultur und im Führungsalltag ist.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, verschiedene Ansätze und Erfahrungsberichte darüber, wie emotionale Intelligenz in Organisationen entwickelt und angewendet werden kann, zusammenzubringen. Auf diese Weise sollen Führungskräfte, Selbständige, Forscher und Personen

die an diesem Thema interessiert sind, neue kreative Ansätze und Erfahrungen nachlesen können sowie Anregungen erhalten, diese im eigenen beruflichen oder privaten Bereich anzuwenden.

Die Beiträge in diesem Buch basieren auf Vorträgen und Workshops der ersten „Internationalen Konferenz für Emotionale Intelligenz in Organisationen“, die im November 2016 (EIO 2016) an der Fachhochschule Salzburg stattgefunden hat. Diese gaben einen Einblick in aktuelle angewandte Forschungsergebnisse und brachten Erkenntnisse darüber, wie emotionale Intelligenz in einem speziellen Themenfeld zur Anwendung kommt oder in Zukunft gestaltet werden kann. Insbesondere wurde über die Anwendung der emotionalen Intelligenz in Change Projekten, in der Führung, im Human Resource Management, im Marketing, in der Gruppendynamik, in Schulen und in der Neurowissenschaft diskutiert.

Neu für uns war es, diese Konferenz als „gemischte“ Konferenz auszurichten: Sowohl für Unternehmen als auch für Wissenschaftler und Lehrende. Insofern stellten wir diese Veranstaltung unter das Motto:

„Die Transferplattform zwischen Unternehmen und angewandter Forschung für das Entwickeln und Anwenden emotionaler Intelligenz in Organisationen.“

Wir sind überzeugt: Unternehmen benötigen mehr angewandte Forschung - angewandte Forschung benötigt mehr Transfer zu Unternehmen. Dieser produktive Kreislauf ermöglicht es Unternehmen, sich auf Basis des neuesten Wissenstandes ständig weiterzuentwickeln. Andererseits können Erfahrungen von Unternehmen in die Forschung einfließen. Genau diesem Motto folgen wir in diesem Buch, mit Beiträgen aus der Praxis für die Wissenschaft, und aus der Wissenschaft für die Praxis.

An dieser Stelle bedanken wir uns ganz herzlich bei allen, die zum Gelingen der EIO 2016 und des vorliegenden Buches beigetragen haben.

Unser besonderer Dank gilt den Autoren, die mit ihren hier abgedruckten Beiträgen die Idee eines Wissenstransfers zwischen angewandter Forschung und Unternehmen mitrealisiert haben. Vielen Dank.

Wer uns bzw. den Beitragsautoren zu diesem Buch etwas mitteilen, an Gedanken anknüpfen, diskutieren oder Erfahrungen weitergeben will, den laden wir dazu ein, dies auf dem einfachen Weg der Email-Kommunikation zu tun. Die Email-Adressen aller Autoren finden Sie am Ende dieses Buches, wo sich auch ihre kurzen Beschreibungen befinden.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir viel Spaß beim Lesen deutsch- und englischsprachigen Beiträge und viel Erfolg beim Entwickeln und Anwenden emotionaler Intelligenz in Ihrem Umfeld.

Herbert Gölzner & Petra Meyer

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Personenbezeichnung verzichtet. Geschlechtsneutrale Formulierungen werden angestrebt, sie sind aber nicht immer möglich. Die Verwendung der männlichen Form bedeutet keine Herabsetzung des weiblichen Geschlechts, sondern schließt die weibliche Form mit ein.

Inhalt

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
I. Emotionale Intelligenz entwickeln	
Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft Petra Meyer & Herbert Gölzner	19
Emotional Agil Führen Erich Platzer & Bernd Bürgl	33
Lehren, Lernen und Emotion Betrachtung und praktische Anwendung des Faktors Emotion im Kontext von Lehren und Lernen Roland J. Schuster	63
Das emotionale Vermächtnis – eine Betrachtung eines Spezialfalls emotionaler Intelligenz aus Sicht des Relationship Marketing Henry Kobsch & Florian U. Siems	83
Training von Emotionaler Intelligenz – mit Hunden: Konzept und Ergebnis Christoph Tiebel	103
Kohärenzmanagement als Instrument zur Förderung und Integration der emotionalen Intelligenz in Unternehmen Rudolf Haberpeuntner & Gernot Mayer	135

Die wirksame Trias für nachhaltiges Training der emotionalen Intelligenz	
Marina Riedi	155
Embodiment als Schlüssel zur Entwicklung von Selbst-Führungskompetenzen	
Ute Tat	173
Quantitative Study: Relationship Of Project Outcomes And Emotional Intelligence In High Tech Industry From The Diversity Perspective	
Arturo Trejo	195
Emotionally Intelligent Leadership: An Applied Model for Developing Individuals and Advancing Organizations	
Paige Haber-Curran & Marcy Levy Shankman	213
II. Emotionale Intelligenz anwenden	
Inside Change: How to use emotional intelligence to facilitate change inside organizations	
Massimiliano Ghini & Joshua Freedman	229
Förderung Emotionaler Intelligenz durch Achtsamkeitspraxis am Arbeitsplatz	
Sabine Schuster	247
Gruppendynamik als Lernraum für emotionale Intelligenz von Führungskräften	
Markus Rieder	259

