



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Entwicklung, Testung und Evaluation eines wissenschaftlich basierten Trainings zur Emotionsregulation im Team bei Beziehungskonflikten

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin

Jampen, Lynn Noelle

Begleitpersonen

Prof. Dr. Vollmer, Albert

M.Sc. Merz, Nora

Praxispartnerin

Fachhochschule Nordwestschweiz,
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)

Between the stimulus
and response,
there is a space.

And in that space lies
our freedom and power
to choose our responses.

In our response lies
our growth and
our freedom

Viktor E. Frankl (1946)

Zusammenfassung

In vorliegender Arbeit wurde ein Training zur Emotionsregulation im Team entwickelt, getestet und evaluiert. Emotionsregulation auf Teamebene ist im Zusammenhang mit dem Konflikttyp *Beziehungskonflikt* der relevante Teamprozessfaktor, um Teamleistung und Teamzufriedenheit positiv zu beeinflussen. Durch den präventiven Trainingsansatz sollen Beziehungskonflikte besser bearbeitet, eingedämmt oder verhindert werden. Die Entwicklung basierte auf einer Literaturrecherche zur Sammlung von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Sichtung von bereits bestehenden Trainingskonzepten. Basierend darauf wurde ein rund dreistündiges Präsenztraining für Teams der Arbeitswelt mit sechs bis zehn Personen mit dem Fokus auf Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation entwickelt. In der Testphase wurde das Training in einem Pretest ($n = 6$) und einer realen Durchführung ($n = 6$) getestet. Das kasuistische Evaluationsdesign umfasste die 5-Finger-Methode (im Training selbst) und einen Onlineevaluationsfragebogen für die Teilnehmenden (zwei Wochen nach dem Training) sowie zwei Expert*inneninterviews mit einer fachverantwortlichen Person des realen Testteams und einer Fachperson aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, um verschiedene Perspektiven zu beleuchten. Die Ergebnisse aus der Testung und Evaluation deuten darauf hin, dass das Training bei den Teilnehmenden grundsätzlich auf Akzeptanz stößt. Es wurde von diesen als zufriedenstellend und nützlich empfunden. Inwiefern das Training wirksam bezüglich nachhaltiger Veränderungen im Verhalten war, lässt sich aufgrund der Evaluation nicht beurteilen. Das Training sollte individueller auf die unterschiedlichen Bedürfnisse zugeschnitten und in seiner Komplexität reduziert werden. Die Transferförderlichkeit des Trainings und der Aspekt der freiwilligen Teilnahme sind in kommenden Arbeiten tiefergehend zu untersuchen.

Schlüsselwörter: Konflikte, Beziehungskonflikt, Emotionsregulation, Emotionsregulation auf Teamebene, Team, Training, Entwicklung, Testung, Evaluation

Abstract

In this thesis a training program for emotion regulation in teams was developed, tested and evaluated. Emotion regulation at team level is the relevant team process factor in connection with the *relationship conflict type* to positively influence team performance and team satisfaction. The preventative approach is intended to improve the management, containment or prevention of relationship conflicts. The development was based on a literature research and a review of existing training concepts. Based on this, a three-hour presence training course was developed for teams of six to ten people in the workplace, with a focus on emotion perception and emotion regulation. The training was tested in a pretest (n = 6) and a real implementation (n = 6). A casuistic evaluation design was implemented, which included the 5-finger method during training and an online evaluation questionnaire for participants two weeks post-training. Furthermore, two expert interviews were conducted with a person responsible for the real test team and a specialist in personnel and organizational development to provide different perspectives. The results of the testing and evaluation indicated that the training was well received by the participants. They found it satisfactory and useful. However, the evaluation could not assess the training's effectiveness in causing lasting behavioural changes. The training should be more individually tailored, and its complexity reduced. Future studies should investigate the transferability of the training and the impact of voluntary participation.

Keywords: conflicts, relationship conflict, emotion regulation, team emotion regulation, team, training, development, testing, evaluation

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Ausgangslage und Fragestellung	8
1.2	Zielsetzung und Relevanz	9
1.3	Aufbau der Arbeit.....	10
2	Theoretische Grundlagen	10
2.1	Konflikte in der Arbeitswelt	10
2.2	Konfliktmanagement.....	11
2.3	Konflikttypen.....	14
2.4	Team	15
2.5	Emotionsregulation.....	17
2.6	Training	21
2.6.1	Entwicklung	23
2.6.2	Testung	26
2.6.3	Evaluation.....	26
2.6.4	Bekannte Trainings.....	28
3	Methodik	29
3.1	Forschungsdesign	29
3.2	Entwicklung des Trainings.....	30
3.3	Testung des Trainings	31
3.3.1	Pretest des Trainings.....	31
3.3.2	Reale Durchführung des Trainings	32
3.4	Evaluation des Trainings	32
3.4.1	5-Finger-Methode	33
3.4.2	Expert*inneninterviews	34
3.4.3	Onlineevaluationsfragebogen	36
4	Ergebnisse	38
4.1	Entwicklung	38

- 4.1.1 Inhalte des Trainings40
- 4.2 Testung47
 - 4.2.1 Pretest47
 - 4.2.2 Reale Durchführung.....47
- 4.3 Evaluation.....51
 - 4.3.1 5-Finger-Methode51
 - 4.3.2 Expert*inneninterviews52
 - 4.3.3 Onlineevaluationsfragebogen58
- 5 Diskussion.....67
 - 5.1 Beantwortung der Fragestellungen68
 - 5.2 Reflexion der Ergebnisse.....70
 - 5.3 Implikationen für die Weiterentwicklung und Ausblick76
- Literaturverzeichnis79
- Abbildungsverzeichnis92
- Tabellenverzeichnis92
- Anhang93

1 Einleitung

Konflikte in der Arbeitswelt sind omnipräsent und unvermeidlich, da hier vielfältige Konfliktpotenziale existieren, die für Spannungen verantwortlich sein können (De Dreu & Gelfand, 2008). Nebst der zunehmenden Globalisierung, dem erhöhten Anpassungs- und Innovationsdruck und dem technologischen Fortschritt stellt auch die Organisation der Arbeit in Teams ein Konfliktpotenzial dar (De Dreu & Gelfand, 2008). Dabei spielen die zunehmende Interdependenz, die Abnahme von hierarchischer Führung und Kontrolle sowie die höheren Anforderungen an die einzelnen Mitarbeitenden bezüglich Selbstführung, Selbstregulierung und Agilität eine Rolle (ebd.). Im Umgang mit Konflikten wird bei Teams, Mitarbeitenden und Führungspersonen deshalb zunehmend die Förderung der Kooperations- und Konfliktkompetenz relevant (Wehner, 2019).

Nebst den negativen finanziellen Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz wie den Rekrutierungskosten für Wiederbesetzungen oder volkswirtschaftlichen Konfliktkosten in Form der für Konflikte aufgewendeten Arbeitszeit von Führungspersonen sind auch psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeiten, die häufig auf Konflikte am Arbeitsplatz zurückzuführen sind, weit verbreitet (KPMG, 2009; Exenberger, Grabler, Hauska & Peltz, 2006; SWICA, 2022).

Konflikte in Organisationen können aber auch Vorteile mit sich bringen (Bradley, Anderson, Baur & Klotz, 2015). So kann ihr Auftreten in einem gesunden Ausmass für die Teamleistung förderlich sein (Chen, Liu & Tjosvold, 2005; De Wit, Greer & Jehn, 2012). Konflikte, insbesondere der Umgang damit, können Chancen auf Veränderung und Innovation bieten (Vollmer & Wehner, 2010). Die Art und Weise, in der mit einem Konflikt umgegangen wird, entscheidet darüber, ob dieser zu konstruktiven oder destruktiven Ergebnissen führt (Wertheim, 2011).

Beim Konfliktmanagement in Organisationen wird zwischen Sach-, Beziehungs-, Prozess- und Interessenskonflikt unterschieden (Berkel, 2020; Jehn & Mannix, 2001; De Dreu & Gelfand, 2008; Ma, Yang, Wang & Li, 2017). Das Auftreten dieser Konflikttypen kann die Teamleistung und -zufriedenheit negativ beeinflussen, wobei der Beziehungskonflikt diesbezüglich der wirkungsstärkste ist (Cheng, Luckett & Mahama, 2007; De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012).

Beziehungskonflikte entstehen aufgrund von Selbstwertbedrohungen und umfassen persönliche Aspekte wie Abneigung und Spannungen unter den Teammitgliedern (De Dreu & Gelfand, 2008; Jehn & Mannix, 2001). Aufgaben- und Prozesskonflikte gelten dabei als Vorläufer von Beziehungskonflikten (Van den Berg, Curşeu & Meeus, 2014; Curşeu, Boroş & Oerlemans, 2012; Curşeu & Schrujijer, 2010). Die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Aufgabenkonflikt zu einem Beziehungskonflikt entwickelt, ist am grössten, wenn die Teams

keine effektiven Emotionsregulationsstrategien aufweisen (Curşeu et al., 2012). Die Emotionsregulation auf Teamebene wird zu einem entscheidenden Teamprozessfaktor bei der Bewältigung von Beziehungskonflikten (Gilin Oore, Leiter & LeBlanc, 2015). Ein Zusammenhang zwischen Aufgabenkonflikten und Beziehungskonflikten entsteht nach Yang und Mossholder (2004) dann, wenn negative Emotionen präsent sind. Oft sind diese im Team der Ausgangspunkt eines Konfliktes (Curşeu et al., 2012; Jehn & Mannix, 2008).

Durch fehlende Emotionsregulationsstrategien im Team werden aufgabenbezogene Differenzen eher als persönliche Angriffe gewertet und gehen in Beziehungskonflikte über (Curşeu et al., 2012). Teams mit effektiver Emotionsregulation gelingt es, die Aufmerksamkeit bei Konflikten eher auf nützliche Informationen zu lenken, sodass Probleme auf zwischenmenschlicher Ebene nicht verstärkt werden (Gilin Oore et al., 2015). Insbesondere Beziehungskonflikte werden mit Ärger, Spannungszuständen und negativ konnotierten emotionalen Zuständen in Verbindung gebracht (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003). Sie sollten möglichst vermieden oder schnell angegangen werden, weil sie sonst zu grösseren Problemen im Team führen können (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003). Durch eine effektive Emotionsregulation auf Teamebene können Teamleistung und -zufriedenheit gestärkt werden (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang, Zhang & Tjosvold, 2013). Teams, die in der Emotionsregulation geübt sind, können Aufgaben- und Beziehungskonflikte effektiver bewältigen (Jiang et al., 2013).

Aus den beschriebenen Forschungsergebnissen lässt sich ableiten, dass Emotionsregulation auf Teamebene ein erfolgskritischer Faktor für die Bearbeitung, Verhinderung oder Eindämmung von Beziehungskonflikten ist. Das Konstrukt *Emotionsregulation* ist Teil der emotionalen Intelligenz und kann trainiert werden (Yang & Mossholder, 2004; Druskat & Wolff, 2001, Mattingly & Kraiger, 2019). So können Teamtrainings das Emotionsbewusstsein und die Emotionsregulation unter Teammitgliedern stärken (Druskat & Wolff, 2001). Die Wirksamkeit von solchen auf die Emotionsregulationsstrategien fokussierten Interventionen ist gut belegt (Van den Berg et al., 2014; Druskat & Wolff, 2001, Yang & Mossholder, 2004).

In nächsten Abschnitt werden die Ausgangslage und die daraus abgeleiteten Fragestellungen dargestellt.

1.1 Ausgangslage und Fragestellung

Trainings, Strategien und Übungen zur Emotionsregulation sind in der Praxis zahlreich vorhanden. Beispielsweise existiert das *Training der emotionalen Kompetenzen* (kurz *TEK*) von Berking (2017), *EmoTrain* (Gessler, Köppe, Fehn & Schütz, 2019) oder *Gefühle im Griff – Emotionen intelligent regulieren* von Barnow, Löw, Dodek und Stopsack

(2013). An wissenschaftlich fundierten Trainings zur Emotionsregulation mit dem expliziten Fokus auf der Teamebene im Kontext der Arbeitswelt scheint es jedoch zu mangeln. Um diese Forschungslücke zu schliessen, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein wissenschaftlich fundiertes und auf die Emotionsregulation im Team fokussiertes Training entwickelt, getestet und evaluiert werden. Damit soll ein wesentlicher Beitrag zur Stärkung der Emotionsregulation auf Teamebene geleistet und ein in der Arbeitswelt gut einsetzbares Instrument zur Förderung der Zusammenarbeit in Organisationen zur Verfügung gestellt werden. Um das Training breit einsetzbar zu machen, soll es einen präventiven Ansatz verfolgen. Dies bedeutet, dass für die Teilnahme am Training kein aktiver Beziehungskonflikt vorhanden sein muss. Nachgelagert soll sich das Training positiv auf die Konstrukte *Teamzufriedenheit* und *Teamleistung* auswirken, was jedoch nicht überprüft wird, da dies den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

Basierend auf der Ausgangslage wird in der vorliegenden Arbeit folgende Hauptfragestellung untersucht:

1. Wie ist ein Training gestaltet, das Teams in der Arbeitswelt dazu befähigt, Emotionen im Team zu regulieren?

Um auch den Inhalt und das Vorgehen in den verschiedenen Phasen des Trainings zu ergründen, wurden folgende Unterfragestellungen aus der Hauptfragestellung abgeleitet:

1.1 *Was ist in einem wissenschaftlich fundierten Training zur Emotionsregulation enthalten?*

1.2 *Wie wird ein Training wissenschaftlich basiert entwickelt, getestet und evaluiert?*

Mit der Beantwortung der Haupt- und den Unterfragestellungen sollen die konzeptionelle, methodische und inhaltliche Ebene der Entwicklung, Testung und Evaluation eines Trainings zur Emotionsregulation im Team aufgearbeitet werden.

Folgend werden Zielsetzung und Relevanz des Vorhabens der vorliegenden Arbeit beschrieben.

1.2 Zielsetzung und Relevanz

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ein wissenschaftlich fundiertes Training zur Emotionsregulation im Team zu entwickeln, zu testen und zu evaluieren. Das Training soll auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren und ein nützliches Trainingsinstrument für Teams in der Arbeitswelt darstellen. Durch die Test- und Evaluationsphase sollen bereits erste Erkenntnisse bezüglich der Einsetzbarkeit, der Anschlussfähigkeit und der Akzeptanz des Trainings generiert werden. Die Relevanz eines solchen Trainings für Teams der Arbeitswelt ergibt sich aus den folgend beschriebenen Forschungsergebnissen: Der konstruktive Umgang mit Konflikten, insbesondere Beziehungskonflikten, ist für Teams erfolgskritisch (z.B. Wertheim, 2011; Gilin Oore et al.,

2015; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003). Bei fehlender oder ineffektiver Emotionsregulation auf Teamebene können Aufgabenkonflikte eher in Beziehungskonflikte eskalieren und so zu zwischenmenschlichen Spannungen führen (Curşeu et al., 2012). Diese Auswirkungen können verheerend sein. Nebst den ökonomischen und gesundheitlichen Konsequenzen von Konflikten am Arbeitsplatz, sind auch negative Folgen auf die Teamleistung und -zufriedenheit möglich (KPMG, 2009; Exenberger et al., 2006; SWICA, 2022; Cheng et al., 2007; De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012). Durch die wissenschaftlich basierte Entwicklung soll ein fundiertes Instrument zum Training der Emotionsregulation auf Teamebene erstellt werden. Dieses soll durch den präventiven Ansatz breit einsetzbar und nicht unternehmensspezifisch sein. Das Training soll die Methoden und Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie sinnvoll ergänzen und einen Mehrwert für die damit trainierten Teams bieten.

Im nächsten Unterkapitel wird der Aufbau der Arbeit beschrieben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zuerst werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Konstrukte beschrieben und definiert. Weiter werden wissenschaftliche Modelle und Theorien vorgestellt, um die theoretischen Grundlagen zu beschreiben. Im Anschluss wird auf die für die Entwicklung, Testung und Evaluation des Trainings angewandten Methoden eingegangen und das Forschungsdesign sowie die Stichprobe aus der Testung beschrieben. Im vierten Kapitel werden die entstandenen Ergebnisse aus der Entwicklung, der Testung und der Evaluation, unter anderem auch das Trainingsdesign, dargelegt. Die Ergebnisse werden anschliessend diskutiert. Dabei liegt der Fokus auf der Beantwortung der Fragestellungen, der kritischen Reflexion und Interpretation der Ergebnisse und den Limitationen. Zudem werden die identifizierten Implikationen für die Weiterentwicklung des Trainingsdesigns geschildert. Die Arbeit wird mit Implikationen für die Weiterentwicklung abgeschlossen. In den folgenden Kapiteln wird laufend auf relevante Dokumente verwiesen, welche sich im Anhang befinden.

Folgend werden die theoretischen Grundlagen beschrieben.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen der Arbeit sollen dem Verständnis bei der Einordnung des Themenbereichs, der Interpretation der Arbeit und insbesondere der Ergebnisse dienen.

2.1 Konflikte in der Arbeitswelt

Gemäss Glasl's Definition ist ein Konflikt eine Interaktion zwischen zwei Akteur*innen, wobei mindestens eine*r davon eine Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen oder

Wollen mit der anderen Person erlebt, so dass eine Beeinträchtigung im Handeln erfolgt (Glasl, 2011). Der Begriff *Konflikt* wird von destruktivem Verhalten in Organisationen abgrenzt, da bei seinem konzeptuellen Kern nicht zwingend eine Schädigungsabsicht oder das Eintreten von negativen Implikationen als Konsequenz davon vorhanden sein muss (Raver & Barling, 2008; Solga, 2019).

In der Arbeitswelt gehört das Auftreten von Konflikten zum Berufsalltag (Solga, 2019), was durch Aspekte der Organisation oder den individuellen Persönlichkeiten, welche unterschiedliche Interessen, gegensätzliche Ziele oder begrenzte Ressourcen haben, begünstigt wird (De Dreu & Gelfand, 2008; Rüttinger & Sauer, 2016). Weitere Konfliktpotenziale entstehen aus einem erhöhten Veränderungs- und Anpassungsdruck, welcher sich in veränderten Anforderungen an die Mitarbeitenden (Arbeitsbelastung, Rollenkonflikte, Umgang mit Unsicherheiten etc.) zeigt (De Dreu & Gelfand, 2008). Auch in der zunehmenden Diversität, den voranschreitenden technologischen Entwicklungen und den Veränderungen bei der Organisation der Arbeit liegen Konfliktpotenziale (ebd.). Die Konfliktpotenziale in der Arbeitsorganisation sind in der zunehmenden Interdependenz (gegenseitigen Abhängigkeit), der Transformation von hierarchischer zu Selbstführung und den erhöhten Anforderungen an die Agilität und Selbstregulierung zu finden (ebd.). Auch die unterschiedlichen Charaktere, Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden führen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sie zusammenarbeiten, sich abstimmen und gemeinsam Entscheidungen treffen müssen, fast zwangsläufig zu Spannungen (Jaffee, 2008). Die gleichzeitig stattfindende Konkurrenz um Ansehen, höhere Löhne oder Beförderungen intensiviert die Situation und kann bestehende Spannungen zu Konflikten eskalieren lassen (Solga, 2019). Im Grundsatz birgt jedes betriebliche Handeln Konfliktpotenziale (Rüttinger & Sauer, 2016).

Konflikte nehmen in Organisationen eine wichtige Rolle ein und können bei adäquater Bearbeitung auch Vorteile mit sich bringen (Vollmer & Wehner, 2010; Bradley et al., 2015). Ein gewisses Mass an Konflikten kann sich positiv auf die Teamleistung auswirken (Chen et al., 2005; De Wit et al., 2012). Um diese Konflikte angemessen zu bearbeiten, müssen geeignete Methoden bereitgestellt und entsprechende Voraussetzungen bei den einzelnen Personen, Teams und in der Organisation geschaffen werden (Vollmer & Wehner, 2010).

Die verschiedenen Arten des Umgangs mit Konflikten werden im nächsten Kapitel beschrieben.

2.2 Konfliktmanagement

Konfliktmanagement ist als eine Interaktion definiert, durch die zwischenmenschliche und aufgabenbezogene Unvereinbarkeiten bearbeitet werden sollen

(DeChurch, Mesmer-Magnus & Doty, 2013). Als Erfolgsfaktoren im Konfliktmanagement gelten nebst der kognitiven Flexibilität und der Balance, ob der Fokus auf sich oder anderen liegt, auch die Emotionsregulation (Gilin Oore et al., 2015). Unter den unterschiedlichen Formen des Konfliktmanagements wird bei organisatorischen Konflikten zwischen der strukturellen, thematischen oder formellen Herangehensweise unterschieden (Berkel, 2020). Die strukturelle Herangehensweise fokussiert darauf, die Konfliktpotenziale zu verändern, während das formelle Konfliktmanagement versucht, ideale Rahmenbedingungen für die Konfliktbearbeitung zu schaffen (ebd.). Der thematische Ansatz konzentriert sich auf die sachgerechte Behandlung der Streitgegenstände (ebd.), wobei die vier Konfliktypen (siehe Kapitel 2.3) in angemessener Weise unterschiedlich angegangen werden. Das Vorhaben aus vorliegender Arbeit hat Anteile von allen drei Formen in Form der Veränderung von Konfliktpotenzialen (analog dem präventiven Ansatz des Trainings), der Vorbereitung im Training für die sachgerechte Bearbeitung von (Beziehungs-)konflikten und der damit verbundenen formellen Rahmenbedingungen zur Konfliktaustragung.

Für Konflikte bestehen unterschiedliche Konfliktmanagementstile. Auf der individuellen Ebene sind diese Verhaltensmuster, die Menschen in Konflikten standardmässig nutzen (Wilmot & Hocker, 2001). Um die individuellen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und die Verschiebung zu bewussten strategischen Entscheidungen zu begünstigen, wird das Dual-Concern-Modell beigezogen (Pruitt & Carnevale, 1993; Rubin, Pruitt & Kim, 1994). Durch dieses wird die Annahme vertreten, dass das Verhalten von Akteur*innen in Konflikten durch zwei Hauptmotive bestimmt wird: Auf der einen Seite steht das Eigeninteresse (vgl. *Selbstbehauptungsmotiv*) mit dem Bedürfnis, persönliche Ziele und Interessen zu verwirklichen (Solga, 2019). Auf der anderen Seite ist das Fremdinteresse (vgl. *Unterstützungs- und Kooperationsmotiv*), wobei auch die Interessen und Ziele der Gegenseite berücksichtigt und erreicht werden sollen (ebd.). Aus den unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen von Eigen- und Fremdinteresse resultieren fünf prototypische Verhaltensweisen in Konflikten: *Vermeiden*, *Nachgeben*, *Integrieren*, *Kompromisse machen* und *Durchsetzen* (Thomas, 1992).

Die umkreisten Konfliktmanagementstrategien in Abbildung 1 werden als integrative Konfliktmanagementstrategien bezeichnet (Caputo, Marzi, Maley & Silic, 2019; Regnet, 2001).

Sie werden in der Arbeitswelt angestrebt und am meisten angewandt (ebd.).

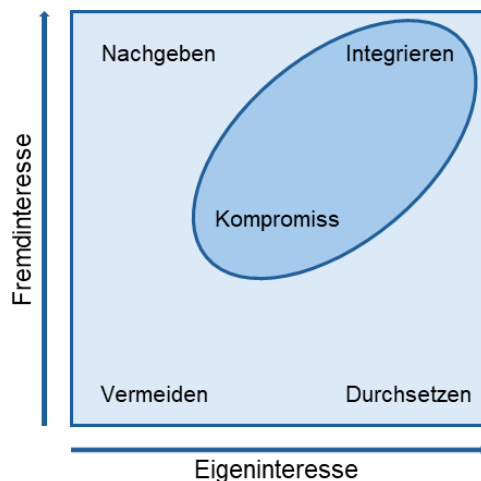


Abbildung 1. Individuelle Konfliktmanagementstile. In Anlehnung an Pruitt & Carnevale (1993); Rubin et al. (1994); Solga (2019); Thomas (1992).

Es bestehen empirische Zusammenhänge zwischen der Anwendung von integrativen Konfliktmanagementstrategien und verschiedenen Output-Konstrukten. Teams profitieren von einer höheren Teamleistung und -zufriedenheit, einem grösseren organisationalen Commitment und besseren Entscheidungen (Gobeli, Koenig & Bechinger, 1998; Rahim, 2010). Weiter scheinen insbesondere Menschen, die sich in positiver Stimmung befinden, eher zu den kooperativen Formen der Konfliktbewältigung zu tendieren (Montes, Rodríguez & Serrano, 2012). Auch das Vorhandensein von positiven Emotionen begünstigt ein konstruktives Konfliktverhalten (Syna Desivilya & Yagil, 2005; Bell & Song, 2005).

Beim Konfliktmanagement auf Teamebene wird zwischen dem kooperativen, dem kompetitiven und dem vermeidenden Konfliktmanagement unterschieden (Chen et al., 2005). Während das kompetitive Konfliktmanagement gewinn- oder verlustorientiert ist und dabei eigene Interessen durchgesetzt werden sollen, wird beim vermeidenden Konfliktmanagement den Konflikten ausgewichen. Aufkommende Spannungen oder Unvereinbarkeiten werden nicht offen oder gar nicht thematisiert (ebd.). Beim kooperativen Konfliktmanagement soll der Konflikt durch einen offenen Ideenaustausch, Perspektivenübernahme und das Integrieren von unterschiedlichen Ideen gelöst werden (ebd.). Dieser Konfliktmanagementstil ist der Einzige, der positiv mit den Konstrukten Teamleistung ($r = 0.31$) und Teamzufriedenheit ($r = 0.51$) korreliert (DeChurch et al., 2013). 82% der Teams scheinen mit der Zeit einen stabilen Konfliktmanagementstil zu entwickeln (Kuhn & Poole, 2000).

Folgend werden vier in Teams auftretende verschiedene Konflikttypen beschrieben.

2.3 Konflikttypen

In der Forschungsliteratur wird zwischen verschiedenen Konflikttypen in Teams oder Arbeitsgruppen unterschieden (Bradley et al., 2015, Jehn & Bendersky, 2003; Solga, 2019). In vorliegender Arbeit wird zwischen folgenden vier Konflikttypen differenziert:

Aufgabenkonflikte, *Interessenskonflikte*, *Prozesskonflikte* und *Beziehungskonflikte* (Jehn & Mannix, 2001; De Dreu & Gelfand, 2008; Ma et al., 2017). Bei jedem Konflikttyp laufen bei Bedrohung oder Verletzung von menschlichen Grundbedürfnissen greifende psychische Prozesse ab (De Dreu & Gelfand, 2008).

Aufgabenkonflikte sind auf kognitive Inkonsistenzen zurückzuführen, die aufgrund von unvereinbarem Wissen, Theorien, Interpretation von Tatsachen oder Verständnissen entstehen (De Dreu & Gelfand, 2008). Sie beziehen sich dabei auf die gemeinsam zu bewältigende Aufgabe (Solga, 2019). Personen besitzen ein unterschiedliches Verständnis einer Aufgabe oder eines Sachverhalts. Hier kann das Grundbedürfnis nach kognitiver Konsistenz und sozialer Validierung des individuellen Wissens verletzt werden (De Dreu & Gelfand, 2008). Der Aufgabenkonflikt wird als soziokognitiver Konflikt bezeichnet (ebd.).

Prozesskonflikte sind auf Unvereinbarkeiten bei organisatorischen Aspekten bezüglich der Zusammenarbeit, Arbeitsteilung, Verantwortlichkeiten und Ressourcenverteilung zurückzuführen (Jehn & Mannix, 2001).

Interessenskonflikte entstehen bei knappen Ressourcen und Unvereinbarkeiten von individuellen Zielen (Ma et al., 2017). Beim Prozess- und Interessenskonflikt entstehen Probleme durch ungenügende Selbstwirksamkeit, wodurch das Grundbedürfnis nach einer bewältigbaren Welt leidet (De Dreu & Gelfand, 2008). In diesem Fall liegen zudem Interdependenzen bezüglich der Ressourcen vor (ebd.).

Beziehungskonflikte umfassen persönliche Aspekte und entstehen aufgrund von Selbstwertbedrohungen, persönlichen Verletzungen, Demütigungen oder Abwertungen (De Dreu & Gelfand, 2008; Jehn & Mannix, 2001). Bei diesem Konflikttyp wird das Bedürfnis nach einem positiven Selbstwertempfinden und Zugehörigkeit bedroht (De Dreu & Gelfand, 2008). Das Problem dabei ist die Selbstwertbedrohung (ego-threat) oder die Gefahr, ausgeschlossen zu werden (ebd.). Individuen streben nach einem positiven Selbstbild und möchten dieses entwickeln, aufrechterhalten und schützen (ebd.). Der Selbstwert ist stabil, kann aber durch negative Einflüsse beeinflusst werden (ebd.) Auf Ebene der Gruppe wirken die Prozesse der sozialen Kategorisierung, des sozialen Vergleichs und der sozialen Identifikation (ebd.). Die positive soziale Identität entsteht in Verbindung mit der Zugehörigkeit zu einer spezifischen Gruppe und dem Gefühl, mindestens gleich oder besser als andere zu sein (ebd.). Die soziale Identifikation liegt vor, wenn sich

Einzelpersonen mit der Gruppe identifizieren können und basierend darauf andere Gruppen (oder Personen aus diesen) abwerten (ebd.).

Dieser Konflikttyp bezieht sich nicht auf eine gemeinsam zu bewältigende Aufgabe (Solga, 2019). Bei Beziehungskonflikten treten vermehrt auch negative emotionale Zustände wie Ärger und Spannung auf (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003). Teamleistung und -effektivität werden dabei stärker negativ als bei anderen Konflikttypen beeinflusst (Curşeu & Schruijer, 2010; De Dreu & Weingart, 2003). Deshalb sollten Beziehungskonflikte zeitnah angegangen werden, um grössere Probleme im Team zu verhindern (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003). Auf den Teamaspekt in der Konfliktbearbeitung wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

2.4 Team

Gemäss Kauffeld (2001) ist ein Team als eine Gruppe definiert, die miteinander interagiert, voneinander abhängig ist, ein Wir-Gefühl besitzt und ein gemeinsames Ziel verfolgt. Ein Team besteht aus mehreren Personen, die durch andere und sich selbst als Gruppe wahrgenommen werden (vgl. *Soziale Identifikation*) (ebd.). Teams im Arbeitskontext zeichnen sich dadurch aus, dass sie in bestimmte organisatorische Strukturen eingebunden sind und eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen haben (Antoni, 2000; Brodbeck & Guillaume, 2010). Jedes Teammitglied steuert sein individuelles Wissen, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten bei, um diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen (Forsyth, 2009). Dabei entsteht in Teams bei gemeinsamen Zielen eine Interdependenz (Johnson & Johnson, 2005). Die Teammitglieder werden voneinander abhängig, weil die eigenen Handlungen und jene der anderen die Zielerreichung (vgl. *gemeinsame Aufgabe*) beeinflussen (ebd.). Liegt eine positive Zielinterdependenz vor, stehen die Ziele der Teammitglieder in positiver Beziehung zueinander. Sie können nur dann erreicht werden, wenn die anderen ihre Ziele ebenfalls erreichen (Deutsch, 2006). Eine positive Zielinterdependenz zeigt sich darin, dass ein Team gemeinsam gewinnt und verliert. Es verfolgt gemeinsame Ziele und möchte, dass jedes Mitglied erfolgreich ist (Chen & Tjosvold, 2002). Bei der negativen Zielinterdependenz stehen die Ziele in einer gegenseitig negativen Beziehung zueinander (Deutsch, 2006). Erreicht ein Teammitglied seine Ziele, verunmöglicht es den anderen deren Erreichung. Sind die Ziele der Teammitglieder voneinander unabhängig, wird dies als Zielindependenz bezeichnet (ebd.).

Im Phasenmodell (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977) werden fünf Teamentwicklungsphasen beschrieben. Das Phasenmodell geht davon aus, dass alle Phasen notwendig sind, damit ein Team Probleme angehen, Lösungen finden und Ziele erreichen kann (ebd.). Darunter sind *Forming* (Orientierungsphase), *Storming* (Konfliktphase), *Norming* (Organisationsphase), *Performing* (Integrationsphase) und

Adjourning (Auflösungsphase). Konflikte entstehen besonders oft in der Stormingphase (ebd.).

Über die Hälfte der Aufgaben in Organisationen wird im europäischen Raum durch Teams bearbeitet (Kauffeld & Schulte, 2014). Die Zusammenarbeit kann dabei durch Konflikte stark beeinflusst werden (Bradley et al., 2015; Kauffeld & Schulte, 2014; Gilin Oore et al., 2015). Konflikte können sowohl positive als auch negative Implikationen auf die Konstrukte Teamleistung- und Teamzufriedenheit haben (ebd.). Dass sich ein Team die positiven Eigenschaften eines Konfliktes zu Nutze machen kann, sind sogenannte Teamprozessfaktoren relevant (Bradley et al., 2015; Kauffeld & Schulte, 2014). Es ist wichtig, die relevanten Voraussetzungen und Prozesse eines Teams zu identifizieren, um beispielsweise die Teamleistung und -zufriedenheit positiv zu beeinflussen (Kauffeld & Schulte, 2014). Damit dies gelingt, werden in der Forschung oft sogenannte IPO-Modelle hinzugezogen (z.B. Stumpf, Salas, Goodwin & Burke, 2009; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Die Annahme dieser Modelle umfasst, dass Inputvariablen über Teamprozessfaktoren die Outputvariablen beeinflussen (Kauffeld & Schulte, 2014). Es wurden in der Konfliktforschung drei Teamprozessfaktoren identifiziert, welche Konflikte als Inputvariable und Teamleistung und -zufriedenheit als Outputvariable beeinflussen können. In Abbildung 2 ist dieses IPO-Modell dargestellt. Der Teamprozessfaktor «offener Diskurs im Team» steht dabei in Beziehung mit dem Aufgabenkonflikt (Bradley et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & West, 2001; Tjosvold, Law & Sun, 2006).

Emotionsregulation auf Teamebene ist bei Beziehungskonflikten der relevante Teamprozessfaktor (Curşeu et al., 2012). Bei Prozess- oder Interessenskonflikten dient der Teamprozessfaktor «Verhandeln auf Teamebene» der Bearbeitung des Konflikts (De Dreu & Gelfand, 2008; Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009; Melchior, 2008; Vollmer & Vetter, 2018). Konflikttypen werden als Inputvariablen aufgeführt, die über die gut untersuchten Teamprozessfaktoren die Outputvariablen Teamleistung und -zufriedenheit beeinflussen (Ayoko, Callan & Härtel, 2008; Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Kauffeld & Schulte, 2014).

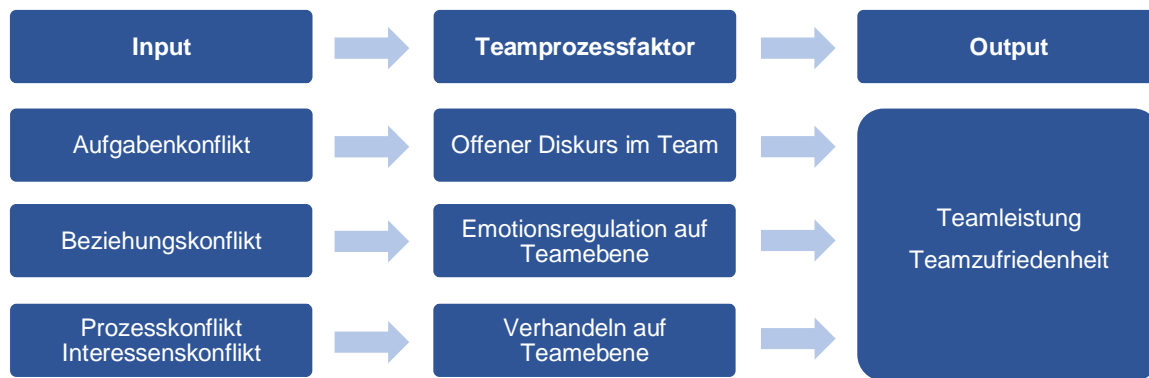


Abbildung 2. IPO-Modell. In Anlehnung an Bradley et al. (2015); Cheng et al. (2007); Curşeu et al. (2012); De Dreu und Gelfand (2008); De Dreu und Weingart (2003); De Dreu und West (2001); De Wit et al. (2012); Jehn und Mannix (2001); Jiang et al. (2013); Kauffeld und Schulte (2014); Ma et al. (2017); Melchior (2008); Gilin Oore et al. (2015); Tjosvold et al. (2006); Vollmer und Vetter (2018) zitiert nach Heleni (2023).

Es bestehen auch auf individueller Ebene Prozessfaktoren, die die Teamprozessfaktoren direkt beeinflussen können (Bradley et al., 2015; Druskat & Wolff, 2001; Jiang et al., 2013; Gilin Oore et al., 2015). Mithilfe der individuellen Prozessfaktoren der einzelnen Teammitglieder können die negativen Auswirkungen von Konflikten gedämpft werden (Bradley et al., 2015; Gilin Oore et al., 2015). Zu den individuellen Faktoren gehören die emotionale Intelligenz, die Selbstwahrnehmung und der Einsatz von konstruktiven Kommunikationsweisen (Runde, 2014). Regulieren einzelne Teammitglieder ihre Emotionen und reflektieren die Situation, erleichtert dies das konstruktive Auseinandersetzen mit dem Konflikt und der Problemlösung (ebd.). Die Relation zwischen dem Beziehungskonflikt und den Outputkonstrukten *Teamleistung* und *-zufriedenheit* kann über diesen Teamprozessfaktor moderiert werden (Curşeu et al., 2012; Curşeu & Schruijer, 2010; Yang & Mossholder, 2004). Auch im Zusammenhang zwischen dem Aufgaben- und dem Beziehungskonflikt nimmt die Emotionsregulation auf Teamebene eine moderierende Rolle ein (ebd.).

Die Begriffsdefinition des Teams nach Kauffeld (2001) wird für diese Arbeit übernommen, aber mit dem Vorhandensein der gemeinsamen Aufgabe und der damit verbundenen Zielinterdependenz nach Johnson und Johnson (2005) ergänzt. Zudem sollte das Team über einen längeren Zeitraum zusammen arbeiten, weil sich eine effektive Emotionsregulation erst mit der Zeit entwickelt, weshalb Emotionsregulationsprozesse in langfristigen Teams wirksamer als in kurzfristigen sind (Jiang et al., 2013).

Die Emotionsregulation wird im nächsten Abschnitt thematisiert.

2.5 Emotionsregulation

Folgend wird das Konstrukt *Emotionsregulation* vorgestellt. Dabei wird zuerst die individuelle gefolgt von der gemeinsamen Emotionsregulation beschrieben. Die Konstrukte

sind nicht trennscharf, weswegen sie ineinander greifen und so Anteile auf beiden Ebenen schaffen.

Individuelle Emotionsregulation: Emotionen können automatisch oder erst nach einem gewissen Zeitraum entstehen (Gross, 2002). Wenn beispielsweise eine Person aus Angst vor einem Tier zurückschreckt oder wütend wird, weil sie eine abfällige Bemerkung über eine ihr nahestehende Person hört, treten Emotionen auf. Im ersten Fall automatisch und im zweiten nach einer Bedeutungsanalyse (Frijda, 1986). In beiden Fällen ziehen Emotionen Verhaltens-, Erfahrungs- und physiologische Reaktionstendenzen nach sich, die beeinflussen wie auf Herausforderungen oder Chancen reagiert wird (Gross, 2002). Stimmt die emotionale Reaktion mit den Anforderungen der Lebensumstände überein, ist sie nützlich (Tooby & Cosmides, 1990). Da sich die Gesellschaft weiterentwickelt hat und die physischen und sozialen Umgebungen sich drastisch verändert haben und nicht mehr viel mit denen gemein haben, die Emotionen ursprünglich geprägt haben, können emotionale Reaktionen auch schädlich und kontraproduktiv sein (Gross, 1999). Passt eine Emotion nicht zu einer Situation und erscheint nicht angemessen, wird versucht, die emotionale Reaktion so zu verändern, dass sie der Person und ihren Zielen dient (Gross, 2002). Emotionsregulation bezieht sich auf Prozesse, mit denen beeinflusst werden kann, welche Emotionen eine Person erlebt, wann sie auftauchen, wie sie erlebt werden und wie sie ausgedrückt werden (Gross, 1998). Passt eine Emotion nicht zu einer Situation und erscheint nicht angemessen, wird versucht, die emotionale Reaktion so zu verändern, dass sie der Person und ihren Zielen dient (Gross, 2002).

Um die potenziell unendliche Anzahl von Emotionsregulationsstrategien logisch zu strukturieren, verfolgt Gross (1998) den Ansatz, fünf prototypische Strategien anhand einer Zeitachse in einem Prozessmodell zu gliedern (siehe Abbildung 3). Dabei wird zwischen antezedenz- und reaktionsfokussierten Emotionsregulationsstrategien (kurz ERS) unterschieden (Gross, 2002). Die antezedenzfokussierten Regulationsstrategien versuchen, im Prozess der Emotionsentwicklung früh (ebd.) und damit noch bevor sich die Emotion vollständig auf allen Reaktionsebenen entfaltet hat und die emotionsbezogenen Reaktionstendenzen ausgelöst wurden, einzugreifen (ebd.). Darunter sind vier Hauptstrategien zu verorten: *Situationsauswahl*, *Situationsmodifikation*, *Aufmerksamkeitslenkung* und *kognitive Veränderung* (vgl. *Neubewertung*).

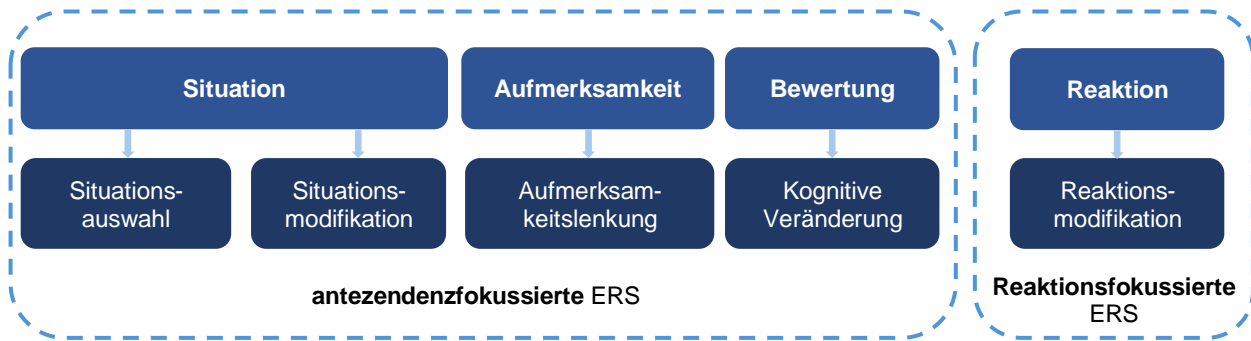


Abbildung 3. Prozessmodell der Emotionsregulationsstrategien. In Anlehnung an Gross (2002).

Bei der *Situationsauswahl* kann sich eine Person bewusst dagegen entscheiden, sich in eine bestimmte Situation zu begeben, während bei der *Situationsmodifikation* eine bereits vorhandene Situation aktiv verändert wird (ebd.). Dies umfasst beispielsweise das Spielen von beruhigender Musik in einem gestressten Zustand. Bei der *Aufmerksamkeitslenkung* wird versucht, bewusst zu entscheiden, worauf die Aufmerksamkeit gelenkt werden soll (ebd.). Ein trauriger Mensch könnte versuchen, sich positive Ereignisse in Erinnerung zu rufen. Im Rahmen der *kognitiven Veränderung* soll eine Situation neu bewertet werden (ebd.). Dazu zählt beispielsweise, die eigenen Emotionen nicht zu bewerten oder Bemerkungen nicht persönlich zu nehmen.

Die reaktionsfokussierten Emotionsregulationsstrategien verfolgen einen reaktiven Ansatz und setzen ein, wenn sich die Emotion bereits entwickelt hat (ebd.). Dazu gehören die Strategien der *Reaktionsmodifikation*. Darunter ist zu verstehen, dass versucht wird, die bereits entstandenen Reaktionstendenzen zu beeinflussen (ebd.). Beispiele dafür sind, den Emotionsausdruck im Gesicht zu unterdrücken, ruhig zu bleiben oder beispielsweise Ärger in angemessener Weise zum Ausdruck zu bringen (Kumschick, 2022).

Durch den früheren Einsatz der antezedenzfokussierten Strategien werden diese als effektiver erachtet (Gross, 2002).

Folgend wird das Konstrukt *Emotionsregulation* in Zusammenhang mit *Emotionsregulation auf Teamebene* und *Emotionaler Intelligenz* gesetzt.

Emotionsregulation und Bedeutung auf Teamebene: Emotionsregulation ist ein Teil der emotionalen Intelligenz (Yang & Mossholder, 2004). Dies gilt für die individuelle Emotionsregulation wie auch die gemeinsame Emotionsregulation. Die kollektive emotionale Intelligenz eines Teams bezieht sich auf die Fähigkeit, Normen zu entwickeln, die den Ausdruck und das Bewusstsein der Emotionen sowie die Regulierung der emotionalen Dynamik innerhalb des Teams fördern (Druskat & Wolff, 2001). Auf Teamebene wird die Emotionsregulation als eine Art Norm betrachtet, die ein Element der emotionalen Gruppenintelligenz bildet (ebd.). Diese kollektive Norm wird von den Teammitgliedern bei ihrer Interaktionen verstärkt und manifestiert sich auf einer höheren

Ebene (Jiang et al., 2013). Auch wenn sich die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder zur Emotionsregulation unterscheiden, können diese über die Zeit das gesamte Team charakterisierende Eigenschaften fördern (ebd.). Zudem hat die Emotionsregulation auf individueller Ebene einen Effekt auf diejenige auf Teamebene (ebd.). Die positiven Effekte der Teamemotionsregulation ähneln denen der individuellen Emotionsregulation (Ashkanasy, Härtel & Daus, 2002). Verfügt ein Team über eine hohe Ausprägung in der emotionalen Intelligenz, führt dies zu einer höheren Ausprägung in der Emotionsregulation (Jiang et al., 2013). Eine effektive Emotionsregulation auf Teamebene bedeutet, dass ein Team die Fähigkeit besitzt, nützliche Emotionen aufrechterhalten zu können und störende Emotionen zu vermeiden (Curşeu et al., 2012). Eine hohe Ausprägung in der Emotionsregulation steht dabei auch mit konstruktivem Konfliktverhalten in positivem Zusammenhang (Lopes, Salovey & Straus, 2011). Da sich eine effektive Emotionsregulation Zeit braucht, um sich zu entwickeln, sind Emotionsregulationsprozesse in langfristigen wirksamer als in kurzfristigen Teams (Jiang et al., 2013).

Um die Emotionsregulation als Teil der emotionalen Intelligenz verstehen zu können, wird folgend das hierarchische Kaskadenmodell der emotionalen Intelligenz von Joseph und Newman (2010) vorgestellt. Dieses orientiert sich an dem der emotionalen Intelligenz von Mayer und Salovey (1997) und postuliert, dass sich die emotionale Intelligenz in vier Facetten unterteilen lässt: *Emotionswahrnehmung*, *Emotionsverständnis*, *Emotionsnutzung* und *Emotionsregulation* (ebd.). Joseph und Newman (2010) haben sich an dieser Konzeptualisierung orientiert, aber die Dimension *Emotionsnutzung* aufgrund der zunehmend bekannten Redundanz mit den anderen Dimensionen der emotionalen Intelligenz ausgeschlossen. Das Kaskadenmodell beschreibt dabei, dass die *Emotionswahrnehmung* eine grundlegende Fähigkeit ist, die dem *Emotionsverständnis* und der *Emotionsregulation* kausal vorausgehen muss (Joseph & Newman, 2010). Unter Emotionswahrnehmung ist zu verstehen, dass eigene und Emotionen anderer wahrgenommen werden können (Mayer & Salovey, 1997). Die Emotionsregulation wird als Fähigkeit des angemessenen Umgangs mit eigenen und fremden Emotionen definiert (ebd.).

Das hierarchische Kaskadenmodell der emotionalen Intelligenz ist vereinfacht in Abbildung 4 dargestellt. Es konnte mittels metaanalytischen Daten gestützt werden (MacCann, Joseph, Newman & Roberts, 2014; Shao, Doucet & Caruso, 2015). Nach einer Studie mit über 100 Teilnehmenden verbesserte ein Training mit zusätzlichem Fokus auf grundlegenden Fähigkeiten wie der Emotionswahrnehmung die Emotionsregulation in einem grösseren Ausmass als eines, in dem lediglich die Emotionsregulation geübt wurde

(Gessler, Nezlek & Schütz, 2021). Auch die Fähigkeit zur Emotionswahrnehmung bei anderen hängt positiv mit effektiver Teamarbeit zusammen (Farh, Seo & Tesluk, 2012).



Abbildung 4. Vereinfachte Darstellung des hierarchischen Kaskadenmodells der emotionalen Intelligenz. In Anlehnung an Joseph und Newman (2010).

Zur Messung von Emotionsregulation auf Teamebene haben Curşeu, Boroş und Oerlemans (2012) eine Skala zur Operationalisierung dieses Konstruktes entwickelt. Diese wurde bereits in mehreren Studien getestet und weist eine hohe Reliabilität auf (Curşeu et al., 2012; Van den Berg et al., 2014). Auf einer fünfstufigen Likert-Skala von *stimme überhaupt nicht zu* (1) bis *stimme voll und ganz zu* (5) werden die sieben Items der Skala abgefragt. Heleni (2023) hat die Skala in die deutsche Sprache übersetzt und konnte in ihrer Arbeit zeigen, dass diese das Konstrukt *Emotionsregulation auf Teamebene* angemessen erfasst. Untenstehend sind in Tabelle 1 die Items aus der deutschen Übersetzung aufgeführt (Heleni, 2023; Curşeu et al., 2012):

Tabelle 1.
Skala zur Erfassung von Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al., 2012; übersetzt durch Heleni, 2023.

Item	Deutsche Übersetzung der Skala von Curşeu et al., 2012
ER 1	Manchmal wird im Team Kritik geäußert, ohne dabei Rücksicht auf die Gefühle anderer zu nehmen.
ER 2	Wir bauen uns gegenseitig auf, wenn wir niedergeschlagen sind.
ER 3	Es fällt uns schwer, uns schnell zu beruhigen, wenn wir wütend aufeinander sind.
ER 4	Das Team ist im Allgemeinen in der Lage zu beeinflussen, wie sich einzelne Mitglieder fühlen.
ER 5	Wir loben uns gegenseitig, wenn wir gute Arbeit leisten.
ER 6	Wir haben unsere Emotionen im Allgemeinen gut unter Kontrolle.
ER 7	Wenn wir positive Emotionen erleben, wissen wir, wie wir diese aufrechterhalten können.
Ratingskala	fünfstufige Likert-Skala: von <i>stimme überhaupt nicht zu</i> (1) bis <i>stimme voll und ganz zu</i> (5)

Mit der deutschen Übersetzung der Skala wurde ein wichtiges Instrument zur Erhebung von Emotionsregulation auf Teamebene im deutschsprachigen Raum erarbeitet (Heleni, 2023). In folgendem Abschnitt wird der Begriff des Trainings eingeführt.

