



Technische Universität München

Professur für Entrepreneurial Behavior

Empathie in Teams:
Empathieverhalten und Empathiekreisläufe

- Empathy in Teams: Empathic Behavior and Empathy Cycles –

Dipl. Kfm. Univ. Daniel Schmelzer

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Hugo M. Kehr

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. Nicola Breugst
2. Univ.-Prof. Dr. Frank-Martin Belz

Die Dissertation wurde am 14.08.2014 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 15.11.2014 angenommen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
English Abstract	XI
Zusammenfassung	XII
1 Einführung	13
1.1 Empathie und Teams als Forschungsfeld	14
1.2 Datengrundlage und Vorgehensweise der Studie	16
1.3 Inhalt und Umfang der Untersuchung.....	17
2 Theoretische Überlegungen	21
2.1 Unternehmerteams als Forschungsobjekt	21
2.1.1 (Unternehmer) Teams: Definitionen und Eigenschaften	22
2.1.2 Besonderheiten von Unternehmerteams als Forschungsobjekt	23
2.2 Empathie: Definitionen und Herangehensweisen	26
2.2.1 Übergreifende Definitionen von Empathie.....	27
2.2.2 Vier unterschiedliche Perspektiven auf Empathie	30
2.2.3 Drei Sub-Konstrukte von Empathie	33
2.3 Messung von Empathie	36
2.3.1 Messung von Empathie anhand von neurophysiologischen Untersuchungsmethoden.....	36
2.3.2 Messung von Empathie anhand von Selbsteinschätzungen	38
2.3.3 Messung von Empathie anhand von Beobachtungen	40
2.4 Empathie: Abgrenzung zu Mitgefühl.....	44

2.5	Einfluss: Definitionen und Abgrenzung zu Führungsverhalten und Macht	46
2.5.1	Einfluss	46
2.5.2	Führungsverhalten	46
2.5.3	Macht	48
2.6	Informationen	48
2.7	Positiver Affekt und Interpersonal Theory	50
3	Wissenschaftliches Vorgehen	53
3.1	Datenbasis	53
3.1.1	Aufbau der BEST Studie zur Erhebung von Daten	53
3.1.2	Videoanalyse	56
3.1.3	Beobachtungsfehler	61
3.1.4	Weitere Datenquellen	68
3.2	Methodisches Vorgehen	69
3.2.1	Qualitative Datenerhebung	69
3.2.2	Ableitung induktiver Muster aus qualitativen Daten	72
3.2.3	Fallstudien als Untersuchungsobjekt	76
3.2.4	Validität und Reliabilität	81
3.3	Stichprobenauswahl	83
3.4	Datenanalyse	88
3.4.1	Datenkodierung	88
3.4.2	Kodierung von positivem Affekt	92
3.4.3	Erkennung von Mustern	94
4	Beschreibung der Stichprobe	96
4.1	Team Beta	96
4.1.1	Teamhintergrund	97
4.1.2	Verlauf der Besprechung	100
4.2	Team Epsilon	101
4.2.1	Teamhintergrund	102

4.2.2	Verlauf der Besprechung	103
4.3	Team Kappa	105
4.3.1	Teamhintergrund	106
4.3.2	Verlauf der Besprechung	108
4.4	Team My	109
4.4.1	Teamhintergrund	110
4.4.2	Verlauf der Besprechung	112
4.5	Team: Sigma	114
4.5.1	Teamhintergrund	115
4.5.2	Verlauf der Besprechung	117
5	Empathie, Informationsaustausch und prozessualer Einfluss.....	120
5.1	Empathieverhalten	123
5.1.1	Verbale Empathieverhaltensweisen.....	125
5.1.2	Nonverbale Empathieverhaltensweisen.....	129
5.2	Prozessuales Einflussverhalten	136
5.3	Informationsaustausch	140
6	Empathiekreisläufe	142
6.1	Empathiekreisläufe und ihre Bestandteile	142
6.2	Empathie als Auslöser der Kreisläufe.....	145
6.3	Die Wechselwirkung der Ereignisse in den Kreisläufen	148
6.4	Positiver Affekt.....	154
6.5	Einfluss und Zustimmung als Endpunkt der Kreisläufe	158
6.5.1	Zustimmung als Endpunkt der Kreisläufe	158
6.5.2	Unvorhersehbarkeit des Einflusses.....	162
6.5.3	Kreisläufe ohne Einfluss als Endpunkt.....	165
6.6	„Empathisches Judo“ als Sonderform der Kreisläufe.....	167
7	Diskussion: Beiträge zum derzeitigen Wissenstand und Ausblicke	171
7.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	171

7.2	Einordnung und Beiträge zum derzeitigen Stand der Wissenschaft.....	175
7.2.1	In-situ Beobachtungen von Unternehmerteams	176
7.2.2	Präzisere Messung von Empathie durch Beobachtungen.....	179
7.2.3	Verständnis der Interaktion in Teams.....	181
7.2.4	Zusammenhang von Empathie und Führungsverhalten	181
7.2.5	Informationsaustausch in einem Team	184
7.2.6	Positiver Affekt und Interpersonal Circumplex Theory	185
7.3	Beiträge zu praktischen Anwendungen	186
7.4	Limitationen der Studie.....	189
7.4.1	Limitationen aufgrund des Forschungsobjekts.....	189
7.4.2	Limitationen aufgrund der Beobachtung mit Hilfe der Videoanalyse	191
7.4.3	Limitationen aufgrund der qualitativen Vorgehensweise und der Fallstudien 194	
7.5	Offene Forschungsfragen und mögliche Weiterführung der Untersuchung.....	195
8	Literaturverzeichnis.....	Error! Bookmark not defined.
9	Anhang	213
9.1	Übersicht über die Entwicklung der Besprechung mit vorgegebenem Thema....	213
9.2	Themenstellung und Fallkarten der Besprechung mit vorgegebenem Thema....	214
9.3	Feedbackfragebogen für die Teilnehmer der Besprechungen	217
9.4	Grundlagen für die Kodierung von positivem Affekt.....	218
9.5	Übersichten über die Kreisläufe.....	222
9.5.1	Team Kappa.....	223
9.5.2	Team Sigma.....	228
9.5.3	Team Epsilon.....	233
9.5.4	Team My.....	239
9.5.5	Team Beta.....	248
	Eidesstattliche Erklärung	257

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Empirisches Modell – Empathiekreisläufe	18
Abbildung 2: Verhaltensstadien und Ausdrucksformen von Empathie	35
Abbildung 3: Übersicht zur Beteiligung der Teams	56
Abbildung 4: Zeitlicher Ablauf der Videoanalysen	57
Abbildung 5: Gesamtmodell Empathiekreisläufe.....	145
Abbildung 6: Positiver Affekt sämtlicher Teams	155
Abbildung 7: Positiver Affekt auf Teamebene.....	156
Abbildung 8: Ende der Kreisläufe	159
Abbildung 9: Entwicklung des Videoaufbaus und der Themenstellung	213
Abbildung 10: Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema	214
Abbildung 11: Fallkarte 1 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	214
Abbildung 12: Fallkarte 2 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	215
Abbildung 13: Fallkarte 3 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	215
Abbildung 14: Fallkarte 4 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	216
Abbildung 15: Fallkarte 5 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	216
Abbildung 16: Fallkarte 6 der Besprechung mit vorgegebenem Thema.....	217
Abbildung 17: Feedbackfragebogen.....	217
Abbildung 18: „Self-report circumplex model of mood“ von Larsen und Diener (1992)	218
Abbildung 19: „Observer’s Instrument for Work Group Mood“ von Bartel und Saavedra (2000) Teil 1	219
Abbildung 20: „Observer’s Instrument for Work Group Mood“ von Bartel und Saavedra (2000) Teil 2.....	220
Abbildung 21: Kodierungstabelle für positiven Affekt.....	221

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen.....	54
Tabelle 2: Verteilung der Unternehmen über Industrien.....	55
Tabelle 3: Beeinflussung der Teams durch die Video-Situation.....	64
Tabelle 4: Anzahl Blicke der Teams in die Kamera.....	66
Tabelle 5: Blicke in die Kamera und Position der Kamera.....	67
Tabelle 6: Auswahl der Teams.....	86
Tabelle 7: Übersicht über alle betrachteten Teams.....	96
Tabelle 8: Kurzprofil Team Beta.....	97
Tabelle 9: Verlauf der Besprechung von Team Beta.....	100
Tabelle 10: Kurzprofil Team Epsilon.....	102
Tabelle 11: Verlauf der Besprechung von Team Epsilon.....	104
Tabelle 12: Kurzprofil Team Kappa.....	106
Tabelle 13: Verlauf der Besprechung von Team Kappa.....	108
Tabelle 14: Kurzprofil Team My.....	110
Tabelle 15: Verlauf der Besprechung von Team My.....	113
Tabelle 16: Kurzprofil Team Sigma.....	115
Tabelle 17: Verlauf der Besprechung von Teams Sigma.....	117
Tabelle 18: Begriffsdefinitionen bei der Kodierung.....	121
Tabelle 19: Übersicht über die Ereignisse.....	123
Tabelle 20: Verhaltensweisen in Empathieereignissen.....	124
Tabelle 21: Beispiele für verbale Empathieverhaltensweisen.....	126
Tabelle 22: Kreislauf 2 - Verhalten EI1.....	127
Tabelle 23: Kreislauf 1 - Verhalten EI2.....	128
Tabelle 24: Kreislauf 11 - Verhalten EI3.....	128
Tabelle 25: Kreislauf 8 - Verhalten EI4.....	129
Tabelle 26: Beispiele für nonverbale Empathieverhaltensweisen.....	131
Tabelle 27: Kreislauf 16 – Verhalten ES1.....	132
Tabelle 28: Kreislauf 11 - Verhalten ES2.....	134
Tabelle 29: Kreislauf 5 - Verhalten ES3.....	135
Tabelle 30: Überblick Einflussverhaltensweisen.....	137
Tabelle 31: Häufige Schlussphrasen.....	138

Tabelle 32: Kreislauf 15 - Verhalten F2, F3.....	139
Tabelle 33: Kreislauf 24 - Verhalten IS.....	141
Tabelle 34: Deskriptive Statistik Kreisläufe.....	143
Tabelle 35: Übersicht über die Empathiekreisläufe	144
Tabelle 36: Kreislauf 8 - Beginn des Kreislaufs.....	147
Tabelle 37: Kreislauf 9 - Beginn des Kreislaufs.....	148
Tabelle 38: Kreislauf 12 - Wechselwirkung der Ereignisse	152
Tabelle 39: Kreislauf 24 - Wechselwirkung der Ereignisse	153
Tabelle 40: Kreislauf 16 - Empathie und Humor	157
Tabelle 41: Kreislauf 20 - Explizite Zustimmung	161
Tabelle 42: Kreislauf 2 - Implizite Zustimmung	162
Tabelle 43: Kreislauf 12 - Gemeinsamer Einfluss.....	164
Tabelle 44: Kreisläufe ohne Einfluss am Ende	165
Tabelle 45: Übersicht der Judo-Kreisläufe	168
Tabelle 46: Kreislauf 10 - ‚Empathisches Judo‘	170

Abkürzungsverzeichnis

BES	Basic Empathy Scale
BEST	Building Entrepreneurial Success Teams
ca.	Circa
Dipl. Kfm.	Diplom Kaufmann
Dr.	Doktor
Dr. rer. pol.	Doktor rerum politicarum
e.g.	Exempli gratia
EAI	Empathy Assessment Index
E-commerce	Electronic commerce
EI1	Antwort mit Bezug auf den Inhalt
EI2	Inhaltlich übereinstimmende Wiederholung
EI3	Nachfrage mit Bezug auf den Inhalt
EI4	Das Gegenüber bestätigen / Verständnis zeigen
EQ	Emotional Quotient
ERI	Entrepreneurship Research Institute
ES1	Laute für aufmerksames Zuhören
ES2	Nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören
ES3	Ähnliche Mimik / Haltung / Gestik
et al.	Et alii
etc.	Et cetera
F1	Schlussphrasen
F2	Zusammenfassen von Aussagen

F3	Notieren von Aussagen
h	Hour
IRI	Interpersonal Reactivity Index
IRR	Interrater reliability
IS	Informationsaustausch
IT	Informationstechnik
REM	Rating Scales for the Assessment of Empathy Communication in Medical Interviews
S.	Seite
Sek.	Sekunden
TUM	Technische Universität München
Z.	Zeile

English Abstract

This dissertation focuses on empathy in young top management teams and addresses the research questions how empathy is displayed in teams, how connected processes develop, and which consequences they have. Based on previous research and drawing on video data of company-internal management meetings.

Within the qualitative video analysis this dissertation found verbal and non-verbal behavioral clues for empathy. From the data empathy cycles emerged which consisted of three interacting events: empathy, information sharing and team members taking influence. These events were accompanied by heightened positive affect. The cycles typically ended with a team member's agreement to another member's influencing behavior.

Finally this dissertation compares its findings to existing literature and discusses contributions to the measurement of empathy behavior and the definition of empathy. It further discusses contributions to communication processes in teams and leadership behavior.

Keywords: Empathy, empathic behavior, teams, influence, leadership, information sharing

Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation untersucht Empathie in jungen Unternehmerteams und adressiert dabei die Fragen, wie Empathie sich in Teams äußert, wie Empathieprozesse in Teams verlaufen und was die Auswirkungen von Empathie und den zugehörigen Prozessen in Teams sind. Sie nutzt dabei bereits bestehende Literatur und basiert auf Videoaufnahmen von internen Abstimmungsterminen von jungen Unternehmerteams.

Innerhalb einer qualitativen Videoanalyse identifizierte die Arbeit verbale und nonverbale Empathieverhaltensweisen. Aus den Daten gingen Empathiekreisläufe hervor, die aus folgenden drei Ereignissen bestehen: Empathie, Informationsaustausch, Einfluss. Während der Kreisläufe trat außerdem ein erhöhter Wert von positivem Affekt auf. Die Kreisläufe fanden typischerweise ihren Abschluss, wenn ein Teammitglied dem Einflussverhalten eines anderen Teammitglieds zustimmte.

Am Ende ordnet diese Arbeit ihre Ergebnisse in bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse ein und diskutiert ihre Beiträge zur Messung von Empathieverhalten, sowie der Abgrenzung des Empathiebegriffs. Darüber hinaus diskutiert sie Beiträge zu Kommunikationsprozessen in Teams und zu Führungsverhalten.

Schlagwörter: Empathie, Empathisches Verhalten, Teams, Einfluss, Führungsverhalten, Informationsaustausch

1 Einführung

"Teams of people working together for a common purpose have been a centerpiece of human social organization ever since our ancient ancestors first banded together to hunt game, raise families, and defend their communities. Human history is largely a story of people working together in groups to explore, achieve, and conquer." (Kozlowski & Ilgen, 2006, S. 77)

Mit diesen Worten beschreiben Kozlowski und Ilgen (2006) soziale Interaktion, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, als den Basisbestandteil zwischenmenschlicher Organisation. Soziale Interaktion prägt sämtliche menschlichen Lebensbereiche. Gleichzeitig unterstreichen die Autoren, dass Teams die Basisorganisationsform dieser sozialen Interaktion darstellen. Teams bestimmen unser Wohlbefinden bei fast sämtlichen gesellschaftlichen Funktionen (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Wenn Teams die Basisorganisationsform von sozialem Verhalten darstellen, kann Empathie als dessen Basisprinzip betrachtet werden (Liska, 1990). Baron-Cohen und Wheelwright (2004) beschreiben die Bedeutung von Empathie, indem sie Empathie als ‚Leim unserer sozialen Welt‘ bezeichnen. Sie führen dabei aus:

"Empathy is without question an important ability. It allows us to tune into how someone else is feeling, or what they might be thinking. Empathy allows us to understand the intentions of others, predict their behavior, and experience an emotion triggered by their emotion. In short, empathy allows us to interact effectively in the social world. It is also the 'glue' of the social world, drawing us to help others and stopping us from hurting others." (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004, S. 163)

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit eben diesen beiden Themenstellungen, indem sie Empathie in Teams untersucht. Zunächst werden in der folgenden Einführung jedoch kurz das Forschungsfeld Empathie und das Forschungsobjekt Teams beleuchtet und daraus die Forschungsfrage der Untersuchung abgeleitet. Anschließend wird in der Einleitung zusätzlich ein Überblick über die Datengrundlage und den Umfang der vorliegenden Untersuchung gegeben.

1.1 Empathie und Teams

Im folgenden Abschnitt wird die Motivation der Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung diskutiert. Dazu werden zunächst wichtige Fragestellungen des Forschungsfeldes Empathie und des Forschungsobjektes Teams vorgestellt. Daraus wird anschließend die Fragestellung dieser Untersuchung abgeleitet.

Empathie als Forschungsfeld

Rogers (1975), Davis (1983) und Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) definieren Empathie sehr eingängig, indem sie Empathie darauf beziehen, sich in das Erleben und die Wahrnehmungen eines anderen einzufühlen. So schreibt Rogers (1975):

"It means entering the private perceptual world of the other and becoming thoroughly at home in it. It involves being sensitive, moment to moment, to the changing felt meanings which flow in this other person, to the fear or rage or tenderness or confusion or whatever, that he/she is experiencing. It means temporarily living in his/her life." (Rogers, 1975, S. 4)

Allerdings existieren zu dem Konstrukt Empathie zahlreiche Definitionen (Decety & Moriguchi, 2007; Gerdes, Segal & Lietz, 2010; Hassenstab, Dziobek, Rogers, Wolf & Convit, 2007). Bereits die bloße Anzahl an verschiedenen Definitionen von Empathie zeigt, dass in diesem Forschungsfeld noch Aufklärungsbedarf besteht. Markin (2011) merkt in seinem Artikel an, dass der derzeitige Stand der Empathieforschung unzureichend ist und auch weitere Autoren sind der Meinung, dass das Forschungsgebiet noch nicht ausreichend erforscht ist (Duan & Hill, 1996; Reidar, 2009; Rogers, 1975). Dieser Bedarf bezieht sich vor allem auf zwei Aspekte: Zum einen wurden bisher wenige empirische, qualitative Untersuchungen durchgeführt, um zu verstehen, was Empathie fördert (beziehungsweise hindert) und welche Faktoren Empathie beeinflussen (Reidar, 2009). Zum zweiten gibt es bisher wenig Erkenntnisse über einzelne Verhaltensbestandteile von Empathie und wie zwischenmenschliche Empathieprozesse zustande kommen (Nerdrum, 1997; Reidar, 2009).

Teams als Forschungsobjekt

Das Forschungsobjekt, auf welches die vorliegende Untersuchung aufbaut, sind Teams. Salas, Dickinson, Converse und Tannenbaum (1992) definieren diese wie folgt:

“A distinguishable set of two or more people who interact, dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life-span of membership.” (Salas et al., 1992, S. 4)

Ein erster wichtiger Prozess innerhalb von Teams ist Führungsverhalten. Führungsverhalten kann als Phänomen betrachtet werden, das aus einem Team heraus entsteht und nicht als extern auferlegtes hierarchisches Machtgefüge (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Auch in diesem Bereich existieren noch zahlreiche offene Forschungsfragen, insbesondere darüber, wie dynamische Prozesse von Führungsverhalten innerhalb eines Teams ablaufen (Mathieu et al., 2008). Diese Fragestellung, wie Prozesse in einem Team ablaufen, ist für die Teamforschung von zentraler Bedeutung (Mathieu et al., 2008; Schjoedt, Monsen, Pearson, Barnett & Chrisman, 2013).

Ein zweiter zentraler Prozess innerhalb von Teams ist Informationsaustausch (Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt, 2007). Es geht dabei in erster Linie darum, wie Informationen innerhalb eines Teams gehandhabt und geteilt werden. Eine offene Fragestellung in diesem Themenfeld ist, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit sich Teams im Gespräch darauf zu fokussieren Informationen auszutauschen und somit für das gesamte Team nutzbar zu machen (Brodbeck et al., 2007).

Drittens besagt die Interpersonal Circumplex Theory, dass das Verhalten einer Person das Verhalten ihres Gegenübers beeinflusst (Strong, Hills, Kilmartin, DeVries & et al, 1988). Barsade (2002) hat dazu anhand eines Experiments untersucht wie emotionale Ansteckung innerhalb eines Teams abläuft, in diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage, auf welche Weise Empathie das Verhalten eines Teams beeinflusst.

Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung ist dadurch motiviert, Empathie vor dem Hintergrund von Teams zu untersuchen und dabei ebenso zu einem besseren Verständnis von Teams beizutragen. Sie widmet sich zunächst den einzelnen Verhaltensbestandteilen von Empathie,

um anschließend Empathie als Prozess innerhalb von Teams zu betrachten. Die genaue Forschungsfrage unterteilt sich in folgende Aspekte:

- Wie äußern sich Empathieverhaltensweisen in Teams?
- Wie verlaufen Empathieprozesse in Teams?
- Was sind die Auswirkungen von Empathie und den zugehörigen Prozessen in Teams?

Innerhalb dieser Fragestellung wird insbesondere der Zusammenhang zwischen Empathie und Führungsverhalten, Informationsaustausch sowie der Interpersonal Circumplex Theory beleuchtet.

1.2 Datengrundlage und Vorgehensweise der Studie

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, beschreitet die Untersuchung eine qualitative Vorgehensweise, da diese gut dafür geeignet ist Empathieprozesse innerhalb von Teams aufzuzeigen und dazu, zu verstehen, welche Auswirkungen diese haben (Bansal & Corley, 2012; Gephart, Jr., 2004; Henwood & Pidgeon, 1992). Sie setzt Videoanalysen von 20 Unternehmerteams ein, um Empathieverhaltensweisen innerhalb der Teams und deren Entwicklung nachvollziehen zu können. Diese Erhebungsmethode ist besonders zur Beobachtung von Verhaltensweisen und sozialen Prozessen geeignet, da sie das Verhalten von Personen verzerrungsfrei und präzise aufzeigen kann (Arnold & Feldman, 1981; Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Levenson & Ruef, 1992; Zerbe & Paulhus, 1987). Die Teams wurden bei gemeinsamen, internen Besprechungen gefilmt. Anschließend wurden fünf dieser 20 Unternehmerteams selektiert, bei denen Szenen erhöhter Empathie auftraten und das Verhalten aller Teammitglieder auf den Videos gut zu beobachten war. Aus diesen Videodaten wurden 26 Szenen von circa einer Minute als Fallstudien genutzt, um ein Modell zu den Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung zu entwickeln (Bryman, 2008; Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2011).

Diese Daten wurden im Rahmen der BEST Studie (Building Entrepreneurial Success Teams) erhoben. Die Studie begleitete ab dem Winter 2011 64 Geschäftsführerteams von neu gegründeten Unternehmen über ein Jahr hinweg. Während dieser Zeit führte ein Forscherteam mit jedem Teammitglied zwei Interviews durch und erfragte anhand mehrerer Onlinefragebögen verschiedene Teamaspekte. Im Sommer 2012 wurden schließlich die 20 Teams der vorliegenden Untersuchung gefilmt. Die Unternehmerteams der BEST Studie sind

besonders deshalb für die Untersuchung von Empathie geeignet, weil sie kein Hierarchiegefüge aufweisen (Baum, Frese, Baron & Katz, 2007) und somit Empathieprozesse besser beobachtbar sind (Decety & Jackson, 2004; Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003; Kipnis, 1972; Levenson & Ruef, 1992; Wispé, 1986). Unternehmerteams sind auch deshalb eine geeignete Datenbasis, weil sie eine sehr hohe persönliche Involvierung der Teammitglieder aufweisen (McClelland, 1961; Mueller, Volery & Siemens, 2012). Es wird im Rahmen dieser Arbeit erwartet, dass dadurch mit höherer Wahrscheinlichkeit mit Empathieverhalten innerhalb der Besprechungen zu rechnen ist, da die Personen damit ein größeres Interesse an den Aussagen ihrer Teammitglieder besitzen.¹ Außerdem können anhand der reichhaltigen Datenbasis der Studie die Hintergründe der Teams genau nachvollzogen werden und somit die Zusammenhänge in den Besprechungen besser erfasst werden, um ein geeignetes Modell zu entwickeln (Dyer, Jr. & Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1991; Mintzberg, 1979).

1.3 Inhalt und Umfang der Untersuchung

In diesem Abschnitt wird die Vorgehensweise der vorliegenden Untersuchung beschrieben, um die Fragestellung mit Hilfe der Videodatenbasis zu beantworten. In Abschnitt 2 werden dazu zunächst die theoretischen Grundlagen dieser Untersuchung beschrieben. Sie geht dabei zuerst auf Unternehmerteams als Forschungsobjekt ein. Anschließend werden Theorien zu Empathie beschrieben. Dies wird in drei Schritten umgesetzt: erstens werden die unterschiedlichen Definitionen von Empathie beleuchtet, zweitens wird auf Messverfahren von Empathie eingegangen und drittens wird Empathie von Mitgefühl abgegrenzt. Anschließend werden weitere Konstrukte eingeführt, die für die Beschreibung von Empathieprozessen notwendig sind. Dabei handelt es sich um Einfluss, Informationen und positiven Affekt. Einfluss wird in diesem Zusammenhang darüber hinaus von den Konstrukten Führungsverhalten und Macht abgegrenzt.

In Abschnitt 3 wird das wissenschaftliche Vorgehen dieser Untersuchung erläutert. Dabei wird zuerst die Datenbasis der Untersuchung beschrieben. Im nächsten Schritt wird das methodische Vorgehen und die Stichprobenauswahl erklärt. Schließlich wird der Prozess der Datenanalyse im Rahmen dieser Untersuchung beschrieben.

¹ Laut Liska (1990) ist das Interesse an den Aussagen von anderen Personen ein zentraler Bestandteil von Empathie.

Abschnitt 4 beschreibt die Stichprobe der vorliegenden Untersuchung. Dieser Abschnitt ist nach den fünf Teams gegliedert, deren Besprechungen die Grundlagen für die untersuchten Videosequenzen darstellen. Die (fiktiven) Namen der Teams, nach denen die Stichprobenbeschreibung gegliedert ist, lauten Beta, Epsilon, Kappa, My und Sigma.

Im Anschluss an diese Abschnitte beginnt der Ergebnisteil der Untersuchung. Dieser ist in zwei Abschnitte gegliedert und beinhaltet die wissenschaftlichen Erkenntnisse dieser Untersuchung.

In Abschnitt 5 werden die Verhaltensweisen beschrieben, die innerhalb der empirischen Videobeobachtungen dokumentiert wurden. Zunächst werden die Verhaltensweisen, die bei Empathie auftraten, detailliert beschrieben. Anschließend werden zwei weitere, im Rahmen der Untersuchung wichtige, empirische Beobachtungen für Verhaltensweisen beschrieben. Dabei handelt es sich um die Verhaltensweisen für Einfluss und für den Austausch von Informationen.

In Abschnitt 6 wird zudem ein Modell präsentiert, welches die Wirkungsweise von empathischem Verhalten in Teams aufzeigt. Dieses Modell beschreibt diese Wirkungsweise anhand sogenannter Empathiekreisläufe. Abschnitt 6 ist nach den einzelnen Schritten dieses empirischen Modells gegliedert. Abbildung 1 zeigt die dynamische Wechselwirkung der einzelnen Prozessschritte in diesem Modell auf.

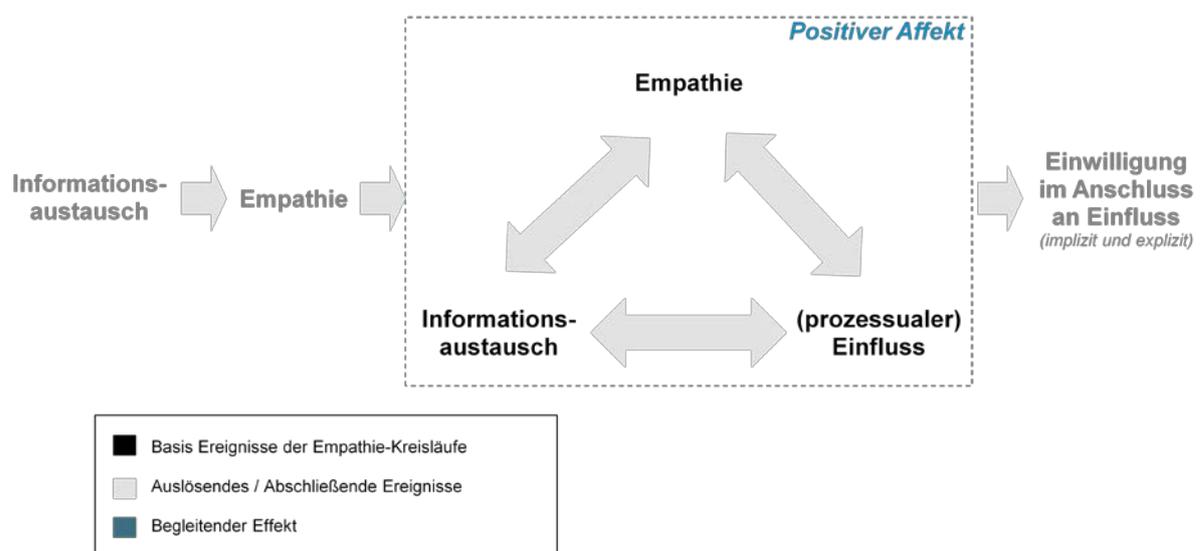


Abbildung 1: Empirisches Modell – Empathiekreisläufe

Zunächst zeigt Abschnitt 6 das Modell und seine einzelnen Elemente in einem ersten Überblick auf. Danach wird beschrieben, wie Empathie, als Reaktion auf

Informationsaustausch, die Empathiekreisläufe auslöst. Im folgenden Abschnitt wird die Wechselwirkung der drei Ereignisse (Empathie, Informationsaustausch, Einfluss) innerhalb der Empathiekreisläufe aufgezeigt. Direkt im Anschluss wird ein weiterer Effekt der Empathiekreisläufe diskutiert: der Anstieg von positivem Affekt im Team während des Zeitraums der Empathiekreisläufe. Zuletzt wird diskutiert, auf welche Weise ein Einflussereignis mit anschließender Einwilligung den Endpunkt eines Kreislaufs bildet. Außerdem wird zusätzlich eine Sonderform der Kreisläufe diskutiert, das sogenannte ‚empathische Judo‘.

Nach dem Ergebnisteil findet eine Diskussion über die empirischen Ergebnisse der Untersuchung in Abschnitt 7 statt. Dazu werden zunächst die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und interpretiert. Zweitens werden im Rahmen der Diskussion die wissenschaftlichen Beiträge der vorliegenden Untersuchung beleuchtet und die Beobachtungen in den derzeitigen Stand der Wissenschaft eingeordnet.

Ein erster wesentlicher Beitrag besteht in der Messung von Empathie. Die vorliegende Untersuchung nutzt eine große Anzahl von verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen, um Empathie zu messen und trägt damit zu einer präziseren Messung des Konstrukts Empathie bei (Burgoon, Buller, Hale & Turck, 1984; Nerdrum, 1997; Tracey, 1994). Zudem kann sie durch diese große Anzahl an Verhaltensweisen ebenso zu einer eindeutigeren Abgrenzung des Empathiebegriffs beitragen (Decety & Moriguchi, 2007; Gerdes et al., 2010; Hassenstab et al., 2007).

Weiterhin beschreibt das Modell dieser Untersuchung Koordinations- und Kommunikationsprozesse in Teams und adressiert damit wichtige Forschungsfragen in diesem Wissensgebiet (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Mathieu et al., 2008; Schjoedt et al., 2013). Insbesondere der Ablauf von Prozessen innerhalb von Teams und ihre Zusammenarbeit im Zeitablauf wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung beleuchtet und ist bisher noch wenig erforscht (Mathieu et al., 2008; Schjoedt et al., 2013)

Darüber hinaus werden Beiträge zu zwei wichtigen Paradigmen zu Führungsverhalten diskutiert. Beim ersten Paradigma (Führen durch Dienerschaft) wird Führungsverhalten mit einer Reihe von Elementen beschrieben, zu denen ebenso Empathie zählt (van Dierendonck, 2011; Washington, Sutton & Feild, 2006). Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung können eine mögliche Begründung liefern, warum es sich bei Empathie um ein wichtiges Element von Führungsverhalten handelt, da Empathie Einflussnahme in Teams begünstigt.

Beim zweiten Paradigma wird Führungsverhalten als dynamischer Prozess innerhalb eines Teams verstanden (Kozlowski & Ilgen, 2006), dazu zeigt die Untersuchung auf, dass Führungsanspruch (beziehungsweise Einfluss) in einem Team keinem vorherbestimmten Prozess folgt, vielmehr nehmen Teammitglieder in bestimmten Situationen eine Führungsrolle ein, um einen Punkt inhaltlich abzuschließen.

Zudem geht die vorliegende Untersuchung ebenso darauf ein, wie Empathie die Entscheidungsprozesse in einem Team beeinflussen kann (Brodbeck et al., 2007; Winkvist & Larson, 1998). Dies geschieht, da Personen innerhalb der Empathiekreisläufe dazu angeregt werden, Informationen mit ihren Teammitgliedern zu teilen und folglich, wie ein Team durch Empathie zu einem ‚Informationsaustausch-Fokus‘ geführt werden kann (Brodbeck et al., 2007).

Schließlich wird das Wissenschaftsgebiet der Interpersonal Circumplex Theory diskutiert (Bartel & Saavedra, 2000; Larsen & Diener, 1992). Dabei wird erläutert, inwiefern die Untersuchung empirische Ergebnisse dieses Forschungsgebiets anhand von verbalen und nonverbalen Empathieverhaltensweisen bestätigt und gleichzeitig mit einem erhöhten Ausmaß von positivem Affekt während der Empathiekreisläufe in Verbindung bringt (Barsade, 2002; Bluhm, Widiger & Miele, 1990; Chartrand & Bargh, 1999).

Am Ende der Arbeit werden schließlich die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der empirischen Ergebnisse, die Limitationen der vorliegenden Untersuchung sowie weitere mögliche Forschungsfragen als Weiterführung dieser Untersuchung diskutiert.

Zudem enthält diese Arbeit zwei weitere Abschnitte zu Dokumentations- und Vertiefungszwecken. Abschnitt **Error! Reference source not found.** enthält die gesamte Literatur, die zur Erstellung dieser Arbeit genutzt wurde. Abschnitt 9 enthält die Anhänge dieser Arbeit. Diese Anhänge dienen zur weiteren Vertiefung und Erläuterung der Arbeit. Auf die einzelnen Abschnitte des Anhangs wird jeweils an den Stellen im Hauptteil der Arbeit verwiesen, an denen eine derartige Vertiefung und Erläuterung sinnvoll sein könnte.

2 Theoretische Überlegungen

Das Modell dieser Untersuchung nutzt neben Empathie die Konstrukte Einfluss, Informationsaustausch und positiven Affekt. Deshalb werden im folgenden Theorieteil zunächst diese Konstrukte definiert und die Forschungsergebnisse zu diesen Konstrukten vorgestellt, die im Rahmen dieser Untersuchung relevant sind. Vorher wird jedoch in Abschnitt 2.1 auf Unternehmerteams als Forschungsobjekt dieser Untersuchung eingegangen. Anschließend wird in Abschnitt 2.2 der Empathiebegriff beschrieben, während Abschnitt 2.3 darauf eingeht, welche unterschiedlichen Methoden existieren, um Empathie zu messen. Schließlich wird in Abschnitt 2.5 das Konstrukt Einfluss beschrieben, sowie in Abschnitt 2.6 das Konstrukt Informationen und in Abschnitt 2.7 das Konstrukt positiver Affekt. Im Anschluss wird in den Abschnitten 3 und 5 genauer auf die Vorgehensweise dieser Untersuchung und das wissenschaftliche Modell dieser Untersuchung eingegangen.

2.1 Unternehmerteams als Forschungsobjekt

Diese Untersuchung nutzt Unternehmerteams als Forschungsobjekt. Es wurden Geschäftsführerteams von jungen Gründungsunternehmen bei internen Besprechungen per Video aufgezeichnet. Sämtliche Mitglieder der Teams waren auf derselben Hierarchiestufe, bei einigen der Teams waren lediglich die Eigentümeranteile an Unternehmen verschieden verteilt. Es handelte sich bei den Besprechungen um interne Abstimmungstermine der Teams, welche meist in firmeneigenen Räumen stattfanden. Die Zusammensetzung der Teams, ihre Anteilsverteilung, ihr Geschäftsmodell, sowie ihre jeweiligen Teamhintergründe werden noch genauer in den Abschnitten 3.1.1 und 4 beschrieben.

Basierend auf bisheriger Forschung wird zunächst jedoch auf die wissenschaftliche Definition von Teams und wichtige Eigenschaften von Teams eingegangen. Anschließend wird erklärt, warum das Untersuchungsobjekt Unternehmerteams vorteilhaft für eine Untersuchung von Empathie ist und deshalb für die vorliegende Untersuchung genutzt wurde.

2.1.1 (Unternehmer) Teams: Definitionen und Eigenschaften

In diesem Abschnitt wird zunächst auf die Definition und den Begriff ‚Team‘ an sich eingegangen, um anschließend wichtige Eigenschaften von Teams, sowie ihre Wirkungsweise und Bedeutung bei der Bewältigung von Aufgaben, zu diskutieren.

Definitionen und Begriffsabgrenzung des Konstrukts Teams

Diese Untersuchung baut auf einer Definition von Teams nach Salas, Dickinson, Converse und Tannenbaum (1992) auf. Wie bereits erwähnt wurde, betrachten Driskell und Salas (1992) Teams als eine Gruppe von zwei oder mehr Personen, die interagieren um gemeinsam ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Zudem haben einzelne Mitglieder nach ihnen in einem Team bestimmte Rollen und Funktionen zu erfüllen. Schließlich haben Teams eine zeitlich begrenzte Lebensdauer.

Ebenso Kozlowski und Ilgen (2006) sehen den gemeinsamen Zweck der Zusammenarbeit einer Gruppe von Menschen als einen zentralen Faktor eines Teams an. Sie beschreiben Teams sogar als *“centerpiece of human social organization”* (Kozlowski & Ilgen, 2006, S. 77).

Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) verfeinern die Definition von Driskell und Salas (1992) und nutzen den Begriff Arbeitsteams, um Teams im Kontext einer wirtschaftlichen Organisation zu beschreiben. Auf diese Weise grenzen sie diese von Teams in sozialen Gruppen, Sportmannschaften oder Teams von Menschen in anderen Kontexten ab. Zwei der Kerncharakteristika dieser Teams ist es, dass ihre einzelnen Mitglieder untereinander gewisse Interdependenzen aufweisen sowie innerhalb eines organisatorischen Rahmens operieren, der ihre Arbeitsabläufe beeinflusst. Die vorliegende Untersuchung untersucht Teams ebenfalls in mehreren wirtschaftlichen Organisationen und betrachtet damit Arbeitsteams nach der Definition von Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008).

Kerr und Tindale (2004) sehen eine geringfügige Unterscheidung der beiden Begriffe Team und Gruppe. Demnach arbeiten Teams langfristig zusammen und sind in einer Organisation eingebunden. Gruppen hingegen finden sich typischerweise ad-hoc zusammen (Kerr & Tindale, 2004). Andere Autoren verwenden die Begriffe synonym (Breugst, 2011; Chen & Kanfer, 2006; Cohen & Bailey, 1997). Diese Arbeit sieht ebenso keine Unterscheidung dieser Begriffe, wird jedoch aus Gründen der Einfachheit und Konsistenz im Folgenden durchgehend den Begriff ‚Team‘ nutzen.

Wirkungsweise und Bedeutung von Teams bei der Bewältigung von Aufgaben

Die Zusammenarbeit in Teams ist eine der ursprünglichsten und zentralsten Formen, in der sich Menschen gemeinsam organisieren (Gould, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006). Es handelt sich dabei um eine sehr effiziente Art und Weise eine Fülle von Aufgaben zu bewältigen (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000). Wahrscheinlich haben Fragen zu Teams aus diesem Grund einen hohen wissenschaftlichen Stellenwert (Blatt, 2009; Cohen & Bailey, 1997). Ilgen, Hollenbeck, Johnson und Jundt (2005) sind dennoch der Meinung, dass die Teamforschung im empirischen Bereich noch unstimmtig ist und weiterer Forschung bedarf.

In der vorliegenden Untersuchung bearbeiten Teams kognitive Aufgaben im Rahmen ihrer Besprechungen, wie zum Beispiel eine gemeinsame Entscheidungsfindung für ihre Unternehmen. Eine zentrale Voraussetzung bei der Bearbeitung derartiger Aufgaben ist es, dass die Teams dabei Informationen verarbeiten und teilen (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997). Die Notwendigkeit eines hohen Informationsaustausches lässt vermuten, dass es innerhalb der untersuchten Teams zu intensiver Kommunikation zwischen den Teammitgliedern kommt, dies erhöht die Wahrscheinlichkeit Empathieverhalten innerhalb des Teams zu beobachten.

2.1.2 Besonderheiten von Unternehmerteams als Forschungsobjekt

Diese Untersuchung nutzt eine spezielle Form von Teams als Untersuchungsobjekt, nämlich Unternehmerteams. Vor allem in den letzten Jahren hat auch die Forschung an Unternehmerteams zunehmend an Bedeutung gewonnen (Blatt, 2009). In diesem Abschnitt wird erklärt, wie sich Unternehmerteams von anderen Teams unterscheiden und warum Unternehmerteams als Untersuchungsobjekt für Empathie im Rahmen dieser Untersuchung genutzt werden. Unternehmerteams als Forschungsobjekt für Empathie zu selektieren entspricht dem Prinzip der zielgerichteten Stichprobenauswahl, bei der eine Stichprobe nicht zufällig gewählt wird, sondern nach dem Kriterium, ob sie bestimmte Merkmale besitzt, die die Untersuchungsfrage gut erklären können (Bryman, 2008; Yin, 2011). Um diese Auswahl zu begründen, wird auf drei wichtige Besonderheiten eingegangen, weshalb Unternehmerteams ein besonders geeignetes Untersuchungsobjekt darstellen: In den vorliegenden Unternehmerteams existiert keine Hierarchie zwischen den einzelnen Mitgliedern des Teams; bei den Unternehmerteams ist Vertrauen im Team von zentraler

Bedeutung; die Unternehmerteams zeichnen sich durch viel Kommunikation im Team und einer hohen Beteiligung der Teammitglieder aus.

Fehlende Hierarchiestrukturen in Unternehmerteams

In Unternehmerteams existieren im Allgemeinen noch keine formalen Hierarchiestrukturen zwischen den Teammitgliedern (Baum et al., 2007), was auch auf die Teammitglieder der vorliegenden Untersuchung zutrifft. Diese Tatsache hat drei zentrale Vorteile im Bezug auf Empathie.

Zum ersten betrachten Menschen einer höheren Hierarchiestufe ihr soziales Umfeld unterschiedlich als Menschen einer niederen Hierarchiestufe. Sie verarbeiten Informationen aus ihrer Umwelt weniger komplex sowie zielgerichteter (Keltner et al., 2003). Kipnis (1972) geht ebenso davon aus, dass Menschen einer höheren Hierarchiestufe der Meinung ihrer Untergebenen weniger Wert zugestehen und ihnen deshalb weniger zuhören. Da ‚dem Gegenüber² genau Zuhören‘ und ‚das Gegenüber Verstehen‘ zwei zentrale Aspekte von Empathie sind (Decety & Jackson, 2004; Levenson & Ruef, 1992; Wispé, 1986)³, ist eine identische Hierarchiestufe der Teammitglieder ein wichtiges Kriterium für die Auswahl des Forschungsobjekts in dieser Untersuchung.

Zum zweiten neigen Menschen einer höheren Hierarchiestufe dazu, mehr in einem Team zu reden und ihre Teammitglieder zu unterbrechen (Keltner et al., 2003). Ein Gespräch mit einem hohen Redeanteil einer Person macht es, aufgrund mangelnder Interaktion, sehr schwer, das tatsächliche Ausmaß von Empathie in der Teaminteraktion zu erfassen. Folglich ist ein Team mit gleichen Hierarchiestufen ein günstiges Untersuchungsobjekt für diese Untersuchung von Empathie, da es die Wahrscheinlichkeit erhöht Empathie zu beobachten.

Zum dritten wurde in Untersuchungen gezeigt, dass Menschen einer höheren Hierarchiestufe dazu neigen, ihre Untergebenen respektloser, aggressiver und unhöflicher zu behandeln. Dieser Zusammenhang wurde in zahlreichen sozialen Kontexten betrachtet (Keltner et al., 2003). Außerdem neigen sie dazu, sich sozial von ihren Untergebenen abzugrenzen (Kipnis, 1972). Es liegt die Vermutung nahe, dass die Abgrenzung von Teammitgliedern sowie respektloser Umgang mit Teammitgliedern ebenfalls die Fähigkeit

² Das Gegenüber bezeichnet im Rahmen dieser Arbeit nicht unbedingt die Person, die jemandem tatsächlich gegenübersteht oder –steht, sondern vielmehr die Person auf diejenige sich die Interaktion bezieht. (Teammitglieder könnten zum Beispiel auch seitlich zueinander sitzen.)

³ Auf beide Aspekte und ihren Zusammenhang mit Empathie wird im folgenden Abschnitt 2.2 genauer eingegangen.

hemmt, ‚sich in das Gegenüber hinein zu versetzen‘ und ‚sich in das Gegenüber einzufühlen‘, auch diese Aspekte sind von zentraler Bedeutung für den Empathieprozess (Duan & Hill, 1996; Shlien, 1997)⁴. Aus diesen Gründen ist eine identische Hierarchiestufe der Teammitglieder eine wichtige Grundvoraussetzung, um Empathie innerhalb dieser Untersuchung zu beobachten.

Bedeutung von Vertrauen und ‚Beziehungskapital‘ für Unternehmerteams

In diesem Abschnitt wird gezeigt, dass in Unternehmerteams Vertrauen ein wichtiger Faktor ist, ebenso wie, dass der Aufbau von sogenanntem ‚Beziehungskapital‘ ein wichtiger Teilaspekt bei dem Aufbau von Vertrauen ist. Schließlich wird erläutert, warum dafür ein hohes Maß an Empathie benötigt wird.

Unternehmerische Teams arbeiten zumeist in einer neuen Umgebung, zum Beispiel einem neuen Arbeitsumfeld oder auch in einem neuen Marktumfeld, dies äußert sich darin, dass die Teammitglieder sich zumeist noch nicht sehr lange kennen (Blatt, 2009). In einer derartigen Konstellation ist es besonders wichtig für ein Team Vertrauen aufzubauen. Blatt (2009) spricht in diesem Zusammenhang davon, ‚Beziehungskapital‘ zwischen den einzelnen Teammitgliedern aufzubauen. Laut Blatt (2009) kann dann eine ‚Einzahlung auf das Beziehungskapital‘ vorgenommen werden, wenn ein Teammitglied sich um andere Teammitglieder kümmert oder sorgt. Der Ausdruck von Empathie kann helfen die Beziehung zwischen Personen zu stärken und Empathie kann als Möglichkeit betrachtet werden, auf das erwähnte ‚Beziehungskonto einzuzahlen‘ (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004). Demnach wird in dieser Untersuchung davon ausgegangen, dass es innerhalb der Unternehmerteams zu einem höheren Aufkommen von Empathie kommt und Empathie eine wichtige Bedeutung zukommt. Somit stellen unternehmerische Teams ein geeignetes Untersuchungsobjekt dar.

Intensive Kommunikation und hohe Beteiligung innerhalb von Unternehmerteams

Unternehmerteams weisen eine sehr hohe persönliche Beteiligung der Teammitglieder auf (McClelland, 1961; Mueller, Volery & Siemens, 2012). Dies liegt daran, dass sie sehr motiviert und begeistert arbeiten und äußert sich ebenso darin, dass Unternehmer sehr viel arbeiten (Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2009; Mueller et al., 2012).

⁴ Auf beide Aspekte und ihren Zusammenhang mit Empathie wird ebenso im folgenden Abschnitt 2.2 genauer eingegangen.

Unternehmerteams verbringen außerdem zwischen 30 und 50 Prozent ihrer ohnehin langen Arbeitszeit mit Kommunikation (Mueller et al., 2012).

Diese beiden Tatsachen sprechen dafür, Unternehmerteams als Untersuchungsobjekt zu nutzen. Hohe Beteiligung der Teammitglieder sowie ein hohes Ausmaß an Begeisterung und Motivation sprechen dafür, dass die Teammitglieder zu einem gemeinsamen Gelingen des Unternehmens beitragen wollen und deshalb versuchen, weitgehend ohne ‚eigene Agenda‘ mit den anderen Teammitgliedern zusammen zu arbeiten. Zudem erhöht eine derartige Begeisterung auch die Chance, dass die Aussagen eines Teammitgliedes ein anderes Teammitglied interessieren und dieses ihr Interesse zum Beispiel in Form von Empathie kund tut. Ein hoher Kommunikationsanteil und damit ein hoher Grad an Interaktion erhöht ebenso die Wahrscheinlichkeit Empathie in einem Team zu beobachten.