A Reflection on the (Harvard) Case Method from a Group Dynamics Perspective: Connecting Transcendent Knowledge with Immanent Phenomena	
Roland J. Schuster & Jürgen Radel	279
Runter von den Barrikaden! Emotionale Intelligenz im öffentlichen Kontext	
Matthias Theiner & Christine Vallaster	315
Eine Diskussion des Dunning-Kruger-Effekts für Kunden-Mitarbeitenden-Beziehungen	
Josephine Dölz & Florian Siems	333
Brainfriendly Leadership	
Hannes Horngacher	353
Enttäuschungskompetenz als Ressource für Führungskräfte	
Thomas Schweinschwaller	375
Wertschöpfungsbeitrag von Emotionaler Intelligenz in Organisationen: Praktische Umsetzung im Bereich Talentmanagement in einem internationalen Industrieunternehmen in Salzburg	
Christoph Schreder	393
Emotionale Intelligenz, kognitive Fähigkeiten und Problemlösen	
Ulrike Kipman	411
Autorenverzeichnis	431



Runter von den Barrikaden! Emotionale Intelligenz im öffentlichen Kontext

Matthias Theiner & Christine Vallaster

1. Ausgangslage

Die Autoren illustrieren an einem Praxisbeispiel, welche Rolle die emotionale Intelligenz im gesellschaftlichen Kontext und im Diskurs mit Vertretern von öffentlichen Institutionen spielt.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: In der Einleitung werden die Besonderheiten von öffentlichen Institutionen bei Veränderungsprozessen erläutert und unser Verständnis von Emotionaler Intelligenz beschrieben. Im nachfolgenden Teil mit der Überschrift „Methode“ umreißen wir grob das Fallbeispiel und die Hauptakteure, gefolgt von den Erfahrungen, welche Störungen durch unreflektierte Kommunikationsmuster im Dialog von Anspruchsgruppen auftreten können. Die drohende Vernichtung wirtschaftlich-touristischer Infrastruktur zu Lasten des gesamten Einzugsgebietes wurde durch eine an emotionaler Intelligenz orientierte Vorgehensweise („I-KAT“) abgewendet. Es wird aufgezeigt, wie emotionale Intelligenz dabei hilft, tiefsitzende, althergebrachte Dorf-Animositäten zu überwinden. Wir schließen unseren Beitrag mit Handlungsempfehlungen.

Besonderheiten von Öffentlichen Institutionen bei Veränderungsprozessen

Öffentliche Institutionen unterscheiden sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen in folgenden Punkten: Neben der Erwerbspflicht haben öffentliche Institutionen auch einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen. Um diese doppelte Zielsetzung verfolgen zu können, ist ein besonderes Verwaltungsmanagement mit speziellen Organisationsvorschriften spezifisch für öffentliche Institutionen (Hirsch et al. 2017).

Inwieweit das damit verbundene, notwendige Management von öffentlichen Institutionen unterschiedliche Managementpraktiken (im Vergleich zu Unternehmen in der Privatwirtschaft) erfordert, wird in der Literatur heftig diskutiert. Während Fallstudien gravierende Unterschiede z.B. in der Führung bzw. Veränderungsprozessen (Berner, 2015) darstellen, sind nicht alle Autoren davon überzeugt und bemängeln die Nicht-Existenz von belastbaren empirischen Unterschieden.

In diesem Buchbeitrag gehen wir davon aus, dass sich aufgrund der doppelten Zielsetzung und der damit speziellen Organisationsstruktur Veränderungsprozesse schwieriger gestalten als bei privat wirtschaftlich organisierten Unternehmen. Im Folgenden werden wir einen genaueren Blick darauf werfen:

Es ist in der Regel nicht einfach, Veränderungsprozesse, an denen mehrere öffentliche Institutionen beteiligt sind, sowie von denen breite Bevölkerungsschichten bei der Erwirtschaftung ihres Lebensunterhalts betroffen sind, einzuläuten und zu begleiten. Oft sind komplizierte Strukturen und vertrackte Machtverhältnisse vorzufinden (Hirsch et al. 2017): Einzelne Abteilungen, Akteure und Interessensgruppen innerhalb der Bevölkerung unterliegen nicht selten einer strengen Hierarchie. Standes- und/oder Interessenskonflikte zwischen einzelnen Bereichen oder Institutionen schränken die Handlungsfähigkeit ein (Berner 2010). Der Veränderungswille mag bei einzelnen Personen zwar groß sein, zugleich haben sie ein wachsames Auge darauf, keine oder lediglich sekundäre Veränderungen zuzulassen. Individuelles Ziel ist es, oftmals Einschränkungen ihrer persönlichen Macht und Handlungsfreiheit zu verhindern.

Insbesondere in Krisensituationen, z.B. hervorgerufen durch negative wirtschaftliche Entwicklungen, die unter Umständen die Wertschöpfungskette ganzer Erwerbszweige bedrohen, scheitern notwendige Änderungen daran, dass Personen ihren Beitrag zur Veränderung nicht leisten wollen oder können. Dies weil sie selbst in Machtkämpfe und persönliche Hakeleien zwischen den „Hoheitswächtern“ geraten (Coram, Burnes 2001). Hinzu kommt eine überhöhte Empfindlichkeit, die bei betreffenden Personen hochkommen kann, wenn sie das Gefühl haben, nicht ausreichend gute Arbeit leisten zu können (Berner 2010). Dieses Reaktionsmuster gibt es zwar auch in der Privatwirtschaft, aber gerade im öffentlichen Bereich ist die Gefahr besonders groß, sich auf diese Weise schon ganz am Anfang in einer Negativdiskussion zu verheddern: Kränkung, Rechtfertigung, Gegenvorwürfen sowie ein starrer Blick auf die Vergangenheit belasten den Veränderungsprozess oftmals vom Start weg (Berner 2010).

Wir sind der Ansicht, dass *Emotionale Intelligenz* eine entscheidende Rolle spielen kann, um zu zeigen, wie sich in öffentlichen Institutionen bzw. ganze Bevölkerungsgruppen aus routiniertem Verhalten lösen können. Erst dadurch wird es möglich, neue Verhaltensweisen zu entwickeln und Veränderungsprozesse positiv anzustoßen.