2.6 Training

Training wird in vorliegender Arbeit als Massnahme der Personalentwicklung definiert. Ein Training ist unter dem Überbegriff der Weiterbildung als eine Kompetenzentwicklungsmassnahme definiert (Kauffeld, 2010). Dabei bezeichnet Training eine einzelne Trainingsmassnahme (ebd.). Trainings zielen dabei auf den Erwerb von

bestimmten Einstellungen, Fähigkeiten oder Konzepten ab, welche in einer anderen Umgebung zu besseren Leistungen führen sollten. (Goldstein & Ford, 2002).

Die Ziele der Personalentwicklung sind vielfältig. So sollen Kompetenzen und Qualifikationen entwickelt und gesichert, die Flexibilität und Motivation erhöht oder Mitarbeitende individuell befähigt werden, um sie an die Organisation zu binden (Kauffeld, 2010). Für vorliegende Arbeit sind aus Organisationsperspektive Ziele wie eine Verbesserung der Arbeitsleistung (vgl. *Teamleistung*), das Implementieren von Feedbackinstrumenten, eine erhöhte (Team-)zufriedenheit sowie die positiven Auswirkungen auf das Arbeitsklima relevant. Aus Sicht der Mitarbeitenden könnten avisierte Ziele in der Persönlichkeitsentwicklung und dem gesundheitlichen Wohlbefinden liegen (ebd.).

Die Personalentwicklung fokussiert darauf die berufliche Handlungskompetenz der einzelnen Mitarbeitenden zu entwickeln und zu erhalten (Kauffeld & Grote, 2011). Diese berufliche Handlungskompetenz kann in vier Bereiche unterteilt werden: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz (z.B. Kauffeld, 2006). Für vorliegende Arbeit sind die Sozial- und die Selbstkompetenzen relevant. Erstere umfasst Fähigkeiten wie die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und enthält den angemessenen und situationsentsprechenden Umgang in sozialen Situationen (ebd.). Wie bereits in der Einleitung angedeutet, werden Kooperations- und Konfliktfähigkeiten für Mitarbeitende und Teams zunehmend relevant (Wehner, 2019). Die Konfliktkompetenz umfasst die Fähigkeit, psychische Prozesse (emotionale, motivationale, kognitive) wahrzunehmen, zu reflektieren, zu steuern und als Grundlage für das eigene Handeln zu nutzen (Runde & Flanagan, 2010).

Die Bereitschaft, die eigene Entwicklung voranzutreiben, und sich selbst zu reflektieren, wird unter Selbstkompetenz verortet (Wehner, 2019). Es herrscht Einigkeit darüber, dass die emotionale Intelligenz eine zentrale Fähigkeit ist, die in einem positiven Zusammenhang mit zwischenmenschlicher Kompetenz (vgl. *Sozialkompetenz*) und dem individuellen Wohlbefinden steht (Schlegel, Mehu, Van Peer & Scherer, 2018; Koydemir & Schütz, 2012; Sánchez-Álvarez, Extremera & Fernández-Berrocal, 2016). Es gibt sogar Hinweise darauf, dass auf die emotionale Intelligenz fokussierte Trainings den Cortisolspiegel sowie Stress reduzieren und die Lebenszufriedenheit erhöhen können (Kotsou, Nelis, Grégoire & Mikolajczak, 2011). Emotionale Intelligenz ist trainierbar und Trainings mit Fokus auf Emotionsregulationsstrategien sind wirksam (Mattingly & Kraiger, 2019; Van den Berg et al., 2014; Druskat & Wolff, 2001; Yang & Mossholder, 2004). Durch das Training solcher Strategien ergibt sich auf Teamebene eine effektivere

Emotionsregulation (Van den Berg et al., 2014; Druskat & Wolff, 2004; Yang & Mossholder, 2004).

Obwohl die Zahl der Literatur zu Trainings mit Fokus auf Emotionale Intelligenz zunimmt, werden in nur wenigen Studien der Einsatz und das Training von Emotionsregulationsstrategien (Methoden und Techniken der Emotionsregulation) in der Arbeits- und Organisationsforschung thematisiert (Côte, Moon & Miners, 2008; Lawrence, Troth, Jordan & Collins, 2011). Auch Thory (2013) betont, dass das vorhandene Wissen über die Vermittlung von Emotionsregulationsstrategien problematisch sei, da insbesondere die Trainingsansätze und die diesen zugrundeliegenden Prinzipien und Studien in der Forschungsliteratur kaum dokumentiert sind (ebd.). Auch bei vorhandenen Trainings für emotionale Kompetenzen scheinen kaum Evaluationsstudien mit experimentellem Design zu existieren (Schutte, Malouff & Thorsteinsson, 2013).

Folgend wird Literatur zu den drei Trainingsphasen (Entwicklung, Testung, Evaluation) beschrieben.

2.6.1 Entwicklung

Zur Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten und kompetenzorientierten Trainings schlägt Schirmmayer (2023) neun Schritte vor, wobei der Fokus nicht auf Fach-, sondern Grundkompetenzen liegt. Während sich Fachkompetenzen laufend verändern, sind Grundkompetenzen beständig und überschaubar (ebd.). Zur Unterscheidung der Grundkompetenzen konzentriert sich Schirmmayer (2023) auf das Kopf-, Herz und Handprinzip nach Pestalozzi. Der Kopf (*Sachqualität*) verkörpert den kognitiven und intellektuellen Aspekt, das Herz (*soziale und persönliche Kompetenz*) den emotionalen Bereich. Die Hand (*Einfluss*) symbolisiert die praktische Umsetzung (Schirmmayer, 2023). Den Herz-Kompetenzen ist auch die Konfliktkompetenz zugeordnet. Insbesondere die Herz-Kompetenzen gelten aufgrund des beobachtbaren Verhaltens als gut trainierbar (ebd.). Folgend werden die für vorliegende Arbeit wichtigsten Schritte beschrieben. Die für das Training nicht relevanten Schritte, insbesondere jene die sich auf die unternehmensspezifische Individualisierung beziehen, werden nicht berücksichtigt. Der erste Schritt umfasst die Bedarfsanalyse. Dabei soll mittels Tests, Befragungen, Einschätzungen oder Verhaltensbeobachtungen eruiert werden, bei welchen Kompetenzen Handlungsbedarf besteht (ebd.). Auch gemäss Kauffeld (2010) sollte zu Beginn immer eine Analyse des Trainingsbedarfs stattfinden, auf deren Ergebnis dann die Lerninhalte bestimmt werden (Schirmmayer, 2023). Ein Lerninhalt wird dabei als kleinste zu vermittelnde Lerneinheit definiert. Lerninhalte können direkt oder indirekt von einer Teilkompetenz abgeleitet werden (ebd.). Wenn die Teilkompetenz *Emotionswahrnehmung bei anderen* umfasst, könnten ein möglicher Lerninhalt beispielsweise Gesichtsausdrücke

im Allgemeinen sein. In diesem Schritt findet noch keine inhaltliche oder methodische Aufbereitung der Inhalte statt (ebd.). Vielmehr soll ermittelt werden, welche Lerninhalte zur Entwicklung der zu erwerbenden Kompetenzen beitragen. Stehen diese fest, werden in einem nächsten Schritt die daraus resultierenden Lernziele formuliert (ebd.), um zu trainierende konkrete Teilkompetenzen festzulegen. In diesem Schritt werden übergeordnete Lernziele (Richtlernziele) und Feinlernziele anhand einer Lernzieltaxonomie (*Kennen, Verstehen, Anwenden, Transferieren* und *Selbstorganisieren*) festgelegt. Diese Feinlernziele bilden eine relevante Grundlage der Trainingsentwicklung und eignen sich zudem als Basis für eine Evaluation in Bezug auf deren Erreichen (ebd.). Danach soll die Lernumgebung analysiert und gestaltet werden. Dazu zählen nebst den örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen auch die Materialien, Aufgaben sowie deren Ausgestaltung (ebd.). Die Lernumgebung sollte so gestaltet sein, dass sich die Teilnehmenden konzentrieren können und nicht abgelenkt werden. Zudem sollte sich der Trainingsinhalt immer an realitätsnahen Situationen aus dem (Berufs-)alltag orientieren (ebd.). Der Schwierigkeitsgrad sollte optimal festgelegt werden, um Langweile oder Überforderung zu vermeiden (ebd.). Zudem sollte auf Feedbacks, Kooperation zwischen den Teilnehmenden, Vertiefung des Lernstoffs und Stärkung des Vertrauens zwischen Trainer*in und Teilnehmenden Wert gelegt werden. Anschliessend werden die Lernbausteine erstellt. Ein Lernbaustein ist die Kombination aus einem Lerninhalt mit einer Lehrmethode und einem Lernmedium (ebd.). Dabei sollte zuerst nach bereits bestehenden Lernbausteinen gesucht werden, bevor neue entwickelt werden (ebd.). Danach soll bestimmt werden, mit welchen Medien und welchen Lehrmethoden Inhalte vermittelt werden sollen (ebd.). Die Erstellung von Handouts, Skripten etc. folgt darauf. Zum Schluss soll das Training pilotiert und freigegeben werden (ebd.).

Kauffeld (2010) schlägt zur Entwicklung von Trainingsprogrammen einen fünfstufigen Prozess vor. Auch bei Kauffeld (2010) soll zuerst eine Analyse des Trainingsbedarfs stattfinden. Diese Analyse soll drei Analyseebenen umfassen: Organisation, Personen und Aufgaben (ebd.). Darauf aufbauend werden die Trainingsziele festgelegt (ebd.). Wie Schirmacher (2023) unterscheidet auch Kauffeld (2010) verschiedene Zielarten (übergeordnete und spezifische). Ein übergeordnetes Ziel könnte sein, Trainingsmassnahmen anzubieten, die über die klassischen Arbeitsanforderungen hinaus gehen und das Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden ansprechen (ebd.). Die spezifischen Ziele hingegen enthalten, was die Mitarbeitenden nach der Teilnahme beherrschen sollten (ebd.). Diese Ziele sind auch geeignet, um Kriterien für die Evaluation daraus abzuleiten (ebd.). Die nächste Stufe umfasst die Festlegung der Bewertungskriterien. Diese können entweder begleitend oder im Nachhinein festgelegt

werden. Kauffeld (2010) schlägt zur Systematisierung der festgelegten Bewertungskriterien das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1967, 1994) vor. Bereits bei der Entwicklung von Trainings, sollten die Erfolgsfaktoren für den Transfer (vgl. *prozessbezogene Evaluation*) berücksichtigt werden (siehe Kapitel 2.6.3). Danach sieht Kauffeld (2010) vor, die für die Erreichung der festgelegten Trainingsziele am besten geeigneten Trainingsmethoden zu entwickeln oder zu selektieren. Dabei werden die Trainingsform (*off-the-job, on-the-job, near-the-job*) und die drei Phasen (*vor, während* und *nach* dem Training) thematisiert. Vor dem Training sollte eine Vorbereitungsphase stattfinden, die es den Teilnehmenden ermöglicht, eine Lern- und Transferabsicht zu entwickeln (ebd.). Zudem sollte kommuniziert werden, warum das Training durchgeführt wird, was gelernt und transportiert werden soll, was die Verhaltensergebnisse sind, was diese im Arbeitsalltag verbessern sollen und welche übergeordneten Ergebnisse damit verbunden sind (ebd.). Eine Auswahl der wichtigsten Faktoren für eine hohe Lernmotivation sind Freiwilligkeit, Bedeutsamkeit und Erfahrungsbezug (Schirmacher, 2023). Im Training selbst sollten verschiedene Methoden und berufsnahe Beispiele verwendet werden (Kauffeld, 2010). Der realitäts- und berufsnahe Bezug stärkt die Transferförderlichkeit des Trainings (Herpertz & Schütz, 2016). Es ist wichtig, dass die Übungen oder Beispiele von den Teilnehmenden als glaubhaft und relevant wahrgenommen werden (ebd.). Auch bewährt sich, wenn die Teilnehmenden auch eigene Fälle oder Beispiele einbringen können (Kauffeld, 2010). Zudem sollten sie immer wieder innehalten und reflektieren können, wie sie das Gelernte nutzen können (ebd.). Die Phase nach dem Training ist insofern kritisch, als dass das Gelernte in den Arbeitsalltag eingebettet werden muss. Es sollten Post-Training-Massnahmen implementiert werden, um den Transfer bestmöglich zu gestalten (ebd.). Danach folgen die Implementierung des Trainingsprogramms, die Messung und die Evaluation der Trainingsergebnisse (siehe Kapitel 2.6.2 und 2.6.3).

Weitere Befunde in Bezug auf die Entwicklung und Gestaltung von Trainings, die sich thematisch mit den Konstrukten *Emotionale Intelligenz, Emotionswahrnehmung* und *Emotionsregulation* beschäftigen, sind die folgenden: In Bezug auf Trainings, die auf eine akkurate Emotionswahrnehmung fokussieren, zeigen metaanalytische Befunde, dass diese am besten durch einen multi-methodalen Ansatz erreicht werden kann (Blanch-Hartigan, Andrzejewski & Hill, 2012). Methodisch werden fundierte Methoden wie Rollenspiele und Diskussionen vorgeschlagen, leider ist aber oft wenig über Inhalte und Art der Trainings bekannt (Bandura, 1999; Kolb & Boyatzis, 1970; Côte et al, 2008; Lawrence et al., 2011). In den bekannten Studien sind die Ansätze und dem Training zugrundeliegenden Prinzipien kaum dokumentiert, obwohl die theoretische Fundierung zentral ist (Thory, 2013; Herpertz & Schütz, 2016). Auch über die Übungen, Materialien und die vermittelten Fähigkeiten ist

wenig bekannt (Thory, 2013). In Kapitel 2.6.4 werden einige bekannte Trainings unter diesem Aspekt vorgestellt. Folgend werden Literaturergebnisse zur Testphase präsentiert.

2.6.2 Testung

In der vorhandenen Forschungsliteratur wird auch die Testphase von bekannten Trainings nicht ausführlich thematisiert (z.B. Thory, 2013). Lediglich Kauffeld (2010) betont, dass Pilottrainings eine gute Möglichkeit seien, Zeit und Geld zu sparen, um so die Trainings noch vor der effektiven Ausrollung zu optimieren. Das Pilottraining kann für die vorliegende Arbeit auch als Pretest bezeichnet werden. Ein Pretest dient dazu, ein Forschungsdesign vor dem Einsatz zu testen, um die Qualität und allfällige Unstimmigkeiten im Design zu eruieren (Kaya, 2007). Auch Moosbrugger und Kelava (2020) empfehlen, Tests und Fragebögen vor dem Einsatz an kleineren Stichproben empirisch zu erproben.

Im nächsten Absatz wird die Evaluation von Trainings thematisiert.

2.6.3 Evaluation

Um einen effektiven Trainingsprozess sicherstellen zu können, ist es zentral, das Training und die Beurteilung des Lerntransfers zu evaluieren (Kauffeld, 2010). So können wichtige Informationen für die fortwährende und systematische Verbesserung des Trainings und des Transfers generiert werden (ebd.). Es scheinen bislang aber kaum auf einem streng experimentellen Design beruhende Evaluationsstudien existieren (Schutte et al., 2013). Es gibt Gestaltungshinweise für Interventionsstudien, die auf die Verbesserung emotionaler Kompetenzen abzielen. Dazu gehören die Verwendung einer Kontrollgruppe, Prä- und Postmessungen, eine angemessen grosse Stichprobe und eine Längsschnittstudie (Schutte et al., 2013; Herpertz & Schütz, 2016). Eine kasuistische Evaluation verfügt hingegen über keine Kontroll- oder Vergleichsbedingungen (Kauffeld, 2010). Beispielsweise wurde *EmoTrain* mit einem experimentellen Evaluationsdesign evaluiert (Herpertz & Schütz, 2016). Dabei lieferten die Ergebnisse eines Mehrgruppenstrukturgleichungsmodells Hinweise auf die Wirksamkeit des Trainings (ebd.). Ein moderiertes Strukturgleichungsmodell enthielt Hinweise darauf, dass Personen mit einer hohen Ausprägung in der Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit einen grösseren Nutzen aus dem Training ziehen konnten (Herpertz, Schütz & Nezlek, 2016). In der Praxis werden im Rahmen der Evaluation auch Varianz- und Regressionsanalysen durchgeführt (Gessler et al., 2021).

Auch Follow-up Messungen, die interne und externe Validität und der Hawthorne Effekt können Teil der Evaluation sein (Kauffeld, 2010). Der Hawthorne-Effekt ist das Phänomen, dass Personen ihr Verhalten anpassen, sobald sie wissen, dass sie beobachtet werden (z.B. Lück, 2009).

Im Rahmen der Evaluation unterscheidet Kauffeld (2010) zwischen der ergebnisbezogenen und der prozessbezogenen Evaluation. Während die ergebnisbezogene Evaluation auf die Wirksamkeit des Trainings abzielt, dient die prozessbezogene Evaluation der Identifizierung von transferfördernden und -hindernden Faktoren (ebd.).

Zur Evaluation von Trainings wird ein in der Praxis weit verbreitetes Modell von Kirkpatrick (1967, 1994) vorgestellt welches die vier Ebenen enthält: *Reaktion*, *Lernen*, *Verhalten* und *Resultate*. Die Reaktionsebene umfasst die Zufriedenheit der Trainingsteilnehmenden (Kirkpatrick, 1967, 1994; Kauffeld, 2010). Dabei wird die Zufriedenheit bezüglich Trainingsleitung, Atmosphäre, den Trainingsinhalten und der Form abgefragt. Oft werden hier sogenannte Happy-Sheets verwendet (ebd.). Diese sind aufgrund des geringen Aufwands sehr beliebt, haben aber insgesamt eine geringe Aussagekraft, da sie nur die Zufriedenheit und nicht die Wirksamkeit erheben (ebd.). Weitere Möglichkeiten sind Feedbackrunden am Ende des Trainings, Gruppendiskussionen oder telefonische Befragungen der Teilnehmenden (Kauffeld, 2010). Hier gilt es, zu beachten, dass ein wirksames Training nicht zwingend eine hohe Teilnehmendenzufriedenheit aufweist. (ebd.). Die zweite Ebene *Lernen* umfasst den Wissenszuwachs und die Einstellungsänderung (Kirkpatrick, 1967, 1994; Kauffeld, 2010.). Um dies überprüfen zu können, werden Wissens- oder eigens für das Training entwickelte Tests verwendet. Der Transfererfolg des Trainings wird mit der dritten Ebene *Verhalten* abgedeckt (ebd.). Diese fokussiert auf Veränderungen im Verhalten und die Qualität des Transfers aus dem Trainingskontext in den Arbeitsalltag. Um diese Ebene zu erfassen, sind nebst Beobachtungen auch Transferbefragungen oder Interviews mit Teilnehmenden und Führungspersonen möglich (ebd.). Auch sind Arbeitsanalysen oder Angaben über die Arbeitsleistung. Auf der vierten Ebene *Resultate* werden die Auswirkungen des sich veränderten Verhaltens mittels objektiven Leistungskriterien und Kennzahlen der Organisation gemessen (ebd.). Dabei wird versucht, festzustellen, inwiefern die Organisationsziele aufgrund des Trainings erreicht wurden.

Bei der prozessbezogenen Evaluation liegt der Fokus auf der Identifikation und Überprüfung von Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit der Massnahmen (Kauffeld, 2010). Nur wenn die Katalysatoren und Barrieren für den Transfer bekannt sind, kann ein Training optimiert werden und so an Wirksamkeit zunehmen (ebd.). Dafür zentral scheinen aufgrund des Rahmenmodells des Transferprozesses Merkmale der drei Erfolgsfaktoren *Teilnehmende*, *Training* und *Arbeitsumgebung* zu sein (Baldwin & Ford, 1988). Die Merkmale beim Faktor *Teilnehmende* sind beispielsweise Persönlichkeitsfaktoren, Fähigkeiten oder die Motivation. Zum Beispiel wurden bei *EmoTrain* (siehe Kapitel 2.6.4)

auch individuelle Faktoren (z.B. Motivation) für den Trainingserfolg erhoben und Feedback zu den Übungen eingeholt (Herpertz & Schütz, 2016). Der Trainingsfaktor fokussiert auf Lernprinzipien und inwiefern der Inhalt des Trainings mit den Anforderungen im Arbeitsalltag übereinstimmt (Kauffeld, 2010). Bei der *Arbeitsumgebung* steht die Unterstützung durch Führungspersonen und Kolleg*innen sowie inwiefern die Möglichkeit zur Anwendung des Gelernten existiert im Mittelpunkt. Die drei Erfolgsfaktoren beeinflussen den Erfolg (vgl. *Transfer*) im Lern- und im Arbeitsfeld (Baldwin & Ford, 1988; Kauffeld, Grote & Frieling, 2009). Die meisten Evaluationen sind ausschliesslich auf die Ebenen *Reaktion* und *Lernen* bezogen (Van Buren & Erskine, 2002). Als geeigneter Zeitpunkt zur Reflexion des Transfererfolgs schlägt Kauffeld (2010) sechs Wochen nach dem Training vor. Zudem sei die externe Evaluation einer internen Evaluation immer vorzuziehen (Kauffeld, 2010).

Folgend wird auf bekannte Trainings und deren Inhalte eingegangen.

2.6.4 Bekannte Trainings

In der Praxis werden im Bereich der emotionalen Kompetenzen zahlreiche Trainings eingesetzt (z.B. Berking, 2017; Gessler et al., 2019, Barnow et al., 2013). Bei den bereits vorhandenen Trainings fokussiert aber keines explizit auf die Teamebene (Berking, 2017; Gessler et al., 2019). Beispielsweise ist das *TEK* von Berking (2017) als Interventionsprogramm konzipiert, welches eingesetzt wird, wenn gering ausgeprägte Fähigkeiten in der eigenen Emotionsregulation als ursächlich für verringertes Wohlbefinden oder psychische Beeinträchtigungen angesehen werden. Das Trainingskonzept basiert auf neurowissenschaftlichen Befunden und der klinischen Erfahrung von Psychiater*innen und Psychotherapeut*innen und es werden mit *Muskelentspannung, Atementspannung, bewertungsfreie Wahrnehmung, Akzeptieren und Tolerieren, Selbstunterstützung, Analysieren und Regulieren* sieben für die Emotionsregulation als kritisch erachtete Kompetenzen trainiert (ebd.). Die Vermittlung erfolgt an drei einzelnen Tagen in einem Abstand von zwei Wochen. Das Training ist für Gruppen von sechs bis acht (höchstens zwölf) Teilnehmenden konzipiert, wobei der Indikationsbereich gemäss Berking (2017) sehr breit ausfällt. Das Training kann als Begleitmassnahme während einer ambulanten Einzeltherapie, im Rahmen einer stationären Behandlung oder bei Risikogruppen zur Prävention eingesetzt werden. Es kann auch bei gering ausgeprägten psychischen Störungen als eigenständige Interventionsmassnahme oder zur Förderung des persönlichen Wachstums bei gesunden Menschen eingesetzt werden (ebd.). Dies ist sinnvoll, um die Emotionsregulation zu verbessern, allerdings sind Arbeitsplatz und Teamebene nicht Gegenstand dieses Trainings. Eines der in vorliegender Arbeit zu entwickelnden Trainings am nächsten kommenden ist *EmoTrain* (Gessler et al., 2019).

EmoTrain ist ein Gruppentraining, das auf die Förderung der Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation als Aspekte des empathischen Handelns abzielt. Es richtet sich an Führungspersonen und Personen in Dienstleistungs- und Interaktionsberufen arbeiten (z.B. Polizist*innen, Lehrpersonen) arbeiten. Dieses Training basiert auf dem Vier-Facetten-Modell der emotionalen Intelligenz (Mayer & Salovey, 1997) und hat zum Ziel die Emotionswahrnehmung bei sich selbst, die Wahrnehmung von Emotionen bei anderen, die Regulation der eigenen Emotionen und die Emotionsregulation bei anderen zu verbessern (Herpertz & Schütz, 2016; Gessler et al., 2019). Das Training ist als eintägiges Gruppentraining für zehn bis zwölf Teilnehmende konzipiert. Danach gibt es ein vierwöchiges Online-Follow-up zur Festigung der erlernten Inhalte und Methoden. Methodisch bedient sich das Präsenztraining an Impulsvorträgen, Gruppendiskussionen, Rollenspielen und Selbstbeobachtungssequenzen (Herpertz & Schütz, 2016; Gessler et al., 2019). Die Inhalte und Übungen von *EmoTrain* wurden in zwei experimentellen Evaluationsstudien evaluiert (Herpertz & Schütz, 2016). Um einen möglichst hohen Realitätsbezug zu schaffen und die Transferförderlichkeit zu gewährleisten, wurde auf berufsnahe Kontexte in der Übungskonstruktion gesetzt (Herpertz & Schütz, 2016; Burke & Hutchins, 2008). *EmoTrain* enthält zwar Anteile der Emotionsregulation bei anderen und den Arbeitskontext, aber auch hier wird die Emotionsregulation auf Teamebene nicht trainiert. Zudem wird bei diesem Training eine andere Zielgruppe fokussiert (z.B. Lehrpersonen und Polizist*innen).

Im nächsten Kapitel wird die Methodik beschrieben.

3 Methodik

In folgenden Unterkapiteln werden das Forschungsdesign und die methodische Entwicklung, Testung und Evaluation des Trainings beschrieben.

3.1 Forschungsdesign

Vor der Entwicklung des Trainingsdesigns wurde das übergeordnete Forschungsdesign ausgearbeitet, das sich aus dem Forschungsvorhaben ableitet. Letzteres umfasste die Entwicklung, Testung und Evaluation eines Trainings zur Emotionsregulation auf Teamebene. Als Orientierung und Leitfaden diente die Formulierung der Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.1). Das nicht-experimentelle Forschungsdesign enthielt und behandelte die drei Phasen *Entwicklung*, *Testung* und *Evaluation* (siehe Abbildung 5).



Abbildung 5. Forschungsdesign (eigene Darstellung).

Um die Entwicklung wissenschaftlich und fundiert zu gestalten, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um den aktuellen wissenschaftlichen Stand zu präsentieren, der als Fundament für die darauffolgende Trainingsentwicklung diente. In der Testphase wurde das Training im Rahmen eines Pretests ($n = 6$) getestet und basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen optimiert. Danach folgte eine reale Durchführung mit einem weiteren Team ($n = 6$) aus der Arbeitswelt. Nach Abschluss der Testphase wurde das Training evaluiert. Im Rahmen der kasuistischen Evaluation nach Kauffeld (2010) wurden drei unterschiedliche Methoden eingesetzt.

Sämtliche Institutionen, Trainingsteilnehmende und Expert*innen werden jeweils anonym beschrieben. Folgend wird vertieft auf die methodische Herangehensweise in den Phasen *Entwicklung*, *Testung* und *Evaluation* eingegangen.

3.2 Entwicklung des Trainings

Im Rahmen der Trainingsentwicklung wurde zuerst eine breit angelegte Literaturrecherche auf den Plattformen Google Scholar, PsylInfo, PsylIndex und Swiscovery durchgeführt, wobei auch Elicit¹ eingesetzt wurde, um die Suche und Auswahl der Literatur zu vereinfachen und zu beschleunigen. Elicit ist eine KI-basierte Forschungsassistentz, die bei der Suche nach Literatur hilfreich ist. Die gefundene Literatur wurde analysiert und selektiert. Dabei wurden wichtige Inhalte auf einem Board einer Onlinekollaborationsplattform festgehalten. Auf dem Board wurden wichtige Textstellen, Ausschnitte und Bilder in tabellenartigen Formaten festgehalten. Um diese am richtigen Ort festzuhalten, wurden verschiedene Kategorien verwendet. So wurden in matrizenähnlichen Darstellungen die Quellen festgehalten und der Inhalt korrekt in eine Kategorie verortet. Eine enthielt beispielsweise die verschiedenen Trainingsphasen (Entwicklung, Testung und Evaluation), eine andere die daraus resultierenden Implikationen für das zu entwickelnde Trainingsdesign. Aus den aufbereiteten Erkenntnissen wurden dann die wichtigsten Inhalte und Implikationen für das Trainingsdesign in einem separaten Dokument aufgeführt. Zuerst wurde anhand der fünf Stufen von Kauffeld (2010) ein Konzept angefertigt, durch das jedoch nach Rücksprache mit den Betreuungspersonen zu viel Fokus auf diese Stufen gelegt wurde, das zu wenig zielführende Inhalte aufwies und so nicht dazu beitrug, die effektive Emotionsregulation auf Teamebene zu schulen (siehe Anhang A). Nach dem

¹ www.elicit.com

ersten Entwurf wurde nochmals intensiv auf bereits bestehende Konzepte und Literatur eingegangen. Anhand der wissenschaftlichen Herleitung und einer Überarbeitungsschleife entstand die zweite Version. Dieses Dokument umreißt die wissenschaftliche Herleitung des Trainingsdesigns und ist im Anhang B ersichtlich. Als Orientierung und Richtungsvorgabe in der Trainingsentwicklung dienten die beschriebenen Stufen von Schirrmacher (2023) und Kauffeld (2010).

Um wissenschaftlich fundierte Übungen und Methoden in das Training integrieren zu können, wurden bereits bestehende Trainingskonzepte gesichtet und basierend darauf respektive in Anlehnung daran Übungen und Inhalte des Trainings erstellt. Dabei wurde beispielsweise auch die Skala von Curşeu et al. (2012) in eine hier generierte Übung inkludiert. Das Trainingsdesign und die Inhalte des Trainings sind im Kapitel 4.1 detailliert aufgeführt.

In folgendem Abschnitt werden die zur Testung des Trainings verwendeten Methoden beschrieben.

3.3 Testung des Trainings

Um das entwickelte Training in der Praxis zu testen, wurden zwei Teams aus der Arbeitswelt über das persönliche und berufliche Netzwerk der Autorin rekrutiert. Dazu wurde ein soziales Netzwerk zur Pflege von geschäftlichen Kontakten verwendet. Dabei lag der Fokus gemäss den beschriebenen Kriterien (siehe Kapitel 2.4) auf Teams, die sich durch eine gemeinsame Aufgabe und die damit verbundene positive Zielinterdependenz auszeichnen (Kauffeld, 2010; Johnson & Johnson, 2005). Anhand des Pretests sollte festgestellt werden, inwiefern die Methoden, Übungen und Inhalte des Trainings verständlich sind, wie viel Zeit für die Durchführung effektiv aufzuwenden ist und ob die Akzeptanz durch die Teilnehmenden gegeben ist. Die Testphase bestand aus zwei Teilen. Zuerst wurde das entwickelte Training im Rahmen eines Pretests ($n = 6$) durchgeführt. Nach den daraus gewonnenen Erkenntnissen und Anpassungen folgte eine reale Durchführung ($n = 6$) mit einem weiteren Team aus der Arbeitswelt.

3.3.1 Pretest des Trainings

Um das entwickelte Training erstmalig zu testen und mögliches Optimierungspotential festzustellen, wurde ein Pretest durchgeführt. Kauffeld (2010) empfiehlt bezüglich der Gestaltung und Testung von Trainingskonzepten, diese in kleineren Gruppen durchzuführen, um Zeit und Geld in der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten zu sparen. Um das Training in möglichst realen Bedingungen zu testen, wurde hierfür über das berufliche Netzwerk der Autorin ein Team rekrutiert. Es handelte sich dabei um ein HR-Team einer grossen Kranken- und Sachversicherung. Die ausschliesslich weiblichen

Teilnehmerinnen bestanden zu gleichen Teilen aus HR-Rekrutierungspartnerinnen und HR-Businesspartnerinnen. Zusammen bildeten sie ein Team aus acht Personen. Die Teilnehmerinnen wurden vorgängig darüber informiert, dass die Durchführung im Rahmen eines Pretests erfolge und dementsprechend von der realen Durchführung leicht abweiche. Die Abweichung bestand in kurzen Feedbackslots nach jedem Trainingsteil. So konnte die Autorin zeitnah Feedback zu den behandelten Inhalten, Methoden oder Übungen generieren und festhalten. Das Training war freiwillig, wobei sechs der acht Personen teilnahmen. Die im Pretest gewonnen Erkenntnisse werden in Kapitel 4.2.1 beschrieben.

3.3.2 Reale Durchführung des Trainings

Nach erfolgten Anpassungen und Korrekturen wurde das Training zum zweiten Mal durchgeführt und real getestet, wofür über das persönliche Netzwerk der Autorin ein Team rekrutiert wurde.

Nach einer herausfordernden Suche erklärte sich ein Team einer schweizerischen Bahngesellschaft aus dem Human Factors-Bereich zur Teilnahme am Training bereit. Von den insgesamt acht Personen des Teams nahmen sechs teil. Das Training wurde Anfang April 2024 in den Räumlichkeiten der Bahngesellschaft durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Kapitel 4.4.2 aufgeführt.

Als nächstes wird die Evaluation des Trainings beschrieben.

3.4 Evaluation des Trainings

Im Folgenden werden die zur Evaluation des Trainings verwendeten Methoden beschrieben. Es wurden drei Methoden angewandt, um die ereignis- und prozessbezogene Evaluation abzudecken. In Abbildung 6 sind die im Rahmen der kasuistischen Evaluation (Kauffeld, 2010) verwendeten Methoden dargestellt.

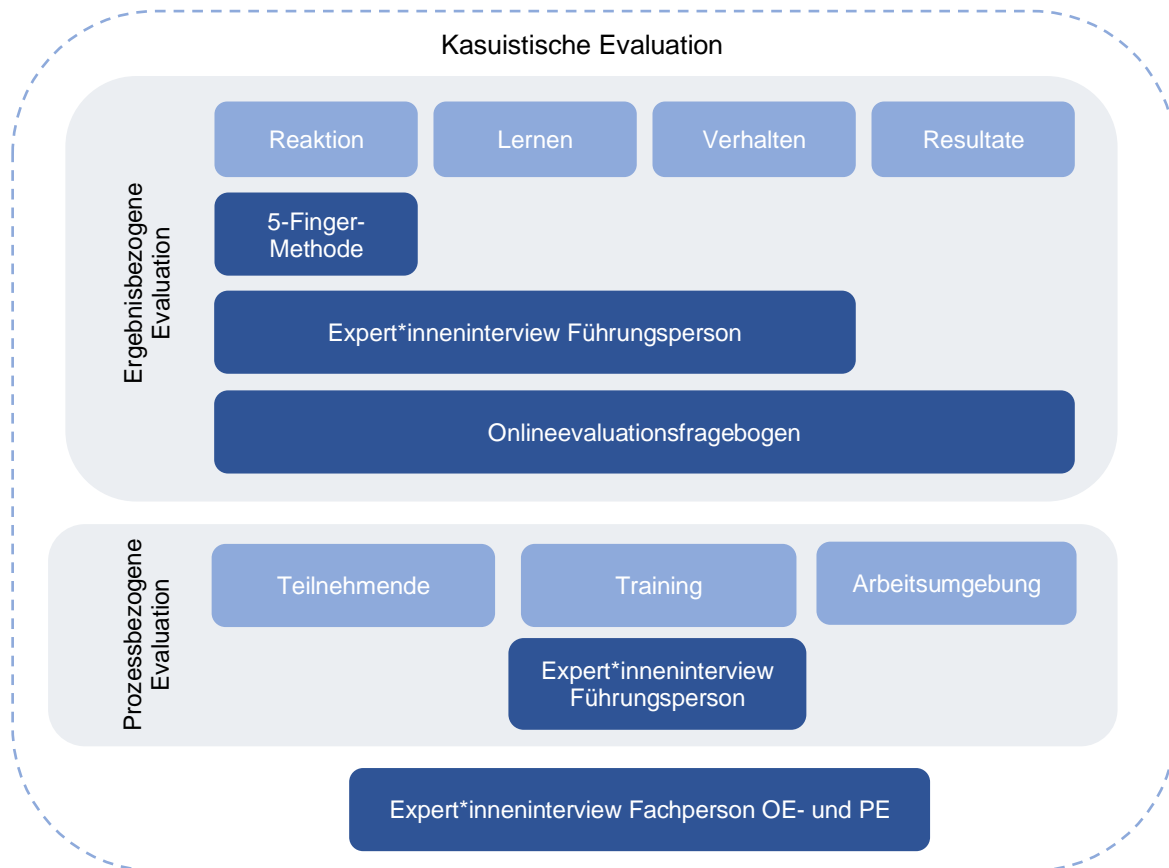


Abbildung 6. Evaluationsmethoden. In Anlehnung Kirkpatrick, 1967, 1994; Baldwin & Ford, 1988; Kauffeld, 2010 (eigene Darstellung).

Die Methoden zur ergebnisbezogenen Evaluation sind an das 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1967, 1994) angelehnt, während die prozessbezogene Evaluation die drei identifizierten Erfolgsfaktoren aus dem Rahmenmodell des Transferprozesses von Baldwin und Ford (1988) enthält. Diese sich auf den Transfer im Lern- und Arbeitsfeld auswirkenden Erfolgsfaktoren sind *Teilnehmende*, *Training* und *Arbeitsumgebung* (Kauffeld et al., 2009).

Folgend wird auf die im Rahmen der Evaluation angewandten Methoden eingegangen.

3.4.1 5-Finger-Methode

Am Ende der Durchführung des Trainings wurde die 5-Finger-Methode eingesetzt, um ein erstes Feedback von den Teilnehmenden einzuholen (Mehler, 2014). Die Methode wurde anstelle der Happy-Sheets eingesetzt (Kauffeld, 2010). Damit sollte die Zufriedenheit auf der Reaktionsebene aus dem Modell von Kirkpatrick (1967, 1994) erhoben werden. Die 5-Finger-Methode bedient sich einer Handanalogie (Mehler, 2014). Dabei steht der Daumen für *Lob*, der Zeigefinger für einen *Hinweis*, der Mittelfinger für *Kritik*, der Ringfinger für die *Befindlichkeit* und der kleine Finger für einen bemerkten *Mangel*. Die Methode wurde mittels Grafik und zusätzlichen Fragestellungen präsentiert und angewendet. Die zusätzlichen Fragestellungen pro Finger dienten als Hilfestellung und zur Orientierung (siehe Anhang I,

Folie 37). Dabei stammt ein Teil der Fragen von Mehler (2014), während die Fragen in der jeweils zweiten Zeile durch die Autorin entwickelt wurden. Bei den Durchführungen wurde das Feedback als Tonaufnahme gespeichert und im Anschluss transkribiert und zusammengefasst.

Folgend wird auf die Expert*inneninterviews eingegangen.

3.4.2 Expert*inneninterviews

Um in der Evaluation zwei verschiedene Perspektiven zu beleuchten, wurden zwei leitfadengestützte qualitative Expert*inneninterviews durchgeführt (Wassermann, 2014). Als Expert*innen gelten Sachverständige, die sich bezüglich des interessierenden Sachverhalts besonders gut auskennen (Helfferich, 2019). Um zwei unterschiedliche Perspektiven auf das Training abzudecken, wurden eine Fachperson aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung und die Führungsperson (des Teams aus der realen Durchführung) interviewt. In Vorbereitung auf die Expert*inneninterviews wurden durch die Autorin zwei separate Leitfäden mit unterschiedlichen Foci erstellt (siehe Anhang C). Dabei wurde versucht, die unterschiedlichen Perspektiven der beiden Expert*innen abzuholen. Beide Leitfäden enthielten eine Begrüssung, eine Erklärung des Sinn und Zweckes des Interviews und die Nachfrage nach dem Einverständnis zur Aufzeichnung. In den Leitfäden wurden die verschiedenen Fragenteile, sogenannte «Checks» (ob etwas erwähnt, resp. Bezug darauf genommen wurde) und allfällig einzusetzende Vertiefungsfragen abgedeckt. Beide Interviews wurden online über eine Kollaborations- und Projektplattform auf Schweizerdeutsch durchgeführt und aufgezeichnet. Die Forschung zeigt, dass Expert*inneninterviews am besten in der Muttersprache durchgeführt werden sollten, um eine hohe Datenqualität sicherzustellen (Schembri & Jahić Jašić, 2022; Cortazzi, Pilcher & Jin, 2011).

Das Expert*inneninterview mit der Fachperson aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich lässt sich nicht der prozess- oder ergebnisbezogenen Evaluation zuordnen. Es umfasst eine Aussensicht einer unabhängigen Fachperson aus dem Bereich Personalentwicklung. Der Leitfaden für die Fachperson enthielt in einem ersten Teil Fragen zum Training selbst (Unklarheiten zum Konzept, Beurteilung, Änderungen und Einschätzungen), wobei die Fachperson zur Vorbereitung auf das Expert*inneninterview sämtliche Trainingsunterlagen erhalten hatte. Im zweiten Teil lag der Fokus auf der Sinnhaftigkeit eines solchen Trainings. Im dritten Teil standen Aspekte der Teamentwicklung und möglicher Einsatzbereiche des Trainings im Mittelpunkt. Im vierten und letzten Teil wurden die mögliche unternehmensinterne Anbindung und die eingeschätzte Anschlussfähigkeit des Trainings thematisiert. Der dazu befragte Experte verfügt über einen Masterabschluss in Arbeits- und Organisationspsychologie und über

mehrfährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler. Das Interview fand Mitte April 2024 statt und dauerte rund 60 Minuten.

Im Leitfaden für das Expert*inneninterview mit der Führungsperson wurde der Fokus auf Führung, Machbarkeit, Passung zur Arbeitswelt und Transfer gelegt. Dabei wurden das Erleben der Führungsperson, der Einsatz und Nutzen des Trainings in der Arbeitswelt sowie die eingeschätzte Akzeptanz durch Führungspersonen thematisiert. Weiter wurden die Transferförderlichkeit und der bereits nach dem Training allfällig stattgefundene Transfer angesprochen und die Bedürfnisse aus Führungssicht bezüglich des Trainings erfragt. Mit den Fragen wurden versucht, die Ebenen *Reaktion*, *Lernen* und *Verhalten* aus der Führungsperspektive zu sehen (Kirkpatrick, 1967; 1994).

Dazu wurde die Führungsperson des realen Testteams interviewt. In dieser Teamkonstellation teilten sich von insgesamt acht Teammitgliedern drei die Fachverantwortung für den Aufgabenbereich. Die personelle Führung war ausserhalb des Organisationsbereiches angesiedelt. In diesem Fall wurde daher mit einer im Training anwesenden fachverantwortlichen Person das Expert*inneninterview geführt. Diese verfügte über einen Bachelorabschluss in angewandter Psychologie und war im Unternehmen als Scrum Master (Funktionsbezeichnung: Servant Leader) angestellt. Das Interview fand Mitte April 2024 (elf Tage nach dem Training) statt und dauerte rund 35 Minuten.

Auswertung der Expert*inneninterviews: Zur Auswertung von Expert*inneninterviews wird empfohlen, diese zu transkribieren (Wassermann, 2014). Beide Experten*inneninterviews wurden initial mit der KI-Software Mindverse² transkribiert. Die Software hat den Vorteil, dass sie die schweizerdeutschen Dialekte ins Hochdeutsche übersetzen kann und erfüllt zudem die Datenschutzvorgaben gemäss DSGVO³. Die KI-generierten Transkripte wurden dann in Anlehnung an die Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker (2022) verfeinert und geglättet (siehe Anhang D). Dafür wurden die Audiodateien und die durch die KI-generierten Transkripte in eine Software zur qualitativen Daten- und Textanalyse übertragen. Die Auswertung der Expert*inneninterviews erfolgte anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), bei der wesentliche Aussagen zusammengefasst werden, ohne dass eine detaillierte Codierung des Materials erfolgt (ebd.). Diese Methode bot sich aufgrund der geringen Anzahl der Interviews und der verschiedenen Foci der Gespräche an.

Im Folgenden wird der Onlineevaluationsfragebogen beschrieben.

² www.mind-verse.de

³ Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union

3.4.3 Onlineevaluationsfragebogen

Im Rahmen der ergebnisbezogenen Evaluation wurde für die Teilnehmenden des Trainings ein Onlineevaluationsfragebogen erstellt, der qualitative und quantitative Elemente enthielt. So konnten die Schwächen der beiden Forschungszugänge ausgeglichen werden, wobei sich die Ergebnisse wechselseitig ergänzten (Kelle, 2014). Für die Datenerhebung wurde das Tool *Survey FHNW* verwendet. Dabei wurde auf ein optisch ansprechendes Layout und eine gut lesbare Schrift geachtet (Moosbrugger & Kelava, 2020). Im Layout wurde das Logo der FHNW APS integriert. Der Fragebogen enthielt die obligatorische Datenschutzerklärung, eine Einstiegsseite und eine zur Erfassung von demografischen Variablen zum Beschrieb der Stichprobe. Für die Datenschutzerklärung wurde das von der FHNW zur Verfügung gestellte Dokument verwendet (siehe Anhang E). Die Einstiegsseite wurde durch die Autorin verfasst und enthielt die Absicht des Onlineevaluationsfragebogens, den zur Bearbeitung ungefähr erforderlichen Zeitaufwand und einen Dank für die Teilnahme. Der Evaluationsfragebogen wurde in Du-Form verfasst, da die Autorin auch in der Testphase mit den Teilnehmenden per Du war. Auf der folgenden Seite wurden Geschlecht (m, w, d) und Alter (Textfeld mit max. Zeichenanzahl) als demografische Variablen erhoben. Zudem wurde abgefragt, ob das Training vollständig besucht worden war. Weitere Variablen boten sich aufgrund der kleinen Stichprobe nicht an.

Der weitere Aufbau und Inhalt des Fragebogens orientierte sich an Kirkpatrick's Evaluationsmodell (1967, 1994). Pro Ebene wurde eine Seite mit verschiedenen Frage- und Antwortformaten generiert. Im Fragebogen wurden offene und gebundene Antwortformate verwendet. Dabei wurden Schieberegler, Standard-Matrizen und offene Textbereiche eingesetzt.

Offene Antwortformate wie Textbereiche ermöglichen vorteilhafterweise die freie Reproduktion von Gedanken und Eindrücken (Moosbrugger & Kelava, 2020). Der grössere Auswertungsaufwand ist hingegen ein Nachteil dieses Antwortformats (ebd.). Zur Beantwortung der Standard-Matrizen wurde eine Likert-Skala eingesetzt. Die Bewertung der Einzelitems erfolgte auf einer vierstufigen Skala von *stimme nicht zu* (1) bis *stimme zu* (4). Dabei wurde bewusst auf eine neutrale Aussage (z.B. *stimme weder zu noch lehne ich ab*) verzichtet, um die Tendenz zur Mitte zu vermeiden (ebd.). Die mittlere Antwortmöglichkeit auf einer fünfstufigen Likert-Skala wird als typische oder normale Antwort gesehen. Ein Nachteil dieser bipolaren Skala ist, dass sich die Teilnehmenden für eine befürwortende oder ablehnende Haltung entscheiden mussten (ebd.). War eine Aussage nicht beantwortbar, hatten die Teilnehmenden auch die Möglichkeit, *keine Angabe* (99) zu wählen. Bei einem weiteren gebundenen Antwortformat, dem Schieberegler, war

dies nicht möglich. Dort wurde eine Bewertung zwischen dem tiefsten Wert (1) und dem höchsten Wert (10) verlangt. In der Ausfüllanweisung stand, wofür die beiden Extremwerte stehen.

Im Onlineevaluationsfragebogen waren die gebundenen Antwortformate im Gegensatz zu den offenen Antwortformaten durchgehend als Pflichtfragen formatiert. Das Tool *Survey FHNW* liess bei den Standard-Matrizen nicht zu, die Einzelitems pro Zeile als Pflichtfrage zu formatieren.

Im Rahmen der Itemgenerierung wurden verschiedene Items passend zu den vier Ebenen von Kirkpatrick (1967, 1994) generiert. Auf der Reaktionsebene wurden Zufriedenheitsmassen in loser Anlehnung an eine Checkliste von Kauffeld (2010) und Beispielaussagen von den Skalen des Massnahmen-Erfolgs-Inventars (MEI, Kauffeld, Brennecke & Starck, 2009) erstellt. Auch die Nützlichkeit auf der Reaktionsebene wurde lose an die Beispielaussagen des MEI angelehnt (Kauffeld et al., 2009). Zudem wurden in einer Standard-Matrix pro Übung die daraus entstandenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer potenziellen Einsetzbarkeit (vgl. *Nützlichkeit*) im Arbeitsalltag erhoben. Die Einzelitems der Ebenen *Lernen* und *Verhalten* wurden auch in loser Anlehnung an die Beispielaussagen des MEI konstruiert (ebd.). Auf der Verhaltensebene wurden sechs Items zur Messung der Verbesserung hinsichtlich der Inhalte der Trainingsmodule durch die Autorin generiert. Auf der Ebene der *Resultate* wurden durch die Autorin konstruierte Einzelitems abgefragt, die messen sollten, inwiefern eine Veränderung bezüglich des Umgangs mit Emotionen im Team feststellbar ist.

Der Onlineevaluationsfragebogen wurde nach der Konstruktion einem funktionalen Pretest ($n = 3$) unterzogen. Drei ehemalige Kommiliton*innen, welche über einen Bachelorabschluss in der angewandten Psychologie verfügen, wurden hierzu angefragt. Um den Pretest effizient und benutzerfreundlich zu gestalten, wurde auf jeder Fragebogenseite ein zusätzliches Textfeld eingefügt, um die Anmerkungen der Pretestgruppe pro Seite erfassen zu können. Durch den im Pretest generierten Input konnten zwei fehlende Ausfüllanweisungen korrigiert und einige Items präzisiert werden. Die Endversion des Evaluationsfragebogens ist im Anhang E einzusehen. Im folgenden Abschnitt wird die Auswertung des Onlineevaluationsfragebogens beschrieben.