2.2 Empathie: Definitionen und Herangehensweisen

Levenson und Ruef (1992) bezeichnen Empathie als das fundamentale Prinzip menschlicher Interaktion – sie bezeichnen Empathie als die Brücke zwischen Menschen. Auch andere Autoren betonen die Bedeutung von Empathie (Vergleiche (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Decety & Moriguchi, 2007). Zum Beispiel schreibt Liska (1990):

"Empathy is necessary if one is to assess the desires, needs, goals, intentions, emotional and psychological states, and so on of others. Thus, it appears to be the foundation principle underlying social behavior as well as an evolutionary consequence of sociality." (Liska, 1990, S. 88)

Obwohl Empathie derart wichtig ist, wird es dennoch in der Wissenschaft nur wenig beachtet und ist unzureichend erforscht (Duan & Hill, 1996; Reidar, 2009; Rogers, 1975). Es existieren besonders wenige Untersuchungen, um zu verstehen, was Empathie fördert, beziehungsweise hindert und welche Faktoren Empathie beeinflussen (Reidar, 2009).

Auch der Empathiebegriff selbst ist noch vage definiert. Verschiedene Definitionen sind inkonsistent und nicht klar voneinander abgegrenzt (Decety & Moriguchi, 2007; Gerdes et al., 2010; Hassenstab et al., 2007). Insbesondere drei Fragen werden zum Empathiebegriff in der Literatur stark diskutiert (Decety & Moriguchi, 2007; Duan & Hill, 1996; Reidar, 2009):

1. Was beinhaltet der Empathiebegriff?
2. Welche ist die korrekte theoretische Betrachtungsweise von Empathie?
3. In welche Aspekte kann Empathie unterteilt werden?

In den folgenden drei Abschnitten geht diese Arbeit auf diese drei Fragen ein. In Bezug auf Frage 1 fasst sie zunächst den Empathiebegriff zusammen und klärt welche unterschiedlichen Aspekte dieser beinhalten kann. Um Frage 2 zu beantworten widmet sie sich vier unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Empathie und nähert sich aus diesen verschiedenen Betrachtungsweisen dem Empathiebegriff an. Zur Klärung von Frage 3 geht die Arbeit auf drei Sub-Konstrukte von Empathie ein und unterteilt so Empathie in verschiedene Aspekte.

2.2.1 Übergreifende Definitionen von Empathie

Übergreifende Definitionen versuchen zu beschreiben, was der Empathiebegriff beinhaltet. Um die unterschiedlichen Ansätze in der bisherigen Empathieforschung darzustellen geht dieser Abschnitt auf drei Aspekte ein:

- Welche Elemente umfasst empathisches Einfühlen?
- Welche Verhaltensmerkmale enthält Empathie?
- Wie grenzt sich Empathie von empathischer Genauigkeit ab?

Welche Elemente umfasst empathisches Einfühlen?

Titchener (1909) prägte als erster Autor den Begriff Empathie. Ursprünglich geht der Begriff Empathie jedoch auf das deutsche Wort Einfühlung zurück (Duan & Hill, 1996). Nach dieser Auffassung fühlt sich eine empathische Person in das Gegenüber hinein (Shlien, 1997).

In der Literatur gibt es verschiedene Auffassungen darüber, auf was sich dieses Einfühlen genau bezieht. So gibt es Autoren die Empathie darauf beziehen, sich in das Erleben und die Wahrnehmungen von anderen einzufühlen (Davis, 1983; Elliott et al., 2011; Rogers, 1975). Bei anderen Autoren geht es in erster Linie darum, sich in die Gefühle von anderen einzufühlen (Blair, 2005; Decety & Moriguchi, 2007).

Die vorliegende Untersuchung richtet sich nach der Auffassung von Rogers (1975), Davis (1983) und Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) und bezieht Empathie darauf, sich in das Erleben und die Wahrnehmungen von anderen einzufühlen. Ein derartiges Verhalten

tritt innerhalb der geschäftlichen Besprechungen der Unternehmerteams mit höherer Wahrscheinlichkeit auf, als das reine Einfühlen in die Gefühle des Gegenübers.

Welche Verhaltensmerkmale enthält Empathie?

Unabhängig von der Frage, ob sich Empathie auf das Erleben der Umwelt oder ausschließlich auf Gefühle bezieht, gibt es eine Diskussion darüber, welche Merkmale kritisch für Empathie sind. Im Folgenden werden drei Fragen bezüglich dieser Merkmale diskutiert.

Die erste Frage bezieht sich auf eine Reaktion auf das Gegenüber: Manche Autoren sind der Meinung, Empathie liegt nur dann vor, wenn auch eine tatsächliche Reaktion auf das Gegenüber gezeigt wird (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Blair, 2005; Davis, 1983). Andere Autoren sind der Meinung, allein das Verständnis des Gegenübers ist für Empathie ausreichend (Decety & Jackson, 2004; Levenson & Ruef, 1992; Wispé, 1986).

Die zweiten Frage bezieht sich darauf, ob Empathie beinhaltet, sich selbst in Bezug zu den Gefühlen des anderen zu setzen und seine eigenen Gefühle nicht außer Acht zu lassen (Decety & Jackson, 2004; Decety & Moriguchi, 2007). Rogers (1975) beschreibt diesen Vorgang mit Hilfe einer Metapher:

"To be with another in this way means that for the time being you lay aside the views and values you hold for yourself in order to enter another's world without prejudice. In some sense it means that you lay aside yourself and this can only be done by a person who is secure enough in himself that he knows he will not get lost in what may turn out to be the strange or bizarre world of the other, and can comfortably return to his own world when he wishes." (Rogers, 1975, S. 4)

Für andere Autoren ist der Vorgang, sich selbst in Bezug zu den Gefühlen des anderen zu setzen und seine eigenen Gefühle separat von den Gefühlen des Gegenübers zu betrachten, von keiner Bedeutung für Empathie (Elliott et al., 2011; Levenson & Ruef, 1992).

Rogers (1975) erwähnt in dem obigen Zitat außerdem bereits die dritte Frage im Bezug auf Empathie: das Gegenüber nicht zu beurteilen. So schreibt er: *"To be with another in this way means that for the time being you lay aside the views and values you hold for yourself in order to enter another's world without prejudice."* (Rogers, 1975, S. 4) Nach Wispé (1986) ist dabei ebenso wichtig, sich sowohl in die positiven wie auch in die negativen Erlebnisse des Gegenübers einzufühlen, ohne es dabei zu beurteilen. Auch dieses Element ist für die Autoren

Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) und Levenson und Ruef (1992) nicht notwendig damit Empathie vorliegt.

Die vorliegende Arbeit untersucht Empathie anhand von Beobachtungen. Aus diesem Grund bezieht sie sich ausschließlich auf Empathie, bei der eine Reaktion auf das Gegenüber erfolgt und nicht lediglich ein Verständnis des Gegenübers vorliegt (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Blair, 2005; Davis, 1983). Im Rahmen dieser Untersuchung steht also Empathieverhalten im Vordergrund, und es wird nicht abschließend geklärt, ob Empathie beinhaltet sich selbst in Bezug zu den Gefühlen des anderen zu setzen und das Gegenüber nicht zu beurteilen.

Wie grenzt sich Empathie von empathischer Genauigkeit ab?

Ickes, Stinson, Bissonnette und Garcia (1990) fassen das Konstrukt empathische Genauigkeit wie folgt zusammen:

"The common elements in these definitions suggest that empathic accuracy is (a) a skill, ability, or facility (b) to understand, apprehend, infer, interpret (c) with accuracy (d) the private, covert, subjective (e) phenomenological reality, mental experience, thoughts and feelings (f) of some other person." (Ickes et al., 1990, S. 731)

Folglich geht es bei der empathischen Genauigkeit darum, wie akkurat man sich in den anderen hinein fühlen kann – nicht um den Prozess des Einfühlens an sich. Dabei unterscheiden Ickes, Stinson, Bissonnette und Garcia (1990) zwischen zwei Aspekten von empathischer Genauigkeit:

- Inhaltliche Genauigkeit, das heißt, wie die Beschreibungen einer empathischen Person den tatsächlichen Gedanken oder Gefühlen des Gegenübers entsprechen.
- Genauigkeit der emotionalen Wertigkeit einer Aussage, das heißt, wie Rückschlüsse aus den Beschreibungen des Gegenübers tatsächlich der Wertigkeit der Emotionen des Gegenübers entspricht (positive, neutrale, negative Wertigkeit) (Ickes et al., 1990).

Allerdings nutzten Levenson und Ruef (1992) eine sehr ähnliche Definition, um das Konstrukt Empathie selbst zu beschreiben:

"We believe that the most useful definition of empathy would emphasize the ability to detect accurately the emotional information being transmitted by another person." (Levenson & Ruef, 1992, S. 234)

Folglich gibt es in der Literatur verschiedene Meinungen, ob der Begriff Empathie empathische Genauigkeit mit umfasst oder, ob es sich dabei bereits um ein separates Konstrukt handelt. Die vorliegende Untersuchung schließt empathische Genauigkeit nach der Definition von Ickes, Stinson, Bissonnette und Garcia (1990) mit in den Empathiebegriff ein und untersucht empathische Verhaltensweisen, die nach Ickes, Stinson, Bissonnette und Garcia (1990) ebenso dem Konstrukt empathischer Genauigkeit zugeordnet werden könnten.⁵

2.2.2 Vier unterschiedliche Perspektiven auf Empathie

Der Empathiebegriff unterscheidet sich nicht nur im Bezug auf die Inhalte seiner Definition, sondern ebenso anhand seiner Betrachtungsperspektiven. Die Empathieforschung wird von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen betrieben, unter anderem der Philosophie, der Sozialpsychologie, der Entwicklungspsychologie und der kognitiven Neurowissenschaft (Decety & Moriguchi, 2007). Die unterschiedlichen Disziplinen betrachten Empathie jeweils aus einer unterschiedlichen Perspektive. Einige Autoren sehen Empathie als Persönlichkeitsmerkmal, andere als einen situationsbezogenen Zustand (Markin, 2011). Eine weitere Gruppe nähert sich Empathie in Form eines Prozesses (Wispé, 1986). Schließlich sehen die Neurowissenschaften Empathie als physiologische Abläufe eines kognitiven Phänomens, das innerhalb der Gehirns stattfindet (Blair, 2005). Der folgende Abschnitt betrachtet diese vier verschiedenen Perspektiven – Empathie als: (1) Persönlichkeitsmerkmal, (2) situationsbezogener Zustand, (3) Prozess, (4) physiologisch-kognitives Phänomen.

Bei der Betrachtung von Empathie als Persönlichkeitsmerkmal wird das Konstrukt als eine Fähigkeit einer bestimmten Person angesehen:

"Empathy may be defined as the ability to understand another's behavior" (Liska, 1990, S. 87).

Nach diesem Paradigma ist Empathie ein Persönlichkeitsmerkmal und bezieht sich auf die situationsunabhängige Fähigkeit, die Gedankenwelt des Gegenübers zu verstehen (Duan & Hill, 1996). Markin (2011) bezeichnet diese Betrachtungsweise als intellektuelle Empathie

⁵ Bei Verhaltensweisen, die nach Ickes, Stinson, Bissonnette und Garcia (1990) ebenso empathischer Genauigkeit zugeordnet werden könnten, handelt es sich vorwiegend um verbale Verhaltensweisen, die im Rahmen dieser Untersuchung Bestandteile von Empathie sind. Diese werden in Abschnitt 5.1.1 genauer beschrieben.

und definiert diese als die Eigenschaft, die Gedankenwelt des Gegenübers genau einzuschätzen.

Die Betrachtung von Empathie als situationsbezogener Zustand steht dem gegenüber. Demnach wird Empathie nicht einfach von einer Person gezeigt, sondern ergibt sich aus der jeweiligen Situation. So könnte eine Person ihrem Gegenüber die Möglichkeit liefern empathisches Verhalten zu zeigen, eine andere Person hingegen nicht (Bylund & Makoul, 2005). Folglich ist Empathie nicht nur von einer Person mit einem bestimmten Persönlichkeitsmerkmal abhängig, sondern beide Gesprächspartner beeinflussen sich gegenseitig im Bezug auf empathisches Verhalten in einem Gespräch (Bylund & Makoul, 2005). Nach diesem Verständnis ist Empathie lediglich eine Reaktion auf einen Auslöser (Duan & Hill, 1996).

Diese Betrachtungsweise ist eng verknüpft mit der Theorie der emotionalen Ansteckung (Barsade, 2002; Epstude & Mussweiler, 2009). Danach übertragen sich Stimmungen, ebenso wie affektive Reaktionen, zwischen Personen in einer Gruppe und werden hauptsächlich über nonverbale Signale im persönlichen Kontakt übertragen (Barsade, 2002; Platow et al., 2005). Aus diesem Blickwinkel beinhaltet auch Empathie eine Komponente von emotionaler Ansteckung: Menschen nehmen emotionale Signale ihres Gegenübers wahr und erfahren sie auf diese Weise gemeinsam mit ihnen (Barsade, 2002; Epstude & Mussweiler, 2009).

Eine weitere Perspektive betrachtet Empathie als Prozess, wie eine Person ihren Gegenüber versteht (Nerdrum, 1997). Titchener (1910) fasst diese Perspektive wie folgt zusammen:

"Empathy (a word formed on the analogy of sympathy) is the name given to that process of humanizing objects, of reading or feeling ourselves into them."
(Titchener, 1910, S. 417)

Bei dieser Prozessperspektive gibt es zahlreiche unterschiedliche Ansichten über die einzelnen Prozessschritte von Empathie (Duan & Hill, 1996), drei dieser Ansichten werden im Folgenden exemplarisch dargestellt:

- Man kann Empathie als Konstrukt mit drei analytischen Prozessen betrachten: (a) einen emotionalen Simulationsprozess, welcher die emotionalen Elemente der Körpersprache des anderen simuliert (b) einen Prozess, mit dem eine Person die Perspektive des anderen einnimmt (c) einen Prozess, der die eigenen Emotionen

reguliert, welcher verhindert, dass Schmerz oder Unwohlsein des Gegenübers sich auf eine Person überträgt (Elliott et al., 2011).

- Decety und Jackson (2004) unterteilen Empathie ebenso in drei Prozessschritte: (a) eine affektive Antwort auf das Gegenüber, wobei man dazu nicht die Emotion des anderen teilen muss (b) einen kognitiven Prozess, um die Perspektive des anderen einzunehmen (c) einen Prozess der Emotionen reguliert, damit die Person versteht, welche die eigenen und welche die Emotionen des Gegenübers sind. Decety und Moriguchi (2007) passen diese Aufteilung der Prozessstufen leicht an und fügen eine vierte Dimension hinzu: sie unterteilen Schritt (c) in zwei Prozessstufen: die Selbstwahrnehmung, um die Emotionen der Person und des Gegenübers zu unterscheiden und einen Regulationsprozess, um die eigenen Gefühle zu kontrollieren, welche aufgrund der Emotion des Gegenübers auftreten (Decety & Moriguchi, 2007).
- Basierend auf einer empirisch messbaren Perspektive kann Empathie in vier Prozessstufen unterteilt werden: (a) die ausgedrückte Empathie, aus der Perspektive eines unabhängigen Beobachters (b) die empfangene Empathie, aus der Perspektive des Gegenübers (c) die empathische Resonanz, aus der Perspektive der sendenden Person (d) die empathische Genauigkeit, die Übereinstimmung zwischen den Einschätzungen der sendenden Person und des Gegenübers (Elliott et al., 2011).

Die Neurowissenschaften betrachten Empathie als kognitives Phänomen und untersuchen die unterschiedlichen Gehirnaktivitäten, welche physiologisch an Empathie beteiligt sind (Blair, 2005).

Dieses Paradigma bezieht Empathie auf das gegenseitige Spiegeln von Körperhaltung, Gestik und Gesichtsausdrücken (Gerdes, Lietz & Segal, 2011). Danach ist das Bedürfnis Menschen zu spiegeln ein Phänomen, das tief in Menschen verankert ist. Wenn Personen ihr Gegenüber sprechen hören – die Haltung, Gestik und Gesichtsausdrücke wahrnehmen – wird ihr neuronales Netzwerk stimuliert. Das Ergebnis ist eine innere Simulation des Erlebens des Gegenübers, eine unfreiwillige und automatische Reaktion (Gerdes et al., 2011). Diese Simulation führt letztendlich zu einem Spiegeln von Körperhaltung, Gestik und Gesichtsausdrücken und somit zu Empathieverhalten (Gerdes et al. 2011).

Zusammenfassend kann demnach Empathie aus vier verschiedenen Perspektiven erfasst werden: als ein festes Persönlichkeitsmerkmal einer Person; als ein situationsbezogener

Zustand in dem sich eine Person befindet; als ein Prozess von verschiedenen Handlungs- beziehungsweise Gedankenschritten, der bei einer Person abläuft; als ein physiologisch-kognitives Phänomen, das im Gehirn einer Person stattfindet. Da diese Untersuchung Beobachtungen als Untersuchungsmethode einsetzt, kann sie keine Aussagen zu Empathie aus der physiologisch-kognitiven Perspektive und nur begrenzt Aussagen zu Empathie aus der Prozessperspektive sowie als Persönlichkeitsmerkmal einer Person treffen, für diese Perspektiven müssten entweder neurophysiologische Untersuchungen oder Befragungen von Personen durchgeführt werden. Die vorliegende Untersuchung kann damit Empathie vorwiegend aus der Perspektive eines situationsbedingten Zustands oder aus der Perspektive von beobachtbaren Prozessschritten betrachten. Die Arbeit schließt sich allerdings keiner dieser Perspektiven vollständig an und klärt nicht abschließend welche dieser Perspektiven als korrekt anzusehen ist.

2.2.3 Drei Sub-Konstrukte von Empathie

Bisher hat sich die vorliegende Untersuchung mit den Inhalten der Definitionen sowie den unterschiedlichen Perspektiven auf Empathie beschäftigt, welche Empathie jeweils als ein übergreifendes Konstrukt betrachten. In diesem Abschnitt unterteilt sie Empathie in drei verschiedene Sub-Konstrukte, die Blair (2005) wie folgt zusammenfasst:

"Empathy is not a unitary system but rather a loose collection of partially dissociable neurocognitive systems. In particular, three main divisions can be made: cognitive empathy (or Theory of Mind), motor empathy, and emotional empathy." (Blair, 2005, S. 698)

Der Unterteilung von Empathie in die Sub-Konstrukte kognitive Empathie, emotionale Empathie und motorische Empathie schließen sich zahlreiche Autoren an (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Duan & Hill, 1996; Hassenstab et al., 2007; Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen & David, 1999).

Der folgende Abschnitt geht zunächst auf kognitive und emotionale Empathie ein. Beide Konstrukte sind schwer abzugrenzen aber zentral, um Empathie vollständig zu erfassen (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004). Anschließend beschreibt dieser Abschnitt motorische Empathie, welche eine gewisse Überschneidung zu den ersten beiden Konstrukten aufweist, jedoch erheblich einfacher von kognitiver und emotionaler Empathie abzugrenzen ist, als kognitive und emotionale Empathie voneinander abgrenzbar sind (Blair, 2005).

Bei kognitiver Empathie vollzieht eine Person den (internen) mentalen Zustand des Gegenübers nach (Blair, 2005; Hassenstab et al., 2007). Preston und Waal (2002) beschreiben das gleiche Konzept aus einer anderen Perspektive:

"With cognitive empathy, the subject is thought to use perspective-taking processes to imagine or project into the place of the object." (Preston & Waal, 2002, S. 18)

Blair (2005) erweitert diese Definitionen von kognitiver Empathie und geht davon aus, dass die empathische Person dabei zudem das Verhalten des Gegenübers erklärt und vorhersagt. Nach der Auffassung von Blair (2005) kann damit kognitive Empathie synonym zu dem Konstrukt ‚Theory of mind‘ genutzt werden, ebenso zahlreiche weitere Autoren sehen die beiden Konstrukte als identisch an (Decety & Moriguchi, 2007; Hassenstab et al., 2007; Lawrence et al., 1999; Spreng, McKinnon, Mar & Levine, 2009). Dziobek et al. (2005) definiert ‚Theory of mind‘ wie folgt:

“‘Theory of mind’ refers to the ability to correctly infer other people’s mental states such as thoughts, desires, and intentions. ” (Dziobek et al., 2005, S. 240)

Auch bei dieser Definition wird ersichtlich, dass die Konstrukte sehr hohe Überschneidungen aufweisen. Preston und Waal (2002) spricht von einem Prozess ‚sich in eine andere Person hinein zu versetzen‘ und Dziobek et al. (2005) von einer ‚Fähigkeit den mentalen Zustand einer anderen Person richtig zu folgern‘. Decety und Moriguchi (2007) und Baron-Cohen, Wheelwright, Hill, Raste und Plumb (2001) sind der Meinung, dass dieses Verständnis des mentalen Zustands einer anderen Person die Überschneidung beider Konstrukte ist.

Emotionale Empathie bedeutet mit einer emotionalen Antwort auf ein emotionales Signal des Gegenübers zu reagieren (Lawrence et al., 1999). Emotionale Empathie unterscheidet sich laut dieser Definition in zwei Dimensionen von kognitiver Empathie:

- Welche Verhaltensstadien beinhaltet Empathie – erkennt die Person lediglich die Gedanken beziehungsweise die Gefühle des Gegenübers oder drückt sie diese auch aus?
- Auf welche Ausdrucksformen bezieht sich die Empathie – bezieht die Empathie sich auf Gedanken oder auf Gefühle?

Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Kognitive Empathie bezieht sich nach den Autoren Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen und David (1999) mindestens darauf

Gedanken zu erkennen; emotionale Empathie bezieht sich darauf Gefühle zu erkennen und diese dem Gegenüber auch auszudrücken.

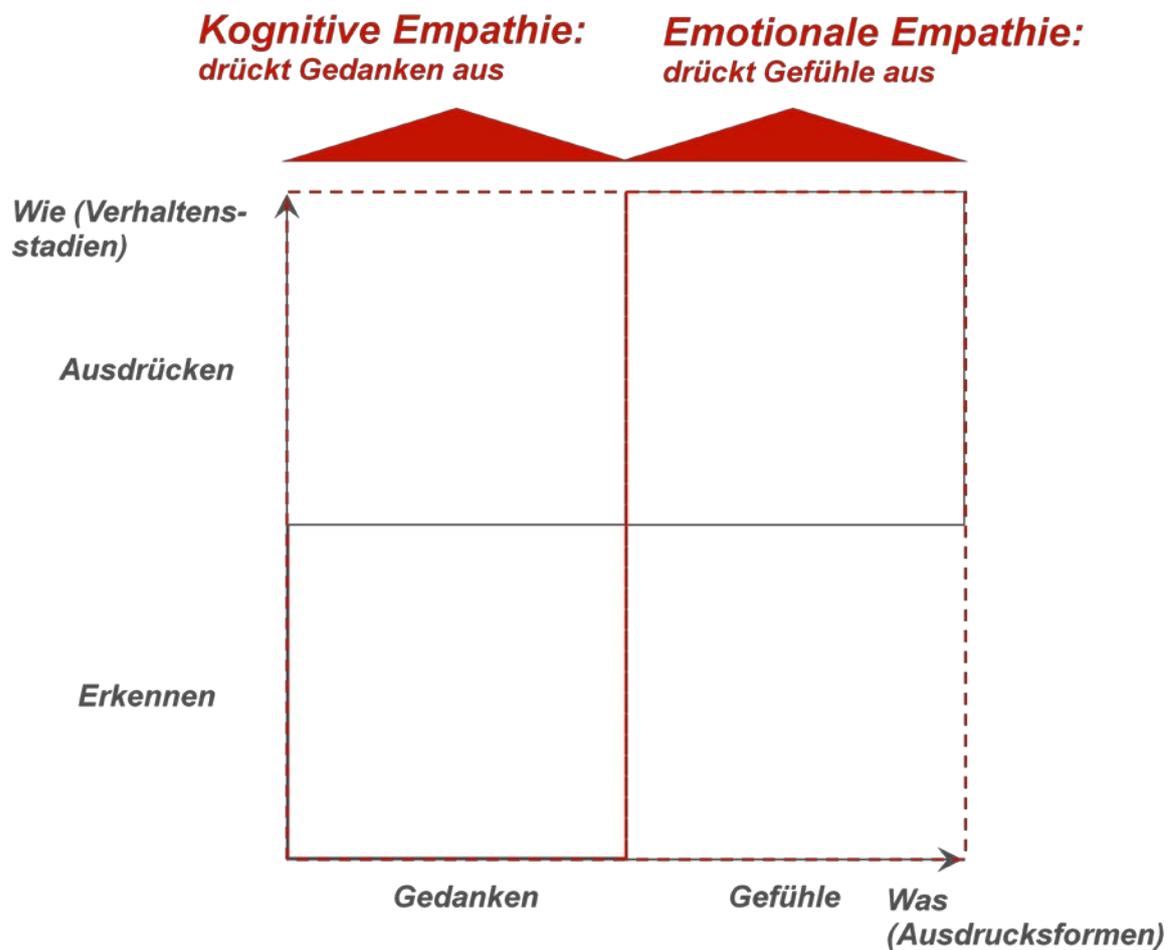


Abbildung 2: Verhaltensstadien und Ausdrucksformen von Empathie

Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen und David (1999) klärten nicht abschließend, ob kognitive Empathie nur ein Erkennen beinhaltet oder auch das Ausdrücken dieser Erkenntnis. Emotionale Empathie bezieht sich nach ihnen explizit auf beide dieser Verhaltensstadien. Die Definitionen legen dabei eindeutig fest, dass sich kognitive Empathie auf die Gedankenwelt des Gegenübers bezieht und emotionale Empathie auf die Gefühle des Gegenübers.⁶

Motorische Empathie stammt aus dem Forschungsgebiet der Neurowissenschaften. Motorische Empathie beschreibt den Prozess, einen Bewegungsablauf des Gegenübers zu spiegeln, nämlich den Automatismus Gesichtsausdrücke, Vokalisierung, Haltung und Bewegungen zu synchronisieren (Blair, 2005; Hassenstab et al., 2007).

⁶ Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen und David (1999) bezeichnen emotionale Empathie als affektive Empathie. Diese Arbeit nutzt für das Konstrukt die Bezeichnung emotionale Empathie.

Die vorliegende Untersuchung greift hauptsächlich auf die Perspektiven der kognitiven Empathie zurück. Da sich die Besprechungen der Unternehmer hauptsächlich auf arbeitsbezogene Themen beziehen, vollziehen die Teammitglieder häufiger die Gedanken ihrer Gegenüber nach, als ihre Gefühle. Es werden außerdem nur Fälle betrachtet, in denen Empathie auch tatsächlich ausgedrückt wird, da sämtliche übrigen Verhaltensstadien durch Beobachtungen nicht ermittelbar sind. Darüber hinaus beschäftigt sich die Arbeit mit nonverbalen empathischen Verhaltensweisen und greift somit ebenso auf motorische Empathie zurück.

2.3 Messung von Empathie

Im vorherigen Abschnitt beschäftigte sich diese Arbeit mit den Definitionen und der Begriffsabgrenzung von Empathie: Was sind die Inhalte der Definition von Empathie? Welche Perspektiven gibt es auf den Begriff Empathie? Und welche Sub-Konstrukte beinhaltet der Empathiebegriff? In diesem Abschnitt zeigt die Arbeit auf, welche Messmethoden existieren, um Empathie zu messen⁷.

Der folgende Abschnitt diskutiert drei verschiedene Messmethoden von Empathie. So kann Empathie mit Hilfe von neurophysiologischen Untersuchungsmethoden, Selbsteinschätzungen oder durch Beobachtung gemessen werden. Die verschiedenen Messmethoden setzen jeweils einen Schwerpunkt auf eine andere Betrachtungsweise von Empathie und auf einzelne Sub-Konstrukte von Empathie. Bei jeder Messmethode geht die Arbeit zunächst auf die grundsätzliche Vorgehensweise der Messmethode ein und geht anschließend auf den Fokus und die Grenzen der jeweiligen Messmethode im Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung ein.

2.3.1 Messung von Empathie anhand von neurophysiologischen Untersuchungsmethoden

In Abschnitt 2.2.2 erwähnte die Arbeit bereits, dass Neurowissenschaften Empathie als physiologisch-kognitives Phänomen betrachten und die unterschiedlichen Gehirnaktivitäten untersuchen, die physiologisch an Empathie beteiligt sind (Blair, 2005). Wenn ein

⁷ Die Diskussion der Messmethoden geschieht grundsätzlich unabhängig von den verschiedenen Definitionen von Empathie. In einigen Fällen sind bestimmte Messmethoden jedoch nur mit bestimmten Definitionen von Empathie sinnvoll kombinierbar.

Gehirnareal an einem bestimmten Vorgang beteiligt ist, wird es aktiv – diese Aktivität wird gemessen (Rizzolatti & Craighero, 2005). Auf diese Weise kann der Forscher feststellen, wo Prozesse im Gehirn ablaufen, und welche Prozesse an welchen Aktivitäten beteiligt sind.

Im Mittelpunkt dieser Untersuchungsmethoden stehen sogenannte Spiegelneuronen, dabei handelt es sich um Nervenzellen im Gehirn, die beim Betrachten einer Handlung eines Gegenübers, das gleiche Aktivitätsmuster aufweisen, wie es entstünde, wenn diese Handlung nicht nur betrachtet, sondern selbst durchgeführt würde (Gerdes et al., 2011). Diese Spiegelneuronen transformieren das Erleben des Gegenübers in das eigene Erleben einer Person. Wenn eine Person Glück (oder Unglück) beim Gegenüber beobachtet, entsteht dadurch auch ein Glücksgefühl bei der Person (beziehungsweise ein schlechtes Gefühl bei Unglück). Sie beschreiben diesen Prozess wie folgt:

"The observation of emotionally laden actions activates those structures that give a first-person experience of the same actions. By means of this activation, a bridge is created between others and us." (Rizzolatti & Craighero, 2005, S. 119)

Die Spiegelneuronen sind besonders für nonverbales Empathieverhalten relevant, die ebenso in dieser Untersuchung betrachtet werden. Wenn eine Person ihrem Gegenüber zuhört und dabei ihre Haltung, ihre Gestik und ihren Gesichtsausdruck sieht, simulieren die Spiegelneuronen diese Beobachtungen und transformieren auf diese Weise die Erfahrungen und Wahrnehmungen des Gegenübers im Gehirn der empathischen Person (Gerdes et al., 2011). Dieser Prozess läuft unbeabsichtigt und unbewusst im Gehirn ab (Gerdes et al., 2011).

Aus diesen Forschungsthemen gehen allerdings bereits der Fokus und die Grenzen dieser Messmethode hervor. Der Fokus liegt auf physiologischen Prozessen im Gehirn, die im Zusammenhang mit Empathie ablaufen. Daraus werden Rückschlüsse über die Natur und Funktion von Empathie gezogen. Es geht dabei nicht darum, Empathie als beobachtbares Verhalten genauer zu dokumentieren – sondern vielmehr darum, wie empathisches Verhalten mit einer bestimmten Aktivität im Gehirn zusammenhängt.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich allerdings genau auf dieses beobachtbare Verhalten von Empathie, deshalb wird im Folgenden nicht mehr auf die Messung von Empathie mit neurophysiologischen Untersuchungsmethoden eingegangen und im nächsten Abschnitt die Messung von Empathie anhand von Selbsteinschätzungen über Empathie beschrieben.

2.3.2 Messung von Empathie anhand von Selbsteinschätzungen

Das meist genutzte Instrument der Empathieforschung sind Fragebögen, anhand derer Personen über Empathie, unter Zuhilfenahme von Antwortskalen, befragt werden (Gerdes et al., 2010; Reidar, 2009). Diese sind einfach und preiswert durchführbar und werden besonders im Rahmen der Arzt-Patienten-Beziehung häufig eingesetzt (Gerdes et al., 2010; Reidar, 2009). Bei dieser Messmethode wird eine Person gebeten ihre Einschätzung über ihre eigene Empathie abzugeben (Reidar, 2009).

Eine der ersten Fragenkataloge entwickelte Hogan (1969). Seither haben zahlreiche Autoren neue Fragenkataloge entwickelt, um das Konstrukt Empathie präziser und umfangreicher zu messen (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Davis, 1983; Gerdes et al., 2011; Jolliffe & Farrington, 2006). Innerhalb dieser Fragenkataloge werden die Fragen meist in mehrere Kategorien aufgeteilt, um am Ende ein gesamthafte Bild von Empathie zu erzeugen. So nutzt zum Beispiel Davis (1983) in seinem Fragenkatalog, dem Interpersonal Reactivity Index (IRI) die folgenden Kategorien (1) *Perspektive Einnehmen*: die Tendenz spontan den psychologischen Standpunkt des Gegenübers anzunehmen, (2) *Fantasie*: die Tendenz einer Person sich in die Gefühle und Handlungen von Charakteren in Büchern, Filmen und Theaterstücken zu versetzen, (3) *Empathische Besorgnis*: die Tendenz Gefühle für bedauernswerte Personen zu empfinden sowie (4) *Persönliches Leiden*: (selbstbezogene) Angst und Unbehagen in angespannten Situationen mit anderen Personen. Diese Kategorien werden in Skalen mit jeweils sieben Fragen in einem Fragebogen gemessen: Auf diese Weise versucht er das Gesamtkonstrukt Empathie bei einer Person zu erfassen. Eine spätere Studie weist jedoch darauf hin, dass es nicht klar ist, ob in allen vier Dimensionen tatsächlich Empathie erfasst wird. Diese vertritt die Auffassung, einige Fragen messen Persönlichkeitsmerkmale, die über Empathie hinausgehen (Spreng et al., 2009).

Sämtliche dieser Messmethoden haben eine Gemeinsamkeit: Sie fokussieren sich auf die eigene Einschätzung von Personen über ihre Empathie und versuchen sich über geeignete Dimensionen und Fragen von Empathie dem Empathiebegriff zu nähern. Allerdings hat diese Methode auch Probleme und Grenzen. Der folgende Abschnitt geht auf zwei dieser Probleme ein: Messungenauigkeiten aufgrund der Selbsteinschätzung der Befragten sowie aufgrund der Formulierung und der Auswahl der Fragen.

Das erste zentrale Problem durch die Selbsteinschätzung ergibt sich daraus, dass Personen sich selbst nur unzureichend beurteilen können und auf Fragen nicht immer wahrheitsgemäß

antworten. Baron-Cohen und Wheelwright (2004) sehen zum Beispiel die Gefahr, dass Personen bei einem Fragebogen sich selbst beschreiben könnten, wie sie sich vor Anderen darstellen wollen – und nicht ihre tatsächliche Meinung über sich selbst an andere kommunizieren. Dieses Phänomen wird als soziale Erwünschtheit bezeichnet. Außerdem ist nicht klar, ob die Befragten sich überhaupt über ihre eigenen emotionalen Erlebnisse im Klaren sind, somit könnten sie diese auch nicht in einer Studie berichten (Markin, 2011). Selbst wenn sich jedoch die Befragten über ihre eigenen emotionalen Erlebnisse bewusst sind, ist es für die Befragten darüber hinaus noch viel schwieriger ihre Einschätzung über ein bestimmtes Erlebnis in einem Fragebogen zu quantifizieren, anstatt nur zu verstehen, ob ein emotionaler Zustand aufgetreten ist oder nicht (Hassenstab et al., 2007). Die Selbsteinschätzung über Empathie kann folglich abweichen von dem tatsächlichen Empathieverhalten und Fragebögen können diese Abweichung nicht feststellen (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004). Vor allem die eigene empathische Genauigkeit einzuschätzen erscheint in Form von Selbsteinschätzung kaum möglich – wenn eine Person ihr Gegenüber falsch einschätzt, kann sie sich nicht gleichzeitig über ihren eigenen Fehler bei ihrer Einschätzung bewusst sein (Gerdes et al., 2010). Diese Problemstellung wird besonders an dem Fragenkatalog von Jolliffe und Farrington (2006) deutlich, der eine hohe Übereinstimmung mit dem Konstrukt empathische Genauigkeit aufweist (Ickes et al., 1990). So sind zum Beispiel zwei Fragen aus ihrem Katalog:

“I usually feel calm when other people are scared”; “It is hard for me to understand when my friends are sad” (Jolliffe & Farrington, 2006, S. 593).

Beide dieser Fragen setzen voraus, dass sich der Befragte über den emotionalen Zustand des Gegenübers im Klaren ist. Eine Person kann nur dann verstehen, ob sie tatsächlich ruhig bleibt, wenn ihr Gegenüber traurig ist, wenn sie sich über die Trauer des Gegenübers bewusst ist und auch nur dann verstehen wie schwierig es für sie ist die Trauer des Gegenübers zu verstehen, wenn sie zu irgendeinem Zeitpunkt versteht, dass das Gegenüber traurig ist.

Das zweite zentrale Problem ergibt sich aus der Auswahl und der Formulierung von Fragen bei einer Selbsteinschätzung. Fragebögen sind auf sehr allgemeinen und abstrakten Einschätzungen aufgebaut, da nur derartige Fragen zuverlässig per Selbsteinschätzung beantwortet werden können (Reidar, 2009). Außerdem fokussieren sich zahlreiche Fragen auf ein Fürsorgebedürfnis und auf eine Besorgnis gegenüber anderen Personen (Markin, 2011). (Fragen über diese Eigenschaften sind ebenso einfacher per Selbsteinschätzung zu beantworten (Markin, 2011).) Allerdings ist hierbei nicht klar, ob diese Eigenschaften

überhaupt ein Teilaspekt von Empathie sind oder vielmehr von Sympathie (Markin, 2011). Sympathie wird in der Literatur unterschiedlich von Empathie beschrieben, auf die Abgrenzung von Empathie und Sympathie geht diese Arbeit in Abschnitt 2.4 ein.

Es ist ebenso wenig klar, auf welche Personen sich dieses Fürsorgebedürfnis richtet. Dazu kann man erneut die beiden Beispielfragen von Jolliffe und Farrington (2006) heran ziehen:

“I usually feel calm when other people are scared”; “It is hard for me to understand when my friends are sad” (Jolliffe & Farrington, 2006, S. 593).

Warum bezieht sich die erste Frage auf Menschen an sich und die zweite auf Freunde? Oder beziehen sich beide Fragen lediglich auf ein Fürsorgebedürfnis gegenüber Personen an sich? Vor allem vor dem Hintergrund der Forschungsfrage dieser Untersuchung ist diese Frage von großer Bedeutung. Um die Wirkungsweise von Empathie in Teams zu verstehen ist es ebenso wichtig zu verstehen, auf wen empathisches Verhalten im Team bezogen ist. Nur auf diese Weise kann eine Handlung eines anderen Teammitgliedes im Anschluss an Empathie als Reaktion auf empathisches Verhalten verstanden werden.

Dieser Kritikpunkt führt zu einem weiteren allgemeinen Problem von Fragebögen: Sie konzentrieren sich auf Empathie als Persönlichkeitsmerkmal. Allerdings kann Empathie auch eine Funktion des derzeitigen Zustands einer Person sein (vergleiche Abschnitt 2.2.2). Wenn eine Person zum Beispiel betrunken ist, könnte sie sich in einer bestimmten Situation anders verhalten, als sie im nüchternen Zustand für angebracht halten würde, beziehungsweise anders, als sie sich im nüchternen Zustand verhalten würde – dieses Verhalten würde damit von dieser Person im nüchternen Zustand potentiell als unempathisch eingeschätzt werden. Auch Emotionen wie Ärger und Trauer könnten die Empathiefähigkeit einer Person vorübergehend ändern (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004). Fragebögen können derartige vorübergehende Phänomene sehr wahrscheinlich nicht messbar machen, da sie nicht die konkrete Situation wiedergeben, in der Empathie gezeigt wird (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004).

2.3.3 Messung von Empathie anhand von Beobachtungen

Die dritte Messmethode von Empathie nutzt Beobachtungen und stellt das tatsächliche Empathieverhalten in den Mittelpunkt: Wie kommuniziert die empathische Person dem Gegenüber ihr empathisches Verständnis (Nerdrum, 1997)? Das Konstrukt Empathie wird

somit auf durch Beobachtungen messbare Verhaltensweisen reduziert (Nerdrum, 1997). Dabei können zwei Formen der Messungen durch Beobachten unterschieden werden.

Bei der ersten Form wird ein Beobachter gebeten, seine Gesamteinschätzung zum Empathieverhalten einer Person abzugeben (Elliott et al., 2011). Es geht dabei um eine generelle Einschätzung des gesamten Empathieverhaltens einer Person. Die zweite Form von Untersuchungen macht Empathie direkt an konkreten, einzelnen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen fest (Decety & Jackson, 2004). Hier geht es um einzelne Verhaltensweisen von Personen, die in ihrer Summe empathisches Verhalten bilden.

Beide Formen beschränken sich jedoch auf beobachtbares Verhalten von Personen und vernachlässigen nicht beobachtbare Erlebnisse und Interpretationen von Empathie (Reidar, 2009). In diesem Abschnitt wird auf beide Arten eingegangen, sowie ihre Vor- und Nachteile diskutiert.

Laut Nerdrum (1997) ist eine der ersten Messverfahren, um Empathie anhand der Gesamteinschätzung von Beobachtern festzustellen, die ‚Accurate Empathy Scale‘ von Truax und Carkhuff aus dem Jahr 1969. Die Methode definiert Empathie als die Fähigkeit das Erleben des Gegenübers feinfühlig beziehungsweise sensibel wahrzunehmen und darauf einzugehen (Truax & Carkhuff, 2008). Sie misst dazu, wie eine Person auf den Gegenüber reagiert und, ob diese ihr Verständnis dem Gegenüber kommuniziert (Truax & Carkhuff, 2008). Wenn eine Person empathisch äußerst akkurat ist, stimmt ihr Antwortverhalten präzise mit dem Inhalt und der Stimmung des Gegenübers überein. Ist sie empathisch wenig akkurat, interessiert sie sich entweder nicht für die Gedankenwelt des Gegenübers oder interpretiert diese falsch. Die Autoren führen Transkripte von Sitzungen von Therapeuten mit Patienten an, um dieses Verhalten zu messen. Es geht bei diesen Einschätzungen um einen Gesamteindruck von empathischer Genauigkeit (Nerdrum, 1997).

Eine modernere Methode Empathieverhalten anhand eines Gesamteindrucks zu messen sind die ‚Rating Scales for the Assessment of Empathic Communication in Medical Interviews‘ (REM) von Nicolai, Demmel und Hagen (2007). Bei diesem Messverfahren geht es darum, Empathie zwischen Ärzten und ihren Patienten zu messen. Fragen an einen Beobachter sind zum Beispiel: Hat der Arzt dem Patienten die Möglichkeit gegeben seine Meinung zu äußern? Hat der Arzt den Patienten als gleichberechtigte Person behandelt?

Diese Fragen beziehen sich zwar bereits stärker auf konkrete Verhaltensweisen eines Arztes, beschreiben allerdings größtenteils den Gesamteindruck des Beobachters vom

Verhalten des Arztes. So wird kein konkretes Verhalten beschrieben, wie zum Beispiel der Arzt einen Patienten gleichberechtigt behandelt, sondern lediglich der allgemeine Eindruck abgefragt, den der Beobachter im Bezug auf das Verhalten des Arztes hat. Bylund und Makoul (2005) gehen einen ähnlichen Weg, indem sie Fragen bei medizinischen Konsultationen messen. Ihre Fragen beziehen sich stärker auf das empathische Antwortverhalten eines Arztes. Fragen an den Beobachter sind hier zum Beispiel: Hat der Arzt ausgedrückt, dass er die die Gefühle des Patienten teilt? Hat der Arzt ausgedrückt, dass er bereits ähnliche Erfahrungen gemacht hat?

Diese Messmethoden haben zwei zentrale Nachteile. Zum einen vereinfachen sie das Konstrukt Empathie stark, indem sie sich auf einen Gesamteindruck eines Beobachters von Empathie beschränken (Duan & Hill, 1996; Nerdrum, 1997). Besonders die Skala von Truax und Carkhuff wurde kritisiert, weil sie auf diese Weise Empathie stark simplifiziert und damit nicht mehr Konstrukt-valide ist ⁸ (Nerdrum, 1997). Zum zweiten behandeln die Messmethoden Empathie als stabiles Persönlichkeitsmerkmal und vernachlässigen damit andere Perspektiven auf den Empathiebegriff: Empathie als Zustand, Empathie als Prozess und Empathie als physiologisch-kognitives Phänomen (Duan & Hill, 1996). Dies tun sie, indem sie dem Beobachter Fragen zu seinem Eindruck der Empathie einer bestimmten Person stellen und anschließend daraus auf allgemeine Empathieeigenschaften rückschließen. Die Person könnte sich jedoch nur in dieser spezifischen Situation so verhalten. Aus diesen beiden Gründen setzt die vorliegende Untersuchung diese Methode nicht ein. Denn zum ersten ist es genau das Ziel dieser Untersuchung Empathie nicht auf einen Gesamteindruck zu reduzieren, sondern mit Hilfe von beobachtbaren Verhaltensweisen zu messen, wie sich diese äußert. Zum zweiten will die Untersuchung Empathieprozesse im Team aufdecken und dabei keine Rückschlüsse über allgemeine Empathieeigenschaften ziehen.

Beide Methoden teilen allerdings den Nachteil, dass sie unbeobachtbare Teile der Prozessperspektive und die physiologisch-kognitive Perspektive von Empathie nicht erfassen können. Diese beiden Methoden sind jedoch nicht die einzigen Möglichkeiten Empathie über Beobachtungen zu messen. So kann Empathie auch über direkte beobachtbare Empathieverhaltensweisen der empathischen Person gemessen werden (Nerdrum, 1997). Auf diese Methode wird im Folgenden genauer eingegangen, indem beobachtbare

⁸ Die Konstrukt-Validität beschreibt inwiefern eine Untersuchung tatsächlich untersucht was sie zu untersuchen vorgibt (Gibbert et al., 2008). Dieses Konzept wird in Abschnitt 3.2.4 ausführlich beschrieben.

Empathieverhaltensweisen in zwei grundsätzliche Kategorien aufgeteilt werden: verbale und nonverbale Empathieverhaltensweisen.

Decety und Jackson (2004) sehen einen wichtigen Teil des Empathiebegriffs in der Verhaltensweise verbal auf das Gegenüber einzugehen. Ebenso Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen und David (1999) sehen verbales Antwortverhalten als einen Grundpfeiler des Empathiebegriffs. Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) versuchen verbales, empathisches Antwortverhalten in folgende vier Verhaltensweisen von Personen zu übersetzen: Die erste ihrer Verhaltensweisen ist eine empathische Aussage, die zeigt, dass eine Person die Ausführungen des Gegenübers verstanden hat. Dies tut die Person, indem sie den Inhalt der Äußerung des Gegenübers wiederholt. Die zweite ist verbales Bestätigen des Gegenübers, dabei versucht die Person Verständnis für das Gegenüber auszudrücken. Ihre dritte Verhaltensweise ist eine Mutmaßung beziehungsweise eine Frage über den Inhalt der Aussage des Gegenübers, dabei versucht die Person einen Teil des Inhalts des Gegenübers zu nachzuvollziehen. Bei der vierten handelt es sich um ‚das Erleben des Gegenübers in anderen Worten wiederzugeben‘, dabei versucht die Person das Erleben des Gegenübers zusammen zu fassen, dies geschieht sehr oft in Frageform.

Andere Forscher betrachten nonverbale Verhaltensweisen zwischen Personen, so zum Beispiel Bartel und Saavedra (2000), die sich auf nonverbale Signale, die innerhalb eines Teams übermittelt werden können, konzentrieren. Sie fanden dabei mimische, stimmliche und körperhaltungsbedingte Signale. Sie argumentieren, wenn derartige Signale existieren und in einer Gruppe übermittelt werden können, können sie ebenso einzeln von Teammitgliedern sowie unabhängigen Beobachtern erkannt und gemessen werden. Chartrand und Bargh (1999) finden, dass Teammitglieder in Gesprächen gegenseitig ihr Verhalten nachahmen. Sie nennen dies den Chamäleon-Effekt. Sie gehen sogar weiter, indem sie diesen Effekt als einen der Ursprünge des Empathiebegriffs bezeichnen. Burgoon, Buller, Hale und Turck (1984) sprechen vor allem Lächeln eine sehr wichtige Bedeutung in Gesprächen zu, um Intimität zwischen Personen aufzuzeigen. Des Weiteren sehen sie Augenkontakt zwischen zwei Personen als wichtiges Signal für Intimität in einem Gespräch. Laut Rogers (1975) beinhaltet ebenso Empathie den Aspekt sich in das Gegenüber hinein zu versetzen und dadurch Nähe und Intimität zu schaffen.