Emotionale Intelligenz

Die Rolle der emotionalen Intelligenz wird in der Managementliteratur breit diskutiert: u.a. die emotionale Intelligenz im Rahmen von Führung (Blochberger 2010; Barling et al. 2000), Akzeptanzmanagement bei Veränderungsprozessen (Kotter, Rathgeber 2006) oder Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) durch positive Emotionen sowie die damit verbundene Achtsamkeit im Arbeitskontext (Von Hehn et al. 2015). Um das Konzept „Emotionale Intelligenz“ zu verstehen, ist wichtig zu definieren, ob emotionale Intelligenz als Eigenschaft (trait) (Bar-On 2000) oder als eine Fähigkeit (capability) verstanden wird.

In der Definition von emotionaler Intelligenz folgen wir Goleman (1995, in Anlehnung an Salovey, Gardner 1990), der folgende Fähigkeiten damit verbindet:

- ❖ die eigenen Emotionen kennen
- ❖ Emotionen beeinflussen
- ❖ Emotionen in die Tat umsetzen
- ❖ Empathie
- ❖ Umgang mit Beziehungen

In der Public Management Literatur gibt es nur vereinzelt Fallbeispiele, an denen aufgezeigt wird, wie emotional schwierige Situation während eines Änderungsprozesses für alle Beteiligten aufgelöst wurden und schlussendlich zu einem erfolgreichen Abschluss führte (z.B. Verenkotte et al. 2013).

Wir möchten mit unserem Fallbeispiel „Runter von den Barrikaden“ konkrete Erfahrungen schildern, bei denen sowohl einzelne Entscheidungsträger sowie breite Bevölkerungsschichten einer Gemeinde mit lange erlernten Denkmustern gebrochen haben. Dies eröffnet die Chance, ein über Jahrzehnte schwelendes Problem zu lösen.

2. Methode

Der vorliegende reale Fall basiert auf Erfahrungen des Erstautors. Der Fall beschreibt, wie durch die historische, in Gewohnheit übergegangene Vorbelastung des emotionalen Gesprächsklimas die Sanierungsoptionen eines Skigebietes im Alpenraum erheblich erschwert wurden. Anhand der Definitionskriterien der emotionalen Intelligenz wird gezeigt, welche (gelernten) Muster aktiviert werden (und bleiben), und welche Auswirkungen dies auf den Projekterfolg hat.

Die Beteiligten

Der Kunde des Erstautors, die „Alfons AG“, ist ein Wintersportgebiet aus dem Alpenraum. Für die Gemeindegörperschaft innerhalb derer die „Alfons AG“ agiert, verwenden wir im Weiteren den fiktiven Namen „Kirchturmhausen“⁹⁸: die Gemeinde ist in vier „Fraktionen“ (das sind Ortsteile ein und derselben Gemeinde, de facto, vom gelebten Zugehörigkeitsgefühl her jedoch: eigenständige Dörfer) gegliedert, diese vier Ortsteilen werden „Alfons“, „Berta“, „Christa“ und „Daniel“ genannt.

Das Projekt wurde im Jahr 2016 von der Gemeindeverwaltung Kirchturmhausen in Person des Bürgermeisters und der ressortbeauftragten Mitglieder des Gemeinderats initiiert. Als Oberziele wurden definiert:

A) die touristische Ski-Infrastruktur, im Ortsteil (wesentlicher Teil der ganzheitlichen lokalen Wertschöpfungskette) zu Gunsten ganz Kirchturmhausens erhalten zu wollen, und

B) gleichzeitig zu einer Lösung zu gelangen, welche die bestehende emotionale Verfahrenheit im Gemeindegefüge („Kirchturm-Denken“) auflöst.

Die Einbindung eines externen Beraters für Moderation, Szenario-Entwicklung und Konsensfindung wurde beschlossen und der Erstautor wurde mit dem Mandat betraut.

In den letzten 40 Jahren wurde das Skigebiet „Alfons AG“ (in Ortsteil Alfons gelegen) defizitär geführt, die Gemeinde Kirchturmhausen hält als öffentliche Körperschaft die Aktienmehrheit an „Alfons AG“ (>58 %).

⁹⁸ „Kirchturmhausen“ als fiktiver Name lehnt hierbei am Ausdruck „Kirchturmpolitik“ an, siehe auch <https://de.wikipedia.org/wiki/Kirchturmpolitik>: „...Die Bezeichnung umschreibt so bildhaft das Eintreten für das eigene Dorf (eben den „Kirchturm“) und Auswirkungen, die nur so weit bedacht werden, wie man den eigenen Kirchturm sieht. Alle weitergehenden Auswirkungen im größeren Maßstab treten dabei in den Hintergrund...“

Abgesehen davon, dass keine Verbesserung dieser betriebswirtschaftlichen Schieflage in Sicht ist, zwingen staatliche Vorgaben (neues Haushaltsgesetz) die Gemeindeverwaltung nun zügig, eine Lösung dieser Situation regelmäßiger Verlustabdeckung herbeizuführen. Eine erfolgreiche Bewerkstelligung sieht folgende juristisch vorgegeben Optionen vor: a) operative Sanierung, b) Quotenverkauf, c) Fusion mit Synergiepotential oder – als letzter Ausweg – d) Liquidierung der Alfons AG. Diese Optionen werden durch die Novellierung des anwendbaren staatlichen Haushaltsgesetzes zwingend vorgegeben und mit zeitnahen Terminen zur Umsetzung (24 Monate) versehen, samt Androhung der Kürzung zustehender Finanzmittel bei Nicht-Umsetzung.