Auswertung des Onlineevaluationsfragebogens: Um die über *Survey FHNW* erhobenen Daten auszuwerten, wurde eine Software zur statistischen Datenanalyse verwendet (IBM SPSS). Die aus den gebundenen Antwortformaten erhobenen Daten wurden anhand deskriptiver Statistik mittels Häufigkeiten ausgewertet, wobei die Häufigkeit und Verteilung der Werte ausgewiesen wurden. Weiter wurden Masse der zentralen Tendenz (Mittelwert, Median) und Streuungsmasse (Standardabweichung, Spannweite) angegeben. Auch der

Minimum- und Maximumwert wurde ausgewiesen. Wenn die Teilnehmenden *keine Angabe* (99) gewählt hatten, wurde dies als fehlender Wert vermerkt und floss nicht in die Berechnung der Masse mit ein, um die Ergebnisse nicht zu verzerren. Dies ist in den Tabellen (siehe Kapitel 4.3.3) sichtbar. Die offenen Antwortformate wurden zusammenfassend ausgewertet und verschriftlicht. Aufgrund der geringen Datenmenge boten sich keine weiteren Auswertungsmethoden an.

Die Teilnehmenden des Trainings erhielten 14 Tage nach dem Training (Mitte April 2024) den Link zum Onlineevaluationsfragebogen via E-Mail. Zur Bearbeitung standen Ihnen elf Tage zur Verfügung. Nach zehn Tagen waren zwei Teilnahmen zu verzeichnen, weshalb eine Erinnerung an die Trainingsteilnehmenden gesendet und die Feldzeit um fünf Tage verlängert wurde. Im folgenden Absatz werden die Teilnehmenden der realen Durchführung anhand der erhobenen demografischen Variablen beschrieben.

Beschrieb der Teilnehmenden: Im Datensatz wurde eine Stichprobengrösse von fünf Personen erreicht. Dies entspricht dem Team abzüglich der im Expert*inneninterview befragten Führungsperson. Von den fünf Personen identifizierten sich drei als weiblich und zwei als männlich (Item 1). Im Mittelwert war die Stichprobe 38 Jahre alt ($SD = 9.95$) (Item 2). Die Spannweite bewegte sich zwischen 33 und 54, wobei der Median bei 33 Jahren lag. Der Onlineevaluationsfragebogen ist mit den nummerierten Items in Anhang F enthalten.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse aus den angewandten Methoden beschrieben.

4 Ergebnisse

Folgend werden die Ergebnisse aus der Entwicklung, Testung und Evaluation beschrieben.

4.1 Entwicklung

Dieses Unterkapitel umfasst die chronologische Beschreibung des Trainingsentwicklungsprozesses. Die umfassende Literaturrecherche und die methodische Vorgehensweise waren Bedingungen für die wissenschaftlich fundierte Entwicklung des Trainings.

Die Entwicklung des Trainings wurde an die im Kapitel 2.6.1 beschriebenen Stufen angelehnt (Schirmmacher, 2023; Kauffeld, 2010). Der erste Schritt der Bedarfsanalyse wurde indirekt behandelt (ebd.). Da das Training nicht spezifisch auf ein Unternehmen und dessen Bedürfnisse ausgelegt werden sollte, aber in der Literaturrecherche kein vergleichbares gefunden wurde, wurde der Bedarf eines solchen Trainings angenommen. Die weiteren Schritte nach Kauffeld (2010) und Schirmmacher (2023) gingen fließend

ineinander über und wurden nicht sequenziell und in der vorgesehenen Reihenfolge bearbeitet. Durch die wissenschaftliche Herleitung (siehe Anhang B) und den beschriebenen Entwicklungsprozess entstand das in drei Phasen aufgeteilte (*vor*, *während* und *nach* dem Training) Trainingsdesign (Kauffeld, 2010). Tabellarisch aufgeführt wurden darin der Trainingsfokus, Inhalt der Übung oder des Trainingsteils, die Materialien, die Vermittlungsmethode, die geschätzte Zeit und die Quelle. Die Quelle wurde genannt, um die Herkunft der Idee, des Inhalts oder von Teilen davon transparent zu machen. Pro Trainingsteil wurde zudem ein Ziel formuliert. Das Trainingsdesign ist im Anhang B sichtbar.

Eckdaten des Trainings: Das entwickelte Training trägt den Namen *Te(a)motion*. Der Namen wurde mit der KI-Software ChatGPT⁴ generiert und spielt auf eine Mischung zwischen *Team* und *Emotion* an. Das entwickelte Training wird in einem Präsenzsetting off-the-job durchgeführt und ist für Teams zwischen sechs bis zehn Personen konzipiert. Die Bestimmung der Personenanzahl wurde aus den Vorgaben von *TEK* und *EmoTrain* übernommen, da beide auch in Präsenz durchgeführt werden (Berking, 2017; Gessler et al., 2019; Herpertz & Schütz, 2016). Die Trainingsdauer (exklusive Vorbereitungsauftrag) beträgt rund drei Stunden. Der Vorbereitungsauftrag dauert zwischen 15 bis 20 Minuten.

Ansatz des Trainings: Das Training verfolgt übergeordnet das Ziel, die Kooperations- und Konfliktkompetenzen zu stärken (Wehner, 2019). In der Herangehensweise sind strukturelle, formelle und thematische Elemente enthalten (Berkel, 2020). Durch den strukturellen Anteil sollen Konfliktpotenziale wie die Organisation der Arbeit in Teams oder die erhöhten Anforderungen an die Selbstregulierung reduziert werden (De Dreu & Gelfand, 2008). Das Training fokussiert auf den Beziehungskonflikt (vgl. *thematischer Ansatz*) und soll durch optimale Rahmenbedingungen (vgl. *formeller Ansatz*) die Konfliktbearbeitung verbessern (Berkel, 2020; Jehn & Mannix, 2001). Dabei werden Emotionsregulationsprozesse wie *Aufmerksamkeitslenkung*, *kognitive Veränderung* und *Reaktionsmodifikation* im Rahmen der verschiedenen Übungen trainiert (Gross, 2002). Durch die Stärkung der Emotionsregulation auf Teamebene und der angewandten Trainingsmethoden soll die Beziehungskonfliktbearbeitung verbessert oder das Entstehen eines Beziehungskonflikts verhindert werden. Zudem kann ein gemeinsam erlebtes Training die Zusammengehörigkeit und positive soziale Identifikation stärken (De Dreu & Gelfand, 2008).

Zielgruppe des Trainings: Die Zielgruppe des Trainings besteht aus Teams aus der Arbeitswelt, die miteinander interagieren, voneinander abhängig sind und ein Wir-Gefühl besitzen (Kauffeld, 2001). Diese Teams bestehen aus sechs bis zehn Personen, sind in organisatorische Strukturen eingebunden und erfüllen gemeinsam eine Aufgabe (Berking,

⁴ www.chatgpt.com

2017; Herpertz & Schütz, 2016; Antoni, 2000; Brodbeck & Guillaume, 2010). In der gemeinsamen Zielerreichung sind sie (vgl. *positive Zielinterdependenz*) nach Johnson und Johnson voneinander abhängig (2005). Die Trainingsteilnahme der einzelnen Teammitglieder ist freiwillig. Schirmacher (2023) sieht Freiwilligkeit als zentralen Faktor für die Lernmotivation.

Ziel des Trainings: Das Ziel des Trainings ist die Stärkung der Fähigkeiten der Emotionswahrnehmung, der Emotionsregulation sowie der Emotionsregulation auf Teamebene. Pro Trainingskomponente wurden einzelne Trainingsziele definiert (siehe Anhang B). Die Trainingsinhalte sollen den kooperativen und integrativen Konfliktmanagementstil im Team stärken (Chen et al., 2005; Thomas, 1992). Nachgelagert soll das Training Effekte auf die beiden Outputkonstrukte *Teamzufriedenheit* und *-leistung* haben, was aber nicht evaluiert wird.

Trainingsaufbau: Das entwickelte Training fokussiert sich auf fünf Hauptkomponenten. Diese sind *Emotionswahrnehmung bei anderen*, *eigene Emotionswahrnehmung*, *eigene Emotionsregulation*, *Emotionsregulation bei anderen* und *Emotionsregulation auf Teamebene* (Herpertz & Schütz, 2016; Curşeu et al., 2012). Es orientiert sich am Vierfacettenmodell der emotionalen Intelligenz (Mayer & Salovey, 1997) und ist chronologisch nach dem Kaskadenmodell (Joseph & Newman, 2010) in Anlehnung an *EmoTrain* aufgebaut (Herpertz & Schütz, 2016), wobei ein multi-methodaler Ansatz verfolgt wird (Blanch-Hartigan et al., 2012). Fundierte Methoden wie das Rollenspiel oder (Gruppen-)diskussionen werden eingesetzt und realitäts- und berufsnahe Beispiele verwendet (Bandura, 1999; Kolb & Boyatzis, 1970; Schirmacher, 2023). Folgend werden die erarbeiteten Inhalte des Trainings beschrieben.

4.1.1 Inhalte des Trainings

Sämtliche Trainingsunterlagen wurden durch die Autorin erstellt. Einige Übungen wurden in Anlehnung an bestehende Trainingsinhalte konzipiert (siehe folgende Abschnitte). Es wurden keine Trainings- oder Übungsinhalte ohne Anpassung aus bestehenden Konzepten übernommen.

Vorbereitungsauftrag: In der Phase vor dem Training erhalten die Teilnehmenden einen Vorbereitungsauftrag, um eine Lern- und Transferabsicht zu entwickeln und bei den Teilnehmenden die Aktivierung der Selbstverantwortung anzuregen (Kauffeld, 2016). Auch um den Präsenzteil des Trainings nicht zu lange zu gestalten, wird ein Teil des Trainings im Rahmen des Vorbereitungsauftrages behandelt.

Der Vorbereitungsauftrag fokussiert sich auf die erste Hauptkomponente *Emotionswahrnehmung bei anderen*. Hier geht es darum ein Bewusstsein bei den Teilnehmenden dafür zu schaffen, dass Emotionswahrnehmung sehr individuell ist und

herausfordernd sein kann. Gleichzeitig sollen die Teilnehmenden dafür sensibilisiert werden, dass die eigene Annahme über die Emotion einer anderen Person nicht zwangsläufig der Wahrheit entspricht. Der Vorbereitungsauftrag wird zusammen mit der Einverständniserklärung (siehe Anhang G und H) eine Woche vor dem Training per E-Mail versendet. Der zur Bearbeitung erforderliche Zeitaufwand liegt (gemäß Angaben aus dem Pretest) bei ca. 15 bis 20 Minuten und wird im Einzelsetting erarbeitet.

Der Vorbereitungsauftrag ist lose an die Übung *Basisemotionen* aus *EmoTrain* angelehnt (Herpertz & Schütz, 2016; Gessler et al., 2021). Im *EmoTrain* werden andere Bilder verwendet und die Übung findet in Präsenz in Kleingruppen statt (Gessler et al., 2019; Herpertz & Schütz, 2016).

Der Vorbereitungsauftrag enthält eine Anleitung, 18 Bilder von Personen, die Emotionen darstellen, und fünf Fragen zur Reflexion der Übung (siehe Anhang H). Die Bilder wurden aus einem verifizierten Bilderset der University of British Columbia bezogen (Tracy, Robins & Schriber, 2009). Dieses wurde von Erika Rosenberg, einer führenden Expertin im Bereich FACS (Facial Action Coding System), verifiziert. Das Bilderset enthält Emotionsausdrücke wie Wut, Ekel, Verlegenheit, Angst, Freude/Glück (*engl. Happiness*), Stolz, Trauer, Scham, Überraschung sowie neutrale Emotionsausdrücke. Dargestellt werden die Emotionen von je zwei Frauen und zwei Männern mit amerikanischer und afrikanischer Herkunft (ebd.). Von den insgesamt 46 Bildern hat die Autorin 18 ausgewählt und dabei den Fokus auf negativ konnotierte Emotionen gelegt, da diese in Beziehungskonflikten eher auftreten (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003). Die Teilnehmenden werden im Vorbereitungsauftrag aufgefordert, die dargestellten Emotionen zu identifizieren und dabei die auf diese Emotion hindeutenden Merkmale zu notieren. Mithilfe der Reflexionsfragen wird die Übung reflektiert. Die letzte Aufgabe in der Übung dient als Grundlage für die Einzelübung *Emotionsdetektiv*in* am Präsenzteil des Trainings. Dabei sollen sich die Teilnehmenden an Situationen bei der Arbeit erinnern, in denen sie kürzlich Ärger, Frust, Trauer oder eine angespannte Stimmung empfunden haben. Den ausgefüllten Vorbereitungsauftrag und die unterzeichnete Einverständniserklärung sollen die Trainingsteilnehmenden in physischer oder elektronischer Form zum Training mitbringen.

In den folgenden Abschnitten werden die Trainingskomponenten beschrieben, die in Präsenz durch die Trainerin durchgeführt werden. Es wurde eine PowerPoint Präsentation mit 40 Folien erstellt (siehe Anhang I), die durch das Training führte. Das Layout der Präsentation enthielt die CI/CD⁵-Elemente der FHNW und wurde farblich mit einer frei erhältlichen Vorlage einer Grafikdesign-Plattform angepasst. Die darin verwendeten Bilder

⁵ Corporate Identity/Corporate Design

stammten von Plattformen, die kostenlos lizenzfreie Bilder zum Download zur Verfügung stellen. Die Folien werden pro Abschnitt in Klammern aufgeführt. Folgend werden die einzelnen Trainingsinhalte vorgestellt.

Begrüßung und Check-In (1-5): Zuerst werden alle Teilnehmenden begrüßt und die unterzeichnete Einverständniserklärung eingesammelt. Bei der Begrüßung wird ausserdem die Sprache (Hochdeutsch/Schweizerdeutsch), die Förmlichkeit (per Du oder per Sie) geklärt und darauf hingewiesen, dass persönliche Informationen vertraulich behandelt werden. So soll für die Teilnehmenden ein sicherer Raum geschaffen werden. Die Teilnehmenden erhalten ein Notizblatt, um persönliche Erkenntnisse festhalten zu können (siehe Anhang J). Nach der Begrüßung wird der symbolische Werkzeugkoffer eingeführt (auf Flipchart) und im Laufe des Trainings mit verschiedenen Methoden und Tools befüllt, wobei am Ende die Teilnehmenden entscheiden, welche für sie als Team geeignet sind. Zudem wird erwähnt, dass während des Trainings auch gemeinsame Erkenntnisse aus den Diskussionen und Reflexionen (auf Flipcharts / Magnetwänden) durch die Trainerin für alle sichtbar festgehalten werden.

Danach folgt ein Check-In. Dafür wird ein evidenzbasiertes Tool zur Entwicklung von emotionaler Intelligenz vom Yale Center for Emotional Intelligence eingesetzt (Brackett & Yale Center for Emotional Intelligence, 2005). Das Tool *MoodMeter* enthält auf einer Achse die Zufriedenheit und auf der anderen die Energie (jeweils von *niedrig* bis *hoch*). Daraus entstehen vier sich farblich unterscheidende Hauptfelder. Um die Teilnehmenden nicht zu überfordern, wird die Methode schrittweise eingeführt. Zuerst können die Teilnehmenden still für sich eine Farbe wählen. Danach werden die Felder durch die Trainerin genauer beschrieben. Die nächste Folie (siehe Anhang I, Folie 5) enthält dann den *MoodMeter*. Bei einer mündlichen Runde können alle Teilnehmenden ihren Namen, ihre Funktion, ihre aktuelle Emotion oder Farbe nennen und der Trainerin mitteilen, was sie noch benötigen, um sich auf das Training einlassen zu können. Diese Check-in Methode dient einem ersten Eintauchen in «Emotionen» und soll einen Rahmen schaffen, um über dieses Thema zu sprechen. Das Sprechen über den aktuellen Emotionszustand basiert auf Freiwilligkeit, jede*r Teilnehmer*in entscheidet selbst, wie ausführlich diesbezüglich Informationen geteilt werden. Nach erfolgtem Check-in wird der Ablauf vorgestellt und der theoretische Input folgt. Dieser erste Trainingsteil nimmt 10 Minuten in Anspruch.

Ablauf und theoretischer Einstieg (5-12): Den Teilnehmenden wird der Ablauf des Trainings präsentiert, damit sie sich einen Überblick über den Ablauf verschaffen können. Dabei werden auch die pro Trainingsteil verwendeten Methoden und Übungen erwähnt. Es wird darauf hingewiesen, dass das Training einen präventiven Ansatz verfolgt und deswegen keine aktiven (Beziehungs-)konflikte aufgelöst werden. Der theoretische Input

enthält Grundlagen zu den Konflikttypen, dem IPO-Modell, dem Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Emotionsregulation und der hierarchischen Reihenfolge der Fähigkeiten (vgl. *hierarchisches Kaskadenmodell* von Joseph und Newman, 2010, siehe Kapitel 2.5). Dazu wird den Teilnehmenden erklärt, was Emotionsregulation auf Teamebene impliziert und welche positiven Effekte bei vorhandener effektiver Emotionsregulation im Team zu erwarten sind. Beim theoretischen Einstieg wurde darauf geachtet, die Inhalte gut verständlich und dennoch wissenschaftlich korrekt zu transportieren. Die theoretischen Grundlagen werden durch die Trainerin in einem klassischen Präsentationssetting vermittelt. Durch diesen Trainingsteil sollen die wichtigsten Grundlagen vermittelt werden, Fokus und Sinn des Trainings erklärt und die Teilnehmenden für die Relevanz von Emotionsregulation am Arbeitsplatz sensibilisiert werden. Auf diesen Teil des Trainings werden 10 Minuten verwendet.

Emotionswahrnehmung bei anderen (13-15): Die erste der fünf Hauptkomponenten des Trainings fokussiert sich auf die *Emotionswahrnehmung bei anderen*. Diese wurde im Rahmen des Vorbereitungsauftrags bearbeitet und wird im Training wieder aufgenommen. Dazu wird die Übung in einer gemeinsamen Gruppendiskussion und -reflexion besprochen und daraus resultierende Erkenntnisse durch die Trainerin festgehalten. Darunter fällt auch was die Teilnehmenden als Team daraus mitnehmen. Danach werden die Lösungen des Vorbereitungsauftrags eingeblendet und die Teilnehmenden erhalten die Gelegenheit, ihre Antworten mit den Lösungen zu vergleichen. Für diesen Trainingsteil werden ungefähr 15 Minuten beansprucht. Für die Überleitung zum nächsten Trainingsteil wird auf die in der Vorbereitungsaufgabe gesammelten Beispiele die emotionsgeladene Situationen am Arbeitsplatz enthalten, verwiesen.

Emotionswahrnehmung bei mir (16-18): Der Trainingsteil zur Stärkung der eigenen Emotionswahrnehmung wird in einer Einzelübung behandelt. Die Grundidee der Übung «Emotionsdetektiv*in» stammt aus *EmoTrain* (Gessler et al., 2019; Herpertz & Schütz, 2016) und ist am Konzept «Stressdetektiv» von Kaluza (2011) orientiert. In dieser Einzelübung sollen die Teilnehmenden ein vergangenes emotionsgeladenes Ereignis am Arbeitsplatz anhand der drei vorgegebenen Ebenen individuell reflektieren. Die Ebenen sind *Situation*, *Bewertung* und *Reaktion*. Die dazu verwendeten Unterlagen wurden durch die Autorin erstellt und enthalten pro Ebene Fragen zur vertieften Reflexion (siehe Anhang K). Durch die klare Trennung der verschiedenen Ebenen sollen die Teilnehmenden das vergangene Ereignis möglichst sachlich und objektiv reflektieren. Die Übung wird, ohne persönliche Beispiele preisgeben zu müssen, im Plenum reflektiert. Dabei werden Erkenntnisse im Team geteilt und das Erleben dieser Übung besprochen. Sofern die

Teilnehmenden etwas als Team festhalten wollen, besteht die Möglichkeit. Für das Durchführen und Reflektieren der Übung sind 15 Minuten eingeplant.

Emotionsregulation bei mir (19-24): Um den Trainingsteil der Stärkung der eigenen Emotionsregulation zu gestalten, wird in das Training ein interaktiver Teil integriert. Die Teilnehmenden können dafür auf einem vorbereiteten Mentimeter⁶ schreiben, welche Techniken und Methoden zur Emotionsregulation sie kennen und anwenden. Die Teilnahme erfolgt mittels eigenem Smartphone/Notebook und die anonymisierten Ergebnisse werden danach als Wortwolke eingeblendet und in einer Gruppendiskussion besprochen. Danach werden durch die Trainerin mögliche Techniken zur Emotionsregulation, beispielsweise Achtsamkeitspraktiken, Atem- und Bewegungsmethoden sowie Selbstfürsorge vorgestellt. Den Teilnehmenden werden dann die sieben Basiskompetenzen der Emotionsregulation aus dem *TEK* präsentiert (Berking, 2017). Um die abstrakten Kompetenzen wie «Selbstunterstützung» oder «Regulieren» verständlicher zu machen, folgt im Anschluss darauf eine Kurzmeditation, welche diese umfasst. Diese stammt aus dem *TEK* von Berking (2017) und wurde leicht adaptiert. Im ersten Satz wurde durch die Autorin hinzugefügt, dass die Teilnehmenden ihre Kiefer, Schultern und Stirnen spüren sollen. Der Inhalt wird durch die Trainerin vorgelesen und die Teilnehmenden werden aufgefordert, die Augen zu schliessen. Nach dieser Übung wird eine Pause von 15 Minuten eingelegt. Dieser Trainingsteil nimmt 20 Minuten in Anspruch.

Emotionsregulation bei anderen (26-33): Die vierte der fünf Trainingskomponenten betrifft die Emotionsregulation bei anderen. Dafür wird die Methode der konstruktiven Kommunikation vorgestellt. Diese wurde im Rahmen von *EmoTrain* eingesetzt und ist am Konzept der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (2016) orientiert (Gessler et al., 2019). Die Theorie dieser Methode wurde in Anlehnung an *EmoTrain* übernommen und in einfachere Sprache übersetzt (Gessler et al., 2019). Die vier Schritte der konstruktiven Kommunikation umfassen *Wahrnehmung*, *Gefühle*, *Bedürfnisse* und *Bitte*. Für jeden Schritt wird im Plenum anhand eines Satzes gemeinsam eine Beispielaufgabe gelöst. Danach folgt ein Rollenspiel in Gruppen von zwei bis drei Personen, in dem die erlernte Theorie in einer Gesprächssituation angewendet wird. Dazu wurden zwei gendergerechte Rollen (Charlie und Dominique) mit Fokus auf einen Beziehungskonflikt am Arbeitsplatz durch die Autorin verfasst (siehe Anhang L). Um den Teilnehmenden die vier Schritte einprägsam zu präsentieren, wurde eine Gedächtnisstütze in Form eines Songtexts von Céline Dion hinzugezogen (siehe Anhang I, Folie 31; Dion, 1997). Nach dem Rollenspiel (inklusive Vorbereitungszeit) folgt eine Reflexion im Plenum. Dabei werden die Methode, die

⁶ Interaktive Präsentationssoftware (www.mentimeter.com)

Herausforderungen im Rollenspiel und was das Team daraus mitnehmen kann, besprochen. Auf diesen Trainingsteil werden 40 Minuten aufgewendet.

Emotionsregulation auf Teamebene (34-36): Zum Schluss wird die fünfte Hauptkomponente behandelt. Um die *Emotionsregulation auf Teamebene* für die Teilnehmenden verständlich zu machen, wird die deutsche Übersetzung der Skala zur Messung von Emotionsregulation auf Teamebene verwendet (Curşeu et al., 2012; Heleni, 2023). Die Teilnehmenden schätzen auf einem Mentimeter die sieben dafür relevanten Verhaltensweisen auf der fünfstufigen Antwortskala anonym ein. Die Auswertung erfolgt zeitgleich und zeigt nebst den einzelnen Werten auch den Teamdurchschnittswert an. Nachdem die Teamergebnisse durch die Trainerin eingeordnet werden, werden die einzelnen Aussagen in einer moderierten Gruppendiskussion besprochen. Dafür wurden die sieben Verhaltensweisen durch die Autorin leicht umformuliert, damit alle in positiver Form verwendet werden können (siehe Anhang I, Folie 36). Das Team bespricht dann im Rahmen der durch die Trainerin moderierten offenen Gruppendiskussion jede Verhaltensweise. Dabei werden durch die Trainerin Erkenntnisse und Abmachungen aus der Gruppendiskussion notiert. Die Teilnehmenden haben die Gelegenheit, die Verhaltensweisen für sich als Team zu begreifen, zu reflektieren und potenziellen Handlungsbedarf daraus abzuleiten. Für die fünfte Trainingskomponente werden 25 Minuten investiert.

Feedback (37): Nach dem inhaltlichen Hauptteil des Trainings folgt das Einholen des Feedbacks der Teilnehmenden durch die Trainerin. Um gleichzeitig eine weitere sinnvolle Methode zur Emotionsregulation auf Teamebene vorzustellen und Feedback einzuholen, wird die 5-Finger-Methode erläutert (siehe Kapitel 3.4.1, Mehler, 2014). Diese wird vor dem Transfer eingesetzt, damit sie noch in den Werkzeugkoffer «gepackt» werden kann. In einer Runde haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, direkt Feedback zu geben. Für die Feedbackrunde sind 15 Minuten veranschlagt.

Transfer und Abschluss (38-40): Am Ende des Trainings werden die durch die Trainerin gesammelten Erkenntnisse mündlich zusammengefasst und der Werkzeugkoffer mit den Methoden nochmals thematisiert. Das teilnehmende Team kann entscheiden, welche Methoden es künftig in seinen Arbeitsalltag einbinden möchte. Die Entscheidung wird durch die Trainerin festgehalten. Zudem wird in einer letzten Gruppendiskussion besprochen, welche Hindernisse beim Transfer aufkommen können und wie diese zu bewältigen sind. Das Training endet mit einem Dank von Seiten der Trainerin und dem Hinweis darauf, dass die gesammelten Erkenntnisse und die Methoden dem Team in konsolidierter und nachbereiteter Form zur Verfügung gestellt werden. Für den Abschlussteil sind 15 Minuten vorgesehen.

Nach dem Training: In einem Abstand von 10 bis 14 Tagen bereitet die Trainerin die behandelten Inhalte und Übungen in Kurzform als Präsentationsfile auf. Dazu werden sämtliche im Training generierten Erkenntnisse und die vereinbarten Transfermassnahmen aufgeführt.

Eine Kurzübersicht des entwickelten Trainings ist in Tabelle 2 enthalten.

Tabelle 2.
Überblick Trainingsinhalte (eigene Darstellung).

Trainingsfokus	Inhalt	Methodische Elemente	Vermittlungsart	Geplante Zeit
Begrüssung, Kennenlernen	Vorstellungsrunde mit Check-In, Rahmenbedingungen, Einverständniserklärung, Einführen des Werkzeugkoffers, Ablauf	MoodMeter, Werkzeugkoffer	Präsentation, Vorstellungsrunde	10'
Thematischer Einstieg	Theoretischer Input (Konflikttypen, IPO-Modell, Emotionale Intelligenz, Emotionsregulation, Kaskadenmodell, Emotionsregulation im Team und Auswirkungen davon)	Siehe Anhang I	Präsentation	10'
Emotionswahrnehmung bei anderen	Bezugnahme zum Vorbereitungsauftrag	Vorbereitungsauftrag (siehe Anhang H)	Diskussion und Reflexion im Plenum	15'
Emotionswahrnehmung bei sich selbst	Übung Emotionsdetektiv*in	Siehe Anhang K	Einzelarbeit, Diskussion und Reflexion im Plenum	15'
Emotionsregulation bei sich selbst	Sammlung von Techniken im Umgang mit starken Emotionen, sieben Basiskompetenzen nach Berking (2017)	Mentimeter, Kurzmeditation	Präsentation, Diskussion und Reflexion im Plenum	20'
Emotionsregulation bei anderen	Vorstellung und Anwendung der Methode der konstruktiven Kommunikation	Rollen (siehe Anhang L)	Präsentation, Diskussion und Reflexion im Plenum	40'
Emotionsregulation auf Teamebene	Einschätzung des Teams auf Skala von Curşeu et al., 2012	Mentimeter	Diskussion und Reflexion im Plenum	25'
Feedback zum Training	Feedbackrunde	5-Finger-Methode	Reflexion im Plenum (Feedbackrunde)	15'
Transfer / Abschluss	Transfermöglichkeiten festhalten, Ausblick	Werkzeugkoffer	Diskussion und Reflexion im Plenum	15'

Das entwickelte Training wurde in der Testphase getestet. Die Ergebnisse werden im nächsten Kapitel beschrieben.

4.2 Testung

Zuerst wurde das Training im Rahmen eines Pretests ($n = 6$) und danach in einer realen Durchführung ($n = 6$) getestet.

4.2.1 Pretest

Der Pretest wurde Mitte März 2024 in den Räumlichkeiten der Versicherungsgesellschaft mit sechs von acht Teammitgliedern durchgeführt. Das Team erhielt rund eine Woche zuvor den Vorbereitungsauftrag und die Einverständnisverklärung (siehe Anhang G und H) per E-Mail. In der Durchführung wurde bei den einzelnen Trainingsinhalten die Zeit gestoppt und zwecks Dokumentation Bild- und Tonaufnahmen angefertigt. Basierend auf dem Feedback der Teilnehmerinnen aus den Feedbackslots wurden einige Inhalte des Trainings angepasst (siehe Anhang M). Wichtige Rückmeldungen waren beispielsweise der Hinweis auf einen Widerspruch in den Instruktionen zum Rollenspiel (falscher Name bei einem Rollenbeschrieb) und Verständnisprobleme bei der Methode der konstruktiven Kommunikation. Im Pretest wurde erkannt, dass die vorgesehene Zeit von drei Stunden eher knapp bemessen war. Da in der realen Durchführung die Feedbackslots wegfallen, wurde der Zeitrahmen nicht angepasst. Das Trainingskonzept stiess bei den Teilnehmenden auf Akzeptanz und erhielt gute Rückmeldungen (siehe Anhang N). Folgend werden die Ergebnisse aus der realen Durchführung beschrieben.

4.2.2 Reale Durchführung

Das Training wurde Anfangs April 2024 in den Räumlichkeiten der Bahngesellschaft durchgeführt. Von den sechs Teilnehmenden verfügten vier über eine psychologische Ausbildung, was erst kurz vor der Durchführung der Trainerin kommuniziert wurde. Auch bei der realen Durchführung erhielten die Teilnehmenden rund eine Woche vor der Trainingsdurchführung eine E-Mail mit einem Vorbereitungsauftrag und der Einverständniserklärung. Danach wurde das Training regulär durchgeführt und auch hier zwecks Dokumentation Bild- und Tonaufnahmen angefertigt.

Sämtliche Erkenntnisse aus dem Training wurden durch die Trainerin schriftlich festgehalten und nach Abschluss dem Team in konsolidierter Form zur Verfügung gestellt (siehe Anhang O). Folgend werden zentrale Ergebnisse aus der Trainingsdurchführung beschrieben.

Das Training begann regulär mit der Begrüssung und dem Check-In. Vor dem Training hatte die Trainerin einen Flipchart für den Werkzeugkoffer vorbereitet. Im Rahmen der Begrüssung wurde festgelegt, dass das Training auf Schweizerdeutsch und per Du durchgeführt werden konnte. Alle Teilnehmenden haben die unterzeichnete Einverständniserklärung physisch abgegeben. Danach wurde der Werkzeugkoffer

eingeführt. In der darauffolgenden Check-In Runde nannten alle Teilnehmenden ihren Namen, eine Farbe und oder Emotion und ihre Funktion. Alle befanden sich im grünen oder gelben Bereich. Sie hatten zudem die Möglichkeit, sich zu äussern, falls sie noch etwas benötigen würden, um sich auf das Training einlassen zu können. Davon machte niemand Gebrauch. Nach erfolgtem Check-In wurde dem Team der Ablauf präsentiert. Direkt im Anschluss folgte der theoretische Input durch die Trainerin. Dazu wurden keine Fragen gestellt. Im ersten Trainingsteil *Emotionswahrnehmung bei anderen* wurde der Vorbereitungsauftrag (siehe Anhang H) anhand von vier Fragen im Team reflektiert.

Folgend werden Ergebnisse aus der ersten Übung beschrieben: Die Emotionswahrnehmung wurde als sehr individuell, aber bei Bekanntschaft einfacher beschrieben. Jede dargestellte Emotion lasse gemäss den Teilnehmenden einen Interpretationsspielraum zu. Es sei besonders schwer gewesen, die Emotionen zu erkennen, wenn nicht das ganze Gesicht auf dem Bild sichtbar war. Dennoch habe es geholfen, dass auf dem Bildausschnitt auch der Oberkörper und nicht nur das Gesicht zu sehen gewesen sei. Die auf die Emotion schliessen lassenden Merkmale seien schwer zu erkennen und zu beschreiben.

Das Team hielt fest, bei Unsicherheiten über die Emotionen des Gegenüber im richtigen Moment nachfragen zu wollen. Als mögliche Fragen schlug das Team «Was geht dir durch den Kopf?» oder «Wie fühlst du dich?» vor.

Im nächsten Trainingsteil *Emotionswahrnehmung bei mir* wurde die Einzelübung Emotionsdetektiv*in durchgeführt. Nach ca. 10 Minuten wurde auch diese Übung anhand von vier Fragen im Plenum reflektiert. Folgend die Erkenntnisse daraus:

Die Methode war für die Teilnehmenden beim Aufschlüsseln von emotionsgeladenen Situationen (die im Vorbereitungsauftrag gesammelt wurden) hilfreich. So konnte die Emotion aus der Situation «rausgenommen» werden. Auch die Reflexion über die Situation selbst war beim Regulieren hilfreich.

Das Team hielt fest, dass es das in der Übung verwendete Situation-Bewertungs-Reaktions-Schema künftig nutzen könne, um schwierige Situationen aufzuarbeiten. Weiter würden sie in «brenzligen» Situationen künftig ein Time-Out machen und die Situation zu einem späteren Zeitpunkt weiter besprechen.

Der Trainingsteil *Emotionsregulation bei mir* begann mit dem interaktiven Mentimeter. Die Teilnehmenden hielten in anonymisierter und doch für alle sichtbaren Wortwolke fest, was ihnen bei der Regulation ihrer Emotionen helfe (siehe Abbildung 7).



Abbildung 7. Wortwolke. (aus Mentimeter).

Nach einer kurzen Reflexion wurden weitere Möglichkeiten zur Regulation der eigenen Emotionen vorgestellt. Nach der Erläuterung der sieben Basiskompetenzen zur Emotionsregulation nach Berking (2017) wurden diese in einer Kurzmeditation angewandt. In der Reflexion der Meditation wurde deutlich, dass unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf das Tempo der Meditation vorhanden waren. Für eine Teilnehmerin war es zu schnell, während eine andere betonte, dass sie froh sei, dass die Meditation nicht zu lange andauerte. Als Erkenntnis aus dieser Übung wurde festgehalten, dass sie als Team zwischendurch ihre Kiefer, Schultern und Stirnen spüren wollen.

Nach einer 15-minütigen Pause folgte der nächste Trainingsteil *Emotionsregulation bei anderen*. Nach der Erläuterung der Theorie zur konstruktiven Kommunikation erarbeitete die Trainerin mit den Teilnehmenden für jeden Teilbereich (*Wahrnehmung, Gefühle, Bedürfnisse* und *Bitte*) ein Beispiel anhand einer Aussage. Nachdem den Teilnehmenden die Gedächtnisstütze präsentiert worden war, begann die Instruktion zum Rollenspiel. Die sechs Teilnehmenden formierten sich zu drei Gruppen à je zwei Personen. Die Durchführung inkl. der Vorbereitung dauerte ca. 15 Minuten. In der darauffolgenden Reflexion wurden anhand dreier Fragen folgende Erkenntnisse festgehalten: Die Anwendung der konstruktiven Kommunikation sei sehr schwer gefallen, da sie sich in den vier Phasen gefangen fühlten und diese nicht so streng einhalten konnten. Zudem hatte aus Sicht der Teilnehmenden die persönliche Prägung einen Einfluss. Eine Teilnehmerin entschuldigte sich im ersten Satz im Rollenspiel, was das Gespräch stark abkürzte und das Rollenspiel obsolet machte. Die Methode hat den Teilnehmenden auch nicht dabei geholfen, in die Tiefe (zum Ursprung) der ausgelösten Emotionen vorzudringen. Grundsätzlich ist die Struktur der konstruktiven Kommunikation aber gut, wenn auch sehr viel Übung benötigt wird, bis diese frei einsetzbar ist.

Das Team hat festgehalten, dass alle sich jeweils überlegen würden, was (also welches unerfüllte Bedürfnis) wirklich hinter emotionsgeladenen Situationen stehe. Auch

wollte es die Methode als Erfahrung aus dem Workshop mitnehmen. Im fünften und letzten Trainingsteil wurde die Emotionsregulation auf Teamebene thematisiert. Nachdem alle Teilnehmenden via Mentimeter die für Emotionsregulation auf Teamebene relevanten Verhaltensweisen (Curşeu et al., 2012) eingeschätzt hatten, folgte eine Teamdiskussion. In Abbildung 8 sind die Ergebnisse auf der Skala ersichtlich.

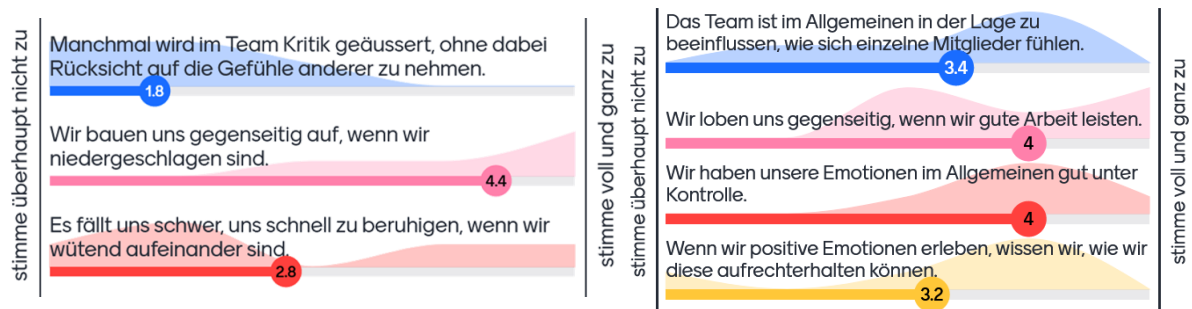


Abbildung 8. Einschätzung der Skala von Curşeu et al., 2012, deutsche Übersetzung nach Heleni, 2023 (aus Mentimeter).

In der darauffolgenden Teamdiskussion wurde jede Verhaltensweise in einer Gruppendiskussion besprochen. Folgend werden die Ergebnisse daraus stichwortartig beschrieben:

- Aufrechterhalten von **positiven** Emotionen: von Erfolgen zehren, Erfolge bewusst erleben, Kongruenz der Aussen- und Innenwahrnehmung im Team (wir werden als tolles Team wahrgenommen), gute Grundstimmung und -haltung, Fokus bewusst auf Erfolge setzen.
- **Lob** bei guter Arbeit: die Arbeit der anderen wird eher nicht gesehen, weil wir «einzeln» arbeiten. Aktuell besteht aber kein Bedarf nach mehr Lob von Seiten Team.
- Gegenseitiges **Aufbauen**: die Bereitschaft und die Möglichkeit, sich mitzuteilen ist grundsätzlich da, die Erwartung, dass proaktiv kommuniziert wird, jedoch auch, als Team könnten wir beispielsweise am weekly Gelegenheiten schaffen. Dagegen spricht, dass der geeignete Rahmen dafür oft spontan über Inhalte entsteht.
- **Kritik** mit Rücksicht auf andere: Wir haben eine gute Feedbackkultur und geben uns sachlich Feedback, indem wir Ich-Botschaften senden, wir challengen uns eher als dass wir uns kritisieren.
- **Einfluss** auf andere Teammitglieder: Wir teilen alle ein ähnliches Menschenbild und arbeiten ressourcenorientiert, wir beeinflussen die Stimmung als Individuen für die Gemeinschaft, wir sind uns einig, dass alle im Team wichtig sind.
- Beruhigen bei **Wut**: Wut kommt im Team vor, insbesondere wegen nicht zu verändernden Rahmenbedingungen der Organisation, als Team haben wir eine Vertrauensbasis, die es zulässt, dass Emotionen nicht kontrolliert werden müssen und sich niemand angreifbar macht, trotzdem sind wir sehr kontrolliert und reserviert, wir sind professionell, wir vermuten, dass sich dies auch an der Branche liegt (diese Aussage wurde von zwei Teilnehmenden falsch verstanden, daher die Verteilung der Werte).

Nach der Teamreflexion folgte die 5-Finger-Methode. Die Ergebnisse sind im Kapitel 4.3.1 aufgeführt, da sie zur Evaluation gehören. Um den Bogen zu schliessen, wurde am Ende des Trainings der mittlerweile «gepackte» Werkzeugkoffer abschliessend thematisiert.

Das Team entschied, dass es künftig die Check-In Methode und das SBR-Schema (aus Emotionsdetektiv*in) verwenden möchte, was auch im Transfer festgehalten wurde. Der MoodMeter soll bei den weeklys (wöchentliches Teammeeting) verwendet werden und als Wegbereiter dienen, um das ganze Team beim Thema mitzunehmen. Auch plante das Team, sich regelmässig die Verhaltensweisen der Skala (Curşeu et al., 2012) in Erinnerung zu rufen und insbesondere den Umgang mit Emotionen im gesamten Team zu betrachten. Als Hindernis hat das Team erkannt, dass die Hektik im Arbeitsalltag den Transfer erschweren könnte und der richtige Moment gefunden werden müsse, um diese Themen zu bearbeiten. Das Training endete mit einem Dank von Seiten der Trainerin und dem Verweis darauf, dass die besprochenen Erkenntnisse nachbearbeitet und an sie versendet werden. Das Training endete nach drei Stunden. Die konsolidierten Ergebnisse wurden zwei Wochen nach der Durchführung per E-Mail mit dem Link zum Onlineevaluationsfragebogen an die Teilnehmenden gesendet (siehe Anhang O).

4.3 Evaluation

In folgendem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den drei verwendeten Evaluationsmethoden beschrieben. Das Trainingsdesign wurde kasuistisch evaluiert (Kauffeld, 2010).

4.3.1 5-Finger-Methode

Im Rahmen der ergebnisbezogenen Evaluation wurde kurz vor Ende des Trainings die 5-Finger-Methode von Mehler (2014) eingesetzt, um direktes Feedback auf der Reaktionsebene (Krikpatrick, 1968, 1994) zum absolvierten Training einholen zu können. Diese Methode wurde anstelle der klassischen „Happy-Sheets“ (Kauffeld, 2010) eingesetzt, da sie als ein weiteres Tool zur Emotionsregulation auf Teamebene diente und in diesem Rahmen gewinnbringend eingesetzt und angewandt werden konnte. Nachdem den Teilnehmenden die Methode mittels Darstellung auf einer Folie (siehe Anhang I, Folie 37) erklärt und nähergebracht worden war, wurde die bewilligte Tonaufnahme begonnen und das Feedback der Teilnehmenden der Reihe nach im Plenum eingeholt. Im Nachgang wurde die Tonaufnahme transkribiert. Untenstehend die zusammengefassten Ergebnisse aus der realen Durchführung:

1. Daumen (**Lob**): Als positiv von den Teilnehmenden wurden durchgehend die Kombination zwischen Theorie und Inhalt sowie die Anwendung der Methoden bewertet. Des Weiteren haben die Teilnehmenden das Training als sehr kurzweilig empfunden und es sei während der drei Stunden nie langweilig geworden. Die Struktur und der rote Faden sowie die durch die Autorin geschaffene Stimmung wurden auch lobend erwähnt.
2. Zeigefinger (**Hinweise**): Bei diesem Feedbackteil haben die Teilnehmenden erwähnt, dass sie sich als geeignetes harmonisches Team für dieses Training sehen und sich schon als relativ fit in diesem Themenbereich einschätzen. Eine weiterer Hinweis war, dass allein das Sprechen über das Thema der Emotionen bereits etwas auslöse und einen Effekt habe.

3. Mittelfinger (**Kritik**): Als Kritikpunkt wurde von fast allen Teilnehmenden das Rollenspiel im Rahmen der Anwendung der konstruktiven Kommunikation genannt. Dabei wurde kritisiert, dass die Theorie kompliziert beschrieben und deshalb nicht gut verständlich gewesen sei. Zudem sei die Umsetzung der zugeteilten Rollen schwer, weil sich die Teilnehmenden nicht mit der ihnen zugeteilten Rolle identifizieren konnten. Auch die vier Phasen der konstruktiven Kommunikation wurde von den Teilnehmenden als zu starr empfunden und erschwerten die Umsetzung des Rollenspiels. Ein Vorschlag enthielt die Idee, dass sich die künftigen Trainingsteilnehmenden beispielsweise ein Video dieser Kommunikationsmethode anschauen könnten und dann als Team zentrale Inhalte herausarbeiten würden. Ein Hinweis wurde noch bezüglich des Verhältnisses zwischen Theorie und praktischen Teilen eingebracht. Dies sollte insbesondere mit Hinblick auf Zielgruppen ohne psychologischen Hintergrund hin zu mehr praktischen Teilen verschoben werden. Dabei sollte mehr Raum für Ausprobieren und Anwenden geschaffen und die theoretischen Inputs kürzer gehalten werden.
4. Ringfinger (**Befindlichkeit**): Hier wurde von den Teilnehmenden betont, dass die im Training zusammen verbrachte Zeit als sehr schön empfunden wurde. Dies und die im Team geführten Diskussionen wurden als sehr wertvoll und wichtig erachtet. Die Relevanz, dieses Thema ausserhalb des Tagesgeschäftes im Team bewusst zu besprechen und zu beleuchten wurde durchgehend als hoch bezeichnet.
5. Kleiner Finger (**Mangel**): Hier erwähnten nur zwei der sechs Teilnehmenden einen Mangel. Zum einen wurde das Bereitstellen des Materials zur 5-Finger-Methode gewünscht und zum anderen die Herausforderung des Transfers in den Alltag betont.

Zusammenfassend wurde das Training auf der Reaktionsebene insgesamt gut bewertet und stiess bei den Teilnehmenden auf eine hohe Akzeptanz. Als nächstes werden die Ergebnisse aus den Expert*inneninterviews beschrieben.

4.3.2 Expert*inneninterviews

Zuerst werden die Ergebnisse aus dem Expert*inneninterview mit einer fachverantwortlichen Person des Teams (folgend *fvP*) aus der realen Durchführung in zusammengefasster Form nach Mayring (2015) analog zu den im Interviewleitfaden festgehaltenen Foci beschrieben.

Fokus Führung: Die *fvP* betonte, dass sie das Training, als sehr gut und Teamentwicklungsmassnahme erlebt habe. Sie schätze die Möglichkeit, mit dem Team über nicht arbeitsinhaltliche Themen zu diskutieren und habe die Teammitglieder noch besser kennengelernt. Gleichzeitig zeigte sich so für die *fvP*, wer im Team gegenüber diesem Thema offen war (zwei Teammitglieder hatten sich gegen eine Teilnahme entschieden). Dies zeigte der *fvP*, dass diese Teammitglieder auf andere Weise für solche Themen gewonnen werden müssten.

Ihre eigene Teilnahme am Training sah sie als *fvP* als wichtig an, insbesondere um Gruppenbildung und Verschwörungen gegen die Führungsperson zu vermeiden. Sie betonte jedoch, dass ihre Teilnahme Vertrauen voraussetzen würde und die bestehende Beziehung zwischen ihr und dem Team dafür massgebend sei. Als möglicher Nachteil der

eigenen Teilnahme am Training wurde erwähnt, dass möglicherweise einige Diskussionen nicht in der gleichen Offenheit geführt worden seien, da sie als fvP dabei gewesen sei.

Bezüglich des Einsatzes eines solchen Trainings aus ihrer Perspektive, bringt die fvP an, dass es sehr gut sei, dass der Input von extern komme und auch nicht von Seiten Führungsperson gesteuert werde. Die Chance liege darin, dass er deshalb dazu diene, gemeinsam etwas zu lernen. Als Risiko betont die fvP, dass es Personen gäbe, die sich nicht öffnen wollen und sie dann in etwas einbezogen werden, was ihnen nicht entspreche.

Die fvP sieht von Seiten ihrer Organisation eine grosse Offenheit gegenüber einem solchen Training. Sie stellt aber gleichzeitig auch fest, dass bei ihr im Unternehmen auch gefährliche Tendenzen bestehen und in einigen Managementkreisen auch esoterische Ansätze vorherrschen würden, die sie als Gefahr einstufe. Die fvP schätzte aus diesem Grund den professionellen Aufbau und die wissenschaftliche Fundierung des Trainings.

Fokus Machbarkeit und Passung zur Arbeitswelt: Bezüglich der Einsetzbarkeit eines solchen Trainings in der Arbeitswelt betont die fvP, dass ein 3-stündiger Workshop zu wenig umfangreich sei. Damit sei es nicht getan. Ihr Team benötige jetzt konsequent den MoodMeter für den Check-In bei den wöchentlichen Sitzungen, da sie so ein differenzierteres Bild über das Wohlergehen der Teammitglieder erhalte. Früher sei die Meetingrunde mit «Wie geht es dir?» eröffnet worden. Sie betonte aber auch, dass dies Aufwand erforderlich mache und die regelmässige Diskussion der Trainingsinhalte wichtig sei. Der daraus resultierende Gewinn sei aber sehr gross, weil eine gute Beziehung zwischen den Teammitgliedern und alles einfacher mache. Die Wirtschaftlichkeit ist aus Sicht der fvP gegeben. Aber die zukünftigen Trainingsteilnehmenden müssten sich bewusst sein, dass Zeit erforderlich sei und diese investiert werden müsse. Besonders einige Inhalte (z.B. die konstruktive Kommunikation) würden erst spannend, wenn sie automatisch angewandt werden könnten.

Den Nutzen des Trainings sieht die fvP darin, dass die Menschen den Umgang mit Emotionen lernen sowie auf kleinere und grössere Krisen vorbereitet werden und dabei wissen, dass diese Emotionen normal sind. Grundsätzlich würde sich die fvP wünschen, dass bereits im Grundschulalter Trainings zu diesem Thema stattfinden würden. So könnte ein gesellschaftlicher Nutzen generiert werden, damit Menschen erkennen, woher Emotionen kommen und wie sie diese bewerten können. Insbesondere auch das Fachwissen darüber, ab wann eine anhaltende Emotion pathologisch sei, sei zentral. Die fvP bemerkte, dass nicht alle aus dem Team im selben Masse für das Training bereit gewesen seien. Sie beobachtete, dass die vier Teammitglieder mit dem psychologischen Hintergrund anders an das Training herangingen als die ohne Ausbildung in diesem Bereich.

Bezüglich des Aufwandes im Vergleich zum Nutzen weist die fvP auf die Gefahr hin, dass bei Workshops Inhalte «versanden» könnten und das Training dann verlorene Zeit sei. Sie ist der Meinung, dass es noch mehr Aufwand brauche, damit der Inhalt bei den Leuten ankomme, was es dann «rentabel» machen würde. Solange das Training nicht als einmalige Sache betrachtet werde, sei es eine sinnvolle Investition in das Team.