Die Messung von konkretem Empathieverhalten über Beobachtungen hat den zentralen Vorteil gegenüber der Selbsteinschätzung von Empathie, dass sie wesentlich präziser ist. Dies liegt daran, dass sie zum ersten Empathie mit messbarem Verhalten operationalisiert anstatt

anhand von schwer fassbaren Kriterien von Gutherzigkeit⁹ (Levenson & Ruef, 1992). Zum zweiten sind sie nicht im gleichen Maße anfällig für Verzerrungen aufgrund sozial erwünschtem Antwortverhalten, wie Fragen zur eigenen Selbsteinschätzung (Levenson & Ruef, 1992). Wenn diese Art der Messung darüber hinaus per Videoanalyse durchgeführt wird, kann sie außerdem im Gegensatz zu Transkripten wichtige nonverbale Informationen in die Messung mit einbeziehen (Nicolai et al., 2007).

Diese Aspekte sind wichtig für die Forschungsfragen dieser Untersuchung. Da diese klären will wie sich empathisches Verhalten äußert, ist es wichtig, dass sie erstens dieses Verhalten möglichst präzise anhand von Verhaltensweisen misst und zweitens nonverbale Informationen ebenso wie verbale Informationen in die Messung mit einbezieht, um empathisches Verhalten vollständig zu erfassen. Aus diesen Gründen nutzt die vorliegende Untersuchung Beobachtungen, die genaue Messmethodik wird in Abschnitt 3 detailliert beschrieben und auf die einzelnen Verhaltensweisen genauer in den Abschnitten 5, 6 und 7 eingegangen.

2.4 Empathie: Abgrenzung zu Mitgefühl

Mitgefühl liegt nahe an dem Begriff Empathie, deshalb werden die Begriffe im folgenden Abschnitt voneinander abgegrenzt. Mit dem englischen Begriff ‚sympathy‘ ist nicht der deutsche Wortsinn ‚Sympathie‘ (also: Zuneigung und Wohlgefallen) gemeint, sondern der Begriff Mitgefühl (deutsche Synonyme könnten zum Beispiel sein: Mitleid, Sympathieempfinden, Anteilnahme). Der Begriff Mitgefühl wird im folgenden Abschnitt behandelt, dazu wird dieser zuerst definiert und anschließend von Empathie unterschieden, schließlich wird die Unterscheidung mit einem Beispiel verdeutlicht.

Im strengen Wortsinn bedeutet Mitgefühl ‚mitleiden‘:

"Sympathy has a long history in social and developmental psychology. The Greek sympatheia, or the Latin sympathia, means literally "with" (syn) "suffering" (pathos)." (Wispé, 1986, S. 314)

Mitgefühl ist die Aufmerksamkeit für das Leid des Gegenübers – beziehungsweise das Leid des Gegenübers wird von der Person unmittelbar erfahren (Jolliffe & Farrington, 2006;

⁹ Levenson und Ruef (1992) nutzen den Begriff Gutherzigkeit um eine Persönlichkeitseigenschaft zu beschreiben, dieser beinhaltet Haltungen und Handlungen von Achtsamkeit, Wohlwollen, Hilfsbereitschaft und Fürsorge, Mitgefühl, Teilen und Schenken, Freundlichkeit etc. Diese Elemente sind schwer in messbare Verhaltensweisen zu übersetzen.

Wispé, 1986). Dabei hat Mitgefühl zwei verschiedene Aspekte: (1) die Aufmerksamkeit und das Nachfühlen des Leids des Gegenübers sowie (2) das Verlangen eine Handlung einzuleiten, um das Leid des Gegenübers zu vermindern (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Wispé, 1986).

In dieser Definition liegt bereits der zentrale Unterschied von Empathie zu Mitgefühl. Eine empathische Person teilt die Gedankenwelt des Gegenübers – und gegebenenfalls damit auch die Emotionen des Gegenübers. Wenn die Person jedoch Mitgefühl empfindet, bewertet sie zusätzlich die Emotion des Gegenübers. Durch diese Bewertung entsteht eine neue Emotion bei dieser Person (Jolliffe & Farrington, 2006). Diese kann identisch sein mit der Emotion des Gegenübers, muss sie aber nicht. Empathie hingegen empfindet die Emotion des Gegenübers nur nach – damit ist die Emotion der Person und des Gegenübers immer identisch (Jolliffe & Farrington, 2006).

Wenn das Gegenüber zum Beispiel Leid empfindet, führt Mitgefühl dazu, dass die Person ein Bedürfnis verspürt das Leid des Gegenübers zu lindern. Dabei muss die Person nicht tatsächlich diesem Bedürfnis nachkommen und danach handeln, sie muss lediglich das Bedürfnis danach empfinden (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Wispé, 1986).

Baron-Cohen und Wheelwright (2004) erläutern diese Unterscheidung an einem Beispiel eines Obdachlosen:

Wenn eine Person im Winter auf einen Obdachlosen trifft, kann es sein, dass die Person ‚emotional berührt‘ ist. Daraufhin will sie dem Obdachlosen helfen und würde demnach Mitgefühl empfinden. Die Person kann sich auch dafür entscheiden dem Obdachlosen nicht zu helfen – zum Beispiel weil es ungerecht wäre nur einem Obdachlosen zu helfen und es unmöglich ist sämtlichen Obdachlosen zu helfen. Es wäre deshalb immer noch Mitgefühl, weil lediglich das Bedürfnis das Leid des Obdachlosen zu lindern ausreicht. Es wäre ebenso Mitgefühl, wenn die Person sich entschließt das Leid des Obdachlosen tatsächlich zu lindern und ihm zum Beispiel Handschuhe schenkt. Wenn die Person jedoch das Leid des Obdachlosen nachempfindet und dabei kein Bedürfnis empfindet das Leid des Obdachlosen zu lindern, ist die Person empathisch gegenüber dem Obdachlosen.

Folglich ist Mitgefühl die Summe aus Empathie und einer affektiven Komponente. Das Konstrukt des Mitgefühls ist bisher wenig erforscht. Sehr viele Forschungsergebnisse zu Empathie könnten jedoch grundsätzlich auf beide Konstrukte übertragen werden (Wispé, 1986). Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf Empathie und nicht auf das Konstrukt Mitgefühl, deshalb geht sie im Folgenden nicht weiter auf dieses Konstrukt ein.

2.5 Einfluss: Definitionen und Abgrenzung zu Führungsverhalten und Macht

Neben Empathie ist Einfluss das zweite zentrale Konstrukt dieser Untersuchung. Deshalb wird der Begriff in diesem Abschnitt genauer erläutert. Der Begriff grenzt sehr eng an Führungsverhalten und Macht an, aus diesem Grund werden diese beiden Begriffe in diesem Abschnitt ebenfalls erläutert und von Einfluss abgegrenzt.

2.5.1 Einfluss

Diese Untersuchung nutzt für die Definition des Begriffs Einfluss die Ausführungen von Anderson und Berdahl (2002). Demnach ist Einfluss der Prozess, das Verhalten, die Gedanken oder die Gefühle eines anderen zu beeinflussen. Raven (2008) spezifiziert diese Definition und fügt hinzu, dass der Einfluss von einer Person ausgehen muss (dem sogenannten ‚influencing agent‘) und auf eine andere Person gerichtet sein muss (dem sogenannten ‚target of influence‘). Er bezeichnet diesen Prozess als sozialen Einfluss. Der Prozess, beeinflusst zu werden, muss nicht immer bewusst stattfinden – so können Menschen nicht immer sagen, ob und wie sie in einer bestimmten Situation beeinflusst wurden oder nicht (Lee & Ofshe, 1981).

Einfluss ist eine Konsequenz von Macht. Personen die Macht besitzen haben oft eine höhere Kapazität andere Personen zu beeinflussen (Anderson & Berdahl, 2002). Es ist dabei wichtig zu unterscheiden, dass Macht nur das Potential für Einfluss in sich birgt. Darüber hinaus muss eine Person mit Macht noch den Willen mitbringen, diese auch zu nutzen (Bass & Stogdill, 1990). Führungsverhalten ist neben Macht eine weitere Einflussgröße, die sich auf die Fähigkeit Einfluss auszuüben auswirkt (Bass & Stogdill, 1990).

2.5.2 Führungsverhalten

Führungsverhalten steht zum einen in einem engen Zusammenhang zu dem Konstrukt Einfluss. Zusätzlich kann Empathie als Element von Führungsverhalten betrachtet werden. Deshalb wird in diesem Abschnitt zunächst Führungsverhalten erläutert und von Einfluss abgegrenzt, um anschließend auf die Beziehung von Empathie und Führungsverhalten einzugehen.

Diese Untersuchung bezieht sich auf die Definition von Führungsverhalten von Hogan, Curphy und Hogan (1994). Demnach bedeutet Führungsverhalten:

“Persuading other people to set aside for a period of time their individual concerns and to pursue a common goal that is important for the responsibilities and welfare of a group.”
(Hogan et al., 1994, S. 493).

Diese Definition ist ebenso das Bindeglied zu Einfluss. Innerhalb dieser Definition von Führungsverhalten übt eine Person, als Konsequenz von Führungsverhalten, Einfluss auf ihre Umgebung aus (Lord, Vader & Alliger, 1986). Einfluss ist demnach eine Art und Weise, auf die sich Führungsverhalten äußern kann (Mowday & Sutton, 1993).

Mann (1959) sieht Führung als Persönlichkeitseigenschaft. Damit tritt sie spezifisch bei einer Person auf und bleibt konstant und unabhängig vom Kontext, in dem sich die Person bewegt. Die Person wird von ihrer Umgebung als Führungspersönlichkeit wahrgenommen, vor allem, wenn ihre Umgebung nur begrenzte Informationen über ihre tatsächliche Kompetenz besitzt (Hogan et al., 1994). van Vugt (2006) spricht von Persönlichkeitseigenschafts-Modellen, wenn ein Modell davon ausgeht, dass es spezifische Persönlichkeitseigenschaften gibt die Führungspersönlichkeiten von Nicht-Führungspersönlichkeiten unterscheidet. Nach einem anderen Paradigma kann Führungsverhalten innerhalb eines Teams als dynamischer Prozess aufgefasst werden (Kozlowski, Ilgen 2006). In dieser Theorie kommt es zu spezifischem Führungsverhalten innerhalb der Zusammenarbeit einer Gruppe. Damit ist Führung keine statische und universale Sammlung von Verhaltensdimensionen, sondern vielmehr eine Reihe von Funktionen, die innerhalb eines Teams ablaufen (Kozlowski, Ilgen 2006). Demnach entspringt ein Führungsanspruch nicht einer einzelnen Führungspersönlichkeit im Team, sondern äußert sich als geteilter Führungsanspruch (Mathieu et al. 2008).

Eine weitere Gruppe von Führungsmodellen wird als Führen durch Dienerschaft (im Englischen: Servant Leadership) bezeichnet. Empathie wird innerhalb dieser Modelle definiert als: Fähigkeit andere zu Verstehen und zu akzeptieren wer sie sind; und ist eine der Kern-Charakteristika von Führungsverhalten (van Dierendonck, 2011). Die Modelle gehen davon aus, dass Führungsverhalten eng damit zusammenhängt, ob eine Person ihrem Gegenüber Empathie demonstriert oder nicht (Washington et al., 2006). Das Wissenschaftsgebiet Führen durch Dienerschaft überlappt an sehr vielen Stellen mit transformativer und authentischer Führung (im Englischen: Transformational Leadership und Authentic Leadership) (van Dierendonck, 2011). Auch diese Modelle sehen Empathie als Komponente von Führungsverhalten (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Kozlowski & Ilgen, 2006; Polychroniou, 2009).

Obwohl sich diese Untersuchung empirisch hauptsächlich auf das Konstrukt Einfluss bezieht, wird sie im weiteren Verlauf ebenso auf die Beziehung von Empathie und diesen verschiedenen Auffassungen von Führungsverhalten eingehen.

2.5.3 Macht

Weber (1922) definiert Macht wie folgt:

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1922, S. 28).

Da Weber (1922) dabei Macht als Chance bezeichnet seinen Willen durchzusetzen, könnte man nach ihm Macht auch als potentiellen Einfluss interpretieren. Andere Autoren sehen zudem die Ressourcen, aufgrund derer die Chance Macht auszuüben beruht, als Merkmal von Macht. Danach hat eine Person dann Macht, wenn sie die Verfügungsgewalt über diese Ressourcen besitzt (Keltner et al., 2003; Knoblach & Fink, 2011). Die Macht kann sich auf diese Weise zum Beispiel aus einer hierarchischen Position ergeben (Bass & Stogdill, 1990). Allerdings kann sie auch in Form von informeller Macht auf Basis von (zum Beispiel) Kompetenz oder anderen Fähigkeiten entstehen (Knoblach & Fink, 2011).

Schließlich gibt es noch eine Gruppe von Autoren, die sich bei der Definition von Macht direkt auf Einfluss beziehen: Für sie ist Macht die Fähigkeit Einfluss auszuüben (Anderson & Berdahl, 2002; Harper, 1985; Keltner et al., 2003; Tyler, 2006).

2.6 Informationen

Neben Empathie und Einfluss ist Informationsaustausch das dritte Konstrukt des Modells in dieser Untersuchung. Um sich diesem Konstrukt zu nähern werden in diesem Abschnitt verschiedene Auffassungen über Kategorien von Informationen diskutiert, die in einem Team ausgetauscht werden können. Anschließend wird darauf eingegangen, was diese Informationen in einer Gruppe bewirken.

Nach einer Auffassung lassen sich Informationen innerhalb eines Teams in zwei Kategorien einteilen: individuelle Information, die nur einem Teammitglied bekannt sind (sogenannte ‚ungeteilte Information‘) und Informationen, die der gesamten Gruppe bereits bekannt sind (sogenannte ‚geteilte Information‘) (Brodbeck et al., 2007; Winquist & Larson,

1998). In diesem Zusammenhang ist wichtig zu verstehen, dass Teams dazu neigen Informationen auszutauschen, die der gesamten Gruppe bereits bekannt sind (geteilte Informationen) (Stasser & Titus, 1985; Winquist & Larson, 1998). Diskussionen in einer Gruppe drehen sich einfach häufiger um geteilte Informationen (Stasser & Titus, 1985; Winquist & Larson, 1998). Dies hat zur Folge, dass unbekannte Informationen in einem Team mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit geteilt werden.

Darüber hinaus kann es sein, dass Informationen innerhalb eines Teams symmetrisch verteilt sind, dann haben sämtliche Teammitglieder Informationen von annähernd gleicher Bedeutung (zum Beispiel für eine Entscheidung der Gruppe). Hat ein Teammitglied systematisch mehr Informationen, als die anderen Teammitglieder, dann spricht man von einer asymmetrischen Informationsverteilung (Brodbeck et al., 2007). Entscheidungen von Teams, sind im Gegensatz zu Entscheidungen von Einzelpersonen, vor allem dann ineffizienter, wenn derartige Informationsasymmetrien in einem Team auftreten. Entscheidungen in Gruppen sind also zum Beispiel dann ineffizient, wenn einzelne Teammitglieder aufgrund ihrer unvollständigen Informationen fehlerhafte Entscheidungen treffen würden (Brodbeck et al., 2007; Stasser & Titus, 1985). Deshalb ist es für Teams wichtig Informationen in einer strukturierten Art und Weise innerhalb des Teams zu teilen, beziehungsweise zu diskutieren. Ansonsten wird lediglich ein geringer Teil der wichtigen Informationen im Team genutzt (Stasser & Titus, 1987). Strukturiert bedeutet in diesem Zusammenhang vor Allem, dass es für Teams besonders kritisch ist ungeteilte Informationen zu diskutieren (Breugst, 2011; Larson, Christensen, Franz & Abbott, 1998; Winquist & Larson, 1998).

Es ist ebenso deshalb kritisch in einem Team bisher ungeteilte Informationen zu diskutieren, da bereits geteilte Informationen die Entscheidungsqualität des Teams nach dieser Auffassung nicht verbessert (Winquist & Larson, 1998). Folglich sollten Teams versuchen ungeteilte Informationen zu erkennen und sich genau auf diese Informationen zu konzentrieren (Breugst, 2011; Winquist & Larson, 1998).

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Leistungsfähigkeit eines Teams ist das sogenannte 'Transactive memory system' (TMS). Das TMS ist: (1) die Ansammlung von Wissen innerhalb der einzelnen Mitglieder eines Teams; (2) eine gemeinsame Vorstellung eines Teams welches Wissen, bei welchem Teilnehmer liegt (Mathieu et al., 2008).

Nach einer anderen Auffassung wird die Art der Informationen nicht unterschieden. Danach handelt es sich beim Austausch von Informationen um willentliche Aussagen im Bezug auf eine bestimmte Aufgabe beziehungsweise im Bezug auf arbeitsbezogene Themen (Bunderson, J. Stuart & Sutcliffe, 2002; Jehn & Shah, 1996).

Dabei spielt eine höhere Diskussionsintensität in einem Team eine kritische Rolle für die Leistungsfähigkeit und die Entscheidungsqualität des Teams (Mathieu et al., 2008). So könnte zum Beispiel die bloße Diskussion über Informationen in einem Team einen Nutzen für die Entscheidungsqualität dieses Teams haben (Miranda & Saunders, 2003). Dabei würden im Laufe dieser Diskussion die Informationen gemeinsam im Team interpretiert und dadurch eine bessere, gemeinsame Entscheidung getroffen werden (Miranda, Saunders 2003).

Alternativ könnte, innerhalb dieser Auffassung von Informationen, der Zusammenhang zwischen Informationsaustausch und Leistungsfähigkeit ebenso daher rühren, dass mehr Offenheit im Team zu mehr Vertrauen, Zusammengehörigkeitsgefühl oder Teammoral führt und auf diese Weise mittelbar die Leistungsfähigkeit des Teams erhöht (Mesmer-Magnus, DeChurch 2009; Jehn, Shah 1996).

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich im empirischen Teil nach Bunderson, J. Stuart und Sutcliffe (2002) und Jehn und Shah (1996) auf das Gesamtkonstrukt bei ausgetauschten Informationen, wird jedoch die Unterscheidung von bereits geteilten und ungeteilten Informationen sowie ihre Auswirkungen für die vorliegende Untersuchungsergebnisse in einer abschließenden Diskussion nochmals aufgreifen.

2.7 Positiver Affekt und Interpersonal Theory

Neben den Konstrukten Empathie, Einfluss und Informationen ist positiver Affekt das vierte und letzte wichtige Konstrukt dieser Untersuchung. Deshalb wird in diesem Abschnitt zunächst der Begriff Affekt abgegrenzt, anschließend auf Methoden zur Messung von positivem Affekt eingegangen und schließlich die ‚Interpersonal Circumplex Theory‘ erläutert.

Der Begriff Affekt kann synonym zu dem Begriff Gefühle gebraucht werden (Barsade, 2002; Cardon, Foo, Shepherd & Wiklund, 2012; Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994). Barsade (2002) unterscheidet drei Arten, um das Phänomen von subjektiven Gefühlen beziehungsweise Affekten zu beschreiben – Affekte aufgrund von persönlichen Neigungen,

Stimmungen und Emotionen: Einer Veranlagung entsprechende Affekte sind stabile Langzeitvariablen, aufgrund von persönlichen Neigungen, diese sind kaum zu beeinflussen, da sie von einer stabilen, persönlichen Veranlagung abhängen (Barsade, 2002). Stimmungen sind emotionale Zustände, sie sind zwar ebenso stabil, hängen aber von ihrer Umgebung ab und beziehen sich lediglich auf einen bestimmten Zeitraum. Tägliche Stimmungen können folglich durch die Umgebung beeinflusst werden (Barsade, 2002). Emotionen sind kurzfristig, in der Regel intensiver und beziehen sich auf einen spezifischen Auslöser (Forgas, 1995). Diese Unterscheidung geht auf diese Unterscheidung nicht mehr ein und bezieht sich durchgehend auf den allgemeinen Begriff Affekt (Cardon et al., 2012).

Larsen und Diener (1992) nutzen das ‚Self report Circumplex Model of Mood‘, um Affekt messbar zu machen. Sie teilen Affekt dabei anhand der zwei generellen Pole positiv und negativ in verschiedene Dimensionen auf. Beispiele für positiven Affekt sind: Euphorie, Glücklich sein und Entspannung. (Eine Übersicht ihres gesamten Modells befindet sich im Anhang in Abbildung 18). Bei all diesen Punkten handelt es sich um Antwortskalen zur Selbsteinschätzung und nicht um beobachtbare Verhaltensweisen.

Bartel und Saavedra (2000) bauen auf dieser Arbeit auf und entwickeln mit Hilfe dieses Modells 94 Verhaltensindikatoren, um positiven Affekt zu beobachten und zu messen. Beispiele für Verhaltensindikatoren für positiven Affekt aus ihrem Modell sind: lächeln (und dabei die Zähne zeigen oder nicht zu zeigen), lachen und eine aktivierte Haltung. (Eine Tabelle sämtlicher Verhaltensindikatoren befindet sich im Anhang in Abbildung 19 und Abbildung 20.) Auf diese Verhaltensindikatoren stützt sich die vorliegende Untersuchung innerhalb ihres empirischen Modells.

Die ‚Interpersonal Circumplex Theory‘ baut auf dem gleichnamigen ‚Self report Circumplex Model of Moods‘ von Larsen und Diener (1992) auf. Die Theorie besagt, dass eine Person mit ihrem Verhalten ihr Gegenüber beeinflusst. Die Person löst dabei nicht unbedingt immer eine spezifische Reaktion des Gegenübers aus, beeinflusst diese aber in eine bestimmte Richtung (Strong et al., 1988). Die Theorie unterteilt Verhalten dabei in zwei wesentliche Dimensionen: eine Zugehörigkeits-Dimension (im Englischen: Affiliation) und eine Dominanz-Dimension (Tiedens, Unzueta & Young, 2007). In der Zugehörigkeits-Dimension besagt die Theorie: freundliches Verhalten ruft beim Gegenüber freundliches Verhalten hervor (Bluhm et al., 1990). Diese Beeinflussung kann bewusst oder unbewusst sowie gezielt oder nicht gezielt erfolgen (Strong et al., 1988).

Diese Theorie wird in der vorliegenden Untersuchung nochmals aufgegriffen und vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit diskutiert. Außerdem wird sich diese Untersuchung bei der Modellbildung im empirischen Teil auf die Konstrukte positiver und negativer Affekt beziehen.

3 Wissenschaftliches Vorgehen

Im vorherigen theoretischen Abschnitt 2 wurden unter anderem die Konstrukte Empathie, Einfluss, Informationsaustausch und Affekt beschrieben. Im folgenden Abschnitt – dem wissenschaftlichen Vorgehen – wird erklärt, wie diese Konstrukte in den Daten identifiziert werden und schließlich ein Modell daraus entwickelt wird. Dazu wird in Abschnitt 3.1 die Datenbasis der vorliegenden Untersuchung, in Abschnitt 3.2 das methodische Vorgehen, in Abschnitt 3.3 die Stichprobenauswahl und schließlich in Abschnitt 3.4 die Entwicklung des Modells aus diesen Daten dargestellt.

3.1 Datenbasis

Bei der Erläuterung der Datenbasis wird zunächst beschrieben, wie in der BEST Studie (Building Entrepreneurial Success Teams Studie) vorgegangen wurde, um Daten zu erheben. Zweitens wird erläutert, wie die Untersuchung Videoaufnahmen als Datenquelle einsetzte. Drittens wird aufgezeigt, wie die Untersuchung Beobachtungsfehler adressierte. Viertens werden weitere Quellen der Untersuchung, neben Videoaufnahmen, dargestellt.

3.1.1 Aufbau der BEST Studie zur Erhebung von Daten

Die Daten wurden im Rahmen der BEST Studie erhoben. Die Studie begleitete, seit dem Winter 2011, 64 Geschäftsführerteams von neu gegründeten Unternehmen über ein Jahr hinweg. Während dieser Zeit führte das Forscherteam mit jedem Teammitglied zwei Interviews und erfragte anhand mehrerer Onlinefragebögen verschiedene Teamaspekte. Im Frühjahr 2012 wurden im Rahmen der Studie 39 Teams in Hinblick auf ihre Teamfähigkeiten trainiert. Schließlich waren 20 der Gründerteams bereit, ihr Verhalten per Video analysieren zu lassen. Diese Teams wurden im Sommer 2012 gefilmt und erhielten anschließend im Frühjahr 2013 Feedback zu den Videoanalysen.

Die Professoren Dr. Nicola Breugst und Dr. Dr. Holger Patzelt führten das BEST-Team. Die übrigen Teammitglieder waren: Matthias Ballweg, Florian Bernlochner, Philipp Rathgeber, Anna Roth und ich (Daniel Schmelzer). Florian Bernlochner, Philipp Rathgeber und Anna Roth haben die BEST Studie gestartet. Matthias Ballweg und ich übernahmen die Studie gemeinsam im Winter 2012 und führten Videoanalysen mit 20 der teilnehmenden

Teams durch. Wir arbeiteten während der gesamten Studie als Forscherteam eng zusammen und entwickelten die Studie gemeinsam. Im folgenden Abschnitt wird die BEST-Studie in ihren Einzelheiten beschrieben. Es werden dabei folgende drei Fragen beantwortet: Was war die Kernfrage der BEST-Studie? Wer waren die Teilnehmer der BEST-Studie? Wie war der zeitliche Ablauf der BEST-Studie?

Kernfrage der BEST-Studie

Im Fokus der Untersuchungen standen unterschiedliche Aspekte der Teamarbeit. Jedes Teammitglied der Untersuchung beleuchtete dabei einen anderen Aspekt der Teamarbeit. Wir als Forscherteam (Matthias Ballweg und ich) konzentrierten uns auf Prozesse in Teamgesprächen und bearbeiteten zwei große Themen. Matthias Ballweg beschäftigte sich vorwiegend mit Dominanz – ich mit Empathie. Die genauen Themenstellungen unserer Untersuchungen entwickelten wir jedoch (konsistent mit einer qualitativen Vorgehensweise (Dyer & Wilkins, 1991; Miles & Huberman, 1994)) erst nach der Datenerhebung ab September 2012.

Teilnehmer der BEST-Studie

Die BEST-Studie begann mit 64 Teams. Mit jedem dieser Teams wurden jeweils zwei Interviews und mehrere Befragungen per online Fragebogen durchgeführt. Matthias Ballweg und ich führten mit 20 von diesen 64 Teams Videoanalysen durch.¹⁰

Im Februar 2012 gaben 61 % der Unternehmen an, weniger als fünf Mitarbeiter zu haben (Vergleiche Tabelle 1).

<i>Anzahl Mitarbeiter</i>	<i>Anteil Unternehmen mit jeweiliger Anzahl Mitarbeiter</i>
Weniger als 5	61 %
5-10	23 %
11-15	6 %
Mehr als 15	6 %
Keine Angabe	3 %

Tabelle 1: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen

¹⁰ Die genaue Vorgehensweise bei der Auswahl der finalen Teams auf denen das Modell basiert, wird in Abschnitt 3.3 erläutert.

Aus Tabelle 2 geht hervor, dass die Unternehmen eine große Bandbreite von Branchen abdeckten – mit einem Schwerpunkt auf Dienstleistungs- und Computer Hard- und Softwareunternehmen.

<i>Industrie</i>	<i>Anteil Unternehmen in der jeweiligen Industrie</i>
Dienstleistungen	39 %
Computer Hard- und Software	34 %
Andere	9 %
Naturwissenschaftler, Life Sciences	8 %
E-Commerce	6 %
Konsumgüter	2 %
Keine Angabe	2 %

Tabelle 2: Verteilung der Unternehmen über Industrien

Zeitlicher Ablauf der BEST-Studie

Das Ziel der BEST-Studie war, von Anfang an ein langfristiges Verhältnis zu den Unternehmerteams aufzubauen, um auf diese Weise mehrere Datenpunkte über einen längeren Zeitraum hinweg zu generieren. Die erste Interviewphase der BEST-Studie fand von Mai 2011 bis Juni 2011 mit 64 Teams statt. Die zweite Interviewphase fand von November 2011 bis Januar 2012 statt. Dabei wurde jeweils jedes Teammitglied sämtlicher teilnehmender Teams interviewt. Zusätzlich füllten alle Teammitglieder fünf umfangreiche Online-Fragebögen zwischen Juli 2011 und Juli 2012 aus. Zwischen diesen umfangreichen Fragebögen füllten die Teammitglieder außerdem wöchentlich kürzere Fragebögen aus. Von Januar 2012 bis Mai 2012 durchliefen 39 der teilnehmenden Teams einen Workshop zu ihrem Teamverhalten. Ziel des Workshops war es, mit Hilfe der Ergebnisse ihrer Online-Fragebögen und den Erkenntnissen der Interviews, spezifische Prozesse des Verhaltens der Gründerteams zu reflektieren und zu verbessern.

Die Videodaten, die die Hauptquelle dieser Untersuchung darstellen, wurden von Juli 2012 bis September 2012 erhoben, indem ein interner Termin von 20 der Gründerteams gefilmt wurde. Dabei konnten die Teams das Thema des Termins jeweils selbst bestimmen. Vor der

eigentlichen Besprechung mit frei gewähltem Thema bearbeiteten die Teams ein Fallbeispiel, welches über alle Teams hinweg identisch war.¹¹

Von Dezember 2012 bis Januar 2013 erhielt jedes Team Feedback zu den Ergebnissen ihrer Videoanalyse. Das erstellte Feedback beinhaltete Problemfelder bei effizienter Kommunikation. Die drei Hauptkapitel des Feedbacks waren: Besprechungen vorbereiten und gestalten, gut zuhören und strukturiert Botschaften mitteilen. In jedem dieser Kapitel wurde zunächst theoretisch aufbereitet, welche Punkte im Hinblick auf effiziente Kommunikation wichtig sind. Anschließend wurden den Teams Szenen gezeigt, in denen sie zu einem jeweiligen Punkt in ihren eigenen Besprechungen Verbesserungspotential aufgezeigt hatten.

Dies waren die Eckpunkte der BEST Studie und der teilnehmenden Unternehmen. Eine Übersicht der Beteiligung der Teams befindet sich in Abbildung 3. Im nächsten Abschnitt wird näher auf die Videoanalyse innerhalb der BEST Studie eingegangen.

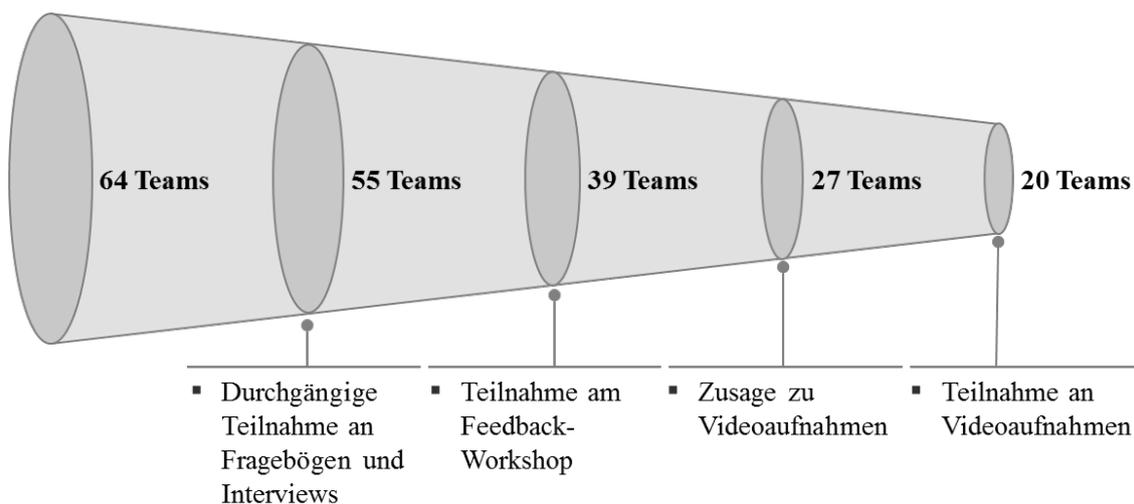


Abbildung 3: Übersicht zur Beteiligung der Teams

3.1.2 Videoanalyse

Die Hauptdatenquelle dieser Untersuchung waren Videos der Gründerteams bei internen Besprechungen. Deshalb wird das Vorgehen beim Erheben dieser Quelle im folgenden Abschnitt anhand von zwei zentralen Fragestellungen beschrieben: Wie war der Aufbau und Ablauf der gesamten Videoanalyse? Wie wurde die Videoanalyse vorbereitet? Außerdem kommen Beobachtungsfehler, durch die Anwesenheit der Forscher und der Filmausrüstung, als eine wesentliche Fehlerquelle bei den Videobeobachtungen in Betracht. Da diese

¹¹ Den genauen Aufbau des Fallbeispiels in der Besprechung mit vorgegebenem Thema wird in Abschnitt 3.1.2 beschrieben.

Fehlerquelle in der vorliegenden Untersuchung sehr umfangreich adressiert wurde, wird sie in einem separaten Abschnitt behandelt (Abschnitt 3.1.3).

Aufbau und Ablauf der Videoanalyse

Zuerst wird auf den allgemeinen Aufbau und Ablauf der Videoanalyse eingegangen. Dabei wird zunächst erläutert, wie das Vertrauen der Teams gewonnen wurde, der Effekt der Kamera minimiert wurde, und schließlich, wie zum Fallbeispiel übergeleitet wurde und das Fallbeispiel abschlossen wurde. In Abbildung 4 ist der gesamte Ablauf der Videoanalyse zur Übersicht dargestellt.

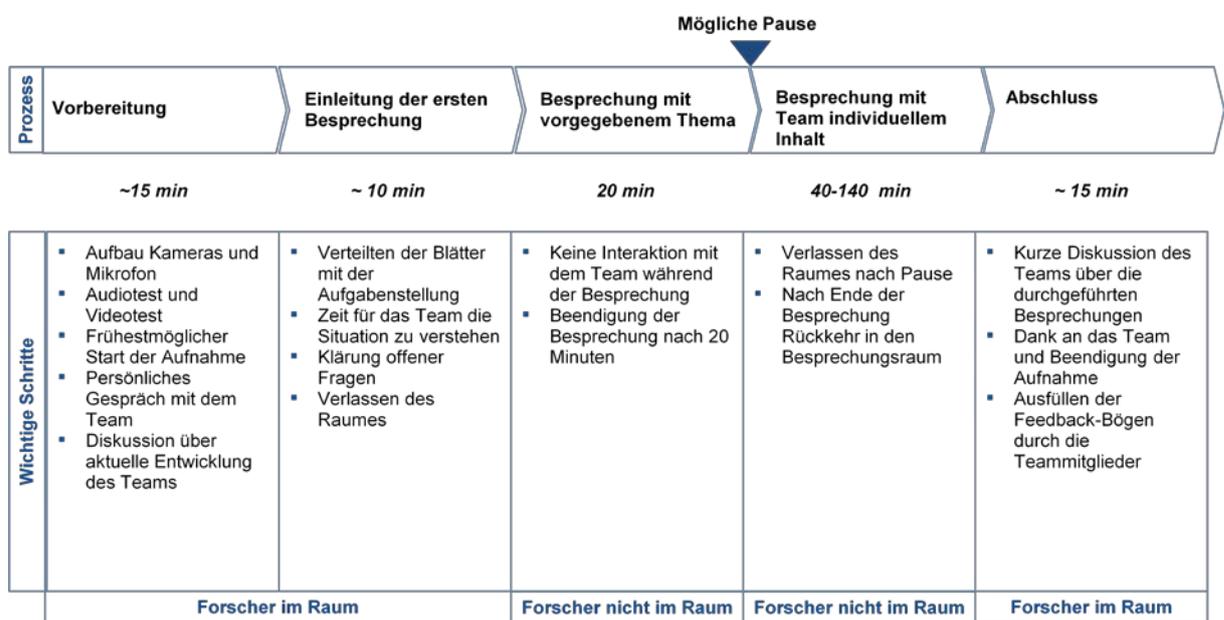


Abbildung 4: Zeitlicher Ablauf der Videoanalysen

Sämtliche Gründerteams konnten selbst entscheiden, wo ihre Besprechung stattfindet – wir baten jedoch jedes Team darum die Videodaten direkt in ihrer ‚natürlichen Umgebung‘ (meist ihrem Büro) aufnehmen zu dürfen. 16 unserer 20 Videos wurden bei den Teams vor Ort gefilmt. Vier Teams besaßen keinen eigenen Besprechungsraum. Diese Teams luden wir zu unserem Lehrstuhl ein. Während der Videoaufnahmen saßen meist zwei bis drei Teammitglieder um einen Tisch in ihrem Besprechungszimmer. Die Teammitglieder sahen sich an, beziehungsweise waren so ausgerichtet wie sie sonst bei ihren Besprechungen ausgerichtet sind (zum Beispiel in Richtung eines gemeinsamen Präsentationsmediums). Manche Teams nutzten persönliche Notizen, eine Tafel, ein Flipchart oder einen Computer als Hilfsmittel für ihre Besprechung.

Bereits zu Beginn der Videoanalyse war entscheidend, das Vertrauen der Gründerteams für die Videoanalyse zu gewinnen, um möglichst tiefgreifende und authentische Einblicke zu erhalten (Fontana & Frey, 2011; Yin, 2011). Gleichzeitig musste den Teilnehmern die Nervosität vor den Videoanalysen genommen werden (Fontana & Frey, 2011). Deshalb wurden beide Kameras und das Mikrofon bereits direkt zu Beginn des Termins aufgestellt. Die Ausrüstung wurde möglichst unauffällig vor eine Wand platziert und nicht mitten im Raum. Bei zwei Teammitgliedern wurde, immer wenn es möglich war, nur eine Kamera genutzt und erst bei größeren Teams eine zweite Kamera aufgestellt. Nach Möglichkeit wurde die Kamera immer seitlich zu den Teams platziert, damit die Kamera nicht im direkten Blickfeld der Teams war. Die Kamera wurde direkt zu Beginn angeschaltet, als wir den Raum betraten und die Kamera im Raum aufgestellt war, damit wir kein zweites Mal zu ihr gehen mussten. Der Zweck all dieser Maßnahmen war, dass die Teams die Kamera als möglichst geringfügig wahrnehmen, beziehungsweise nach Beginn des Termins möglichst zeitnah wieder vergessen (Flick, 2009).

Anschließend setzten sich die Teams gemeinsam mit uns an einen Tisch. Wir sprachen zuerst über allgemeine Themen mit den Teams. Oft ging es dabei um den letzten Workshop gemeinsam mit dem BEST-Team. Dies diente auch dazu eine Beziehungsebene mit den Teams aufzubauen. Dadurch wirkte der Termin bereits zu Beginn, wie sich ein natürlich entwickelndes Gespräch (Fontana & Frey, 2011).

Danach wurde den Teams der Ablauf der Videos und das Feedbackangebot zu den Videos erklärt. Es wurde kurz zu Beginn erwähnt: „*Bitte lasst euch nicht von den Kameras stören*“; anschließend wurde nicht mehr auf die Kameras eingegangen, damit die Teams die Kameras möglichst vergessen.

Im Folgenden wurde auf ein Fallbeispiel übergeleitet. Dieses Fallbeispiel diente im Rahmen dieser Untersuchung dazu, dass sich die Teams während des Zeitraums des Fallbeispiels an die gesamte Gesprächssituation gewöhnten und möglichst natürlich agierten (Yin, 2011). Außerdem ermöglichte das Fallbeispiel von Beginn an jedes der Gespräche möglichst ähnlich und standardisiert zu gestalten, auf diese Weise wurden auch die einzelnen Fallstudien möglichst vergleichbar gemacht (Miles & Huberman, 1994). Das Fallbeispiel der Besprechung mit vorgegebenem Thema wurde den Teams wie folgt erläutert:

„Wir haben euch zu eurem normalen Gespräch ein Fallbeispiel mitgebracht. Dies dient dazu einen normierten Anteil bei der Videoanalyse zu konstruieren: Auf diese Weise können wir euch besseres Feedback geben. Zu dem Fallbeispiel teilen wir zunächst jedem von euch die Fallanweisungen aus, anschließend sechs Karten mit verschiedenen Informationen zum Fall. Die sechs Karten verteilen wir willkürlich an euer Team – jeder von euch hat also nur einen Teil der Fallinformationen. Bitte tauscht die Karten nicht physisch aus, sondern lediglich im Gespräch. Wir beurteilen den Fall nicht inhaltlich. Also bitte fühlt euch nicht ‚getestet‘ und macht euch um eurer Ergebnis keine Sorgen. Außerdem würden wir euch gerne bitten das Thema so anzugehen, als würdet ihr tatsächlich morgen beginnen diese Idee umzusetzen. Wir gehen jetzt raus. Anschließend bekommt ihr für den Fall genau 20 Minuten, dann kommen wir wieder rein und ihr könnt mit eurem persönlichen Gespräch beginnen – wir brechen die Diskussion ab, egal ob ihr mit dem Fallbeispiel fertig seid oder nicht. Viel Spaß! “

Schließlich wurden Karten mit der Aufgabenstellung des Fallbeispiels verteilt und eventuell aufkommende Fragen der Teams geklärt. Das Fallbeispiel bestand aus drei wesentlichen Fallanweisungen: Die Teams sollten mehrere Geschäftsideen entwickeln, sie sollten sich für eine dieser Ideen entscheiden, und schließlich sollten sie die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung dieser Idee festlegen (der genaue Text des Fallbeispiels befindet sich in Anhang 9.2). Anschließend wurden Karten mit Informationen über die Fallsituation ausgegeben, und wir verließen den Raum. Auf den Karten waren Informationen über Geburtstagsfeiern, Hochzeiten und anderen Familienfeiern. Die Karten wiesen auf Umsatzpotential im Markt von privaten Festen bei derartigen Anlässen hin. Des Weiteren fanden die Teams auf den Karten Informationen, um Geschäftsideen in diesem Bereich zu generieren.

Wir kamen nach 20 Minuten zurück in den Raum und beendeten das Fallbeispiel. Wir taten dies, indem wir sämtliche Karten für das Fallbeispiel mit folgenden Worten einsammelten:

„Jetzt könnt ihr euch voll auf eure Inhalte konzentrieren, damit ihr nicht in Versuchung kommt weiter über den Fall zu reden sammeln wir eure Karten ein. “

Es wurde zu diesem Zeitpunkt nicht über den Inhalt oder den Ablauf des Falls, der Besprechung mit vorgegebenem Thema, gesprochen, dies sollte vermeiden, dass die Teams ihre Teamprozesse reflektieren.

Wir verließen den Raum wieder und die Teams starteten ihre Besprechung mit Team individuellem Inhalt. Die einzelnen Besprechungen der Teams hatten eine Dauer von 1:40 bis 3:45 Stunden, insgesamt wurden auf diese Weise fast 38 Stunden Videomaterial aufgenommen. Dies war der gesamte Aufbau und Ablauf der Videoanalysen. Im folgenden Abschnitt wird die Frage geklärt: Wie wurde die Videoanalyse vorbereitet?

Vorbereitung der Videoanalyse

Die Videoanalysen und die Fallbeispiele erforderten eine gründliche Vorbereitung, um verlässlich verwertbare Fallstudien gemeinsam mit den Gründerteams zu erheben (Yin, 2011). Es wurde in mehreren Schritten vorgegangen, um die Analysen ausreichend vorzubereiten und zu testen. Im folgenden Teil wird auf diese einzelnen Schritte eingegangen. Außerdem diente die Vorbereitung dazu, unser Verhalten möglichst gut einzuüben, um in jeder der Videoanalysen standardisiert vorgehen zu können und die einzelnen Fallstudien möglichst vergleichbar zu machen (Miles & Huberman, 1994).

Im ersten Schritt wurde eine erste Version des Konzepts und des Fallbeispiels entwickelt. Anschließend wurde die Version gemeinsam mit den Professoren Dr. Breugst und Dr. Dr. Patzelt überarbeitet. Am Ende dieser Überlegungen wurden die Fragen des Fallbeispiels weniger streng formuliert und es wurde versucht im Text ‚Vorfreude‘ auf das Fallbeispiel zu erzeugen. Anschließend übten wir unsere Anweisungen sowie das Aufstellen der Kameras ein, um die Teams möglichst wenig zu stören und, um die Kameras unauffällig aufbauen zu können.

Nach dieser ersten theoretischen Version wurden in einem zweiten Schritt drei Tests an dem Konzept durchgeführt. Die Testpersonen waren jeweils zwei Promotionsstudenten der Technischen Universität München. Die Testpersonen besaßen sehr unterschiedliche Studienhintergründe (zwei Physiker, eine Psychologin, ein Wirtschaftsingenieur, zwei Betriebswirte). Alle Testpersonen hatten bereits praktische Erfahrung in der Wirtschaft bei strategischen Unternehmensberatungen gesammelt. Während dieser Testphase wurden zwei weitere Aspekte im Konzept angepasst: Die Kameras wurden schon direkt zu Beginn des Termins aufgestellt und wir verließen während des Gesprächs der Teams den Raum. Die Hintergrundinformationen zu den potentiellen Geschäftsideen auf den Fallkarten des Fallbeispiels wurden klarer strukturiert. Außerdem übten wir unser eigenes Verhalten und unsere Anweisungen bei diesen Tests präzise ein (Yin, 2011).

Da allerdings einige der Gründerteams keinen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund hatten, wurde in einem dritten Schritt das Konzept mit drei Personen unterschiedlicher Profession getestet (Mathematikstudent, Physikstudentin, Abiturientin), um eine nicht-wirtschaftliche Perspektive auf das Fallbeispiel in der Besprechung mit vorgegebenem Thema zu erhalten. Dieser Testlauf zeigte, dass auch Teams ohne wirtschaftlichen Hintergrund sehr gut mit dem Fallbeispiel zurechtkamen.

Am Ende wurde die Datensicherung vorbereitet (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2011):

- Es wurden zwei verschiedene externe Festplatten und ein Server vorbereitet, um die Videodaten zu speichern.
- Das Team nutzte eine Verschwiegenheitserklärung für jeden im Forschungsteam, der zu den Daten Zugang bekam. Jeder verpflichtete sich außerdem nach dem Abschluss der Analysen, keine Daten auf einem privaten Gerät zu belassen.

Anhand dieser Schritte wurde die Videoanalyse theoretisch entwickelt, anschließend in zwei verschiedenen Phasen getestet und angepasst und schließlich wurde für die Sicherung der Daten gesorgt. Bei der vorliegenden Untersuchung musste jedoch ein weiteres Problemfeld beachtet werden. Dabei handelt es sich um Beobachtungsfehler in den Besprechungen. Auf diesen Punkt wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

3.1.3 Beobachtungsfehler

Wie eingangs bereits erwähnt wurde, waren die Videoaufnahmen das zentrale Instrument, um die Daten zu erheben und schließlich ein Modell daraus abzuleiten. Deshalb war es für diese Untersuchung von großer Bedeutung die Teams mit Hilfe der Videos möglichst authentisch und wirklichkeitsnah – also ohne Beobachtungsfehler – zu analysieren. Es mussten dabei drei mögliche Beobachtungsfehler adressiert werden. Im folgenden Teil wird auf diese Fehler eingegangen und erklärt wie diese minimiert wurden. Als erstes wird darauf eingegangen, wie vermieden wurde die Teams zu Beginn der Videoaufnahmen zu beeinflussen (Demand Characteristics). Als zweites wird gezeigt wie vermieden wurde, dass die Videosituation an sich die Teams beeinflusst (Hawthorne Effekt). Drittens wird gezeigt wie vermieden wurde, dass die Beobachtungen fehlerhaft interpretiert wurden (Voreingenommenheit der Beobachter).

Demand Characteristics

Orne (1962) beschreibt Demand Characteristics als Hinweise, die ein Forscher dem Forschungsobjekt während einer Untersuchung gibt. Derartige Hinweise könnten direkt das Verhalten des Forschungsobjekts beeinflussen. Einige Untersuchungen weisen eine derartige Verhaltensänderung nach, dabei kann die Beeinflussung sowohl bewusst als auch unbewusst, erfolgen (Berkowitz, 1971; Orne, 1962; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie & Klinger, 2013).