Um die Dynamiken in punkto emotionaler Intelligenz, die sich während diesem Projekt ergeben haben, besser zu verstehen, werden drei weitere Protagonisten im nachfolgenden vorgestellt:

Protagonist „Berta-AG“ ist ein zweites, im Ortsteil „Berta“ gelegenes Naherholungs- und Skigebiet (5 km Luftlinie von Skigebiet „Alfons“ entfernt), welches aufgrund des Engagements der Aktionäre, relevant günstigerer geographischer und mikro-klimatischer Voraussetzungen und starker Bürgerbeteiligung (innerhalb der Ortsteil Berta) finanziell gut dasteht. Dieses zweite Skizentrum auf Gemeindegebiet hat eine jüngere Historie als die „Alfons-AG“, die Gemeinde Kirchturmhausen hält an der „Berta AG“ ebenfalls ein Aktienpaket, jedoch lediglich 25%. Die „Berta AG“ muss aber nicht unter juristischem Zugzwang saniert werden, weil keine Defizite anfallen und keine Mehrheitsbeteiligung der öffentlichen Hand vorliegt.

Der Protagonist „Christa“ ist der dritte Ortsteil des Gemeindegebiets und liegt in einem Hochtal, welches vom restlichen Gemeindegebiet (Alfons & Berta) weitere 8-12 km entfernt liegt. Hier gab es bis vor wenigen Jahre einen eigenständigen Klein-Lift, der aber im Jahr 2014 wegen anhaltender Unrentabilität liquidiert wurde. Es bestehen starke Bestrebungen vom Hochtal Christa aus, die Anbindung zu einem weiteren, grenzüberschreitenden Skigebiet (Projekt „Christa neu“), zu erreichen. Dieses Anbindungsprojekt befindet sich im politisch-administrativen Genehmigungsverfahren und wird von den Bürgern in Christa als Licht-

blick für das Anziehen von Investoren und die weitere touristische Entwicklung in einem ansonsten perspektivenarmen Umfeld angesehen.

Der Protagonist „Daniel“ ist der vierte Ortsteil, in den sich die Gemeinde Kirchturmhausen gliedert. Hier bestehen keine eigenständigen Infrastrukturen für den Wintersport. Die Bevölkerung dieses Ortsteils sieht die Ziele der Ortsteile Alfons, Berta und Christa bzw. deren Ambitionen im Wintersport sehr uneinheitlich. Vom Ortsteil Daniel geht somit keine relevante Impulsfunktion aus, um die Situation emotionaler Vorbelastung abzuschütteln.

Das Gemeindegebiet Kirchturmhausen ist im Vergleich zur restlichen Region insgesamt als ausgesprochen strukturschwach zu bezeichnen (Wertschöpfungsindikator Gemeinde Kirchturmhausen: -12% im Vergleich zum Durchschnitt der Region - Vergleichsradius 50 - 100 km).