Fokus Transfer: Konkret mitnehmen vom Training konnte das Team die Matrix (vgl. *MoodMeter*, Brackett & Yale Center for Emotional Intelligence, 2005). Die fvP sieht dort die Verantwortung bei sich, dass das Team bezüglich der Trainingsinhalte nochmals abgeholt und im Transfer aktiv involviert werde. Sobald das nachbearbeitete Material eintreffe, werde die fvP das gesamte Team nochmals darüber informieren und bezüglich konkreten Instrumenten oder Themen entscheiden. Hier betonte die fvP aber den Aspekt der Freiwilligkeit der Trainingsteilnahme, die sie als wichtige Voraussetzung ansieht.

Die Integration von vermittelten Methoden/Techniken in den Berufsalltag hält die fvP für umsetzbar. Sie merkt aber an, dass der Workshop nur ein Startpunkt sei und sie sich als Team wieder mit dem Thema beschäftigen müssten. Gleichzeitig sei es auch eine Frage der Selbstverantwortung, dass jede Person ihre individuelle Weiterentwicklung steuere und Bedarf erkenne. Ein Hindernis dabei sei die Fachführung, weil sie mit Vorschlägen arbeiten und nichts anordnen oder bestimmen könne.

Als besonders gut einsetzbar schätzt die fvP die 5-Finger-Methode (Mehler, 2014) ein, um strukturiert Feedback geben zu können, insbesondere da sie die Teilnehmenden dazu zwingt, beim Mittelfinger etwas Negatives zu sagen. Auch die Inhalte aus der Übung Emotionsdetektiv*in erscheinen ihr als gutes Instrument, um angespannte Situationen individuell oder im Team nachzubearbeiten und zu reflektieren. So könnten Konflikte aufgeschlüsselt und die Situation von aussen betrachtet werden.

Um den Transfer zusätzlich zu fördern, sieht die fvP die Möglichkeit, das Thema in den wöchentlichen Meetings aufzugreifen und die Instrumente in die teaminterne Methodensammlung aufzunehmen, um sie den anderen zur Verfügung zu stellen. Dafür sei es wichtig, die Instrumente für alle zugänglich an einem Ort online abzulegen. Die fvP spricht sich dezidiert für die verbindliche Vereinbarung von Follow-up-Massnahmen am Ende des Trainings aus. Es solle klar sein, wer wofür wann den Lead übernehme oder ein Thema aufgreift, da sonst die Gefahr der Verantwortungsdiffusion bestehe und das Thema im Sand verlaufe.

Den Transfererfolg im Team nimmt die fvP wahr. Der zusammen verbrachte Nachmittag wirke noch nach. Natürlich flache dies auch wieder ab, aber wenn das Thema präsent bleibe, könne weiter darauf aufgebaut werden. Allgemein sei es aber schwer, dies zu bewerten, weil es aus ihrer Sicht keine klar messbaren Kriterien gäbe. Auch die Arbeit,

die das Team verrichte, sei nicht klar messbar. Als Herausforderung im Transfer sieht die fvP, dass jede Person auf der persönlichen Ebene für sich selbst verantwortlich sei. Sie betont, dass die Situation im Team schwer sei, weil von acht Personen zwei sich für solche Themen nicht öffnen könnten und durch das Fernbleiben vom Training einige Schritte zurück seien. Sie hätten diese Basis nicht und seien nicht auf dem gleichen Wissensstand wie die anderen Teammitglieder, weswegen der Transfer beschränkt sei. Ganz grundsätzlich sieht die fvP eine Herausforderung bei psychologischen Themen, weil sie entweder als zu banal oder viel zu komplex wahrgenommen würden.

Abschliessend erwähnte die fvP, dass das Rollenspiel zu überfordernd gewesen sei und es sinnvoller gewesen wäre, nur zwei Personen das Rollenspiel zur Analyse und gemeinsamen Diskussion den anderen «vorspielen» zu lassen. Zudem sei es schwer gewesen, weil sich alle im selben Raum befunden hätten und so bei den anderen zugehört wurde.

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse aus dem Expert*inneninterview mit der Fachperson (folgend FP) aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich dargestellt.

Fokus Training: Das vorgelegte Trainingskonzept war für die FP klar und verständlich. Einzig hätte sie sich zu den einzelnen Inhalten zusätzlich konkrete und ausführliche Anweisungen im PowerPoint-File gewünscht. In ihrer Erfahrung sei es immer besser, zu viel zu dokumentieren, damit nichts vergessen oder reduziert werde. Die FP hatte noch eine Frage bezüglich des Wiederaufnehmens des Methodenkoffers am Ende des Trainings, da aus dem Trainingsdesign nicht hervorging, dass sämtliche Erkenntnisse laufend durch die Trainerin festgehalten werden und den Teilnehmenden im Anschluss an das Training zur Verfügung gestellt werden.

Bezüglich der Bewertung des Trainingskonzeptes merkte die FP an, dass das Training eine gewisse Komplexität aufweise. Die Konstrukte seien zwar sehr fundiert und die Leute würden an das Thema hergeführt, was sehr wichtig sei. Dennoch könne schon das Verbalisieren von Emotionen im Check-In eine Schwierigkeit darstellen. Diese Komplexität habe sich durch das Training erhalten, obwohl es sonst sehr schlüssig und gut aufgebaut sei. Es hätte aber auch etwas «Gspürsch-mi»-mässiges, was je nach Einsatzbereich ein Problem sein könnte, weil es zu weich sei.

Der Ansatz der verwendeten Methoden sei nach der FP spannend, insbesondere die Vorbereitungsaufgabe in Kombination mit der Emotionsdetektiv*in. Sie merkte an, dass es auch eine Möglichkeit gewesen wäre, die Teilnehmenden im Training die Emotionen zeigen zu lassen, um so unangenehme Gefühle zu forcieren. Bezüglich des Rollenspiels betonte die FP, dass es in ihrer Erfahrung in beide Richtungen gehen könne und dessen

Moderation generell herausfordernd sei. Es komme auf den Typ Mensch an, sei aber grundsätzlich ein Risiko, weil sich die Teilnehmenden exponieren und auch ein schauspielerisches Talent besitzen müssten. Es komme meist besser an, wenn das Rollenspiel als Überraschung komme und nicht schon zu Beginn erwähnt werde. Sonst nehme es die Funktion eines grossen Fixpunkts ein und die Teilnehmenden könnten sich nicht mehr auf die anderen Inhalte konzentrieren. Allgemein sei wichtig, den Leuten Raum für Diskussionen und Austausch zu geben, was aber ausreichend im Trainingskonzept abgebildet sei.

Gut am Training gefiel der FP, dass das Thema sehr gut eingeführt worden sei und die Wichtigkeit der Emotionsregulation mit dem theoretischen Fundament eine Orientierung schaffe. Auch die Kombination mit den praktischen Übungen sei ein Erfolgsfaktor für ein solches Training. Mit dem vorhandenen Methodenmix hätten die Leute die Möglichkeit, sich einzubringen und könnten etwas aus dem Training mitnehmen, auch wenn es trivial erscheine (z.B. Sport als eine Methode zur Emotionsregulation).

Ein ähnliches Training dieser Art ist der FP nicht bekannt. In ihrem Unternehmen läge der Fokus eher auf Persönlichkeit, Kommunikation, (Team-)resilienz oder der psychologischen Sicherheit. In ihren Angeboten werde oft mit typologisierenden Ansätzen gearbeitet, was nicht ideal sei, aber so würden die Teilnehmenden die Inhalte verstehen und es entstünde Raum zur Diskussion. Sie hätten auch Angebote im Bereich von Konflikten, bei denen ein Teamvertrag zur Schärfung der Art und Weise der Zusammenarbeit geschlossen würde. So würden Gemeinsamkeiten erschaffen, weil sich herauskristallisiere, dass alle eine gute Zusammenarbeit anstreben. Bei verhärteten Konfliktfälle würden in ihrem Unternehmen die HR-Businesspartner*innen und Führungspersonen beigezogen.

Die FP schätzte die vorgeschlagene Teamgrösse als realistisch ein. Sie betont aber, dass dort eine gewisse Flexibilität wichtig sei. Drei Stunden seien ein gut füllbares Zeitbudget. Dort komme es auch auf die Bereitschaft der Teams an, ob sie diese Zeit investieren wollen. Allgemein sei es schwer, ein Training zeitlich genau zu planen, da die Länge von Gruppendiskussionen schlicht nicht kontrollierbar sei. Aus Sicht der FP ist eine Online-Durchführung undenkbar. Das Non- und Paraverbale sei zu zentral und würde sich über einen Screen nicht transportieren lassen. Etwas gespalten stand die FP dem Tool Mentimeter gegenüber. Es sei einerseits geeignet, aber könne in Abhängigkeit vom Setting unterschiedliche Effekte haben. Sie führt dabei an, dass etwas Haptisches auch interessant sein könnte, wenn sich die Teilnehmenden beispielsweise selbst auf einer Skala einordnen und dazu Position beziehen würden (z.B. Klebepunkte auf einem Flipchart). Dies könnte ein guter Einstieg für eine weitere Diskussion sein, wobei durch die fehlende Anonymität

einzelne Aussagen oder Bewertungen noch präzisiert werden könnten. Sie würde diese Methode je nach Team anpassen. Weiter merkte sie an, dass für einen dreistündigen Workshop zu viele Folien verwendet worden seien. Es sei besser, weniger zu haben und nur das nötigste direkt im Training zu zeigen.

Fokus Sinnhaftigkeit: Die Bedeutung von Fähigkeiten im Bereich der Emotionswahrnehmung und -regulation schätzte die FP als sehr unterschiedlich ein. Sie sei je nach Abteilung zu beurteilen. Der entscheidende Faktor sei die Führungsperson und deren Haltung. Das Thema Emotionen am Arbeitsplatz ist aus Sicht der FP schwierig, insbesondere weil sich die Menschen gegenüber Arbeitskolleg*innen öffnen müssten und dies auch ein gewisses Vertrauen voraussetze. Dabei sei jedoch durchaus spannend, dass diese Auseinandersetzung auf die Teamleistung und -zufriedenheit wirken könne. Das zu bearbeiten sei eine Herausforderung, aber für die Zukunft und die Zusammenarbeit essentiell. In der Wahrnehmung der FP wird dieses Thema immer wichtiger.

Freiwilligkeit als Rahmenbedingung kann nach der Erfahrung der FP nicht funktionieren. Entweder würden alle oder niemand mitmachen. Wenn nur das halbe Team teilnehmen würde, untergrabe sich die Führungsperson und es würden sich Gruppen bilden. Sie sieht es als die Aufgabe der Führungsperson, das Training zu initiieren, die Teamentwicklung voranzutreiben und in diesem Sinne auch Entscheidungen bezüglich der Teilnahme an (Team-)entwicklungsmassnahmen zu fällen, auch wenn dies für die Moderation schwieriger sei. Wenn aber nicht alle mitmachen würden, sei die Transformation nur partiell und somit nicht nachhaltig.

Auf die Frage nach der möglichen Einsatzbreite des Trainings meint die FP, dass bestimmt punktuell das Wording angepasst werden müsste, weil nicht alle etwas mit emotionaler Intelligenz anfangen könnten. Auch je nach Abteilung fände es die FP sinnvoll, den Vorbereitungsauftrag vor Ort durchzuführen. Zentral erscheint ihr aber vor allem, zu klären, ob die Teams oder die Führungspersonen Interesse an einem solchen Training haben und ein entsprechendes Bedürfnis vorhanden ist. In einer Kultur, in der Emotionen nicht massgeblich sind, sollte ein solches Training nicht forciert werden, weil es sonst mehr als pro-forma Übung angesehen werden könnte. Am Ende komme es immer darauf an, ob sich die Leute darauf einlassen könnten und welche «Story» die Moderation transportiere. Es könne aber auch sein, dass sie sich täusche und das Training problemlos überall einsetzbar wäre. Sie empfiehlt sich auf die ersten Erfahrungen zu stützen.

Die Akzeptanz für ein solches Training von Seiten der Führungsperson schätzt die FP als sehr individuell ein. Sie würde sicher Führungspersonen kennen, die Freude am Training hätten. Eine Herausforderung dabei könnte der Zeitfaktor sein. Wenn ein Team schon viel zu tun habe, werde es sich dafür keine Zeit nehmen wollen.

Fokus Teamentwicklung: Bezüglich des Einsatzes des Trainings als Teamentwicklungsmassnahme merkt die FP an, dass sie das Training nicht als Intervention bei einem aktiven Konflikt, sondern eher in einem Team, in dem die Zusammenarbeit nicht optimal laufe, verwenden würde. Für einen Konflikt zwischen zwei Personen erachtet sie das Training nicht als sinnvoll. Weiter könnte sie sich vorstellen, das Training in zwei Teilen mit einem zeitlichen Abstand und einer Transferaufgabe in der Zwischenzeit durchzuführen.

Die FP würde das Training am ehesten in der Performingphase (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977) sehen, da für dessen Durchführung Vertrauen benötigt werden. In der Formingphase träten meist schon Reibungen auf.

Das Training könne nebst der Teamebene auch positive Effekte auf die Individuen im Sinne der Prävention haben. Sobald die Menschen wissen, wie sie zu Energie kommen oder Stress abbauen, könnte dies wiederum positive Effekte auf das Team und die Performance zeitigen. Es könnte auch ein Zeichen der Wertschätzung den Mitarbeitenden gegenüber sein, ein solches Training durchzuführen. Eine Schwierigkeit könnte die Einordnung des Trainings sein, weil kein direkt messbarer Return-on-Investment bestehe. Es gehe bei diesem Training eher um die «sanften» Auswirkungen.

Fokus Anbindung des Trainings: Im Unternehmen sieht die FP die Anbindung des Trainings bei den internen Angeboten. Es müsste aber beispielsweise an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet sein. Bei ihnen sei es derzeit eher eine Holschuld der Führungspersonen, ob und inwiefern Teamentwicklung stattfinde. Viel laufe über die Netzwerke der Personalentwickler*innen. Ein geeigneter Ort wäre das BGM, das im Unternehmen der FP seit kurzem leider nicht mehr existiere.

Bezüglich der Anschlussfähigkeit des Themas erachtet die FP eine «plumpere» Formulierung als essentiell. Unter Emotionsregulation würden sich nicht alle etwas vorstellen können. In ihrer Firma würde ein Training zur psychologischen Sicherheit angeboten, das als «Zusammenarbeit im Teamvertrag stärken» bezeichnet werden. Es sei so viel einfacher zu verkaufen. Viel laufe auch über Mund-zu-Mund Propaganda. Die FP schlägt «Sicher im Umgang mit Konflikten» als Name für das vorliegende Training vor.

Als nächstes werden die Ergebnisse aus dem Onlineevaluationsfragebogen präsentiert.

4.3.3 Onlineevaluationsfragebogen

Die Struktur des Evaluationsfragebogens wurde am Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1967, 1994) orientiert. Verwendet wurden qualitativ und quantitativ auszuwertende Einzelitems. Die folgend geschilderten Ergebnisse gelten für die befragte Stichprobe aus der realen Testung ($n = 5$). Der gesamte Onlineevaluationsfragebogen ist im

Anhang E ersichtlich. Die Items 1 bis 3 dienten zum Beschrieb der Stichprobe (siehe Kapitel 3.4.3).

Reaktionsebene (Zufriedenheit): Die Teilnehmenden wurden bei Item 4 dazu aufgefordert, das Training auf einem Schieberegler zwischen *sehr schlecht* (1) bis *ausgezeichnet* (10) zu bewerten. Im Mittelwert wurde das Training mit 8.6 bewertet ($SD = .894$). Der Median lag bei 8 und die Spannweite bewegte sich zwischen 8 und 10. Dabei entschieden sich drei der Teilnehmenden für die 8 und je eine Person für die Bewertung 9 und 10. Die Ergebnisse dieses Items (4) zeigen, dass das Training als gut bewertet wurde.

Auch bezüglich der Weiterempfehlung (Item 5) wurden hohe Werte erreicht. Die Wahrscheinlichkeit, dass die befragten Personen das Training einem anderen Team empfehlen würden, lag im Median und im Mittelwert bei 8 ($SD = 2.121$), die Spannweite zwischen 5 und 10. Hier ist anhand der Standardabweichung eine grössere Streuung im Antwortverhalten zu beobachten. Die Wahrscheinlichkeit, das Training einem anderen Team weiterzuempfehlen, ist zwar zustimmend, jedoch weniger eindeutig.

Im nächsten Item (6) wurden vier Einzelitems in einer Standard-Matrix auf einer vierstufigen Likert-Skala von *stimme nicht zu* (1) bis *stimme zu* (4) oder *keine Angabe* (99) bewertet. Diese Antwortskala wurde für alle Standard-Matrizen eingesetzt. In Tabelle 3 ist die Übersicht der Einzelitems mit den erhobenen Häufigkeiten zu sehen. Hier wurden Aussagen bezüglich verschiedener Aspekte der Zufriedenheit hinsichtlich des Trainings abgefragt.

Tabelle 3.
Auswertung Items 6.1–6.4 (aus SPSS).

Item		6.1	6.2	6.3	6.4
		Ich bin zufrieden mit der Organisation und Durchführung des Trainings.	Der Inhalt des Trainings hat meinen Erwartungen entsprochen.	Die verwendeten Methoden haben mir gefallen.	Ich habe gute Erfahrungen mit diesem Training gemacht.
N	Gültig	5	5	5	5
Mittelwert		4.00	3.60	4.00	3.80
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Std.-Abweichung		.000	.548	.000	.447
Spannweite		0	1	0	1
Minimum		4	3	4	3
Maximum		4	4	4	4

Sämtliche Mittelwerte lagen zwischen 3 und 4, was für Zustimmung spricht. Während sich die befragten Personen bei den Items 6.1 und 6.3 ausschliesslich für den Wert 4 (höchste Zustimmung) entschieden, traten bei Item 6.2 und 6.4 auch Werte bei 3

auf. Die Trainingsinhalte schneiden mit einem Mittelwert von 3.6 ($SD = 0.548$) im Vergleich am niedrigsten ab, sprechen aber für hohe Zustimmung.

Im nächsten Item (7) haben die Teilnehmenden auf einem Schieberegler von *überhaupt nicht anspruchsvoll* (1) bis *extrem anspruchsvoll* (10) den Schwierigkeitsgrad des Trainings eingeschätzt. Im Mittelwert kann ein Wert von 6.8 ($SD = 2.683$) verzeichnet werden. Der Median liegt dabei bei 8 und die Range zwischen 3 und 9. Von der Verteilung hat je eine Person den Wert 3, 5 und 8 gewählt. Zwei Personen entschieden sich für den Wert 9. Die Spannweite und die Standardabweichung deuten darauf hin, dass nicht alle Teilnehmenden das Training als gleich anspruchsvoll empfunden haben.

Bei Item 8 wurden die Teilnehmenden gefragt, was Ihnen am Training besonders gefallen habe. Nach den im offenen Textfeld eingetragenen qualitativen Rückmeldungen hatte den Teilnehmenden besonders der klare Vorbereitungsauftrag gefallen. Sie betonten, dass sie sich deshalb gut in die Thematik hätten eindenken und einstimmen können. Das Training selbst wurde als gut strukturiert, abwechslungsreich und kurzweilig bewertet. Dabei wurden auch die verwendeten sowie gut in den Berufsalltag integrierbaren Instrumente und der Methodenmix mit interaktiven Elementen und theoretischem Input betont. Zudem gefiel die Balance zwischen Theorie und Praxis sowie deren Verknüpfung. Die Moderation durch die Trainerin wurde als motivierend und unterstützend erlebt. Auch das laufende Festhalten von Erkenntnissen wurde als positiv bezeichnet.

Bei Item 9 wurde in einem offenen Textfeld erfragt, wo die Teilnehmenden Verbesserungspotential sehen, was insbesondere im Bereich des Rollenspiels zutrif, das als zu anspruchsvoll empfunden wurde. Es solle bei psychologieferneren Teams in der Anwendung vereinfacht und auch mehr Zeit dafür bereitgestellt werden. Der theoretische Teil davor sollte etwas kompakter gestaltet werden. Allgemein sollte die Theorie wieder im Hinblick auf psychologiefernere Teams etwas kürzer resp. anschlussfähiger formuliert werden. Weiter wurde betont, dass das Training noch mehr individualisiert werden könne (in Bezug auf Arbeitsinhalt, Art der Zusammenarbeit oder bereits bestehende Konflikte). Bei der Auswertung der Skala zur Emotionsregulation (Curşeu et al., 2012) auf Teamebene wünschten sich die Teilnehmenden mehr Zeit für die Besprechung. Die Einzelwerte und die Streuung hätten sie interessiert und mehr Raum einnehmen sollen.

Auf der Reaktionsebene Zufriedenheit aus dem Onlineevaluationsfragebogen kann festgehalten werden, dass die Teilnehmenden mit dem durchgeführten Training grundsätzlich zufrieden waren. Die Bewertung und Zustimmung bei den Aussagen der Items 6.1 bis 6.4 fielen hoch aus. Die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung war ebenfalls hoch, wenn auch mit etwas grösserer Streuung.

Reaktionsebene (Nützlichkeit): Die Reaktionsebene mit Fokus auf Nützlichkeit wurde mittels zwei Standard-Matrizen erfragt. Die erste enthielt fünf auf der vierstufigen Likert-Skala bewertete Einzelitems (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4.
Auswertung Items 10.1–10.5 (aus SPSS).

Item	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5
	Das Training ist wichtig für den Umgang mit Emotionen.	Die vermittelten Inhalte sind hilfreich für mich.	Ich konnte aus den Übungen und Inhalten für mich persönlich etwas mitnehmen.	Im Berufsalltag bringt das Gelernte einen Mehrwert.	Das Team hat das Training als nützlich empfunden.
N	5	5	5	5	5
Mittelwert	3.80	3.60	3.80	2.80	3.80
Median	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Std.-Abweichung	.447	.548	.447	.447	.447
Spannweite	1	1	1	1	1
Minimum	3	3	3	2	3
Maximum	4	4	4	3	4

Die Einzelitems 10.1, 10.3 und 10.5 wurden gleich zustimmend bewertet. Bei diesen Aussagen bezüglich der Wichtigkeit des Trainings für den Umgang mit Emotionen, der empfundenen Nützlichkeit des Trainings für das Team und inwiefern die Teilnehmenden aus den Übungen und Inhalten für sich persönlich etwas mitnehmen konnten, lagen der Mittelwert bei 3.8 ($SD = 0.447$) und der Median bei 4. Die Spannweite betrug 3 bis 4. Auch für Item 10.2 lag die Spannweite zwischen 3 und 4. Der Mittelwert ist jedoch leicht tiefer ($M = 3.6$) und die Standardabweichung etwas grösser ($SD = 0.548$). Auch dieses Einzelitem wurde zustimmend, aber in einem etwas geringeren Ausmass bewertet. Bei Item 10.4 mit der Frage, ob das Erlernte im Berufsalltag einen Mehrwert mit sich bringe, ist mit einem Mittelwert von 2.8 ($SD = 0.447$) und einem Median von 3 zwar auch Zustimmung zu beobachten, jedoch in einem geringeren Ausmass als bei den anderen Items.

Zusammenfassend wurde das Training von den Teilnehmenden als nützlich bewertet. Sowohl die Relevanz für den Umgang mit Emotionen, der persönliche Gewinn aus den Übungen und Inhalten und die für das Team empfundene Nützlichkeit wurden zustimmend bewertet. Ob und inwiefern das Gelernte im Berufsalltag einen Mehrwert generieren kann, haben die Teilnehmenden unterschiedlich eingeschätzt.

Anhand der nächsten Standard-Matrix sollte analysiert werden, mithilfe welcher der angewandten Methoden und Übungen nützliche Erkenntnisse für den Arbeitsalltag gewonnen werden konnten (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5.
Auswertung Items 11.1-11.7 (aus SPSS).

Item	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7
	Vorbereitungsaufgabe zur Emotionswahrnehmung	Emotionsdetektiv*in (Situation - Bewertung - Reaktion)	Sammlung von Techniken zur individuellen Emotionsregulation	Kurzmeditation	Rollenspiel "konstruktive Kommunikation"	Einschätzung Skala der Verhaltensweisen zur Emotionsregulation auf Teamebene	5-Finger-Methode
N	5	5	5	5	5	5	5
Gültig							
Mittelwert	3.20	3.60	3.60	2.60	2.20	3.60	3.80
Median	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
Std.-Abweichung	.837	.894	.548	.548	.837	.548	.447
Spannweite	2	2	1	1	2	1	1
Minimum	2	2	3	2	1	3	3
Maximum	4	4	4	3	3	4	4

Gemäss der Auswertung hatten die Teilnehmenden bei der 5-Finger-Methode die meisten nützliche Erkenntnisse ($M = 3.8$; $SD = 0.447$). Mit einem Mittelwert von 3.6 wurden die Übung mit der Skala von Curşeu et al. (2012), das Sammeln von Techniken zur individuellen Emotionsregulation und die Übung «Emotionsdetektiv*in» bewertet. Dabei lag der Median bei diesen drei Einzelitems bei 4. Einzig bei der Spannweite und der Standardabweichung unterschieden sich Item 11.6 und 11.3 von 11.2. Bei der Übung «Emotionsdetektiv*in» streute das Antwortverhalten am stärksten. Auch in der Vorbereitungsaufgabe ist eine Zustimmung erkennbar ($M = 3.2$; $SD = 0.837$). Hier fällt die Streuung etwas grösser aus. Die Kurzmeditation ($M = 2.6$; $SD = 0.548$) und das Rollenspiel ($M = 2.2$; $SD = 0.837$) wurden als am wenigsten nützlich bewertet. Die Bewertung des Rollenspiels weist eine Spannweite zwischen 1 bis 3 auf und fiel am schlechtesten aus.

Zusammengefasst erhielt das Training auf der Reaktionsebene Nützlichkeit zustimmende Werte bezüglich der Relevanz im Umgang mit Emotionen, der Nützlichkeit für das Team und inwiefern die Inhalte hilfreich sind. Wird die Nützlichkeit der einzelnen Trainingsinhalte betrachtet, zeigt sich, dass einige Übungen und Methoden mehr nützliche Erkenntnisse als andere hervorriefen.

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Items zur Erhebung der Lernebene abgebildet. Dabei wurde eine Standard-Matrix mit 5 Einzelitems gemäss Tabelle 6 eingesetzt.

Tabelle 6.
Auswertung Items 12.1-12.5 (aus SPSS).

Item	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5
	Mir wurde klar, wieso Emotionsregulation im Team wichtig ist.	Als Team haben wir verstanden, worum es im Training ging.	Ich lernte im Training neue Tools und Methoden kennen für den Umgang mit Emotionen.	Ich fühle mich sicherer im Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz.	Das Training hat mein Verständnis für die Auswirkungen von fehlender Emotionsregulation am Arbeitsplatz geschärft.
N	5	5	5	5	5
Mittelwert	3.60	4.00	3.40	3.00	3.60
Median	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Std.-Abweichung	.548	.000	.894	.707	.548
Spannweite	1	0	2	2	1
Minimum	3	4	2	2	3
Maximum	4	4	4	4	4

Lernebene: Bei den Ergebnissen auf der Lernebene bewegen sich sämtliche Mittelwerte im zustimmenden Bereich. Dabei wird das Einzelitem 12.2 am höchsten bewertet. In diesem Punkt haben alle Teilnehmenden die höchstmögliche Zustimmung gewählt. Bei den Einzelitems 12.5 und 12.1 wurden ein Mittelwert von 3.6 und eine Standardabweichung von 0.548 erreicht. Die Einzelitems 12.3 und 12.4 wiesen eine grössere Spannweite (2-4) und eine höhere Standardabweichung auf. Obwohl beide Aussagen von Mittelwert her auf Zustimmung deuten, ist dort eine grössere Streuung im Antwortverhalten zu beobachten, welche auch ablehnende Werte enthält.

Für die Lernebene kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse zeigen, dass das Team das Ziel des Trainings verstanden hat. Auch wieso Emotionsregulation am Arbeitsplatz wichtig ist und welche Auswirkungen fehlende Emotionsregulation haben kann, wurde zustimmend bewertet. Mehrheitlich konnten neue Methoden und Übungen erlernt werden und auch der sichere Umgang mit Emotionen nahm zu. In diesen beiden Punkten gab es auch ablehnende Werte.

Verhaltensebene: Um die Verhaltensebene zu erfassen, wurden zwei Standard-Matrizen und ein offenes Textfeld eingesetzt. Die in Tabelle 7 und 8 ersichtlich sind.

Tabelle 7.
Auswertung Items 13.1-13.6 (aus SPSS).

Item		13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6
		Ich kann meine Emotionen besser wahrnehmen.	Ich erkenne Emotionen besser bei anderen.	Ich kann meine Emotionen besser regulieren.	Ich kann die Emotionen von anderen besser regulieren.	Wir können Emotionen als Team besser wahrnehmen.	Wir können Emotionen als Team besser regulieren.
N	Gültig	5	5	5	4	4	4
	Fehlend	0	0	0	1	1	1
Mittelwert		2.80	3.20	3.00	2.75	4.00	3.25
Median		3.00	3.00	3.00	2.50	4.00	3.50
Std.-Abweichung		.447	.447	.707	.957	.000	.957
Spannweite		1	1	2	2	0	2
Minimum		2	3	2	2	4	2
Maximum		3	4	4	4	4	4

Bei dieser Standard-Matrix wurden erstmals fehlende Werte verzeichnet. Wenn eine Person nicht antworten wollte, bestand die Möglichkeit, *keine Angabe* (99) zu wählen. Diese Angaben wurden in der Berechnung als fehlende Werte berücksichtigt. Auch auf der Verhaltensebene befinden sich die Mittelwerte aller Einzelitems in einem leicht zustimmenden Bereich. Sie sind etwas tiefer als die vorherigen Ergebnisse und weniger eindeutig. Die Teilnehmenden stimmen zu, dass sie als Team Emotionen besser wahrnehmen können ($M = 4$; $SD = 0$) und nehmen auch in der Regulation von Emotionen als Team eine Verbesserung wahr ($M = 3.5$; $SD = 0.957$). Auf der individuellen Ebene (13.1 – 13.4) sind die Werte auch im zustimmenden Bereich, fallen aber etwas geringer aus.

Tabelle 8.
Auswertung Items 14.1-14.4 (aus SPSS).

Item		14.1	14.2	14.3	14.4
		Wir wenden die vereinbarten Transferrmassnahmen an.	Es ist uns gelungen Gelerntes anzuwenden.	Das Anwenden des Gelernten ist herausfordernd.	Die im Training vermittelten Fähigkeiten sind nachhaltig.
N	Gültig	4	4	5	4
	Fehlend	1	1	0	1
Mittelwert		3.50	3.25	3.00	3.00
Median		3.50	3.00	3.00	3.00
Std.-Abweichung		.577	.500	1.225	.816
Spannweite		1	1	3	2
Minimum		3	3	1	2
Maximum		4	4	4	4

Auch bei den Einzelitems (14.1-14.4) wählten manche Teilnehmende die *keine Angabe* (99). Die das Einzelitem 14.1 beantwortenden Teilnehmenden stimmen der Nutzung der vereinbarten Transfermassnahmen zu ($M = 3.5$; $SD = 0.577$). Auch scheint gelungen zu sein, das Gelernte anzuwenden ($M = 3.25$; $SD = 0.500$). Dabei wird die Anwendung des Gelernten als herausfordernd bewertet, die Spannweite bewegt sich bei Item 14.3 zwischen 1 und 4. Die hohe Standardabweichung von 1.225 zeigt eine grössere Streuung im Antwortverhalten. Die Anwendung des Gelernten wurde nicht von allen Teilnehmenden als gleich herausfordernd wahrgenommen. Auch in Bezug auf die Beurteilung der Nachhaltigkeit der im Training vermittelten Fähigkeiten ist ein für Zustimmung sprechender Mittelwert ($M = 3$) zu beobachten, jedoch sind auch hier eher ablehnende Haltungen zu verzeichnen. Um mehr Input zu generieren, wurden in einem offene Textfeld Rückmeldungen zu folgender Frage (Item 15) generiert: «*Was könnte euch als Team in der Anwendung des Gelernten noch zusätzlich unterstützen?*». Die Teilnehmenden nannten hier eine Checkliste, die dem Team nach dem Training mitgegeben werden solle, damit die Transfermassnahmen nicht vergessen würden und die wichtigsten Trainingsinhalte präsent bleiben. Im Training sei zwar eine konkrete Massnahme vereinbart worden, die anderen seien aber eher vage formuliert gewesen. Bezüglich des Transfers sollten maximal zwei Massnahmen aufgeführt werden, um auch bei den Teilnehmenden das Gefühl, etwas erreicht zu haben, zu stärken. Um langfristige Wirkung erzielen zu können, brauche es noch mehr Zeit und einen Raum, um das Gelernte zu üben. Zudem sollte das Gelernte fest in bestehende Prozesse und Gefässe integriert werden. Inhalte seien zu kultivieren, ansonsten gingen sie nach einer einmaligen Trainingsdurchführung schnell vergessen. Weitere Rückmeldungen bezogen sich darauf, dass das Training zum Aufbau von Handlungskompetenzen eher zu kurz sei. Sollte dies der Anspruch sein, müsste der Theorieteil kompakter gestaltet und mehr Zeit fürs Üben eingeplant werden. Zudem würde es helfen, klare Verantwortlichkeiten für die zusammen definierten Massnahmen festzuhalten.

Zusammenfassend sind auf der Verhaltensebene basierend auf den Ergebnissen Veränderungen vorhanden. Diese unterscheiden sich aber auf der individuellen und gemeinsamen Ebene, wobei auch ablehnende Antworten zu sehen sind. Auch in der Anwendung des Gelernten und der Transfermassnahmen ist Zustimmung sichtbar, während sich die Antworten dahingehend unterscheiden, inwiefern die Anwendung herausfordernd und nachhaltig ist.

Ebene der Resultate: Auf der vierten Ebene wurden anhand zweier Standard-Matrizen und einem offenen Textfeld Rückmeldungen zu weiteren wahrgenommenen Veränderungen generiert. Die Einzelitems sind in Tabelle 9 und 10 aufgeführt.

Tabelle 9.
Auswertung Items 16.1-16.4 (aus SPSS).

Item		16.1	16.2	16.3	16.4
		Ich stelle Veränderungen im Umgang mit Emotionen bei mir fest.	Ich stelle eine Veränderungen im Umgang mit Emotionen im Team fest.	Wir haben ein besseres Bewusstsein für die Emotionen voneinander.	Der Umgang mit negativen Emotionen fällt uns leichter.
N	Gültig	5	4	4	3
	Fehlend	0	1	1	2
Mittelwert		2.80	2.75	3.25	3.00
Median		3.00	3.00	3.00	3.00
Std.-Abweichung		.837	.500	.500	0.000
Spannweite		2	1	1	0
Minimum		2	2	3	3
Maximum		4	3	4	3

Die Mittelwerte bewegen sich in einem zustimmenden Bereich, fallen aber geringer als bei den bisherigen Ergebnissen aus. Die Teilnehmenden stimmen der Aussage, dass der Umgang mit negativen Emotionen leichter falle, eher zu ($M=3$; $SD=0$). Bei diesem Item (15.4) sind zwei fehlende Werte zu beobachten. Auch das Bewusstsein für die Emotionen voneinander weist einen zustimmenden Mittelwert von 3.25 auf ($SD=0.5$). Bezüglich der Veränderung im Umgang mit Emotionen im Team (15.2) und eigenen Emotionen (15.1) fielen die Mittelwerte etwas tiefer aus. Dort wurden auch ablehnende Werte und eine grössere Standardabweichung (bei Item 15.1) von 0.837 beobachtet.

In der nächsten Standard-Matrix bewerteten die Teilnehmenden, inwiefern sie eine Veränderung bezüglich verschiedener aus dem Training resultierenden Verhaltensweisen feststellen konnten.

Tabelle 10.
Auswertung Items 17.1-17.4 (aus SPSS).

Item		17.1	17.2	17.3	17.4
Ich stelle eine Veränderung fest ...		wie wir Emotionen wahrnehmen.	wie wir Emotionen regulieren.	in unserer Kommunikation.	in unserem Verhalten.
N	Gültig	3	4	3	4
	Fehlend	2	1	2	1
Mittelwert		3.00	2.50	3.33	3.00
Median		3.00	2.50	3.00	3.00
Std.-Abweichung		1.000	.577	.577	.816
Spannweite		2	1	1	2
Minimum		2	2	3	2
Maximum		4	3	4	4

Auch hier entschieden sich je nach Einzelitem eine bis zwei Personen gegen eine Bewertung. Grundsätzlich nehmen die Teilnehmenden, die die Aussagen bewerteten, Veränderungen in der Kommunikation ($M = 3.33$; $SD = 0.577$) wahr. Veränderungen im Verhalten und der Emotionswahrnehmung wurden grundsätzlich auch zustimmend bewertet. Dabei lag die Spannweite zwischen 2 und 4. Die Standardabweichung war aber mit 0.816 (Item 17.4) und 1.0 (Item 17.1) eher hoch. Bezüglich der Emotionsregulation wurde ein Mittelwert von 2.5 ($SD = 0.577$) verzeichnet, was für eine leicht zustimmende resp. ablehnende Haltung spricht.

Zusammenfassend können die Teilnehmenden aus dem Training resultierende Veränderungen feststellen. Diese sind zwar nicht bei jedem Einzelitem gleich eindeutig, aber grundsätzlich ist eine leichte Zustimmung erkennbar.

Am Ende des Onlineevaluationsfragebogens wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, weiteres Feedback (Item 18) mitteilen zu können. Im offenen Textfeld konnten sie die Aussage «*Was ich sonst noch zum Training sagen möchte ...*» vollenden. Diese Gelegenheit nutzten drei von fünf Teilnehmenden und merkten zusammengefasst an, dass das Training viel Potential habe und definitiv weiterzuempfehlen sei. Damit es in emotional schwierigen Situationen greife, sollten die Inhalte in einer Organisation gut bekannt sein, da sich die Trainingsabsolvent*innen dann auf dieses gemeinsame Fundament berufen könnten. Auch sei es eine super Erfahrung und insgesamt gut investierte Zeit gewesen. Um aber wirklich eine Veränderung auf der Verhaltensebene bewirken zu können, würde intensive Arbeit am Thema durch das Team benötigt. Weiter wurde angemerkt, dass die Beantwortung der aus Sicht des Teams formulierten Aussagen schwierig gewesen sei. Es sei unmöglich, die Teamebene zu beurteilen. Der Onlineevaluationsfragebogen endete mit einem Dank von Seiten der Autorin und Kontaktangaben (E-Mail und Telefonnummer) für weitere Rückmeldungen oder Fragen.

Im nächsten Kapitel folgt die Diskussion der beschriebenen Ergebnisse.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund diskutiert und interpretiert und die Fragestellungen beantwortet. Danach wird die Arbeit kritisch reflektiert und auf vorhandene Limitationen eingegangen.

Der Fokus vorliegender Arbeit lag auf der wissenschaftlich fundierten Entwicklung, Testung und Evaluation eines Trainings zur Emotionsregulation im Team bei Beziehungskonflikten. Die dazu aufgestellten Fragestellungen werden im nächsten Abschnitt beantwortet.

5.1 Beantwortung der Fragestellungen

Zuerst wird die Hauptfragestellung beantwortet. Diese lautete: «**Wie ist ein Training gestaltet, das Teams in der Arbeitswelt dazu befähigt Emotionen im Team zu regulieren?**».

Eine berufliche Kompetenzentwicklungsmassnahme zur Befähigung in der Emotionsregulation fokussiert auf den gezielten Erwerb von Fähigkeiten in der Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation (Kauffeld, 2010; Goldstein & Ford, 2002). Das bezieht sich auf eigene als auch Emotionen von anderen bei der Wahrnehmung und Regulation (Mayer & Salovey, 1997). Die Trainingsgestaltung besteht aus drei Phasen: *vor*, *während* und *nach* dem Training (Kauffeld, 2010). Vor dem Training ist es wichtig, dass eine Vorbereitungsphase stattfindet (ebd.). So können die Teilnehmenden eine Lern- und Transferabsicht entwickeln. Zudem müssen sie über die Gründe, den Inhalt und die aus dem Training erwarteten Ergebnisse informiert werden (ebd.). Während des Trainings werden verschiedene Methoden zum Transport der zu vermittelnden Trainingsinhalte eingesetzt (ebd.), wobei multi-methodaler Ansatz zu bevorzugen ist (Blanch-Hartigan et al., 2012). Dafür können fundierte Methoden wie Rollenspiele oder Gruppen(-diskussionen) eingesetzt werden (Bandura, 1999; Kolb & Boyatzis, 1970). Der Aufbau und die Konstruktion der Übungen sollten einen möglichst hohen Realitätsbezug besitzen und transferförderlich gestaltet sein (Herpertz & Schütz, 2016; Kauffeld, 2010). Bereits während dem Training soll den Teilnehmenden Zeit zur Reflexion und dem Nachbesprechen im Team eingeräumt werden (Herpertz & Schütz, 2016). Durch diese beiden beschriebenen Faktoren soll das Training an Transferförderlichkeit gewinnen (Kauffeld, 2010; Herpertz & Schütz, 2016; Burke & Hutchins, 2008). Auch sollte es Trainingsziele pro Teilkompetenz enthalten (Schirmacher, 2023; Kauffeld, 2010). Diese können in die spätere Evaluation des Trainings einfließen (ebd.).

Um das Gelernte nach dem Training im Berufsalltag festigen zu können, ist es relevant die Phase *nach dem Training* bereits in der Gestaltung des Trainings zu beachten. Nach dem Training soll das Gelernte im Alltag angewendet werden, wofür Post-Training-Massnahmen implementiert werden sollten (Kauffeld, 2010). Diese unterstützen die trainierten Teams beim Transfer in den Arbeitsalltag. Mögliche Follow-up-Massnahmen sind Übungen, die den Teilnehmenden in zeitlichen Abständen gesendet werden oder das Bilden von Zweierteams, die sich in der Follow-up-Phase untereinander austauschen (Herpertz & Schütz, 2016). Weiter ist die Evaluation des Trainings und des Lerntransfers für die Überprüfung der Effektivität des Trainings kritisch (ebd.). Die Evaluation sollte ergebnis- und prozessbezogen gestaltet sein (ebd.). Idealerweise sollte das Evaluationsdesign den Gestaltungshinweisen von Schutte et al. (2012) entsprechen. Diese umfassen eine

Kontrollgruppe, eine adäquat grosse Stichprobe, Messungen vor und nach dem Training im Rahmen einer Längsschnittstudie (Herpertz & Schütz, 2016). Ein weiterer, für die Lernmotivation der Teilnehmenden relevanter Erfolgsfaktor in der Trainingsgestaltung ist die Freiwilligkeit (Schirmmacher, 2023). Es bietet sich gemäss Rückmeldung aus dem Expert*inneninterview mit der Fachperson und basierend auf den bekannten Trainings, das Training zur Befähigung in der Emotionsregulation in einem Präsenzsetting durchzuführen (z.B. Berking, 2017; Herpertz & Schütz, 2016). Als nächstes wird die erste Unterfragestellung beantwortet.

1.3 Was ist in einem wissenschaftlich fundierten Training zur Emotionsregulation enthalten?

Gemäss den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und vor dem Hintergrund der beschriebenen bereits bestehenden Trainings sollte ein Training zur Emotionsregulation auf einer theoretischen Grundlage beruhen (z.B. Herpertz & Schütz, 2016). Für vorliegende Arbeit umfasst dies das Vier-Facettenmodell der emotionalen Intelligenz (Mayer & Salovey, 1997) und das hierarchische Kaskadenmodell (Joseph & Newman, 2010). Es wird empfohlen, nicht nur Inhalte über Emotionsregulation, sondern auch Emotionswahrnehmung zu vermitteln und zu trainieren (Joseph & Newman, 2010; Gessler et al., 2021). Die Facetten der Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation umfassen eigene Emotionen und solche anderer (Mayer & Salovey, 1997). In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die individuellen Prozessfaktoren (z.B. konstruktive Kommunikation) und den Teamprozessfaktor (Emotionsregulation auf Teamebene) zu beachten (Runde, 2014; Curşeu et al., 2012). Ein wissenschaftlich fundiertes Training zur Emotionsregulation auf Teamebene sollte Trainingsinhalte zur Emotionswahrnehmung bei sich selbst, Emotionswahrnehmung bei anderen, Emotionsregulation bei sich selbst, Emotionsregulation von den Emotionen anderer und zur Emotionsregulation auf Teamebene enthalten (Mayer & Salovey, 1997; Herpertz & Schütz, 2016; Curşeu et al., 2012). Zentral ist dabei, die Emotionswahrnehmung vor der Emotionsregulation zu trainieren (Joseph & Newman, 2010). Da der Fokus auf einem Training zur Emotionsregulation auf Teamebene liegt, sollten auch Trainingsinhalte spezifisch für die Förderung auf Teamebene enthalten sein. Als Ausgangspunkt bietet sich die Skala von Curşeu et al. (2012) an. Weiter enthält ein Training auch eine Begrüssung und einen Abschluss mit Transfer- oder Post-Training-Massnahmen (z.B. Herpertz & Schütz, 2016; Gessler et al., 2019).

1.4 Wie wird ein Training wissenschaftlich basiert entwickelt, getestet und evaluiert?

Die wissenschaftlich fundierte Entwicklung, Testung und Evaluation folgt meist einem definierten Ablauf (z.B. Schirmmacher, 2023; Kauffeld, 2010). Um ein Training

wissenschaftlich fundiert zu entwickeln, sind eine breit angelegte Literaturrecherche und eine theoretische Fundierung wichtig (z.B. Herpertz & Schütz, 2016). Die Literaturrecherche dient der theoretischen Fundierung. Dabei sollten bereits bekannte und fundierte Trainings gesichtet werden und eine Auseinandersetzung mit deren Design und Inhalten erfolgen (Schirmmayer, 2023). Auch wenn bisher keine Trainings mit dem Fokus auf die Emotionsregulation auf Teamebene existieren, liefert das Studieren von bereits bekannten wichtige Hinweise für die Gestaltung des neuen Konzeptes. Zur wissenschaftlichen Testung von Trainings ist wenig Literatur vorhanden (z.B. Thory, 2013). In der Phase der Testung empfiehlt es sich, das Training zuerst im Rahmen eines Pretests zu testen (Kauffeld, 2010). Dafür können auch kleinere Teams als Testgruppe verwendet werden. So kann ein Trainingsdesign vor dem Einsatz bezüglich Qualität und allfälligen Unstimmigkeiten getestet werden (Kaya, 2007). In dieser Phase soll Feedback zur Gestaltung und sämtlichen Inhalten generiert werden, auf dessen Basis erste Anpassungen und Optimierungen erfolgen können.

Zur Evaluierung von Trainings bestehen folgende Gestaltungshinweise: In der Evaluationsphase wird empfohlen, eine Kontrollgruppe zu verwenden und Prä- und Postmessungen durchzuführen (Schutte et al., 2013). Zudem sollte die verwendete Stichprobe eine angemessene Grösse besitzen und im Rahmen einer Längsschnittstudie begleitet werden (ebd.). Kauffeld (2010) empfiehlt zudem, auch die interne und externe Validität zu beachten und Follow-up-Messungen durchzuführen. Weiter sollte auch dem Hawthorne-Effekt Beachtung geschenkt werden (ebd.). Kauffeld (2010) betont die Relevanz einer nicht rein ergebnisbezogenen, sondern auch prozessbezogenen Evaluation. Die ergebnisbezogene Evaluation fokussiert auf die Wirksamkeit des Trainings, während die prozessbezogene versucht, Hindernisse und Beförderer für den Transfererfolg zu identifizieren (ebd.).

5.2 Reflexion der Ergebnisse

Folgend werden die beschriebenen Ergebnisse reflektiert, diskutiert und eingeordnet. Zudem wird auf Limitationen eingegangen.

In der Trainingsentwicklung wurde darauf geachtet, das Training basierend auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu entwickeln. Da aber relativ wenig über Trainingsinhalte aus dem Bereich *Emotionale Intelligenz* bekannt ist, lag der Fokus der wissenschaftlichen Entwicklung auf den zwei gut dokumentierten Trainings *EmoTrain* und *TEK* (Côte et al., 2008; Lawrence et al., 2011; Thory, 2013; Gessler et al., 2019; Herpertz & Schütz, 2016; Berking, 2017). Unklar bleibt, ob tatsächlich nur wenige Trainings mit dem Fokus auf die Teamebene verfügbar und gut dokumentiert sind, oder ob sie in der Literaturrecherche nicht gefunden wurden. Weiter wäre zu überlegen, aus welchem Grund

die Trainingsinhalte nicht gut dokumentiert sind. Ein Grund dafür könnte sein, dass sich der Kauf eines Trainings erübrigen würde, wenn bereits alle Inhalte frei verfügbar wären. Die Anlehnung an nur zwei Trainingskonzepte stellt eine Limitation dar. Wären mehr vergleichbare Trainingskonzepte mit dem Fokus auf die Teamebene verfügbar gewesen wären, hätte das Training von einer breiter abgestützten Fundierung profitiert. Da in der Literaturrecherche aber keine weiteren Trainings identifiziert werden konnten und die wissenschaftliche Grundlage eine Voraussetzung war, wurde in Anlehnung an vorhandenes Material gearbeitet. Dabei war herausfordernd, ein neues Trainingskonzept mit wissenschaftlich fundierten Inhalten zu entwickeln, ohne dabei etwas zu kopieren oder frei zu erfinden. Daher wurden die Übungen und Inhalte zwar in Anlehnung an bestehende Konzepte konstruiert, aber nicht ohne Anpassung übernommen.

Die theoretische Fundierung von *Te(a)motion* entspricht derjenigen von *EmoTrain*, das Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz und das hierarchische Kaskadenmodell schienen für *Te(a)motion* jedoch passend (Herpertz & Schütz, 2016; Mayer & Salovey, 1997; Joseph & Newman, 1997). Es ist zu diskutieren, ob das IPO-Modell (siehe Abbildung 2), insbesondere die Skala von Curseu et al. (2012) stärker in die theoretische Fundierung hätte einfließen sollen. Diese wurde im Training im Rahmen des theoretischen Inputs behandelt und floss auch bei einer Übung mit ein (Skala von Curseu et al., 2012).