Dieser Effekt wurde in der vorliegenden Untersuchung mit Hilfe von zwei Maßnahmen minimiert. Zum ersten waren wir nur zu zwei Zeitpunkten bei den Beobachtungen anwesend, um den Teams die Anweisungen zu erklären. Zum zweiten formulierten wir unsere Anweisungen für die Teams bereits vor der ersten Videoaufnahme genau aus und übten diese mehrmals ein. (Beide Punkte wurden bereits im vorherigen Abschnitt 3.1.2 genauer beschrieben.) Auf diese Weise versuchten wir den Teams möglichst keine Hinweise für ein spezifisches Verhalten im Bezug auf ein Forschungsziel zu geben. Außerdem kannte keiner in unserem Forschungsteam zum Zeitpunkt der Videoaufnahmen bereits konkrete Forschungsfragen – somit war es sehr unwahrscheinlich, dass wir die Teams, durch bereits gebildete Forschungsfragen, beeinflussen konnten.

Um eine Beeinflussung durch uns trotz dieser Vorsichtsmaßnahmen auszuschließen, führte ein unabhängiger Forscher eine separate Untersuchung durch. Er untersuchte sämtliche Teile der Videodaten bei denen wir anwesend waren auf den Begriff ‚Empathie‘ oder verwandte Begriffe. Dabei konnte er jedoch innerhalb der Videodaten kein Ereignis beobachten, an dem einer dieser Begriffe erwähnt wurde.

Hawthorne Effekt

Der Hawthorne Effekt beschreibt, dass Teilnehmer einer Untersuchung durch veränderte Bedingungen innerhalb einer Untersuchung ihr Verhalten anpassen (Adair, 2000). Yin beschreibt dieses Problem wie folgt: *“Your presence will have an unknown influence on the other persons”* (Yin, 2011, S. 146).

Folglich kann jeder ‚künstliche Eingriff‘ im Rahmen der Untersuchung die Teams beeinflussen. Um dieses Problem zu minimieren, wurden die Teams, soweit möglich, in ihrem gewohnten Umfeld gefilmt. So wurde versucht, wie bereits in Abschnitt 3.1.2 beschrieben, sämtliche Teams in ihrem normalen Büro beziehungsweise Besprechungszimmer zu filmen. 16 von 20 Teams wurden auf diese Weise direkt in ihrem unmittelbaren Umfeld gefilmt. Die

übrigen vier Teams hatten kein eigenes Besprechungszimmer zur Verfügung und ihre Besprechungen wurden an unserem Lehrstuhl aufgezeichnet. Außerdem wurde versucht die Besprechung so natürlich wie möglich zu gestalten. Die Maßnahmen bei den Videoanalysen selbst wurden ebenso bereits in Abschnitt 3.1.2 genau beschrieben.

Dennoch beschreiben Long, Angera und Hakoyama (2006) sowie Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie und Klinger (2013), dass die Videosituation selbst das Verhalten von Teilnehmern beeinflussen kann. Deshalb wurde im Rahmen dieser Untersuchung der Einfluss der Kameras separat untersucht. Dazu wurden zwei verschiedenen Verfahren eingesetzt: Zuerst wurden die Teilnehmer der Studie befragt und anschließend wurden ihre Blicke zur Kamera ausgewertet. In den folgenden Abschnitten wird auf diese beiden Schritte eingegangen.

Zunächst wurden sämtliche Teilnehmer der Studie zu der Kamera mit folgenden Multiple Choice Fragen befragt:

- „*Ich habe mich anders verhalten als üblich.*“ (1: wenig – 7: sehr)
- „*Meine Teammitglieder haben sich anders verhalten als gewohnt.*“ (1: wenig – 7: sehr)

Die Ergebnisse dieser Befragung befinden sich in Tabelle 3. Daraus geht hervor, dass nur die Teilnehmer eines Teams bei der eigenen Verhaltensänderung im Durchschnitt eine 3 angegeben haben. Der Gesamtschnitt der eingeschätzten eigenen Verhaltensänderung liegt lediglich bei 1,7.

<i>Teamname</i>	<i>Durchschnittliche eingeschätzte Verhaltensänderung Selbst (1-7)</i> <i>(Durchschnitt gesamtes Team)</i>	<i>Durchschnittliche eingeschätzte Verhaltensänderung Team (1-7)</i> <i>(Durchschnitt gesamtes Team)</i>
Gamma	1,0	1,0
Theta	1,8	2,3
Delta	1,5	1,5
Tau	1,8	1,8
Beta	1,0	1,0

<i>Teamname</i>	<i>Durchschnittliche eingeschätzte Verhaltensänderung Selbst (1-7)</i> <i>(Durchschnitt gesamtes Team)</i>	<i>Durchschnittliche eingeschätzte Verhaltensänderung Team (1-7)</i> <i>(Durchschnitt gesamtes Team)</i>
Ypsilon	2,0	1,4
Sigma	1,8	1,8
Phi	1,5	1,5
Ny	1,5	1,3
Alpha	2,1	1,5
My	1,3	1,3
Iota	2,5	2,8
Chi	1,0	1,0
Rho	2,0	1,5
Kappa	1,8	1,7
Omicron	1,5	1,6
Xi	3,0	2,0
Epsilon	2,2	1,7
Pi	1,3	1,3
Lambda	1,3	1,0
Gesamtschnitt	1,7	1,5

Tabelle 3: Beeinflussung der Teams durch die Video-Situation

Da es sich bei dieser Befragung allerdings nur um eine subjektive Einschätzung der Teilnehmer handelte, untersuchte ein unabhängiger Forscher zusätzlich die Blicke der Untersuchungsteilnehmer in die Kameras. Dabei kodierte er sämtliche Videodaten auf direkte Blicke in die Kamera hin. Die Hypothese hierbei war: Je öfter Teilnehmer bewusst in die Kamera sahen, umso mehr nahmen sie die Kamera wahr, was einen potentiellen Einfluss auf ihr Verhalten gehabt haben könnte (vergleiche Berkowitz, 1971; Orne, 1962; Podsakoff et al.,

2013). Das Ergebnis dieser Untersuchung ist in Tabelle 4 aufgelistet. Durchschnittlich sahen die Teams demnach pro Stunde circa fünf Mal in die Kamera.

<i>Teamname</i>	<i>Durchschnittliche Blicke in die Kamera pro Stunde (gesamtes Team)</i>
Gamma	2,1
Theta	2,4
Delta	2,5
Tau	2,9
Beta	3,1
Ypsilon	3,5
Sigma	3,6
Phi	3,6
Ny	3,7
Alpha	4,7
My	4,8
Iota	5,0
Chi	5,2
Rho	5,5
Kappa	6,2
Omicron	6,6
Xi	7,8
Epsilon	8,9
Pi	9,7
Lambda	11,5

<i>Teamname</i>	<i>Durchschnittliche Blicke in die Kamera pro Stunde (gesamtes Team)</i>
Gesamtschnitt	5,1

Tabelle 4: Anzahl Blicke der Teams in die Kamera

Zunächst empfand das gesamte Forscherteam dieses Ergebnis als niedrig. So ist davon auszugehen, dass Teilnehmer per Zufall pro Stunde mehr als einmal in die Kamera sehen – allein weil ihre Blicke im Raum umherschweifen.

Um heraus zu finden, ob die Anzahl der Blicke in den Teams zufällig war, untersuchte ein unabhängiger Forscher den Einfluss der Kameraposition auf die Anzahl der Blicke in die Kamera. Die Hypothese war: Je mehr die Kamera im direkten Blickfeld eines Teammitglieds war, umso öfter blickte es zufällig in die Kamera. Somit sind die Blicke weitgehend unbewusst und liefern kein Anzeichen dafür, dass das Verhalten der Teilnehmer durch die Kameras beeinflusst ist. Bei zufälligen Blicken mussten Teilnehmer die Kamera gar nicht unbedingt wahrnehmen, wenn ihr Blick durch den Raum schweifte. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist in Tabelle 5 aufgelistet. Die Tabelle zeigt, dass die Anzahl der Blicke stark von der Position der Kamera abhing: Wenn ein Teilnehmer direkt zur Kamera ausgerichtet war (Winkel: 0 Grad), blickte er durchschnittlich 13,8 Mal in die Kamera, wenn er seitlich zur Kamera gerichtet war (Winkel: >90 Grad), blickte er nur noch 3,5 Mal in die Kamera. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Blicke weitgehend zufällig sind und Teilnehmer nicht bewusst in die Kamera blicken, damit kann ebenso davon ausgegangen werden, dass die Anwesenheit der Kamera für die Teilnehmer keine große Rolle spielt.

<i>Winkel zur Kamera</i>	<i>Durchschnittliche Blicke in die Kamera pro Stunde (gesamtes Team)</i>
0°	13,8
0°-30°	8,8
30°-60°	4,1
60°-90°	2,6
>90°	3,5

<i>Winkel zur Kamera</i>	<i>Durchschnittliche Blicke in die Kamera pro Stunde (gesamtes Team)</i>
Gesamtschnitt	5,1

Tabelle 5: Blicke in die Kamera und Position der Kamera

Schließlich hat ein unabhängiger Forscher Kommentare der Teams in Bezug auf die Kamera ausgewertet. Er kodierte jede Aussage im Bezug auf die Beobachtungssituation. Die durchschnittliche Anzahl der Kommentare in einem Team pro Stunde lag bei unter 0,4. Da die Teams aus 2-3 Teilnehmern bestanden und die Besprechungen zwischen ungefähr 1:40 bis 3:45 Stunden dauerten, haben nur wenige Teilnehmer überhaupt die Kamera erwähnt. Somit ist auch die Anzahl der Kommentare im Bezug auf die Beobachtungssituation als sehr gering einzustufen.

Voreingenommenheit der Beobachter

Snyder und Frankel (1976) bezeichnen die Voreingenommenheit der Beobachter als „*Observer Bias*“ und beschreiben diese wie folgt:

„The observer bias is manifested when an observer who believes that another is in an emotional situation not only perceives that the other is emotional during the situation but also attributes to him a personal disposition to be emotional“ (Snyder & Frankel, 1976, S. 858).

Wir mussten also als Forscherteam die Gefahr umgehen, die Videodaten subjektiv zu beobachten und somit Verhalten fehlerhaft zu interpretieren. Dazu wurden umfangreiche Vorsichtsmaßnahmen ergriffen. Diese werden in Abschnitt 3.4.1 detailliert beschrieben. Zwei Beispiele hierzu sind ein detailliertes Kodierungsschema und die Tatsache, dass Matthias Ballweg und ich sämtliche Ereignisse unabhängig voneinander kodierten.

Auf diese Weise wurden die drei wesentlichen Beobachtungsfehler adressiert (Demand Characteristics, Hawthorne Effekt und Voreingenommenheit der Beobachter). Im folgenden Abschnitt wird auf weitere Datenquellen neben den Videodaten eingegangen.

3.1.4 Weitere Datenquellen

Die Untersuchung nutzte neben der Videoanalyse noch weitere Datenquellen, um die Gründerteams von möglichst vielen Seiten zu beleuchten. Dazu wurden die Interviews der BEST-Studie kodiert, eine online Recherche zu jedem Team durchgeführt und unmittelbar Vor-Ort Eindrücke dokumentiert. Diese Informationen wurden bei jedem teilnehmenden Unternehmerteam zu einem Profil zusammengefügt. Auf den folgenden Seiten wird auf diese Datenquellen genauer eingegangen.

Interviews mit den Teammitgliedern

Um den Hintergrund der Daten besser zu verstehen, kodierte ein unabhängiger Forscher für sämtliche Teams die zweite Interviewphase der BEST-Studie auf die Beziehung der Teams und Verhaltensauffälligkeiten im Bezug auf Empathie. Diese Zitate werden im Ergebnisteil verwendet, um die Hintergründe der Teams zu beschreiben.

Online Teamhintergründe

Die Teams gaben (per Fragebogen) außerdem Daten zu ihrer Unternehmensgröße, ihrer Beziehung im Team sowie ihrem Geschäftsmodell an. Darüber hinaus wurden die Daten online verifiziert und es wurde recherchiert, ob es wichtige Hinweise zum Hintergrund der Teams gibt, der ihr Verhalten im Bezug auf die vorliegende Untersuchung beeinflussen könnte. Diese Daten werden ebenfalls im Ergebnisteil 5 genutzt, um die Hintergründe der Teams zu beschreiben.

Vor-Ort Eindrücke

Die unmittelbaren Vor-Ort Eindrücke sind eine weitere Datenquelle dieser Untersuchung. Es wurde hierzu bei jeder Videoanalyse ein vorbereiteter Fragebogen für Notizen zu den Vor-Ort Eindrücken ausgefüllt. Im Folgenden wird darauf eingegangen, warum diese Vor-Ort Eindrücke wichtig sind, was die Notizen beinhalten und wie beim Erstellen der Feldnotizen idealerweise vorgegangen wird. Vor-Ort Eindrücke sind deshalb wichtig, weil sie als weitere Datenquelle die Fallstudien möglichst umfangreich beschreiben und somit dem Prinzip der Gründlichkeit entsprechen¹² (Eisenhardt, 1989).

¹² Das Prinzip der Gründlichkeit besagt, dass eine Untersuchung für ihr Modell alternative Erklärungen für ein Phänomen ausschließen muss sowie genügend Nachweise für das eigene Modell erbringen muss (Eisenhardt, 1991; Yin, 2009)

Diese Notizen sollten möglichst sämtliche Eindrücke des Forschers enthalten und er sollte sich fragen: „Was habe ich aus diesem Termin gelernt?“, „Wie unterscheidet er sich von anderen Fallstudien?“ (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009; Fontana & Frey, 2011). In dieser Untersuchung füllten wir zunächst drei Multiple-Choice Fragen aus: Hat sich das Team mit der Video Situation wohl gefühlt? Hat das Team die Kameras stark wahrgenommen? Wie hoch war die Motivation für das Team teilzunehmen? Anschließend wurden sämtliche Eindrücke in Freitext anhand folgender Fragen notiert: Welche besonderen Vorkommnisse/Merkmale der Session gab es? Zitate zu Beginn der Session, die die Einstellung der Teilnehmer zur Session zeigen könnten?

Es wurde darauf geachtet die Notizen unmittelbar aufzuschreiben (Fontana & Frey, 2011; Miles & Huberman, 1994), diese Vorgehensweise entspricht dem Prinzip der Gründlichkeit (Flick, 2009). Die Feldnotizen über Vor-Ort Eindrücke waren die letzte Datenquelle der vorliegenden Untersuchung – neben den Videodaten, den Interviews und der Onlinerecherche.

3.2 Methodisches Vorgehen

Dieser Teil erläutert die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Untersuchung in vier Schritten: Qualitative Datenerhebung, induktive Ableitung von Mustern aus den Daten, Nutzung von Fallstudien als Untersuchungsobjekt sowie methodisch valides und reliables Vorgehen.

3.2.1 Qualitative Datenerhebung

Der erste methodische Schritt innerhalb der vorliegenden Untersuchung war das Erheben der Daten. Die Wissenschaft unterscheidet zwischen zwei wesentlichen Vorgehensweisen (beziehungsweise Paradigmen) Daten zu erheben: die qualitative Vorgehensweise und die quantitative Vorgehensweise (Guba, 1990; Henwood & Pidgeon, 1992; Morgan & Smircich, 1980).

Im Wesentlichen unterscheidet sich die qualitative von der quantitativen Vorgehensweise in der Art der untersuchten Fragestellung. Daraus ergeben sich die Art und der Umfang der Datensammlung sowie das Vorgehen bei der Erhebung (Yin, 2011). In diesem Abschnitt wird auf beide Aspekte genauer eingegangen. Außerdem wird die mögliche Kombination der quantitativen mit der qualitativen Arbeitsweise beschrieben.

Art der untersuchten Fragestellung

Die Auswahl qualitativer oder quantitativer Datenerhebung hat sich in dieser Untersuchung zunächst nach der wissenschaftlichen Frage gerichtet (Morgan & Smircich, 1980). Erstens geht die vorliegende Untersuchung qualitativ vor, weil sie schwerpunktmäßig Prozesse aufzeigt, indem sie bestimmte Abläufe eines Empathie-Prozesses in Unternehmerteams herausarbeitet. Qualitative Datenerhebung bringt auf diese Weise neue Erkenntnisse hervor (Bansal & Corley, 2012; Gephart, 2004; Henwood & Pidgeon, 1992). Quantitative Erhebung, auf der anderen Seite, will eher einen vermuteten Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nachprüfen (Edmondson & McManus, 2007; Henwood & Pidgeon, 1992; Locke, 2007; Morgan & Smircich, 1980). Um die Zusammenhänge der vorliegenden Untersuchung aufzuzeigen, wurde ebenso die Frage gestellt, was die Wechselwirkung der untersuchten Konstrukte ausmacht. So wurden Empathie-Prozesse in den Teams aufgezeigt, indem die Wechselwirkungen von Empathie in Unternehmerteams beschrieben wurde (Eisenhardt, 1989; Gartner & Birley, 2002).

Zweitens geht diese Untersuchung qualitativ vor, weil sie eine neue Fragestellung in einem jungen Themengebiet untersucht. Qualitative Datenerhebung findet vorwiegend in jungen Themengebieten statt, quantitative Datenerhebung hingegen meist in stark untersuchten Themengebieten (Edmondson & McManus, 2007). Wie bereits in Abschnitt 2 aufgezeigt wurde, ist das Forschungsgebiet Empathieverhalten jung, weshalb zunächst qualitative Untersuchungen zur Theoriebildung notwendig sind.

Drittens will die vorliegende Untersuchung einen zeitlichen Zusammenhang darstellen, nämlich die Abfolge von Empathie-Prozessen in Teams. Die Untersuchung geht folglich auch deshalb qualitativ vor, weil qualitative Erhebungen besser dazu geeignet sind zu untersuchen, welches Ereignis chronologisch auf welches Ereignis folgt, um daraus ein Modell für den darunter liegenden Zusammenhang abzuleiten (Miles & Huberman, 1994).

Vorgehensweise bei der Erhebung

Im folgenden Abschnitt wird auf die Vorgehensweise dieser Arbeit bei der Erhebung der Daten eingegangen. Dazu werden zwei Aspekte der Datensammlung hervorgehoben: Erstens, dass die vorliegende Untersuchung verschiedenen Arten von Daten nutzt und sich nicht auf numerische Daten beschränkt. Zweitens, die Teams innerhalb dieser Untersuchung in einem

möglichst lebensnahen Kontext und nicht isoliert unter ‚Quasi-Laborbedingungen‘ darstellt werden.

Einige Untersuchungen reduzieren den Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Arbeitsweise allein auf die genutzten Daten. Danach beschäftigt sich quantitative Arbeit mit numerischen Daten und nutzt statistische Methoden, um diese auszuwerten. Somit sind qualitative Methoden sämtliche nicht numerischen, nicht statistischen Methoden (Cassell, Buehring, Symon & Johnson, 2006; Henwood & Pidgeon, 1992; Johnson, Buehring, Cassell & Symon, 2006; Miles & Huberman, 1994). Die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung wird weitgehend über direkte Beobachtungen, Transkriptionen und Feldnotizen beantwortet. Damit kann sie, nach dieser Definition, der qualitativen Vorgehensweise zugeordnet werden.

Zweitens beobachtet diese Untersuchung Unternehmer per Video in ihrem eigenen sozialen Umfeld. Einige Autoren sehen als weiteres Unterscheidungskriterium der Datensammlung den Kontext, in welchem der Mensch untersucht wird. So versuchen qualitative Arbeiten das soziale Umfeld des Menschen in die Untersuchung mit einzubeziehen. Sie versuchen den Menschen so gut wie möglich in seinem ‚echten Leben‘ darzustellen. Dahinter liegt die zentrale Annahme, dass das Verhalten von Menschen stark von ihrem sozialen Kontext abhängt (Denzin & Lincoln, 2011, Miles & Huberman, 1994, 1994, Morgan & Smircich, 1980). Auf diese Weise versucht die qualitative Datenerhebung sich dem untersuchten Phänomen zu nähern (Bansal & Corley, 2011). Damit kann die vorliegende Untersuchung auch in diesem Aspekt der qualitativen Arbeitsweise zugeordnet werden.

Kombination qualitativer und quantitativer Datenerhebung

In den letzten beiden Abschnitten wurde eine „Reinform“ qualitativer Datenerhebung abgeleitet. Mit der zunehmenden Popularität von qualitativem Arbeiten nehmen die unterschiedlichen Ausprägungen von qualitativem Arbeiten allerdings sehr verschiedene Formen an (Johnson et al., 2006). In diesem Sinne werden in dieser Untersuchung zusätzlich einzelne quantitative Methoden genutzt, zum Beispiel in Abschnitt 3.1.3, bei der Untersuchung von Beobachtungsfehlern oder im Abschnitt 3.4.1, bei der quantitativen Auswertung der Beurteilerreliabilität. Die Kombination beider Methoden hat den Vorteil, dass auf diese Weise die Schwächen beider Methoden vermindert werden können (Bansal & Corley, 2011; Flick, 2009).

3.2.2 Ableitung induktiver Muster aus qualitativen Daten

Nachdem im letzten Abschnitt die qualitative Erhebungsmethode, also die Art und Weise wie Daten erhoben werden, beschrieben wurde, wird im folgenden Abschnitt darauf eingegangen, wie in der vorliegenden Untersuchung Muster aus den Daten abgeleitet wurden. Dabei wird wie folgt vorgegangen: Erstens wird induktives Vorgehen von deduktivem Vorgehen abgegrenzt. Zum zweiten wird begründet, warum diese Untersuchung induktiv vorgeht. Drittens wird auf gegenstandsbezogene Theoriebildung, als Prinzip induktiver Arbeit, eingegangen. Viertens wird diskutiert, was die Eigenschaften einer geeigneten Fragestellung zu Beginn einer induktiven Arbeit sind.

Abgrenzung zwischen induktivem und deduktivem Vorgehen

Induktive Analyse beschäftigt sich mit der Erkennung von Kategorien und Mustern in einem bestehenden Datensatz (Patton, 2002), folglich entsteht eine induktive Arbeit aus Richtung der Daten und leitet daraus ein Muster ab (Yin, 2011). Deduktive Analyse startet hingegen mit einer bestimmten Proposition zu Kategorien und Mustern. Anschließend werden Daten erhoben und analysiert, um diese Kategorien und Muster zu überprüfen (Patton, 2002). Deduktive Arbeit überträgt somit ein vorhandenes Denkgerüst auf relevante Daten (Yin, 2011).

Diese Untersuchung leitet aus den Videodaten ein Modell (beziehungsweise Muster) ab und schließt sich folglich dem induktiven Vorgehen an. Diese Untersuchung definiert zwar bereits zu Beginn eine grobe Frage beziehungsweise einen zu untersuchenden Themenkomplex, so haben wir uns bereits kurz nach der Erhebung der Daten im September 2012 dazu entschieden, den Themenkomplex Empathie zu untersuchen. Die finale Fragestellung, wie äußern sich Empathieprozesse in Teams, wie verlaufen Empathieprozesse in Teams und welche Auswirkungen haben diese, legten wir jedoch erst im Juni 2013 fest. Dieses Vorgehen ist geeignet, um möglichst unbeeinflusst Muster aus Daten abzuleiten. Denn, ohne eine bereits vorgefertigte Fragestellung, kann bei der Ableitung von Mustern weitgehend unvoreingenommen vorgegangen werden (Eisenhardt, 1989). Auch diese Vorgehensweise ist charakteristisch für induktives Arbeiten (Pettigrew, 1990). Streng genommen fügt diese Untersuchung mit diesem Vorgehen allerdings per Definition bereits deduktive Elemente mit ein, denn sie stellt bereits zu Beginn eine orientierende Frage, um über die Datenanalyse hinweg eine präzisere Frage zu entwickeln (Miles & Huberman, 1994).

Mit Hilfe der Komplexität der gesamten Daten und einer schrittweisen Reduktion auf eine spezifische Fragestellung versuchte die vorliegende Arbeit mit einem möglichst offenen Geist an die Untersuchung zu gehen – sie versuchte also dabei weniger von bereits erarbeiteten Theorien voreingenommen zu sein, wie es bei deduktivem Arbeiten der Fall ist (Eisenhardt, 1989). Diese schrittweise Reduktion setzten ich und mein Forschungspartner Matthias Ballweg insbesondere dadurch um, indem wir mehrmals Daten detailliert kodierten und uns anschließend in gemeinsamen Terminen mit Hilfe von Meta-Planwänden und den ursprünglichen Videodaten wieder einen Überblick über die Daten in ihrem Originalkontext verschafften. Auf diesen Meta-Planwänden hingen wir die Kodierungen der Gespräche auf und versuchten gleichzeitig Muster abzuleiten, um die Kodierungen anschließend anhand dieser Muster zu gruppieren und zu sortieren. Bei diesen Terminen spielten wir gleichzeitig immer wieder die Videodateien der Gespräche ab, um wieder einen Bezug zu den ursprünglichen Videodaten herzustellen. Auf diese Weise bildeten wir schrittweise die spezifische Fragestellung unserer Untersuchung. Diese Vorgehensweise (komplexe Verhaltensmuster zu kodieren, damit zu vereinfachen und anschließend wieder im Originalkontext zu betrachten) macht induktives Arbeiten empirisch valide. Der Prozess der Theoriebildung ist bei dieser Arbeitsweise eng an empirische Beobachtungen geknüpft (Eisenhardt, 1989; Pfeffer, 1982).

Damit kann die vorliegende Untersuchung der induktiven Vorgehensweise zugeordnet werden. Im nächsten Abschnitt wird beschrieben, aus welchen Gründen sie die induktive Vorgehensweise nutzt.

Gründe für induktives Vorgehen

Diese Untersuchung nutzt induktive Theoriebildung, da sich induktive Arbeit erstens besser dazu eignet, um neue Zusammenhänge aufzustellen, deduktive Arbeit ist dazu weniger geeignet (Eisenhardt, 1989; Locke, 2007). Dabei wird versucht die Wissenschaft inhaltlich voran zu treiben (Locke, 2007). Da der Schwerpunkt dieser Vorgehensweise darauf liegt, neue Zusammenhänge zu entdecken und nicht darauf, empirisch wissenschaftliche Erkenntnisse nachzuweisen, wird dabei vorgegangen wie bei einer Detektiv-Arbeit, indem versucht wird Muster und Gemeinsamkeiten zu ermitteln (Mintzberg, 1979).

Zweitens eignet sich induktive Arbeit besonders für neue Themengebiete (Eisenhardt, 1989). Wie gerade beschrieben wurde, liegt die Stärke induktiver Arbeit darin, neue

Zusammenhänge zu ermitteln. Im frühen Stadium der Forschung an einem Thema ist genau dies ein Kernziel.

Beide Argumente folgen der gleichen Logik wie in Abschnitt 3.2.1. Deshalb wird an dieser Stelle aus denselben beiden Gründen die induktive Vorgehensweise genutzt, aus denen bereits in Abschnitt 3.2.1 qualitatives Arbeiten gewählt wurde.

Gegenstandsbezogene Theoriebildung als induktive Vorgehensweise

Der Kern von induktivem Arbeiten liegt darin, neue Theorien aus existierenden Daten abzuleiten, wofür induktive Arbeit das Prinzip der gegenstandsbezogenen Theoriebildung nutzt. Nach diesem Prinzip werden während der Theoriebildung ständig empirische Daten mit der bereits existierenden Literatur verglichen (Eisenhardt, 1989). In der vorliegenden Untersuchung wurden aus den Daten Muster im Bezug auf Empathie abgeleitet, dies wurde zum Beispiel mit Hilfe der vorgestellten Technik an den Metaplanwänden umgesetzt. Anschließend wurden die gefundenen Muster mit der Literatur verglichen und dabei Ähnlichkeiten sowie Widersprüche gesucht (Eisenhardt, 1989). Auf diese Weise wurde zuerst empirisch nach einem Zusammenhang gesucht und gleichzeitig versucht, diesen zu strukturieren. Anschließend wurde der Zusammenhang theoretisch aufgearbeitet (Flick, 2009), wir taten dies zwischen September 2012 und Juni 2013. Während dieser Zeit besprach unser Forschungsteam (inklusive der Professoren Dr. Nicola Breugst und Dr. Dr. Holger Patzelt) unsere Erkenntnisse circa monatlich in gemeinsamen Terminen. Somit fand dieser Vergleich empirischer Erkenntnisse mit existierender Theorie in dieser Untersuchung mehrmals statt, die Arbeit folgt demnach keiner rein linearen Logik, sondern geht in Iterationsschleifen vor (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009).

Die Bedeutung der Forschungsfrage bei induktivem Vorgehen

In den letzten drei Abschnitten wurde beschrieben, wie, anhand der induktiven Vorgehensweise, Theorie aus den gegebenen Daten abgeleitet wurde: Zu Beginn wurde eine grobe Fragestellung genutzt und schrittweise konkretisiert. Anschließend wurde ein empirischer Zusammenhang aus den Daten abgeleitet und theoretisch aufgearbeitet. Dieser Prozess wurde mehrmals in iterativen Schleifen durchlaufen. Bei dieser Vorgehensweise war die Forschungsfrage von zentraler Bedeutung.

Im folgenden Abschnitt wird erstens beschrieben, warum die Fragestellung bei induktiver Arbeit wichtig ist. Zweitens wird gezeigt, dass die Forschungsfrage fokussiert gestellt sein

sollte, jedoch nicht zu fokussiert, damit die gewonnene Erkenntnis generalisiert werden kann. Es wird außerdem beschrieben, wie die Forschungsfrage die Untersuchungsrichtung möglichst wenig beeinflusst. Schließlich werden Qualitätsansprüche an Klarheit und Testbarkeit der Frage erläutert.

Die Forschungsfrage zu definieren ist ein kritischer Schritt bei einer Untersuchung (Edmondson & McManus, 2007; Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Yin, 2003). Die Forschungsfrage zeigt auf, welche Teile der vorliegenden Daten wichtig sind, indem sie die Komplexität der Daten reduziert (Edmondson & McManus, 2007; Flick, 2009; Miles & Huberman, 1994). Sie zeigt außerdem sehr früh theoretische Annahmen einer Untersuchung explizit auf (Miles & Huberman, 1994). In der vorliegenden Untersuchung unterteilt sich die Forschungsfrage in folgende Aspekte:

- Wie äußern sich Empathieverhaltensweisen in Teams?
- Wie verlaufen Empathieprozesse in Teams?
- Was sind die Auswirkungen von Empathie und den zugehörigen Prozessen in Teams?

Um den Fokus der Untersuchung zu kanalisieren war es wichtig, dass die Forschungsfragen eng gefasst sind (Eisenhardt, 1989; Mintzberg, 1979). Dadurch wurde vermieden, sämtliche Zusammenhänge in der Theorie aufzunehmen und zur gleichen Zeit wurden nicht die großen, wichtigen Zusammenhänge aus den Augen verloren (Eisenhardt, 1989).

Die Forschungsfrage sollte dabei allerdings weit genug gefasst werden, um generalisierbar zu sein. Wenn, aufgrund weniger Beobachtungen, bereits zu Beginn eine zu begrenzte und spezifische Theorie abgeleitet wird, können diese Zusammenhänge nur äußerst schlecht generalisiert werden (Eisenhardt, 1989). Deshalb wurde mit einer weiter gefassten Fragestellung begonnen und diese während des Forschungsprozesses nach und nach geschärft.

Die Forschungsfrage sollte eine Untersuchung so wenig wie möglich voreingenommen machen (Stake, 2011). So wird zwar mit einem klaren Fokus der Forschung gestartet, aber gleichzeitig versucht, Muster und Zusammenhänge erst durch die Vertiefung in das Datenmaterial aufkommen zu lassen (Dyer & Wilkins, 1991; Miles & Huberman, 1994). Dies wurde in der vorliegenden Arbeit erreicht, indem zwar wichtige Variablen formuliert wurden, auf der anderen Seite aber vermieden wurde, bereits bei der Kodierung über spezifische Beziehungen und Theorien nachzudenken (Eisenhardt, 1989).

Die Forschungsfrage sollte klar formuliert und testbar sein. Eine gute Studie beruht auf einer klaren und logisch stimmigen Forschungsfrage (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009; Pettigrew, 1990). Nur auf diese Weise kann der Forscher eine stimmige Theorie entwickeln. Zudem kann eine Theorie unter anderem nur dann dem Kriterium der Validität¹³ standhalten, wenn ihre Forschungsfrage testbar ist (Eisenhardt, 1989). Wie dieser Punkt in der vorliegenden Arbeit umgesetzt wurde, wird beim Vorgehen der Kodierung in Abschnitt 3.4.1 beschrieben.

3.2.3 Fallstudien als Untersuchungsobjekt

In den letzten beiden Abschnitten wurde erläutert, wie diese Untersuchung qualitativ Daten erhebt und induktiv Muster aus den Daten ableitet. Der nächste Abschnitt geht darauf ein, wie in dieser Untersuchung Fallstudien als Untersuchungsobjekt genutzt werden.

Eine Fallstudie unterscheidet sich von anderen Untersuchungsmethoden im Wesentlichen dadurch, dass sie ein Phänomen in seinem natürlichen Kontext betrachtet. Sie versucht einen Zusammenhang inmitten wichtiger Faktoren in seinem Umfeld darzustellen – vor allem dann, wenn die Grenzen zwischen einem Phänomen und dessen Umfeld nicht eindeutig sind (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008; Stake, 2011; Yin, 2009).

Im nächsten Abschnitt wird auf die Gründe eingegangen, warum diese Untersuchung Fallstudien einsetzt. Außerdem wird die Art und Weise beleuchtet, wie sie vergleichende Fallstudien nutzt um Theorien daraus abzuleiten. Zudem wird das Prinzip des Storytelling erläutert und wie die vorliegende Untersuchung diese Technik einsetzt. Schließlich wird betrachtet, wie diese Untersuchung Probleme von Fallstudienanalysen adressiert.

Gründe für den Einsatz von Fallstudien

Es gibt zwei zentrale Gründe warum in dieser Untersuchung Fallstudien eingesetzt werden. Fallstudien werden erstens weniger für ‚Was‘ Fragen eingesetzt, sondern vielmehr für ‚Warum‘ und ‚Wie‘ Fragen, die bei einer Abfolge von Ereignissen aufkommen (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Folglich eignen sich Fallstudien vor allem dazu, Dynamiken in Situationen zu verstehen (Eisenhardt, 1989), wie zum Beispiel den Ablauf von Empathieprozessen in Teams. Zweitens eignen sich Fallstudien besser, um neue Theorien aufzustellen und sind deshalb auch geeignet für eine frühe Phase der Theoriebildung (Eisenhardt, 1989; Gibbert et

¹³ Validität ist ein Qualitätsindikator für gründliches Arbeiten und teilt sich in die Indikatoren Konstrukt-Validität, interne Validität und externe Validität auf (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008).

al., 2008). Da Fallstudien in diesem Prozess sehr nah an den empirischen Daten sind, ist Forschung auf ihrer Basis meist empirisch valide und einfach testbar (Eisenhardt, 1989). Sie sind damit sehr gut geeignet für die qualitative, induktive Vorgehensweise dieser Untersuchung.

Bei dem Einsatz von Fallstudien ergibt sich allerdings die Frage, ob diese Untersuchung sich auf einzelne Fallstudien beschränken oder vergleichende Fallstudien einsetzen soll. Diese Frage wird im folgenden Abschnitt geklärt.

Einfache und vergleichende Fallstudien zur Ableitung von Theorien

In dieser Untersuchung wurden vergleichende Fallstudien (im Gegensatz zu einfachen Fallstudien) als Untersuchungsobjekt eingesetzt. Der folgende Abschnitt beschreibt, was der Unterschied zwischen einfachen und vergleichenden Fallstudien ist, die Vorteile von einfachen Fallstudien sowie die Vorteile von vergleichenden Fallstudien.

Die einfache Fallstudienanalyse fokussiert sich lediglich auf eine Fallstudie. Sie beschäftigt sich zum Beispiel nur mit einem organisatorischen Kontext (Dyer & Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1989). Vergleichende Fallstudienanalyse hingegen beschäftigt sich mit mehreren Fällen und stellt diese Fälle gegenüber (Yin, 2003). Beide Formen bewegen sich innerhalb des selben methodischen Vorgehens und sind lediglich verschiedene Varianten der gleichen Methodik (Yin, 2003).

Einfache Fallstudien haben wichtige Erkenntnisse in Sozialstudien hervor gebracht (Dyer & Wilkins, 1991). Die Stärke der Methode ist vor allem die Tiefe mit der ein Thema erfasst wird. Es wird nach grundsätzlichen sozialen Dynamiken gesucht und weniger nach oberflächlichen Zusammenhängen. Dadurch wird sehr tiefgründig gearbeitet und dies führt zu durchdachten Theorien (Dyer & Wilkins, 1991).

Vergleichende Fallstudien haben gegenüber einfachen Fallstudien drei zentrale Vorteile. Zum ersten können vergleichende Fallstudien leichter verallgemeinert werden, weil mit neuen Fällen oft komplementäre Aspekte eines Zusammenhangs aufkommen. Wenn ein Forscher diese einzelnen Muster verbindet, erhält er ein umfassendes empirisches Bild eines Zusammenhangs (Eisenhardt, 1991). Da vergleichende Fallstudien eine Reihe von ähnlichen und kontrastierenden Fällen betrachten, machen sie Beobachtungen präziser und abgesicherter (Miles & Huberman, 1994). Sie laufen weniger Gefahr einen seltenen und unüblichen Fall zu betrachten, sondern können in verschiedenen Kontexten einen Zusammenhang genauer

beschreiben und übergreifende Erklärungen liefern (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003). Zum zweiten hängen vergleichende Fallstudien von weniger spezifischen Prämissen ab und können aus diesem Grund auch einfacher repliziert werden (Eisenhardt, 1991; Yin, 2003). Zum dritten erhöhen vergleichende Fallstudien, durch eine größere Datenmenge, die Wahrscheinlichkeit für den Forscher eine bessere Theorie zu entwickeln (Eisenhardt, 1991; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003).

Aufgrund der oben aufgezeigten Vorteile nutzt diese Untersuchung vergleichende Fallstudien. Es werden Daten aus Besprechungen von insgesamt 20 verschiedenen Teams berücksichtigt und das finale Modell beinhaltet fünf Teams. Wie und warum diese Auswahl innerhalb dieser Untersuchung vorgenommen wurde, wird in Abschnitt 3.3 beschrieben. Bei diesen Besprechungen wurden 26 Empathiekreisläufe als Fälle untersucht und das empirische Modell aus diesen Kreisläufen aufgebaut.¹⁴ Diese große Anzahl von Fällen wurde mit der inhaltlichen Tiefe von einfachen Fallstudien kombiniert, wozu die Technik des Storytelling eingesetzt wurde. Die Arbeit schafft den Kontext der Besprechungen sowie der fünf Teams in Abschnitt 4 durch Storytelling. Allerdings wird ebenso bei der Modellbildung immer wieder auf Storytelling zurückgegriffen, indem die einzelnen Gesprächsteile der Teams unter Zuhilfenahme dieser Technik genau beschrieben werden.

Storytelling in der Fallstudienanalyse

Storytelling ist eine Technik, die bei der Theoriebildung unterstützt. Dabei ergeben die Daten das Fundament der Theorie. Die Theorie wird gebildet, indem die Fallstudien möglichst reichhaltig und anekdotenhaft erzählt werden. Auf diese Weise werden Erklärungen für die Zusammenhänge in den Daten herausgearbeitet (Mintzberg, 1979). Im Folgenden wird auf drei Gründe eingegangen, warum die vorliegende Untersuchung diese Technik einsetzt.

Da Storytelling Fallstudien in Form von Anekdoten aufbereitet, schafft es ein besseres Verständnis für den Kontext aus dem die Studie stammt. Auf diese Weise werden dem Leser der Arbeit die aufgezeigten Sachverhalte näher gebracht (Dyer & Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1991). Dieser Kontext ist im Rahmen dieser Arbeit zum Beispiel der Hintergrund des Teams oder die Entwicklungsphase in dem sich die Unternehmen gerade befinden.

Außerdem wird durch Storytelling ein generelles Phänomen sehr detailliert beschrieben, wodurch die unterliegenden Erklärungen leichter sichtbar werden (Mintzberg, 1979). Auf

¹⁴ Empathie-Kreisläufe sind circa eine Minute lange Szenen mit erhöhter Empathie. Auf die Kreisläufe wird in Abschnitt 5 bei der Modellbildung detailliert eingegangen.

diese Weise kann das Phänomen auf andere Kontexte und Forschungsgebiete übertragen werden (Dyer & Wilkins, 1991). So versucht diese Untersuchung Zusammenhänge möglichst reichhaltig zu beschreiben, anstatt diese lediglich zu erklären, indem sie unter Anderem die Hintergründe der einzelnen Teams genau beleuchtet und die genutzten Szenen für das Modell genau in den Kontext des jeweiligen Gesprächs einordnet. Dies ist ein weiteres, wichtiges Merkmal qualitativer Arbeitsweise (Henwood & Pidgeon, 1992; Miles & Huberman, 1994). Schließlich sind die Anekdoten des Storytelling auch unterhaltsam für den Leser einer Arbeit (Dyer & Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1991).

Problemfelder von Fallstudien

Bei einer Untersuchung mit Fallstudien gibt es jedoch zwei zentrale Problemfelder. Das Arbeiten mit Fallstudien erfordert äußerst gründliches Arbeiten, um richtige Erkenntnisse abzuleiten und ist außerdem schwer generalisierbar. Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Untersuchung diesen beiden Problemfeldern entgegenwirkt.

Gründliches Arbeiten ist deshalb wichtig, weil anhand der Fallstudien eine Theorie aus einer großen Anzahl von alternativen Erklärungen ermittelt werden muss. Es mussten deshalb in der vorliegenden Untersuchung genügend Nachweise für das empirische Modell erbracht und sämtliche Alternativen im Bezug auf die Wirkungsweise der untersuchten Empathieprozesse ausgeschlossen werden (Eisenhardt, 1991; Yin, 2009). Deshalb war bei den vergleichenden Fallstudien eine gründliche Analyse jedes Einzelfalls entscheidend (Dyer & Wilkins, 1991; Yin, 2003). Wie Storytelling zu einer gründlichen Darstellung des Einzelfalls beitrug, wurde im vorherigen Abschnitt bereits erklärt.

Die vorliegende Arbeit beschreibt gründliches Vorgehen in einer Untersuchung mit Fallstudien anhand von fünf Aspekten. Das erste Mittel, um gründlich zu arbeiten, ist bereits zu Beginn eine Forschungsfrage zu definieren (Eisenhardt, 1991). Wie bereits beschrieben wurde, liegt dies insbesondere an zwei Aspekten. Die Forschungsfrage kanalisiert den Fokus des Forschers und reduziert so die Komplexität der Daten (Edmondson & McManus, 2007; Flick, 2009; Miles & Huberman, 1994). Außerdem zeigt sie sehr früh theoretische Annahmen explizit auf (Miles & Huberman, 1994).

Gut konstruierte Forschungsinstrumente sind ein zweites Mittel, um gründlich zu arbeiten (Eisenhardt, 1991). In dieser Untersuchung ist das wichtigste Forschungsinstrument die

Videoanalyse und das Vorgehen im Rahmen dieser Untersuchung bei den Videoanalysen wurde bereits in den Abschnitten 3.1.2 und 3.1.3 beschrieben.

Geeignete Fallstudien auszuwählen ist ein drittes Mittel, um gründlich vorzugehen (Eisenhardt, 1991). Wie die vorliegende Untersuchung dabei vorgeht, geeignete Fallstudien auszuwählen, wird im folgenden Abschnitt 3.3 (Stichprobenauswahl) beschrieben.

Mehrere Datenquellen zu kombinieren ist ein viertes Mittel, um gründlich vorzugehen. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Daten ist hoch synergetisch (Eisenhardt, 1989). Sie kann dem Forscher helfen nicht abzuschweifen (durch anschauliche aber falsche Eindrücke qualitativer Daten, die einer quantitativen Überprüfung nicht standhalten würden). Qualitative Daten sind besser dazu geeignet Zusammenhänge zu verstehen – diese können jedoch durch quantitative Daten nachgewiesen und gestärkt werden (Eisenhardt, 1989). Deshalb nutzt die vorliegende Untersuchung, neben den Videodaten, ebenso die weiteren Datenquellen der Interviews, online Teamhintergründe und Vor-Ort Eindrücke.

Das Arbeiten in einem Forschungsteam ist das fünfte Mittel, dass die vorliegende Untersuchung eingesetzt hat, um gründlich vorzugehen. Nicht nur durch unser zweiköpfiges operatives Forschungsteam (Matthias Ballweg und mich) sondern ebenso durch unsere regelmäßigen und engen Abstimmungstermine mit den Professoren Dr. Nicola Breugst und Dr. Dr. Holger Patzelt. Forschungsteams haben zwei zentrale Vorteile: Sie erhöhen die Kreativität einer Studie, da mehrere Forscher ein höheres kreatives Potential besitzen und somit mehrere alternative Erklärungen berücksichtigen können, und steigern ebenso das Vertrauen in die Entdeckungen der Studie (Eisenhardt, 1989).

Der zweite zentrale Kritikpunkt an Fallstudien ist ihre mangelnde Generalisierbarkeit. Dieser ergibt sich bereits aus der Definition von Fallstudien: Sie betrachten ein Phänomen in ihrem natürlichen Kontext und sie versuchen einen Zusammenhang inmitten wichtiger Umstände darzustellen – vor allem dann, wenn die Grenzen zwischen einem Phänomen und dessen Umfeld nicht eindeutig sind (Gibbert et al., 2008; Stake, 2011; Yin, 2009). Modelle auf Basis von Fallstudien können folglich kaum statistisch nachgewiesen werden. Es müssten zu viele Variablen untersucht werden und damit wäre die notwendige Stichprobe zu umfangreich (Yin, 2003). Bei der vorliegenden Untersuchung (anhand von Fallstudien) wird jedoch nicht die statistische Generalisierbarkeit adressiert, sondern die analytische Generalisierbarkeit (Flick, 2009). Diese wird erreicht, indem die richtige Erklärung für einen Zusammenhang aus den Fallstudien ermittelt wird. Dabei erbringt die Untersuchung

Nachweise für die eigene Theorie und schließt alternative Erklärungsmodelle im Bezug auf die Theorie aus (Eisenhardt, 1991; Yin, 2009). Dies erreicht die vorliegende Untersuchung, indem sie die hier dargelegten Prinzipien der Gründlichkeit anwendet, um eine generalisierbare Theorie zu entwickeln. So werden zum Beispiel im Rahmen dieser Untersuchung ebenso Kreisläufe untersucht, die dem vorgestellten Modell zunächst zu widersprechen scheinen.

Schließlich sollte darauf geachtet werden, keine zu umfangreiche, kaum lesbare Arbeit hervorzubringen – obwohl die einzelnen Fallstudien präzise und detailliert beschreiben werden (Yin, 2003).

Sämtliche der oben beschriebenen Maßnahmen setzt diese Untersuchung ein, um gründliches Arbeiten zu gewährleisten und generalisierbare Ergebnisse zu erzeugen. Um einzuordnen, ob sie diesen Kriterien gerecht wird, wird im nächsten Abschnitt auf die Qualitätsindikatoren Validität und Reliabilität eingegangen.

3.2.4 Validität und Reliabilität

Für das gründliche Arbeiten mit Fallstudien gibt es vier zentrale Qualitätsindikatoren: Konstrukt-Validität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität (Gibbert et al., 2008). Im folgenden Teil wird jeder dieser Qualitätsindikatoren erklärt und jeweils diskutiert, wie diese in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt werden.

Konstrukt-Validität

Die Konstrukt-Validität bestimmt, ob die Messmethoden einer Untersuchung tatsächlich den zu untersuchenden Zusammenhang erfassen (Yin, 2003). Folglich wird dabei beschrieben, inwiefern diese tatsächlich untersucht was sie zu untersuchen vorgibt (Gibbert et al., 2008). In dieser Arbeit werden zwei Techniken genutzt, um konstrukt-valide zu sein: Erstens wird eine klare Beweiskette zwischen den eingesetzten Messmethoden und dem theoretischen Konstrukt aufgezeigt; Zweitens werden mehrere Datenquellen trianguliert.

Es sollte eine nachvollziehbare und klare Kette von Nachweisen für den Zusammenhang der eingesetzten Messmethode und den Konstrukten sowie der Theorie aufgebaut werden (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Dies kann insbesondere dadurch erreicht werden, indem die Messmethode und das theoretische Modell aus möglichst vielen Perspektive betrachtet werden, um die Kausalitätskette der Untersuchung zu validieren (Flick, 2009). Diesem Punkt

wird diese Untersuchung vor allem bei der Modellbildung gerecht, da zahlreiche Perspektiven für die Modellbildung mit einbezogen wurden.

Mehrere Datenquellen zu triangulieren erhöht ebenso die Konstrukt-Validität einer Untersuchung (Flick, 2009). Dabei können vor allem qualitative und quantitative Daten beziehungsweise mehrere Quellenarten trianguliert werden (wie zum Beispiel Interviews und Videoaufnahmen in dieser Untersuchung) (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009).