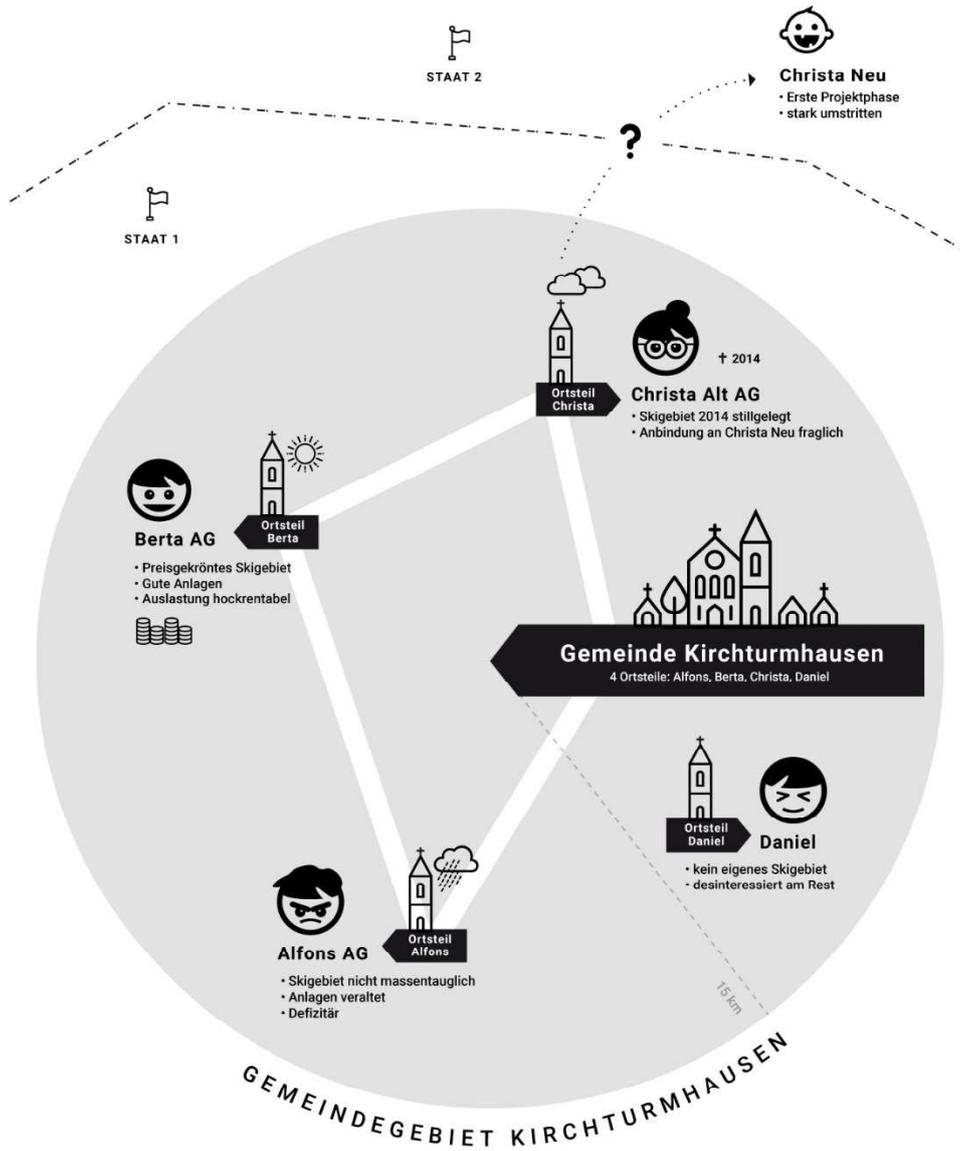


Abb. 31: Hauptakteure

Historische Narben

In den 1950er Jahren wurden im Ortsteil „Berta“ die Häuser des Örtchens gesprengt, seine mehr als tausend Bewohner zwangs-umgesiedelt. Die staatliche Regierung setzte ein umstrittenes Großbauprojekt durch, dessen Baumaßnahmen den Abriss des historisch gewachsenen Ortes nach sich zog. Nach Ansicht des Erstautors hat unter anderem auch dieses traumatische Ereignis bis heute Folgen auf individueller und kollektiver Ebene: Das Miteinander und die Kommunikation in den vier Ortsteilen/Dorfkernen ist stark geprägt von Verlustängsten, grundsätzlicher Zukunftsskepsis, Verunsicherung und einer „Win-Lose“-Logik.

3. Ergebnisse

Emotionales Verharren in Dauerschleife

Zwischen den vier Ortsteilen/Dörfern gibt es ein Knäuel an offenen und schwelenden Konflikten, die sich wie folgt zusammenfassen lassen.

Seit Jahren empfindet eine relevante Anzahl der Bürger der Ortsteil Alfons bzw. der Aktionäre der „Alfons AG“ einen gewissen Neid gegenüber der besseren Situation der „Berta AG“ und des hieraus generierten Wohlstands im Ortsteil Berta (aufgrund von Umweg-Rentabilität durch Auslastung touristischer Beherbergungsbetriebe).

Die Bürger des Ortsteils Berta bzw. die Aktionäre der „Berta AG“ sehen Ortsteil Alfons bzw. die „Alfons AG“ aus mehreren Gründen kritisch: Zum einen wurde das (jüngere) Skigebiet „Berta AG“ in den Anfangsjahren (1960-70er) vom Dorf Alfons/der Alfons AG weitgehend als Konkurrenz von Emporkömmlingen gesehen. Der zugrundeliegende, in diese Zeit zurückreichende Glaubenssatz kann wie folgt zusammengefasst werden: durch die Verdichtung des Angebots an Pistenkilometern wird den Erfolgchancen von Alfons „das Wasser abgegraben“.

Es kam sogar zu Akten offener Sabotage: So wurde beispielsweise die genutzte Zufahrtsstraße zum neuen Skigebiet Berta durch das Fällen und Querlegen von Bäumen aus dem umgebenden Wald durch nie ausgeforschte Bürger von Alfons bewusst unpassierbar gemacht, um den

Anlauf von „Berta AG“ zu erschweren. Seit mehr als 15 Jahren sind Gespräche zur gesellschaftsrechtlichen Fusion und/oder physischen Anbindung der beiden Skigebiete (Alfons – Berta) im Gange: Diese verlaufen seit jeher unproduktiv und extrem schleppend. Dies unter anderem, weil die wechselseitigen Positionen zwischen den Ortsteilen bzw. den entsprechenden Aktiengesellschaften zu stark darauf zentriert sind, wer wieviel profitiert und die „Berta AG“ die Position von „Alfons AG“ als Anspruchshaltung wahrnimmt.

Die Bürger von Ortsteil Christa nehmen sich selber als zwischen die Mühlen gekommenes Aschenputtel wahr: die eigene, alte Naherholungsstruktur ist verloren gegangen und die Bemühungen zur Anbindung an das neue Skigebiet werden vom Ortsteil Alfons nicht genügend unterstützt bzw. von Teilen der „Berta-AG“ aktiv behindert. Hintergrund dazu: im ersten Anlauf (2013) wurde eine erste Vorab-Genehmigungsstufe für das Anbindungsprojekt („Christa neu“) auf politischer Ebene aufgrund massiven Eingreifens von Interessensträgern des Ortsteils „Berta“ bzw. der „Berta AG“ versenkt. Im Ortsteil „Daniel“ sind die Meinungen bunt gemischt und das Interesse an diesem seit Jahrzehnten schwelenden Thema ist verhalten.

Die administrative Wiederbelebung dieses Anbindungsprojektes durch eine Interessensgruppe in „Christa“ hat die letzten vier Jahre in Anspruch genommen. Ähnlich wie in den 1950er-Jahren die „Berta AG“ in Ortsteil Alfons weitgehend als Bedrohung erworbener Besitzstände wahrgenommen wurde, wird heute das Projekt Christa seitens weiter Teile von Ortsteil Berta als unbillige Konkurrenz gesehen, Win-Win-Gedanken fehlen weitgehend, schädliche Muster wiederholen sich.

Auswirkungen von emotionalem Verharren auf Kommunikationsmuster

Der konkrete Vergleich mit der alltäglichen Kommunikationspraxis in den vier Ortsteilen der Gemeinde Kirchturmhausen offenbart die Detailspekte und Auswirkungen des Verharrens in eingefahrenen Mustern als Negativ-Beispiel (siehe Tabelle 14).