Kritisch zu reflektieren ist, dass bei der Trainingsentwicklung nicht alle Schritte (Schirmmayer, 2023) und Stufen (Kauffeld, 2010) beachtet wurden. Mit dem Fokus auf ein breit einsetzbares und nicht organisationspezifisches Training erschien dies jedoch nicht zielführend. Dennoch ist zu betonen, dass dem Festlegen von zusätzlichen spezifischen Trainingszielen insbesondere im Hinblick auf die spätere Evaluation mehr Wichtigkeit hätte beigemessen werden müssen (Schirmmayer, 2023; Kauffeld, 2010). Dort hätten diese wiederaufgenommen und überprüft werden können. Zudem hätten sie den Trainingsteilnehmenden mitgeteilt werden müssen (Kauffeld, 2010). Für die wissenschaftlich gute Aufbereitung von *Te(a)motion* sprechen, dass im Training ein evidenzbasiertes Tool MoodMeter (Yale Center for Emotional Intelligence, 2005), eine gut validierte Skala (Curşeu et al., 2012) und Übungen in Anlehnung an bereits evaluierte Inhalte von *EmoTrain* (Gessler et al., 2019; Herpertz & Schütz, 2016) konstruiert und verwendet wurden. Die Übungen bei *EmoTrain* zeichnen sich durch eine transferförderliche Konstruktion und realitäts- und berufsnahe Beispiele/Inhalte aus (ebd.). Die Anforderung der realitäts- und berufsnahe Beispiele in Trainingsinhalten wurde bei der Übungskonstruktion der Emotionsdetektiv*in, dem Rollenspiel und der Besprechung der Skala aufgenommen (Herpertz & Schütz, 2016; Gessler et al., 2019; Curşeu et al., 2012).

Weiter wurde in der Trainingskonzeption ausgeprägtes Augenmerk auf das Besprechen und Reflektieren von Trainingsinhalten gelegt (Burke & Hutchins, 2008). Auch die multi-methodale Herangehensweise mittels fundierten Methoden wurde bei *Te(a)motion* beachtet (Blanch-Hartigan et al., 2012; Bandura, 1999; Kolb & Boyatzis, 1970). Das Training enthält Einzelübungen, Diskussionen und Reflexionen im Plenum, ein Rollenspiel und interaktive Teile mit Mentimeter. Individuelle Faktoren der Teilnehmenden wie die Lernmotivation oder Persönlichkeitsfaktoren wurde bei der Entwicklung hingegen nicht beachtet (Herpertz & Schütz, 2016; Schirmacher, 2023; Gessler et al., 2021). Allgemein standen die individuellen Erfolgsfaktoren der Teilnehmenden oder der Arbeitsumgebung kaum im Fokus (Baldwin & Ford, 1988). Stellenweise wurden zwar einzelne Komponenten in den Expert*inneninterviews und im Onlineevaluationsfragebogen behandelt, jedoch reichte dies nicht aus, um eine Aussage darüber machen zu können. Der für die Lernmotivation zentrale Aspekt der Freiwilligkeit wurde jedoch berücksichtigt (Schirmacher, 2023). Die Teilnahme am Training war für die Teilnehmenden der Pretestgruppe und der realen Durchführung freiwillig. Pro Durchführung entschieden sich je zwei Teammitglieder gegen eine Teilnahme. Bezüglich dieses Punktes widersprechen sich die beiden befragten Expert*innen aus den Expert*inneninterviews. Während sich die fachverantwortliche Person für Freiwilligkeit ausspricht, hatte die Fachperson aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich gegenteilige Erfahrungen gemacht. Dieser Trainingsbedingung müsste im Rahmen weiterer Recherchen noch vertieft Beachtung geschenkt werden, um die Rolle die Freiwilligkeit in diesem Zusammenhang zu ermitteln. Der Autorin bekannte Gründe für das Ablehnen der Teilnahme lagen in anderweitigen beruflichen Verpflichtungen und bewussten Entscheiden gegen dieses Training. Aus Sicht der Autorin ist es jedoch sinnvoller, das Training mit dem gesamten Team durchzuführen. Nur so können sich die Führungsperson oder einzelne Teammitglieder nach dem Training darauf beziehen und Inhalte daraus thematisieren.

Bei der Entwicklung von *Te(a)motion* wurde der Transferförderlichkeit und den konkreten Post-Training-Massnahmen zu wenig Beachtung beigemessen (Kauffeld, 2010). Das Training enthält den Werkzeugkoffer, einen Transferteil und die im Nachhinein gelieferten Erkenntnisse aus den Übungen. Ein Transferauftrag oder spezifische Post-Training-Massnahmen, die durch die Autorin zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen und durchgeführt werden, wurden nicht vereinbart (Kauffeld, 2010). Dies limitiert die Wirksamkeit des Trainings und die Aussagekraft der Evaluation. Im Expert*inneninterview kam auch der Aspekt, wo die Verantwortung für den Transfer liege, zur Sprache. Nach der Trainingsdurchführung liegt aus Sicht der Autorin ein Grossteil der Verantwortung bei der Führungsperson und dem Team. Dennoch hätten im Training spezifische Post-Training-

Massnahmen verankert werden und weitere Übungen zur Auffrischung und Festigung der Inhalte an die Teilnehmenden versendet werden sollen.

Auch ist kritisch zu reflektieren, dass die im Trainingsdesign definierten Trainingsziele pro Hauptkomponente (keine spezifischen Ziele) den Teilnehmenden im Rahmen des Vorbereitungsauftrages oder im Training nicht kommuniziert wurden (Kauffeld, 2010). In die spätere Evaluation flossen diese auch nicht mit ein.

Bezüglich des Aspekts des Beziehungskonfliktes ist anzumerken, dass dieser in den folgenden Trainingsinhalten thematisiert wurde: Im Vorbereitungsauftrag wurde der Fokus auf Bilder mit in Beziehungskonflikten potenziell auftretenden Emotionen gelegt (Wut, Ekel, Verlegenheit und Angst). Auch im theoretischen Input wurde der Konflikttyp beschrieben und dessen Auswirkungen bei nicht adäquater Bearbeitung und der Zusammenhang zur Emotionsregulation auf Teamebene erklärt. Zudem sollte in der Übung Emotionsdetektiv*in ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag mit den Gefühlen Spannung oder Ärger reflektiert werden. Weiter enthielten die Rollenbeschreibungen eine explizite Schilderung eines Beziehungskonfliktes am Arbeitsplatz. Das Training zielt aber nicht direkt auf den Beziehungskonflikt, sondern auf den Teamprozessfaktor *Emotionsregulation auf Teamebene* ab (Curşeu et al., 2012). Eine weitere Schwierigkeit lag aus Sicht der Autorin darin, dass das Training einen präventiven Ansatz verfolgte und dementsprechend der Fokus eher auf der Emotionsregulation auf Teamebene als in der effektiven Bearbeitung von Beziehungskonflikten lag. Da aber durch die Stärkung der damit verbundenen Fähigkeiten, Beziehungskonflikte besser bearbeitet werden können, erschien diese Entscheidung als richtig (Curşeu et al., 2012). Im Expert*inneninterview mit der fachverantwortlichen Person wurde angemerkt, dass der Nutzen des Trainings in der Verbesserung des Umgangs mit den eigenen Emotionen läge. Der Teamaspekt der Emotionsregulation und der Beitrag zur Konfliktbearbeitung und -lösung wurden interessanterweise nicht erwähnt. Es ist unklar, ob dies im Training deutlich zu wenig transportiert wurde oder durch die subjektive Wahrnehmung der fachverantwortlichen Person begründet war.

Durch den Ansatz, das Training möglichst breit einsetzbar zu konzipieren, ergab sich der Nachteil der fehlenden Individualisierung, die auch bezüglich des Anforderungsniveaus von Bedeutung sein könnte. Es ist zwar breit konzipiert, erscheint aber basierend auf den Ergebnissen aus dem Expert*inneninterview mit der Fachperson als zu komplex. Auch die Teilnehmenden aus der realen Durchführung äusserten, dass das Training für psychologiefernere Teams eine Herausforderung darstellen könnte. Interessanterweise wurde dies von der im Vergleich zum Team der realen Durchführung psychologieferneren Pretestgruppe nicht erwähnt. Die Reflexion zur Pretestdurchführung

befindet sich in Anhang P. Eine breite und organisationsunspezifische Einsetzbarkeit ist durch die fehlende Anpassungsmöglichkeit des Anforderungsniveaus aus Sicht der Autorin noch nicht gegeben. Eine mögliche Lösung wäre, mehrere Varianten des Trainingskonzeptes zu erarbeiten, um auf diese Weise mehr Zielgruppen auf unterschiedlichen Anforderungsniveaus ansprechen zu können.

Weiter betonten die Teilnehmenden in der 5-Finger-Reflexion, dass die Balance zwischen Theorie und Praxis stimmig sei, was im Onlineevaluationsfragebogen jedoch kritisiert wurde. Dort wurde erwähnt, dass der theoretische Input zu komplex sei und gekürzt werden sollte. Insbesondere müsse die Theorie der konstruktiven Kommunikation vereinfacht werden, was bereits im Pretest angemerkt worden war. Aus diesem Grund wurden die Theorie und die Beispiele vor der realen Durchführung angepasst, um sie besser verständlich zu machen. Gemäss Rückmeldungen aus der realen Durchführung erschienen diese aber immer noch zu komplex. Inhalt und Art und Weise der Einbindung des Rollenspiels in das Training wurden von den Teilnehmenden der realen Durchführung kritisiert. Auch die Fachperson aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich betonte im Expert*inneninterview, dass der Einsatz von Rollenspielen ein Risiko sein könne. Dennoch gilt es vor dem theoretischen Hintergrund als fundierte und sinnvolle Methode (Bandura, 1999; Kolb & Boyatzis, 1970). Der Zeitpunkt der Kommunikation und die Ausgestaltung des Rollenspiels ist sicher zu diskutieren und in Abhängigkeit von der Zielgruppe individuell anzupassen. Es ist denkbar, auch dort Varianten zu erarbeiten und die Präferenz des zu trainierenden Teams oder der Führungsperson in die Vorbereitung aktiv miteinzubeziehen.

Die Rekrutierung eines Teams zur realen Durchführung war eine grössere Herausforderung als erwartet. Viele der angefragten Teams und Führungspersonen reagierten eher abgeschreckt und abweisend. Der Name *Te(a)motion* entstand erst nach der Testphase und wurde bei der Suche nach Teams nicht verwendet. Die Vermutung liegt nahe, dass die verwendeten Begriffe *Emotionsregulation* und *Konflikt* insbesondere in Kombination mit dem Arbeitsplatz, dazu beitragen. Dies wird durch eine Aussage im Expert*inneninterview mit der Fachperson aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich gestützt. Auch sie betonte, dass das Label oder der Name eines Trainings zentral seien, um Teilnehmende oder Führungspersonen dafür zu gewinnen. Es scheint also als wichtig, das Training in eine arbeitsweltnahen Formulierung umzubenennen, um es attraktiver und anschlussfähiger zu gestalten. Kritisch zu reflektieren ist, dass bei der Akquise des Testteams zu wenig Fokus auf die relevanten Zielgruppenbedingungen gelegt wurde (siehe Kapitel 2.4). Damit gemeint ist die gemeinsame Aufgabe und die Zielinterdependenz (Kauffeld, 2010; Deutsch, 2006; Chen &

Tjosvold, 2002). Erst bei der Durchführung des Trainings beim Besprechen der Skala (Curşeu et al., 2012) wurde deutlich, dass die Teammitglieder eher für sich arbeiten. Sie bildeten zwar ein Team und verfolgten ein übergeordnetes gemeinsames Ziel, waren jedoch überwiegend einzeln in Projekten und Aufgaben involviert, weswegen die gemeinsame positive Zielinterdependenz in Frage zu stellen ist (Deutsch, 2006; Chen & Tjosvold, 2002). Dies stellt eine Limitation in der Testphase dar. Es ist nicht auszuschliessen, dass das Training von einem enger zusammenarbeitenden und in der Zielerreichung voneinander abhängigeren Team anders aufgenommen und bewertet worden wäre. Aufgrund der schwierigen Suche nach einem zur Teilnahme am Training bereiten Team geriet die Zielgruppendefinition unbewusst in den Hintergrund. Das Team aus der realen Durchführung eignete sich aber insofern, als es agil organisiert war und diese Organisationsform zusätzliches Konfliktpotenzial enthalten kann (De Dreu & Gelfand, 2008).

Die Ergebnisse aus beiden Testdurchführungen deuten auf Akzeptanz von Seiten der Teilnehmenden hin. Obwohl einzelne Übungen (Kurzmeditation, Rollenspiel) schlechter bewertet wurden, wird das Training auf der Reaktionsebene grundsätzlich als gut bewertet. Die Ebenen (Kirkpatrick, 1967, 1994) *Lernen* und *Resultate* wurden in der Evaluation nicht ausreichend abgebildet. Es wurden keine Wissenstests oder objektive Leistungskriterien beigezogen (Kauffeld, 2010). Dies hat zur Folge, dass sich keine Aussage über die Effektivität des Trainings treffen lässt. Es gibt zwar erste Hinweise bezüglich Akzeptanz (vgl. *Zufriedenheitsebene*), Einsetzbarkeit und Anschlussfähigkeit, aber Informationen über die Wirksamkeit sind mit dem verwendeten Evaluationsdesign nicht erhebbar. Das Evaluationsdesign war für das vorliegende Forschungsvorhaben passend, lässt aber zu wenig Rückschlüsse auf die Wirksamkeit des Trainings zu. Im Vergleich nahm die Entwicklungsphase einen grösseren Fokus und mehr Zeit als die Test- und Evaluationsphase ein. Aus Sicht der Autorin war dies aber sinnvoll, da die Testung und Evaluation aufbauend auf einem solide entwickelten Training sind.

Ein für die weitere Ausgestaltung des Trainings möglicher Nachteil könnte sein, dass bei beiden Testungen jeweils nur sechs Personen teilgenommen haben. Der Zeitaufwand könnte mit der maximalen Teilnehmendenanzahl deutlich höher ausfallen. Die Gesamtzeit war zwar im Pretest und der realen Durchführung gleich lang, jedoch variierten die pro Übungen verwendeten Zeiten massiv. Nach dem Pretest entschied die Autorin, bei fehlender Zeit in der realen Durchführung die Übung der Kurzmeditation wegzulassen. Dieser Entscheid stellte sich als korrekt heraus, da die Teilnehmenden der realen Durchführung diese Übung als wenig nützlich beurteilten. So betonte auch die Fachperson

im Expert*inneninterview, dass hinsichtlich Zeitaufwand Flexibilität zentral sei. Dies erschwert zwar die Planung des Trainings, lässt sich aber nicht anders lösen.

Die Ergebnisse aus dem Onlineevaluationsfragebogen zeigten, dass das Training als unterschiedlich anspruchsvoll wahrgenommen wurde. Möglicherweise stellen die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe der Teilnehmenden den Grund dafür dar. Bei der realen Durchführung hatten vier der sechs Teilnehmenden eine psychologische Ausbildung, was kurz vor der realen Durchführung erkannt wurde und als positiv für die Aussagekraft der Feedbacks aus der Evaluation gewertet wurde. Die Durchführung der Evaluation zwei Wochen nach der Veranstaltung war zu früh. Die in der Literatur vorgeschlagenen sechs Wochen wären jedoch im zeitlichen Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als Frist möglich gewesen (Kauffeld, 2010).

Das nicht-experimentelle Evaluationsdesign entspricht nicht ausreichend den Gestaltungshinweisen für Interventionsstudien im Bereich der emotionalen Kompetenzen (Schutte et al., 2013). Obwohl kein experimentelles Evaluationsdesign angedacht war, weist das verwendete dennoch zentrale Mängel auf. Das Training wurde durch die Autorin selbst evaluiert. Kauffeld (2010) empfiehlt grundsätzlich, eine externe Evaluation einer internen vorzuziehen. Im Rahmen der Evaluation hätten auch die Leitfäden für die Expert*inneninterviews einem Pretest unterzogen werden sollen. Sämtliche anderen Unterlagen und der Onlineevaluationsfragebogen wurden in Pretests getestet und optimiert. Im Expert*inneninterview traten zwar keine Verständnisprobleme auf, dennoch wäre ein Pretest grundsätzlich zu empfehlen (Moosbrugger & Kelava, 2020).

Eine weitere Limitation im Bereich der Evaluation sind die Einzelitems aus dem Onlineevaluationsfragebogen. Diese wurden zwar lose an bestehende Skalen bzw. Items angelehnt, sind aber zu wenig aussagekräftig, um die Ebenen nach Kirkpatrick (1967; 1994) effektiv abzubilden. Bei einer nächsten Evaluation müssten bestehende validierte Skalen (bspw. das Massnahmen-Erfolgs-Inventar von Kauffeld et al., 2009) genutzt werden, um die Aussagekraft und Validität zu steigern. Dennoch lieferte die Evaluation erste wichtige Hinweise bezüglich Komplexitätsgrad, Einsetzbarkeit und Anschlussfähigkeit des Trainings in Organisationen.

Zusammenfassend ist das Training gut fundiert und dient als geeignete Grundlage zur weiteren Ausarbeitung. Im folgenden Abschnitt werden die Implikationen für die Weiterentwicklung des Trainings beschrieben.

5.3 Implikationen für die Weiterentwicklung und Ausblick

Aus den diskutierten und reflektierten Ergebnissen ergeben sich Implikationen für die Weiterentwicklung des Trainings. In der Entwicklungsphase ist eine weitere Überarbeitung hinsichtlich Komplexität und Individualisierung nötig. Die Komplexität sollte

reduziert und die Unterlagen besser verständlich aufgearbeitet werden. Denkbar ist, alle Trainingsunterlagen in einfacherer Sprache aufzubereiten und den Theorieteil zu kürzen resp. zu vereinfachen. Es könnten auch mehrere Versionen des Trainings in unterschiedlichen Komplexitätsgraden erarbeitet werden. Um die Individualisierung des Trainings auf die Bedürfnisse des teilnehmenden Teams und der Führungsperson abzustimmen, wäre ein strukturiertes Vorgespräch sinnvoll. So können sich Trainer*in und Führungsperson bezüglich der angestrebten Komplexität, den Trainingsinhalten und den damit verfolgten Zielen austauschen. Relevant ist, dass die Wissenschaftlichkeit nicht unter der Individualisierung leidet. Denkbar wäre auch, das Trainingskonzept modular aufzubauen und anzubieten. Weiter müssten zwingend passende Transfermassnahmen im Training verankert und angewandt werden (Kauffeld, 2010). Auch nach dem Training sollten den Teilnehmenden aufbereitete Unterlagen, Übungen und Inhalte zur Auffrischung des Erlernten zur Verfügung gestellt werden. Diese Inhalte wären anhand der beschriebenen Gestaltungshinweisen (transferförderliche Übungskonstruktion, berufsnaher Beispiele etc.) zu entwickeln (Herpertz & Schütz, 2016; Kauffeld, 2010). Der Aspekt der Freiwilligkeit müsste noch vertieft untersucht werden im Rahmen einer Literaturrecherche oder Interviews mit ausgewählten Expert*innen. Auch ob und welche Rolle eine Führungsperson bei der Durchführung des Trainings einnehmen soll, wäre aus wissenschaftlicher Perspektive vertiefter zu beleuchten.

In einer nächsten Testphase wäre es sinnvoll das Training mit verschiedenen grossen Teams zu testen. Es wäre empfehlenswert, dies in verschiedenen Branchen, Unternehmen und Berufsgruppen zu tun, um die Akzeptanz der verschiedenen Teilnehmenden besser einschätzen zu können. Zudem sollten ausreichend grosse Stichproben dazu rekrutiert und das Training sollte grossflächig getestet werden (Herpertz & Schütz, 2016).

Für eine künftige Evaluation des überarbeiteten Trainings wird empfohlen, ein experimentelles Evaluationsdesign einzusetzen und die damit verbundenen Gestaltungshinweise zu beachten (Schutte et al., 2013). In einer gross angelegten Evaluation wäre es zudem interessant zu erheben, ob das Training einen Einfluss auf die Outputkonstrukte *Teamzufriedenheit* und *Teamleistung* hat.

Um künftig Organisationen und Teams für das Training zu gewinnen, müsste es neu benannt und anders «geframt» werden. Eine Möglichkeit wäre es, das Training als Kommunikationstraining (vgl. *konstruktive Kommunikation*) zu bezeichnen, um nicht von *Emotionen* oder *Konflikten* zu sprechen. Weitere praxisorientierte Varianten könnten einen Titel im Zusammenhang mit *Zusammenarbeit* oder *Zufriedenheit* im Team enthalten.

Abschliessend festzuhalten ist, dass das entwickelte Training eine gute Grundlage für die weitere Bearbeitung darstellt. Es sind jedoch noch einige Anpassungen und Arbeiten

am entwickelten Training erforderlich, bevor es zu einem breit und einfach einsetzbaren Instrument für die Arbeitswelt wird.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (2000). *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen* (Management und Karriere). Weinheim Basel: Beltz.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. & Härtel, C. E. J. (2008). The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121–149. <https://doi.org/10.1177/1046496407304921>
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). TRANSFER OF TRAINING: A REVIEW AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barnow, S., Löw, C., Dodek, A. & Stopsack, M. (2014). Gefühle im Griff – Emotionen intelligent regulieren. *PPmP - Psychotherapie · Psychosomatik · Medizinische Psychologie*, 64(07), 284–289. <https://doi.org/10.1055/s-0033-1363683>
- Bell, C. & Song, F. (2005). EMOTIONS IN THE CONFLICT PROCESS: AN APPLICATION OF THE COGNITIVE APPRAISAL MODEL OF EMOTIONS TO CONFLICT MANAGEMENT. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 30–54. <https://doi.org/10.1108/eb022922>
- Berkel, K. (2020). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (Arbeitshefte Führungspsychologie) (14., überarbeitete und erweiterte Auflage.). Hamburg: Windmühle Edition bei Feldhaus.
- Berking, M. (2017). *Training emotionaler Kompetenzen* (Psychotherapie Praxis) (4., korrigierte Auflage.). Berlin [Heidelberg]: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54273-6>
- Blanch-Hartigan, D., Andrzejewski, S. A. & Hill, K. M. (2012). The Effectiveness of Training to Improve Person Perception Accuracy: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(6), 483–498. <https://doi.org/10.1080/01973533.2012.728122>

- Brackett, M. A., & Yale Center for Emotional Intelligence. (2005). MoodMeter. New Haven, CT: Yale University. Abgerufen am 15. Februar 2024, von <https://www.futurebirds.de/post/mood-meter-check-in>
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E. & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243–272. <https://doi.org/10.1037/gdn0000033>
- Brodbeck, F. C., & Guillaume, Y. R. F. (2010). Arbeiten in Gruppen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band Arbeitspsychologie* (S. 383–443). Göttingen: Hogrefe.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107–128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1230>
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J. & Silic, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87–110. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China. *Journal of Education for Business*, 78(1), 46–50. <https://doi.org/10.1080/08832320209599697>
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>
- Cheng, M. M., Lockett, P. F. & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221–242. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00215.x>
- Cortazzi, M., Pilcher, N. & Jin, L. (2011). Language choices and 'blind shadows': investigating interviews with Chinese participants. *Qualitative Research*, 11(5), 505–535. <https://doi.org/10.1177/1468794111413225>

- Côté, S., Moon, S. & Miners, C. T. H. (2008). Emotion Regulation in the Workplace. In N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Hrsg.), *Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781848443778.00028>
- Curşeu, P. L. & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66–79.
<https://doi.org/10.1037/a0017104>
- Curşeu, P. L., Boroş, S. & Oerlemans, L. A. G. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. (R. Posthuma, Hrsg.) *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97–107.
<https://doi.org/10.1108/10444061211199331>
- De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1002/job.71>
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (Hrsg.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organization*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
<https://doi.org/10.1037/a0024844>
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Hrsg.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2. Aufl., S. 23–42). Wiley Publishing.

- Dion, C. (1997). *My Heart Will Go On*. Auf Titanic: Music from the Motion Picture. Sony Music Entertainment. Abgerufen unter <https://www.youtube.com/watch?v=9bFHsd3o1w0>
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Hrsg.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (S. 132–155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ebert, H. (2019). Verhandlungen führen. *Praxishandbuch wertorientierte Führung* (S. 241–255). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8_14
- Exenberger, B., Grabler, E., Hauska, E. & Peltz, H. (2006). „Neue Wege der Ergebnisverbesserung“ – Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten. Experts Group Wirtschaftsmediatoren der Wirtschaftskammer Österreich.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Frijda, N. H. (2001). *The emotions* (Studies in emotion and social interaction). Cambridge: Cambridge Univ. Press [u.a.].
- Gessler, S., Köppe, C., Fehn, T. & Schütz, A. (2019). *Training emotionaler Kompetenzen (EmoTrain): ein Gruppentraining zur Förderung von Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation bei Führungskräften* (1. Auflage.). Göttingen: Hogrefe.
- Gessler, S., Nezlek, J. B. & Schütz, A. (2021). Training emotional intelligence: Does training in basic emotional abilities help people to improve higher emotional abilities? *The Journal of Positive Psychology*, 16(4), 455–464. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1738537>
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P. & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 56(3), 301–310. <https://doi.org/10.1037/cap0000032>
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (Organisationsentwicklung in der Praxis) (10., überarb. Auflage.). Bern Stuttgart Wien: Haupt.

- Gobeli, D. H., Koenig, H. F. & Bechinger, I. (1998). Managing Conflict in Software Development Teams: A Multilevel Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 423–435. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1550423>
- Gold, B. & Rietmann, S. (2009). Verhandeln – Konflikte lösen, Beziehungen fördern. In S. Rietmann & G. Hensen (Hrsg.), *Werkstattbuch Familienzentrum* (S. 51–60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91640-8_5
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (4. Aufl., S. 179–186). Belmont, CA: Wadsworth.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J. (1999). Emotion Regulation: Past, Present, Future. *Cognition & Emotion*, 13(5), 551–573. <https://doi.org/10.1080/026999399379186>
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. <https://doi.org/10.1017/S0048577201393198>
- Heleni, T. (2023). *Skalenentwicklung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene* (Veröffentlichte Masterarbeit). Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Herpertz, S. & Schütz, A. (2016). „EMO-TRAIN“: Ein Interventionsprogramm zur Förderung von Empathie, Emotionswahrnehmung und -regulation. In M. Roth, V. Schönefeld & T. Altmann (Hrsg.), *Trainings- und Interventionsprogramme zur Förderung von Empathie* (S. 141–155). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48199-8_11
- Herpertz, S., Schütz, A. & Nezlek, J. (2016). Enhancing emotion perception, a fundamental component of emotional intelligence: Using multiple-group SEM to evaluate a training program. *Personality and Individual Differences*, 95, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.015>

- Jaffee, D. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (S. 55–77). New York: Erlbaum.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). INTRAGROUP CONFLICT IN ORGANIZATIONS: A CONTINGENCY PERSPECTIVE ON THE CONFLICT-OUTCOME RELATIONSHIP. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jiang, J. Y., Zhang, X. & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714–734. <https://doi.org/10.1002/job.1834>
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2005). New Developments in Social Interdependence Theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(4), 285–358. <https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358>
- Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13720-4>
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2011). Personalentwicklung (Springer-Lehrbuch). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (S. 113–142). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16999-1_7
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2014). Teams und ihre Entwicklung (Springer-Lehrbuch). In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 151–171). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8_8
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen Bern: Verlag für Angewandte Psychologie Hogrefe.

- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung: betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern ; [Arbeitsmaterialien im Web] ... mit 26 Tabellen und 24 Checklisten*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (Hrsg.). (2009). *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaya, M. (2007). Verfahren der Datenerhebung. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 49–64). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9121-8_4
- Kelle, U. (2014). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 153–166). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_8
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training. In R. L. Craig (Hrsg.), *Training and development handbook: A guide to human resources development* (S. 18.1–18.27). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb, D. A. & Boyatzis, R. E. (1970). Goal-setting and Self-directed Behavior Change. *Human Relations*, 23(5), 439–457. <https://doi.org/10.1177/001872677002300506>
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J. & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827–839. <https://doi.org/10.1037/a0023047>
- Koydemir, S. & Schütz, A. (2012). Emotional intelligence predicts components of subjective well-being beyond personality: A two-country study using self- and informant reports. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 107–118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.647050>

KPMG (2009). KPMG-Studie: Konflikte in Unternehmen verursachen hohe Kosten.

Abgerufen unter:

<https://web.archive.org/web/20120415231142/http://www.kpmg.de/Presse/14276.htm>

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden) (5. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kuhn, T. & Poole, M. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558–590. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00769.x>

Kumschick, I. R. (2022). Dealing with Feeling. Emotionsregulation als Ausbildungsbaustein. *journal für lehrerInnenbildung jlb 22. Jahrgang (2022) Heft 4 Classroom Management*, 60–75. <https://doi.org/10.35468/jlb-04-2022-03>

Lawrence, S. A., Troth, A. C., Jordan, P. J. & Collins, A. L. (2011). A Review of Emotion Regulation and Development of a Framework for Emotion Regulation in the Workplace. In P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Hrsg.), *Research in Occupational Stress and Well-being* (Band 9, S. 197–263). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2011\)0000009010](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2011)0000009010)

Lopes, P. N., Salovey, P. & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641–658. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00242-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00242-8)

Lück, H. E. (2009). Der Hawthorne-Effekt – ein Effekt für viele Gelegenheiten? *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 40(1), 102–114. <https://doi.org/10.1007/s11612-009-0055-1>

Ma, L., Yang, B., Wang, X. & Li, Y. (2017). On the dimensionality of intragroup conflict: An exploratory study of conflict and its relationship with group innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 538–562. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2016-0061>

MacCann, C., Joseph, D. L., Newman, D. A. & Roberts, R. D. (2014). Emotional intelligence is a second-stratum factor of intelligence: Evidence from hierarchical and bifactor models. *Emotion*, 14(2), 358–374. <https://doi.org/10.1037/a0034755>

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mattingly, V. & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Hrsg.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (S. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- Mehler, C. (Hrsg.). (2014). *Team-Building als Gesamtkonzept: 16 Methoden pro Gruppenphase* (1. Auflage: Dezember 2014.). Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Melchior, S. N. (2008). Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams. München: Rainer Hampp Verlag.
- Montes, C., Rodríguez, D. & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. (R. Posthuma, Hrsg.) *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/10444061211199304>
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2020). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (Lehrbuch) (3., vollständig neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage.). Berlin: Springer.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing Conflict in Organizations* (Fourth edition.). London: Taylor and Francis.
- Raver, J. L., & Barling, J. (2008). Workplace aggression and conflict: Constructs, commonalities, and challenges for future inquiry. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (S. 211–244). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung* (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie) (2., überarb. Aufl.). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: eine Sprache des Lebens* (Reihe Kommunikation). (I. Holler, Übers.) (12., überarbeitete und erweiterte Auflage.). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Runde, C. E. & Flanagan, T. A. (2010). *Developing your conflict competence: a hands-on guide for leaders, managers, facilitators, and teams*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Runde, C. E. (2014). Conflict Competence in the Workplace. *Employment Relations Today*, 40(4), 25–31. <https://doi.org/10.1002/ert.21430>
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2016). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2016). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 276–285. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1058968>
- Schembri, N. & Jahić Jašić, A. (2022). Ethical issues in multilingual research situations: a focus on interview-based research. *Research Ethics*, 18(3), 210–225. <https://doi.org/10.1177/17470161221085857>
- Schirmacher, U. (2023). *Kompetenzorientierte Personalentwicklung: wie Sie in 9 Schritten ein individuelles Lernprogramm erstellen*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Schlegel, K., Mehu, M., Van Peer, J. M. & Scherer, K. R. (2018). Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality*, 74, 6–15. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2017.12.003>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56–72.

- Shao, B., Doucet, L. & Caruso, D. R. (2015). Universality Versus Cultural Specificity of Three Emotion Domains: Some Evidence Based on the Cascading Model of Emotional Intelligence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(2), 229–251. <https://doi.org/10.1177/0022022114557479>
- Solga, M. (2019). Konflikte in Organisationen (Springer-Lehrbuch). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 135–150). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_9
- Stumpf, S. (2009). Salas, E., Goodwin, G. F. & Burke, C. S. (Eds.). (2009). Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches. New York: Psychology Press. 589 Seiten, EUR 77,99. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 53(4), 200–202. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.4.200>
- SWICA (2022). Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Analyse von Versichertendossiers. <https://workmed.ch/wp-content/uploads/studie-krankschreibungen-zu-psychischen-grunden-in-der-ch-inkl-ubersetzungen-schlussbericht-version-01032022-swica-nba-def.pdf>
- Syna Desivilya, H. & Yagil, D. (2005). THE ROLE OF EMOTIONS IN CONFLICT MANAGEMENT: THE CASE OF WORK TEAMS. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55–69. <https://doi.org/10.1108/eb022923>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Thory, K. (2013). Teaching managers to regulate their emotions better: insights from emotional intelligence training and work-based application. *Human Resource Development International*, 16(1), 4–21. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.738473>
- Tjosvold, D., Law, K. S. & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231–252. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00040.x>
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1990). The past explains the present. *Ethology and Sociobiology*, 11(4–5), 375–424. [https://doi.org/10.1016/0162-3095\(90\)90017-Z](https://doi.org/10.1016/0162-3095(90)90017-Z)

- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Van Den Berg, W., L. Curşeu, P. & T.H. Meeus, M. (2014). Emotion regulation and conflict transformation in multi-team systems. (P. Richard A. Posthuma, Hrsg.) *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2012-0038>
- Vollmer, A. & Vetter, A. (2018). Konfliktbearbeitung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 315–323). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_83
- Vollmer, A., & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen: Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 79(1), 12–17.
- Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51–67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_4
- Wehner, L. (2019). Kommunikations- und Konflikt-Kompetenz stärken. *Pflegezeitschrift*, 72(12), 10–12. <https://doi.org/10.1007/s41906-019-0223-z>
- Wertheim, E. H. (2011). Conflict Management Styles. In D.J. Christie (Hrsg.), *The Encyclopedia of Peace Psychology* (1. Auflage). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470672532.wbepp047>
- Wilmot, W. W. & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.

Yang, J. & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589–605. <https://doi.org/10.1002/job.258>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Individuelle Konfliktmanagementstile. In Anlehnung an Pruitt & Carnevale (1993); Rubin et al. (1994); Solga (2019); Thomas (1992).....	13
Abbildung 2. IPO-Modell. In Anlehnung an Bradley et al. (2015); Cheng et al. (2007); Curşeu et al. (2012); De Dreu und Gelfand (2008); De Dreu und Weingart (2003); De Dreu und West (2001); De Wit et al. (2012); Jehn und Mannix (2001); Jiang et al. (2013); Kauffeld und Schulte (2014); Ma et al. (2017); Melchior (2008); Gilin Oore et al. (2015); Tjosvold et al. (2006); Vollmer und Vetter (2018) zitiert nach Heleni (2023).....	17
Abbildung 3. Prozessmodell der Emotionsregulationsstrategien. In Anlehnung an Gross (2002).....	19
Abbildung 4. Vereinfachte Darstellung des hierarchischen Kaskadenmodells der emotionalen Intelligenz. In Anlehnung an Joseph und Newman (2010).	21
Abbildung 5. Forschungsdesign (eigene Darstellung).....	30
Abbildung 6. Evaluationsmethoden. In Anlehnung Kirkpatrick, 1967, 1994; Baldwin & Ford, 1988; Kauffeld, 2010 (eigene Darstellung).....	33
Abbildung 7. Wortwolke. (aus Mentimeter).	49
Abbildung 8. Einschätzung der Skala von Curşeu et al., 2012, deutsche Übersetzung nach Heleni, 2023 (aus Mentimeter).....	50

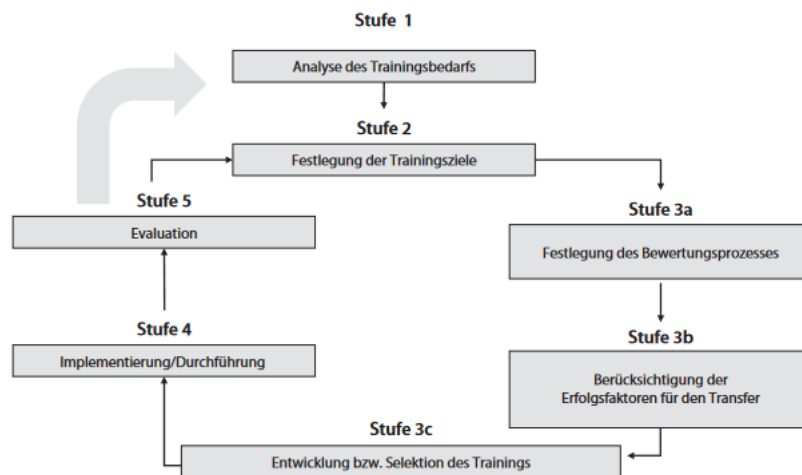
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Skala zur Erfassung von Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al., 2012; übersetzt durch Heleni, 2023.	21
Tabelle 2. Überblick Trainingsinhalte (eigene Darstellung).	46
Tabelle 3. Auswertung Items 6.1–6-4 (aus SPSS).	59
Tabelle 4. Auswertung Items 10.1–10.5 (aus SPSS).	61
Tabelle 5. Auswertung Items 11.1-11.7 (aus SPSS).	62
Tabelle 6. Auswertung Items 12.1-12.5 (aus SPSS).	63
Tabelle 7. Auswertung Items 13.1-13.6 (aus SPSS).	64
Tabelle 8. Auswertung Items 14.1-14.4 (aus SPSS).	64
Tabelle 9. Auswertung Items 16.1-16.4 (aus SPSS).	66
Tabelle 10. Auswertung Items 17.1-17.4 (aus SPSS).	66

Anhang

Anhang A | Konzept Version 1

Entwicklung des Trainingsdesigns – entwickelt in Anlehnung an Kauffeld (2016)



Stufe 1: Analyse des Trainingsbedarfs

Eine organisationsspezifische Bedarfsanalyse entfällt, da das Training breit einsetzbar sein soll und nicht auf eine Organisation und deren Bedürfnisse zugeschnitten ist. Somit kann das Training auch nicht strategisch an eine Unternehmensstrategie gebunden werden. Von den geschilderten vier prototypischen Strategien die Auswirkungen auf den Trainingsbedarf haben, zielt das vorliegende Training auf Desinvestition ab. Hier wird Trainingsbedarf bezüglich Stressbewältigung, Zielsetzung- und Motivationstraining sowie Outplacement-Beratung aufgeführt (Kauffeld, 2016). Der Bedarf eines solchen Trainings wird basierend auf der Literaturrecherche angenommen und leitet sich aus der identifizierten Forschungslücke ab.

Stufe 2: Festlegung der Trainingsziele

Bei der Festlegung der Trainingsziele wird zwischen übergeordneten und spezifischen Zielen unterschieden. Übergeordnete Ziele beziehen sich beispielsweise darauf das Lernangebot zu erweitern, den Zugang zu Trainingsmassnahmen zu vergrössern oder Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. Die spezifischen Ziele umfassen konkret formulierte Verhaltens- oder Leistungsziele. Diese Ziele sollten anspruchsvoll und realistisch sein, aber gleichzeitig messbar und terminiert sein. Die spezifischen Ziele sind zudem geeignete Kriterien für die spätere Evaluation abzuleiten. Die genaue Definition erfüllt so

mehrere Funktionen: Sie dient der transparenten Information und der Fokussierung und erhöht die Motivation der Teilnehmenden. Sie können sich so an den an sie gestellten Anforderungen orientieren und die Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Selbstregulationsfähigkeit wird gefördert.

Im vorliegenden Trainingsdesign werden folgende übergeordnete Ziele festgehalten:

Übergeordnete Trainingsziele	Umsetzung
Freier Zugang zum Training	Training soll nach Beendigung der Masterarbeit den Organisationen zur Verfügung stehen
Training als Entwicklungsmöglichkeiten schaffendes Element	Training geht über klassische Arbeitsanforderungen hinaus und fokussiert auf Teamentwicklung

Als spezifische Trainingsziele werden folgende Ziele definiert:

Spezifische Trainingsziele	Umsetzung	Evaluation
Definition und Verständnis davon was Emotionen im Team sind und welche Auswirkungen, sie haben		
TN kennen die Grundlagen zur Emotionsregulierung im Team		
TN können Emotionen erkennen und darüber sprechen		
TN kennen Strategien zum Umgang mit Emotionen im Team und wie diese reguliert werden können		
Vermittlung von Techniken der Achtsamkeit und Reflexion		

Stufe 3a: Bewertungskriterien festlegen

Um den Trainingserfolg messen zu können, werden Bewertungskriterien festgelegt. Um eine höhere Systematisierung zu erzielen, wird hierzu das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick beigezogen. Für jede Ebene gibt es Operationalisierungsmöglichkeiten (*mehr siehe nach dem Training*).

Stufe 3b: Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer

- Aktive Unterstützung von FK einfordern

- Follow-through System: Massnahme im Workshop zielt auf Transfer ab und soll als Follow-through-System genutzt werden

Stufe 3c: Entwicklung und Selektion der Trainingsmethoden

- Training im Workshopsetting, off-the-job mit near-the-job Inhalten
- Folgende 3 Phasen sind zu berücksichtigen gem. Kauffeld, 2016

<i>Vor dem Training (pre-training)</i>			
Fokus	Was	Inhalt	Wann
Unterstützung FK – relevant für Trainingserfolg (Transfer!)	Vorgespräch	Trainingsinhalt, Relevanz, Verhaltensergebnisse und Auswirkungen auf übergeordneter Ebene	Einige Tage vor dem Training
Entwicklung einer Lern- und Transferabsicht, Aktivierung der Selbstverantwortung	Informationen, Vorbereitungsaufgabe, Zustimmung zu Bild- und Tonaufnahmen	Erklärung Trainingsinhalt und -relevanz, Verhaltensergebnisse, Erwartungen, Vorbereitungsaufgabe (Beitrag zum Training, Beispiele)	Einige Tage vor dem Training

<i>Inhalt und Aufbau des Trainings</i>				
Fokus	Was	Vermittlungsart	Zeit	Quelle
Sicherer Rahmen schaffen, Kennenlernen	Begrüssung, Ablauf, Hinweis auf Vertraulichkeit, Vorstellungsrunde (mein Beitrag / Emotionen Check-in - Barometer)	Im Plenum	10'	
Gemeinsames Verständnis für Gruppenemotionen erarbeiten, Emotionsbewusstsein stärken	Besprechen der Vorbereitungsaufgabe (Beispiele für Emotionen in der Gruppe/Beobachtungsaufgabe/emotional herausfordernde Arbeitssituationen)	Im Plenum	15'	
Vermittlung von Grundlagenwissen	Theorieteil: Grundlagen Emotionen, Emotionsregulation, Gruppenemotion, Emotionsregulation im Team	Frontal	30'	tbd
Stärkung des gemeinsamen mentalen Modells	Start with WHY – Rahmen abstecken für Workshop, Ziel: Funktionalität, gemeinsame Werte und Normen	Im Plenum		Simon Sinek
Identifikation von Emotionen	Gruppennützliche Emotionen / schädliche Emotionen anhand von Fallbeispielen (Kleingruppen/Rollenspiel	15'	Ayoko et. al, 2008
Strategien kennenlernen	Team emotion regulation model – Subkategorien anordnen/diskutieren/vorstellen, Strategien nach Nützlichkeit einordnen/reflektieren, Beispiele aus dem Arbeitsalltag	Kleingruppen/Diskussionen		Kazemitabar, Lajoie & Doleck (2022)
Gamification	Spaghetti-Marshmallow-Challenge / Vertrauen / Übung	Kleingruppen		
Transfererfolge sichern	Erarbeiten einer Follow-through-Massnahme			

<i>Nach dem Training (post-training)</i>					
Fokus	Was	Wann	Methode	Inhalt	Adressat:innen
Ergebnisbezogene/ formative Evaluation	Happy Sheet	Direkt im Anschluss an das Training	Kurzfragebogen	⁷ Reaktionsebene: Zufriedenheit und Nützlichkeit	Teilnehmer*innen
Ergebnisbezogene Evaluation	Fragebogen	2 Wochen nach dem Training	Onlinefragebogen	Lernebene: Lernerfolg aus Sicht TN Verhaltensebene: Transferqualität, Umsetzung, Integration im Arbeitsalltag Resultate: Veränderung im Umgang mit Gruppenemotionen, Verbesserungsvorschläge	Teilnehmer*innen
Mischung aus prozess- und ergebnisbezogener Evaluation	Expert:innen- interview	2 Wochen nach dem Training	Interviewleitfaden	Führungsperson (Fokus Führung, Machbarkeit, Passung zur Arbeitswelt, Transfer der MA Fachperson aus dem OE/PE-Bereich (Fokus Sinnhaftigkeit, Teamentwicklung)	Führungskraft, Fachperson aus dem OE/PE-Bereich

- **Stufe 4: Implementierung des Trainingsprogramms**

- Informationen zum Zweck, zur Vorgehensweise und zu den Zielen tragen zur Unterstützung und Akzeptanz des Trainings bei (siehe vor dem Training).