Interne Validität

Bei der internen Validität geht es um den kausalen Zusammenhang zwischen den beobachteten Variablen und den Ergebnissen. Gibt es tatsächlich einen kausalen Zusammenhang zwischen x und y – oder gibt es noch einen dritten, unbeobachteten Faktor z, der diesen Zusammenhang verursacht (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003)?

Die Maßnahmen, um interne Validität zu erreichen, bauen auf Maßnahmen für gründliches Arbeiten auf. Auch hier sollte die eigene Konsistenz überprüft werden und eine klare Kausalitätskette sichergestellt werden (Jick, 1979). Es sollte außerdem einen klaren Untersuchungshergang beschrrieben werden, der eindeutig die Herleitung des Zusammenhangs der beobachteten Variablen darlegt. Zusätzlich sollten beobachtbare Zusammenhänge mit Ergebnissen bisheriger Untersuchungen verglichen werden, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu verstehen (Gibbert et al., 2008). Das Vorgehen der vorliegenden Untersuchung, um dieses Problemfeld zu adressieren wurde bereits in Abschnitt 3.2.2 beschrieben.

Da qualitative Daten die Dynamik hinter einem beobachteten Zusammenhang aufzeigen (Eisenhardt, 1989), sind sie eine gute Ausgangsbasis für eine hohe interne Validität einer Untersuchung. Aus diesem Grund sind sie grundsätzlich dazu geeignet die Beziehungen zwischen den Variablen eines Modells und den empirischen Beobachtungen darzustellen. Damit konnte im Rahmen dieser Untersuchung aus qualitativen Daten zwar keine eindeutige Kausalität zwischen Variablen hergeleitet werden, wohl aber die einzelnen Prozessschritte in dem empirischen Modell präzise nachgezeichnet werden (Haynie & Shepherd, 2011).

Externe Validität

Externe Validität ist der Qualitätsindikator für das Ziel der Generalisierbarkeit von Fallstudien (vergleiche auch Abschnitt 3.2.3). Es wird die Frage gestellt, ob die Resultate

einer Untersuchung, über die unmittelbare Fallstudie hinaus, auf andere Situationen übertragbar sind (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Es geht dabei nicht um statistische, sondern um analytische Generalisierbarkeit, also ob aus einer empirischen Beobachtung eine Theorie abgeleitet werden kann, beziehungsweise ein Zusammenhang generalisiert werden kann (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003).

Die vorliegende Arbeit nutzt mehrere Strategien, um extern valide zu sein. Es werden zunächst 26 vergleichende Fallstudien aus fünf unterschiedlichen Unternehmen eingesetzt. Dies übersteigt die Empfehlung von circa 4-10 Fällen, die für qualitative Untersuchungen als sinnvolle Anzahl angesehen werden (Gibbert et al., 2008). Weiterhin wird eine ausreichend diverse Stichprobe erhoben, da diese fünf Unternehmen in unterschiedlichen Branchen tätig sind und einen verschiedenen Teamhintergrund besitzen (Eisenhardt, 1989). Zum Dritten folgt die vorliegende Untersuchung dem Prinzip der Gründlichkeit (Siehe Beschreibung oben; Eisenhardt, 1991; Yin, 2009).

Reliabilität

Bei der Reliabilität geht es darum, ob eine Untersuchung die gleichen Ergebnisse hervorbringt, wenn sie repliziert wird. Gibt es keinen Zufallsfehler und würde ein anderer Forscher identische Ergebnisse hervorbringen, wenn er die Untersuchung repliziert (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003)?

Replizierbarkeit wird erreicht, indem das eigene Vorgehen genau dokumentiert wird. Das Vorgehen sollte so gut nachvollziehbar wie möglich gemacht werden (Yin, 2003). Die Untersuchung sollte transparent sein, genaue Protokolle enthalten und die Datenbasis der Fallstudien mit möglichst vielen Dokumenten genau darlegen (Gibbert et al., 2008). Wie in dieser Untersuchung die Datenanalyse dokumentiert wurde, wird in Kapitel 3.4.1 beschrieben.

3.3 Stichprobenauswahl

Bei der methodischen Vorgehensweise hat die vorliegende Arbeit die beiden Fragen beantwortet, wie qualitative Daten als Hauptquelle eingesetzt und wie induktive Theoriebildung und Fallstudien als Untersuchungsobjekt genutzt wurden. Im folgenden Abschnitt wird die Auswahl geeigneter Fallstudien, als nächster Schritt der wissenschaftlichen Vorgehensweise, beschrieben (Flick, 2009). Dazu wird zuerst die Strategie beschrieben, die die Untersuchung angewandt hat (die zielgerichtete Stichprobenauswahl). Zweitens wird auf

die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der zielgerichteten Stichprobenauswahl eingegangen. Drittens wird die Größe der Stichprobe festgelegt.

Zielgerichtete Stichprobenauswahl

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff ‚zielgerichtete Stichprobenauswahl‘ geklärt und darauf eingegangen, wie diese Strategie in dieser Untersuchung umgesetzt wurde. Die Stichprobe bestimmt die Schlussfolgerungen einer Studie (Miles & Huberman, 1994). Miles und Huberman (1994) meinen sogar, dass Stichproben das ‚Fleisch am Gerippe‘ von Zusammenhängen in einer Untersuchung bilden. Deshalb sollten die Gründe für die Stichprobenauswahl genau beschrieben werden (Gibbert et al., 2008).

Bei einer zielgerichteten Stichprobenauswahl wird die Stichprobe nicht zufällig gewählt – sie wird strategisch ausgewählt. Nach dem Kriterium, ob sie bestimmte Merkmale besitzt, die die Untersuchungsfrage besser erklären können (Bryman, 2008; Yin, 2011). Die zielgerichtete Art der Stichprobe eignet sich sehr gut für tiefere Einsichten in einen Zusammenhang und um eine Theorie zu bilden (Eisenhardt, 1989). Dabei muss die Grundgesamtheit, über die Aussagen getroffen werden, genau definiert werden (Mayring, 2010). Allerdings beinhaltet zielgerichtete Stichprobenauswahl bereits die sofortige Interpretation der gesammelten Daten (Flick, 2009), da dadurch die Daten bereits reduziert und somit ebenso interpretiert werden.

Bei dieser Studie war die Stichprobe nicht von Beginn an vollständig festgelegt. Miles und Huberman (1994) sprechen in diesem Zusammenhang von der konzeptgetriebenen, sequentiellen Stichprobenauswahl. Folglich finden Datenerhebung und Analyse im gleichen Prozess statt (Glaser & Strauss, 2008).

Die vorliegende Untersuchung ging bei der Auswahl der Stichprobe in zwei Schritten vor. Zunächst wurden aus den 20 Teams diejenigen Teams ausgeschlossen, bei denen kaum Empathieverhalten beobachtbar war. Gründe hierfür waren zum Beispiel eine ungünstige Kameraposition, eine ungünstige Sitzposition des Teams oder ein Präsentationsmedium (Beamer-Präsentation, Computer), welches das Verhalten des Teams stark beeinflusst hat. In Tabelle 6 wird genau beschrieben, aus welchen Gründen Teamdaten nicht genutzt wurden.

Im zweiten Schritt wurden die Empathiekreisläufe¹⁵ zielgerichtet ausgewählt, welche die Analyseeinheit der vorliegenden Untersuchung bildet (Grünbaum, 2007; Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002). Dabei wurden so lange neue Kreisläufe hinzugefügt, bis neue Kreisläufe keinen Mehrwert für das Modell mehr lieferten (Eisenhardt, 1989). Am Ende beinhaltet das finale Modell 26 Empathiekreisläufe.

<i>Teamname</i>	<i>Nicht in der Untersuchung genutzt aus folgendem Grund</i>
Alpha	Geringes Empathieverhalten des Teams; es waren zusätzlich zum Gründungsteam noch weitere Personen anwesend; ungünstige Kameraposition (durch zu viele Personen im Raum)
Beta	In der finalen Stichprobe enthalten
Gamma	Geringes Empathieverhalten des Teams, ein Teammitglied hat sich kaum an der Besprechung beteiligt (lediglich zwei Äußerungen); die übrigen zwei Teammitglieder nutzten gemeinsam ein iPad als Unterstützung der Besprechung und sehen sich dadurch kaum an
Delta	Geringes Empathieverhalten des Teams, da beide Teammitglieder sich nicht direkt ansehen (ihr Blick ist in die gleiche Richtung gerichtet)
Epsilon	In der finalen Stichprobe enthalten
Rho	Geringes Empathieverhalten des Teams; ungünstige Kameraposition für eines der Teammitglieder (die Gesichtsausdrücke sind schwierig erkennbar)
Sigma	In der finalen Stichprobe enthalten
Theta	Geringes Empathieverhalten des Teams, da die Besprechung ein äußerst kontroverses Thema für das Team behandelt
Iota	Das Team ist an einigen Stellen schwierig präzise zu beobachten, weil es weit entfernt von der Kamera sitzt
Kappa	In der finalen Stichprobe enthalten

¹⁵ Empathiekreisläufe wurden immer dann kodiert wenn es direkt nach einem Informationsaustausch und einem Empathieereignis zu einem folgenden Kreislaufereignis kommt. Sie sind im Durchschnitt etwa eine Minute lang. Empathiekreisläufe werden in Abschnitt 5 genauer beschreiben.

<i>Teamname</i>	<i>Nicht in der Untersuchung genutzt aus folgendem Grund</i>
Lambda	Geringes Empathieverhalten des Teams; ungünstige Kameraposition (die Gesichtsausdrücke eines Teammitgliedes sind schwierig zu erkennen)
My	In der finalen Stichprobe enthalten
Ny	Besprechung mit Beamer-Präsentation; ungünstige Kameraposition, da alle Teammitglieder zum Beamer sehen
Xi	Ungünstige Kameraposition (beide Teammitglieder sitzen seitlich zur Kamera, somit sind ihre Gesichtsausdrücke schwierig zu erkennen)
Omicron	Besprechung mit Beamer-Präsentation, ungünstige Kameraposition, wechselnde Teilnehmer zusätzlich zum Geschäftsführerteam
Pi	Besprechung vor einem Computermonitor, Abhängigkeitsverhältnis der Teammitglieder (ein Teammitglied ist der ehemalige Vorgesetzte des anderen Teammitglieds)
Phi	Geringes Empathieverhalten; teilweise Notizen auf einem Flipchart (ungünstige Kameraperspektive, um die Gesichtsausdrücke genau zu erkennen)
Chi	Geringes Empathieverhalten des Teams; ungünstige Kameraposition bei einem der Teammitglieder
Tau	Geringes Empathieverhalten, Abhängigkeitsverhältnis der Teammitglieder (ein Teammitglied ist faktisch der Vorgesetzte des anderen Teammitglieds)
Ypsilon	Besprechung mit Beamer-Präsentation, ungünstige Kameraposition, da alle Teammitglieder zum Beamer sehen

Tabelle 6: Auswahl der Teams

Verschiedenen Vorgehensweisen bei der Auswahl von Fallstudien

Bei der zielgerichteten Stichprobenauswahl wird auf drei unterschiedliche Strategien eingegangen: die Auswahl von typischen Fällen, die Auswahl von Extremfällen und die Auswahl von widersprüchlichen Beobachtungen (Gläser & Laudel, 2010). Bei der Auswahl typischer Fälle werden Fallstudien ausgewählt, die die charakteristischen Eigenschaften aller Fälle zum Ausdruck bringen – die Fallstudien müssen folglich Variablen oder Einflussfaktoren besonders gut abbilden (Gläser & Laudel, 2010; Yin, 2003). Dabei geht es

darum, die Theorie zu replizieren und damit eine generalisierbare Untersuchung zu konstruieren (Eisenhardt, 1989).

Die zweite Auswahlstrategie, Extremfälle auszuwählen, ist die direkte Gegenstrategie zur Auswahl typischer Fälle. Dabei werden die Faktoren ausgewählt, deren Wirkung von Interesse ist (Gläser & Laudel, 2010). Diese Faktoren sollten sich bei dieser Auswahl soweit wie nur möglich unterscheiden und Extremfälle darstellen (Pettigrew, 1990; Yin, 2003).

Die dritte Auswahlstrategie, widersprüchliche Beobachtungen zu suchen, nutzt diejenigen Fälle, die den übrigen Fällen hinsichtlich der ermittelten Muster anscheinend widersprechen (Gläser & Laudel, 2010). Diese Strategie entspricht dem Prinzip der Gründlichkeit und erhöht die Glaubwürdigkeit einer Untersuchung (Gläser & Laudel, 2010). Dabei wird die eigene Schlussfolgerung infrage gestellt, indem versucht wird sich selbst durch neue empirische Beobachtungen zu widersprechen (Pettigrew, 1990).

In der vorliegenden Untersuchung wurden zunächst 23 typische Empathiekreisläufe genutzt, um das Modell zu erklären. Dabei wurden Extremfälle mit einbezogen. Anschließend wurden drei Fälle untersucht, die dem Modell zu widersprechen schienen. Auf die typischen Fälle, sowie auf die Ausnahmefälle wird im Ergebnisteil 5 eingegangen.

Geeignete Stichprobengröße

Nachdem auf die zielgerichtete Stichprobensammlung und ihre verschiedenen Unterstrategien eingegangen wurde, wird nun diskutiert, ob 26 Fälle über fünf Teams eine geeignete Stichprobengröße für eine qualitative Fallstudienanalyse sind. Es gibt keine eindeutige beziehungsweise ideale Anzahl von Fallstudien für eine Untersuchung, obwohl eine Zahl von vier bis zehn Fallstudien nach der Meinung von Eisenhardt in zahlreichen Fällen sehr gut funktioniert (Eisenhardt, 1989). Eine geeignete Anzahl von Fallstudien wurde innerhalb der vorliegenden Untersuchung anhand zweier Fragen ermittelt: Gibt es weitere Erkenntnisse aus neuen Fallstudien? Wie hoch ist die Komplexität der bisherigen Fallstudien bei der empirischen Arbeit? (Eisenhardt, 1991; Miles & Huberman, 1994)

Die geeignete Anzahl hängt davon ab, wie viele Erkenntnisse ein weiterer Fall zu einer Theorie beitragen kann (Eisenhardt, 1991). Es sollten dann keine Fälle mehr hinzugefügt werden, wenn er ein Phänomen bereits in einem vorherigen Fall ausreichend dargestellt wurde (Eisenhardt, 1989).

Qualitative Untersuchungen nutzen kleine Stichproben, um ihren Kontext in aller Tiefe zu beschreiben (Miles & Huberman, 1994) und es sollte mit der Stichprobe eine Theorie aufstellbar sein, die empirisch belegt und überzeugend ist. Ab einer zu großen Anzahl von Fällen wird dies schwierig (Eisenhardt, 1989).

Mit 26 Empathiekreisläufen nutzt diese Untersuchung zwar eine sehr große Anzahl von Fällen, diese Fälle kommen jedoch lediglich aus fünf verschiedenen Teams. Damit kann auf Teamebene sehr detailliert auf die einzelnen Fälle eingegangen werden. Auf diese Weise wird bereits der größte Teil des Kontextes der 26 Empathiekreisläufe auf der Ebene der fünf Teams berücksichtigt, um das Modell empirisch zu belegen.

3.4 Datenanalyse

Nachdem die Datenbasis der vorliegenden Untersuchung beschrieben, die methodische Vorgehensweise erklärt und dargelegt wurde, wie die Stichprobe ausgewählt wurde, wird nun darauf eingegangen, wie die Daten analysiert wurden. Es wird dargestellt, wie von einer großen Anzahl von Beobachtungspunkten ein wissenschaftliches Modell abgeleitet wurde.

Yin fasst den Prozess der Analyse wie folgt zusammen: *"Data do not speak for themselves."* (Yin, 2011, S. 207). Auch Fontana und Frey (2011) schreiben, dass Forscher zu Anfangs unter einer riesigen Fülle von Feldnotizen, Transkripten und Recherchen ‚begraben‘ werden und daraus systematisch ein Modell ableiten müssen.

Zahlreiche Forscher haben sich bereits mit den unterschiedlichen Schritten der Datenanalyse beschäftigt (Braun & Clarke, 2006; Glaser & Strauss, 2008; Miles & Huberman, 1994; Suddaby, 2006; Yin, 2011). Die Datenanalyse wird in den folgenden Abschnitten in drei einfache Schritten strukturiert: Im ersten Teil dieses Kapitels wird beschrieben, wie die Daten kodiert wurden. Zusätzlich wird das Konzept der Beurteilerreliabilität erwähnt. Es wird in einem gesonderten zweiten Abschnitt auf weitere Schwierigkeiten beim Kodieren eingegangen. Im dritten Teil wird beschrieben, wie diese Untersuchung aus den kodierten Daten schließlich ein Modell ableitet.

3.4.1 Datenkodierung

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie diese Fülle von Beobachtungspunkten durch eine Kodierung handhabbar gemacht wurde, indem sie kodiert wurde. Zuerst wird darauf

eingegangen, wie die Fülle der Daten reduziert und dadurch die Untersuchung messbar gemacht wurde. Anschließend wird beschrieben, welche speziellen Probleme beim Kodieren von Videodaten adressiert werden mussten.

Patton (2002) sieht das zentrale Problem qualitativer Forschung darin, sich ‚einen Reim‘ auf riesige Mengen von Daten zu machen. Genau an diesem Punkt setzt das Kodieren von Daten an. Es bricht Beobachtungen in handhabbare Kategorien auf (Flick, 2009; Patton, 2002). Miles und Huberman (1994) beschreiben diese Kategorien folgendermaßen:

"Codes are tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study. Codes usually are attached to "chunks" of varying size-words, phrases, sentences, or whole paragraphs, connected or unconnected to a specific setting. They can take the form of a straightforward category label or a more complex one (e.g., a metaphor)." (Miles & Huberman, 1994, S. 56)

Die Kodierung dient nicht nur dazu, die Fülle der Daten zu reduzieren, sondern auch dazu, die Untersuchung überzeugender zu gestalten (Bansal & Corley, 2012). Durch die Kodierung werden die Daten zählbar und sind geordneter. Somit wird die Entwicklung des Modells objektiver dargestellt und nachvollziehbar gemacht (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994). Bryman (2008) stellt fest, dass die Kodierung eines der zentralen Prozesse in einer Untersuchung ist.

Die vorliegende Untersuchung teilt die Daten in mehreren Schritten in Kategorien ein. Nachdem jedes Mitglied des Forschungsteams sämtliche Videodaten einmal angesehen hatte, wurden erste Ideen für Kodierungen entwickelt und der Themenblock Empathie mehr und mehr fokussiert. Anschließend kodierte ein unabhängiger Forscher das gesamte Videomaterial mit einem ersten groben Empathie-Kodierungsschema. Mit Hilfe von dieser ersten Kodierung näherte sich die Untersuchung im nächsten Schritt dem finalen Kodierungsschema. Die Kodierung wurde im Folgenden mit Hilfe der kodierten Szenen verfeinert. Schließlich wurden 26 Empathie-Kreisläufe mit dem finalen Kodierungsschema kodiert. Wie dabei im Detail vorgegangen wurde, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

Diese Untersuchung nutzt ein detailliertes Kodierungsschema für drei Verhaltensweisen mit elf Verhaltensgruppen, die in etwa vierzig Verhaltensindikatoren enthalten¹⁶. Anhand dieser

¹⁶ Verhaltensweisen: Empathie, Einfluss, Informationen teilen. Die Verhaltensweisen werden mit Hilfe von elf Verhaltensgruppen identifiziert. Die elf Verhaltensgruppen bestehen aus circa 40 beobachtbaren

Verhaltensindikatoren wurden einzelne Ereignisse¹⁷ kodiert, dabei war genau definiert, welche Verhaltensweisen vorliegen mussten, damit ein Ereignis kodiert werden konnte. Die durchschnittliche Länge der Ereignisse beträgt circa zehn Sekunden. Mehrere Ereignisse bilden Empathiekreisläufe. Die Kreisläufe bestehen im Mittelwert aus circa sechs Ereignissen. Die Verhaltensindikatoren wurden für jedes Ereignis in einer Excel-Tabelle dokumentiert. Anschließend wurde aus diesen Verhaltensindikatoren die Kodierung abgeleitet (Kategorien: Empathie, Informationsaustausch, Einfluss). Durch diese Vorgehensweise wurde jeder Schritt der Kodierung genau dokumentiert. Außerdem war es notwendig jede Szene mehrmals anzusehen und sich dabei immer auf einzelne Verhaltensindikatoren zu konzentrieren. Verhaltenskodierung ist sehr komplex, da auf sehr viele Dinge geachtet werden muss (Coan & Gottman, 2007). Deshalb wurde bei einer Wiederholung nur ein Teilaspekt der Kodierung betrachtet und anschließend erst eine gesamthafte Kodierung anhand von mehreren Durchläufen abgeleitet.

Bei der Entwicklung des Kodierungsschemas lehnte sich diese Untersuchung an die Vorgehensweise von Miles und Huberman (1994) an. So war eine erste Kodierung von Empathie der Ausgangspunkt. Anschließend wurde das Schema mit der Literatur verglichen und mit Hilfe der Daten weiter verfeinert (Bakeman, 2000; Flick, 2009; Miles & Huberman, 1994).

Diese Iterationsschleifen fanden während der vorliegenden Untersuchung mehrmals statt. Diese Vorgehensweise ergab sich unmittelbar aus der Fragestellung und Untersuchungsmethode. Es wurde also nicht zu Beginn ein Zusammenhang aufgestellt, der über die gesamte Untersuchung hinweg abgearbeitet wurde, wie das bei linearem quantitativen Arbeiten, die einen Zusammenhang beweisen wollen, der Fall ist (Bansal & Corley, 2012; Henwood & Pidgeon, 1992).

Die vorliegende Untersuchung nutzt die qualitative Vorgehensweise um eine Theorie zu bilden und stellt dazu Propositionen auf. Dabei geht sie iterierend anhand von Arbeitshypothesen vor, indem sie zuerst Kategorien entwickelt, und danach aus diesen Kategorien in mehreren Iterationsschleifen 26 Kreisläufe kodiert. Damit kann sie auch in

Verhaltensindikatoren. Die Verhaltensindikatoren werden deshalb nur als ungefähre Wert angegeben, weil einzelne Indikatoren teilweise schwierig voneinander abgrenzbar sind. Deshalb hängt ihre genaue Anzahl von der jeweiligen Betrachtungsweise ab. Die Verhaltensindikatoren werden im Ergebnisteil 5 genau beschrieben.

¹⁷ Ein Ereignis liegt immer dann vor, wenn ein Teammitglied sich in einem Gespräch äußert, allerdings nicht, wenn es sich dabei lediglich um eine kurze Unterbrechung durch einen Zwischenruf, Halbsatz oder eine verbale oder non-verbale Bestätigung wie „Mhm“, „Ah“ oder ähnliches handelt.

diesem Aspekt einer qualitativen Untersuchung zugeordnet werden (Bansal & Corley, 2012; Henwood & Pidgeon, 1992).

Beobachterreliabilität und weitere Problemfelder der Kodierung

Eine wichtige Größe für die Kodierung qualitativer Daten ist die Beobachterreliabilität. So schreiben Tinsley und Weiss (1975):

"Whenever rating scales are employed by psychologists, special attention should be paid to the interrater reliability and interrater agreement of the ratings." (Tinsley & Weiss, 1975, S. 373)

Beurteilerreliabilität gibt die Anzahl von Fällen an, bei der sich verschiedene kodierende Forscher bei einer Kodierung von einem Ereignis einig waren, geteilt durch die Gesamtanzahl der kodierten Ereignisse (Guttman et al., 1971; LeBreton & Senter, 2008; Miles & Huberman, 1994). Bei dieser Untersuchung nahmen Matthias Ballweg und ich die Kodierung zunächst für jedes Ereignis¹⁸ innerhalb der Empathiekreisläufe unabhängig voneinander vor und dokumentierten sie ebenso unabhängig voneinander. Diese Kodierung führten wir anhand unseres gemeinsamen Kodierungsschemas für drei Verhaltensweisen (Empathie, Einfluss und Informationsaustausch) durch, diese wurden wiederum anhand von 11 Verhaltensgruppen bestehend aus circa 40 beobachtbaren Verhaltensindikatoren entwickelt. Anschließend errechneten wir die Beurteilerreliabilität. In der vorliegenden Untersuchung bezieht sich demnach die Beurteilerreliabilität auf 151 verschiedene Aussagen von Personen innerhalb der Empathiekreisläufe. Zuletzt sahen wir uns sämtliche abweichende Videokodierungen gemeinsam erneut an und einigten uns in einer gemeinsamen Diskussion auf eine finale Beurteilungskategorie (Campbell, Quincy, Osserman & Pedersen, 2013). Diese Vorgehensweise wird beim Kodieren häufig angewendet (Bendersky & Hays, 2012; Guttman et al., 1971; Scarbrough, Swan, Amaeshi & Briggs, 2013). Nach dem ersten Durchgang waren 121 der 151 Kodierungen übereinstimmend (Beurteilerreliabilität = 80 %). Nach einer gemeinsamen Diskussion konnten wir bei jeder Kodierung eine einheitliche Meinung finden.

Guttman et al. (1971) sind der Meinung, eine Beurteilerreliabilität von 65 % ist nicht mehr akzeptabel und der Zielwert sollte bei circa 70 % liegen. Miles und Huberman (1994) sind auch der Meinung, dass 70 % ein üblicher Wert für den ersten separaten Durchgang ist. Eine

¹⁸ Ein Ereignis liegt immer dann vor, wenn ein Teammitglied sich in einem Gespräch äußert, allerdings nicht, wenn es sich dabei lediglich um eine kurze Unterbrechung durch einen Zwischenruf, Halbsatz oder eine verbale oder non-verbale Bestätigung wie „Mhm“, „Ah“ oder ähnliches handelt.

Untersuchung von Campbell, Simpson, Boldry und Kashy (2005) kodiert ebenfalls verschiedene Verhalten per Video, sie beschreiben bei verschiedenen Ratings eine Beurteilerreliabilität von 62 % - 74 %. Dunbar und Burgoon (2005) kodieren anhand von Beobachtungen Verhalten und erzielen eine Beurteilerreliabilität von 61 % - 72 %. Tiedens und Fragale (2003) erzielen eine Beurteilerreliabilität von 88 %, als sie den Abstand zweier Personen auf einem Video per Lineal zweimal unabhängig messen, wobei diese Kodierung anhand lediglich einer Dimension weitaus weniger komplex ist, als in der vorliegenden Untersuchung. Folglich liegt die Beobachterreliabilität der vorliegenden Untersuchung über den Ergebnissen bisheriger, vergleichbarer Untersuchungen. Dieses positive Ergebnis ist wohl auf die sehr umfangreiche und präzise Definition der Kodierungsschemata vor der eigentlichen Kodierung zurück zu führen.

Schließlich mussten nach einer erfolgreichen Kodierung die Gefahren des Kodierens für eine Untersuchung adressiert werden. Eingangs wurde bereits erwähnt, dass Kodieren die Datenkomplexität senkt und diese besser handhabbar macht. Hier liegt auch eine Gefahr: Kodieren reduziert reichhaltige Daten auf lediglich wenige Dimensionen (van de Ven, 2007). Um zu vermeiden, dass deshalb falsche Schlüsse aus den Daten gezogen werden, werden im folgenden Abschnitt 4, die Hintergründe sämtlicher Teams beschreiben und sämtliche Teile des Modells einmal anhand der Kodierung sowie außerdem im Abschnitt 5 anhand von einzelnen Fällen, detailliert nachvollzogen.

3.4.2 Kodierung von positivem Affekt

Zusätzlich zu der Kodierung von Empathie, wurde im Rahmen dieser Untersuchung die gesamte Stichprobe auf positiven Affekt hin kodiert. Diese Kodierung lehnt sich an das Vorgehen von Bartel und Saavedra (2000) an. Die Autoren haben in ihrer Untersuchung Stimmungen in Teams gemessen. Sie nutzten dabei das ‚self-report circumplex model of mood‘ von Larsen und Diener (1992) (Tabelle im Anhang in Abbildung 18). Bartel und Saavedra (2000) wollten allerdings den Affekt über Beobachtungen messen – ebenso wie die vorliegende Untersuchung. Deshalb entwickelten sie 94 Indikatoren für Verhaltensweisen, um positiven und negativen Affekt auf Basis von Beobachtungen zu kodieren. Die 31 positiven dieser 94 Verhaltensindikatoren dienen als Grundlage für die Kodierung von positivem Affekt in dieser Untersuchung (Vollständige Tabelle findet sich im Anhang in Abbildung 19 und Abbildung 20).

Es wurden drei Anpassungen an den Messmethoden von Bartel und Saavedra (2000) vorgenommen. Zuerst wurden nur die 31 Indikatoren aus den 94 Verhaltensindikatoren für die Kodierung genutzt, die für positiven Affekt stehen. Zweitens wurde die Kodierung vereinfacht, indem nur binär kodiert wurde: Positiver Affekt liegt entweder vor oder positiver Affekt liegt nicht vor; Bartel und Saavedra (2000) haben zusätzlich den Grad der Aktivierung von Personen anhand ihrer Indikatoren unterschieden. In der vorliegenden Untersuchung ergab sich empirisch jedoch eine nur sehr geringe Varianz des Grades der Aktivierung und somit konnte diese Unterscheidung keinen zusätzlichen Erklärungswert für das empirische Modell beitragen. Drittens wurden die Indikatoren ins Deutsche übersetzt und gruppiert, um sie für die Untersuchung einfacher und übersichtlicher nutzbar zu machen (Tabelle im Anhang in Abbildung 21). Die eingesetzten Indikatoren wurden in die folgenden Gruppen unterteilt:

- Mimik: aktivierter Blick, Lachen
- Intonation / Formulierung: schnelles (selbstbewusstes) Sprechen, abwechslungsreiche Sprachmelodie, laute Gesprächslautstärke
- Haltung / Gestik: Aktive Haltung und Gestik, um das Gesprochene zu unterstützen, Körpersprache spiegelt Interesse wider

Anschließend kodierte ein unabhängiger Forscher die Besprechungen der fünf Teams anhand dieser 31 Indikatoren. Er kannte zum Zeitpunkt der Kodierung nicht den Zweck der Untersuchung und hatte keinen Einblick in die bisherigen Ergebnisse oder das Thema der Hauptuntersuchung. Er kodierte positiven Affekt, wenn in einer Szene zwei oder mehr Indikatoren aus dem Kodierungsschema vorlagen. Die einzige Ausnahme für diese Regel war der Indikator Lachen. Dieses Verhalten wurde für sich als hinreichender Indikator für positiven Affekt gewertet. Der Forscher hat den Affekt jedes Teammitglieds in den Besprechungen einzeln kodiert. Schließlich wurde für jede Minute in den Besprechungen die Anzahl der positiven Affekte in dieser Minute summiert und die Ergebnisse anschließend ausgewertet. Am Ende dieses Prozesses lag für jeden Kreislauf eine Kodierung für Empathiekreisläufe vor und eine Kodierung des positiven Affekts über die gesamten Videodaten hinweg. Der nächste methodische Schritt nach dieser Datenaufbereitung ist das Erkennen von Mustern.

3.4.3 Erkennung von Mustern

Eisenhardt beschreibt den Prozess des ‚Muster-Erkennens‘ wie folgt:

"The central idea is that researchers constantly compare theory and data—iterating toward a theory which closely fits the data. A close fit is important to building good theory because it takes advantage of the new insights possible from the data and yields an empirically valid theory." (Eisenhardt, 1989, S. 541)

Die vorliegende Untersuchung orientierte sich an dieser Idee. Nachdem die Daten kodiert waren, traf ich mich in mehreren Terminen mit Matthias Ballweg und wir bereiteten gemeinsam die Kodierungen grafisch auf und interpretierten sie. Yin (2011) beschreibt diesen Prozess als ‚mit den Daten spielen‘. Während dieser Treffen versuchten wir in zahlreichen Iterationsschleifen Empathie als Phänomen in Besprechungen tiefer zu verstehen (Vergleiche auch Bansal & Corley, 2011).

Während Muster abgeleitet wurden, war es ebenso wichtig, von den kodierten Mustern immer zu den Videodaten selbst zurück zu kehren. So konnten die Beobachtungen wieder in ihrem ursprünglichen Kontext beobachtet werden und die kodierten Daten besser verstanden werden. Bansal und Corley (2012) gehen in ihrer Untersuchung ähnlich vor.

Auch unsere eigenen Eindrücke über die Teams und die Feldnotizen halfen dabei, Muster zu interpretieren. Greer, Caruso und Jehn (2011) beschreiben eine ähnliche Vorgehensweise innerhalb ihrer qualitativen Untersuchung. Ein weiterer Faktor, der die Interpretation erleichterte, war die Tatsache, dass wir schon mehrere Termine mit den Teams abgehalten hatten und auch sämtliche Videodaten persönlich erhoben hatten. Auf diese Weise kannten wir die Hintergründe der einzelnen Teams sehr genau und hatten somit den Kontext in dem sich die Teams befanden genau vor Augen. Auf diese Weise wurden die unterliegenden Erklärungen für die beobachteten Prozesse leichter sichtbar für uns.

Auf diese Weise wurden zunächst 23 Empathiekreisläufe von fünf Teams in das Modell mit einbezogen. Ab diesem Punkt konnten keine neuen Erkenntnisse mehr aus weiteren Kreisläufen gezogen werden. Bei diesem Vorgehen, dem Erreichen von theoretischer Sättigung, orientierte sich die vorliegende Untersuchung an Eisenhardt (1989).

Anschließend wurde versucht Fälle zu finden, die den gefundenen Mustern zu widersprechen schienen. Diese Vorgehensweise beschrieben zum Beispiel auch Eisenhardt

(1989) und van de Ven (2007). Es lagen drei Fälle vor, die zunächst dem Modell zu widersprechen schienen. Auf diese Fälle wird im Ergebnisteil 5 eingegangen.

Im Ergebnisteil 5 wird ebenso auf das identifizierte Modell eingegangen. Zunächst wird jedoch dargestellt, um welche Art von Modell es sich dabei handelt. Van de Ven definiert Modelle an sich wie folgt: "*Models are partial representations or maps of theories*" (van de Ven, 2007, S. 143). Weiterhin unterscheidet er zwei verschiedene Arten von Modellen, Varianzmodelle und Prozessmodelle. Varianzmodelle beschreiben die Beziehung einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable. Prozessmodelle beschreiben, wie eine Sequenz von Ereignissen zu einem bestimmten Ergebnis führt (van de Ven, 2007). Diese Untersuchung greift auf ein Prozessmodell zurück, da es hauptsächlich beschreibt, wie ein Empathieereignis zu einem Empathiekreislauf führen kann und schließlich in Einfluss mündet. Es handelt sich dabei nicht um ein Prozessmodell mit einem einheitlichen Ablauf, dem jeder Kreislauf folgt, sondern vielmehr um eine dynamische Wechselwirkung von einzelnen Ereignissen des Kreislaufs und somit um ein Modell mit zahlreichen Möglichkeiten unterschiedlicher Sequenzen (van de Ven, 1992).

4 Beschreibung der Stichprobe

Bevor weiter auf das Modell eingegangen wird, werden die fünf Teams beschrieben, die die Grundlage zu den untersuchten Fallstudien darstellen. In Tabelle 7 ist eine Übersicht dieser Teams dargestellt.

<i>Team</i>	<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Dauer der Zusammen- arbeit¹⁹</i>	<i>Mitglieder</i>	<i>Gemeinsamer Hintergrund</i>	<i>Anteils- verteilung</i>
Beta	IT-Unterstützung von Ärzten	2 Jahre	2	Ja (Beratung)	Paritätisch
Epsilon	Soziale Medien	2 Monate	3	Nein	Noch offen
Kappa	Mobile Unterhaltungs- anwendungen	0,5 Jahre	3	Teils (Studium/ Beruf)	Paritätisch
My	Spielwaren	2 Jahre	2	Ja (Beruf)	Paritätisch
Sigma	3D-Modellierung in der Automobil- industrie	3 Jahre	3	Teils (Studium/ Beruf)	Paritätisch

Tabelle 7: Übersicht über alle betrachteten Teams

Im folgenden Abschnitt werden sämtliche Teamhintergründe ausführlich einzeln dargestellt. Die Hintergründe folgen jeweils der gleichen Struktur: Erstens wird das Unternehmen und die Teams beschrieben. Zweitens wird auf den Verlauf der gefilmten Besprechungen eingegangen.

4.1 Team Beta

Das Unternehmen Beta ist ein Hard- und Softwareanbieter für niedergelassene Ärzte. Brett und Bob sind die beiden Geschäftsführer des Unternehmens und haben keine festen Mitarbeiter. Beide arbeiten in ihrem Gespräch eine festgelegte Agenda ab, eine Due Diligence

¹⁹ Zusammenarbeit in der aktuellen Konstellation. Teile des Teams arbeiten teilweise schon länger zusammen, dies ist in der jeweiligen Teambeschreibung ausgeführt.

ihres eigenen Unternehmens durch einen Investor ist dabei jedoch das Hauptthema. In Tabelle 8 wird das Unternehmen kurz dargestellt. In den folgenden zwei Abschnitten wird der Teamhintergrund des Teams Beta und der Ablauf des Gesprächs der beiden Geschäftsführer genauer beschrieben.

<i>Kategorie</i>	<i>Kurzzusammenfassung</i>
Unternehmen	Hard- & Softwareanbieter für niedergelassene Ärzte; 2010 gegründet
Team	Brett und Bob kennen sich aus vorherigen Beratungsprojekten und haben ein gemeinsames Büro; keine weiteren Mitarbeiter
Gesprächsthema	Due Dilligence des Unternehmens durch einen Investor; Dauer ca. 1:40 h
Besonderheiten	-
Teamdynamik	-

Tabelle 8: Kurzprofil Team Beta

4.1.1 Teamhintergrund

In diesem Abschnitt, über den Teamhintergrund, wird zuerst auf das Unternehmen Beta eingegangen, um anschließend den Aufbau und die Zusammenarbeit des Geschäftsführerteams zu beschreiben.

Unternehmen

Team Beta bietet niedergelassenen Ärzten mehrere Produkte an. Das Unternehmen ist funktional strukturiert. Bob kümmert sich um sämtliche betriebswirtschaftlichen Themen sowie die Kunden und anderen Kontakte des Unternehmens. Er sieht sich selbst als der CEO des Unternehmens. Brett kümmert sich um die technische Seite des Unternehmens, da diese im Einklang mit seinen Kompetenzen steht, deshalb versucht er sich ebenso in einer Funktion als Geschäftsführer zurück zu halten. Für strategische Themen sind jedoch beide Geschäftsführer zuständig. So führt Brett aus: *„Zum Beispiel wenn wir sagen, dass wir Produktideen haben, dann machen wir das beide zusammen. Und dann diskutieren wir darüber, was sinnvoll sei.“* Auch Bob sagt:

„Aber man muss ganz klar sagen, dass man einen Sparringpartner braucht und das habe ich mit ihm. Ich glaube schon, dass er deutlich mehr bei nicht technischen Themen in Anspruch genommen wird. Also, wir sprechen schon alles durch und konzipieren.“

Aufbau Geschäftsführerteam

Das Team hat sich bei einer Unternehmensberatung kennen gelernt und dort mehrere Jahre zusammen gearbeitet. Brett und Bob haben das Unternehmen 2010 gegründet. Ursprünglich bestand das Team aus drei Geschäftsführern. Das Team hat sich allerdings kurz nach der Gründung vom dritten Teammitglied getrennt. Dieser Vorfall prägt die Zusammenarbeit von Brett und Bob sehr stark. Brett sagt zum Ablauf der Trennung:

„Da gab es erst mal mehrere Aussprachen, bei denen wir die Probleme angegangen sind. Dann gab es sozusagen einen großen Knall, bei dem wir gesagt haben: 'Okay, das muss sich jetzt ändern!' Dann gab es eine Mediation, wo wir offiziell zu dem Entschluss gekommen sind, dass wir ohne ihn weitermachen. Und dann gab es eine ganze Weile eine Rumstreiterei, wie es dann um die Terms of Exit geht. Ich glaube, dass das erst im März, oder Februar war, wo dann endlich erst die Verträge unterschrieben worden sind und er dann komplett raus war. Also, das war ein ganz schön langes Gezerre.“

Die Geschäftsführer Brett und Bob sehen sich jeden Tag im Büro und stimmen sich täglich über wichtige Themen ab. Brett sagt hierzu: *„Wenn wir mal morgens ins Büro kommen sprechen wir uns kurz ab, wo die Sachen liegen, die wir irgendwo gemeinsam angehen müssen.“*

Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam

Bob sagt über die Zusammenarbeit des Teams Beta: *„Es passt perfekt. Obwohl wir uns jetzt nicht unbedingt automatisch gefunden hätten oder uns gegenseitig gewählt hätten.“* Das Team beschreibt Humor als wichtigstes Instrument für diese gute Atmosphäre im Team. Brett sagt, sie nutzen dazu *„den ganzen Tag“* Sarkasmus. Bob äußert sich ähnlich über die Kommunikation der beiden:

„Es passiert auch ab und zu über Witz oder über Humor. Also, wenn man vielleicht etwas kritisiert. Also, ich würde nie sagen: ‚Spinnst du! Warum kommst du erst um elf?‘ Sondern ich würde sagen: ‚Na, glänzt dein Auto?‘ Also dort einfach einen Witz daraus zu machen und es kommt genauso an. Und umgekehrt auch. Es ist eigentlich nicht so, dass es immer so läuft. Aber es ist natürlich eine Vereinfachung und eine Umgehung von direkten Ansprachen. Das vereinfacht man dann.“

Außerdem ist den beiden wichtig, dass sie auch ihre privaten Probleme offen und auf einer freundschaftlichen Ebene diskutieren können. Ein weiterer Teil der Wertvorstellung des Teams ist ihre individuelle Freiheit: Jeder der beiden Gründer lässt dem anderen die Freiheit sich Arbeitszeiten und Vorgehensweise so einzuteilen wie er will. Dies führt auch dazu, dass sich keiner der beiden in die Kompetenzen des anderen einmischen will. So kommentiert Brett ihre individuelle Arbeit in den verschiedenen Ressorts mit folgenden Worten:

„Den Drang etwas zu sagen hätte ich nur, wenn er irgendetwas falsch machen würde. Aber das Gefühl habe ich nicht. Die Sache ist die, dass ich weiß, dass es seine Fachdomäne ist und ich auch weiß, dass es nicht meine Fachdomäne ist und wenn ich dann etwas nicht verstehe, dann frage ich ihn. Und dann frage ich ihn, wieso das so sei und das erklärt er mir dann und dann kann ich es nachvollziehen und verstehen. Oder ich habe dann einen sachlichen Einwand. Aber das Gefühl, dass er etwas falsch macht und ich etwas besser kann, das ist nicht der Fall. Und wir mischen uns dann gegenseitig nicht ein.“

Brett gesteht sich aber auch ein, dass dieser Freiheitsgedanke Ineffizienzen im Unternehmen mit sich bringt, er beschreibt diese Ineffizienzen wie folgt:

„Ich glaube die Kehrseite des Freiseins und der Domänen ist, dass nicht immer ganz klar ist, wann etwas passiert und wann etwas fertig wird. Ich denke, dass das der Trade-Off ist, dass man sozusagen keinerlei Kontrollfeeling hat. Also bei manchen Sachen muss ich drauf warten, dass er irgendetwas macht und ich wüsste natürlich gerne, wann er das macht. Aber sobald ich ihn fragen würde, wann er das mache, würde ich Druck aufbauen und ihn unter Zugzwang stellen. Und deswegen machen wir das erst gar nicht. Das ist sozusagen ein Reibungsverlust. Oder zum Beispiel, wann welches Feature von mir fertig sein wird, weiß er auch nicht und es ist ihm auch nicht ganz klar, weil er mir auch keinen Druck aufbauen will. Dort hat man den gewissen Reibungsverlust, wenn es dem Einen in der Priorität höher steht, als der Andere denkt. Da hat man den Verlust und es ein bisschen später passiert, als es optimaler Weise wäre. Aber dafür haben wir eine sehr schöne Atmosphäre.“

4.1.2 Verlauf der Besprechung

In Abschnitt 3.1.2 wurde bereits der grundsätzliche Aufbau der Videoanalyse beschrieben. Die Videoanalyse besteht aus zwei Teilen:

- Besprechung mit vorgegebenem Inhalt – hier sollen die Teams mehrere Geschäftsideen sammeln, eine davon auswählen und anschließend Verantwortlichkeiten für eine Implementierung festlegen.
- Teamindividuelle Besprechung – hier sollen die Teams über ein Thema ihrer Wahl diskutieren.

Team Beta nutzt für das Gespräch einen Besprechungsraum in ihrem Büro. Der Raum ist lediglich 12 qm groß und die Kamera ist vor einer Wand des Raums aufgestellt. Brett und Bob sitzen gemeinsam an einer Ecke des Besprechungstisches im Raum. Brett hat sein Notizbuch dabei, Bob hat sein Notizbuch und einen Laptop dabei.

Tabelle 9 stellt den Verlauf der Besprechung von Team Beta dar. Im Folgenden wird auf die Inhalte der Besprechung mit vorgegebenem Thema und auf die teamindividuelle Besprechung von Team Beta eingegangen.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:05:08	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:15:05 – 0:25:27	
Teamindividuelle Besprechung	0:31:58 – 1:53:20	Pause von 51:48 – 54:17
Abschluss	1:53:20 – 2:07:05	Pause von 1:53:20 – 1:58:59, um das Forschungsteam zu holen

Tabelle 9: Verlauf der Besprechung von Team Beta

Besprechung mit vorgegebenem Thema

Beide Teammitglieder machen sich schon während des Lesens der Fallkarten Notizen. Bob beginnt nach dem Lesen seiner Fallkarten den Dialog, indem er Brett nach seinen Fallinformationen fragt. Brett erzählt von seinen Informationen und fragt nach Gemeinsamkeiten in ihren jeweiligen Fallinformationen. Danach teilt Bob seine Informationen mit. Nach etwa fünf Minuten formuliert Bob eine erste Geschäftsidee. Die Idee ist ein „*Eventmanagement-Portal*“. Direkt im Anschluss diskutieren beide bereits über

technische Details einer potentiellen Online-Plattform. Da beide diese Idee sehr gut finden, entscheiden sie sich dafür, den Fallanweisungen nicht zu folgen und keine weiteren Ideen anzudenken, sondern direkt an dieser ersten Idee festzuhalten und diese weiter zu detaillieren. Beide sprechen noch einige mögliche Funktionen der Plattform durch. Sie teilen keine Verantwortlichkeiten bei der Implementierung mehr auf.

Besprechung mit teamindividuellem Inhalt

Beide Geschäftsführer gehen in der Besprechung mit teamindividuellem Inhalt sehr direkt miteinander um. Als zum Beispiel Brett von einer Aufgabe spricht, die er noch mit einer anderen Person erledigen will, gibt ihm Bob sehr direkt den Hinweis: *„Es ist zwar nicht schwer für euch, aber ihr müsst es halt dann machen.“*

Das Gespräch beginnt, indem Brett die ersten Punkte auf seiner Liste abarbeitet. Er erzählt Bob von kleineren Themen wie Telefonaten mit Kunden und notwendigen Investitionen. Danach diskutieren beide über die Kommunikation mit verschiedenen externen Anspruchsgruppen. Bob stellt immer wieder Zwischenfragen. Kurz darauf beginnt Bob seine Gesprächspunkte abzarbeiten, er liest sie dabei direkt von seinem Computer ab. Dabei wird ein Rechtsstreit mit einem anderen Unternehmen angesprochen. Dieses Thema ist für beide Geschäftsführer sehr emotional und das Gespräch wird sehr intensiv. So sagt Brett zum Beispiel über die andere Partei des Rechtsstreits: *„Die Idioten! Wie kann man denn so doof sein, ich verstehe das nicht.“* Anschließend entspannt sich die Gesprächssituation aber schnell wieder. Schließlich reden die beiden über eine Due-Diligence Analyse ihres eigenen Unternehmens. Dieses Thema nimmt den größten Teil des Gesprächs ein. Brett und Bob arbeiten dieses Thema sehr fokussiert anhand einer Checkliste aus ihren Notizbüchern ab. Das Team arbeitet dabei sehr vertraut zusammen, so zeichnen und schreiben zum Beispiel beide gemeinsam direkt in das Notizbuch von Bob. Die Besprechung endet nach circa einer Stunde und vierzig Minuten.