Emotional Intelligentes Muster	Erlerntes – Mehrheitlich gelebtes Muster	Typischerweise geäußerte Sätze nach erlernten, verharrenden Mustern
Die eigenen Emotionen kennen	Geschichtliche Einflüsse, welche die eigene Wahrnehmung – das Selbstbild – beeinflussen werden ausgeblendet, die „anderen“ sind der historische Rivale, die Gemeinde ist purer Verwaltungs-Überbau, die Loyalität gilt nur dem eigenen Ortsteil.	<p>Antwort auf die Frage: „Wo liegt der Kern des Problems?“</p> <p>In Ortsteil Alfons: „...weil die Gemeinde Kirchturmhausen immer schon mehr auf Berta geschaut hat...!“</p> <p>In Ortsteil Berta: „...weil die Gemeinde Kirchturmhausen immer schon mehr auf Alfons geschaut hat...!“</p> <p>In Ortsteil Christa: „...weil die Gemeinde Kirchturmhausen immer auf alle anderen und sicher noch nie auf Christa geschaut hat...!“</p> <p>Ortsteil Daniel: „...weil die alle nicht richtig miteinander reden“</p>

Emotionen beeinflussen	Im Zweifel wird nach dem Motto verfahren: Wer laut, heftig und anklagend argumentiert, setzt sich durch und ist ein furchtloser „Macher“ bzw. durchsetzungsstark. Das Ausleben negativ – aggressiver Emotionen gilt hierbei als legitim und Zeichen von Sieges-Willens.	„denen werden wir es schon nochmal zeigen, „was wollen die eigentlich, ...?“ „...eh alles eine Frechheit, wie die sich benehmen, >>> dürfen wir uns nicht gefallen lassen...!“
Emotionen in die Tat umsetzen	Die beiden Verhaltensweisen wie oben angeführt, generieren eine Serie von „Win-Loose“ Situationen mit klaren Gewinnern & Verlieren und entsprechenden Revanche - Reflexen	„...irgendjemand unter den Skigebieten muss aufgeben - mehr als ein (1) funktionierendes Skigebiet für eine Gemeinde kann ja eh nicht funktionieren!“
Empathie	Das Erkennen der Stimmungslage anderer wird weitgehend nicht als Instrument zur gleichberechtigten Konsensbildung genutzt, sondern fast ausschließlich in manipulativer Hinsicht um einen Wissensvorsprung mit Abzielen auf Win-Loose –Entscheidung zu erzielen.	„...ist mir doch wurscht, was die denken, ...wichtig ist nur, dass die nicht erfahren, was wir wirklich vorhaben!“

Umgang mit Beziehungen	Negative Rückmeldungen bezüglich eigener Verhaltensweise werden nicht als Feedback-Chance genutzt, sondern münden sofort in eine rückwärtsgewandte Verteidigungshaltung	„...aber Ihr habt ja damals auch...“
------------------------	---	--------------------------------------

Tabelle 14: Auswirkungen von emotionalem Verharren

4. Handlungsempfehlung für die Entwicklung von Emotionaler Intelligenz

Aufgrund dieser Erfahrungen können wir folgendes Modell für das Vorgehen eines externen Beraters in einem ähnlichen, öffentlich-rechtlichen bzw. Gemeinde-Kontext bei ähnlichen Vorbelastungen vorstellen (»I-KAT«)

I-nsider Hilfe
K-onkretisierung
A-bgrenzung
T-ransparenz

INSIDER HILFE (I-)

Ein Berater oder eine mit Umstrukturierung beauftragte Führungskraft, die eine ähnliche Situation (Win-Lose-Logik unter den Anspruchsgruppen/historische Feindschaft unter Ortsteilen, „Kirchturmdenken“/unmittelbarer Handlungsdruck) vorfindet, benötigt zwingend einen absolut neutralen Insider. Dieser sollte über jeglichen Verdacht der Parteilichkeit befreit sein und Informationen bzgl. einzelner Akteure, Allianzen, wiederkehrenden Positionen, Animositäten und Befindlichkeiten liefern. Auf sich alleine gestellt, wird ein Berater in einem solchen Kontext schlicht und ergreifend nicht in der Lage sein, das zugrundeliegende Beziehungsgeflecht schnell genug zu durchschauen, um nicht

Opfer eines Missverständnisses, Manipulationsversuches oder einer Intrige zu werden. Dieser Punkt ist als Vorbedingung zu sehen.

KONKRETISIERUNG (K)

Neben den unterschiedlichen Akteuren auf Ebene der vier Ortsteile existieren in der Regel auch eine Fülle divergierender Einzelmeinungen innerhalb der einzelnen Ortsteile und Gruppierungen. Um sich hier nicht in lähmenden Vorab-Diskussionen zu verfangen, was denn die anzustrebende Ideal-Lösung für ein bestehendes Problem sei, („totreden“ - „Was ist das Beste?“), ist ein Umdrehen des Spießes angeraten: Wer unter den Akteuren bzw. Betroffenen einer Situation mangelnder „Umgangs-Intelligenz“ (verstanden als Emotionale Intelligenz im konkret gelebten Organisation- bzw. Beziehungs-Alltag) ist bereit, unter Anleitung des Beraters an einer Projekt-Arbeitsgruppe mitzuwirken? Und zwar nach gemeinsamer Vorab-Definition von klaren Regeln der Kollaboration!

Ein potentieller Teilnehmer an der zu gründenden Arbeitsgruppe im konkreten Falle äußerte vorab folgenden Satz: „*Ich mach da nur mit, wenn klar ist, dass Alfons AG und Berta AG fusionieren!*“. Es wurde seitens des Moderators angeboten und letztlich auch von allen Teilnehmern verbindlich angenommen, dass in der Arbeitsgruppe vorrangig die tatsächliche Machbarkeit aller einzelnen vorstellbaren Optionen geprüft würde und erst anschließend eine Evaluierung und Priorisierung erfolgen würde. Der Kandidat akzeptierte dies und entpuppte sich als maßgeblich positiver Treiber.