- **Stufe 5: Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse**

- Siehe nach dem Training

⁷ 4-Ebenenmodell von Kirkpatrick (1967, 1994)

Anhang B | Wissenschaftliche Herleitung und Version 2

Quelle	Findings in der Literatur	Implikation für das Trainingsdesign
Beziehungskonflikt und seine Auswirkungen		
De Dreu & Gelfand, 2008; Jehn & Mannix, 2001; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Curşeu & Schruijer, 2010; De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; Curşeu et al., 2015	<ul style="list-style-type: none"> - BezK umfasst Abneigung und Spannung zwischen Teammitgliedern und entsteht aufgrund Selbstwertbedrohungen - BezK wird mit negativen emotionalen Zuständen wie Ärger, Spannung und Feindseligkeiten in Verbindung gebracht - Teamleistung und -effektivität wird von BezK negativ beeinflusst (sogar stärker als durch andere Konflikttypen) - Besonders BezK sollten vermieden werden (oder sofort angegangen werden) dass sie zu grösseren Problemen im Team führen können - BezK ist im IPO die Inputvariable, mittels Emotionsregulation auf Teamebene können die Outputvariablen (Teamleistung und -zufriedenheit) beeinflusst werden -> ER auf TE als entscheidenden Teamprozessfaktor - AufK und ProzessK gehen zu BezK über, wenn sie nicht gelöst werden (sie gelten als Vorläufer) - BezK als negativer Indikator für die Qualität der gruppeninternen Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine direkten Implikationen für Trainingsdesign (ER dient als Tool zur Verhinderung / Eindämmung von BezK und wirkt als Teamprozessfaktor) - Fokus auf Verhinderung und Eindämmung von Beziehungskonflikt (aufnehmen in Theorieinput)
Bedeutung von Emotionsregulation auf Teamebene (<i>kurz ER auf TE</i>)		
Yang & Mossholder, 2004; Curşeu et al., 2012; Curşeu, 2006; Ayoko et al., 2008; Jiang et al., 2013; Durskat & Wolff, 2001; Ashanasy, Härtel & Daus, 2002; Lawrence et al., 2011; Runde, 2014; Gilin Oore et al., 2015; DeSteno et al., 2013; Mayer & Salovey, 1997; Joseph & Newman, 2010; MacCann et al., 2014; Shao et al., 2015	<ul style="list-style-type: none"> - ER und emotionale Intelligenz wird in der Sozialpsychologie oft synonym verwendet - Emotionsregulation ist Teil der emotionalen Intelligenz - Kollektive emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit einer Gruppe Normen zu entwickeln, die den Ausdruck, das Bewusstsein und die Regulierung der affektiven Dynamik innerhalb der Gruppe sowie das effektive Zusammenarbeiten fördern - ER in der Gruppe ist eine Art kollektive Norm auf Gruppenebene und ein Element der kollektiven emotionalen Intelligenz - ER auf individueller Ebene beeinflusst ER auf Gruppenebene, Auswirkungen der Gruppen-ER sind der individuellen ER ähnlich - ER umfasst die Fähigkeit angemessen mit eigenen und fremden Emotionen umzugehen - ER auf Gruppenebene wird von einzelnen Teammitgliedern während ihrer Interaktionen verstärkt und auf einer höheren Ebene manifestiert -> obwohl individuelle ER variiert, können die Interaktionen im Team Eigenschaften fördern, die die ganze Gruppe charakterisieren - Regulierung von Gruppenemotionen ist eine Kernkomponente der kollektiven emotionalen Intelligenz - Effektive ER auf TE braucht Zeit, um sich zu entwickeln - Höhere Ausprägung der emotionalen Intelligenz führen zu einer höheren Ausprägung der ER 	<ul style="list-style-type: none"> - Relevanter Zusammenhang zwischen dem Konstrukt «kollektive emotionale Intelligenz» und «Emotionsregulation auf Teamebene» (Literatur zu Training bezüglich emotionaler Intelligenz) - Individuelle ER muss im Training auch beachtet werden (eigene und fremde Emotionen) - Wahrnehmung und Verstehen von Emotionen als Voraussetzung für Regulation

	<ul style="list-style-type: none"> - ER auf TE ist die kollektive Fähigkeit negative Emotionen zu kontrollieren -> nützliche Emotionen aufrechtzuerhalten und störende Emotionen im Team zu vermeiden - ER auf TE ist definiert als ein Lösungsprozess von Diskrepanzen zwischen aktuellen und gewünschten emotionalen Zuständen - Hohe ER steht in ZSM mit konstruktivem Konfliktverhalten und besserer physischer Gesundheit - Wahrnehmung von Emotionen als wichtige Voraussetzung für die Regulation von Emotionen - Hierarchisches Kaskadenmodell: Emotionen wahrnehmen, Emotionen verstehen, Emotionen regulieren 	
<p>Inhalt von Emotionsregulation auf Teamebene (was beinhaltet Emotionsregulation?)</p>		
<p>Runde, 2014; Gilin Oore et al., 2015; Kanfer & Kantrowitz, 2002; Curseu et al., 2012; Kazemitabar et al., 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstwahrnehmung, emotionale Intelligenz, konstruktive Kommunikationsverhaltensweisen sind individuelle Prozessfaktoren -> Personen können sich selbst regulieren, nachdenken und sich konstruktiv mit Konflikt und dem Gegenüber auseinandersetzen und eine Lösung finden - Aufmerksamkeitslenkung kann genutzt werden, um diese auf aufgabenbezogene Themen zu lenken bei denen eine Einigung einfacher ist - Durch Einsatz von Aufmerksamkeitslenkung, Neubewertung und Unterdrückung des harschen Ausdrucks negativer Gefühle können BezK konstruktiv bewältigt werden - Unterdrücken von Gefühlen verhindert, dass AufK zu BezK wird - Team soll positives Umfeld schaffen, indem es sich auf Problemlösung fokussiert oder einzelne Teammitglieder beim Auftreten von negativen Emotionen unterstützt - Bewusstsein für die eigenen Emotionen und die von anderen <p>Verhaltensweisen gemäss Skala von Curseu et al., 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kritik äussern mit Rücksicht auf Gefühle der anderen - Sich gegenseitig aufbauen, wenn niedergeschlagen - Schnell beruhigen, wenn Team wütend aufeinander ist - Team beeinflusst, wie einzelne Mitglieder sich fühlen - Lob für gute Arbeit - Emotionen unter Kontrolle haben - Positive Emotionen aufrechterhalten <p>Siehe auch Team Emotion Regulation Model https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210656122000137 - Table 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstwahrnehmung, emotionale Intelligenz, konstruktive Kommunikationsverhaltensweisen sind relevant auf individueller Ebene (nachgelagert auf Gruppenebene) - Wichtige Verhaltensweisen gemäss Curseu et al., 2012 einfließen lassen
<p>Positive Effekte von effektiver Emotionsregulation auf Teamebene</p>		
<p>Gilin Oore et al., 2015, Van den Berg et al., 2014; Bradley et</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Einfluss von negativen Emotionen und Konflikten werden minimiert - Effektive ER führt zu weniger Konflikten -> erhöht die Teamzufriedenheit - Zwischenmenschliche Konflikte können bewältigt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorteile von effektiver ER auf TE aufzeigen

<p>al., 2015; Curşeu et al., 2012; Jiang et al., 2013; De Dreu & Weingart, 2003; Griffith et al., 2014; Behfar et al., 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gegensätze können aus einer neutraleren Perspektive betrachtet werden - Effektive ER auf TE fördert den offenen Diskurs (eher auf sachlicher Ebene) und führt zu weniger Konflikten - Erhöht Wahrscheinlichkeit des Erlebens von positiven Emotionen, steigert Kooperation, hilft mit destruktiven Reaktionen auf Aufgabenkonflikte umzugehen - Effektive ER auf TE führt zu höherer Teamleistung - Weniger Vermischung von AufK und BezK - Negative Auswirkungen von BezK auf die Leistung kann eingedämmt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - ER auf TE als Tool zur Eindämmung / Verhinderung von Beziehungskonflikten
<p>Negative Effekte von mangelnder / fehlender Emotionsregulation auf Teamebene</p>		
<p>Curseu et al., 2012; Ayoko et al., 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenbezogene Meinungsverschiedenheiten werden eher als persönliche Angriffe gewertet - Intensivere Aufgaben- und Beziehungskonflikte - Weniger positive Emotionen und weniger Kooperation - AufgabenK mündet eher in BezK bei ineffektiven ER-Strategien auf TE 	
<p>Literatur zu Training von Emotionsregulation / Emotionaler Intelligenz / Emotionale Kompetenzen</p>		
<p>Van den Berg et al., 2014; Durskat & Wolff, 2001; Yang & Mossholder, 2004; Goleman, 1998; Gessler et al., 2021; Lawrence et al., 2011; Thory, 2013; Madrid et al., 2019; Blanch-Hartigan et al., 2012; Champe et al., 2013; Huang et al., 2015; Hülshager et al., 2013; Althammer et al., 2021; Peña-Sarrionandia et al., 2015; Nezlak & Kuppens, 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interventionen, die sich auf ER Strategien fokussieren sind wirksam - Akkurate Emotionswahrnehmung bei Erwachsenen ist trainierbar - Am effektivsten ist eine multimodale Herangehensweise - 5 emotionale und soziale Kompetenzen die sich als Ziele für ein Training der emotionalen Intelligenz eignen nach Goleman (1998) – Selbstbewusstsein, Selbstregulierung, Selbstmotivation, Empathie und effektive soziale Fähigkeiten -> EI soll nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf Gruppenebene verbessert werden - Diese 5 Kompetenzen sollen in den täglichen Interaktionen geübt werden - Teamtraining kann emotionales Bewusstsein und ER verbessern - Training auf einem individuellen Level: grundlegende emotionale Fähigkeiten, die für das emotionale Funktionieren der Gruppe erforderlich sind -> aktuelles Verhalten verbessern mittels Atemtechniken, längerfristiges Verhalten (Aufbau empathischer Beziehungen am Arbeitsplatz - Ein zweigleisiger Ansatz (individuell und auf Gruppenniveau) ist eine Möglichkeit - Intervention, die sich ausschliesslich auf die ER konzentrierte, verbesserte die von den Teilnehmern selbst wahrgenommene Fähigkeit stärker als eine Intervention, die dies nicht tat / Im Gegensatz dazu wurde klar, dass eine Intervention zur ER, die weniger Übungen zur ER beinhaltete, dafür aber mehr Aufmerksamkeit auf die Emotionswahrnehmung legte, die Leistung der TN bei objektiven Tests zur Emotionsregulation stärker verbesserte als die andere Intervention - Training sollte grundlegende Fähigkeiten wie die Emotionswahrnehmung enthalten -> bessere Wirkung als Training, dass sich nur auf Emotionsregulation fokussiert 	<ul style="list-style-type: none"> - Trainingsinhalte mit Fokus auf Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation - Multimodales Vorgehen - Zweigleisiger Ansatz (Fokus auf individueller ER und Gruppe) - Einführung soll vor Übungen geschehen - Fokus auf Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation (objektive Tests werden für vorliegende Arbeit höher bewertet als die selbst wahrgenommenen Fähigkeiten) - Situationsselektion und Situationsmodifikation nicht thematisieren; Neubewertung, Aufmerksamkeitslenkung und Reaktionsmodulation thematisieren

	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Emotionswahrnehmung vor dem Training der ER erfolgt, trägt dies dazu bei dysfunktionale ER-Strategien (Grübeln, Substanzmissbrauch) zu vermeiden - Die Art des Trainings (Übungen, Materialien, vermittelte Fähigkeiten/Fertigkeiten), die Ansätze und die zugrunde liegenden Prinzipien und Theorien werden in den Studien kaum dokumentiert - In einem Training wurden die Strategien «Situationsselektion» und «Situationsmodifikation» nicht thematisiert (Arbeitskontext: bestimmte Einschränkungen für ER-Strategien) - Interpersonelle ER für Führungspersonen sollte mittels Rollenspielen und Simulationen erfolgen - Vor Gruppenübungen sollte Einführung in ER und ER-Strategien geschehen - Tiefenhandeln (deep acting) als Methode der Emotionsarbeit - Nicht viele Studien die Interventionen zur Verbesserung von ER im org. Kontext evaluieren - Trainings bezüglich emotionale Kompetenzen, Stressmgmt-Training, achtsamkeitsbasierte Trainings gehören zu den Emotionsregulationsinterventionen - Integration von positiver Psychologie und ER -> Stärkung positiver Emotionen - ER-Strategien von Gross im Training thematisieren - Positive und negative Emotionen im Training up- und downregulieren lernen - Bessere Effekte, wenn Neubewertung trainiert wird, als Unterdrückung 	
<p>Trainingsmöglichkeiten</p>		
<p>Blanch-Hartigan et al., 2013; Strasberg, 1988; Herpertz & Schütz, 2015; Rosenberg, 2016; Greiner et al., 2012; Bandura, 1999; Kolb & Boyatzis, 1970; Burke & Hutchins, 2008; Weidenmann, 2008; Shapiro et al., 1998; Wadlinger & Isaacowitz, 2011; Goessel et al., 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kombination schriftlicher Übungen und Feedback hilft TN neues Wissen zu internalisieren und bisherige Einschätzungen zu modifizieren - Trainingsansatz ist wichtiger als die Dauer des Trainings - Übungen, um Emotionen bei sich selbst akkurat wahrzunehmen basieren auf der Method-Acting-Technik (Spiegelübungen -> Emotionen nachstellen und implizites Emotionswissen versprachlichen) danach Analyse von 3 Ebenen: Situation, Bewertung und Reaktion (zur Reflexion und als Voraussetzung um eigenes emotionales und empathisches Handeln angemessen zu gestalten) - Als Methode zur Verbesserung der ER bei anderen werden in interaktiven Übungen Techniken zur konstruktiven Kommunikation (orientiert am Konzept der gewaltfreien Kommunikation) und zur Selbstdarstellung eingesetzt - Zur Förderung eines möglichst hohen Realitätsbezuges und zur Steigerung des Transfers sollten berufsnahe Kontexte und fundierte didaktische Methoden (Rollenspiele, Diskussionen und Selbstbeobachtungen eingesetzt werden - Overlearning als bedeutsamer Transferfaktor - Massnahme zur Transfersicherung (Knoten im Seil) - Achtsamkeitsübungen können die emotionale Intelligenz erhöhen - Meditative Interventionen als vielversprechende Strategie (Aufmerksamkeitstraining) - die optimale aufmerksambasierte Trainingsmethode zur Verbesserung der Emotionsregulation können meditative Interventionen sein - Somatische Strategien wie Atemtechniken (Regulation Herzraten-Variabilität) 	<ul style="list-style-type: none"> - Multimodaler Ansatz wählen (didaktische Methoden wie Rollenspiele, Diskussionen und Selbstbeobachtung/darstellung) - Berufsnaher Kontext - Dauer des Trainings ist zweitrangig - Methoden: Method Acting, konstruktive Kommunikation GFK, mediative Elemente

	Empfehlungen bezüglich Rahmenbedingungen von bekannten Trainings <ul style="list-style-type: none"> - 6-8, max. 12 Teilnehmende / 3 Tage mit je zwei Wochen Abstand oder 12x à 1.5h (Training emotionaler Kompetenzen nach Berking, 2017) - 10-12 Teilnehmende / 1 Tag, 4 Wochen Online Follow-up (EMOTrain nach Herpertz & Schütz, 2016) - Weniger als 10 Teilnehmende / 1 Tag, 4 Wochen Onlinetraining (Training emotional intelligence – Vergleichsstudie nach Gessler, Nezlek & Schütz, 2021) 	
--	--	--

Vor dem Training (pre-training)			
Fokus	Was	Inhalt	Quelle
Entwicklung einer Lern- und Transferabsicht, Aktivierung der Selbstverantwortung ¹ Training der Emotionswahrnehmung bei anderen ²	Vorbereitungsaufgabe, Zustimmung zu Bild- und Tonaufnahmen – siehe <i>A0_Einverständniserklärung</i>	Vorbereitungsaufgabe zum Thema Emotionswahrnehmung bei anderen <ul style="list-style-type: none"> - Emotionen erkennen mit Auswahl eines Sets bereits getesteten Bildern (Auswahl erfolgte mit Fokus auf negative Emotionen, die im Konflikt auftreten können) von Tracy, Robins, & Schriber, 2009 – siehe <i>A1_Vorbereitungsaufgabe_Bilderset_leer</i> - Sammlung von Erlebnissen bezüglich typischen Konfliktemotionen am Arbeitsplatz/im Team (vgl. Greiner et al. 2012) – TN bringen Beispiele ans Training mit (integriert in <i>A1_Vorbereitungsaufgabe_Bilderset_leer</i>) → <i>Beides wird im Training besprochen und aufgegriffen</i> <p>Ziel: Übung machen und danach anhand vorgegebener Fragen individuell reflektieren -> Bewusstsein dafür schaffen, dass Emotionswahrnehmung sehr individuell und herausfordernd ist / Sensibilisierung für die Unterschiede und dass eine Annahme einer Emotion nicht gleich die Wahrheit ist</p>	Kauffeld, (2016) Gessler et al., 2019, Herpertz & Schütz, 2016

Inhalt und Aufbau des Trainings					
Trainingsfokus	Inhalt	Methode	Zeit ⁸	Literaturbasierter Hintergrund	Quelle
Kennenlernen	<p>Vorstellungsrunde mit Eisbrecher, Trainingsinhalt vorstellen – <i>siehe B_0_Training (für gesamte Trainingsdurchführung) + B_0_Erkenntnisse_individuell</i></p> <p>Einverständniserklärung thematisieren und unterzeichnen lassen, Sprache, per Du/Sie, Hinweis zum Material und Vertraulichkeit, Festhalten von wichtigen Erkenntnissen während des Trainings (als Team – was gefällt uns?, was möchten wir einsetzen?, welche Erkenntnisse gewinnen wir? -> wir bauen einen Werkzeugkasten)</p> <p>Ziel: Erstes eintauchen in «Emotionen» und einen Rahmen schaffen, um darüber zu sprechen (basiert auf Freiwilligkeit, jede Person entscheidet, wie ausführlich über aktuelle Emotionen gesprochen wird)</p>	MoodMeter als Check-In	10'	Evidenzbasiertes Tool zur Entwicklung von emotionaler Intelligenz vom Yale Center for Emotional Intelligence	Brackett, M. A., & Yale Center for Emotional Intelligence. (2005). MoodMeter. New Haven, CT: Yale University. Abgerufen am 15. Februar 2024, von https://www.futurebirds.de/post/mood-meter-check-in
Thematischer Einstieg, theoretischer Input	<p>Überblick Konflikttypen, Teamprozessfaktor ER, Inhalte ER/EI, Implikationen von guter ER, Kaskadenmodell Joseph & Newman, 2010, individuelle und Gruppenebene</p> <p>Ziel: Grundlagen vermitteln, Fokus und Sinn des Trainings erklären, Sensibilisierung für die Relevanz von Emotionsregulation am Arbeitsplatz (präventiver Ansatz erwähnen)</p>	Präsentation	10'	Gem. Tabellen oben	Kapitel 2, Anhang I

⁸ Wird im Pretest überprüft

Emotionswahrnehmung bei anderen	<p>Bezugnahme zu Vorbereitungsauftrag (Lösungen zum Auftrag, besprechen der Reflexionsfragen) – siehe <i>A_1_Vorbereitungsaufgabe_Bilderset_Lösungen</i></p> <p>Ziel: gemeinsame Diskussion und Reflexion im Plenum, wichtigste Erkenntnisse für das Team daraus festhalten (Flipchart)</p>	Diskussion und Reflexion im Plenum	15'	Geprüftes Bildset (Auswahl von 18 Bildern mit Fokus auf negative Emotionen, die im Konflikt auftreten können), in Anlehnung an EMO-Train, Inhalt selbst erstellt	<p>Tracy, J. L., Robins, R. W., & Schriber, R. A. (2009). Development of a FACS-verified set of basic and self-conscious emotion expressions. <i>Emotion</i>, 9, 554-559. Verfügbar unter: https://ubc-emotionlab.ca/research-tools/nucdsee/</p> <p>Herpertz & Schütz (2016); Gessler et al., 2019</p>
Emotionswahrnehmung bei sich selbst	<p>Mitgebrachte persönliche Beispiele aus Vorbereitungsauftrag werden anhand der Kriterien <i>Situation, Bewertung, Reaktion</i> sachlich und objektiv analysiert – siehe <i>B_1_Emotionsdetektiv</i></p> <p>Ziel: Emotionswahrnehmung bei sich selbst reflektieren, Abstand gewinnen zur Situation durch eine sachliche und objektive Einzelreflexion, die 3 Ebenen klar voneinander trennen</p>	Emotionsdetektiv in Einzelarbeit (persönliche, vertrauliche Beispiele), Kurzbesprechung im Plenum	15'	In Anlehnung an Übung aus EMO-Train, Inhalt selbst erstellt	aus Herpertz & Schütz (2015) - orientiert an dem Konzept „Stressdetektiv“ von Kaluza (2011)
Emotionsregulation (bei sich selbst)	<p>1. Sammlung im Plenum mittels Mentimeter wie mit starken Emotionen umgegangen wird, welche Tools bekannt sind und wie Regulation gelingt mittels Mentimeter</p> <p>2. Vorstellung der 7 Basiskompetenzen für die Regulation der eigenen Emotionen (kognitive Strategien)</p> <p>Ziel: Befassen mit eigener Emotionsregulation, Tools und Möglichkeiten kennenlernen</p>	Mentimeter Präsentation Kurzmeditation	20'	Selbsteingebracht Basiskompetenzen gemäss TEK, Inhalte leicht adaptiert	Berking (2017), Training emotionaler Kompetenzen
Emotionsregulation (bei anderen)	<p>Vorstellung und Anwendung der Methode der konstruktiven Kommunikation (adaptiert nach Rosenberg, 2016 - gewaltfreie Kommunikation) – siehe <i>B_2_Konstruktive_Kommunikation (pro Rolle ein Arbeitsblatt – Charlie/Dominique)</i></p> <p>Ziel: 4 Kernkomponenten der konstruktiven Kommunikation kennenlernen und anwenden, Reflexion im Plenum</p>	Rollenspiel Reflexion im Plenum	40	In Anlehnung an Übung aus EMO-Train, Inhalt des Rollenspiels selbst erstellt (Fokus Beziehungskonflikt)	Gessler et al., 2019; Herpertz & Schütz, 2016

Emotionsregulation im Team	<p>Vorstellung der Items von Curseu et al., 2012 -> TN schätzen ihr Team direkt auf Mentimeter ein (Ablehnung bis Zustimmung auf 5-stufiger Likertskala)</p> <p>Lösungsansätze und Änderungsvorschläge werden im Plenum erarbeitet</p> <p>Ziel: Einschätzen über das Vorhandensein der relevanten Verhaltensweisen bezüglich Emotionsregulation im Team, Reflektieren was das Team aus den Übungen mitnehmen kann, Rahmenbedingungen, die für diese Verhaltensweisen wichtig sind</p>	Mentimeter Diskussion im Plenum	25'	Items nach deutscher Übersetzung von Heleni (2023) verwendet	Skala von Curseu et al., 2012, nach deutscher Übersetzung von Heleni (2023)
Emotionsregulation auf Teamebene / Vorstellung als Transfermassnahme und für Feedback im Training	<p>Feedback / Reflexion mittels 5-Finger-Methode</p> <p>Ziel: Feedback zum Training einholen, Reflexion anstossen, abholen ob diese Methode im Alltag Verwendung finden könnte</p>	5-Finger-Methode	15'	<p>Daumen: <i>Lob</i> Zeigefinger: <i>Hinweis</i> Mittelfinger: <i>Kritik</i> Ringfinger: <i>Befindlichkeit</i> Kleiner Finger: <i>Mangel</i></p>	Mehler, 2014
Zusammenfassung und Abschluss	<p>Festgehaltene Erkenntnisse auf Teamebene werden thematisiert, Entscheid was wie im Alltag einfließen und verwendet werden könnte</p> <p>Abschluss und Dank, Hinweis auf Fragebogen nach 2 Wochen</p> <p>Ziel: Transfermöglichkeiten festlegen, Emotionsregulation als Thema im Alltag verankern (Ausmass und Art je nach Bedürfnis des Teams)</p>	Diskussion im Plenum	15'	Selbsteingebracht, Bezug zum Werkzeugkasten	

Anhang C | Leitfäden Expert*inneninterviews

Leitfaden für Expert*inneninterview mit Fachperson aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung

- Vorstellung und Bezugnahme zum durchgeführten Training
- Danken für genommene Zeit
- Fokus und Nutzen des Interviews
- Lesen und Unterzeichnen der Einverständniserklärung für Tonaufnahme, Hinweis auf Löschung

Fragenteil 1: Training	Check ob erwähnt/Bezug genommen	Vertiefungsfragen
Gibt es offene Fragen oder Unklarheiten zum Trainingskonzept?	<ul style="list-style-type: none"> - Abholen ob nach dem Studium der Unterlagen offene Fragen vorhanden sind (Fachperson nimmt nicht am Training teil!) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist dir der Ablauf klar? - Waren die Unterlagen verständlich?
Wie beurteilst du das vorgelegte Trainingskonzept allgemein?	<ul style="list-style-type: none"> - Methoden / Inhalte - Aufbau 	<ul style="list-style-type: none"> - Was findest du gut am Training? Was gefällt dir nicht? - Wie beurteilst du die Qualität der Trainingsunterlagen bezüglich Verständlichkeit, Anforderungsniveau und Nützlichkeit?
Welche ähnlichen Trainings sind dir bekannt?		
Welche Änderungen würdest du daran vornehmen?	<ul style="list-style-type: none"> - Inhaltlich (Aufbau) - Strukturell (Methoden) - Zeitaufwand - Setting 	
Wie schätzt du die Teamgrösse ein? Wie schätzt du den Zeitaufwand ein?	<ul style="list-style-type: none"> - 6-10 Personen - 3h 	
Fragenteil 2: Fokus Sinnhaftigkeit		

Wie schätzt du die Bedeutung von Fähigkeiten zur Emotionswahrnehmung und -regulation von Teams am Arbeitsplatz ein?	<ul style="list-style-type: none"> - Einschätzung - Bestimmte Kontexte / Berufsfelder 	<ul style="list-style-type: none"> - Wieso hoch? Wieso tief? - Wo siehst du die Bedeutung darin für die Arbeitswelt?
Als wie sinnvoll schätzt du den Einsatz eines solchen Trainings ein?	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz des Trainings - Nutzen des Trainings - Aufwand - Freiwilligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Teams könnten davon profitieren? - Als wie breit einsetzbar schätzt du das Training ein?
Wie würdest du die Akzeptanz von Seiten Führungspersonen einschätzen?	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitaufwand - Inhalt - Nutzen 	
Fragenteil 3: Fokus Teamentwicklung		
Als wie passend schätzt du das Training als Teamentwicklungsmaßnahme ein?	<ul style="list-style-type: none"> - Präventiver Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> - Wann würdest du das Training einsetzen? Wann eher nicht? - Würdest du das Training bei einem akuten Beziehungskonflikt einsetzen?
In welchen Bereichen könnte das Training aus deiner Perspektive positive Effekte erzielen?	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Ebene / Teamebene - Leistung / Zufriedenheit / Konfliktfähigkeit 	
In welchen Phasen der Teamentwicklung würdest du das Training einsetzen?	<ul style="list-style-type: none"> - Forming, Norming, Storming, Performing nach Tuckmann 	<ul style="list-style-type: none"> - Wann würdest du das Training nicht einsetzen?
Fragenteil 4: Fokus Anbindung des Trainings		
Wo würdest du das Training thematisch anbinden in deiner Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> - Toolbox - Weiterbildungsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es schon ähnliche Trainings bei dir in der Organisation?
Als wie anschlussfähig beurteilst du das Training?	<ul style="list-style-type: none"> - Im Vergleich zu anderen Angeboten 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gut denkst du würde das Training in deiner Organisation ankommen?
Gibt es sonst noch etwas, dass du bezüglich dem Trainingskonzept mitteilen möchtest?	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> -

Leitfaden für Expert*inneninterview mit Führungsperson

- Vorstellung und Bezugnahme zum durchgeführten Training
- Danken für genommene Zeit
- Fokus und Nutzen des Interviews
- Lesen und unterzeichnen der Einverständniserklärung für Tonaufnahme

Fragenteil 1: Fokus Führung	Check ob erwähnt/Bezug genommen	Vertiefungsfragen
Wie hast du das Training als Führungsperson erlebt?	- Eigene Wahrnehmung	- Was hat dir gefallen? Was nicht?
Was hältst du davon, dass die Führungsperson am Training selbst teilnimmt?	- Vorteile / Nachteile	- Was hätte es geändert (am Output) wenn du nicht daran teilgenommen hättest?
Wie beurteilst du den Einsatz des Trainings aus Führungsperspektive?	- Chancen/Gefahren	
Wie schätzt du die Offenheit von Führungspersonen gegenüber eines solchen Trainings ein?		- Wieso offen? Wieso nicht?
Fragenteil 2: Fokus Machbarkeit/Passung zur Arbeitswelt		
Als wie gut einsetzbar in der Arbeitswelt schätzt du das Training ein?	- Zeitaufwand - Inhalte - Ökonomisch - Logistischer Aufwand	
Wo siehst du den Nutzen des Trainings?	- Teamebene	
Wie beurteilst du den Aufwand im Vergleich mit dem Nutzen des Trainings?	- Zeitaufwand - Vorbereitungsauftrag - Balance zwischen Aufwand und Nutzen	

Fragenteil 3: Fokus Transfer		
Was konnte dein Team mitnehmen vom Training?		
Wie können die vermittelten Techniken/Methoden aus deiner Sicht in den Arbeitsalltag integriert werden?	<ul style="list-style-type: none"> - Anbindung an Gefässe (Teammeeting) - Feedbackmethode 	<ul style="list-style-type: none"> - Welche vermittelten Techniken/Methoden erachtest du als gut einsetzbar im Teamalltag? Welche als besonders gewinnbringend?
Wie könnte der Transfer zusätzlich gefördert werden?	<ul style="list-style-type: none"> - Tools oder Werkzeuge die dir als Führungskraft helfen würden - Follow-up Massnahmen 	
Wie beurteilst du den Transfererfolg des Trainings in deinem Team?		<ul style="list-style-type: none"> - An was machst du das fest? - Wo siehst du Veränderungen?
Welche Herausforderungen gab es beim Transfer in den Arbeitsalltag?	<ul style="list-style-type: none"> - Beispiele 	
Fragenteil 4: Fokus Bedürfnisse der Führungsperson		
Was hättest du dir noch gewünscht im Training (aus Führungsperspektive)?	<ul style="list-style-type: none"> - Inhalt/Methoden/Dauer - Von mir als «Trainerin» 	
Gibt es sonst noch etwas, dass du bezüglich Training mitteilen möchtest?		

Anhang D | Transkripte der Expert*inneninterviews

Transkript vom Interview mit der Fachperson (OE- & PE-Bereich)

Autorin: Gibt es aus deiner Sicht etwas, das du nicht aus den Unterlage gesehen hast, was man im Training macht? Also im Trainingsdesign. **Fachperson:** *Ich glaube, das war für mich recht klar. Auch durch die vielen Informationen, die du im Trainingsdesign hattest. Und dann hinten, wo du wirklich aufgeschrieben hast, habe ich vor allem in der Kombination mit der PowerPoint-Präsentation, alles gut gefunden. Weil man sich dann halt etwas vorstellt, oder wenn ich es nur gelesen habe, dann denke ich, wie wird es effektiv umgesetzt? Aber als ich es in der PowerPoint gesehen habe, musste ich sagen, dass es für mich verständlich ist. Was mir helfen würde, vielleicht wenn du mir das verkaufen würdest - die Schnittstelle um zu prüfen, ob man es in die PowerPoint hinein tut, wie die Anleitung, zum Sagen, dass alles in einem ist, vielleicht in diese Richtung, dass man konkrete Anweisungen hat. Das ist die Frage, wer die Zielgruppe effektiv ist in der durchführenden Rolle.* **Autorin:** Also du meinst, die Anweisung dazu, wie man die Übungen durchführt - das würdest du in den Notizen bei PowerPoint sehen? **Fachperson:** *Ja, das könnte noch helfen, weil je nachdem wer es ist, oder wie die Leute zum Training kommen, das ist eine Erfahrung von mir. Gewisse können es gar nicht. Oder sie schauen zuerst das Sheet durch und denken, okay, ich kann mir nichts darunter vorzustellen. Dann verliert sich das dann schon häufig in der Umsetzung. Das ist eine erste Hürde, die man abbauen kann. Meistens lieber zu viel als zu wenig dokumentieren. Das ist meine Erfahrung, dass man die einzelnen Arbeitstechniken abholen kann. Denn schlussendlich wird es meistens noch etwas reduziert. Oder es geht etwas vergessen. Man ist ja nicht die Expertin oder der Experte, wenn es jemand anderes durchführt.* **Autorin:** Ja, sicher super. Danke. Wie würdest du das Trainingskonzept beurteilen? Vielleicht bezüglich Methoden, Inhalte, aber auch vom Aufbau her? **Fachperson:** *Für mich ist das Erste, was mir aufgefallen ist, dass es eine gewisse Komplexität hat. Es ist nicht für jedermann. Die Konstrukte sind, wie ich es verstanden habe, sehr fundiert. Das hat man in deiner Vorarbeit mit der Literaturrecherche gesehen. Das finde ich sehr schön, die Leute zu herzuführen. Das ist wichtig. Aber ich habe das Gefühl, je nachdem, wie die Personen, von woher sie kommen, in welchem Ressort oder in welcher Abteilung sie arbeiten... Das recht schwierig sein kann. Beispielsweise schau dir das Check-in an, das Verbalisieren von Emotionen kann manchmal schwierig sein. Das hat sich für mich manchmal durchgezogen. Dass es die Komplexität haben könnte. Vom Verlauf her aus der Sicht der Personalentwicklung ist es recht flüssig ist, wie man Schritt für Schritt vorangehen kann. Ich sehe auch, wie man es gut aufbauen und durchziehen kann. Ohne dass man die Leute verliert. Das klingt negativ, aber das ist etwas, worüber wir uns auch immer etwas challengen und diskutieren. Manchmal hat es etwas «Gspürsch-mi» mässiges. Das ist enorm schwierig, auch dort, je nachdem, in welchem Team man es einsetzt. Ich weiss nicht, ob du das mit IT-Leuten probieren möchtest. Ich weiss nicht, ob das jetzt effektiv passiert ist. Ich glaube, da merkt man, dass eine konstruktive Kommunikation sehr wichtig ist. Aber manchmal ist die Reaktion einfach so: ja ja ok, schon gut, ich-Botschaften. Wir müssen das ein wenig umframen, aber manchmal kommt es mir so vor, dass es einfach wahrgenommen wird und dass es zu wenig von den Leuten realisiert wird, was effektiv passiert. Wegen diesem, um zurückzukommen, hatte ich manchmal den Eindruck, dass es zu «weich» ist, je nachdem, wo du es einsetzen möchtest. Aber generell vom Aufbau her finde ich es schlüssig. Das Einzige, was mir nicht ganz klar war, ist: Du startest mit einem Methodenkoffer, den du einführst und dann hinten raus? Ich glaube in der Reflexion hinten hast du den Transfer, welches Tool du mitnehmen würdest. Für mich war die Frage... Also hast du dir eingeplant, den Leuten die Möglichkeit zu geben, dass sie es notieren können, irgendwo. Ich finde es cool, wenn ich das notieren könnte. Das wäre vielleicht eine Ergänzung, die ich sehen würde.* **Autorin:** Genau, also sie bekommen das. Wir haben im Workshop parallel auf etwa drei Magnetwände immer Erkenntnisse generiert, also aufgeschrieben. Und wir haben auch wieder Werkzeuge im Workshop in den Werkzeugkoffer gepackt. Und dann am Schluss noch einmal nach vorne genommen. Ich habe jetzt alles nachbearbeitet und das bekommen sie dann. Also sie bekommen die angebotenen Tools. Genau. Was würdest du noch zu den verwendeten Methoden sagen? Wie schätzt du das ein? **Fachperson:** *Ich sehe es bei der Vorbereitungsaufgabe. Ich finde es einen sehr spannenden Ansatz. Ich habe mal etwas Ähnliches in einem Seminar gemacht. Es ist für die Leute schwierig, die Emotionen zu verbalisieren oder irgendwo einzuordnen. Deswegen finde ich es aus der psychologischen Sicht cool, dass man das diesen Personen bietet. Auch hier ist die Frage, ob man im richtigen Kontext ist, weil man dort die Leute auch verlieren kann. Es war eine Gruppenarbeit, das ist das Beispiel, das ich vorher gemeint habe. Aber es kann auch unangenehm sein, es kann Mühe bereiten Wut zu zeigen. Ich finde es ein spannender Ansatz, aber es kann auch zu Widerständen führen. Aber du holst es auch ab, bei der Emotionsdetektiv*in. Insofern löst es dort wieder auf. Genau.* **Autorin:** Und das Ziel der Vorbereitungsaufgabe ist nicht zwingend, dass sie das richtig machen. Ich habe mir überlegt, ob man das im Workshop selber machen möchte, aber dafür sind sie nicht ready. Darum habe ich mit einem verifizierten Bildersset gearbeitet und das Ziel war, festzustellen, dass es schwierig ist, Emotionen wahrzunehmen. Das ist wieder das, was dabei herauskommen sollte. Und nicht zwingend, ob sie die Gesichter identifizieren können. **Fachperson:** *Aber wenn man an diesem Punkt ist, kann man sich durchaus auch überlegen, wie dieses unangenehme Gefühl zu forcieren. Man macht es jetzt im Workshop selbst. Es ist auch schwierig, das zu verbalisieren, wenn man auf das abzieht. Die Leute sind schon eingestimmen auf die ganze Thematik. Wenn ich den Vorbereitungsauftrag 5 Tage vorher mache, dann vergiss ich es wieder und nehme es nicht mit. Vielleicht könnte das auch noch etwas sein. Aber dann braucht es auch wieder ein Auditorium. Dann war*

ich noch bei der Methodik. Ich glaube, das, was du anbietest mit Emotionsregulation, das meinst du nicht? Mit Muskelentspannungen etc.? Wie meinst du das? Kannst du deine Frage konkretisieren? Meine Einschätzung zur Methodik? **Autorin:** Nein, ich meine wie allgemein. So meine ich es. **Fachperson:** Genau, das Check-In braucht es. Einen Vorbereitungsauftrag, finde ich auch immer gut. Es gibt ein Check-in, eine Einzelübung, ein Rollenspiel. Das Rollenspiel, die konstruktive Kommunikation, in 2 und 3er Gruppen. Ich habe die Erfahrung gemacht, aus meiner Schulungstätigkeit, kann es in beide Richtungen gehen. Es ist herausfordernd, das zu moderieren. Wenn du Leute hast, die mitmachen wollen, machen sie dir ein zehnmütiges Rollenspiel und können sich darauf einlassen. Wenn sie keinen Bock haben, dann machen sie es halt. Es kommt auf den Typ Mensch darauf an. Ich finde, dass Rollenspiele immer ein gewisses Risiko sind. Du musst dich exponieren, du musst wie ein schauspielerisches Talent mitbringen. Du musst dich einlassen und den Perspektivenwechsel machen. Das ist etwas, das gewisse Gefahren im weitesten Sinne bieten kann. Was wir für eine Erfahrung gemacht haben, ist, dass es besser ankommt, wenn es eine Überraschung ist. Wenn du am Anfang sagst, du würdest ein Rollenspiel machen, das das wie einen grossen Fixpunkt einnimmt, dass der ganze Workshop bis dorthin davon bestimmt wird. Es ist angenehmer, wenn sie sagen, wir gehen in ein Rollenspiel. Nicht, dass sie den Gedanken mit sich tragen. Und es ist immer gut, wenn man den Leuten diesen Raum geben kann. Wenn man zusammen etwas macht, dass sie Zeit haben für individuelle Momente, dann wieder zusammengehen, vielleicht auch austauschen. Das ist sicher schon mal gut. Wenn ich in dein Drehbuch schaue, ist das alles abgebildet. **Autorin:** Ja, dafür haben wir wirklich sehr viel Raum. Wir haben auch gerade bei der letzten Übung, die wir die Skala zur Emotionsregulation ausfüllen lassen, dort haben wir fast 40 Minuten eine Teamdiskussion aufmachen können und Erkenntnisse sammeln. Also, das, was du sagst, sind ein paar Methoden, die du dir überlegen würdest. Was würdest du mir sagen, findest du gut daran? **Fachperson:** Was ich cool finde, ist, dass du ein Thema super eingeführt hast. Vorbereitung, man holt sie ab mit all diesen Themen. Du erklärst die Wichtigkeit von Emotionsregulation. Es gibt ein theoretisches Fundament. Ich finde, das hilft den Leuten schon auch, ein bisschen zu wissen, warum wir jetzt überhaupt hier sind. Es gibt eine gewisse Orientierung. Dann schafft ihr den Transfer. Dann eben mit den praktischen Übungen. Das ist für mich schon ein Erfolgsfaktor von einem solchen Training. Von einem Workshop, den man so machen kann. Genau. Und dann eben so ein bisschen der Methodenmix im weitesten Sinn. Dann gibt es einen Methodenmix, dass man sich einbringen kann, dass man Gruppen- und Einzelarbeit hat. Und dass man etwas mit auf den Weg gibt. Manchmal ist es recht trivial, aber es muss nicht immer komplex sein. Für gewisse ist es so, dass Sport eine Emotionsregulation sein kann. Das haben wir noch nie so überlegt. Das ist etwas niederschwellig, die Message mitzugeben. **Autorin:** Ja. Okay. Gut. Sehr gut. Gibt es ähnliche Trainings oder Formate, die dir bekannt sind, die das Abholen würden? **Fachperson:** Ich habe noch nichts in diese Richtung durchgeführt. Was wir jeweils machen, ist eher auf andere Konstrukte ausgelegt. Also entweder auf die Persönlichkeit. Oder gibt es da Unterschiede in der Kommunikation? Das ist sehr einfach verständlich. Es ist typologisierend, was schwierig ist, aber es hilft den Leuten, zu sehen, ich bin eher so und die anderen so. Genau, es gibt sehr viel Raum zum Diskutieren. Das habe ich zwar noch nicht gemacht, aber was auch in die Richtung geht von der Kommunikation, ist die psychologische Sicherheit. Man versucht, die Themen nach vorne zu nehmen. Man fragt sich, was das Konstrukt überhaupt ist, was haben wir für Outcomes, und wie man es fördern kann. Es geht viel mehr darum, dass man ein Teamvertrag macht. Oder ein Canvas aufbaut. Das ist ein anderer Approach. Und die Emotionsregulation selbst. Vielleicht noch Resilienz. Das ist noch etwas, was man mal liest. Aber es ist auch Teamresilienz. Aber so wie bei dir, das habe ich bis jetzt noch nicht gesehen. **Autorin:** Habt ihr bei Firma⁹ X konfliktähnliche Workshops oder Tools? **Fachperson:** Doch wir haben auch Konfliktthemen. Der Grund ist häufig die Abstimmung der Leute, weil sie anders ticken und kein Verständnis füreinander haben. Dann geht es häufig darum, dass man beispielsweise vom Arbeitstyp her sehr gewissenhaft ist. Das Gegenüber ist viel pragmatischer. Dann kommt die Diskussion auf und wenn sie bereit sind, sagen sie, dass es stimmt, dass sie manchmal zu viel schauen und es ums Auflösen dieser Dinge geht. Das ist sicher etwas, das man auch machen kann. Dann haben wir im gleichen Atemzug ein Teamvertrag, wo es darum geht, wenn man merkt die Rahmenbedingungen nicht ganz klar sind. Wir sagen wirklich ganz niederschwellig, was ist das, was das was ist ihr in der Zusammenarbeit wollt? Ich möchte, dass wir respektvoll sind zueinander. Man kann natürlich sehr gut darüber reden und sagen, was fehlt dir noch, was man machen kann? Gibt es Massnahmen, die man mitnehmen kann? Oder umgekehrt, was sind Dinge, die man nicht will? Dann kristallisiert es sich sehr schnell aus, dass die Leute das Gleiche wollen, egal von woher sie kommen. Und das, was du sagst, wenn du dann einen richtig verhärteten Kritikkonflikt hast, dann ist das schon ein Business Partner Thema. Oder einfach auch, dann kommen wir weniger zum Einsatz. Ja, aber manchmal läuft es über die Linie, dass die einfach härter durchgreifen müssen, mit der Begleitung von einem HR Business-Partner. Genau. **Autorin:** Jetzt ist das Training für etwa 6-10 Personen ausgelegt und ist etwa bei 3 Stunden veranschlagt. Vom Zeitaufwand her rein Workshop der Vorbereitungsauftrag. Dieser schlägt aus meiner Sicht nicht so gross zu Buche. Wie würdest du das einschätzen, Richtung Teamgrösse unter Zeitaufwand? **Fachperson:** Ja, ich glaube, von der Teamgrösse her 6 bis 10 ist machbar. Manchmal gibt es noch grössere Teams. Wenn du denkst, dass die Abteilung X¹⁰ zu zwölf ist, dann wäre das vielleicht auch machbar. Ich glaube, die Flexibilisierung muss man auch ein bisschen haben. Aber es ist eine gute Teamgrösse, 6-10. Das passt einigermassen. Von der Zeit her... Es ist unterschiedlich. Es ist die Bereitschaft von der Linie. Ich finde drei Stunden hast du schnell gut gefüllt. Es ist super am Morgen, du machst 9-12 und dann gehen wir zusammen Mittagessen. Das ist auch eine gute Verkaufsstrategie,

⁹ anonymisiert

¹⁰ anonymisiert

aus unserer HR-Sicht. Wir legen es häufig so hin. Also es ist mega in einem realistischen Rahmen, finde ich persönlich. Wir haben häufig solche Dinge in dieser Richtung. Man sagt oft, 1,5-2 Stunden, und dann kommt es auf diese Stunde mehr oder weniger auch nicht drauf an. Das ist eine sehr schnelle Zeit, wenn es interaktiv ist und man selbst arbeiten können, geht die Zeit entsprechend schnell durch. Genau, und sie haben auch eine Pause. Aber ich finde es schwierig, das Drehbuch klar zu schreiben. Je nachdem hast du eine Gruppe, die an einem Punkt 15 Minuten länger diskutiert. Weil etwas gerade hochkommt. Dafür müsste man auch noch Raum haben. Wenn drei Stunden schon knapp bemessen sind, dann muss man etwas schauen. **Autorin:** Würdest du am Training Änderungen bezüglich Setting, Zeitaufwand oder Methoden vornehmen? Was würdest du verändern? Du hast ein paar Sachen schon gesagt, das musst du sonst nicht noch einmal sagen. Aber gibt es noch etwas, das du daran ändern würdest? **Fachperson:** Also in so einem Rahmen würde ich nicht zu online wechseln. Das würde ich gar nicht als Option geben. Denn die ganze Emotion, was es dir zeigt, oder wie ich es verstehe, braucht es auch das ganze Non- und Paraverbale. Das bekommst du halt nicht mit über den Screen. Das würde ich sicher nicht machen. Was immer das Thema ist, das weiss ich selber noch nicht genau, habe ich selber noch keine ganz klare Meinung, ist so mit Mentimeter. Auf eine Art ist es mega cool. Aber je nach Setting kann es auch einen anderen Effekt haben. Wenn du beispielsweise etwas haptisches machst. Wenn du dich irgendwo einzeichnest auf einer Skala. Wir sagen jetzt in Sitzung X¹¹. Die Erhebung, die wir am Schluss machen, zu unserem Workload und Zusammenarbeit, ist ja anonym. Es ist anders, wenn ich etwas dort ankreuze und dann sage, ok, ich bin dort, und dann würden die Leute sagen, aber wieso? Es gibt dann wieder diese Diskussionsgrundlage. Ich weiss nicht, was deine Erfahrung war mit den beiden Gruppen, die es durchgeführt hast. Aber es gibt eine Skala, wo du eine Antwort hast, und du weisst nicht, wer sie geschrieben hat. Es gibt natürlich Anonymität. Aber wenn sich die Leute wiederum positionieren müssen, ist es wieder ein Einstieg für eine Diskussion. Genau, aber das ist auch der Stil des Moderators oder der Moderatorin. Ja, ja. **Autorin:** Ich hatte mir das lange überlegt, wie ich das machen will. Ich wollte dann Anonymität, weil es danach sowieso besprochen wird. Und man beobachtet ja immer wieder, dass in solchen Gruppen gibt es die, die nie etwas sagen. Oder die, die sich nicht trauen oder sich dann etwas rausnehmen. So wollte ich in kleinen Gruppen dafür sorgen, dass jeder einen Input bringt. Ich sehe dann, wie viele Leute teilgenommen haben. Das war die Überlegung. Wenn sich jeder positioniert und jeder zu jedem Skala-Item begründen muss, warum man den nimmt, ist es dann wieder ein grosser Zeitfaktor. Aber du hast schon recht. Ich habe mir auch überlegt, einen verkehrten Flipchart zu nehmen. Und dann die Leute mit farbigen Punkten dorthin zu schicken. Das musste ich auch schon mal in einem Workshop selber machen. Ich fand das dann noch cool. Aber ich habe mich dann für das Menti entschieden, weil es natürlich auch praktisch ist, zum Auswerten. **Fachperson:** Das macht durchaus Sinn. Aber ich glaube, das könnte eine Variante sein, die man auch anpasst auf das Team. Ich sehe den Punkt, wenn man eine Person ist, die sich weniger einbringt. Aber im umgekehrten Fall, wenn du sagst, jede Person muss etwas aufschreiben. Du bekommst ein Post-it, das ist die Frage, schreib etwas auf und du musst es nachher nach vorne bringen. Man schreibt auf und ist dann vorne. Dann liest man es vielleicht ab. Aber es gibt ja, wie auch dir als Moderatorin die Chance zu sagen, dass man es noch etwas konkretisieren kann, damit man diese Leute mehr pushen kann. Das finde ich etwas Wertvolles in dieser Rolle. Vielleicht noch für einen sehr interaktiven Workshop, dafür sind es viele Folien. Da ist die Frage, wie man es aufbaut, wie die Durchführung effektiv ist, dafür müsste ich es sehen. Du warst schon mal bei uns im Kreativraum? Wo alles nur stehend ist, wo man sehr viele Pinnwände hat, wo man nicht sitzt. Da ist es cooler, wenn du weniger Slides hast, oder nur die, die nötig sind. Und den Rest kannst du vielleicht auch erarbeiten oder irgendwo erzählen. Und dann halt so arbeitest. Das könnte etwas sein. Und dann halt im Nachgang, die Slides gibst und sagst, hey, okay, wir haben jetzt noch eine konsolidierte Version für euch, wo ihr es nochmal durchlesen könntet. Also es ist weniger Vortrag, sondern mehr interaktiv. Das wäre es. **Autorin:** Okay. Gut. Wie würdest du aus deiner Sicht, wie du in deiner Rolle arbeitest und Teams kennengelernt bist, die Bedeutung einschätzen von den Fähigkeiten zur Emotionswahrnehmung und Regulation am Arbeitsplatz? **Fachperson:** Das ist eine schwierige Frage. Es ist auch hier sehr divers. Wir haben Leute in gewissen Ressorts, die sehr offen sind, die weiter als die Personalentwicklung von den Arbeitstechniken her sind, aber die haben das Denken, wo Emotionen sehr offen verbalisiert werden, wo damit umgegangen wird. Es gibt andere Orte, wo Emotionen keinen Platz haben. Wo es dann halt einfach ist, ja. Du bist jetzt hier am Arbeiten und schaust mal, du hast ja einen guten Lohn. Also ich weiss nicht, was dein Problem ist. Es ist so eine Rückmeldung, die du auch bekommst. Ich kann das nicht final beantworten. Das, was ich eingangs schon etwas angetönt habe, kommt ganz auf den Kontext darauf an. Es läuft sehr viel über die Führungsperson. Ob sie jetzt hinten dran steht und dass sie es ein wichtiges Thema findet, das man die Leute in diesem Bereich abholen kann. Aber grundsätzlich ist es ein schwieriges Thema. Emotionen am Arbeitsplatz finde ich sehr schwierig. Dich auch zu öffnen gegenüber deinen Kolleginnen und Kollegen. Ich weiss nicht, wie es jetzt herausgekommen ist, aber man redet oft über Dinge, die automatisch aufkommen, dass es nicht nur Frieden, Freude und Eierkuchen ist, sondern es auch Dinge gibt, die einen belasten. Da sind wir bei psychologischer Sicherheit, dass man dem Team genug vertrauen kann, das zu teilen. Es ist eine Frage, ob das alle können und wollen. Es ist sehr spannend, natürlich auch mit dem Thema, dass es auf die Teamleistung und die Teamzufriedenheit einzahlt. Man sieht, dass es ja auch offene Diskurse braucht, auch das Verhandeln, dass du aus deiner Rolle beschreibst. Die Grundlage ist auf dem Beziehungskonflikt basierend. Das Ganze herauszuschälen ist schon eine Herausforderung. Aber auch essentiell für die Zukunft und die Zusammenarbeit. Es geht immer mehr darum, habe ich den Eindruck. **Autorin:** Okay. Das Training verfolgt einen präventiven Ansatz, aber es basiert auf Freiwilligkeit. Also muss ein ganzes Team Ja dazu