4.2 Team Epsilon

Das Unternehmen Epsilon entwickelt eine mobile Technologie zur Interaktion zwischen sozialen Gruppen. Das Team hat bisher lediglich eine Testversion des Produkts umgesetzt und hat, zur Zeit der Besprechung, noch keine Umsätze. Emma und Eve sind die beiden Gründerinnen, Emily ist vor zwei Monaten zum Team gestoßen. Seitdem ist Emily probeweise in die Geschäftsführung des Unternehmens mit eingebunden. Die drei besprechen

mehrere Themen: Ihr Produkt, die Firmenbezeichnung und die Finanzierung des Unternehmens. Im folgenden Abschnitt werden ihr Teamhintergrund und ihr Gesprächsablauf genauer beschrieben. Tabelle 10 zeigt das Kurzprofil von Team Epsilon.

<i>Kategorie</i>	<i>Kurzzusammenfassung</i>
Unternehmen	Technologien zur Interaktion zwischen sozialen Gruppen; 2010 gegründet
Team	Emma und Eve arbeiten seit 3 Jahren zusammen, Emily ist vor 2 Monaten zum Team gestoßen; keine weiteren Mitarbeiter
Gesprächsthema	Produktcharakteristika, Firmenbezeichnung, Firmenfinanzierung; Dauer circa 1:40 h
Besonderheiten Teamdynamik	Da Emily neu im Team ist, erläutern Emma & Eve, Emily mehrmals Themen beziehungsweise Abläufe.

Tabelle 10: Kurzprofil Team Epsilon

4.2.1 Teamhintergrund

In diesem Abschnitt wird zuerst auf das Unternehmen Epsilon eingegangen, anschließend werden der Aufbau und die Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam beschrieben.

Unternehmen

Team Epsilon entwickelt eine mobile Anwendung zur sozialen Interaktion von Privatnutzern. Die Anwendung zeigt soziale Interaktionen auf und bindet den Nutzer in eine Gemeinschaft ein. Das Basismodell der Anwendung ist kostenfrei, erweiterte Dienste sind gegen Entgelt erhältlich. Da sich das Team noch im Anfangsstadium befindet, sind die Aufgaben noch nicht klar definiert, Emma wird wahrscheinlich die Entwicklung übernehmen und Eve eher den Vertrieb. Eve sagt allerdings, dass es dennoch zahlreiche Überschneidungen gibt. Emma beschreibt die Aufteilung der Funktionen wie folgt:

„Ich würde eher sagen, dass ich das Kreative mache und ich habe jeden Tag eine neue Idee. Sie hingegen sorgt dafür, dass wir etwas tun [lachen]. Sie ist der wesentlich strukturiertere und wesentlich tatkräftigere Mensch.“

Zum Zeitpunkt der Besprechung arbeitet Eve noch Vollzeit in einer Beratung und nebenbei als Coach. Emma schreibt die Abschlussarbeit für ihren MBA.

Emma sagt außerdem über ihren bisherigen eigenen Einsatz im Unternehmen: *„Sagen wir mal, ich bin der Haupttreiber. Die Konzepte, die stehen, kamen zu 90 % von meiner Seite.“*

Aufbau Geschäftsführerteam

Emma und Eve haben sich bei einer gemeinsamen Coaching Ausbildung kennengelernt. Anschließend haben beide gemeinsam beschlossen ein Unternehmen zu gründen. Die beiden arbeiten zum Zeitpunkt der Besprechung bereits drei Jahre an der gemeinsamen Gründung. Emily ist erst vor zwei Monaten zum Team gestoßen. Daraus ergibt sich eine Besonderheit im Gespräch. Emily kennt zahlreiche Prozesse und Inhalte des Unternehmens noch nicht und ihre beiden Teamkollegen erklären ihr mehrmals während des Gesprächs den Inhalt eines bestimmten Punktes oder Konzepts. Das Team hat derzeit keine festen Arbeitsräume, sie treffen sich circa zwei bis vier Stunden pro Woche persönlich, um Inhalte zu besprechen.

Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam

Eve beschreibt die Zusammenarbeit im Team Epsilon wie folgt: *„Immer wieder positiv. Es ist dieses gemeinsame Ziel, das ist super.“* Sie beschreibt ihr Verhältnis zudem als vertrauensvoll und konstruktiv. Emma beschreibt die Zusammenarbeit sehr ähnlich: *„Einfach und unkompliziert [lachen] und schon von der Erreichung der Vision und Grundidee getrieben. Es ist wenig geplant und strukturiert.“*

Eve und Emma sind eng befreundet und reden auch sehr viel über private Inhalte. Eve sagt, da sie sehr viel über private Themen reden leidet manchmal allerdings auch die *„Effektivität“* des Teams.

Emma beschreibt die Zusammenarbeit im Team als wenig geplant und strukturiert. Auch Eve sagt, das Team könne *„verbindlicher und härter“* arbeiten. Vor allem Emma beschreibt sich selber als *„Chaot“*. Sie beschreibt zwar Eve außerdem als etwas weniger chaotisch, aber eben nicht als *„das Gegenteil eines Chaoten“*.

4.2.2 Verlauf der Besprechung

Tabelle 11 zeigt den Verlauf der Besprechung von Team Epsilon. Die Besprechung des Teams findet am Lehrstuhl des Entrepreneurship Research Instituts der Technischen Universität München statt. Da das Team keinen eigenen Besprechungsraum hat, sind Emily,

Emma und Eve daran gewöhnt ihre Gespräche an unterschiedlichen Örtlichkeiten abzuhalten. Die drei Frauen sitzen gemeinsam an einem Tisch. Emily und Emma sitzen sich genau gegenüber; Eve sitzt am Kopfende des Tisches. Alle drei haben ihr Notizbuch vor sich auf dem Tisch liegen. Die Videos werden von zwei Kameras aufgenommen und stehen jeweils vor einer Metaplanwand im Raum. Im folgenden Abschnitt wird auf die Inhalte der Besprechung mit vorgegebenem Thema und auf die teamindividuelle Besprechung eingegangen.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:17:46	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:17:46 – 0:40:00	
Teamindividuelle Besprechung	0:43:20 – 1:55:18	
Abschluss	1:55:18 – 2:04:56	

Tabelle 11: Verlauf der Besprechung von Team Epsilon

Besprechung mit vorgegebenem Thema

Die Besprechung mit vorgegebenem Thema beginnt mit einer klaren Gesprächsstruktur. Eve fasst, nachdem sie die Fallkarten gelesen hat, nochmals die Aufgabe für alle zusammen. Anschließend tauschen Eve, Emma und Emily die Fallinformationen miteinander aus. Emily schreibt währenddessen konstant mit. Im späteren Verlauf der Besprechung mit vorgegebenem Thema nutzt sie diese Notizen und kommt während des Gesprächs auf ihre notierten Fallinformationen zurück. Das Team macht schließlich mehrere Vorschläge für mögliche Geschäftsmodelle. Nach etwa zehn Minuten diskutiert das Team über die Ausgestaltung der verschiedenen Geschäftsideen. Emily macht schließlich den letzten Vorschlag für eine mögliche Geschäftsidee. Anschließend weist Emily auf die verbleibende Zeit hin, sie sagt das Team habe bereits viel Zeit für die Ideengenerierung genutzt und sollte zu Frage Zwei kommen. Daraufhin stimmt das Team über die Geschäftsideen ab. Am Ende bleibt nur noch wenig Zeit für die Festlegung der Verantwortlichkeiten der Implementierung. Deshalb ergreift Eve das Wort:

„Jetzt mal Umsetzung. Also ich würd‘ ...Mein Vorschlag wär: Emma: Entwicklung, weil du die besten Ideen hast und kreativ [Emily notiert]. Ich würd‘, für mich wär Kooperation sicher gut [...]. Markt gehört zu deinem Spezialgebiet [dabei sprich sie Emily an]. Ich

glaube da würden wir uns sehr gut abdecken. Genau, Management würden wir dann gemeinsam abdecken.“

Besprechung mit teamindividuellem Inhalt

Die teamindividuelle Besprechung startet sehr persönlich. Eve berichtet von einem potentiellen Jobangebot (das sie neben dem Startup ausüben könnte). Die beiden anderen Teammitglieder lächeln und Emily ruft mit enthusiastischer und lauter Stimme aus: „Cool!“. Beide scheinen sich darüber sehr zu freuen und fragen Eve einige Minuten über die Details des Jobangebots aus. Anschließend berichten auch Emily und Emma über private Entwicklungen in ihrem Leben. Auch während des späteren Verlaufs des Gesprächs unterbrechen die drei öfter das Gespräch, um über private Themen zu reden. Das Thema des Gesprächs sind die nächsten Schritte in der Gründungsphase des Unternehmens. Den ersten großen Gliederungspunkt des Gesprächs bringt Emily auf: Sie will erneut über den Namen des Unternehmens reden. Während der Diskussion lächeln alle drei sehr oft und machen mehrmals nebenbei Witze. Danach geht es um die Gründungsphase und die Finanzierung der Gründungsphase. Am Ende sprechen die drei über die endgültige Ausgestaltung ihres Produkts. Bevor sie die Besprechung nach circa einer Stunde und vierzig Minuten schließen, vereinbaren die drei einen gemeinsamen Folgetermin.

4.3 Team Kappa

Team Kappa entwickelt mobile Unterhaltungsanwendungen für Mobiltelefone. Das Unternehmen besteht nur aus den drei Geschäftsführern Kim, Keanu und Kent. Das Thema ihres individuellen Gesprächs ist die Marketingstrategie ihrer mobilen Anwendung. Das Kurzprofil des Teams ist in Tabelle 12 dargestellt. Im folgenden Teil wird auf den Teamhintergrund und das Gespräch von Team Kappa genauer eingegangen.

<i>Kategorie</i>	<i>Kurzzusammenfassung</i>
Unternehmen	Entwickelt Unterhaltungsanwendung für Mobiltelefone; 2008 gegründet
Team	Kim und Keanu kennen sich aus dem Studium, Kent ist bei der Gründung hinzugekommen; keine weiteren Mitarbeiter
Gesprächsthema	Marketingstrategie des Produktes; Dauer circa 1:40 h

<i>Kategorie</i>	<i>Kurzzusammenfassung</i>
Besonderheiten Teamdynamik	-

Tabelle 12: Kurzprofil Team Kappa

4.3.1 Teamhintergrund

In diesem Abschnitt wird zuerst auf das Unternehmen Kappa eingegangen, anschließend werden der Aufbau und die Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam beschrieben.

Unternehmen

Das Unternehmen wurde 2008 gegründet. Die mobilen Anwendungen von Team Kappa sollen den Endkonsumenten unterhalten. Die Verantwortung im Geschäftsführerteam ist funktional aufgeteilt: Kim ist für betriebswirtschaftliche Themen zuständig, Keanu und Kent entwickeln die Technologien. Das Unternehmen hat derzeit keine Mitarbeiter.

Aufbau Geschäftsführerteam

Kim und Keanu kennen sich seit vielen Jahren aus dem Studium und haben anschließend beruflich, bereits vor der Gründung, zusammen gearbeitet. Kent hat Kim in einem Projekt kennen gelernt. Anschließend wurde 2008 das Unternehmen gegründet. Für etwa neun Monate war außerdem ein vierter Gründer mit im Geschäftsführerteam. Er hat sich allerdings mit dem Team gestritten und anschließend das Team verlassen. Die Unternehmensanteile sind seither paritätisch auf Kim, Keanu und Kent verteilt.

In der Anfangsphase des Unternehmens hatte das Team kein Büro und Kim, Keanu und Kent arbeiteten von zu Hause aus. Zu dieser Zeit sprachen die drei hauptsächlich über Skype und Telefon. Etwa acht Monate vor der Videoanalyse hat das Team einen Büroraum angemietet, dort treffen sie sich nun täglich für mehrere Stunden. Alle drei arbeiten lediglich nachmittags für das Unternehmen und treffen sich dafür immer im Büro. Außerdem hat das Team jeden Mittwoch eine feste Teambesprechung.

Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam

Kim, Keanu und Kent schätzen sich als sehr gutes Team ein: „*Das Team passt soweit perfekt zusammen und hat auch alle Kompetenzen, die wir für dieses Produkt brauchen.*“

Alle drei haben auch eine sehr genaue Vorstellung davon, was ihnen im Team wichtig ist. Kim ist wichtig, dass alle im Team die gleichen Ziele haben. Außerdem soll nach seiner Ansicht der Umgang im Team *„respektvoll und professionell freundschaftlich“* sein. Für Keanu beinhaltet dies auch, *„dass man offen miteinander reden kann.“* Kent fasst seine Vorstellung von einem Team wie folgt zusammen:

„Dass man dem anderen vertrauen kann. Dass der seine Aufgaben zu dem vereinbarten Zeitpunkt auch abschließt oder es zu mindestens versucht. [...] dass man da dann auch Entscheidungen trifft, die nicht dem gesamten Team schaden würden.“

Über ihre Rollenverteilung ist sich das Team sehr bewusst. So sagt Kim, Keanu ist *„derjenige, der die stabilen Informationen bringt, er ist derjenige der die Inhalte prüft und der lieber zweimal prüft, bevor er sich aus dem Fenster lehnt oder er ist auch derjenige, der uns wieder auf den Boden der Tatsachen zurück bringt und einfach der Stabilisator.“* Kent übernimmt in Besprechungen die Rolle des Technikers. Kim sagt über ihn: Er ist derjenige, *„der uns dann auch den wichtigen Background gibt, unsere Ziele zu erreichen.“* Kim sagt von sich selbst:

„Ich versuche die anderen auch zu motivieren, auch wenn das manchmal unüberlegt ist. Aber man soll es einfach einmal machen, denn dann hat man Fortschritt, den man bewerten kann. Ich bin, glaube ich, auch jemand, der ganz gerne die Möglichkeit hat, das Ganze zumindest einzuschätzen. Ich möchte nicht alles bestimmen, weil ich kann nicht alles. Aber ich möchte den ganzheitlichen Blick haben, das heißt ein bisschen die Kontrolle in der Draufsicht zu haben.“

Trotz dieser Aufgabenteilung im Team werden alle Teammitglieder bei allen Entscheidungen mit einbezogen. Dadurch führt das Team sehr langwierige und ausführliche Gespräche. Kent sagt, da *„kann es auch mal vorkommen, dass wir nach ein paar Tagen [nochmal] darüber diskutieren und dann sozusagen noch einmal entschieden wird.“*

Kim sieht außerdem ein Problem in der Rollenverteilung des Teams. So sagt er:

„Wenn wir das jetzt nicht auf die Kompetenzen beschränken ist das ein Punkt, wo ich mich im Moment [...] selbst noch schwer tue.“

4.3.2 Verlauf der Besprechung

Tabelle 13 zeigt den Gesprächsverlauf von Team Kappa. Das Gespräch findet in den Räumen von Team Kappa statt. Die drei Gründer sitzen zu Beginn alle an einem Tisch. Kim steht allerdings später, den größten Anteil des Gesprächs, an einer Tafel am Kopf des Tisches. Ab und zu setzt er sich auch seitlich mit einem Bein auf den Besprechungstisch. Keanu sitzt neben ihm an der Seite des Tisches. Kent sitzt am gegenüberliegenden Ende des Tisches. Die drei sitzen etwa je einen Meter entfernt voneinander am Tisch und nicht unmittelbar nebeneinander. Bei Keanu und Kent ist außerdem auffällig, dass sie den größten Teil des Gesprächs sehr weit zurückgelehnt in ihren Stühlen sitzen. Die Kameras sind in zwei gegenüberliegenden Ecken des Raumes positioniert. In den nächsten beiden Abschnitten wird die Besprechung mit vorgegebenem Thema und mit teamindividuellem Inhalt genauer beschrieben.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:05:59	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:05:59 – 0:27:41	
Teamindividuelle Besprechung	0:30:40 – 1:45:09	1:14:23-1:14:43 Unterbrechung durch Forschungsteam
Abschluss	1:46:25 – 2:00:47	

Tabelle 13: Verlauf der Besprechung von Team Kappa

Besprechung mit vorgegebenem Thema

Unmittelbar nach dem Start der Besprechung mit vorgegebenem Thema, geht Kim zu einer Tafel vor dem Besprechungstisch und sammelt die Informationen seiner Teammitglieder, indem er sie an der Tafel notiert. Das Team verbringt anschließend circa fünfzehn Minuten damit, die Informationen der Fallkarten zu dokumentieren. Dann hat Kent eine Idee, wie die Nachfrage der Fallsituation mit ihrem eigenen Unternehmen bedient werden könnte. Kim will dennoch weitere Geschäftsideen sammeln, das Team einigt sich am Ende auf ein Geschäftsmodell. Schließlich bespricht das Team die Implementierung der Geschäftsidee für lediglich dreißig Sekunden.

Besprechung mit teamindividuellem Inhalt

Die Besprechung von Team Kappa geht darum, wie das Unternehmen am besten Kunden erreichen kann. Dazu spricht das Team zunächst über die Kundenwahrnehmung des Produkts – anschließend über Kommunikationsmittel und Bestandteile ihres Produkts aus Sicht der Endkunden.

Zunächst fängt die Diskussion über die Kundenwahrnehmung sehr allgemein an. Das Team diskutiert, ob der Kunde eher ein Produkt oder das Unternehmen selber wahrnimmt. Schließlich leitet Keanu über zu dem Werbeslogan der mobilen Anwendung von Team Kappa. Kim steht auch während des teamindividuellen Gesprächs an der Tafel und versucht immer wieder Bemerkungen schriftlich an der Tafel festzuhalten. Er nimmt dabei eine moderierende Rolle ein: Er fragt bei einzelnen Punkten nach, um sie korrekt an der Tafel notieren zu können; Bei anderen Punkten wechselt er „*wieder zurück zum Thema*“. Kim hat daher mit 53 % den größten Redeanteil während des Gesprächs. Kent und Keanu sitzen während des ganzen Gesprächs am Besprechungstisch und lassen Kim weitgehend die Diskussion leiten.

Nach etwa einer Stunde leitet Kim schließlich auf die Elemente des Werbeslogans über. Er schlägt vor, dass jeder im Team seine Ideen auf einen Zettel notiert und anschließend das Team die priorisierten Elemente gemeinsam aufschreibt. Während der folgenden Diskussion erwähnt Kim und die übrigen Teammitglieder immer wieder einen „*Wow-Effekt*“, den das Produkt und der Slogan unbedingt mitbringen müssen.

Schließlich diskutiert das Team noch eine mögliche Werbestrategie mit ihrem Slogan. Nach circa einer Stunde und vierzig Minuten beendet das Team die Besprechung.

4.4 Team My

Team My besteht aus Mandy und Marvin. Beide entwickeln Spielwaren hauptsächlich für Verlage, aber auch für andere Unternehmen. In ihrem Gespräch arbeiten beide ihre jeweilige Agenda gemeinsam ab. Das Kurzprofil des Teams befindet sich in Tabelle 14. Im folgenden Abschnitt werden Teamhintergrund und das Gesprächsthema genauer beschrieben.

<i>Kategorie</i>	<i>Kurzzusammenfassung</i>
Unternehmen	Entwickelt Spielwaren; 2009 gegründet
Team	Mandy und Marvin kennen sich von ihrem vorherigen Arbeitgeber
Gesprächsthema	Hauptsächlich Abwicklung von Kunden und neuen Projekten; Dauer circa 1:47h
Besonderheiten Teamdynamik	Die beiden sind privat gut befreundet und hatten vor einiger Zeit einen privaten Streit

Tabelle 14: Kurzprofil Team My

4.4.1 Teamhintergrund

Im folgenden Abschnitt, über den Teamhintergrund, wird zuerst auf das Unternehmen My eingegangen, um anschließend den Aufbau und die Zusammenarbeit des Geschäftsführerteams zu beschreiben.

Unternehmen

Team My ist eine Dienstleistungsagentur für Produktdesign. Das Leistungsspektrum umfasst klassisches Produktdesign nach Auftrag, aber auch komplette Neuentwicklungen. Die Agentur bietet ebenfalls Servicelösungen an, die den jeweiligen Kunden, über den gesamten Lebenszyklus seines Produkts hinweg, begleiten und betreuen. Dies kann auch in Verbindung mit einer Category Management Leistung verbunden werden, die den Fokus nicht auf ein einzelnes Produkt richtet, sondern das Sortiment des Kunden als Ganzes erfasst. Das Unternehmen will besonders nachhaltige und ökologische Produkte entwickeln. Das Team besteht nur aus Mandy und Marvin.

Das Unternehmen ist funktional strukturiert. Marvin übernimmt das praktische Design der Produkte und die Projektabwicklung, da er Industriedesign studiert hat. Er beschreibt die Aufgaben von Mandy wie folgt:

„Mandy hat BWL-Marketing studiert und kommt aus dem Marketingbereich Produktmanagement. [...] Kundenakquise, Kunden bei der Stange halten, Rechnungen schreiben und alles was mit Zahlen sowie mit BWL zu tun hat ist Mandys Seite.“

Teilweise übernimmt Marvin allerdings, neben dem Design, ebenso Kundenakquise, Mandy sagt darüber:

„Also er macht nicht so viel Akquise, sondern nur die, wo ich denke, dass ich da nicht weiterkommen würde. Also Kunden von denen ich denke, dass sie lieber Marvin am Telefon haben würden.“

Aufbau Geschäftsführerteam

Das Team hat bereits vor der Gründung von My in einem Entwicklungsteam bei einem mittelständischen Unternehmen zusammen gearbeitet. Marvin beschreibt die gemeinsame Zeit wie folgt:

„Wir haben relativ eng als Team in verschiedenen Projekten zusammengearbeitet und es war ein relativ kleines Entwicklungsteam bei [Name des vorherigen Arbeitgebers]. Daher hat man immer wieder einmal sehr eng miteinander zu tun gehabt. Deswegen wussten wir eigentlich voneinander, dass es zusammen ganz gut funktioniert.“

Das Team arbeitet in einem gemeinsamen Büro. Marvin sagt, dass er mit Mandy sowohl dort als auch in seiner Freizeit sehr oft redet:

„Das ist total lustig. Wenn du aus der Tür gehst, fallen dir unterwegs nach Hause noch zehn Sachen ein und dann telefonierst du gleich nochmal. Ich finde unsere Kommunikation erfrischenderweise sehr unmittelbar. Es ist nicht so, dass sich irgendwas lange aufstaut. Wenn etwas passiert, dann wird da gleich darüber geredet. Es ist viel schöner, als dann hinterher festzustellen, damals war da irgendwas [lachen]. Das finde ich eigentlich ganz angenehm.“

Zusätzlich treffen sich die beiden wöchentlich, um den aktuellen Stand des Unternehmens zu diskutieren. Beide sagen, sie nutzen dabei immer ihre Notizbücher als Agenda für ihre Gespräche (ebenso wie in der beobachteten Besprechung.)

Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam

Team My hatte vor einiger Zeit einen sehr intensiven Streit, der auch das berufliche Verhältnis stark belastet hat. Mandy ist in einer festen Beziehung. Marvin, ihr Freund und sie verabredeten sich auch privat sehr oft. Mandy beschreibt die damalige Situation wie folgt:

„... und [mein Freund] stinksauer und Marvin hat sich in dem Augenblick doof verhalten. Und ich stand dann dazwischen. Und da ist alles sehr eskaliert. Und dadurch, dass es mich so von Marvins Seite und [der Seite meines Freundes] betroffen hat. Und

[mein Freund] nichts mehr mit Marvin zu tun haben wollte. Und es ist einfach schlecht, wenn man einen Partner hat, der nichts mehr mit der eigenen Firma zu tun haben will. So war ich ziemlich in ‚Schwulitäten‘. Und wusste nicht, wie ich das Ganze meistern sollte und war auch einfach enttäuscht über Marvins Reaktion.“

Anschließend benötigte das Team eine lange Zeit, um die Beziehung wieder herzustellen. Sie haben allerdings nie darüber gesprochen, wie und warum es zu dem großen Streit kam, sondern lediglich „Gras drüber wachsen lassen“.

Marvin beschreibt die Kommunikation im Team dennoch als sehr offen. Er sagt außerdem Mandy kommuniziere implizit, wohingegen er ausdrücklich kommuniziert:

„Ich glaube wir kommunizieren sehr offen, direkt und sprechen, meistens, interne Probleme auch an. Das geschieht allerdings auf verschiedene Art und Weise. Das ist dass, was ich vorhin bereits erzählt habe, dass es der eine eher direkt macht und der andere eher durch die Blume mit Schleifchen außen herum [lachen]. Das dechiffrieren ist meistens so ein bisschen die Schwierigkeit. Lustigerweise meinen wir meistens das Gleiche.“

Beide beschreiben ihre Zusammenarbeit als sehr „intuitiv“. So haben sie kein festes Regelwerk für ihr gemeinsames Vorgehen.

Marvin beschreibt Mandy als den „große[n] Socializer bei uns“. Er sagt weiter, Mandy sei „die Herzliche im Team“. Außerdem beschreibt er sich selber als den Beobachter, der Situationen beobachtet und analysiert. Mandy sagt, Marvin provoziere sehr gerne und legt sich selten auf eine Entscheidung fest, um sich sämtliche Möglichkeiten offen zu halten.

4.4.2 Verlauf der Besprechung

Tabelle 15 zeigt den Gesprächsverlauf von Team My. Das Gespräch findet im Büro von Team My statt. Der kleine Besprechungstisch steht im gleichen Raum direkt neben den Arbeitsplätzen der beiden. Mandy und Marvin sitzen nebeneinander an einer Ecke des Tisches. Die beiden sitzen sehr eng nebeneinander und haben jeweils ein Notizbuch vor sich liegen. Die beiden Kameras sind gegenüber von Mandy und Marvin aufgebaut.

In den nächsten beiden Abschnitten, werden die Besprechung mit vorgegebenem Thema und mit teamindividuellem Inhalt genauer beschrieben.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:08:17	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:08:17 – 0:26:50	
Teamindividuelle Besprechung	0:38:20 – 1:54:22	
Abschluss	1:54:22 – 2:05:59	

Tabelle 15: Verlauf der Besprechung von Team My

Besprechung mit vorgegebenem Thema

Nach kurzem Einlesen in die Fallkarten beginnt Marvin, Mandy nach ihren Karten zu fragen. Diese fasst daraufhin alle ihre Informationen zusammen. Danach trägt Marvin die Informationen seiner Karten vor, Mandy schreibt mit. Auch Marvin macht sich immer wieder Notizen. Die beiden definieren vier Anwendungsszenarien: Religiöse Feste, Hochzeiten, größere Familienfeste und Geburtstage. Marvin schlägt außerdem vor, viele kleine Anwendungen zu erstellen, die durch eine Plattform per „*matching*“ verbunden werden. Etwa fünf Minuten vor Ende der Besprechung mit vorgegebenem Thema beginnt das Team mit der Planung der Implementierung. Sie legen sehr schnell Verantwortlichkeiten fest und einigen sich anschließend noch über einen sehr groben Umsetzungszeitplan sowie eine Finanzplanung.

Besprechung mit teamindividuellem Inhalt

Während des gesamten Gesprächs mit teamindividuellem Inhalt arbeiten sowohl Mandy als auch Marvin sehr viel mit ihren Notizbüchern – sie lesen die Agenda des Gesprächs aus ihren Büchern ab und machen sich regelmäßig Notizen.

Beim ersten Punkt auf der Agenda geht es um ein laufendes Projekt. Nachdem die beiden den Punkt inhaltlich diskutiert haben, legen sie direkt Aufgaben fest, teilen die Verantwortlichkeiten für die Aufgaben unter sich auf und halten alles schriftlich in ihren jeweiligen Notizbüchern fest.

Im Folgenden stellen die beiden jeweils ihre eigenen Agendapunkte vor. Während ein Teammitglied einen Agenda-Punkt vorträgt, stellt das andere Teammitglied dabei meist zunächst Fragen. Anschließend legen die beiden gemeinsam die nächsten Schritte fest. Als Mandy über die Kostenstruktur des Unternehmens spricht, fragt Marvin mehrmals sehr kritisch nach.

Danach möchte Marvin über die Marketingstrategien sprechen. Mandy macht ihm hierzu verschiedene Vorschläge. Marvin will einen Online-Shop für Lieferanten einrichten. Er möchte jemanden einstellen, der halbtags online PR für das Unternehmen macht, da er ein generelles Kommunikationsproblem des Unternehmens sieht. Mandy stimmt zu. Danach sprechen die Teilnehmer darüber, wo der neue Arbeitsplatz dieser neuen Arbeitskraft eingerichtet werden soll sowie über die Arbeitsbedingungen und die Qualifikation dieses Mitarbeiters. Am Ende sprechen die beiden Geschäftsführer über die Art und Weise, wie die Kraft angeworben werden soll.

Marvin möchte schließlich noch über die Akquise von Kunden in den nächsten Wochen sprechen. Mandy sagt ihm, dass die Firma hier nicht gut aufgestellt ist. Die Firma kann mit der derzeitigen Auftragslage zwei bis drei Monate überleben. Marvin erkundigt sich danach ob noch „*was reinkommen*“ kann, Mandy sieht dies kritisch. Danach markieren beide in ihrer bisherigen Agenda, welche Kunden bei der Akquise in den nächsten Wochen für das Unternehmen besonders erfolgskritisch sind. Mandy möchte außerdem bei einem Zulieferer Ratenzahlung vereinbaren, um die Kosten zu senken. Für Marvin hat der Aufbau des Vertriebskanals Priorität.

Am Ende fassen die beiden alles Besprochene zusammen. Anschließend fragt Marvin noch was in den nächsten Tagen an Aufgaben für das Team ansteht, dann endet die Besprechung nach circa einer Stunde und fünfzig Minuten.

4.5 Team: Sigma

Team Sigma unterstützt den Produktionsprozess von Automobilherstellern und deren Zulieferern. Das Team besteht aus den drei Geschäftsführern Stanley, Stephen und Samuel sowie fünf Mitarbeitern. Im teamindividuellen Gespräch diskutieren die Geschäftsführer über ihre eigene Entlohnung. Team Sigma ist in Tabelle 16 kurz zusammengefasst. In den folgenden beiden Abschnitten, werden der Teamhintergrund und die Besprechung genauer beschrieben.

<i>Kategorie</i>	<i>Kurzzusammenfassung</i>
Unternehmen	Unterstützt den Produktdesignprozess von Automobilherstellern und deren Zulieferern; 2011 gegründet

Team	Stanley und Stephen kennen sich aus dem Studium, Samuel lernte die beiden anderen während der Arbeit kennen; fünf Mitarbeiter
Gesprächsthema	Regelung zur Entlohnung der Geschäftsführer; Dauer circa 2:20 h
Besonderheiten Teamdynamik	Das Thema Entlohnung ist für alle drei Geschäftsführer äußerst emotional

Tabelle 16: Kurzprofil Team Sigma

4.5.1 Teamhintergrund

In diesem Abschnitt wird zuerst auf das Unternehmen Sigma eingegangen, um anschließend Aufbau und Zusammenarbeit vom Geschäftsführerteam zu beschreiben.

Unternehmen

Team Sigma wurde 2009 gegründet und ist bis 2012 sehr stark gewachsen. Das Kerngeschäft des Teams ist 3D-Modellierung von Kundendesigns. Stephen und Stanley betreuen hauptsächlich diesen Bereich. Ihr neues, stark wachsendes Geschäftsfeld Produktdesign wird von Samuel betreut. Das Unternehmen ist zusätzlich kundenbezogen aufgeteilt: Stanley und Samuel betreuen den Hauptkunden, Stephen einen weiteren Kunden. Das Team hat seit 2009 mehrere Mitarbeiter und Freiberufler angestellt.

Aufbau Geschäftsführerteam

Stanley und Stephen kennen sich bereits aus dem Studium. Samuel und Stephen haben vor der Gründung zwei Jahre in einer Designagentur eng zusammen gearbeitet. Stanley und Samuel haben sich auf einer Schulung für Design kennengelernt. Stanley war der Leiter der Schulung und Samuel sagt über die Bekanntschaft von damals, er kenne Stanley „*quasi nur als Lehrer*“. Ungefähr ein halbes Jahr nach dieser Schulung gründeten sie das Unternehmen Sigma. Die drei Geschäftsführer sind bei Entscheidungen gleichberechtigt und haben auch gleiche Anteile am Unternehmen.

Da das Unternehmen kundenbezogen aufgeteilt ist und die Geschäftsführer meist beim Kunden vor Ort sind, treffen sie sich nur selten persönlich. Stanley und Samuel sehen sich unregelmäßig auch tagsüber, da sie beim gleichen Kunden auf unterschiedlichen Projekten arbeiten. Stephen ist dagegen drei bis vier Tage in der Woche bei einem anderen Kunden in einer anderen Stadt. Stephen sagt über die Zusammenarbeit im Team: „*Wir telefonieren*

relativ oft miteinander, wir haben regen Email-Kontakt miteinander.“ Alle drei sehen diesen Arbeitsmodus als verbesserungswürdig. So sagt Stephen zum Beispiel *„was wir wahrscheinlich [...] besser machen könnten, ist ein Regeltermin für ein Meeting.*“ Und auch Stanley sagt: *„Also regelmäßige Treffen haben wir auch schon mal angedacht.“*

Zusammenarbeit im Geschäftsführerteam

Für Team Sigma ist Vertrauen im Team besonders wichtig. So sagt Stanley: *„Das allerwichtigste ist das Vertrauen untereinander.“* Und Stephen spricht sogar von: *„Bisschen naives oder blindes Vertrauen.“*

Jeder im Team Sigma nimmt bei den Besprechungen in der Regel eine bestimmte Rolle ein. Stanley ist *„sehr strukturiert“* und treibt gerne den Arbeitsprozess im Team voran. Stephen *„redet die ganze Zeit“* und nimmt in Diskussionen gerne kontroverse Standpunkte ein. Samuel versucht dagegen *„immer so ein bisschen in der Mitte auszugleichen.“* Samuel beschreibt sich selbst außerdem als äußerst feinfühlig, da er immer versucht auf sein Gegenüber einzugehen. Er glaubt, er kann dadurch *„schon auch Türen aufmachen“*.

Samuel bezeichnet die Zusammenarbeit im Team inzwischen als eingespielt. Seiner Meinung nach hat das Team etwas Zeit gebraucht um zu verstehen wer im Team was am besten kann und wie man die Arbeit entsprechend verteilt. Stanley meint, das Team hat mehr oder weniger gleiche Ziele.

Gespräche laufen im Team nicht immer harmonisch ab. Stanley beschreibt Teamgespräche wie folgt: *„Wir haben einen recht direkten Ton.“* Dieses Phänomen entstand wohl auch durch die räumliche Trennung des Teams. So kommt Samuel zu dem Schluss, dass *„wenn man sich einfach schneller und eher getroffen hätte, dann wären viele Sachen [...] nicht so lange vor sich hin gebrodelt.“* Manchmal klärt das Team einen Konflikt über einen längeren Zeitraum nicht – *„mit dem Ergebnis, dass dann eben jeder nächste Zoff noch schlimmer war wie der Vorgehende“*, erläutert Samuel. *„Deswegen haben wir gerne auch versucht, das irgendwie unter den Tisch zu kehren und ein anderes Mal auszudiskutieren. Das ist schon oft passiert.“*

Eng damit verbunden ist die mangelnde Abstimmung im Team. So sagt Samuel: *„Wir haben momentan noch das Problem, dass ein paar Informationen liegenbleiben, weil wir einfach [...] keine gemeinsame Örtlichkeit haben.“* Stephen sieht hier insbesondere ein Problem bei der Arbeit mit Kunden, er sagt:

„Und dann müssen wir meiner Meinung nach noch ein bisschen besser werden, dass wir vor allem unsere Ideen und unsere Vorhaben und nach-vorne-preschen, dass jeder Einzelne manchmal für sich macht, so ein bisschen besser bündeln und vorher bisschen besser absprechen. Klar hat jeder seinen Themenbereich, wie ich gesagt habe und jeder ist da, in dem was er macht auch gut, nur manchmal rennt einer da hin und der andere war da schon, sag ich jetzt mal so ein bisschen. Und man sagt: ‚Du, ja, ich habe mit dem schon telefoniert!‘ – ‚Hmm, vielleicht rufst du mich das nächste Mal vorher an, nicht dass es irgendwie so heißt: Die schießen in alle Richtungen‘.“

4.5.2 Verlauf der Besprechung

Tabelle 17 stellt den Verlauf der Gesprächsteile bei Team Sigma dar. Die Besprechung des Teams findet am Lehrstuhl des Entrepreneurship Research Instituts der Technischen Universität München statt. Da das Team zum Zeitpunkt der Besprechung noch keinen eigenen Besprechungsraum in ihrem Büro besitzt, sind die Teammitglieder an unterschiedliche Örtlichkeiten gewöhnt, um sich für Besprechungen zu treffen. Samuel, Stanley und Stephen sitzen gemeinsam an einem Besprechungstisch. Stanley und Stephen sitzen nebeneinander an einer Seite des Tisches; Samuel sitzt an der Ecke des Tisches neben Stanley. Alle drei haben Notizbücher oder Zettel vor sich auf dem Tisch liegen. Die Kamera ist an der Seite des Raumes aufgestellt. Im folgenden Abschnitt wird genauer auf den Verlauf der beiden Gesprächsteile eingegangen.

<i>Abschnitt</i>	<i>Zeit</i>	<i>Kommentar</i>
Gesprächsvorlauf	0:00:00 – 0:15:05	
Besprechung mit vorgegebenem Thema	0:15:05 – 0:34:26	
Teamindividuelle Besprechung	0:39:03 – 3:08:23	Pause von 01:37:19 bis 01:48:30
Abschluss	3:14:00 – 3:45:51	

Tabelle 17: Verlauf der Besprechung von Teams Sigma

Besprechung mit vorgegebenem Thema

Direkt nachdem Matthias Ballweg und ich die Fallkarten ausgeteilt und den Raum verlassen haben, startet Team Sigma damit die Informationen der Karten auszutauschen. Nach

etwa zwei Minuten hat das Team eine Geschäftsidee – eine Onlineplattform die Künstler und Veranstalter von Festen in Kontakt bringt: Künstler nutzen die Plattform, um sich für eine Veranstaltung zu vermarkten, Veranstalter nutzen die Plattform, um nach geeigneten Künstlern für ihre Veranstaltung zu suchen. Das Team sammelt keine weitere Idee in dem Gespräch. Sie tauschen zwar weitere Informationen von den Fallkarten aus, sprechen aber bis zum Ende des Gesprächs nur etwa die Hälfte der Informationen auf den Karten an. Das Team diskutiert stattdessen mehrmals über die mögliche Ausgestaltung der Onlineplattform. So diskutieren sie über mögliche Kundengruppen der Plattform und wie diese technisch umgesetzt werden könnte. Das Team schafft es daher nicht, über eine mögliche Verteilung der Aufgaben bei der Implementierung der Ideen zu sprechen.

Besprechung mit teamindividuellem Inhalt

Das Thema der teamindividuellen Besprechung von Team Sigma ist die Entlohnung der drei Geschäftsführer. Derzeit bekommen die Geschäftsführer nur Gehalt für ihre „produktiven“ Stunden – also die Stunden, die das Unternehmen bei einem Kunden in Rechnung stellen kann. Stephen beginnt die Diskussion, da er in den nächsten Wochen nicht produktiv bei einem Kunden arbeiten wird und daher folglich keinen Anspruch auf Zahlungen hat. Stephen macht zu diesem Problem direkt drei Vorschläge:

- Er will die drei Geschäftsführer zu gleichem Lohn anstellen, oder
- er will die Arbeitsstunden der Geschäftsführer auf einem Stundenkonto abrechnen – diese soll jedoch auch Stunden umfassen die nicht den Kunden in Rechnung gestellt werden, oder
- er will eine pauschale Abrechnung der Gehälter der Geschäftsführer, die für die Geschäftsführer den gleichen Effekt hätte wie die Anstellung zu gleichem Lohn, aber steuerliche Vorteile bietet.

Samuel spricht sich ebenso für eine Stundenabrechnung aus. Daraufhin diskutieren die drei über den Einfluss einer Stundenabrechnung auf ihre eigene Arbeitsweise. Anschließend versucht das Team verschiedene Szenarien zu berechnen. Dabei entsteht eine Diskussion (hauptsächlich) zwischen Stanley und Stephen über ihre unterschiedlichen Arbeitsweisen. Die Hauptpunkte dieser Diskussion sind: Die Auswirkungen, dass Stanley gerne mehr arbeitet als die übrigen Gründer, sowie den Anreiz, den die Entlohnung nicht-produktiver Stunden mit sich bringen würde, mehr Stunden zu arbeiten – und dabei ineffizient zu werden.

Anschließend diskutiert das Team darüber, was für Auswirkungen regelmäßige Zahlungen an die Geschäftsführer auf den Kapitalstock des Unternehmens haben. Stanley hat Sorge, dass sich das Unternehmen bei zu häufigen Zahlungen schnell überschulden könnte. Sie diskutieren daraufhin eine dreimonatige Auszahlungsperiode, und die Bildung von Rücklagen im Unternehmen.

Nach einer Pause verlagert sich das Thema von der Sachebene weg: Stanley spricht über sein grundsätzliches Gerechtigkeitsempfinden im Team:

„Mein Grundsatz ist, dass wir auf jeden Fall eine gerechtere Verteilung. Also pauschal: schön und gut, einfach: schön und gut. Wenn irgendjemand das Gefühl hat irgendwie, man also ungerecht behandelt zu werden, dann soll es da irgendwie geändert werden.“

Stanley glaubt, dass sich die Entlohnung auf die geleisteten Stunden beziehen soll. Er will außerdem Rücklagen für das Unternehmen bilden. Stephen ist dagegen für höhere Auszahlungen und gleiche Gehälter für die Geschäftsführer. Die Diskussion wird deutlich emotionaler – Stephen bezeichnet Stanley als „*Workaholic*“. Samuel nimmt die Position von Stephen ein. Er sagt: *„Jaja klar, so funktioniert es ja im Prinzip nicht. In erster Linie ist es ja das Ziel, Überstunden zu vermeiden, bei jeder Firma.“* Stanley fühlt sich zunehmend isoliert und glaubt Samuel und Stephen *„verrenn[en] sich da in was“*. Schließlich bringt Stephen die Diskussion wieder zurück auf die Sachebene, indem er einen Vorschlag auf einen Zettel notiert. Daraufhin stellt Stanley nochmal fest, dass sich das Team im *„Gespräch verrannt“* hat und *„emotional geworden“* ist, aber doch letztlich *„alle das gleiche“* wollen. Jetzt einigt sich das Team auf einen Vorschlag von Stephen: Sie wollen sich jeden Monat ein gleiches Grundgehalt zahlen und alle drei Monate den Überschuss gemäß Leistung verteilen, wobei jedoch Arbeit für Kunden gleich behandelt werden soll wie interne Arbeit. Samuel will dieses Konzept mit einem Steuerberater diskutieren und schlägt vor den Arbeitstag zu beenden und ein *„Bier trinken zu gehen“*. Die Besprechung endet nach circa zwei Stunden und zwanzig Minuten.

5 Empathie, Informationsaustausch und prozessualer Einfluss

Aus den Besprechungen der soeben beschriebenen fünf Teams (Beta, Epsilon, Sigma, Kappa, My) wurden im Rahmen dieser Untersuchung insgesamt 26 Empathiekreisläufe identifiziert, kodiert und beschrieben, diese sind im Durchschnitt circa eine Minute lang (mit einer Standardabweichung von 36 Sekunden) und setzen sich im Durchschnitt aus circa sechs Ereignissen zusammen. Empathiekreisläufe sind Szenen erhöhter Empathie während der Besprechungen der Teams. Diese Untersuchung nutzt den Begriff Ereignis, im Sinne des Autors van de Ven (2007), als Basiseinheiten des vorliegenden Prozessmodells. Die Abfolge dieser Ereignisse bildet einen Kreislauf und schließlich das Modell der Empathiekreisläufe, welches in Abschnitt 6 genauer beschrieben wird. Ein Ereignis liegt immer dann vor, wenn ein Teammitglied sich in einem Gespräch äußert, allerdings nicht, wenn es sich dabei lediglich um eine kurze Unterbrechung durch einen Zwischenruf, Halbsatz oder eine verbale oder non-verbale Bestätigung wie „Mhm“, „Ah“ oder ähnliches handelt.²⁰ Aus den Daten gingen drei verschiedene Ereignistypen²¹ hervor, die im folgenden Abschnitt genauer beschrieben werden, diese sind Empathieverhalten, prozessualer Einfluss und Informationsaustausch.

Vorab wird allerdings die Kodierung dieser Ereignisse erneut kurz zusammengefasst (siehe auch Abschnitt 3.4.1 Datenkodierung). Unser Forschungsteam identifizierte zunächst Szenen mit erhöhter Empathie aus den Besprechungen der fünf Teams, die im nächsten Schritt die Empathiekreisläufe ergaben. Diese wurden in vier Schritten kodiert. Die ersten drei wurden unabhängig voneinander durchgeführt und erst im vierten Schritt wurden die Ergebnisse verglichen. Als erstes wurden die Ereignisse nach der obigen Definition innerhalb der Kreisläufe festgelegt. Dadurch wurden in einem zweiten Schritt die 26 Empathiekreisläufe in durchschnittlich jeweils sechs Ereignisse unterteilt. In einem dritten Schritt wurde jedes Ereignis hinsichtlich drei Ereignistypen Empathieverhalten, prozessualer Einfluss und Informationsaustausch kodiert, dies geschah anhand von verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen innerhalb eines Ereignisses. Verhaltensweisen waren die Grundlage zu der Kodierung der Ereignisse, diese konnten zum Beispiel sein: die Körperhaltung und Mimik der

²⁰ Halbsätze und Bestätigungen wurden für sich allein nicht als eigenständiges Ereignis kodiert, da diese keine Aussagen enthalten. Ohne Aussage war es nicht möglich eine eindeutige Kodierung des Ereignisses im Sinne dieser Untersuchung vorzunehmen.

²¹ Als Ereignistypen werden die kodierten Ausprägungen der Ereignisse in der vorliegenden Untersuchung bezeichnet.

Person während des Ereignisses als nonverbale Verhaltensweise oder der verbale Anteil der Äußerung im Ereignis als verbale Verhaltensweise.²² Jede dieser Verhaltensweisen wird im Folgenden genau beschrieben. Schließlich wurden in einem vierten und letzten Schritt sämtliche Ergebnisse verglichen und so die Beurteilerreliabilität ermittelt. Tabelle 18 fasst die Begriffe der Kodierung nochmals zusammen.

<i>Begriff</i>	<i>Definition</i>
Empathiekreislauf	Szenen erhöhter Empathie während der Besprechungen der Teams.
Ereignis	Basiseinheiten des Modells, deren Abfolge einen Empathiekreislauf bilden.
Ereignistyp	Kodierte Ausprägung eines Ereignisses (i. e. Empathie, Informationsaustausch, Einfluss).
Verhaltensweise	Indikatoren zur Kodierung der Ereignisse.

Tabelle 18: Begriffsdefinitionen bei der Kodierung

Wie Tabelle 19 zeigt, wurden 82 Empathieereignisse, 25 Informationsaustausch-Ereignisse und 44 Einflussereignisse kodiert. Die Ereignisse waren im Durchschnitt 11 Sekunden lang.

²² Ein Ereignis kann dabei durchaus Verhaltensweisen wie Zwischenrufe, Halbsätze oder verbale beziehungsweise non-verbale Bestätigungen wie „Mhm“, „Ah“ enthalten. Diese bilden damit an sich kein eigenständiges Ereignis, sind aber in Form von Verhaltensweisen Bestandteil eines Ereignisses.

<i>Kreislauf- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Anzahl Ereignistyp Empathie</i>	<i>Anzahl Ereignistyp Info</i>	<i>Anzahl Ereignistyp Einfluss</i>	<i>Durchschnittliche Länge Ereignisse</i>
1	Kappa	3	2	1	0:00:04
2	Kappa	3	0	3	0:00:07
3	Kappa	1	1	1	0:00:14
4	Kappa	1	1	1	0:00:18
5	Kappa	1	0	1	0:00:24
6	Sigma	2	1	0	0:00:13
7	Sigma	3	1	1	0:00:07
8	Sigma	4	0	2	0:00:19
9	Sigma	1	0	1	0:00:12
10	Sigma	1	0	1	0:00:17
11	Epsilon	6	6	0	0:00:10
12	Epsilon	7	3	5	0:00:08
13	Epsilon	6	0	1	0:00:07
14	My	3	1	0	0:00:05
15	My	1	1	2	0:00:04
16	My	2	1	1	0:00:07
17	My	5	0	3	0:00:08
18	My	1	0	1	0:00:04
19	My	10	2	5	0:00:07
20	Beta	2	0	1	0:00:15
21	Beta	2	1	2	0:00:15
22	Beta	2	0	3	0:00:22

<i>Kreislauf- nummer</i>	<i>Team</i>	<i>Anzahl Ereignistyp Empathie</i>	<i>Anzahl Ereignistyp Info</i>	<i>Anzahl Ereignistyp Einfluss</i>	<i>Durchschnittliche Länge Ereignisse</i>
23	Beta	6	0	2	0:00:09
24	Beta	2	3	2	0:00:11
25	Beta	3	0	1	0:00:12
26	Beta	4	1	3	0:00:13
Summe		81	26	44	
Durchschnitt					0:00:11

Tabelle 19: Übersicht über die Ereignisse

In den folgenden drei Abschnitten wird auf jeden der drei Ereignistypen genau eingegangen. Es wird zuerst Empathieverhalten, danach Einfluss und schließlich Informationsaustausch beschrieben. Bei jedem Ereignistyp wird zunächst beschrieben aus welchen Verhaltensweisen er sich zusammensetzt, anschließend wird der Ereignistyp anhand eines Beispiels aus der Datenbasis veranschaulicht.