Empfohlene Regeln bzw. Vorgehensweisen, um Differenzen zwischen den Teilnehmern an solchen Projekt- bzw. Arbeitsgruppen vorneweg „aufzufangen“:

- 1. Jede/r Mitwirkende/r der Arbeitsgruppe kann seine persönliche Präferenz, wie das Problem zu lösen sei, weiter vertreten.
- 2. Jede/r verpflichtet sich aber gleichzeitig zur bedingungslosen Mitarbeit an allen jenen Optionen, die zunächst großflächig machbar erscheinen und dann graduell konkretisiert werde.
- 3. Jeder Schritt, jede Massnahme zur Konkretisierung geschieht unter Hintanstellung von Einzelmeinungen zur Ideal-Lösung.

ABGRENZUNG (A)

Aus dem beschriebenen Kontext ergibt sich, dass jede Entscheidung der Gemeindeverwaltung Kirchturmhausen, wie sie mit ihrem Mehrheitsanteil an der „Alfons AG“ zu verfahren gedenkt, auch eine politische Debatte auf Ortsteils- und Gemeindeebene auslösen kann. In „emotional verharrenden“ Strukturen wie beschrieben können diese Debatten zum Teil auch sehr vehement geführt werden. Dieses Spannungsfeld darf aber nicht dazu führen, dass die mit der „technischen“ Lösung (Fusion, Verkauf oder Sanierung) betraute Arbeitsgruppe politischen Einfluss nimmt – obwohl ihre Einschätzungen und Entscheidungen ganz klar eine politische Tragweite haben können.

Eine Empfehlung an einen Manager (Führungskraft/Berater), der in einem solchen Umfeld agiert, lautet deshalb, strikt auf die klare, konsequente Abgrenzung von politischen Entscheidungsprozessen zu achten. Hier ein Beispiel zum besseren Verständnis:

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurde nach ca. drei Monaten folgende Einzelmeinung geäußert: *„Wir müssen den Gemeinderat von Kirchturmhausen davon überzeugen, Projekt Christa Neu auf jeden Fall nochmals «zu versenken»... – sonst klappt die Sanierung von Alfons AG niemals!“*. An diese Äußerung anschließend, wurde mit der Arbeitsgruppe folgende Handlungsrichtlinie diskutiert und verbindlich verabschiedet: Die Sanierung Alfons darf nicht auf politischer Einflussnahme gründen und die Sanierungs-

bemühungen werden explizit mit den ebenfalls legitimen, unternehmerischen Bemühungen der Betreiber von Christa Neu nicht in Konkurrenz gesehen. Dieser Verabschiedung ging eine vertiefte Debatte über eine Win-Lose-Logik (Glaubenssatz: ein weiteres Skizentrum im Einzugsgebiet der Gemeinde = Konkurrenz) vs. Win-Win Logik (neuer Glaubenssatz: ein weiteres Skigebiet im Einzugsgebiet = verdichtetes Angebot mit Erhöhung der Gesamtattraktivität der Gemeinde) voraus. Es ist offensichtlich, dass dies ein Balanceakt ist, denn schließlich sind es oft die politischen Entscheidungsträger (wie im konkreten Fall), die gleichzeitig die Mandanten des Veränderungsprozesses sind.

TRANSPARENZ (T)

Eine umfassende und transparente Kommunikation an alle Stakeholder muss über Dorfgrenzen hinweg stattfinden und den jeweiligen Erfordernissen angepasst werden. So werden z.B. der Verwaltungsrat der „Alfons AG“, die Bürger des Ortsteils Alfons, die Gesamtheit der Bürger der Gemeinde Kirchturnhausen oder Berufsgruppen wie Landwirte und Hoteliers folgerichtige, teils sehr unterschiedliche Informationserwartungen zum Fortlauf der Arbeiten der Projektgruppe haben.

Die Form und der Detaillierungsgrad der Information reichten hierbei von knappen schriftliche Mitteilungen, über breit angelegte Bürgerabende und spezifisch vorbereitete Aktionärsversammlungen, bis hin zu informellen Treffen nach Interessensgruppen (Befürworter und Gegner bestimmter Lösungen, Berufsgruppen...).

Konkret hatte dies zur Folge, dass zusätzlich zur eigentlichen Tätigkeit der Arbeitsgruppe (Verhandlungsführung, Sondierung machbarer Optionen) ein intensives und breitgefächertes Programm an Informationstätigkeiten für die oben genannten Anspruchsgruppen zu etablieren und durchzuführen war.

5. Happy End

Zum jetzigen Zeitpunkt (September 2017) wurde eine Lösung in Form der sowohl physischen Anbindung, wie auch gesellschaftsrechtlichen Fusionierung der beiden AG's Alfons und Berta erzielt. Die entsprechenden Beschlüsse durch die Vollversammlungen der beiden Aktiengesellschaften wurden Anfang September 2017 gefasst und die weiteren Ablaufschritte wurden konkretisiert, sodass die Wintersaison 2017/2018 als gemeinsam betriebenes Skigebiet angegangen werden kann, samt aller Synergieeffekte.

Außerdem wurde für die Wintersaison ein grenzübergreifender Kartenverbund mit Skigebiet-Partnern im Ausland (siehe „Land 2“ in der Info-Graphik) ausgehandelt.

Die vorgeschlagene Vorgehensweise hat sich in einem komplexen Kontext bewährt und zeigt klar, dass sich mit Hilfe von Mustererkennung, Benennung und Akzeptanz von Emotionen emotional verfahrenere Problemstellungen lösen lassen.