¹¹ anonymisiert

sagen, 3 Stunden über so ein Thema zu sprechen. Als wie sinnvoll würdest du Freiwilligkeit einschätzen? In so einem Trainingskontext einschätzen? **Fachperson:** *Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Freiwilligkeit nicht funktioniert. Die Freiwilligkeit funktioniert nicht so gut. Also, wenn man das in einer Firma will, diese Kultur zu entwickeln, und sagen, man möchte das haben, dann braucht es manchmal die Initiative von der Führungsperson, die sagt, ich finde das ein wichtiges Thema, darum machen wir das jetzt. Wenn du ein Team von zehn Personen hast, und da macht schon jemand nicht mit, weil er sagt, ich will es nicht, dann sind wir schon an einem Punkt, an dem es Konflikte gibt. Manchmal muss man die Leute zum Glück zwingen. Das ist ein Trade-off. Meiner Meinung nach hast du alle oder niemanden. Du kannst nicht einen Workshop mit einem halben Team machen. Sonst untergräbt sich die Führungsperson selbst. Du schlägst automatisch einen Keil zwischen die Gruppen. Das sollte nicht das Ziel sein. Darum ja, manchmal finde ich, es ist auch die Aufgabe der Führungsperson, zu sagen, ich möchte mein Team entwickeln, ich möchte die Zusammenarbeit von uns stärken, und darum machen wir das. Dann gibt es vielleicht schon ein bisschen Gebrummel, aber schlussendlich ist die Rückmeldung auch gut. Es ist cool, dass wir etwas machen. Es hat mir zwar nicht so viel gebracht, aber es war interessant. Oder wow, so habe ich es noch nie beleuchtet. So ein bisschen kollaborativ oder so basis demokratisch alle mit zu nehmen. Also jetzt bei uns funktioniert das nicht. Die Leute sind mega dabei. Aber ich würde nicht alle abholen und sagen, dass wir es machen. Das ist für mich eine Führungsaufgabe.* **Autorin:** Ja, ok. Spannend, weil wir eigentlich das Problem hatten, dass ein paar Menschen nicht mitmachen wollten. Bei der realen Durchführung. Dort haben sie eine personelle Führung, die sehr weit weg ist. Die ist ausserhalb der Arbeitsorganisation. Deshalb hat die Fachverantwortung entschieden, dass wir es nicht mit allen machen. So haben wir natürlich Bubble erwischt, die, die offen sind und eine gewisse Bereitschaft haben. Das stimmt absolut. **Fachperson:** *Das ist die Herausforderung, wenn man in die Personalentwicklung will. Man hat die super funktionierenden Team die noch etwas Just for Fun machen. Bei gewissen muss man auch einmal oder zweimal so ein Thema bringen. Es geht schlussendlich - so ein Workshop, genauso wie du es jetzt bringst, ist eine Eintagsfliege. Das geht dann so weiter im Tagesgeschäft. Für mich muss es wie in einem Mindset einer Führungsperson. Sie sagt, dass es mir wichtig ist und darum muss ich alle mit dabei haben. Dann mache ich es nicht einmal, sondern wieder auf oder bringe etwas, das zu dem Bezug gehört, was wir gemacht haben. Nur so kannst du die Transformation vom Mindset bringen und nicht mit einem Workshop. Du kannst nicht eine Intervention machen und that's it. Das hat keine Nachhaltigkeit. Wenn du von Anfang an sagst, dass du in dem Moment signalisierst, dass nicht alle mitmachen müssen. Es ist ja wieder ein Kompromiss. Du veränderst dich dann nur partiell. Ihr bleibt mal etwas aussen vor. Aber es ist auch nicht so schlimm, wenn ihr nicht mitmacht. Ich finde das bei so einem Thema schon wichtig. Dass man den Horizont öffnet und jemand sagt, dass man mitmacht. Auch wenn es schwieriger ist für die Moderation.* **Autorin:** Was denkst du jetzt, als wie breit einsetzbar schätzt du das Training ein? Du hast vorhin gesagt, dass es nach Zielgruppen komplex sein könnte. Was würdest du dazu sagen? **Fachperson:** *Ja, also... Wir müssten auch punktuell vielleicht ein bisschen anpassen. Gewisse können etwas anfangen mit emotionaler Intelligenz, andere nicht. Manchen musst du halt einfach sagen, hey wir möchten lernen viel besser unsere Emotionen zu steuern, also wir müssen vielleicht ein wenig das Wording anpassen. Und es ist in gewissem Mass einfacher. Ich kann mir vorstellen, in gewissen Ressorts wäre es ein lustiger Workshop. Wir können sagen, wir versuchen jetzt mal diese Vorbereitungsauftragung in Abteilung X, den Vorbereitungsauftragung würde ich fix vor Ort machen. Das sind meist lustige Leute, die sich aufwärmen. Aber man muss es locker durchführen. Dann geht es schon. Und dann geht es auch, wenn du es justierst. Für mich ist die Frage, ob die Leute das wollen oder die Führungsperson, gibt es einen Need haben, Wenn du in einer Kultur bist, wo Emotionen nicht massgeblich sind, wo es darum geht, zu performen, dann ist das schwierig. Dann würde ich es nicht unbedingt versuchen, so etwas überhaupt auszudrücken. Es muss halt immer jemand sein, der es mitträgt. Das ist doch ein bisschen... Sonst bist du die Beraterin oder die aus dem HR, die kommt und dann wieder geht. Und es war schön und es gibt einen leichten Applaus. That's it. Also was ich mir vorstellen könnte, Wenn du das bei uns machen würdest und wir eine Anfrage haben, dann müsstest du klar in die Auftragsklärung gehen, das hast du sicher gemacht. Und sagen, wie schätzt du das ein, macht das Sinn, interessiert es deine Leute? Dann müsste man es auch flexibel anpassen können. Wir haben vorhin über das Rollenspiel gesprochen. In den Finanzen ist das Rollenspiel nicht so gut. Unter Umständen kommt es gut an, unter Umständen nicht. Es ist ein darauf einlassen, da muss man auch Typen dafür haben. Schlussendlich ist es immer das, was die Moderatoren daraus machen, wie sie Geschichten erzählen. Unter Umständen schätze ich das falsch ein und kann es überall problemlos einsetzen. Weil es eine super Story ist, die man erzählen kann und die Leute feiern es ab. Oder es ist ein bisschen komplex und man muss es auch wieder anpassen. Dort ist die Bandbreite sehr weit und das sind die ersten Erfahrungen, auf die man sich stützen darf.* **Autorin:** Wie würdest du die Akzeptanz einschätzen? Du hast es schon erwähnt, aber noch bezüglich der Führungspersonen? Das ist natürlich sehr individuell. Das kannst du ja nicht alle in einen Topf schmeissen. Aber allgemein in deiner Erfahrung, wie würdest du sagen, wie würden Sie reagieren auf das Thema, auf den Inhalt und auf den versprochenen Nutzen? **Fachperson:** *Du sagst es - individuell. Ich würde einige kennen, die sicher Freude an dem hätten. Denen das so dienen können. Die sagen, das ist wichtig. Der Aufhänger ist die Kommunikation. Es geht um das Wertschätzende. Mit den Workloads kann das auch immer helfen. Dort sehen wir auch Anschlussmöglichkeiten. Man findet Leute dafür. Du hast ja auch gesucht, Leute, die mitmachen, die Herausforderung ist, dass sie echt cool finden würden. Ich schätze es mal so ein, aber dass sie keine Zeithaben. Es wird sich immer ein bisschen in den eigenen Schwanz gebissen in diesem Moment. Du bist immer auf der Suche danach, aber du hast keine Zeit, dein Problem zu lösen, weil du so viel zu tun hast. Das ist der Teufelskreis.* **Autorin:** Jetzt noch Fokus Teamentwicklung. Das Training selbst als Teamentwicklungsmaßnahme. Wie würdest du es dort einschätzen? Wann würdest du es einsetzen, wenn eher nicht? Würdest du es bei einem aktiven Beziehungskonflikt einsetzen? Was wäre deine Einschätzung dazu? **Fachperson:** *Das ist eine schwierige*

Frage. Ich glaube, bei einem aktiven, ich weiss nicht, die Konflikte sind oft 1 zu 1 oder 1 zu 2. Und wenn du das ganze Team durchdrückst, dann ist der Nutzen vielleicht nicht da. Ich würde es nicht aus Intervention nutzen bei einem sehr aktiven Konflikt. Ich würde es eher sehen, in einem Team wo die Zusammenarbeit oder so ein kleines Grummeln umgeht und man sich etwas nervt und alles. Dort sehe ich es wiederum sehr gut, den Grundstein zu legen. Okay, jetzt fangen wir mal an. Das ist halt wie eine Story. Wir merken, es ist etwas im Raum. Das können alle. Das Problem ist, wenn ein Konflikt von zwei Personen – wissen alle, ah dass sind sie.. Das ist das Problem. Dort sehe ich es viel mehr dass man es so aufbaut. Ich könnte mir noch vorstellen, dass man es fragmentiert. Man macht es wie ein halbiertes Training. Man sagt, wir machen etwas. Der erste Teil. Dann gibt es eine Woche, oder zwei, dann irgendwie einen Transfer. Man probiert es, mit dem, was man gemacht hat, dann kommt man wieder zusammen, man schaut sich das in einer Retrospektive an. Dann gibt es noch einen Teil, danach der Abschluss oder Transfer, wie ihr es gemacht habt. So würde ich es noch sehen, dass es nicht nur ein Eintagsfliege ist, sondern die Leute zwei Mal dort sind. Dass es wie die Transferaufgabe zwischen den beiden Blöcken geben würde. Das könnte noch aus der Sicht der Personalentwicklung sehen, dass du viel mehr drin bist. Du kannst sagen, wir sind in 3 Std., wir machen es morgen von 9-11 Uhr. Oder früher. Es geht weniger lang an diesem Tag und die Leute haben wieder mehr Zeit zum Arbeiten, aber du gibst ihnen trotzdem wieder etwas auf den Weg. Genau, das wäre eine gute Option. Weil man merkt, dass die Leute sehr glücklich sind, dass du dort bist. Oder du hast es gesagt und sie sind gleich wieder im Tagesgeschäft. Und dann sagen sie, dass sie es machen wollen. Aber jetzt ist es schon wieder drei Monate vorbei. Schon lange vergessen. Ja, das ist das. Das ist etwas, das man brechen kann. Man versucht es aufzuschlüsseln. **Autorin:** Okay. In welchen Phasen, wir sprechen von diesen Forming-Norming-Storming-Performing, würdest du es dort irgendwo verorten oder sagst du, wie es an jedem Punkt in diesem Sinn nutzen oder Gefahren mit sich bringen kann? **Fachperson:** Also Forming. Ich würde jetzt intuitiv sagen, wenn dann im Storming, aber auch nicht unbedingt, die Phase hat Potenzial, dass sich auch die Leute kennenlernen können, dass es diese Reibungen gibt, aber die beruhigen sich auch nach diesem Modell wieder. Genau. Wir sind in der ganzen Performing-Phase. Eigentlich würde es eher ins Performing gehen, zu sagen, wir sind schon gut, aber wir müssen unser Tempo aufrechterhalten, wir müssen die Zusammenarbeit aufrecht halten. Dafür brauchen wir auch genau das, dass wir ein High-Performing-Team bleiben. Das würde ich jetzt noch sehen. Die ersten zwei auch eher nicht. Du bist auch unter Umständen kennst dich noch nicht so gut. Du hast die Vertrauensbasis noch nicht. Für so ein Training musst du schon ein bisschen Vertrauen haben. Dass du Themen bringen kannst – so die emotionalen Themen. **Autorin:** Du hast vorhin angesprochen, die Frage wäre, in welchen Bereichen könnte das Training aus deiner Sicht noch positive Effekte erzielen? Du hast zum Beispiel gesagt, auf die Zusammenarbeit, siehst du noch positive Effekte, die es aus deiner Sicht haben könnte? Sei es auf der individuellen oder auf der Team-Ebene? **Fachperson:** Also, sicher, Team-Ebene, das habe ich schon gesagt. Was ich sehe, ist unter Umständen auch beim Individuum das Präventive, dass du vorhin genannt hast. Ich glaube, viele Leute wissen manchmal nicht, wie sie die Energie bekommen. Man merkt, dass sie noch Eltern sind und dieses oder jenes machen, dass der Raum fehlt, Stress abzulassen. Manchmal fehlt der Raum, wieder Stress abzulassen. Das hat natürlich einen direkten Einfluss auf die Emotionen. Insofern sehe ich dort natürlich auch etwas. Das zahlt wieder ein aufs Team, damit die Leute weniger gestresst sind. Und wird sicher auch auf die Performance als solche einwirken. Also das könnte ich sonst sehen. Ansonsten ist es halt wie für die Leute... Es ist halt wie auch Wertschätzung. Wir nehmen uns Zeit aus dem Alltag, damit wir mit euch mitarbeiten können. Gewisse sind sehr dankbar, aber das ist auch dort individuell. Das Thema ist, wo ihr es aufhängt. Du kannst ja nicht irgendwo den Return of Investment sagen. Du kannst nicht sagen, meine Mitarbeitenden sind 2% effektiver. Du gibst den Werkzeugkoffer mit. Du kannst nachher schauen, wenn du im Stress bist, mache ich eine Atemübung. Vielleicht vertraue ich mich einer Kollegin oder einem Kollegen mehr an. Wenn ich sage, dass wir über die Emotionen gesprochen haben, kann ich das verbalisieren. Es sind die soften Dinge, die dort sind. **Autorin:** Jetzt noch zum Fokus wo man jetzt das Training anbinden können anbinden könnte. Wo würdest du das bei euch, also bei Firma X¹², anbinden? Habt ihr eine Toolbox? **Fachperson:** Also wir haben... Die Idee ist, dass es fremdmoderiert wird. Genau. Ja, wir haben bei uns ein Angebot in der Teamentwicklung. Dann wäre es automatisch dort, wo wir es machen können. Vielleicht unser internes Angebot. Aber da müsste man es wie anders bringen. Es muss immer angehängt sein, an Strategien beispielsweise. Dann kann man sagen, wir möchten ein funktionierendes und effektives Team oder so Sachen. Dort hilft es natürlich immer, das einbauen zu können. Ansonsten merken wir schon, dass unsere Führungspersonen momentan wie in einer Hohlschuld sind. Also das heisst, wir haben ein Netzwerk, du kommst zu mir und sagst, dass du gerne etwas machen möchtest. Ich würde dir sagen, dass dein Need könnte in die Emotionsregulation gehen. Es ist nicht so, dass ich zur Führungsperson gehe und sage, dass du das machen sollst. Es gibt es vereinzelt. Deshalb müssen wir das ins Angebot aufnehmen. Wir müssten es über unser Netzwerk teilen, wenn jemand Lust hat. Wir müssen schauen, wie sich das entwickelt, ob das Bedürfnis ist. Und sonst eben wie gesagt an einem Gefäss anhängen. Das Problem ist, dass wir momentan kein BGM haben. Es wäre dort irgendwo anzuhängen gewesen. Das ist wirklich schade. Okay. **Autorin:** Genau, die Anschlussfähigkeit ist ja schon so ein bisschen erwähnt, wie du das von diesem Training beurteilst. Vielleicht, wenn du es verglichen würdest mit anderen Angeboten, die du hast. Würdest du sagen, dass es ein weniger anschlussfähiges Thema ist? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Leute, und auch Führungspersonen, bewusst zurückschrecken vom Emotionsregulationsthema. Ich habe mir dann überlegt, ob ich es anders verkaufen muss, ob ich dem einen anderen Namen geben muss. Wie würdest du das einschätzen? Was wäre deine Haltung? **Fachperson:** Ich sehe deinen Punkt, dass man es manchmal nicht so gerne zulässt. Aber

¹² anonymisiert

das, was ich vorhin eingangs gemeint habe, es ist manchmal einfacher. Plumper formulieren ist besser. Es ist halt einfach so ein bisschen Emotionsregulation ist halt schon ein schweres Thema. Aber es ist auch ganz einfach für die Leute schwierig, sich etwas zu vorstellen. Darum braucht es manchmal nur eine Anpassung des Wortes. Oder von Wörtern, dass man sagt, es geht zwar um die Emotionsregulation. Wir haben auch psychologische Sicherheit. Das ist ein Beispiel. Wir verkaufen es als Zusammenarbeit im Teamvertrag stärken. Aber was wir machen, ist, psychologische Sicherheit zu fördern. Aber wenn ich eine psychologische Sicherheit nenne, dann muss ich den Leuten erklären, um was es geht. Mehr, dass ich ein Framework habe, es geht darum, dass ich das machen kann. Das ist viel einfacher zu verkaufen. Vielleicht in diese Richtung kann man immer etwas machen. Es klingt zwar sehr schön, und für Leute, die das Fachwissen haben, oder die sich in diese Richtung interessieren, bist du sehr dabei. Für andere kann es auch etwas schwieriger sein. Ja, das stimmt. Es steht und fällt mit dir. In einer Firma wie X läuft viel über - wir haben jetzt etwas aufgebaut, was meinst du? Wäre noch cool? Ich weiss, Emotionen sind schwierig, aber weisst du, wenn du diesen und diesen Output hast, dann gewinnst du die Leute für viele coole Angebote. Das ist für mich etwas erlebbar und es geht ums Promoten. Dann klappt das viel besser. Wir merken es bei uns mit der neuen Umgebung. Die Leute kommen nicht mehr in Seminare, die gut gelaufen sind. Weil sie es nicht mehr finden oder nicht mehr daraus kommen. Es ist eine kleine Veränderung. Es ist genau das gleiche, aber es sieht anders aus. Die Leute finden es nicht mehr. Du musst das herbringen, dann geht es wieder. Es ist egal, ob Emotionsregulationen in Teams oder keine Ahnung, wie man es sonst nennen könnte. Hauptsache sie sind mal drin und probieren es und finden es cool. Sie erzählen es und dann geht es. Wir arbeiten immer mit Menschen zusammen. Ich sehe die Punkte, wo du manchmal sagst, man ist vorsichtig, weil man nicht über Emotionen spricht. Das ist halt noch häufiger so. Aber du musst ja nicht ins Gesicht drücken. Du musst dich an die Kommunikation anpassen. Das ist besser. Dann gehst du voll rein in die Emotionsregulation. Das geht dann schon. Du hast ja auch sehr viel über Konflikte gesprochen. Konfliktbewältigung. Sicher im Umgang mit Konflikten. Manchmal ist es schon so ein Ding, und dann erzählen sie uns ein Beispiel, und ich sage, da kann ich voll einhängen. Dann probieren wir es doch mal. **Autorin:** Gibt es noch etwas, das du sagen möchtest? Oder etwas zum Konzept, das noch nicht zur Sprache kam, das aber wichtig wäre? **Fachperson:** Ich glaube, es ist alles irgendwo gesagt worden. Intuitiv gesprochen würde es sicher mal gefallen sein, diese Worte. Aber nein, ich finde es ein mega cooler Ansatz.

Transkript vom Interview mit der Führungsperson (Fachverantwortung)

Autorin: Die erste Frage wäre, wie du das Training als Führungsperson oder als Fachverantwortungsperson erlebt hast? **Führungsperson:** Ich fand es super. Ich finde es immer cool, wenn man mit dem Team solche Sachen machen kann. Das ist natürlich auch immer eine Teamentwicklungsmaßnahme, weil man sich Zeit nimmt, nicht nur inhaltliche Themen zu diskutieren, sondern auch andere Dinge. Man lernt die Leute dann immer auf eine andere Art kennen. Von daher fand ich es super. Sicher ist, dass wir schon Stichprobenverzerrung haben, denn nicht alle sind gekommen. Aber es zeigt auch noch mal auf, wer bereit ist für solche Sachen. Ich glaube, es hilft auch im Umgang mit den Leuten, wenn man weiss, wer man so abholen kann und wer nicht. Für mich ist klar, dass die beiden die nicht gekommen sind – die muss ich nicht so abholen wollen. Aber bei denen, die da sind, ist es möglich. Das hilft mir, mehr über die Person zu erfahren und zu schauen, wer dafür bereit ist und wer nicht. **Autorin:** Okay. Wie würdest du es einschätzen, dass die Führungsperson selbst angedacht ist, dass sie am Training teilnimmt? **Führungsperson:** Ich finde es grundsätzlich wichtig, weil es sonst diese «Grüppi» gibt, die Mitarbeitenden verschwören sich gegen die Führungspersonen. Es kann eine Mischung geben, aber es setzt natürlich Vertrauen voraus. Wenn du eine sehr autoritäre Führungsperson hast, wo sich die Leute nicht öffnen können. Ich glaube, es kommt sehr darauf an, wie das die Beziehung schon ist. Es ist eine gute Beziehung zwischen den Leuten voraus, dass es in dieser Konstellation möglich ist. **Autorin:** Was könnte ein Nachteil sein, dass du teilgenommen hast oder dass ihr als Fachverantwortung teilgenommen habt? **Führungsperson:** Ja, vielleicht schon, dass Diskussionen weniger offen sind. Ich glaube, das passiert sehr oft bei den Teams, dass man sich ein bisschen gegen Führungspersonen verschwört. Dann hat man auch dort die Möglichkeit, sich über das auszutauschen. Die Frage ist dann, ob das gut ist, wenn das passiert... Ich glaube, dass die Offenheit weniger gegeben ist. Aber ich glaube, es kommt auf das Verhältnis darauf an. **Autorin:** Mhm. Okay. Wie würdest du den Einsatz von so einem Training auf das Führungsperspektiv beurteilen? Vielleicht im Sinne von Chancen und Gefahren von so einem Training? **Führungsperson:** Was ich super finde, ist, dass es von aussen kommt. Dass man wirklich von aussen den Input bekommt. Dann ist es nicht von der Führungsperson gesteuert. So à la die wollen wieder etwas machen, und wir müssen es für die Führungspersonen machen... Sondern dass es wirklich so ist: wir lernen jetzt zusammen etwas! Das ist sicher eine grosse Chance. Risiken sind halt schon, dass Leute, die das nicht gerne haben, wo das zu nahe ist, die sich vielleicht gar nicht öffnen wollen, dass man sie dort irgendetwas hineinbringt, was sie nicht wollen. Das ist eine Gefahr, die ich sehe. **Autorin:** Wie würdest du von anderen Führungspersonen, die du kennst, die Offenheit gegenüber einem solchen Training einschätzen? **Führungsperson:** Ich habe das Gefühl, dass bei Firma ¹³eine riesige Offenheit ist, da alle mit so Coachingsachen arbeiten... Aber dort sehe ich auch gefährliche Tendenzen, die in die Esoterik gehen. Darum finde ich solche Dinge super, die psychologisch und fundiert sind. Ich weiss nicht, ob du von diesem schon gehört

¹³ anonymisiert (Firma der Autorin bekannt)

hast, aber die Wünsche, das Universum zu senden und fest dran zu glauben. Das sind Sachen, die zum Teil bei uns in den Managementkreisen vorhanden sind. Und zum Teil wirklich gefährliche Sachen. Aber grundsätzlich habe ich das Gefühl, die Offenheit ist wahnsinnig da von den Leuten. Und ich finde es eben gut, dass man es dann professionell und evidenzbasiert macht. Und nicht einfach so management-ratgebermässig: «Hey, mach das mal!» Aber bei dieser Firma würde man sicher offene Türen einrennen mit so etwas. **Autorin:** Okay. Du meinst, wir müssen nicht «manifestieren»? Nein, genau das ist ja das. Das kommt einfach so. Jetzt vielleicht so, als wie gut einsetzbar allgemein in der Arbeitswelt würdest du das Training einschätzen? Vielleicht bezüglich des Zeitaufwandes, aber auch aus ökonomischer Sicht und dem Inhalt. Kannst du dir etwas dazu sagen? **Führungsperson:** Ja, also ich glaube, mit diesen 3-Stunden-Workshops ist es sicher noch nicht gemacht. Es braucht irgendwie die Pflege. Man muss es immer wieder mitnehmen, wir brauchen jetzt das Ding¹⁴ für den Check-in im Meeting. Dann haben wir wirklich gefragt, wie geht es dir? Wo stehst du gerade? Wir machen jetzt über die Matrix und es ist super, man bekommt schon ein differenziertes Bild, als nur, dass es mir gut geht oder schlecht geht. Ich habe das Gefühl, es braucht Aufwand, es braucht die regelmässige Diskussion. Aber man profitiert einfach wahnsinnig. Wenn man eine gute Beziehung zwischen den Leuten hat, macht es einfach alles einfacher. Darauf habe ich das Gefühl, dass die Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Man muss sich bewusst sein, dass es Zeit braucht. Man muss investieren. Bei dem Rollenspiel, bei dem die Leute nachher fragen, wie es so war. Die Sachen werden spannend, sobald es intuitiv läuft. Dann sehe ich die Person, ich muss im Büchlein schauen, was sie meint und wie ich mit ihr kommunizieren soll. Das braucht es aber, wenn man das etablieren kann, hat man einen wahnsinnigen Mehrwert. **Autorin:** Ja. Okay. Wo siehst du aus deiner Sicht der Nutzen des Trainings? **Führungsperson:** Grundsätzlich habe ich das Gefühl, es ist ein wahnsinnig wichtiges Thema, mit Emotionen zu gehen. Ich würde mir eigentlich wünschen, dass man schon in der Grundschule anfängt. Ich habe das Gefühl, dass die Leute vorbereitet werden müssen auf Krisen, es können kleiner sein, es können erste Trennungen sein oder irgendetwas. Und wenn man nicht darauf vorbereitet ist und die Emotionen dann mal da sind und man gar nicht so weiss, dass das ja völlig normal ist und dass das «geteilt» ist. Ich habe das wirklich während des Studiums für mich gelernt, wie viele Dinge das normal sind - die man für sich behält, weil man keinen offenen Diskurs hat. Grundsätzlich habe ich das Gefühl, dass die Leute in den Emotionen geschult werden sollten. Weil wenn man nicht mit Emotionen umgehen kann, rutscht man schnell in eine Richtung ehm wo du den Umgang mit Emotionen mit Sucht regelst beispielsweise ... Wir haben hier keine kleine, exklusive Gruppe, die sich mit Emotionen beschäftigt. Es ist etwas, das alle Menschen betrifft. Es ist schon verrückt, wie wenig das Wissen da ist. Bei unserem Team ist es sicher schon etwas vorhanden mit den Psycholog:innen. Dort ist es so ein bisschen da, aber Teilnehmer X¹⁵ hat man auch schon gemerkt, er ist viel weiter weg. Er hatte gewisse Angst, ob er das mitmachen kann, was jetzt mit ihm passiert. Obwohl es das absolut natürlichste ist. Dort hat man wirklich einen gesellschaftlichen Nutzen, weil die Leute einen freieren Umgang mit Emotionen haben. Die für sich besser einordnen können und für sich erkennen. Dafür muss man geschult werden. Das ist nicht etwas, was einfach so kommt. Deshalb überall schulen und überall diese Trainings einsetzen. Einerseits für die Zusammenarbeit, aber auch für das individuelle, also für die Selbstreflexion. Auch bei sich etwas erkennen - woher könnte die Emotion kommen, bewerte ich etwas über will oder nicht, oder passt es. Das finde ich wahnsinnig wichtig. Ich habe das Gefühl es kommt immer mehr, dass es trotzdem so kommt und das Therapie anerkennt. Aber auch dort die Unterscheidung, wo ich manchmal das Gefühl habe, dass das die Leute fast zu wenig machen können, weil sie vielleicht in einer persönlichen Krise sind. Was völlig normal ist, dass du traurig bist, irgendwie. Aber man hat das Gefühl, man muss jetzt zu einem Therapeut gehen, der in dem Moment schon helfen kann, aber dass man dort für sich auch sagt, hey nein, das ist die Emotion, die kommt von dort und dort und die vergeht wahrscheinlich wieder. Und erst wenn ich sie drei Monate habe, muss ich vielleicht überlegen, okay, das ist vielleicht pathologisch, aber vorher ist es völlig normal. Genau, das ist so, was ich sehe, einen grossen Nutzen, ich sehe die Gesellschaft. Dass das Wissen da ist. **Autorin:** Wie würdest du den Aufwand im Vergleich mit dem Nutzen beurteilen, wenn man vom Initialaufwand von einem Vorbereitungsauftrag und 3 Stunden Training geht und natürlich, die Evaluation ist dann natürlich nicht mehr Teil davon, aber wenn man das mal nimmt und dann aber auch davon ausgeht, dass man nach dem Training natürlich noch Inhalte davon bespricht oder behandelt, wie würdest du das einschätzen? **Führungsperson:** Ich glaube, sowieso ist immer die Gefahr, dass man eben einen Workshop macht und dann versendet es. Dann hat man die drei Stunden verloren. Man hat es zwar gut zusammen und kann miteinander sprechen, aber ich habe das Gefühl, man braucht noch mehr Aufwand, damit es bei den Leuten ankommt. Aber dann rendiert es auch. Aber ich habe das Gefühl, wenn man es wirklich darum tut, ist der Aufwand und der Ertrag eine gute Rechnung. Aber man darf es nicht als einmaliges Ding anschauen. Es gibt so viele Workshops, wo man sich trifft, und etwas bespricht. Dann ist es gut gewesen. Dann wirkt es vielleicht noch ein, zwei Wochen nach, aber dann ist es wieder weg. Dann kann man sich fragen, wie viel das bringt. Wenn man es wirklich aufrechterhalten kann, dann ist das eine sinnvolle Investition. Okay. **Autorin:** Bezüglich Fokus-Transfer. Du hast uns vorher schon angesprochen. Was konnte dein Team oder der Ausschnitt deines Teams von diesem Training mitnehmen? **Führungsperson:** Ich glaube, dass wir die Matrix ganz konkret eingeführt haben. Aber wichtig, dass wir das Foto-Protokoll bekommen, dass wir die Sachen nachher mitnehmen. Das ist ein gutes Beispiel. Es ist nicht mehr alles effektiv im Kopf. Dort sehe ich die Verantwortung bei den Führungskräften. Die sagen, die Themen haben wir gehabt, welche wollen wir implementieren, dass man vielleicht nochmals das Team abholt, dort nachfragt, was

¹⁴ MoodMeter aus Workshop

¹⁵ anonymisiert (Name der Autorin bekannt)

man transferieren kann. Denn sonst ist es eine einmalige Sache. Man hat ein paar Sachen festgelegt, die sollen transferiert werden. Aber wenn man die nicht mehr beschäftigt, ist es wieder weg. **Autorin:** Wie hast du das mit der anderen Seite des Teams vorgesehen? Hast du das Gefühl, dass ihr das dann aufnimmt und das nochmals im grossen Rahmen anschaut? Oder wie habt ihr das vorgesehen? **Führungsperson:** Also, ich habe am nächsten Team-Meeting, das wir dann hatten, das Check-in mit der Matrix gemacht. Und dann habe ich den anderen gesagt, dass wir den Workshop hatten. Das ist das ein Instrument, das wir daraus bekommen haben. Und dann, dass die Ergebnisse noch aufgearbeitet werden und zeigen das sicher nochmals im Team. Dort werden wir die Sachen zeigen und dann kommt vielleicht noch etwas auf. Aber dort geht es wieder um Freiwilligkeit. Wir teilen und schauen, ob ein Interesse besteht oder nicht. Und auch im Gespräch, im Café oder so, wenn man vielleicht etwas erzählt. Genau, irgendwie so. Und wenn man dann konkrete Instrumente mitnimmt, dann sind sie natürlich auch betroffen. Zum Beispiel jetzt beim Check-in, wo sie jetzt einfach mitmachen müssen oder mitmachen können. Also ich kann auch dort freiwillig sagen, oder ich kann sagen, es geht nicht gut oder schlecht, aber wenn ihr wollt, könnt ihr die Matrix als Inspiration nehmen. Darum sind sie dort vielleicht auch die Sachen, die unsere Prozesse irgendwo hineinkommen. **Autorin:** Hast du sonst das Gefühl, dass die vermittelte Techniken oder Methoden aus diesem Training in den Arbeitsalltag integriert werden können? **Führungsperson:** Ja unbedingt! Aber es braucht mehr als nur den Workshop. Ich glaube, es ist ein Aufsatzpunkt. Dann hat man ein Aha-Erlebnis. Dann müssen die Leute herausfinden, was sie mitnehmen. Die Gesprächsführungen oder das, was eine konfliktfreie Kommunikation angelehnt ist, muss man sich einfach wieder damit beschäftigen. Aber da muss jeder für sich rauspicken, wo man den Bedarf hat. Würde ich jetzt, wenn ich eine personelle Führung hätte, es so explizit mit den Leuten anschauen und schauen, was für sie interessant ist und wo sie sich weiterentwickeln möchten. Das wird aber schwierig, weil wir die Fachführung haben. Darum ist bei uns viel mehr alles auf Vorschläge passiert. Klar beeinflussen wir auch die Leute durch die Zusammenarbeit, das Modell, das wir einführen. Aber wir können nicht so explizit sagen, da hat man vielleicht noch ein Entwicklungspotenzial. Aber als personelle Führung würde ich mir wahrscheinlich so etwas überlegen. Ich würde noch einmal explizit die Leute abholen, was sie für sie rausgenommen haben, und wo möchtest du dich weiterentwickeln. Dann kann man das wieder in regelmässigen Bilas anschauen, wo man dort steht. **Autorin:** Welche vermittelten Techniken oder Methoden würdest du als besonders gut einsetzbar einschätzen? Ihr habt jetzt den Check-in integriert. Sonst haben wir den Emotionsdetektiv mit Situation, Bewertung und Reaktion gemacht. Dann haben wir noch Emotionsregulationstechniken gesammelt, eine Kurzmeditation gemacht und das Rollenspiel mit der konstruktiven Kommunikation. Und am Schluss haben wir noch die Fünffinger-Methode gemacht. Welche würdest du sagen, könnten gut einsetzbar sein? **Führungsperson:** Ich glaube, die Fünffinger-Methode ist super, um strukturiert Feedback zu geben. Es kann auch in jedem Kontext sein. Es kann am Schluss eines Workshops sein, dass man das abfragt. Aber auch, wenn man etwas zum Feedback will. Ich finde es super, dass man Leute dazu zwingt, etwas Negatives zu sagen. Sonst ist es bei den Feedbacks auch so, dass die Leute nicht dafür haben, und nur etwas Positives sagen. So müssen sie wirklich differenzieren werden. Und durch Methoden sind sie dann auch gezwungen, zu allen Punkten etwas zu sagen. Darum sehe ich sicher ein gutes Einsatzpotenzial. Aber auch bei dem Strukturierten, wo man die Situationen bewertet ist. Wenn es darum geht, die Situationen auseinander zu nehmen. Das ist das Instrument, das man den Leuten mitgeben kann, wenn sie etwas für sich reflektieren wollen. Aber auch wenn man Konflikte hat. Also vielleicht auch, um die Emotionen rauszunehmen. Es ist einfach so, wenn man das von aussen anschaut und diskutiert darüber und es vielleicht auch rationaler sieht. Es geht auch Emotionsedukation, dass ich dann nachvollziehen kann, warum ich in dieser Situation reagiert habe, oder was ist bei einer anderen Person. Dort habe ich das Gefühl, dass man so Konflikte aufschlüsseln kann. Das ist wertvoll. Das ist auch nicht etwas, das man im Kopf direkt haben muss. Man kann sagen, wir haben eine schwierige Situation. Wir nehmen das nach vorne und diskutieren darüber. Dann nimmt man die Spannung aus. Dann kann man über die Sache reden und die Emotionen ein wenig ausnehmen. Für beide sind es auch für die Selbstreflexionen, die ich wertvoll finde. Aber auch, wenn man Konflikte auflösen muss. **Autorin:** Wie könnt der Transfer zusätzlich gefördert werden, damit die Inhalte nicht verloren gehen? Was würdest du da unternehmen? **Führungsperson:** Aufgreifen in den Weeklys und Meetings. Ich habe auch noch eine Methodensammlung, also auf Confluence, qualitative und quantitative Erhebungsmethoden. Aber das könnte man natürlich auch dort aufnehmen, damit man es zur Verfügung stellen kann. Und dort vielleicht mal nachschauen kann. Ich glaube, es muss an einem klaren Ort abgelegt werden, damit die Leute wissen, wo das liegt. Aber sie versuchen, die Strukturen reinzubringen. **Autorin:** Denkst du, es braucht auch Follow-up-Massnahmen, die man im Training abmacht? Also braucht es dort mehr Verbindlichkeit aus deiner Sicht? **Führungsperson:** Ja, da bin ich vielleicht extrem - am Ende eines Workshops da möchte ich immer ganz klar haben, was ich tue, wer was macht und wann. Sonst läuft man immer die Gefahr, dass es gemütlich beisammen sein ist. Dann ist Verantwortungsdiffusion und dann läuft man raus. Das passiert es immer. Es muss nicht eine Person alleine machen, sondern jemanden, der den Lead hat, jemand, der es treibt. Vielleicht denkt jemand in zwei Wochen dran, man will darüber sprechen, aber dort finde ich es immer besser, wenn man es auf eine Person gibt, und nicht auf eine Gruppe. Sonst sind alle die Gruppe und trotzdem niemand. Es würde sicher helfen, dass man sagt, Person X schaut das Thema an. Ich glaube, es ist ein Thema, das man im Team diskutieren muss. Aber es muss jemand geben, der in zwei Wochen noch einmal daran denkt und sagt, wir sprechen nochmal drüber. **Autorin:** Wie würdest du den Transfererfolg, wenn man das so sagen kann, bis jetzt einschätzen? Hast du in dieser kurzen Zeit etwas festgestellt? **Führungsperson:** Ich glaube, man merkt es zwischenmenschlich mit den Leuten relativ gut, wenn man so einen Nachmittag verbracht hat. Ich habe das Gefühl, wenn man das noch etwas pflegt, kann man auf dem weiter «schwimmen». Aber meistens – es gibt halt diese Harmonie, wenn man über etwas gesprochen hat, dann ist man in einer guten Bubble. Das spürt man jedes Mal. Aber das flacht natürlich mit der Zeit wieder ab. Aber wenn man es immer wieder bringt,

kann man es auf diesem Niveau behalten. Ich finde es allgemein schwierig, das zu evaluieren. Das sind alles Sachen, die indirekt wirken. Also wenn es harte Kriterien von Produktivität gibt, die bei uns im Team sowieso schon schwierig sind. Wir haben keine harten Kriterien. Wir wollen, dass die Mitarbeiter zufrieden sind, dass wir Software entwickeln, mit der sie gut arbeiten können. Aber da ist die Frage, ob man das auf unseren Input zurückführen kann oder ob die Entwickler einen guten Code geschrieben haben. Deshalb habe ich das Gefühl, bei solchen Sachen ist es halt wahnsinnig schwierig, weil man es nur subjektiv empfinden kann, von den Leuten abzufragen. **Autorin:** Was würdest du sagen, gibt es sonst noch Herausforderungen beim Transfer in den Arbeitsalltag, ausser was du gesagt hast, dass es halt abflacht? Kannst du dir noch etwas vorstellen, dass es Hindernisse gibt, oder ein Beispiel dafür, dass der Transfer nicht gelingen kann? **Führungsperson:** Ich glaube, auf der persönlichen Ebene ist jeder für sich selbst verantwortlich. Das klappt, wenn man das will, aber eben sobald man von anderen abhängig ist. Und das ist halt jetzt, das ist auch schon bei uns im Team, das sind die sechs Leute, die sowieso offen sind für diese Sachen. Dort kann man das weitertreiben, aber auch, wenn man den Rest vom Team mitnehmen möchte... Weil sie natürlich jetzt ein bisschen im «Hingerlig», weil sie diese Sachen noch nicht mitbekommen haben. Sie sind noch einen Schritt zurück. Wenn man es grösser anschaut, die ganze Arbeitsorganisation, hat man auch den anderen fehlt wie etwas. Sie können auf nichts aufbauen. Das habe ich das Gefühl, dass es schwierig wird, wenn du das auf einen grösseren Kreisen als nur von den Teilnehmern ausweitest. Weil es eben beide Seiten meistens braucht. Du kannst viel machen, wenn du anders auf die Leute zugehst und du deine Emotionen gut kontrollieren kannst, und es vielleicht bei anderen erkennst. Aber es ist schon effektiver, wenn die Leute den gleichen Wissenstand haben. Weil du kannst es auch so ansprechen. Du nimmst auch ein bisschen Druck, wenn man sagen kann, dass man in diesem Workshop etwas angeschaut und ausprobiert hat. Man kann dann nicht sagen, dass der Psychologe von aussen kommt und sagt, dass wir Probleme analysieren. Man kann es locker überbringen, dass man etwas gemacht hat. Das ist natürlich immer nur mit den Teilnehmenden. Dann ist der Transfer beschränkt, auf dich und auf die, die dabei waren. Bei den anderen musst du hoffen, dass es aus sie überschwappt. Grundsätzliche Herausforderungen in der Psychologie sind entweder sehr banal, und dann sagen die Leute, dass das ja klar ist. Dann kommt man mit einem psychologischen Modell, die sehr abgespacet sind und dann ist es viel zu komplex. Dort ist ein Zwischending zu finden. Auch den Leuten aufzeigen, dass es nicht esoterisch ist. Ich glaube, ich habe es dir gesagt, dass jemand gemeint hat, er könne in der Freizeit Bäume umarmen kann. Aber es ist einfach, ich werde gerade in die Ecke geschoben. Und genau diesen Leuten habe ich das Gefühl, dass es gut tun würde, wenn sie mal da sehen würden, dass es ja etwas anderes ist als Bäume umarmen. **Autorin:** Was hättest du dir sonst noch gewünscht? Aus Führungsperspektiven? Gibt es da etwas bezüglich Inhalte, Methoden oder Tour? **Führungsperson:** Habe es eigentlich gut gefunden und bin ohne Erwartungen gekommen. Ich könnte nichts sagen, was ich denke, das hätte unbedingt noch sein müssen oder anders sein müssen. **Autorin:** Gibt es noch etwas, was du bezüglich des Trainings sagen, mitteilen oder anmerken möchtest? **Führungsperson:** Ich glaube, das ist das mit dem Rollenspiel. Ich glaube, es war etwas überfordernd. Vielleicht hätten zwei das Skript bekommen können und die anderen schauen zu und analysieren was ist hier abgelaufen und was hätte man besser machen können. Es war auch etwas schwierig, dass wir alle im gleichen Raum waren. Man hörte dann bei den anderen irgendwie mit und die anderen hören bei dir zu. Das ist vielleicht etwas schwierig und da hätte ich es cooler gefunden, wenn zwei schnell raus würden und das Schauspiel vorbereiten. Dann kommen die rein, zeigen das und dann kann man es miteinander diskutieren. Das sind auch ganz unterschiedliche Perspektiven auf die Sache. Also die einen erkennen mehr das, andere erkennen das und warum. Da habe ich das Gefühl, es gibt spannende Diskussionen.

Anhang E | Endversion des Onlineevaluationsfragebogens

Herzlichen Dank, dass du an der Evaluation des Trainings zur Emotionsregulation teilnimmst!

Warum erhebe und verarbeite ich deine Daten

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Masterarbeit - Entwicklung, Testung und Evaluation eines Trainings zur Emotionsregulation im Team

Studienverantwortung: Lynn Noelle Jampen

Kontaktinformation: lynn.jampen@students.fhnw.ch / +41 78 760 54 10

Informationen zur Studie

In vorliegender Studie wird ein auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeltes Training zur Emotionsregulation im Team getestet. Das Training wird in einem Pretest und einer realen Durchführung getestet.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet die Teilnahme am Training und das Ausfüllen eines Evaluationsfragebogens.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach

Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden. Bildaufnahmen können zur Dokumentation in der Masterthesis verwendet werden, diese werden aber nicht veröffentlicht. Feedback, Inputs oder Informationen aus Tonaufnahmen oder dem Evaluationsfragebogen können in anonymisierter, schriftlicher Form in die Masterarbeit einfließen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Wenn Sie mehr Information über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wünschen, bitte auf [folgenden Link](#) klicken.

Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäss den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

[Ich möchte nicht teilnehmen](#)

WEITER ZUR UMFRAGE

1 Einsteigstext

Liebe Teilnehmende des Trainings zur Emotionsregulation im Team

Vielen Dank für eure Teilnahme am Training! Im Rahmen der Masterthesis wird das Training jetzt noch evaluiert mithilfe eures Feedbacks. Im folgenden Erhebungsbogen werden euch verschiedene Fragen gestellt, wo es um eure Zufriedenheit, die eingeschätzte Nützlichkeit, Lernerfolg und allfälligen Veränderungen im Team aufgrund der Teilnahme am Training geht. Die Bearbeitung des Fragebogens wird ca. **10 Minuten** in Anspruch nehmen.

Herzlichen Dank für eure Zeit und euren Input!

Lynn Jampen

2 Beschrieb der Stichprobe

Bitte gib dein Geschlecht an.

Klick das zutreffende Feld an.

Bitte gib dein Alter an.

Schreib bitte nur Zahlen in das Antwortfeld.

Hast du am Training vollständig teilgenommen?

Klick das zutreffende Feld an.

Ja

Nein

3 Teil 1: Reaktionsebene (Zufriedenheit)

Wie würdest du das Training insgesamt bewerten?

Klick den passenden Wert an wenn 1 = *sehr schlecht* und 10 = *ausgezeichnet* bedeutet.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wie wahrscheinlich ist es, dass du das Training einem anderen Team empfehlen würdest?

Klick den passenden Wert an wenn 1 = *sehr unwahrscheinlich* und 10 = *sehr wahrscheinlich* bedeutet.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training.

Klick auf das am meisten zutreffende Feld.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Angabe
Ich bin zufrieden mit der Organisation und Durchführung des Trainings.	—	—	—	—	—
Der Inhalt des Trainings hat meinen Erwartungen entsprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die verwendeten Methoden haben mir gefallen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe gute Erfahrungen mit diesem Training gemacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als wie anspruchsvoll hast du das Training empfunden?

Klick den passenden Wert an wenn 1 = *überhaupt nicht anspruchsvoll* und 10 = *extrem anspruchsvoll* bedeutet.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Was hat dir am Training besonders gefallen?

Bitte schreib deine Antwort in das untenstehende Feld.

Wo siehst du Verbesserungspotential?

Bitte schreib deine Antwort in das untenstehende Feld.

Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training.

Klick auf das am meisten zutreffende Feld.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Angabe
Mir wurde klar, wieso Emotionsregulation im Team wichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als Team haben wir verstanden, worum es im Training ging.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lernte im Training neue Tools und Methoden kennen für den Umgang mit Emotionen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich sicherer im Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Training hat mein Verständnis für die Auswirkungen von fehlender Emotionsregulation am Arbeitsplatz geschärft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Teil 3: Verhaltensebene

Bitte beurteile folgende Aussagen.

Klick auf das am meisten zutreffende Feld.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Angabe
Ich kann meine Emotionen besser wahrnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erkenne Emotionen besser bei anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meine Emotionen besser regulieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann die Emotionen von anderen besser regulieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir können Emotionen als Team besser wahrnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir können Emotionen als Team besser regulieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte beurteile folgende Aussagen.

Klick auf das am meisten zutreffende Feld.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Angabe
Wir wenden die vereinbarten Transfermassnahmen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist uns gelungen Gelerntes anzuwenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Anwenden des Gelernten ist herausfordernd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Training vermittelten Fähigkeiten sind nachhaltig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Was könnte euch als Team in der Anwendung des Gelernten noch zusätzlich unterstützen?

Schreib deine Antwort in das untenstehende Feld.

7 Teil 4: Resultate

Bitte beurteile folgende Aussagen.

Klick auf das am meisten zutreffende Feld.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Angabe
Ich stelle Veränderungen im Umgang mit Emotionen bei mir fest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stelle eine Veränderungen im Umgang mit Emotionen im Team fest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben ein besseres Bewusstsein für die Emotionen voneinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umgang mit negativen Emotionen fällt uns leichter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich stelle eine Veränderung im Team fest ...

Klick auf das am meisten zutreffende Feld.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Angabe
wie wir Emotionen wahrnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wie wir Emotionen regulieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
in unserer Kommunikation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
in unserem Verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Was ich sonst noch zum Training sagen möchte:

Schreib deine Antwort in das untenstehende Feld.

8 Endseite

Herzlichen Dank für deinen geschätzten Input!

Bei Fragen erreichst du mich unter lynn.jampen@students.fhnw.ch / +41 78 760 54 10.

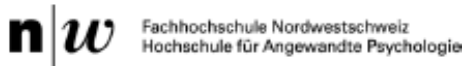
Anhang F | Onlineevaluationsfragebogen mit nummerierten Einzelitems

Item	Titel	Fragenformat	Item	Antwortmöglichkeiten	Überlegungen
	Datenschutzerklärung		Siehe Anhang G		Pflicht, informierte Zustimmung
	Startseite mit Begrüssung, Instruktionen und Zeitangabe			Siehe Anhang G	Teilnehmende begrüßen und instruieren
1	Einstiegsseite mit Pflichtfragen	Dropdownliste	Bitte gib dein Geschlecht an.	weiblich, männlich oder divers	Beschreibung der Stichprobe (BdS)
2		Textfeld für die Angabe von Zahlen	Bitte gib dein Alter an.	2 Zeichen in Textfeld	BdS
3		Einfachauswahl	Hast du am Training vollständig teilgenommen?	Ja, Nein	Selektion der Stichprobe
4	Reaktionsebene (Zufriedenheit)	Schieberegler	Wie würdest du das Training insgesamt bewerten?	Bewertung auf Regler von 1 = <i>sehr schlecht</i> bis 10 = <i>ausgezeichnet</i>	Intuitive Gesamtbewertung einholen
5		Schieberegler	Wie wahrscheinlich ist es, dass du das Training einem anderen Team empfehlen würdest?	Bewertung auf Regler von 1 = <i>sehr unwahrscheinlich</i> bis 10 = <i>sehr wahrscheinlich</i>	Abholen, ob Training grundsätzlich empfohlen wird
6.1 – 6.4		Standard Matrix	Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training. 1. Ich bin zufrieden mit der Organisation und Durchführung des Trainings. 2. Der Inhalt des Trainings hat meinen Erwartungen entsprochen. 3. Die verwendeten Methoden haben mir gefallen. 4. Ich habe gute Erfahrungen mit diesem Training gemacht.	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung bezüglich verschiedener Aspekte der Zufriedenheit
7		Schieberegler	Als wie anspruchsvoll hast du das Training empfunden?	Bewertung auf Regler von 1 = <i>überhaupt nicht anspruchsvoll</i> bis 10 = <i>extrem anspruchsvoll</i>	Anforderungsniveau erfragen
8		Offenes Textfeld	Was hat dir am Training besonders gefallen?	Textfeld (Zeichenzahl unbegrenzt)	Bewertung guter Inhalte
9		Offenes Textfeld	Wo siehst du Verbesserungspotential?	Textfeld (Zeichenzahl unbegrenzt)	Abholen des Verbesserungspotentials

10	Reaktionsebene (Nützlichkeit)	Standard Matrix	<p>Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Das Training ist wichtig für den Umgang mit Emotionen. 2. Die vermittelten Inhalte sind hilfreich für mich. 3. Ich konnte aus den Übungen und Inhalten für mich persönlich etwas mitnehmen. 4. Im Berufsalltag bringt das Gelernte einen Mehrwert. 5. Das Team hat das Training als nützlich empfunden. 	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung bezüglich verschiedener Aspekte der Nützlichkeit
11		Standard Matrix	<p>Bei dieser Übung konnte ich neue Erkenntnisse gewinnen, die im Arbeitsalltag nützlich sind.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorbereitungsaufgabe zur Emotionswahrnehmung 2. Emotionsdetektiv*in (Situation - Bewertung - Reaktion) 3. Sammlung von Techniken zur individuellen Emotionsregulation 4. Kurzmeditation 5. Rollenspiel "konstruktive Kommunikation" 6. Einschätzung Skala der Verhaltensweisen zur Emotionsregulation auf Teamebene 7. 5-Finger-Methode 	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung welche Übungen als nützlich und hilfreich empfunden werden
12	Lernebene	Standard Matrix	<p>Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mir wurde klar, wieso Emotionsregulation im Team wichtig ist. 2. Als Team haben wir verstanden, worum es im Training ging. 3. Ich lernte im Training neue Tools und Methoden kennen für den Umgang mit Emotionen. 4. Ich fühle mich sicherer im Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz. 5. Das Training hat mein Verständnis für die Auswirkungen von fehlender Emotionsregulation am Arbeitsplatz geschärft. 	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung bezüglich Verständnis und Lernerfolg
13	Verhaltensebene	Standard Matrix	<p>Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ich kann meine Emotionen besser wahrnehmen. 2. Ich erkenne Emotionen besser bei anderen. 3. Ich kann meine Emotionen besser regulieren. 	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung bezüglich Verhaltensebene (individuell und gemeinsam)

			<ol style="list-style-type: none"> 4. Ich kann die Emotionen von anderen besser regulieren. 5. Wir können Emotionen als Team besser wahrnehmen. 6. Wir können Emotionen als Team besser regulieren. 		
14		Standard Matrix	<p>Bitte beurteile folgende Aussagen zum Training.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wir wenden die vereinbarten Transfermassnahmen an. 2. Es ist uns gelungen Gelerntes anzuwenden. 3. Das Anwenden des Gelernten ist herausfordernd. 4. Die im Training vermittelten Fähigkeiten sind nachhaltig. 	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Anwendung des Gelernten, Transfer in den Berufsalltag
15		Offenes Textfeld	Was könnte euch als Team in der Anwendung des Gelernten noch zusätzlich unterstützen?	Textfeld (Zeichenzahl unbegrenzt)	
16	Resultate	Standard Matrix	<p>Bitte beurteile folgende Aussagen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ich stelle Veränderungen im Umgang mit Emotionen bei mir fest. 2. Ich stelle eine Veränderungen im Umgang mit Emotionen im Team fest. 3. Wir haben ein besseres Bewusstsein für die Emotionen voneinander. 4. Der Umgang mit negativen Emotionen fällt uns leichter. 	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung festgestellter Veränderungen
17		Standard Matrix	<p>Ich stelle eine Veränderung im <u>Team</u> fest ...</p> <p>wie wir Emotionen wahrnehmen. wie wir Emotionen regulieren. in unserer Kommunikation. in unserem Verhalten.</p>	Bewertung auf 4-stufiger Likert-Skala von <i>stimme nicht zu (1)</i> bis <i>stimme zu (4)</i> und <i>keine Angabe (99)</i>	Bewertung festgestellter Veränderungen im Team
18		Offenes Textfeld	Was ich sonst noch zum Training sagen möchte:	Textfeld (Zeichenzahl unbegrenzt)	
		Abschluss und Dank für die Zeit, Kontaktangaben			Siehe Anhang G

Anhang G | Einverständniserklärung



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Masterarbeit - Entwicklung, Testung und Evaluation eines Trainings zur Emotionsregulation im Team

Studienverantwortung: Lynn Noelle Jampen
 Kontaktinformation: lynn.jampen@students.fhnw.ch / +41 78 760 54 10

Informationen zur Studie

In vorliegender Studie wird ein auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeltes Training zur Emotionsregulation im Team getestet. Das Training wird in einem Pretest und einer realen Durchführung getestet.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet die Teilnahme am Training und das Ausfüllen eines Evaluationsfragebogens. Die Führungsperson ist zudem Teil eines Experteninterviews.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden. **Bildaufnahmen** können zur Dokumentation in der Masterthesis verwendet werden, diese werden aber nicht veröffentlicht. Feedback, Inputs oder Informationen aus **Tonaufnahmen** können in anonymisierter, schriftlicher Form in die Masterarbeit einfließen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum

Anhang H | Vorbereitungsauftrag



Anleitung zur Vorbereitungsaufgabe:

- Schau dir die untenstehenden Bilder¹ genau an. Achte auf den Gesichtsausdruck, die Mimik, die Gestik und die Körperhaltung.
- Schreibe auf, welche Emotion diese Person ausdrückt. Überleg dir dabei, welche Merkmale dich auf diese Emotion schliessen lassen und notiere diese stichwortartig.
- Die gleichen Emotionen können in dieser Übung mehrmals vorkommen.
- Bitte bring deine ausgefüllten Unterlagen in physischer oder elektronischer Form an das Training mit.