5.1 Empathieverhalten

Beim ersten Ereignistyp handelt es sich um Empathieverhalten in den Besprechungen. In Abschnitt 2 wurde bereits ausführlich auf die theoretischen Grundlagen des Empathiebegriffs eingegangen, so beziehen Rogers (1975), Davis (1983) und Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) Empathie darauf, sich in das Erleben und die Wahrnehmungen von anderen einzufühlen. Da die vorliegende Untersuchung auf Beobachtungen von Empathie aufbaut, bezieht sie sich dabei nur auf tatsächliches Verhalten, welches demonstriert, dass sich die Person in das Erleben und die Wahrnehmung des anderen einfühlt (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Blair, 2005; Davis, 1983). Empathieverhalten wurde immer dann kodiert, wenn innerhalb eines Ereignisses eine von vier verbalen Empathieverhaltensweisen kombiniert mit einer oder mehreren von drei nonverbalen Empathieverhalten vorlag. Tabelle 20 fasst diese Verhaltensweisen zusammen.

<i>Kategorie</i>	<i>Verhaltensweise</i>
Verbale Verhaltensweisen	<p>Eine Person antwortet mit Bezug auf den Inhalt des Gegenübers</p> <p>Eine Person wiederholt inhaltlich übereinstimmend die Aussage des Gegenübers</p> <p>Eine Person fragt nach, um die Aussage des Gegenübers besser zu verstehen – mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers.</p> <p>Eine Person bestätigt das Gegenüber oder zeigt Verständnis für seine Aussage</p>
Nonverbale Verhaltensweisen	<p>Laute für aufmerksames Zuhören</p> <p>Nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören</p> <p>Ähnliche Mimik, Haltung, Gestik der empathischen Person wie bei ihrem Gegenüber</p>

Tabelle 20: Verhaltensweisen in Empathieereignissen

Innerhalb von einem einzelnen Ereignis trat immer nur eine der vier verbalen Verhaltensweisen auf. Im Gegensatz dazu konnten mehrere nonverbale Verhaltensweisen gleichzeitig auftreten. In diesem Abschnitt wird zunächst näher auf die verbalen Verhaltensweisen und anschließend auf die nonverbalen Verhaltensweisen eingegangen, dabei wird jeweils die Verhaltensweise genau beschreiben, sowie ihr Zusammenhang mit Empathie hergeleitet.

5.1.1 Verbale Empathieverhaltensweisen

Die bisherige Empathieforschung beschreibt verschiedene verbale Verhaltensweisen als Bestandteil von Empathie (Decety & Jackson, 2004; Elliott et al., 2011; Lawrence et al., 1999). Die vorliegende Untersuchung stützt sich bei diesen verbalen Verhaltensweisen auf die Autoren Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011), diese teilen verbale Empathie in vier theoretisch mögliche Verhaltensweisen auf. Diese vier Ausprägungen verbaler Empathieverhaltensweisen wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als verbales Empathieverhalten kodiert:

- Eine Person antwortet mit Bezug auf den Inhalt des Gegenübers.
- Eine Person wiederholt inhaltlich übereinstimmend die Aussage des Gegenübers.
- Eine Person fragt nach, um die Aussage des Gegenübers besser zu verstehen – mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers.
- Eine Person bestätigt das Gegenüber oder zeigt Verständnis für seine Aussage.²³

Im Folgenden wird jede dieser Verhaltensweisen zunächst abstrakt und anschließend anhand eines Beispiels beschrieben. In Tabelle 21 wird gezeigt, welche Verhaltensweise mit welchem Kreislauf aus der Stichprobe dargestellt wird. Außerdem wird für jede Verhaltensweise eine Abkürzung eingeführt. Diese wird im Folgenden genutzt, um die jeweiligen Verhaltensweisen zu kennzeichnen.

Wie bereits beschrieben wurde, waren diese Verhaltensweisen für sich genommen nicht ausreichend, damit ein Empathieereignis kodiert wurde, es handelt sich bei den verbalen Verhaltensweisen lediglich um einen Teilaspekt eines Empathieereignisses. Empathieverhalten wurde nur dann kodiert, wenn innerhalb eines Ereignisses eine dieser verbalen Empathieverhaltensweisen kombiniert mit einer oder mehreren von drei nonverbalen Empathieverhalten vorlag. Beispiele wie sich die einzelnen Verhaltensweisen zu einem ganzen Ereignis zusammensetzen folgen im späteren Text.

²³ Diese Verhaltensweise geht über einen bloßen Zwischenruf, Halbsatz oder eine einfache verbale beziehungsweise non-verbale Bestätigung wie „Mhm“, „Ah“ hinaus. Die genaue Verhaltensweise wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

<i>Verhaltensweise</i>	<i>Abkürzung</i>	<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Person</i>
Antwort mit Bezug auf den Inhalt	EI1	12	Epsilon	Emily
Inhaltlich übereinstimmende Wiederholung	EI2	1	Kappa	Kim
Nachfrage mit Bezug auf den Inhalt	EI3	11	Epsilon	Emily
Das Gegenüber bestätigen / Verständnis zeigen	EI4	8	Sigma	Stanley

Tabelle 21: Beispiele für verbale Empathieverhaltensweisen

Die erste verbale Empathieverhaltensweise ist eine Antwort mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers. Die Person antwortet dem Gegenüber, allerdings nimmt sie dabei Bezug auf den Inhalt der vorangegangenen Aussage des Gegenübers.²⁴ So könnte sie zum Beispiel bei der Antwort einen Teil des Inhalts der Aussage des Gegenübers wiederholen oder zusammenfassen.

Diese Verhaltensweise ist in dem, in Tabelle 22 dargestellten, Beispiel sehr gut erkennbar. Emily aus Team Epsilon antwortet auf die Ausführung von Eve. Emily bezieht sie sich dabei auf den Namensvorschlag von Eve und fügt der Beschreibung des Namensvorschlags von Eve einen neuen Aspekt hinzu. Somit bezieht sie sich auf den Inhalt der Ausführung von Eve.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	Emma von Team Epsilon erzählt ihren Teammitgliedern Emily und Eve von ihren Erfahrungen mit einem bestimmten Vorschlag als Firmennamen. Sie berichtet Eve und Emily, dass ihre Bekannten diesen als sehr guten Firmennamen empfinden und möchte Befragungen anstellen, ob dieser Vorschlag eventuell ein guter Firmenname für ihr Unternehmen wäre.
Aussage – Eve	Eve führt beide Hände zu ihren Armlehnen und zieht ihre Schultern zurück. Sie zieht kurz ihre Augenbrauen nach oben. Eve: „Also ich finde [Namensvorschlag] hat halt echt Charme, total Charme, und es hat, es spricht dich sofort, irgendwie an.“

²⁴ Es wurde grundsätzlich nur eine Übereinstimmung mit der unmittelbar vorangegangenen Aussage des Gegenübers kodiert. Lediglich bei einem Ereignis wurde der Bezug auf eine weiter vorhergehende Aussage kodiert, da eine Person diesen Bezug explizit in der eigenen Aussage herstellt. Diese Ausnahme wird in Abschnitt 6 ausführlich diskutiert.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
EII – Emily	Emily bewegt ihren Kopf leicht nach vorne, sie zieht ebenfalls die Augenbrauen nach oben. Emily: „Ja, <u>es emotionalisiert alles.</u> “ (EII)

Tabelle 22: Kreislauf 2 - Verhalten EII

Die zweite Empathieverhaltensweise ist eine inhaltliche Zusammenfassung der Aussage des Gegenübers. Die Person gibt dabei die Aussage des Gegenübers ohne jegliche Wertung oder Antwort wider. Sie signalisiert auf diese Weise, dass sie die Aussage des Gegenübers verstanden hat.

Tabelle 23 zeigt diese Verhaltensweise bei Kim aus dem Team Kappa. Er fasst die wichtigen Punkte der Aussage von Keanu zusammen und demonstriert so, dass er ihm aufmerksam zuhört und ihn verstanden hat.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	Das Team Kappa bearbeitet gerade eine Aufgabe aus der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Sie wollen eine Geschäftsidee entwickeln, um geeignete Veranstaltungsorte für Feiern von Privatpersonen ausfindig und buchbar zu machen. Keanu liest die Aufgabenstellung vor, während Kim an der Tafel Fakten aufschreibt. Kent nimmt nicht am Gespräch seiner beiden Teammitglieder teil.
Aussage – Keanu	Keanu sitzt nach hinten gelehnt auf seinem Stuhl und fasst die Informationen auf seiner Fallkarte zusammen. Keanu: „Also ich hab einmal was, wo es halt um Geburtstage oder... Also ich lese mal vor: 'Ein Großteil der Deutschen feiern runde Geburtstage und die Volljährigkeit mit einem großen Fest. Im Durchschnitt sind sie dafür bereit circa 40 % eines Monatseinkommens auszugeben. Deutschland erreichte 2010 ein jährliches Bruttoinlandsprodukt von circa 29.000 Euro pro Einwohner. Trotz hoher Zahlungsbereitschaft finden Feiernde kaum passende Veranstaltungsorte. Das Angebot ist knapp und beliebte Orte oft im Voraus ausgebucht. Geeignete Orte zum Beispiel Seegrundstücke, Höfe, Burgen existieren zwar zahlreich werden aber nur selten für Veranstaltungen genutzt.' "

Art	Beschreibung
EI2 – Kim	<p>Kim schaut Keanu an und dreht sich anschließend leicht nach rechts zum linken ausklappbaren Tafelfeld. Er geht einen Schritt nach vorne. Er fasst die Aussage von Keanu zusammen und notiert anschließend seine Zusammenfassung der Aussagen von Keanu auf der Tafel und macht dabei eine Pause um nachzudenken.</p> <p style="text-align: center;">Kim: „Ok, <u>also das sind die Ehen, wir haben runde Geburtstage. Und...</u>“ (EI2)</p>

Tabelle 23: Kreislauf 1 - Verhalten EI2

Die dritte empathische Verhaltensweise ist eine inhaltliche Nachfrage zur Aussage des Gegenübers. Die Person stellt dem Gegenüber dabei eine Frage, dies jedoch demonstriert, dass sie den Inhalt der Ausführungen des Gegenübers verstanden hat.

In Tabelle 24 wird ersichtlich, wie Emily aus Team Epsilon eine Frage stellt, die sich auf den Inhalt von Eves vorheriger Frage bezieht. Eve erzählt von einem potentiellen Jobangebot. Emily bezieht sich auf das Einstiegsdatum für das potentielle Jobangebot. Sie will wissen, ob es sich tatsächlich schon um dieses Jahr handelt.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	Eve aus Team Epsilon erzählt ihren Teammitgliedern Emily und Emma von ihrem potentiellen Jobangebot, dass sie gerade erhalten hat (und zusätzlich zu ihrer Funktion im Unternehmen nebenher ausüben könnte).
Aussage – Eve	<p>Eve hat ihren Blick auf Emily gerichtet und lächelt.</p> <p style="text-align: center;">Eve: „Genau. Also für mich wäre die Chance vielleicht 20 Prozent. Genau, aber wenn dann wär es ab 1.10., aber naja!“</p>
EI3 – Emily	<p>Emily hat ihren Oberkörper in Eves Richtung geneigt. Sie hat ihren Kopf ebenso in Eves Richtung gedreht. Ihre Handstellung ist ähnlich wie bei Eve. Ihre Arme liegen auf ihrem Oberschenkel. Sie zieht die Augenbrauen nach oben und blickt Eve in die Augen.</p> <p style="text-align: center;">Emily: „<u>Dieses Jahr?</u>“ (EI3)</p>

Tabelle 24: Kreislauf 11 - Verhalten EI3

Die vierte verbale Empathieverhaltensweise besteht darin den anderen zu bestätigen, beziehungsweise Verständnis für ihn zu zeigen. Die Person nimmt dabei wieder Bezug auf die

Aussage des Gegenübers: Sie könnte, zum Beispiel, den anderen loben oder sie könnte Verständnis für eine schwierige Situation des Gegenübers demonstrieren.

Diese Verhaltensweise zeigt Stanley von Team Sigma in Tabelle 25. Er lobt Stephen ausdrücklich und fasst dabei zusammen was er an seiner Aussage gut findet.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	Das Team Sigma diskutiert über die Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung der Geschäftsführer. Die Arbeit soll dabei gleichmäßig verteilt werden und somit wäre auch die Entlohnung gleichmäßig. Ein weiteres Ziel ist es zu hohe Arbeitszeiten zu vermeiden.
EI4 – Stanley	<p>Stanley hebt seine rechte Hand auf Höhe der Brust und bewegt sie auf und ab. Anschließend lässt er sie auf seinen Oberschenkel sacken. Seine Augenbrauen gehen nach oben.</p> <p style="text-align: center;"><u>Stanley: „Was ich gut finde ist, das hattest du mir mal anders erzählt. <i>Das finde ich sehr gut, dass wir das insofern locker sehen, dass wir also locker sehen, dass wir hier sitzen und das besprechen, dass man auch sagt: 'Ok, wir sehen uns immer eine Phase an, durchleuchten das. Was ist passiert?' " (EI4)</i></u></p>

Tabelle 25: Kreislauf 8 - Verhalten EI4

Zusammenfassend leiten sich aus der vorliegenden Stichprobe vier verschiedene verbale Empathieverhaltensweisen in den Besprechungen ab: Antworten mit Bezug auf den Inhalt des Gegenübers; inhaltlich übereinstimmende Wiederholung der Aussage des Gegenübers; Nachfragen, um die Aussage des Gegenübers besser zu verstehen – mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers; Bestätigung des Gegenübers oder das Zeigen von Verständnis für dessen Aussage.

5.1.2 Nonverbale Empathieverhaltensweisen

Der vorherige Abschnitt setzte sich mit den vier verbalen Empathieverhaltensweisen auseinander. In diesem Abschnitt wird auf nonverbale Empathieverhaltensweisen eingegangen, die aus der Stichprobe hervorgingen.

Da Empathieverhalten nur dann kodiert wurde, wenn innerhalb eines Ereignisses eine von vier verbalen Empathieverhaltensweisen kombiniert mit einer oder mehreren von drei nonverbalen Empathieverhalten vorlag, wurden die nonverbalen Verhaltensweisen nur in

Zusammenhang mit den verbalen Empathieverhaltensweisen ebenso als Empathieverhaltensweisen interpretiert. Sie kamen dabei sowohl einzeln als auch in Kombination mit weiteren nonverbalen Empathieverhaltensweisen vor. Wenn ein Teilnehmer lediglich eine der nonverbalen Verhaltensweisen zeigte und gleichzeitig keine der verbalen Verhaltensweisen, lies sich nach der Definition dieser Untersuchung kein Empathieereignis beobachten. Folglich handelt es sich (ebenso wie bei den verbalen Empathieverhaltensweisen) bei den einzelnen nonverbalen Verhaltensweisen lediglich um einen Teilaspekt eines Empathieereignisses.

Die non-verbale Verhaltensweisen wurden aus mehreren Untersuchungen abgeleitet. Im Folgenden wird ein Überblick über die Ausprägungen dieser nonverbalen Empathieverhaltensweisen gegeben. Anschließend wird jede der drei Verhaltensweisen aus bestehender Literatur abgeleitet sowie anhand einer Szene aus der Stichprobe genauer erklärt.

Bei den drei nonverbalen Empathieverhaltensweisen handelt es sich um:

- Laute für aufmerksames Zuhören.
- Nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören.²⁵
- Ähnliche Mimik, Haltung, Gestik der empathischen Person wie bei ihrem Gegenüber.

Diese nonverbalen Verhaltensweisen wurden ebenso zugehörig zu einem Empathieereignis betrachtet, wenn sie sich bereits während der Aussage des Gegenübers ereigneten, auf die sich die verbale empathische Aussage bezog (also die unmittelbar vorangehende Aussage zu dem verbalen Empathieverhalten). In Tabelle 26 sind drei Beispielkreisläufe für die jeweiligen Verhaltensweisen aufgelistet. Diese Kreisläufe werden später genutzt, um jede Verhaltensweise genauer zu erklären. Außerdem wird für jede Verhaltensweise erneut eine Abkürzung eingeführt, die im folgenden Text genutzt wird.

<i>Verhaltensweise</i>	<i>Abkürzung</i>	<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Person</i>
Laute für aufmerksames Zuhören	ES1	16	My	Mandy
Nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören	ES2	11	Epsilon	Emily

²⁵ Diese Signale werden im folgenden Abschnitt noch aufgeschlüsselt und aus der bestehenden Literatur abgeleitet.

<i>Verhaltensweise</i>	<i>Abkürzung</i>	<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Person</i>
Ähnliche Mimik / Haltung / Gestik	ES3	5	Kappa	Kent

Tabelle 26: Beispiele für nonverbale Empathieverhaltensweisen

Nicolai, Demmel und Hagen (2007) erfassten empathisches Verhalten, indem sie versuchen, mit Hilfe von Lauten und Gesichtsausdrücken, zu messen, ob Personen Verständnis oder Interesse am Gegenüber zeigen. In der vorliegenden Untersuchung wurden aus diesem Grund ebenfalls Laute für aufmerksames Zuhören als ein nonverbaler Indikator betrachtet, um ein derartiges Verständnis oder Interesse am Gegenüber zu zeigen. Bei der ersten Verhaltensweise handelt es sich folglich um Laute für aufmerksames Zuhören. Die exakte Definition für die Kodierung ist: „Verbales Bestätigen – ohne dabei den Redefluss des anderen zu unterbrechen oder direkt selbst zu sprechen.“ In den meisten Fällen handelte sich dabei um Laute, wie: „Mhm“, „Ah“, „Mmm“, „Oh“ oder um kurze, einsilbige Worte, wie: „Ok“, „Ja“, „Ach so“²⁶. Die Laute dienen im Allgemeinen dazu zu signalisieren, dass die empathische Person dem Gegenüber zuhört oder seine Aussage nachvollziehen kann.

So nutzt zum Beispiel Mandy aus Team My dieses Verhalten, als sie Marvin zuhört. Marvin erzählt etwas und dabei sagt sie: „Mhm, ja“. Mandy unterbricht Marvin durch diese Laute nicht und Marvin teilt darauf hin mehr Informationen mit ihr. Direkt im Anschluss an seine Ausführungen antwortet Mandy schließlich mit Bezug auf Marvins Aussage. Tabelle 27 zeigt die Szene zwischen Marvin und Mandy genauer.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	Das Team My diskutiert über die Aufgabenstellung „Organisation von Festen“ aus der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Sie wollen gerade ein Geschäftskonzept erarbeiten. Mandy und Marvin haben gerade festgestellt, dass es wenige professionelle Veranstalter auf dem Markt gibt.

²⁶ Wie bereits erwähnt, handelte es sich bei diesen Verhaltensweisen nach der Definition der vorliegenden Untersuchung um kein eigenständiges Ereignis, sondern lediglich um eine Verhaltensweise als Bestandteil eines Empathieereignisses.

Art	Beschreibung
Aussage - Marvin	Marvin blickt nach oben. Dann dreht er den Kopf wieder zu Mandy und blickt sie an. Marvin: „Das ist so etwas wie bei Festivals der Runner oder Best Boy.“
ES1 – Mandy	Mandy blickt zurück zu Marvin. Mandy: „ <u>Mhm, ja.</u> “ (ES1)
Aussage – Marvin	Marvin hebt seine Augenbrauen leicht an, seine Stirn runzelt sich dabei. Marvin: „Wenn die Band einen Milchshake von einer bestimmten Bar will, dann muss der los.“
EI2 – Mandy	Mandy blickt Marvin wieder an. Mandy: „ <u>Dann muss der Depp losgehen.</u> “ (EI2) Beide lachen.

Tabelle 27: Kreislauf 16 – Verhalten ES1

Die zweiten nonverbalen empathischen Verhaltensweisen sind nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören. Es handelt sich dabei um insgesamt fünf Verhaltensweisen, vier dieser Signale sind mimisch und ein Signal äußert sich in der Haltung der empathischen Person. Die vorliegende Untersuchung stützt sich dabei erneut auf die Untersuchung von Nicolai, Demmel und Hagen (2007) und interpretiert mehrfaches Nicken als Zeichen, um Verständnis oder Interesse am Gegenüber zu zeigen. Empirisch trat diese Verhaltensweise häufig in Zusammenhang mit folgenden Verhaltensweisen auf: ein leicht zur Seite geneigter Kopf, Daumen und Zeigefinger einer Hand am Kinn. Weit geöffnete Augen und nach oben gezogene Augenbrauen werden von Ekman und Friesen (1971) als mimisches Signal angesehen, dass signalisiert, die jeweilige Person will mehr Informationen aufnehmen. Bartel und Saavedra (2000) beschreiben die gleichen Verhaltensweisen als Signal dafür, dass eine Person sich angesprochen fühlt und dadurch aktiviert ist. Somit wird diese Verhaltensweise im Rahmen dieser Untersuchung ebenso als Interesse im Sinne von Nicolai, Demmel und Hagen (2007) gewertet.

Die vorliegende Untersuchung hat folgende vier nonverbale Verhaltensweisen für aufmerksames Zuhören kodiert:

- Mehrfaches Nicken.
- Weit geöffnete Augen und nach oben gezogene Augenbrauen (dabei entstehen leichte Querfalten auf der Stirn).
- Ein leicht zur Seite geneigter Kopf (sehr häufig verbunden mit mehrfachem Nicken).
- Den Daumen und den Zeigefinger einer Hand am Kinn.

Diese mimischen Verhaltensweisen treten sehr oft in Kombination miteinander auf. Zusätzlich ist damit häufig eine aktivierte Körperhaltung verbunden, dabei beugt sich die empathische Person nach vorne in Richtung des Gegenübers und baut dabei eine leichte Spannung im Oberkörper auf (der Oberkörper wird dadurch länger und gerader). Auch diese Verhaltensweise wird von Bartel und Saavedra (2000) als Indikator dafür gesehen, dass sich die Person angesprochen fühlt beziehungsweise aktiv am Gespräch teilnimmt. Somit wurde auch diese Verhaltensweise im Rahmen dieser Untersuchung nach Nicolai, Demmel und Hagen (2007) als Signal für Interesse kodiert.

In Tabelle 28 kann man erkennen, wie Emily aus Team Epsilon zwei dieser Verhaltensweisen zeigt. Als Eve spricht, lehnt sich Emily leicht nach vorne zu Eve und nickt dabei zweimal. Diese Körpersprache verbindet sie mit einer empathischen Aussage. Sie stellt Eve eine Frage mit Bezug auf den Inhalt von Eves Aussage.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
Ausgangssituation	Eve aus Team Epsilon erzählt ihren Teammitgliedern Emily und Emma von ihrem potentiellen Jobangebot, das sie gerade erhalten hat (und zusätzlich zu ihrer Funktion im Unternehmen nebenher ausüben könnte).
Aussage – Eve	<p>Eve hebt ihre rechte Hand an und bewegt diese vor ihrem Oberkörper von links nach rechts hin und her. Sie hat ihren Kopf in Emilys Richtung gedreht. Sie hält Augenkontakt zu Emily. Sie lächelt.</p> <p>Eve: „Und ich habe [eine Arbeitsprobe gegeben], gestern. Für [ein potentielles Jobangebot].“</p>

Art	Beschreibung
ES2 – Emily	<p>Emily hat ihren Kopf in Eves Richtung gedreht. Sie hat Augenkontakt mit Eve. Sie lächelt, <u>lehnt sich leicht nach vorne zu Eve und nickt zweimal mit dem Kopf. (ES2)</u></p> <p>Emily: <u>„Cool! Geil! Wo? (E13)“</u></p>

Table 28: Kreislauf 11 - Verhalten ES2

Neben den Lauten für aufmerksames Zuhören und den nonverbalen Signalen für aufmerksames Zuhören, gibt es noch eine dritte nonverbale empathische Verhaltensweise. Die dritte Verhaltensweise ist eine ähnliche Mimik, Haltung oder Gestik zwischen der empathischen Person und dem Gegenüber. Diese Verhaltensweise stellt laut Chartrand und Bargh (1999) ebenso einen Teilaspekt von Empathieverhalten dar. Ob die Mimik der Personen übereinstimmt, wurde anhand eines Rasters ermittelt, bestehend aus den Signalen von Ekman und Friesen (1971). Die Autoren ordneten vier Grundemotionen bestimmte mimische Signale zu. Die vorliegende Untersuchung nutzte einige dieser Signale bei der Kodierung. Entscheidend war dabei, dass die empathische Person die gleichen mimischen Signale zeigte wie ihr Gegenüber:

- Langes Gesicht, das Kinn fällt leicht nach unten, der Blick ist nach unten gerichtet, die Augenbrauen sind auf der Innenseite leicht nach oben gezogen (Trauer).
- Mund offen, die Lippen angespannt, Augen weit offen, die gesamten Augenbrauen sind weit nach oben und zusammen gezogen (Angst).
- Mundwinkel nach oben gezogen (dabei ist der Mund geöffnet oder geschlossen), angespannte Muskulatur um die Augen und damit seitliche Falten rechts und links der Augen (Freude).
- Angespannte Lippen, Augen zusammen gepresst und Lider angespannt, Augenbrauen auf der Innenseite leicht nach unten gezogen (Wut).

Neben einer ähnlichen Mimik lag ebenso häufig eine ähnliche Körperhaltung und eine ähnliche Gestik der Personen vor. Eine nonverbale Empathieverhaltensweise lag nach der vorliegenden Untersuchung immer dann vor, wenn die Mimik von zwei Personen annähernd übereinstimmte oder, wenn die Körperhaltung oder Gestik von zwei Personen annähernd übereinstimmte.

Kent zeigt in der Szene in Tabelle 29 eine ähnliche Körperhaltung und eine ähnliche Mimik wie Keanu, während Keanu spricht. Er lehnt sich ebenso wie Keanu nach vorne auf

den Tisch und hat seine Arme auf dem Tisch aufgestützt. Nach der Aussage von Keanu antwortet Kent empathisch mit Bezug auf den Inhalt der Aussage von Keanu.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	Das Team Kappa diskutiert über das Konzept für die Gestaltung eines Produkts. Kent macht im Laufe des Gesprächs einen Witz und bringt seine Teammitglieder zum Lachen.
Aussage – Keanu	<p>Keanu hat sein Kinn auf seiner linken Hand aufgestützt. Er sitzt, in weit nach vorne gelehnter Position, auf seinem Stuhl. Er gestikuliert mit seiner rechten Hand. Keanu dreht seinen Kopf in Richtung Tafel. Er dreht ihn anschließend wieder so, dass er auf seinen Laptopbildschirm gerichtet ist. Sein Blick geht abwechselnd zwischen der Tafel und Kim hin und her.</p> <p style="padding-left: 40px;">Keanu: „Das Produkt an und für sich ist diese, diese... Vielleicht kann man das ja auch wieder betonen. Deine individuelle [Produktname]. Vielleicht macht es doch irgendwie Sinn.“ (Pause).</p>
ES3 – Kent	<p><u>Kent sitzt ebenso in weit nach vorne gelehnter Position in seinem Stuhl und hat seine Arme wie Keanu auf dem Tisch aufgestützt. (ES3)</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Kent: „<u>Deine individuelle [Produktname] einfach gestalten.</u>“ (E11)</p> <p>Nach dem er aufgehört hat zu reden, lehnt er sich nach hinten und stützt seine rechte Achsel auf der Rückenlehne seines Stuhls auf. <u>Alle drei Teammitglieder lachen gemeinsam. (ES3)</u></p>

Tabelle 29: Kreislauf 5 - Verhalten ES3

Zusammenfassend handelt es sich bei den vier verbalen Empathieverhaltensweisen um die folgenden: Eine Person antwortet mit Bezug auf den Inhalt des Gegenübers; Eine Person wiederholt inhaltlich übereinstimmend die Aussage des Gegenübers; Eine Person fragt nach, um die Aussage des Gegenübers besser zu verstehen – mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers; Und eine Person bestätigt das Gegenüber oder zeigt Verständnis für seine Aussage. Bei den nonverbalen Empathieverhaltensweisen handelt es sich um: Laute für aufmerksames Zuhören, nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören und ähnliche Mimik

oder Haltung oder Gestik der empathischen Person wie bei ihrem Gegenüber. Die Signale für aufmerksames Zuhören teilen sich auf vier Verhaltensweisen auf: mehrfaches Nicken, weit geöffnete Augen sowie nach oben gezogene Augenbrauen, ein leicht zur Seite geneigter Kopf und den Daumen sowie den Zeigefinger einer Hand am Kinn.

5.2 Prozessuales Einflussverhalten

Eine weitere Verhaltensweise des vorliegenden Modells ist prozessualer Einfluss. Das Konstrukt Einfluss wurde bereits in Abschnitt 2.5.1 erklärt und abgegrenzt. So bezeichnet zum Beispiel Raven (2008) Einfluss unter anderem als eine Veränderung des Verhaltens einer Person. Auch Anderson und Kilduff (2009) beschreiben eine ähnliche Herangehensweise und beziehen Einfluss auf verändertes Verhalten von Personen. Die vorliegende Untersuchung nutzt ausschließlich Beobachtungen der kodierenden Personen in Bezug auf das Verhalten der Teams und keine Fragebögen oder ähnliche Instrumente, um Teammitglieder zu ihren Verhaltensänderungen direkt zu befragen. (Beispiele für Fragenkataloge finden sich bei Davis (1983), Baron-Cohen und Wheelwright (2004), Gerdes, Lietz und Segal (2011), Hogan (1969) und Jolliffe und Farrington (2006)). Deshalb wird im Rahmen dieser Untersuchung beobachtet, ob ein Teammitglied das Gespräch tatsächlich beeinflusst. So könnte eine Person zum Beispiel sagen: „Dann haben wir den Punkt abgeschlossen, lasst uns doch jetzt folgendes tun...“ In dieser Untersuchung liegt Einfluss dann vor, wenn die Aussage des Teammitglieds die Gruppe von einem Diskussionsmodus zu einem Ergebnis bringt. Diese Verhaltensweise wird als prozessualer Einfluss²⁷ bezeichnet. Es wird dabei nicht beobachtet, ob der Vorschlag des Teammitglieds tatsächlich umgesetzt wird, sondern lediglich, ob die anderen Teammitglieder dem Vorschlag zustimmen. Somit bezieht sich die Verhaltensänderung auf die Zustimmung im Gespräch und ist insofern übereinstimmend mit den bestehenden Einflussdefinitionen von Anderson und Kilduff (2009) und Raven (2008). Es ist außerdem unerheblich, ob das Teammitglied dabei das Gespräch vollständig alleine beeinflusst, oder nur einen Teilaspekt des Gesprächs.

²⁷ Diese Arbeit wird im Folgenden die Begriffe ‚prozessualer Einfluss‘ und ‚Einfluss‘ aus Gründen der Einfachheit synonym verwenden.

Es wurden drei verschiedene Verhaltensweisen der beeinflussenden Person bei prozessualen Einflussereignissen beobachtet:

- Der Beeinflussende nutzt eine Schlussphrase.
- Der Beeinflussende fasst die bisherigen Ergebnisse der Gruppe zusammen (oder passt den Inhalt der Zusammenfassung leicht an).
- Der Beeinflussende notiert sich die Ergebnisse der vorhergehenden Diskussion (nur in Verbindung mit einer der ersten beiden Verhaltensweisen zu kodieren).

Im folgenden Abschnitt wird zunächst genauer auf die Schlussphrasen eingegangen, um anschließend das Zusammenfassen und Notieren von Ergebnissen zu beschreiben. Schließlich wird das Verhalten anhand eines Beispiels aus den vorliegenden Daten diskutiert. Tabelle 30 zeigt die drei Verhaltensweisen mit ihrer jeweiligen Abkürzung. Einflussverhalten wird anhand von Kreislauf 15 von Team My veranschaulicht.

<i>Verhaltensweise</i>	<i>Abkürzung</i>	<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Person</i>
Schlussphrasen	F1	15	My	Marvin
Zusammenfassen von Aussagen	F2			
Notieren von Aussagen	F3			

Tabelle 30: Überblick Einflussverhaltensweisen

Schlussphrasen

Einflussverhalten wurde innerhalb der Stichprobe sehr oft in Verbindung mit einer Schlussphrase gezeigt. Insgesamt trat das Ereignis Einfluss 44 Mal in der Stichprobe auf. Dabei leitete der Beeinflussende in circa 70 % der Fälle mit einer Schlussphrase ein. Die 20 häufigsten Schlussphrasen wurden in vier verschiedene Typen unterteilt. Diese vier Typen sind mit ihrer jeweiligen Häufigkeit in Tabelle 31 aufgelistet.

<i>Schlussphrase</i>	<i>Häufigkeit</i>
<i>„Ich glaube... / Ich hab mir überlegt... / Ich finde... / Ich würde sagen...“</i>	8
<i>„Da müsste man... / Da müsstest du... / Da solltest du...“</i>	6
<i>„Das könnten wir doch...“</i>	4
<i>„Lass uns...“</i>	2

Tabelle 31: Häufige Schlussphrasen

Zusammenfassen und Notieren von Ergebnissen

Nach dieser Schlussphrase fassten die Beeinflussenden bei 36 % der Einflussereignisse die Ergebnisse des aktuellen inhaltlichen Punktes zusammen, dabei fassten sie in einigen Fällen die bisherigen Ergebnisse neutral zusammen, schlossen so den Agendapunkt inhaltlich ab und leiteten zum nächsten Agendapunkt über.²⁸ Eine Person könnte zum Beispiel sagen: *„Ok, dann haben wir folgende Punkte beschlossen ... und können zum nächsten Punkt übergehen.“* In anderen Fällen fassten sie dabei den Inhalt zusammen, passten anschließend die Ergebnisse leicht an und leiteten so zum nächsten Agendapunkt über. Eine Person könnte zum Beispiel sagen: *„Ok, dann haben wir folgende Punkte beschlossen ... ich finde wir müssten allerdings zusätzlich noch ... angehen.“* Die Übergänge dieser beiden Varianten waren fließend. Anhand der Schlussphrasen in Tabelle 31 wird ebenso ersichtlich, dass die Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse in vielen Fällen bereits als Handlungsaufforderung formuliert wurde und gleichzeitig notwendige Aufgaben verteilt wurden, um diese gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

In 30 % der Fälle hielten die beeinflussenden Personen zusätzlich die Ergebnisse der Diskussion in irgendeiner Weise schriftlich fest. Meist dokumentierten diese Teammitglieder die Ergebnisse direkt in ihrem eigenen Notizbuch. Kim aus dem Team Kappa nutzte dafür zusätzlich eine Tafel im Besprechungszimmer.

Beispiel für Einflussverhalten

In Tabelle 32 übt Marvin, aus Team My, Einflussverhalten aus. Mit seiner ersten Aussage fasst er die Ergebnisse der bisherigen Diskussion zusammen. Anschließend wartet er, bis

²⁸ Diese Zusammenfassung trat ausnahmslos in Verbindung mit einer Schlussphrase auf und unterschied sich insofern von der verbalen empathischen Verhaltensweise, den Inhalt des Gegenübers zusammen zu fassen. (Außerdem trat diese Zusammenfassung ohne nonverbale Verhaltensindikatoren für Empathie auf.)

Mandy seinen Vorschlag bestätigt. Als diese zustimmt, nimmt er einen Stift, schreibt die Ergebnisse auf und stellt das Ergebnis eines weiteren Punktes der bisherigen Diskussion fest. Danach stimmt Mandy erneut verbal zu und signalisiert so, dass sie mit den erwähnten Ergebnissen einverstanden ist.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	Team My versucht eine seiner Ideen für ein potentielles Geschäftsmodell in der Besprechung mit vorgegebenem Thema genau zu definieren.
F1 – Marvin	<p>Marvin bewegt seinen Oberkörper kurz auf Mandy zu und dreht sich dann zum Tisch. Er nimmt seinen Stift in die Hand und öffnet die Kappe des Stifts.</p> <p style="text-align: center;"><u>Marvin: „Okay, eigentlich haben wir ja dann vier Szenarien, wenn ich das so richtig sehe, oder?“ (F1)</u></p>
Aussage – Mandy	<p>Mandy zeigt mit ihrem linken Zeigefinger auf ihr Heft. Sie ist nach vorne gebeugt und hat ihre Augen fast geschlossen. Sie spricht sehr schnell.</p> <p style="text-align: center;">Mandy: „Also ich hätte jetzt mal, also vier?“</p> <p>Marvin spricht dazwischen. Er lehnt sich ein wenig weiter nach vorne, über den Tisch.</p> <p style="text-align: center;">Marvin: „Oder...“</p> <p style="text-align: center;">Mandy: „Vier.“</p>
F2 – Marvin	<p>Beide setzen gleichzeitig zu sprechen an, Marvin setzt sich jedoch durch. Er blickt kurz auf. <u>Dann nimmt er den Stift und beginnt zu schreiben. (F3)</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Marvin: „Also ein Punkt wäre jedenfalls: Fest feiern.“ (F2)</u></p> <p>Mandy richtet ihren Blick auf ihr Heft. Mandy bewegt den Oberkörper ein wenig nach hinten. Dabei sucht sie Blickkontakt, den Marvin nicht erwidert. Sie spricht schnell.</p> <p style="text-align: center;">Mandy: „Also, das Große ist: Fest. Genau!“ (Pause)</p>

Tabelle 32: Kreislauf 15 - Verhalten F2, F3

5.3 Informationsaustausch

Neben Empathie und Einfluss ist Informationsaustausch ein weiteres Ereignis, das innerhalb der Empathiekreisläufe beobachtet werden konnte. In diesem Abschnitt wird zuerst erläutert, wann dieses Verhalten kodiert wurde und anschließend wird ein Beispiel für dieses Verhalten aus der Stichprobe beschrieben.

Auf das Konstrukt Informationen wurde bereits im Abschnitt 2 aus einer theoretischen Perspektive eingegangen. Informationsaustausch bezieht sich auf das Ereignis Informationen im Team zu teilen. In der vorliegenden Untersuchung wurde Informationsaustausch in zwei verschiedenen Fällen kodiert: Das Gegenüber erzählt weitere Details zu einem gleichen inhaltlichen Punkt, den es vorher bereits erwähnt hat oder das Gegenüber teilt einen neuen inhaltlichen Punkt mit, der dem aktuellen Thema einen neuen Aspekt hinzufügt. Damit ist die vorliegende Untersuchung im Einklang mit der Auffassung über das Teilen von Informationen von Bunderson, J. Stuart und Sutcliffe (2002) und Jehn und Shah (1996). Im folgenden Text wird das Ereignis Informationsaustausch abgekürzt mit (IS).

Tabelle 33 zeigt ein solches Ereignis im Team Beta. Brett und Bob reden über ein Treffen mit einem ihrer Geschäftspartner. Bob stellt während des Gesprächs eine Frage. Direkt im Anschluss antwortet Brett, indem er weitere Informationen mit Bob teilt.

Bob stellt in diesem Beispiel eine inhaltliche Nachfrage zur Aussage des Gegenübers. Damit folgt in diesem Beispiel Informationsaustausch auf eine inhaltliche Nachfrage einer Person. Diese Abfolge ist nur ein anschauliches Beispiel aus der Stichprobe – das Ereignis Informationsaustausch trat in der vorliegenden Stichprobe ebenso ohne eine vorherige Nachfrage des Gegenübers auf.²⁹ Auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Ereignissen wird jedoch im folgenden Abschnitt noch ausführlich eingegangen.

²⁹60% der Ereignisse "Informationsaustausch" traten ohne eine vorherige Nachfrage des Gegenübers auf. Das Ereignis Informationsaustausch war damit zwar nicht abhängig von einer Nachfrage des Gegenübers. Es war jedoch nicht unabhängig von den Ereignissen im Kreislauf an sich, auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 6 genauer eingegangen.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Brett und Bob aus Team Beta sprechen über ein Treffen mit einem Geschäftspartner. Dabei soll die Positionierung von Werbung definiert werden. Gegebenenfalls soll ein freier Mitarbeiter, der für das Design zuständig ist, hinzugezogen werden.</p>
Aussage – Bob	<p>Bob sitzt zurückgelehnt in seinem Stuhl (in der gleichen Position wie Brett). Er schaut Bob an und nickt leicht mit dem Kopf. Als er zu sprechen beginnt, zeigt er auf sein Notizbuch.</p> <p style="padding-left: 40px;">Bob: „Okay, das war jetzt aber gerade. Das war schon ein Punkt, den ich auch hatte. Wie man da konkret das macht, also du triffst dich diese Woche mit ihm?“</p>
IS – Brett	<p>Brett sitzt weiterhin zurückgelehnt da und bewegt seine rechte Hand während er spricht über dem Notizbuch umher. Er sieht Bob dabei konstant an.</p> <p style="padding-left: 40px;">Brett: <u>„Genau, also ich habe gesagt, ich komme diese Woche nochmal auf ihn zu in den nächsten Tagen. Und, ob ich dann, also ich werde erst nochmal mit ihm telefonieren. Ob er sozusagen schon Zeit hat und dann mache ich aus, wann ich überkomme.“ (IS)</u></p>

Tabelle 33: Kreislauf 24 - Verhalten IS

6 Empathiekreisläufe

Im vorherigen Abschnitt wurden die drei Ereignistypen beschrieben, die innerhalb unserer Untersuchung identifiziert wurden (Empathie, Informationsaustausch und Einfluss). Verschiedene Abfolgen dieser drei Ereignistypen bildeten insgesamt 26 Empathiekreisläufe in der Stichprobe.

Im folgenden Abschnitt wird näher auf diese Empathiekreisläufe eingegangen. Zuerst werden die Kreisläufe als Ganzes beschrieben. Anschließend wird aufgezeigt, wie Empathie die Kreisläufe auslöst. Als drittes wird auf die Wechselwirkung von Empathie, Informationsaustausch und Einfluss innerhalb der Kreisläufe eingegangen. Viertens wird der Zusammenhang zwischen positivem Affekt und Empathiekreisläufen beschrieben. Fünftens wird gezeigt, wie Kreisläufe zu Einfluss führen und wie diese enden. Schließlich wird noch eine Sonderform von Empathiekreisläufen diskutiert („Empathisches Judo“).

6.1 Empathiekreisläufe und ihre Bestandteile

Zunächst werden die Empathiekreisläufe als Ganzes entwickelt und ein Überblick über ein empirisches Modell innerhalb der Empathiekreisläufe gegeben. Empathiekreisläufe wurden im Rahmen dieser Untersuchung anhand zweier wesentlicher Elemente definiert: Zunächst wird ein Empathiekreislauf ausgelöst durch einen Informationsaustausch und beginnt mit einem Empathieereignis als Reaktion auf diesen Informationsaustausch.³⁰ Nach diesem ersten Empathieereignis, als Startpunkt, liegt genau dann ein Kreislauf vor, wenn es anschließend zu einem der drei Kreislaufereignisse kommt: Informationsaustausch, Empathie, Einfluss. Folglich enthält ein Kreislauf immer mindestens zwei Kreislaufereignisse, die unmittelbar aufeinander folgen. Tabelle 34 zeigt eine Übersicht über die Länge der Kreisläufe und die Anzahl ihrer Ereignisse. Die Kreisläufe sind im Durchschnitt etwa eine Minute lang und bestehen aus circa sechs Ereignissen.

³⁰ Folglich handelt es sich bei dem ersten Ereignis in einem Kreislauf immer um ein Empathieereignis.

	<i>Mittelwert</i>	<i>Standard- abweichung</i>	<i>Median</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Anzahl Ereignisse	5,8	3,8	5,0	2,0	17,0
Kreislaufdauer in Minuten	0:00:59	0:00:36	0:00:48	0:00:08	0:02:04

Tabelle 34: Deskriptive Statistik Kreisläufe

Die 26 Empathiekreisläufe sind auf fünf verschiedene Teams verteilt. Bei dem Team mit den wenigsten Kreisläufen wurden drei Kreisläufe und im Team mit den meisten Kreisläufen sieben Kreisläufe identifiziert. In der Stichprobe ist kein Muster bei der Länge der Kreisläufe oder der Anzahl von Ereignissen bei bestimmten Teams zu erkennen. Bei jedem Team sind lange und kurze Kreisläufe enthalten und alle Teams weisen eine hohe Varianz bei der Anzahl ihrer Ereignisse in den Kreisläufen auf. Aus den Daten ist auch bei keinem Team eine bestimmte Tendenz für das häufige Auftreten eines bestimmten Ereignisses erkennbar. Die drei Ereignisse sind bei allen Teams über die Kreisläufe hinweg in etwa ähnlich vertreten. Tabelle 35 zeigt eine Übersicht über sämtliche Kreisläufe sowie ihre Verteilung über die Teams und die enthaltenen Ereignisse.

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Länge Kreislauf</i>	<i>Anzahl Ereignisse</i>	<i>Anzahl Empathie</i>	<i>Anzahl Info</i>	<i>Anzahl Einfluss</i>
1	Kappa	0:00:25	6	3	2	1
2	Kappa	0:00:40	6	3	0	3
3	Kappa	0:00:42	3	1	1	1
4	Kappa	0:00:53	3	1	1	1
5	Kappa	0:00:47	2	1	0	1
6	Sigma	0:00:40	3	2	1	0
7	Sigma	0:00:36	5	3	1	1
8	Sigma	0:01:53	6	4	0	2
9	Sigma	0:00:24	2	1	0	1

<i>Kreislaufnummer</i>	<i>Team</i>	<i>Länge Kreislauf</i>	<i>Anzahl Ereignisse</i>	<i>Anzahl Empathie</i>	<i>Anzahl Info</i>	<i>Anzahl Einfluss</i>
10	Sigma	0:00:34	2	1	0	1
11	Epsilon	0:02:03	12	6	6	0
12	Epsilon	0:02:02	15	7	3	5
13	Epsilon	0:00:52	7	6	0	1
14	My	0:00:20	4	3	1	0
15	My	0:00:15	4	1	1	2
16	My	0:00:30	4	2	1	1
17	My	0:01:03	8	5	0	3
18	My	0:00:08	2	1	0	1
19	My	0:02:04	17	10	2	5
20	Beta	0:00:46	3	2	0	1
21	Beta	0:01:14	5	2	1	2
22	Beta	0:01:51	5	2	0	3
23	Beta	0:01:15	8	6	0	2
24	Beta	0:01:17	7	2	3	2
25	Beta	0:00:48	4	3	0	1
26	Beta	0:01:41	8	4	1	3

Tabelle 35: Übersicht über die Empathiekreisläufe

Bevor in den folgenden Abschnitten detailliert auf die einzelnen Elemente der Empathiekreisläufe eingegangen wird, wird zunächst ein Überblick über das empirische Modell gegeben, das innerhalb der Empathiekreisläufe freigelegt wurde.

Die Empathiekreisläufe in der Stichprobe starten mit dem Ereignis Empathie, das unmittelbar auf Informationsaustausch folgt. Anschließend kommt es zu einer Wechselwirkung der drei Ereignisse: Empathie, Informationsaustausch und Einfluss.

Währenddessen kommt es in der Stichprobe gleichzeitig zu einem erhöhten positiven Affekt innerhalb der Teams. Schließlich enden die Kreisläufe mit einem Einflussereignis, auf welches eine unmittelbare Zustimmung eines anderen Teammitglieds folgt. Folglich ist das letzte Ereignis in jedem Kreislauf ein Einflussereignis. Abbildung 5 zeigt die Elemente dieser dynamischen Wechselwirkung grafisch auf.