Literatur

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In: R. Bar-On und J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barling, J., Slater, F., und Kelloway, K. E. (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence*. *Leadership & Organisation Development Journal* 21/3, 157 - 161.
- Berner, W. (2010). *Change!: 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung*. Schäffer Pöschl, Stuttgart.
- Blochberger, M. (2010). *Emotionale Intelligenz in der Mitarbeiterführung*. Berlin, Cornelsen Verlag.
- Coram, R., Burnes, B. (2001). *Managing organisational change in the public sector: Lessons from the privatisation of the Property Service Agency*, *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 94-110.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York.
- Hirsch, B., Weber, J., Huber, R., Gisch, C. und Erfort, M. (2017). *Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen: Politische Ziele – Strategieentwicklung – Erfolgsfaktoren*. Erich Schmid Verlag, Berlin.
- Kotter, J.P., Rathgeber, H. (2006). *Das Pinguin-Prinzip, Wie Veränderung zum Erfolg führt*. Droemer, München.
- Ron C., Burnes, B. (2001). *Managing organisational change in the public sector - Lessons from the privatisation of the Property Service Agency*. *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 94-110.
- Verenkotte, C., Beutel, R.C., und Bönders, T. (2013). *Change-Management als Steuerungsinstrument für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung*. Schriften der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften.

Internetquellen

- Von Hehn, S., Cornelison, N. und Braun, C. (2015). Die Relevanz der Person: durch emotionale Intelligenz Wandel meistern. In: *Kulturwandel in Organisationen*, 171-183, Springer Verlag. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-48171-4_7, Zugriff am 24.5.2017.



Eine Diskussion des Dunning-Kruger-Effekts für Kunden-Mitarbeitenden-Beziehungen

Josephine Dölz & Florian Siems

1. Emotionen und Emotionale Intelligenz im Marketing

Marketing hat sich in den letzten 40 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt (Homburg 2012, 6ff.; Meffert, Burmann et.al. 2012, 7ff.; Bruhn 2016a, 15ff.). Eine der neuesten Entwicklungen ist, dass vermehrt Kunden in den Erstellungsprozess von Leistungen integriert werden (z.B. Bruhn, Stauss 2009; Siems 2014; Ballendat, Hütten et al. 2015). Beispiele sind der Self-Check-in am Flughafen, das Selbst-Zusammenbauen von Möbeln und die Ansätze der Mass Customization, bei der die Kunden selbst Bestandteile von Produkten ihren Präferenzen entsprechend zu einem Gesamtprodukt zusammenstellen (Reichwald, Piller 2009, 226ff.). Die Wissenschaft beschäftigt sich entsprechend verstärkt mit Ansätzen, die bei der Kundenintegration auftretende Probleme und Lösungen behandeln (z.B. Enkel, et.al. 2005; Siems 2014; Brust et al. 2015). Konkret stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten und Motivationen der Kunde für eine derartige Mit-Produktion haben muss (Grün, Brunner 2002, 120; Gouthier 2003; Hogueve, Sichtmann 2009, 348; hierzu auch Siems 2014, 259).

Als ein besonders wichtiges Teilthema erwies sich in der Vergangenheit die Kunden-Mitarbeitenden-Interaktion (Bitner 1990) und dort neben kognitiven insbesondere emotionale Aspekte (Ostrom et al. 2010, 19). Nach heutigem Verständnis eines „Relationship Marketing“ (Gummeson 2002; Bruhn 2016b) kommt gerade Emotionen und emotionaler Kompetenz eine besondere Bedeutung zu (Rüeger, Hannich 2010; Siems, Rüeger, et.al. 2011). Zum Beispiel diskutieren die Autoren Grégoire, Laufer, et.al. (2010) im Kontext von Onlinebeschwerden die Umstände, unter denen Servicefehler negative Emotionen bei Kunden hervorrufen. Um adäquat auf emotionale Kundenbeschwerden reagieren zu können, sollten Mitarbeitende in der Lage sein, eigene und fremde Emotionen richtig

Matthias Theiner, Mag.

ist externer Lehrbeauftragter für Strategisches Marketing & Vertriebsmanagement an der Fachhochschule Salzburg sowie selbständiger Berater. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Übergabeprozesse in familiengeführten Unternehmen, Strategieentwicklung, Optimierung bestehender & Design neuer Geschäftsmodelle, Change Management, sowie Vertriebssteuerung und operativer Verkauf.

Kontakt: mtheiner.lba@fh-salzburg.ac.at

Christoph Tiebel, Prof. Dr.

ist Professor und Studiendekan für Human Resource Management an der Reinhold Würth Hochschule Künzelsau und selbständiger Berater. Seine Arbeitsschwerpunkte sind strategische Organisations- und Personalentwicklung, Training emotionaler Intelligenz und tiergestützte Trainingskonzepte.

Kontakt: christoph.tiebel@hs-heilbronn.de

Arturo Trejo, Dr.

is focusing on innovation in technology from the diversity perspective. He is an international consultant in organizational leadership, emotional intelligence, and aerospace commercial and defense. He is a faculty staff and mentors students at universities around the world, helping them reach their fullest potential and has a passion for helping people with disabilities. He has worked in the High Technology field for over 35 years.

Contact: arttrejo@email.phoenix.edu

Christine Vallaster, Prof. Dr. habil.

ist Professorin und Fachbereichsleiterin für Marketing & Relationship Management an der Fachhochschule Salzburg und selbständige Beraterin. Ihre Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind Strategie und Markenentwicklung auf Unternehmensebene, sowie die Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen, die gesellschaftliche Öko- und soziale Verantwortung strategisch verankert haben. In ihren Forschungsarbeiten analysiert sie damit verbundene unternehmensinterne Veränderungsprozesse.

Kontakt: Christine.vallaster@fh-salzburg.ac.at