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-

¹ Tracy, J. L., Robins, R. W., & Schrier, R. A. (2009). Development of a FACS-verified set of basic and self-conscious emotion expressions. *Emotion*, 9, 554-559.



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-



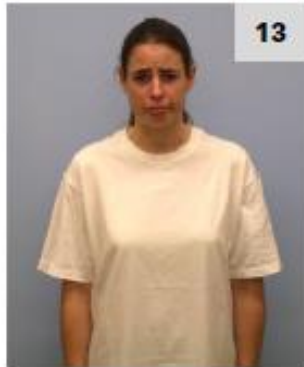
Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-



Emotion:
Merkmale:
-
-
-

Reflektiere jetzt die Übung anhand der folgenden Fragen und halte deine Erkenntnisse untenstehend fest:

1) Wie hast du die Übung erlebt? Was war einfach für dich?

2) Gab es Bilder, bei denen du Schwierigkeiten hattest, die Emotionen zu erkennen oder zu benennen? Falls ja, welche?

3) Was nimmst du für dich mit aus dieser Übung?

4) Gibt es etwas, das dir im Zusammenhang mit dieser Übung aufgefallen ist und/oder dass du gerne im Team teilen möchtest?

5) Denk einmal darüber nach, in welchen Situationen du bei der Arbeit kürzlich Ärger, Frust, Trauer oder eine angespannte Stimmung empfunden hast. Beschreib diese und bring deine Beispiele an das Training mit. Deine Beispiele sind persönlich und werden nicht im Plenum diskutiert oder geteilt.

Anhang I | PowerPoint Folien zum Training

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

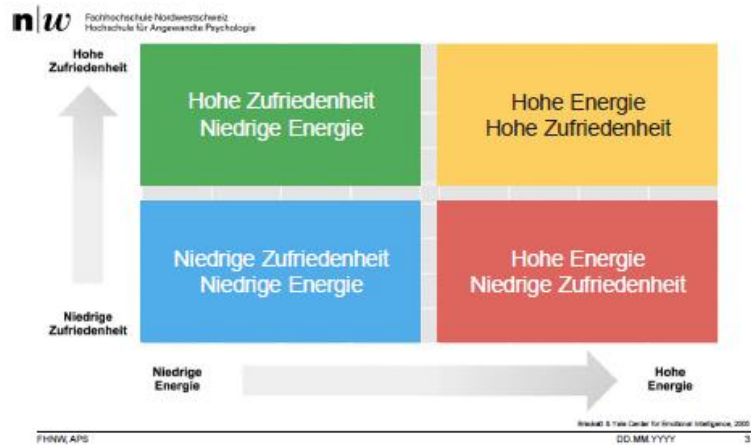
Training zur Emotionsregulation im Team

Teamname, Unternehmen

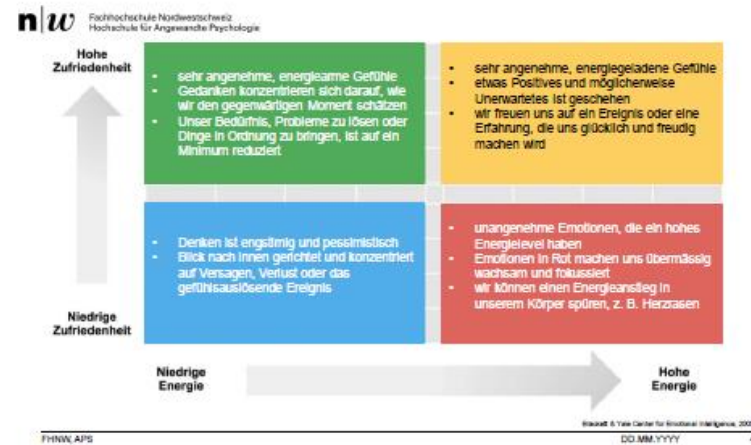


Bem, DD.MMMM.YYYY

1



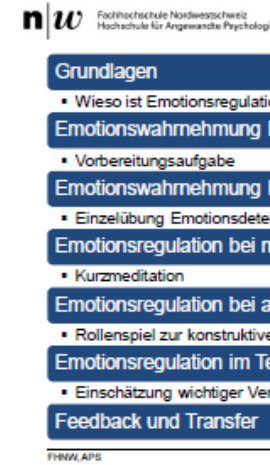
3



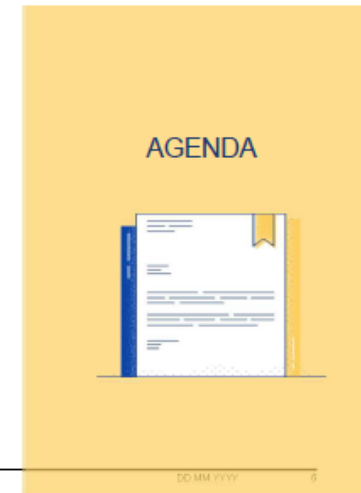
4



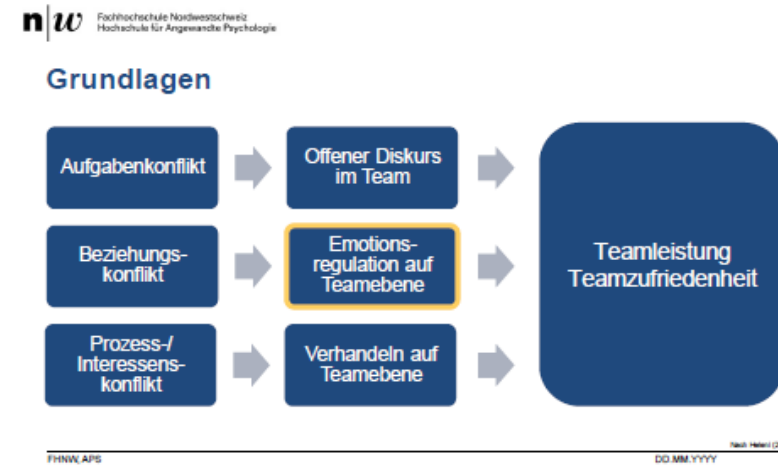
5



6



7



8

Grundlagen



FHNW, APS Yang & Hrebicki, 2016; Jiang, Zhang & Tsai, 2013; Ashkanasy, Hater & Duck, 2002; Crockett & Mast, 2011 DD.MM.YYYY 9

9

Grundlagen



FHNW, APS Meyer & Salovey, 1997; Joseph & Newman, 2010 DD.MM.YYYY 10

10

Emotionsregulation im Team

Emotionsregulation im Team bedeutet, dass das Team lernt, seine Gefühle gemeinsam zu verstehen, auszudrücken und zu kontrollieren, um gut zusammenzuarbeiten. So können Beziehungskonflikte besser bearbeitet, eingedämmt oder verhindert werden.

FHNW, APS Meyer & Salovey, 1997; Joseph & Newman, 2010 DD.MM.YYYY 11

11

Emotionsregulation im Team

- | | |
|---|--|
| <p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> Teamleistung Teamzufriedenheit Positive Emotionen Bewältigung von zwischenmenschlichen Konflikten Kooperation | <p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> Konflikte Sachkonflikte die zu Beziehungskonflikten werden Vermischung von Konflikttypen |
|---|--|

FHNW, APS Ode et al., 2015; van der Berg et al., 2014; Brody et al., 2010; Cooper et al., 2012; Jiang et al., 2013; De Dreu & Weingart, 2003 DD.MM.YYYY 12

12

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Emotionswahrnehmung bei anderen



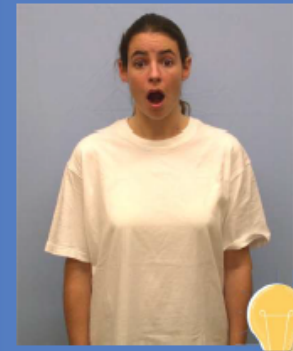


1. Teil
2. Teil
3. Teil
4. Teil
5. Teil

13

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Vorbereitungsaufgabe

- Wie habt ihr die Übung erlebt?
- War es schwer oder einfach?
- Welche Bilder waren schwer?
- Was nehmt ihr aus dieser Übung als Team mit?

Teas, Reiss, & Richter (2008); Grewal, Paatso, & Reiss (2013)
FHNW,APS DD.MM.YYYY 14

14

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Vorbereitungsaufgabe

1. Wut	10. Wut
2. Ekel	11. Verlegenheit
3. Verlegenheit	12. Scham
4. Angst	13. Trauer
5. Trauer	14. Ekel
6. Stolz	15. Wut
7. Neutral	16. Scham
8. Freude/Glück	17. Freude/Glück
9. Ekel	18. Überraschung




FHNW,APS Teas, Reiss, & Richter (2008); Grewal, Paatso, & Reiss (2013)
DD.MM.YYYY 15

15

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Emotionswahrnehmung bei mir




1. Teil
2. Teil
3. Teil
4. Teil
5. Teil

16

Emotionsdetektiv*in

- Einzelübung
- Vergangene Situation / Erlebnis
- Analyse anhand von Fragen



17

Emotionsdetektiv*in

- Wie war diese Übung für euch?
- Welche Erkenntnisse gab es?
- Möchtet ihr etwas im Team teilen?
- Gibt es etwas, dass ihr als Team festhalten möchtet?



18

Emotionsregulation bei mir



19



Wie geht ihr mit starken Emotionen um?

Welche **Techniken, Methoden** oder **Tools** kennt ihr?

Was tut euch gut in **stressigen** Phasen?

Was hilft euch in der **Regulation** eurer Emotionen?

20

Welche **Techniken, Methoden** oder **Tools** kennt ihr?

Was tut euch gut in **stressigen** Phasen?

Was hilft euch in der **Regulation** eurer Emotionen?

www.menti.com
Code: 1787 7079

21

Möglichkeiten zur Emotionsregulation

- Atemübungen wie 4-7-8 oder Nasenatmung
- Denkmuster erkennen und verändern, Kognitive Strategien
- Zeitmanagement, Pausen, Erholung
- Progressive Muskelentspannung, autogenes Training, Yoga
- Bewegung, Sport
- Für sich sorgen, Hobbys, freudvolle Dinge tun
- Achtsamkeitspraktiken, Meditationen, MBSR, Bodyscan
- Darüber sprechen im Umfeld, professionelle Angebote
- Kreative Aktivitäten wie Malen, Schreiben, Musik

22

Eigene Emotionen regulieren

Beruhigen	Ankommen bei der Emotion	Emotion regulieren
<ol style="list-style-type: none"> Muskelentspannung Atementspannung 	<ol style="list-style-type: none"> Bewertungsfreies Wahrnehmen Akzeptieren & Tolerieren Selbstunterstützung 	<ol style="list-style-type: none"> Analysieren Regulieren

23

Entspannungsübung

Lass alle deine Muskeln locker (Kiefer, Stirn, Schultern);	Muskelentspannung
atme ein paar Mal ruhig und bewusst ein und langsam wieder aus;	Atementspannung
betrachte dann, was in dir geschieht, ohne es zu bewerten; benenne dabei deine Gefühle so genau wie möglich;	Bewertungsfreie Wahrnehmung
akzeptiere, dass du gerade so reagierst, wie du reagierst, mache dir bewusst, dass du auch unangenehme Gefühle eine ganze Weile aushalten kannst;	Akzeptieren & Tolerieren
steh dir dabei innerlich liebevoll und unterstützend zur Seite;	Selbstunterstützung
analysiere konstruktiv, warum du dich so fühlst wie du dich fühlst und	Analysieren
gehe dann in einen konstruktiven Problemlösemodus, in dem du dich bei Bedarf darum bemüht, die Gefühle so gut es geht positiv zu beeinflussen.	Regulieren

24



25

Emotionsregulation bei anderen



26

Konstruktive Kommunikation

Wahrnehmung



Welche **Auslöser** gibt es für die entstandenen Emotionen?

Situation **wahrnehmen** und benennen, nicht bewerten

Keine Verallgemeinerungen (immer, nie etc.)

Zu welchen **Tatsachen** können beide «Ja» sagen?

Gefühle



Was **empfindet** mein Gegenüber?

Sachebene – logische Argumente
Beziehungsebene – Emotionen, Bewertungen, Wünsche

Gefühle nicht mit **Gedanken** oder **Interpretationen** verwechseln

Emotion ≠ Stimmung

Vermutung als Frage formulieren

27

Konstruktive Kommunikation

Bedürfnisse



Was ist meinem Gegenüber **wichtig**?

Gefühle als **Resultat** von Bedürfnissen

Situation = Auslöser der Emotion, aber nicht die **Ursache**
Ursache des Gefühls = **Bedürfnis**

Bedürfnis hinter den Gefühlen erkennen

Bitte



Was **möchte** mein Gegenüber von mir?

Bitte herausfinden und als **Vorschlag** formulieren

Positiv formulierter Vorschlag = **erwünschte Handlung**

Vorschlag soll **beobachtbar** und **überprüfbar** sein

28

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Konstruktive Kommunikation

<p>Wahrnehmung</p>  <p>«Du bist immer unzuverlässig!»</p> <p>Wahrnehmung von der Bewertung trennen</p> <p>«In den letzten drei Wochen hast du 4 Mal deine Abgabefrist um mindestens 3 Tage überschritten.»</p>	<p>Gefühle</p>  <p>«Ich habe das Gefühl, dass du die anderen nie zu Wort kommen lässt!»</p> <p>Vermutetes Gefühl als Frage formulieren</p> <p>«Kann es sein, dass du dir mehr Raum wünschst?»</p>
--	---

Quelle: Köppe, Felix & Schulz, 2019; Rosenfeld, 2005
FH NW, APS DD.MM.YYYY 29

29

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Konstruktive Kommunikation

<p>Bedürfnisse</p>  <p>«Ich bin genervt, weil du alle meine Vorschläge für das Teamevent abgeschmettert hast!»</p> <p>Bedürfnis hinter den Gefühlen als Frage formulieren</p> <p>«Nervt es dich, weil du gerne mehr Wertschätzung für deine Ideen hättest?»</p>	<p>Bitte</p>  <p>«Ich bin traurig, weil du all meine Anregungen nicht wertgeschätzt hat.»</p> <p>Mögliche Bitte als Lösungsvorschlag formulieren</p> <p>«Würde es dir helfen, wenn ich dir zu deinen Ideen bis nächste Woche ausführlich Feedback gebe?»</p>
---	--

Quelle: Köppe, Felix & Schulz, 2019; Rosenfeld, 2005
FH NW, APS DD.MM.YYYY 30

30

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Every night in my dreams
I see you, 
I feel you 
That is how I know you 
go on 



Quelle: C. 1980
FH NW, APS DD.MM.YYYY 31

31

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Konstruktive Kommunikation

Rollenspiel in 2-3er Gruppen

- eine vorgegebene Situation am Arbeitsplatz
- beide sind Mitarbeiter*innen in einem Team
- 5 Minuten Vorbereitung
- 10 Minuten Durchführung
- 10 Minuten Nachbesprechung



→ Ziel: Gesprächspartner*in soll sich verstanden fühlen

In Anlehnung an Köppe, Felix & Schulz (2019)
FH NW, APS DD.MM.YYYY 32

32

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Reflexion

Wie war es diese Methode anzuwenden?

Was war herausfordernd? Was war einfach?

Was könnt ihr als Team daraus mitnehmen?

FHNW APS DD.MM.YYYY 33

33

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Emotionsregulation im Team

1. Teil
2. Teil
3. Teil
4. Teil
5. Teil

FHNW APS DD.MM.YYYY 34

34

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Lies die Aussagen durch.

Überleg dir inwiefern diese Aussage für dein Team zutrifft.

www.menti.com

Code: 68 02 11 8

Halte deine Einschätzung im Mentimeter fest.

FHNW APS DD.MM.YYYY 35

35

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Emotionsregulation auf Teamebene

- Wir versuchen positive Emotionen aufrechtzuerhalten.
- Wir loben einander für gute Arbeit.
- Wir bauen uns gegenseitig auf, wenn wir niedergeschlagen sind.
- Wir äussern Kritik mit Rücksicht auf die Gefühle von anderen.
- Wir beeinflussen als Team wie sich einzelne Mitglieder fühlen.
- Als Team beruhigen wir uns schnell, wenn wir wütend sind aufeinander.
- Wir haben unsere Emotionen unter Kontrolle.

FHNW APS DD.MM.YYYY 36

36

Emotionsregulation auf Teamebene



FHNLAPS

DD.MM.YYYY 37

37

Transfer

- Welche Tools oder Methoden möchtet ihr im **Arbeitsalltag** als Team ausprobieren?
- Wie könnt ihr das heute Gelehrte, am besten im Alltag integrieren?
- Welche **Hindernisse** könnten auftreten beim Versuch das Gelehrte umzusetzen? Wie überwindet ihr die?
- Was möchtet ihr als Team **verbindlich** festhalten?

FHNLAPS

DD.MM.YYYY 38

38

Herzlichen Dank!



Lynn Noelle Jampen

FHNLAPS

DD.MM.YYYY 39

39

Quellen

Präsentationsfolien inkl. Illustrationen: www.canva.com

Brackett, M. A., & Yale Center for Emotional Intelligence. (2005). MoodMeter. New Haven, CT: Yale University. Abgerufen am 15. Februar 2024, von <https://www.futurebirds.de/post/mood-meter-check-in>

Piktogramme: Microsoft Office

Abbildungen: unsplash.com / pixabay.com

FHNLAPS

DD.MM.YYYY 40

40

Anhang J | Persönliche Erkenntnisse

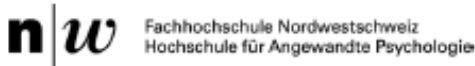


Persönliche Erkenntnisse aus dem Training

Halte hier deine persönlichen Erkenntnisse aus dem Training fest. Alles was für dich wichtig erscheint oder an das du dich erinnern möchtest, kannst du hier notieren. Du kannst dafür jeweils ein „Post-It“ benutzen.

Anhang K | Emotionsdetektiv*in

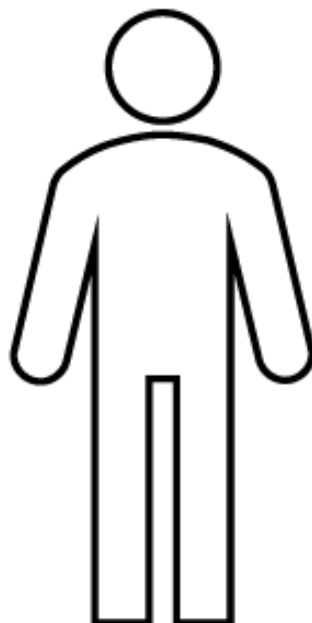
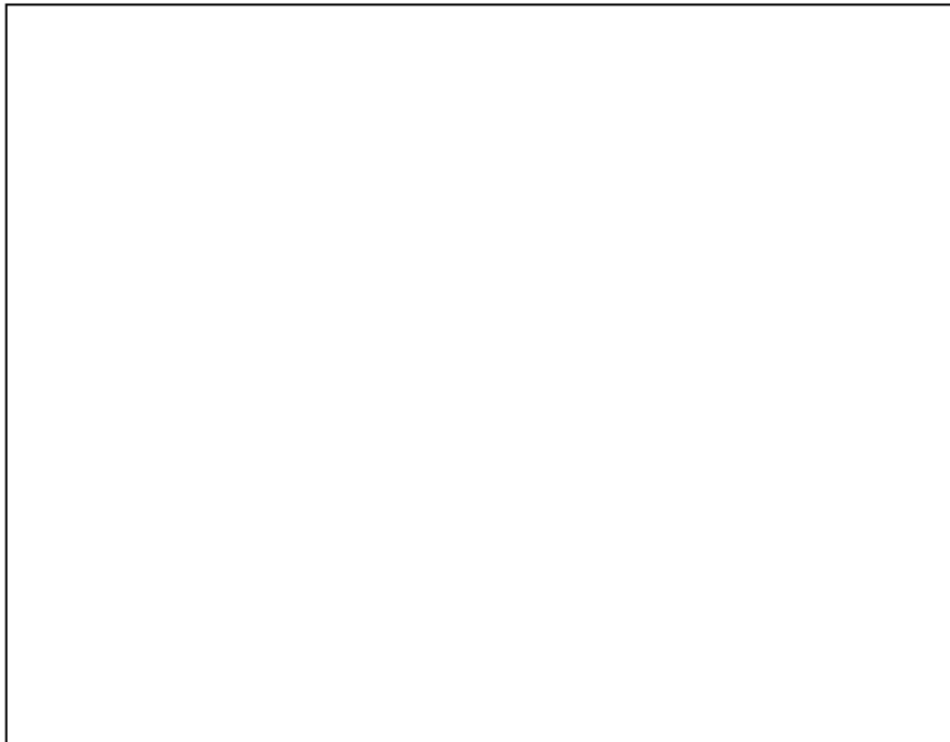


Anleitung zur Reflexion „Emotionsdetektiv*in“

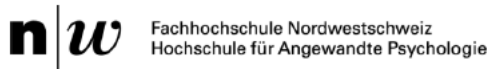
- Wähle eines deiner persönlichen Beispiele aus der Vorbereitungsaufgabe Nr. 6.
 - Versuch dir die Situation konkret in Erinnerung zu rufen. Du darfst dir dazu auch gerne kurz Zeit nehmen und die Augen schliessen.
- 1) Beschreibe zuerst die Situation oder den Auslöser, der zu deinen Emotionen geführt hat. Das kann beispielsweise eine Handlung, ein Ereignis oder eine Äusserung gewesen sein. Versuch die Fakten klar und objektiv darzustellen, ohne diese zu bewerten oder etwas in die Situation hineinzuinterpretieren. Orientiere dich dabei an untenstehenden Fragen.
- a. Was ist passiert?
 - b. Wer war daran beteiligt?
 - c. Wann und wo fand diese Situation statt?
 - d. Was wurde gesagt oder getan?

- 2) Wende dich jetzt der Bewertung und Interpretation der Situation zu.
- a. Wie hast du die Situation wahrgenommen? Was hast du gedacht?
 - b. Könnte es sein, dass ein Missverständnis, Vorurteile oder persönliche Annahmen eine Rolle gespielt haben?
 - c. Was könnte deine Sichtweise beeinflusst haben?
 - d. Welche Gedanken oder Überzeugungen haben dazu geführt, dass du die Situation auf eine bestimmte Weise interpretiert hast?

- 3) Analysiere jetzt deine Reaktion und die der Beteiligten.
- Welche Emotionen wurden bei dir ausgelöst? Versuch diese zu benennen.
 - Wo im Körper hast du diese Emotionen gespürt? Notiere direkt auf dem Bild, wo du sie gespürt hast.
 - Wie hast du auf diese Emotionen reagiert? Wie haben die anderen reagiert?
 - Hast du angemessen oder übertrieben reagiert?
 - Gab es andere Möglichkeiten wie du hättest reagieren können?



Anhang L | Rollen (Charlie / Dominique)

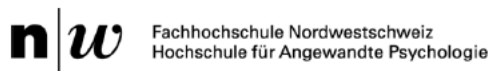


Anleitung zum Rollenspiel „Konstruktive Kommunikation“

Instruktionen für Mitarbeiter:in – **Charlie** (er/sie)

Du arbeitest in einem Projektteam eng mit deinen Teamkolleg*innen zusammen. Ihr habt den Auftrag, ein Eventkonzept für eine Grossveranstaltung einer langjährigen Kundin auszuarbeiten. Das Team hat sich weitgehendst selbstständig organisiert und koordiniert. Das Projekt überfordert dich und du bist privat stark herausgefordert (Trennung von Partner*in, unklare Betreuungsorganisation eurer Kinder). Du versuchst aber dein Bestes und arbeitest meist noch zu Hause bis spät in die Nacht. Jetzt hat Dominique (Teamkolleg*in) dich im letzten Teammeeting vor allen blossgestellt und dein Verhalten kritisiert. Du verstehst nicht woher dieser persönliche Angriff kommt und bist verletzt und fühlst dich gedemütigt. Seit dem Meeting hast du dich zurückgezogen und scheust die Auseinandersetzung mit Dominique. Du ignorierst Dominique weitgehendst und gehst ihr/ihm aus dem Weg. Dominique ist jetzt auf dich zugekommen und hat dich erneut um ein Gespräch gebeten. Du hast etwas widerwillig zugesagt.

Heute findet der Austausch mit Dominique statt. Du willst nicht dein Gesicht verlieren und wünschst dir eine Entschuldigung von Dominique, am besten vor dem ganzen Team.



Anleitung zum Rollenspiel „Konstruktive Kommunikation“

Instruktionen für Mitarbeiter*in - **Dominique** (er/sie)

Du arbeitest in einem Projektteam eng mit deinen Teamkolleg*innen zusammen. Ihr habt den Auftrag, ein Eventkonzept für eine Grossveranstaltung einer langjährigen Kundin auszuarbeiten. Das Team hat sich weitgehendst selbstständig organisiert und koordiniert. Du bist richtig engagiert und arbeitest sogar an den Wochenenden, um ein gutes Endresultat zu erzielen. Dir ist aber in den letzten Wochen aufgefallen, dass sich eine Teamkollegin von dir anders verhält als sonst. Charlie ist oft unkonzentriert, kommt zu spät und zieht sich zurück. Vor kurzem hast du in einem Teammeeting vor lauter Eifer etwas die Fassung verloren und deinem Frust über Charlies Verhalten Luft gemacht. Seit diesem Meeting ist die Stimmung zwischen euch noch angespannter. Charlie zieht sich zurück und reagiert kaum auf deine Versuche, mit ihr/ihm zu sprechen. Du bist immer noch verärgert aber auch frustriert und möchtest die Situation mit Charlie so schnell wie möglich klären.

Charlie hat nach deinen wiederholten Versuchen einem Gespräch etwas widerwillig zugestimmt. Heute findet das Gespräch mit Charlie statt. Dir ist bewusst, dass du durch dein Verhalten die Emotionen und das Verhalten von Charlie beeinflussen kannst. Versuche dich im Gespräch dabei an den Schritten der konstruktiven Kommunikation zu orientieren.

Anhang M | Feedback aus Pretest



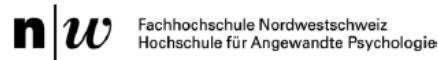
Feedback während Pretest

- Feedbackslots nach jedem Trainingsteil (laufende Erhebung durch Autorin)

Trainingsinhalt	Feedback	Bild- / Tonaufnahmen	Gestoppte Zeit
<p>Einstieg + MoodMeter</p> <p>Ziel: Erstes eintauchen in «Emotionen» und einen Rahmen schaffen, um darüber zu sprechen, abholen ob dies eine Check-In Methode für künftige Meetings sein könnte</p>	<p>Gut gestartet, alle abgeholt mit den Farben, übergreifendes Ziel sollte kommuniziert werden (Erwartung), Ziel vom Tool und das Thema des Trainings genauer kommunizieren</p> <p>→ übergeordnetes Ziel formulieren</p>	-	20 Minuten
<p>Theoretischer Einstieg</p> <p>Ziel: Grundlagen vermitteln, Fokus und Sinn des Trainings erklären, Sensibilisierung für die Relevanz von Emotionsregulation am Arbeitsplatz</p>	<p>War ausgewogen und gut verständlich, Menge ist in Ordnung, Niveau und Verständnis auch, präventiver Charakter schon vorher erwähnen (gibt keinen aktiven Konflikt)</p> <p>→ präventiver Charakter beim Einstieg erwähnen</p>	-	15 Min
<p>Emotionswahrnehmung bei anderen (Vorbereitungsauftrag)</p> <p>Ziel: gemeinsame Diskussion und Reflexion im Plenum, wichtigste Erkenntnisse für das Team daraus festhalten (Flipchart) / Bewusstsein dafür schaffen, dass Emotionswahrnehmung sehr individuell und herausfordernd ist / Sensibilisierung für die Unterschiede und dass eine Annahme einer Emotion nicht gleich die Wahrheit ist</p>	<p>War zeitaufwändiger als gedacht, war aber lustig weil wir darüber gesprochen haben, in der Besprechung war es super, dass es aufgelöst wird / Fragen war gut (1&2 gehören aber zusammen) / Diskussionsteil war gut – mögen Diskussionen und Reflexionen, Wichtigkeit von Mimik und Gestik wurde bewusst</p> <p>→ Zeitaufwand kommunizieren (ca. 20 Minuten)</p>	-	15 Min
<p>Emotionswahrnehmung bei mir (Übung Emotionsdetektiv*in)</p> <p>Ziel: Emotionswahrnehmung bei sich selbst reflektieren, Abstand gewinnen zur Situation durch eine sachliche und objektive Einzelreflexion, die 3 Ebenen klar voneinander trennen</p>	<p>Beim Körper einzuzuichnen war schwer, im Rückblick etwas speziell – weil man es nicht mehr ändern kann, Einzelsetting war gut, 10 Min reichen aus – war eine gute Zeit / Beispiele aus der Vorbereitung verwendet, Vorbereitungsauftrag war gut, dass er nicht zu früh kam (frische Beispiele)</p>	Pretest_1.png	15 Min

<p>Emotionsregulation bei sich selbst (Mentimeter / 7 Basiskompetenzen)</p> <p>Ziel: Befassen mit eigener Emotionsregulation, Tools und Möglichkeiten kennenlernen</p>	<p>War spannend, eine ruhige aber interaktive Phase (Mentimeter), Methoden waren einfach und nachvollziehbar, hatte aber für die Meditation gerade keine konkrete Emotion (worum es ging), mochten aber den Teil, war von der Zeitdauer her gut, war kurzweilig, anonym und super – Teilen von Ideen (wie andere ihre Emotionen regulieren) in einem anonymen Setting</p> <p>→ Kurzmeditation mit den präsentierten Basiskompetenzen kann bei Zeitproblemen gestrichen werden (Mehrwert hält sich in Grenzen, ist eher zur Verdeutlichung der Kompetenzen)</p>		<p>25 Min</p>
<p>Emotionsregulation bei anderen (Konstruktive Kommunikation mit Rollenspiel)</p> <p>Ziel: 4 Kernkomponenten der konstruktiven Kommunikation kennenlernen und anwenden, Reflexion im Plenum</p>	<p>Wahrnehmung und Gefühl – Perspektive wechseln fiel schwer, Rückfrage, direkte Ansprache in den Beispielsätzen (was hat es mit Chefin und David zu tun?), Frage an wen es sich richtet / alles in einer Form (gleiche Ausgangslage) – Ein Beispiel, dass sich durchzieht / Regulation nicht im Problemlösemodus – Situation mehr beschreiben</p> <p>Fehler in den Unterlagen bei der Rolle Charlie (falscher Name im Text), nur eine Person soll Emotionen regulieren (nicht beide)</p> <p>Übersetzung in das Rollenspiel war schwer (Übung zusammen in einem Beispiel) -> Prinzip wäre einfacher zu verstehen / zwei Situationen (dafür mit Rollentausch)</p> <p>→ Fehler in der Rollenbeschreibung wird korrigiert, Methode der konstruktiven Kommunikation wird etwas vereinfacht erklärt, Beispiele werden umformuliert (ohne Namen und immer in der gleichen Form)</p>	<p>Pretest_2.png Pretest_3.png</p>	<p>50 Min</p>
<p>Emotionsregulation im Team (Einschätzung Skala / Lösungsansätze)</p> <p>Ziel: Einschätzen über das Vorhandensein der relevanten Verhaltensweisen bezüglich Emotionsregulation im Team, Reflektieren was das Team aus den Übungen mitnehmen kann, Rahmenbedingungen die für diese Verhaltensweisen wichtig sind</p>	<p>Dieser Teil dürfte länger sein, insbesondere da wir bei den Verhaltensweisen gut abgeschnitten haben (haben nur über die niedrigste Aussage gesprochen), dennoch Erkenntnisse daraus abgeleitet (wir sollten einander besser zuhören)</p> <p>→ mehr Zeit einrechnen, insbesondere wenn ein Team schlecht abschneidet auf der Skala von Curseu et al., 2012 – Überlegungen anstellen, wie dies aufgefangen und thematisiert werden kann im Training (unberechenbarer Zeitfaktor!)</p>		<p>15 Min</p>
<p>Emotionsregulation im Team (5-Finger-Methode)</p> <p>Ziel: Feedback zum Training einholen, Reflexion anstossen, abholen ob diese Methode im Alltag Verwendung finden könnte</p>	<p>Ist eine gute Methode, sehen aber nicht wo wir die im Alltag anwenden können (wird deshalb nicht in den Werkzeugkoffer gepackt)</p> <p>→ wird angewendet anstelle eines Happy Sheets, bei Bedarf von Seiten des Teams kann es in den Werkzeugkoffer gepackt werden</p>	<p>Feedback.m4a (11 min 32 s)</p>	<p>15 Min</p>
<p>Zusammenfassung und Abschluss (Transfer)</p> <p>Ziel: Transfurmöglichkeiten festlegen, Emotionsregulation als Thema im Alltag verankern (Ausmass und Art je nach Bedürfnis des Teams)</p>	<p>Zu wenig Zeit für den Transfer, reicht nur für eine kurze Runde</p> <p>→ mehr Fokus darauf, insbesondere mehr Zeit dafür einplanen</p>		<p>5 Min</p>

Anhang N | 5-Finger-Methode aus Pretest



Feedbackmethode «5-Finger-Methode»

- Sammlung des Feedbacks mittels 5-Finger-Methode

Finger	Teilnehmer*in
Daumen (Lob) Was hat mir gefallen? Was lief gut?	TN1: durchführung in einer professionellen Neutralität, Raum gegeben ohne zu werten obwohl du Teil vom Team bist, gut in die Rolle eingeben können, Austausch – Gedanken aussprechen und sich reflektieren (allgemein und aufs Team bezogen) TN2: schliesst sich an, Zeitdauer und Intensität richtig, braucht die Zeit (aber nicht mehr und nicht weniger) – guter Zeitslot TN3: schliesse mich an TN4: Zeit ist schnell verfolgen TN5: habe die Methoden geschätzt (vielseitigkeit), hast Beispiele und Tipps gegeben TN6: war sehr spannend und in guten Worten, angenehme Moderation, gute Stimme, Präsentation gefällt mir, Zeitdauer fand ich angenehm (fühlt sich nicht nach 3h an), Vorbereitung fand ich gut – sich mit dem Thema auseinandersetzen
Zeigefinger (Hinweis) Was ist dir aufgefallen? Was hast du bemerkt?	TN1: bewusste Reflexion könnte mehr stattfinden bei mir, mehr auf die Situation bezogen TN2: hat sehr viel gelemet, schliesst sich an TN3: TN4: Fehler in der Rollenbeschreibung, sonst nichts besonderes TN5: TN6:
Mittelfinger (Kritik) Was fand ich nicht gut? Was hat mir nicht gefallen?	TN1: 4 Schritten Teil war nicht ganz einfach zu folgen (gedanklich) und zu verstehen, obwohl es ein elementarer und wichtiger Teil war TN2: TN3: war für mich an der Grenze mit Atemübungen und Meditation (war mir etwas zu viel) TN4: Rollenspiel hat mir nicht so gefallen, war nicht so meines TN5: nichts, mussten keinen Stress haben oder etwas präsentieren TN6: 4 Komponenten waren schwer zu verstehen
Ringfinger (Befindlichkeit) Was nimmst du mit? Was hat dich berührt?	TN1: Reflexion und einander aktiv zuhören nehme ich mit TN2: nehme mir vor mehr in den Gesprächen auf Bedürfnisse und Bitten zu achten TN3: zuhören und ausreden lassen, nicht jede Erinnerungstür öffnen TN4: TN5: nicht interpretieren, Bedürfnisse hinterfragen (nicht als Wahrheit annehmen) TN 6: nehme viel mit, Reflexion, signalisieren von Komponenten
Kleiner Finger (Mangel) Was hat mir gefehlt? Was kam zu kurz?	TN1: ehrlich gesagt hat mir nichts gefehlt TN2: Teamteil mehr Raum (Emotionsregulation im Team), mehr Fokus auf diesen Teil TN3: sind in einer guten Konstellation, wie kommt es bei einem Team an – wo es schlechte Ergebnisse gibt? TN4: wie kann es nachhaltig sein? TN5: TN 6:

Anhang O | Zusammenfassung aus realer Durchführung

Erkenntnisse aus dem Training zur Emotionsregulation im Team Team, Unternehmen



Bern, 19. April 2024



1



Basel & Yale Center for Emotional Intelligence, 2015
19.04.2024

2

Vorbereitungsaufgabe

1. Wut
2. Ekel
3. Verlegenheit
4. Angst
5. Trauer
6. Stolz
7. Neutral
8. Freude/Glück
9. Ekel
10. Wut
11. Verlegenheit
12. Scham
13. Trauer
14. Ekel
15. Wut
16. Scham
17. Freude/Glück
18. Überraschung



Tsao, Robbins, & Binkler (2019), Cacioppo, Tassler, & Burrows (2011)
19.04.2024

3

Erkenntnisse bezüglich Emotionswahrnehmung bei anderen

Vorbereitungsaufgabe mit 18 Bildern

- Emotionswahrnehmung ist sehr individuell
- Merkmale zu erkennen und beschreiben war schwer
- Emotionswahrnehmung ist einfacher, sobald man jemanden kennt
- Besonders schwer, wenn nicht das ganze Gesicht sichtbar ist
- Jedes Bild lässt einen Interpretationsspielraum zu
- Ausschnitt beim Bild (mit Oberkörper) war hilfreich

Wir haben als Team festgehalten ...

- dass wir im richtigen Moment nachfragen, wenn wir unsicher sind welche Emotionen jemand erlebt.
- Beispielfragen: Was geht dir durch den Kopf? Wie fühlst du dich?

19.04.2024

4

Emotionsdetektiv*in

- Einzelübung
- Vergangene Situation / Erlebnis
- Analyse anhand von Fragen



5

Erkenntnisse bezüglich Emotionswahrnehmung bei mir

Einzelübung: Emotionsdetektiv*in (Situation – Bewertung – Reaktion)

- Methode hilft beim «usbeindeln» von emotionsgeladenen Situationen
- War hilfreich bei dem Rausnehmen der Emotion
- Reflexion über die Situation half beim Regulieren

Wir haben als Team festgehalten ...

- dass wir das S-B-R Schema nutzen könnten, um schwere Situationen aufzuarbeiten.
- dass wir ein Time-Out machen wenn es brenzlich wird und die Situation «weiterverarbeiten» zu einem späteren Zeitpunkt.
- Methode könnte heterogene Teams als Zielgruppe haben (unterschiedliche Arbeitsgruppen gemäss Luftfahrtbeispiel von Christian)

19.04.2024

6

Sammlung von Regulationstechniken



19.04.2024

7

Möglichkeiten zur Emotionsregulation

Atemübungen wie 4-7-8 oder Nasenatmung	Denkmuster erkennen und verändern, Kognitive Strategien	Zeitmanagement, Pausen, Erholung
Progressive Muskelentspannung, autogenes Training, Yoga	Bewegung, Sport	Für sich sorgen, Hobbys, freudvolle Dinge tun
Achtsamkeitspraktiken, Meditationen, MBSR, Bodyscan	Darüber sprechen im Umfeld, professionelle Angebote	Kreative Aktivitäten wie Malen, Schreiben, Musik

19.04.2024

8

Entspannungsübung

Lass alle deine Muskeln locker (Kiefer, Stim, Schultern);	Muskelentspannung
atme ein paar Mal ruhig und bewusst ein und langsam wieder aus;	Atementspannung
betrachte dann, was in dir geschieht, ohne es zu bewerten; benenne dabei deine Gefühle so genau wie möglich;	Bewertungsfreie Wahrnehmung
akzeptiere, dass du gerade so reagierst, wie du reagierst, mache dir bewusst, dass du auch unangenehme Gefühle eine ganze Weile aushalten kannst;	Akzeptieren & Tolerieren
steh dir dabei innerlich liebevoll und unterstützend zur Seite;	Selbstunterstützung
analysiere konstruktiv, warum du dich so fühlst wie du dich fühlst und	Analysieren
gehe dann in einen konstruktiven Problemlösemodus, in dem du dich bei Bedarf darum bemüht, die Gefühle so gut es geht positiv zu beeinflussen.	Regulieren

19.04.2024 Rehling 2019

9

Erkenntnisse bezüglich Emotionsregulation bei mir

Sammlung Mentimeter und Kurzmeditation

- Unterschiedliche Präferenzen beim Tempo von Meditationen

Wir haben als Team festgehalten ...

- dass wir zwischendurch in unseren Kiefer, unsere Schultern und unsere Stim spüren ☺.

19.04.2024

10

Konstruktive Kommunikation

Wahrnehmung



Welche Auslöser gibt es für die entstandenen Emotionen?

Situation wahrnehmen und benennen, nicht bewerten

Keine Verallgemeinerungen (immer, nie etc.)

Zu welchen Tatsachen können beide «Ja» sagen?

Gefühle



Was empfindet mein Gegenüber?

Sachebene – logische Argumente
Beziehungsebene – Emotionen, Bewertungen, Wünsche

Gefühle nicht mit Gedanken oder Interpretationen verwechseln

Emotion ≠ Stimmung

Vermutung als Frage formulieren

Heider, Kopp, Fehr & Schütz (2016); Rosenberg (2005)
19.04.2024

11
Lynn N. Jampen

Konstruktive Kommunikation

Bedürfnisse



Was ist meinem Gegenüber wichtig?

Gefühle als Resultat von Bedürfnissen

Situation = Auslöser der Emotion, aber nicht die Ursache
Ursache des Gefühls = Bedürfnis

Bedürfnis hinter den Gefühlen erkennen

Bitte



Was möchte mein Gegenüber von mir?

Bitte herausfinden und als Vorschlag formulieren

Positiv formulierter Vorschlag = erwünschte Handlung

Vorschlag soll beobachtbar und überprüfbar sein

Heider, Kopp, Fehr & Schütz (2016); Rosenberg (2005)
19.04.2024

12

Erkenntnisse bezüglich Emotionsregulation bei anderen

Methode der konstruktiven Kommunikation

- Anwendung fiel sehr schwer (gefangen in den verschiedenen Phasen)
- Phasen weniger streng einhalten
- Einfluss von persönlichen Prägungen (sofort entschuldigen)
- In die Tiefe (zum Ursprung) der ausgelösten Emotion war schwer vorzudringen
- Struktur grundsätzlich gut, braucht aber sehr viel Übung damit man dies einsetzen kann

Wir haben als Team festgehalten ...

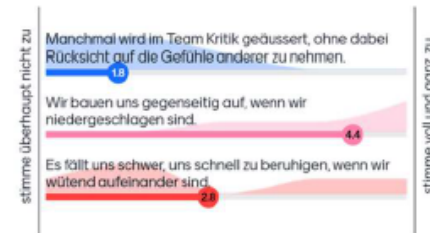
- dass wir uns jeweils fragen um was es **wirklich** geht, bei emotionsgeladenen Situationen.
- dass wir die Methode als Erfahrung aus dem Workshop mitnehmen.
- dass Céline Dion vielleicht eher nicht zweckentfremdet werden sollte 😊.

19.04.2024

13

Einschätzung der Skala

Wie beurteilst du diese Aussagen für dein Team?

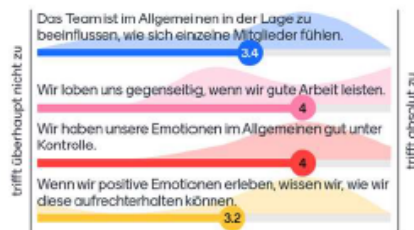


Quelle: Bross & Delmonaco, 2010, Übersetzung in Anlehnung an Heintz (2020)
19.04.2024

14

Einschätzung der Skala

Wie beurteilst du diese Aussagen für dein Team?



Quelle: Bross & Delmonaco, 2010, Übersetzung in Anlehnung an Heintz (2020)
19.04.2024

15

Emotionsregulation auf Teamebene



Quelle: Bross & Delmonaco, 2010, Übersetzung in Anlehnung an Heintz (2020)
19.04.2024

16

Erkenntnisse bezüglich Emotionsregulation im Team

Einschätzung und Besprechen der Verhaltensweise

- Aufrechterhalten von positiven Emotionen: von Erfolgen zehren, Erfolge bewusst erleben, beim Team ist die Aussen- und Innenwahrnehmung kongruent (wir werden als tolles Team wahrgenommen), eine gute Grundstimmung und –Haltung, Fokus bewusst auf Erfolge setzen
- Lob bei guter Arbeit: die Arbeit der anderen wird eher nicht gesehen, weil wir «einzeln» arbeiten – aktuell besteht aber kein Bedarf nach mehr Lob von Seiten Team
- Gegenseitiges **Aufbauen**: die Bereitschaft und die Möglichkeit sich mitzuteilen ist grundsätzlich da, die Erwartung dass proaktiv kommuniziert wird jedoch auch, als Team könnten wir beispielsweise am weekly Gelegenheiten schaffen – dagegen spricht, dass der geeignete Rahmen dafür oft spontan über Inhalte entsteht

19.04.2024

17

Erkenntnisse bezüglich Emotionsregulation im Team

Einschätzung und Besprechen der Verhaltensweise

- **Kritik** mit Rücksicht auf andere: wir haben eine gute Feedbackkultur und geben uns sachlich Feedback indem wir Ich-Botschaften senden, wir challengen uns
- **Einfluss** auf andere Teammitglieder: wir teilen alle ein ähnliches Menschenbild und arbeiten ressourcenorientiert, wir beeinflussen die Stimmung als Individuen für die Gemeinschaft, wir sind uns einig, dass alle wichtig sind im Team
- Beruhigen bei **Wut**: Wut kommt im Team vor, insbesondere wegen nicht zu verändernden Rahmenbedingungen, als Team haben wir eine Vertrauensbasis, die es zulässt, dass Emotionen nicht kontrolliert werden müssen und sich niemand angreifbar macht, trotzdem sind wir sehr kontrolliert und reserviert -> wir sind professionell, wir vermuten, dass sich dies auch an der Branche liegt

19.04.2024

18

Emotionsregulation auf Teamebene



19.04.2024

19

Werkzeugkoffer

- MoodMeter
- Situation-Bewertung-Reaktion Schema
- Emotionsregulationsmethoden (individuell)
- Methode der konstruktiven Kommunikation mit Céline Dion
- 5-Finger-Methode als Feedbacktool

-> Als Team habt ihr entschieden, dass ihr primär die CheckIn Methode und das SBR-Schema verwenden möchtet.

19.04.2024

20

Transfer

- MoodMeter als CheckIn-Methode bei den weeklys (wird als Idee aus dem Workshop präsentiert und soll als Wegbereiter dienen)
- Verhaltensweisen aus der Skala (in Erinnerung rufen)
- Umgang mit Emotionen im gesamten Team anschauen
- Hindernis im Transfer: laufende Hektik im Hamsterrad -> richtiger Moment erwischen (ausserhalb vom Team)

19.04.2024

21

Herzlichen Dank für eure Teilnahme!

Lynn Noelle Jampen



22

Quellen

Präsentationsfolien inkl. Illustrationen: www.canva.com

Brackett, M. A., & Yale Center for Emotional Intelligence. (2005). MoodMeter. New Haven, CT: Yale University. Abgerufen am 15. Februar 2024, von <https://www.futurebirds.de/post/mood-meter-check-in>

Piktogramme: Microsoft Office

Abbildungen: unsplash.com / pixabay.com

19.04.2024

23

Anhang P | Reflexion zum Pretest

Folgend wird die Rolle der Autorin im Pretest reflektiert. Zum Zeitpunkt der Durchführung war die Autorin selbst Teil des im Pretest trainierten Teams. Da die Autorin die Teilnehmenden bereits kannte und ein gutes Verhältnis bestand, bot sich dieses Team für eine erste Durchführung an. Durch die vorhandene Vertrauensbasis konnte eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme und eine grosse Offenheit dem Training gegenüber beobachtet werden. Die zwei fehlenden Teilnehmer*innen wollten auch teilnehmen, waren aber terminbedingt verhindert. Die gleichzeitige Rolle der Autorin als Trainerin und Teammitglied ist kritisch zu reflektieren. Zwar erhielt die Autorin konstruktives und wichtiges Feedback zu den Trainingsinhalten, es ist aber davon auszugehen, dass sich ein der Autorin unbekanntes Team anderes Verhalten hätte und kritischer oder direkter gewesen wäre. Darauf deutet beispielsweise, dass die hohe Komplexität der Trainingsinhalte, ausser bei der konstruktiven Kommunikation, nicht bemängelt wurde vom Pretestteam. Dies sahen das psychologienähere Team der realen Durchführung und die Expert*innen anders. Im Rahmen des Pretests erschien die Wahl des eigenen Teams aber als gute Lösung, weil die Autorin das Training in bekannter Umgebung und mit ihren Teammitgliedern testen konnte.