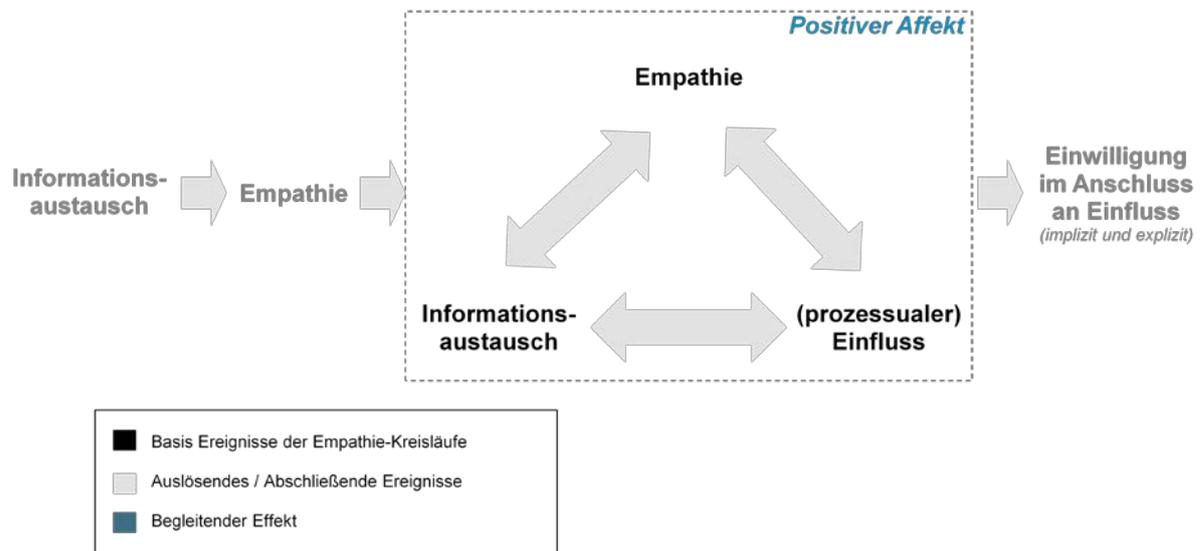


Abbildung 5: Gesamtmodell Empathiekreisläufe

6.2 Empathie als Auslöser der Kreisläufe

Nachdem auf Empathiekreisläufe als Ganzes eingegangen wurde, wird in diesem Abschnitt auf das erste Element der Kreisläufe eingegangen – also auf die Frage: Wie beginnen die Empathiekreisläufe? Abbildung 5 zeigt grafisch auf, wo dieses Ereignis innerhalb des Kreislaufs zu verorten ist. Am Anfang eines Kreislaufs reagiert eine Person mit Empathie auf Informationsaustausch eines anderen Teammitglieds und initiiert so den Kreislauf. Im folgenden Abschnitt wird zuerst auf ein Beispiel aus der Stichprobe eingegangen, bei dem es genau zu diesem Ablauf kommt. Anschließend wird zur Veranschaulichung dieses Zusammenhangs außerdem auf einen Sonderfall in der Stichprobe eingegangen, bei dem der Kreislauf geringfügig abweichend beginnt.

Tabelle 36 zeigt wie Kreislauf 8 in Team Sigma initiiert wird. Das Team diskutiert über die Vermeidung von doppelten Arbeitszeiten. Stephen teilt Informationen über seine Meinung zu den doppelten Arbeitszeiten. Direkt im Anschluss reagiert Stanley empathisch und leitet so einen Empathiekreislauf ein. Nach dieser ersten Szene beinhaltet dieser Kreislauf noch weitere fünf Ereignisse und dauert circa zwei Minuten.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Das Team Sigma diskutiert über die Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung der Geschäftsführer. Die Arbeit soll gleichmäßig verteilt werden und somit wäre auch die Entlohnung gleichmäßig. Ein weiteres Ziel ist es, doppelte Arbeitszeiten zu vermeiden. Stephen geht gerade auf ein Beispiel ein, bei dem er ein Computerproblem lösen musste und dabei sehr viel Arbeitszeit verwendet hat, da IT-Probleme nicht sein Kompetenzbereich sind. Anschließend fasst er, bei der ersten hier dargestellten Aussage, seine ganze Ausführung zusammen und geht darauf ein, dass derartige "doppelte Arbeitszeiten" vermieden werden müssen.³¹ Anschließend initiiert Stanley den Kreislauf mit einer empathischen Reaktion auf diese Aussage.</p>
Informationsaustausch – Stephen	<p>Stephen sitzt zunächst zurück gelehnt auf seinem Stuhl. Danach lehnt er sich nach vorne über den Tisch. Er stützt seinen rechten Ellenbogen auf dem Tisch ab, sein linker Arm stützt seinen Kopf. Sein Blick ist während des Sprechens abwechselnd auf Stanley und ins Leere gerichtet. Am Ende sieht er Stanley direkt an.</p> <p style="text-align: center;"><u>Stephen: „Und dann ist das die doppelte Arbeit und das muss so ein bisschen vermieden werden.“(IS)</u></p>
Empathie – Stanley	<p><u>Stanley ist, während Stephen noch spricht, ebenfalls leicht nach vorne gelehnt. Er stützt seinen rechten Arm auf den Tisch ab und fasst sich mit der linken Hand an sein Kinn. Er hält in seiner rechten Hand einen Stift, zeigt jedoch ansonsten genau die Körperhaltung von Stephen. (ES3)</u> Als er beginnt zu sprechen lehnt er sich leicht nach hinten und drückt sich mit dem rechten Arm leicht aus dem Stuhl. Seinen linken Arm legt er auf der Lehne seines Stuhls ab.</p> <p>Stanley: „Aber gut, das liegt ja an unserer Kommunikation, <u>wenn du jetzt zum Beispiel sagst. [Pause] Was war es? Okay, irgendetwas, zum Beispiel mit Computern oder so etwas. Da habe ich gedacht, hey Mensch, da hättest du mich fragen können. Ich habe gehört.“ (E11)</u> [Stanley bezieht sich bei dieser Aussage auf das vorangegangene Beispiel von Stanley für verschwendete Arbeitszeit (Siehe Ausgangssituation). Stanley hätte Stephen bei dieser Aufgabe unterstützen können, da er der IT-Spezialist des Teams ist.]</p>

³¹ Um die Lesefreundlichkeit dieser Arbeit zu erhöhen, wurde darauf verzichtet die gesamte Aussage darzustellen und es wurde lediglich die finale Zusammenfassung der Aussage als Informationsaustauschereignis in die Tabelle eingefügt.

Art	Beschreibung
Einwurf – Stephen	<p>Stephen lehnt sich leicht nach vorne zu Stanley.</p> <p>Stephen: „Ja, logisch.“</p>

Tabelle 36: Kreislauf 8 - Beginn des Kreislaufs

Tabelle 37 zeigt eine einmalige leichte Variation des Beginns eines Kreislaufs in der Stichprobe. Das Team Sigma spricht noch immer über eine Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung, inzwischen geht es um die Vergütung von Überstunden. Samuel leitet den Kreislauf ein, indem er sich auf eine Aussage von Stanley bezieht, die schon einige Minuten zurück liegt. (In allen übrigen Fällen in der Stichprobe reagieren die Personen empathisch auf die vorherige Aussage ihres Gegenübers.) Diese Form der Empathie hat dieselbe Wirkung wie in den übrigen Kreisläufen. Stanley teilt, in seiner Antwort auf die Empathie, weitere Informationen mit Samuel und es kommt zu einem Empathiekreislauf.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	Das Team diskutiert über die Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung. Die Geschäftsführer behandeln dabei insbesondere die Vergütung und den Ausgleich von Überstunden.
Empathie – Samuel	<p>Samuel sitzt zurück gelehnt in seinem Stuhl. Er gestikuliert in langsamen Bewegungen mit seiner rechten Hand und <u>nickt kontinuierlich leicht mit dem Kopf und bestätigt mit: „Mhm“.</u> (ES2; ES1) Sein Blick ist dabei mit weit geöffneten Augen konzentriert auf Stanley gerichtet. Samuel spricht in einem ruhigen Tonfall.</p> <p>Samuel: „<u>Du hast vorhin gesagt, das Beispiel mit [vorheriger Arbeitgeber] und den Überstunden. Du bist explizit auf die Überstunden eingegangen.</u> (EI2) Machen wir es doch wie bei [vorheriger Arbeitgeber] und den Überstunden. Die Stunden, die mehr gearbeitet worden sind wie 40 Stunden, sind Überstunden. Die kann ich wieder abfeiern oder auszahlen.“</p>

Art	Beschreibung
Info – Stanley	<p>Stanley ändert seine Körperhaltung und lehnt sich leicht über neunzig Grad in seinen Sitz zurück. Er legt den linken Unterarm auf seinen Bauch, stützt die rechte Hand auf seinen linken Unterarm und hält die rechte Hand an sein Kinn. Stanley hat zunächst Augenkontakt mit Samuel, schaut dann kurz auf das Dokument vor ihm auf dem Schreibtisch und hält anschließend wieder den Augenkontakt mit Samuel.</p> <p>Stanley: „Ja, oder was auch immer. <u>Man hat halt erfasst, was ist eigentlich los.</u>“ (IS) [Stanley teilt hier insofern neue Informationen, da er aufzeigt was ihm bei der Diskussion wichtig ist: Es geht ihm nicht um ein bestimmtes Regelwerk, sondern um die Erfassung der derzeitigen Arbeitsstunden.]</p>

Tabelle 37: Kreislauf 9 - Beginn des Kreislaufs

6.3 Die Wechselwirkung der Ereignisse in den Kreisläufen

Der vorherige Abschnitt hat beschrieben, wie ein Empathiekreislauf startet, nämlich, indem eine Person auf Informationen von ihrem Gegenüber empathisch antwortet. Im folgenden Abschnitt wird die Wechselwirkung von Ereignissen im Kreislauf beschrieben, die im Rahmen dieser Untersuchung freigelegt wurde (vergleiche Abbildung 5). Dabei werden zwei Szenen aus der Stichprobe genutzt, bei denen die Wechselwirkung der Ereignisse besonders anschaulich auftritt.

Grundsätzlich sind in der Stichprobe fünf der sechs möglichen Abfolgen von Ereignissen innerhalb der Kreisläufe identifiziert worden: Empathie – Empathie; Empathie – Informationsaustausch; Empathie – Einfluss; Informationsaustausch – Einfluss; Einfluss – Einfluss. Lediglich die Abfolge Informationsaustausch – Informationsaustausch kam nicht vor. Es wurde innerhalb der Stichprobe keine systematische Abfolge von Ereignissen identifiziert. (Es gab also kein System, bei dem zum Beispiel nach Empathie immer Informationsaustausch folgte.) Es konnte jedoch herausgearbeitet werden, dass die drei Ereignisse sich innerhalb der Kreisläufe gegenseitig auslösen – also nach der einleitenden Empathie immer eine (beliebige) Abfolge der drei Ereignisse des Empathiekreislaufs auftrat. Mit 82 von 151 Ereignissen innerhalb der 26 Kreisläufe machte dabei Empathie den Großteil der Ereignisse aus. Einfluss wurde 44 Mal und Informationsaustausch 25 Mal kodiert (vergleiche Tabelle 35). Diese Wechselwirkung wird im Folgenden mittels eines Kreislaufes von Team Epsilon und eines Kreislaufes von Team Beta beschrieben.

Ein Ausschnitt des Kreislaufs von Team Epsilon befindet sich in Tabelle 38. Das Team unterhält sich gerade über seinen Firmennamen. Emma hat einen Namensvorschlag aufgebracht, den das Team bereits in der Vergangenheit diskutiert hat. Eve leitet anschließend den Kreislauf ein, indem sie empathisch reagiert. Dabei wiederholt Eve den Namensvorschlag, spiegelt Emmas Körpersprache und lächelt sie dabei an. Direkt im Anschluss teilt Emma mehr Informationen mit Eve und erklärt ihre Beweggründe genauer. Während Emma dies tut, hört Eve aktiv zu. An mehreren Punkten während Emma redet bestätigt sie mit: „*Mhm.*“ Außerdem lächelt sie Emma immer wieder an und nickt dabei.³² Emma erzählt währenddessen weiter über den Namensvorschlag. Schließlich reagiert Eve erneut mit Empathie und bezieht sich dabei auf eine Liste von Namensvorschlägen, die das Team bereits im Vorfeld diskutiert hatte. Gleichzeitig drückt sie dabei ebenso ihre Wertschätzung für Emmas Namensvorschlag aus. Daraufhin reagiert nun auch Emma empathisch, indem sie die Aussage von Eve inhaltlich wiederholt. Eve reagiert wieder empathisch. Schließlich stimmt auch Emily, die dritte Frau im Team, in den Kreislauf mit ein. Diese gesamte Szene zeigt eine sehr starke Ausprägung von Empathie. Dadurch wird bei jeder Aussage von einem der Teammitglieder erneut ein Empathie- oder ein Informationsaustauschereignis eines anderen Teammitglieds ausgelöst. Die Körpersprache von Eve und Emma spiegelt sich während diesem Dialog an den meisten Stellen stark und sie lächeln sich fast ununterbrochen an. Dieser Kreislauf geht noch mehrere Minuten ähnlich, wie in der unten dargestellten Szene, weiter.

³² Es handelt sich bei der, in dieser Zeile der Tabelle 38 dargestellten, Aussage um ein Informationsaustauschereignis, das gesamthaft als ein Ereignis kodiert wurde. Bei den Einwüfen von Eve handelt es sich nach der Definition der vorliegenden Untersuchung nicht um eigenständige Ereignisse sondern um verbale Verhaltensindikatoren für das anschließende Empathieereignis, das von Eve ausgeht.

<i>Art</i>	<i>Beschreibung</i>
<i>Ausgangssituation</i>	<p>Emma aus dem Team Epsilon erzählt von ihren Erfahrungen mit einem bestimmten Vorschlag als Firmennamen. Sie berichtet Eve und Emily, dass ihre Bekannten diesen Vorschlag als sehr guten Firmennamen empfinden und möchte Befragungen anstellen, ob dieser Vorschlag eventuell ein guter Firmenname für ihr Unternehmen wäre.</p>
<i>Empathie – Eve</i>	<p><u>Eve sitzt zentriert auf ihrem Stuhl, ohne sich dabei an der Rückenlehne anzulehnen. Sie ist leicht seitlich zu Emma geneigt und stützt ihren linken Arm auf der Seitenlehne ab. Sie hat eine ähnliche Körperhaltung wie Emma und beide Teammitglieder lächeln sich an.(ES2)</u> Eve spricht langsam und leise.</p> <p style="text-align: center;">Eve: „<u>[Namensvorschlag]</u>“ (EI3)</p>

Art	Beschreibung
Info – Emma	<p>Emma nickt kurz und beide Teammitglieder lächeln sich weiter an und sagen dabei für einige Sekunden nichts. Emma beginnt zu sprechen, zieht ihre Augenbrauen nach oben und öffnet ihre Augen weiter. Während sie spricht, macht sie nickende Bewegungen. Sie lächelt auch während des Sprechens.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Emma: „Und beide spannenderweise mit ähnlichem Wortlaut: Ein Startup muss [Namensvorschlag] heißen.“ (IS)</u></p> <p>Eve nickt und zieht die Mundwinkel weit zu einem Lächeln auseinander, ohne den Mund zu öffnen.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Eve: „Mhm.“ (ES1)</u></p> <p>Emma blickt kurz nach oben zur Decke. Sie lächelt und sieht Eve dann wieder an, als sie spricht.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Emma: „Und (kurze Pause zur Betonung) es würde zum Produkt passen.“ (IS)</u></p> <p><u>Eve nickt. (ES2)</u> Sie zieht die Augenbrauen in der Mitte zusammen und kneift die Augen zusammen. Sie zieht ihre Mundwinkel auseinander und presst die Lippen zusammen – dabei deutet sich erneut ein Lächeln in ihrem Gesicht an.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Eve: „Mhm.“ (ES1)</u></p> <p>Emma bewegt ihren Oberkörper nach hinten und lehnt sich weit in ihrem Stuhl zurück. Sie bewegt ihre Hände schnell vor sich auf und ab. Anschließend lehnt sie sich wieder nach vorne und stützt sich auf ihren Ellenbogen ab. Emma lächelt.</p> <p style="padding-left: 40px;">Emma: „Ja, also es war so, ja ich, also, den.“</p> <p>Emma nimmt ihre Hände zusammen und zeigt mit beiden Zeigefingern in die Luft. Ihr Kopf ist zu Eve gedreht und geneigt. Emma lächelt dabei stark.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Emma: „Den, mit dem ich am engsten zusammenarbeite, den habe ich noch nicht gefragt. Aber ich fand es, ich fand es hochspannend.“ (IS)</u></p> <p><u>Eve nickt minimal. (ES2)</u> Sie spricht sehr leise.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Eve: „Mhm.“ (ES1)</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Emma: „Weil das war, ich habe wirklich alle, die wir mal hatten, ja?“</p>

Art	Beschreibung
Empathie – Eve	<p>Eve bewegt den Oberkörper nach hinten und nimmt beide Hände direkt vor ihren Körper. <u>Beide Frauen lächeln sich gegenseitig an. (ES3) Eve nickt kurz beim letzten Wort ihrer Aussage. (ES2)</u></p> <p>Eve: „<u>Die waren ja alle in der Liste, ja.</u>“ (E11)</p>
Empathie – Emma	<p><u>Emma nickt mehrmals (ES2).</u> Als sie beginnt zu sprechen, hebt sie ihre Hände an. Sie nimmt die Hände auf Höhe ihres Gesichts und schüttelt leicht den Kopf, <u>sie lächelt dabei stark. (ES2)</u> Eve lächelt ebenso.</p> <p>Emma: „<u>Wir hatten das alles, ja.</u>“ (E12)</p>
Empathie – Eve	<p>Eve führt beide Hände zu ihren Armlehnen und zieht ihre Schultern zurück. Sie zieht kurz ihre Augenbrauen nach oben.</p> <p>Eve: „<u>Also ich finde [Namensvorschlag] hat halt echt Charme, total Charme, und es hat...[Pause zur Betonung] Es spricht dich sofort, irgendwie an.</u>“ (E11)</p>
Empathie – Emily	<p>Emily bewegt ihren Kopf leicht nach vorne, <u>sie zieht ebenfalls die Augenbrauen nach oben. (ES3)</u></p> <p>Emily: „<u>Ja, es emotionalisiert alles.</u>“ (E11)</p>

Tabelle 38: Kreislauf 12 - Wechselwirkung der Ereignisse

Nach dieser ersten Ausführung der Wechselwirkung der einzelnen Ereignisse in Kreislauf Nummer 12 wird im Folgenden noch eine weitere Szene beschrieben.

Die Szene aus Kreislauf Nummer 24 von Team Beta zeigt ein Empathieereignis, dann jedoch den Übergang zu einem Einflussereignis (Tabelle 39). Das Team redet über ein Treffen mit einem Geschäftspartner. Brett teilte schon vorher im Kreislauf Informationen über das Treffen mit Bob. Bob reagiert empathisch, indem er Brett spiegelt und mit dem Kopf nickt. Er bezieht sich außerdem auf Bretts Aussage und sagt, er hatte exakt diesen Punkt auch schon auf seiner persönlichen Agenda. Brett antwortet mit „*Genau*“, was vermuten lässt, dass er sich verstanden fühlt. Außerdem teilt Brett mehr Informationen über sein Vorgehen bei dem Treffen mit Bob. Bob hört dabei zunächst ruhig zu. Dann unterbricht er Brett und geht zu einem Einflussereignis über. Offensichtlich ist Bob ein anderer Aspekt zu diesem Thema sehr wichtig. Es kommt noch zu weiteren Einflussereignissen in diesem Kreislauf, bevor er schließlich endet.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Brett und Bob von Team Beta sprechen über ein Treffen mit einem Geschäftspartner. Dabei soll die Positionierung von Werbung definiert werden. Gegebenenfalls soll ein freier Mitarbeiter, der für das Design zuständig ist, hinzugezogen werden.</p>
Empathie – Bob	<p><u>Bob sitzt zurück gelehnt in seinem Stuhl (in der gleichen Position wie Brett) (ES3). Er schaut Bob an und nickt leicht mit dem Kopf (ES2).</u> Als er beginnt zu sprechen zeigt er mit dem Finger auf sein Notizbuch.</p> <p style="padding-left: 40px;">Bob: „Okay, das war jetzt aber gerade. <u>Das war schon ein Punkt, den ich auch hatte. Wie man da konkret... [Pause zur Betonung] das macht. Also du triffst dich diese Woche mit ihm?“ (EI3)</u></p>
Info – Brett	<p>Brett sitzt weiterhin zurückgelehnt da und bewegt seine rechte Hand während des Sprechens stets über dem Notizbuch umher. Er sieht Bob dabei konstant an.</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Brett: „Genau, also ich habe gesagt, ich komme diese Woche nochmal auf ihn zu in den nächsten Tagen. Und, ob ich dann, also ich werde erst nochmal mit ihm telefonieren. Ob er sozusagen schon Zeit hat und dann mache ich aus, wann ich rüberkomme.“ (IS)</u></p>
Einfluss – Bob	<p>Bobs Arme sind auf den Armlehnen abgelegt. Sein Blick ist auf Brett gerichtet. Er dreht seinen Kopf nach links und blickt auf sein Notizbuch.</p> <p style="padding-left: 40px;">Bob: „Mhm, okay. Ehm.“</p> <p>Auch Brett hat seinen Blick auf sein Notizbuch gerichtet.</p> <p style="padding-left: 40px;">Brett: „So, und.“</p> <p>Bob unterbricht Brett.</p> <p style="padding-left: 40px;">Bob: „<u>Und also, es wäre auch gut...“ (IF)</u></p> <p>Bob hebt seine linke Hand über dem Tisch circa zwanzig Zentimeter nach oben und <u>greift anschließend seinen Stift, der links neben dem Notizbuch liegt. Anschließend setzt er seinen Stift auf dem Notizbuch auf. (IF)</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Bob: <u>„....dass du das auch mit dem infrastrukturellen Teil vorantreibst.“ (IF)</u></p>

Tabelle 39: Kreislauf 24 - Wechselwirkung der Ereignisse

6.4 Positiver Affekt

Nachdem nun die Auslöser und die dynamische Wechselwirkung in den Empathiekreisläufen beschrieben wurden, wird nun auf positiven Affekt innerhalb der Kreisläufe eingegangen (vergleiche Abbildung 5). Die Daten in dieser Untersuchung zeigten einen erhöhten Wert von positivem Affekt während der Kreisläufe. Um diesen Effekt genauer zu beschreiben, wird in diesem Abschnitt zuerst der Anstieg von positivem Affekt während der Kreisläufe dargelegt und schließlich ein Beispiel aus der Stichprobe genutzt, um den Zusammenhang von Empathie und Affekt genauer zu beleuchten.

Positiver Affekt während der Kreisläufe

In Abschnitt 3.4.1 wurde beschrieben, wie bei der Kodierung von positivem Affekt in Anlehnung an Bartel und Saavedra (2000) und Larsen und Diener (1992) vorgegangen wurde. In diesem Abschnitt wird nun als erstes die Auswertung erklärt und anschließend das Ausmaß des erhöhten Affekts beschrieben.

Die Auswertung des Ausmaßes des positiven Affekts lässt sich am einfachsten anhand von Abbildung 6 verstehen. Auf der linken Seite der Grafik kann man die Anzahl der positiven Affekte pro Minute in den Besprechungen außerhalb der Kreisläufe sehen. Die auf der rechten Seite folgende Zahl, zeigt die Summe der kodierten, positiven Affekte pro Minute innerhalb der 30 Sekunden vor den Kreisläufen (Für eine bessere Vergleichbarkeit der Daten wurde die Anzahl der Affekte während dieser Zeitspanne mit zwei multipliziert). Die Zahl, die rechts anschließt, ist die Anzahl der positiven Affekte während der Empathiekreisläufe, ebenfalls auf die Zeitspanne von einer Minute normiert. Die rechte Zahl in der Tabelle zeigt die Anzahl der positiven Affekte pro Minute innerhalb von 30 Sekunden nach den Kreisläufen. Um die Werte in Abbildung 6 zu erhalten, wurden die Werte sämtlicher Kreisläufe und sämtlicher Besprechungen aggregiert. Der linke Wert (0,72) bedeutet also: Während sämtlicher Besprechungen der fünf Teams ist, außerhalb des Zeitraums der 26 Empathiekreisläufe, 0,72 Mal pro Minute positiver Affekt von einer Person im Team gezeigt worden. Der dritte Wert von links (1,73) bedeutet: Innerhalb des Zeitraums der 26 Empathiekreisläufe ist 1,73 Mal pro Minute von einem der Teammitglieder positiver Affekt gezeigt worden.

Dies veranschaulicht, dass innerhalb der Kreisläufe die Anzahl von positivem Affekt um 140 % höher war, als außerhalb der Kreisläufe. Wenn man zusätzlich die Werte innerhalb der 30 Sekunden vor und nach den Kreisläufen betrachtet, wird ersichtlich: Auch kurz vor und

nach den Kreisläufen steigt die Anzahl an positivem Affekt an. Aus diesen Ergebnissen lässt sich keine Kausalität zwischen Empathie und positivem Affekt nachweisen – es können folglich keine Rückschlüsse daraus gezogen werden, ob Empathie positiven Affekt verursacht oder anders herum. Allerdings tritt erhöhter positiver Affekt während der Empathiekreisläufe auf.

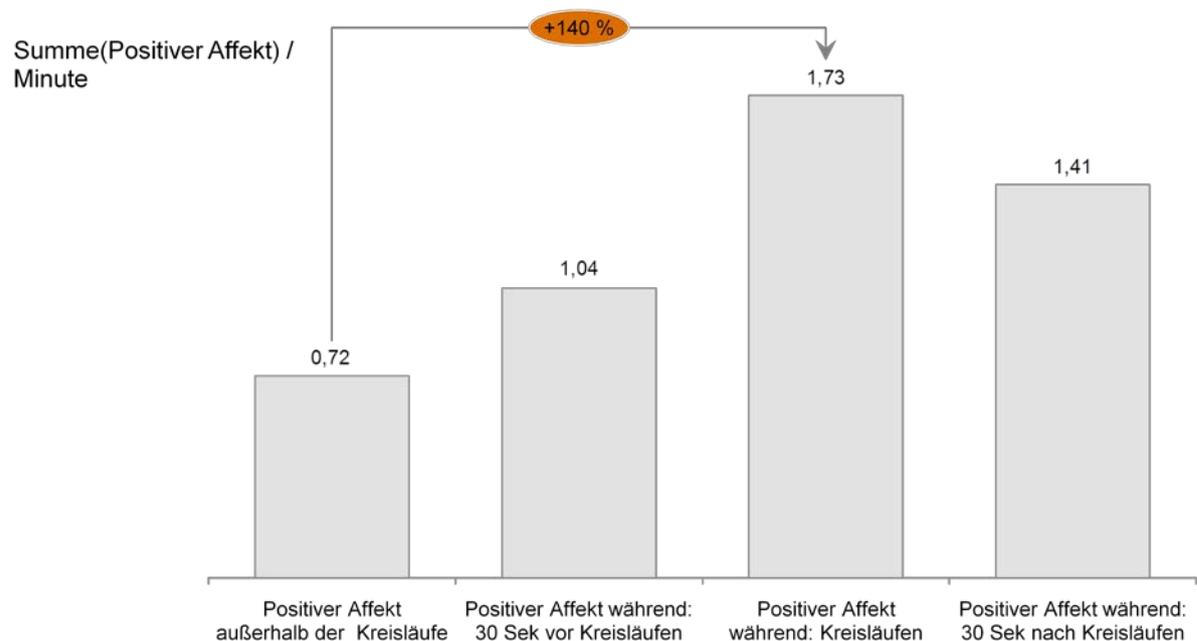


Abbildung 6: Positiver Affekt sämtlicher Teams

Dieser Zusammenhang zeigt sich ebenso auf der Ebene der einzelnen Teams. (Abbildung 7 zeigt den positiven Affekt pro Minute auf Ebene der einzelnen Teams.) Bei Team Beta sind zum Beispiel 0,85 positive Affekte pro Minute innerhalb der Besprechungen und außerhalb der Kreisläufe aufgetreten. Innerhalb der Kreisläufe traten bei Team Beta 1,25 positive Affekte pro Minute auf. Die Abbildung zeigt, dass die Anzahl von positivem Affekt während der Kreisläufe bei jedem der Teams erhöht ist: Die Erhöhungen der Werte liegen zwischen 38 % und 195 %. Team Kappa hat mit 1,12 positiven Affekten pro Minute bereits ein sehr hohes Grundniveau von positivem Affekt innerhalb der Besprechung, aber dennoch einen starken Anstieg auf 3,31 positive Affekte pro Minute innerhalb der Kreisläufe. Bei vier der fünf Teams ist die Anzahl von positivem Affekt innerhalb der 30 Sekunden vor und nach dem Kreislauf höher, als in der übrigen Besprechung. Lediglich Team Beta bildet hier eine Ausnahme.

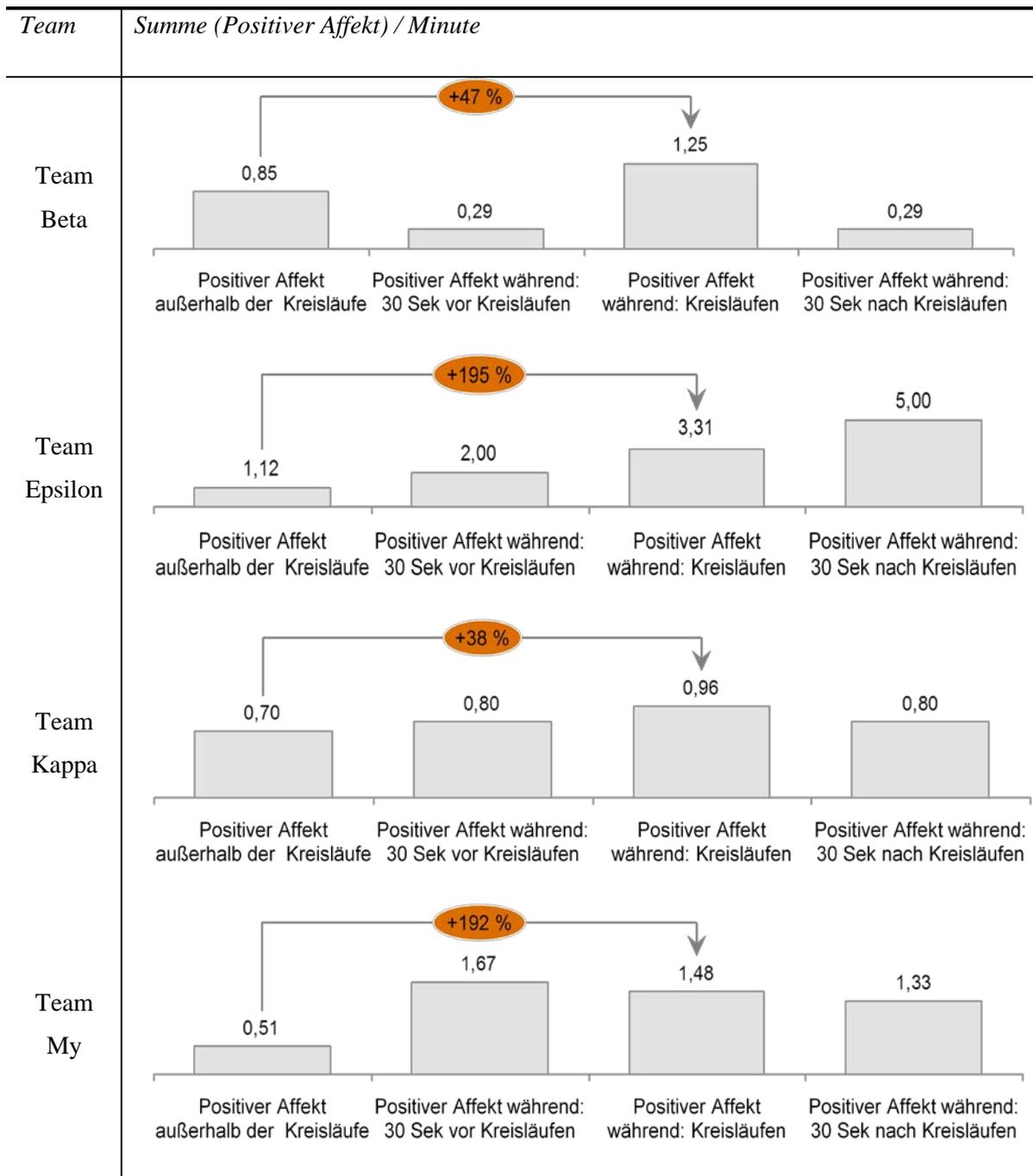


Abbildung 7: Positiver Affekt auf Teamebene

Empathie und positiver Affekt

Aus diesen Beobachtungen kann zunächst keine Kausalität zwischen Empathie und positivem Affekt geschlossen werden, es gibt jedoch ein sehr anschauliches Beispiel in dieser Stichprobe, das einen Zusammenhang zwischen positivem Affekt und Empathie aufzeigt. In dieser Szene reagiert Mandy empathisch auf Marvin indem sie einem Witz macht und bringt in Marvin dadurch zum Lachen (anschließend lacht sie ebenso selbst). Die Verhaltensweise Lachen oder Lächeln mit Zähnen wurde im Rahmen dieser Untersuchung in Anlehnung an Bartel und Saavedra (2000) als Indikator für positiven Affekt kodiert (Vergleiche Abbildung

19 und Abbildung 20 im Anhang). Diese Verhaltensweise ist nach den Autoren ein Indikator für positive Affekte wie freudige Erregung, Heiterkeit und Fröhlichkeit nach Larsen und Diener (1992) (Vergleiche Abbildung 18 im Anhang). Diese Szene mit Mandy und Marvin ist in Tabelle 40 genauer beschrieben. Team My diskutiert gerade über Festivals in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Marvin beschreibt eine Funktion einer bestimmten Person auf einem Festival. Anschließend macht Mandy einen Witz über die Aufgaben dieser Person, ihr Witz bezieht sich auf die Aussagen von Marvin. Anschließend lachen Mandy und Marvin gemeinsam über ihren Witz und der Empathiekreislauf geht weiter.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	Das Team My diskutiert über die Aufgabenstellung „Organisation von Festen“ aus der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Sie wollen gerade ein Geschäftskonzept erarbeiten. Mandy und Marvin haben gerade festgestellt, dass es wenige professionelle Veranstalter auf dem Markt gibt.
Info - Marvin	Marvin blickt nach oben. Dann dreht er den Kopf wieder zu Mandy und blickt sie an. Marvin: <u>„Das ist so etwas wie bei Festivals der Runner oder Best Boy.“ (IS)</u>
Laut – Mandy	Mandy <u>blickt zurück zu Marvin. (ES3)</u> Mandy: <u>„Mhm, ja.“ (ES1)</u>
Info – Marvin	Marvin hebt seine Augenbrauen leicht an, seine Stirn runzelt sich dabei. Marvin: <u>„Wenn die Band einen Milchshake von einer bestimmten Bar will, dann muss der los.“ (IS)</u>
Empathie – Mandy	Mandy blickt Marvin wieder an. Mandy: <u>„Dann muss der Depp losgehen.“ (EI2)</u> <u>Beide lachen. (ES3)</u>

Tabelle 40: Kreislauf 16 - Empathie und Humor

6.5 Einfluss und Zustimmung als Endpunkt der Kreisläufe

In den letzten drei Abschnitten wurde beschrieben, wie Empathiekreisläufe entstehen, wie die drei Ereignisse Empathie, Informationsaustausch und Einfluss in den Kreisläufen miteinander wechselwirken und wie Kreisläufe mit positivem Affekt zusammen hängen. In diesem Abschnitt wird genauer auf das Ende der Kreisläufe eingegangen (vergleiche Abbildung 5). Dazu wird zunächst beschrieben, wie Einfluss und anschließende Zustimmung den Kreislauf zu einem Ende führen. Danach wird darauf eingegangen, ob Einfluss innerhalb der Kreisläufe nur von einer einzelnen Person ausgehen kann, beziehungsweise mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhersagbar ist. Schließlich werden die drei Kreisläufe in der Stichprobe geschildert, bei denen es ausnahmsweise zu keinem Einfluss am Ende des Kreislaufs kam, um alternative Erklärungsmodelle für die vorliegenden Beobachtungen auszuschließen.

6.5.1 Zustimmung als Endpunkt der Kreisläufe

Innerhalb der Stichprobe von 26 Kreisläufen enden 23 Kreisläufe mit dem Ereignis Einfluss. In 18 dieser 23 Kreisläufe stimmt am Ende des Einflusses ein Teammitglied dem Vorschlag des Beeinflussenden explizit zu. In 5 der 23 Kreisläufe findet diese Zustimmung implizit statt. 3 der 26 Empathiekreisläufe enden ohne Einfluss (siehe Abbildung 8).

In diesem Abschnitt wird auf die Zustimmung und den Einfluss am Ende der Kreisläufe genauer eingegangen. Dazu wird zunächst ein beispielhafter Kreislauf mit expliziter Zustimmung und anschließend ein Kreislauf mit impliziter Zustimmung beschrieben.

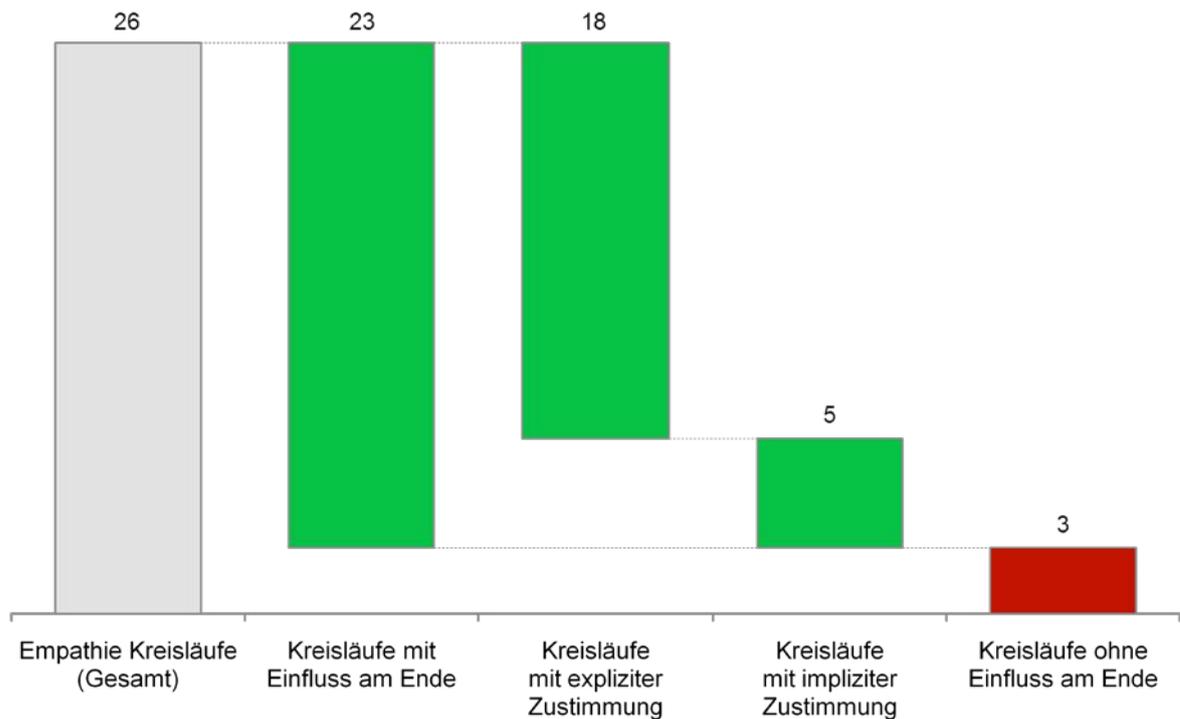


Abbildung 8: Ende der Kreisläufe

In Kreislauf 20 diskutiert Team Beta über ein potentielles Geschäftsmodell in der Besprechung mit vorgegebenem Thema (siehe Tabelle 41). Beide Teammitglieder zeigten im Kreislauf bereits mehrmals Empathie, als Bob das Gespräch zu einem Ende führen will und Einfluss ausübt. Die Aussage mit der Bob dies tut ist ergebnisoffen gestellt, Bob will lediglich den inhaltlichen Punkt zu Ende bringen aber nicht alleine über die weitere Vorgehensweise entscheiden. Bob beeinflusst dadurch die Denkrichtung von Brett und übt damit, nach der Definition von Einfluss in dieser Untersuchung und in Anlehnung an Anderson und Berdahl (2002), Einfluss aus. Direkt im Anschluss ergreift Brett die Initiative und zählt die notwendigen Elemente des potentiellen Geschäftsmodells einzeln auf. Auch hier beeinflusst er dadurch die Denkrichtung von Bob und übt Einfluss aus. Nach jedem Element des Geschäftsmodells, das Brett aufzählt, bestätigt Bob diese Aussage. Er tut dies explizit, indem er bei jeder Aussage von Brett den Vorschlag von Brett wiederholt. Brett wird dadurch bestätigt und zählt sämtliche notwendigen Elemente des Geschäftsmodells auf. Als Brett damit fertig ist, bestätigt Bob erneut explizit mit: „Genau.“ Mit dieser letzten Aussage beendet Team Beta den Kreislauf und Brett und Bob gehen zum nächsten inhaltlichen Punkt über.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Team Beta diskutiert über Elemente einer Online Plattform eines potentiellen Geschäftsmodells, um den Veranstaltungsmarkt zu bedienen. Das Team befindet sich gerade im Gespräch mit vorgegebenem Thema.</p>
Einfluss – Bob	<p><i>Bob</i> beugt sich weit nach vorne, er hat den Kopf tief gesenkt und blickt auf sein Heft. Er spricht langsam. Er drückt mit dem rechten Mittelfinger den Falz seines Notizbuches herunter.</p> <p><i>Bob</i>: <u>„Also von daher eh. [Pause] Was haben wir denn für Elemente da im Endeffekt drin, also wir haben?“ (IF)</u></p>
Einfluss – Brett	<p><i>Brett</i> hebt seinen Kopf und schaut nach oben. Er bläst Luft aus seinem Mund – mit leicht geöffneten Lippen. Er hält zunächst beide Hände nach oben, anschließend bewegt die rechte Hand mit seinem Stift von Kopfhöhe auf das Papier. Dann dreht er seinen Stift ein paar Mal, mit dem Stifende, auf dem Papier hin und her. Seine Augenbrauen sind leicht nach unten gezogen.</p> <p><i>Brett</i>: <u>„Du brauchst einmal das Venue, also den Ort.“ (IF)</u></p>
Bestätigung – Bob	<p>Bob hebt seinen Kopf ein klein wenig an, bleibt aber in der Schreibposition.</p> <p><i>Bob</i>: „Ort.“</p>
Einfluss – Brett	<p>Beide bleiben fast bewegungslos.</p> <p><i>Brett</i>: <u>„Dann brauchst du das Catering.“ (IF)</u></p>
Bestätigung – Bob	<p><i>Bob</i>: „Catering.“</p>

Art	Beschreibung
Einfluss – Brett	<p>Brett dreht kurz den Stift in seiner rechten Hand. Später bewegt er ihn, indem er sein Handgelenk bewegt, auf und ab.</p> <p><u>Brett: „Dann brauchst du den Entertainer, das Entertainment und die Dokumentation.“ (IF)</u></p>
Bestätigung – Bob	<p>Bob: „Genau!“</p>

Tabelle 41: Kreislauf 20 - Explizite Zustimmung

Die Zustimmung am Ende des Kreislaufs kann ebenso implizit erfolgen. Ein Beispiel für ein solches Ende zeigt Tabelle 42. Team Kappa versucht dabei in der Besprechung mit vorgegebenem Thema einen Namen für ein potentielltes Geschäftsmodell zu finden. Kim leitet den Einfluss ein, indem er mit einer Aussage von der inhaltlichen Diskussion auf den Namen des potentiellen Geschäftsmodells übergeht. Das Team ist sich damit einig, die Geschäftsidee so zu übernehmen und will jetzt festlegen unter welchem Namen sie die Idee festhalten. Kent setzt dazu an einen anderen Vorschlag zu machen, aber Kim beendet die Diskussion direkt, indem er einfach seinen Namensvorschlag an die Tafel schreibt – mit den Worten: „*Ich bin dann mal so frei.*“ Kent akzeptiert diesen Vorschlag implizit. Er tut dies, indem er auf den nächsten Punkt der Agenda auf der Tafel zeigt und signalisiert so, er sei einverstanden. Direkt danach wechselt das Team das Thema und sie sprechen über den nächsten Punkt auf ihrer Agenda.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Das Team Kappa diskutiert über eine Idee für ein Geschäftsmodell innerhalb der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Es geht insbesondere um die Namensfindung der Homepage dieses Geschäftsmodells.</p>
Einfluss – Kim	<p>Kim steht auf und bewegt sich in Richtung Tafel. Dann dreht er sich um in Richtung seiner Teammitglieder. Er spricht schnell und deutlich.</p> <p><u>Kim: „Also machen wir ‚myhammer‘ nur für Feste ‚myparty.de‘!“ (IF)</u></p>

Art	Beschreibung
Einfluss – Kent	<p><i>Kent</i> hat seinen Blick auf die Tafel gerichtet. Er zieht die Mundwinkel leicht nach oben zu einem Lachen.</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Kent</i>: „<u>Oder, wie heißt es? ‚Myartist.de‘.</u>“ (IF)</p>
Einfluss – Kim	<p><i>Kim</i> steht noch immer an der Tafel, er dreht sich zur Tafel um <u>und schreibt den neuen Namen an die Tafel.</u> (IF)</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Kim</i>: „<u>‚Myparty.de‘ heißt es jetzt! Ich bin mal so frei.</u>“ (IF)</p>
Bestätigung – Kent	<p>Nachdem <i>Kim</i> den Namen für das potentielle Geschäftsmodell an der Tafel notiert hat, zeigt <i>Kent</i> auf den nächsten Punkt auf der anderen Seite der Tafel (auf der anderen Seite der Tafel befindet sich eine Liste mit ihren bisherigen Ideen für potentielle Geschäftsmodelle). <i>Kent</i> leitet mit dieser Gestik und einem leichten Nicken mit dem Kopf zum nächsten Punkt über.</p>

Tabelle 42: Kreislauf 2 - Implizite Zustimmung

6.5.2 Unvorhersehbarkeit des Einflusses

Bei den 23 Kreisläufen, die mit einem Einflussereignis und anschließender Zustimmung enden, stellt sich die Frage: „Unterliegt der Einfluss oder die Einfluss ausübende Person in einem Empathiekreislauf einem bestimmten Muster beziehungsweise ist sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhersagbar?“ Im folgenden Abschnitt wird dieser Frage nachgegangen.

Zunächst ist es wichtig zu sagen, dass diese Untersuchung die Teammitglieder nur während ihres Gesprächs beobachten kann und somit nicht abschließend beantworten kann, ob ein Teammitglied den Prozess aktiv steuert oder bewusst beeinflusst. Sie kann lediglich nachvollziehen, ob es ein Muster gibt, dem der Einfluss am Ende des Kreislaufs folgt. Damit könnte die beeinflussende Person am Ende eines Kreislaufs mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhersagbar sein. Es wurde im Laufe dieser Untersuchung nach derartigen Mustern gesucht, es gingen jedoch keine Hinweise aus den Daten für ein Muster im Bezug auf die einflussnehmende Person hervor.

Ein Muster hätte zum Beispiel eine Abfolge von Personen in einem Kreislauf sein können; und welche Person am Ende eines Kreislaufs tatsächlich den Einfluss ausübt.³³ So hätte zum einen diejenige Person, die den Kreislauf mit Empathie initiiert immer die gleiche Person sein können, die den Einfluss am Ende des Kreislaufs ausübt. In dieser Untersuchung ist die Person, die den letzten Einfluss ausübt in 52 % der Fälle die Person, die den Kreislauf durch Empathie initiiert hat.³⁴ Die durchschnittliche Teamgröße der vorliegenden Teams beträgt 2,6. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Abfolge annähernd zufällig ist und keinem systematischen Muster folgt. Ein zweites mögliches Muster hätte sein können: Diejenige Person, die als letztes Empathie in einem Kreislauf ausübt, ist auch diejenige Person, die den letzten Einfluss ausübt. In 43 % der Kreisläufe übt die Person, die als letztes Empathie zeigt, auch den finalen Einfluss aus.³⁵ Auch bei dieser Abfolge kann davon ausgegangen werden, dass die Daten kein systematisches Muster aufweisen. Folglich gibt es keine Anzeichen dafür, dass die Abfolge der Personen innerhalb des Kreislaufs und bei dem finalen Einfluss ein bestimmtes Muster aufweist.

Weiterhin übt in der vorliegenden Stichprobe nicht immer nur eine einzelne Person den Einfluss innerhalb eines Kreislaufs aus. Dabei beeinflusst die beeinflussende Person nicht das gesamte Gespräch, sondern lediglich einen Teilaspekt des Gesprächs.³⁶ In 26 % der Kreisläufe üben mehrere Personen gemeinsam Einfluss innerhalb des Kreislaufs aus. In Tabelle 43 ist ein Beispiel für einen solchen gemeinsamen Einfluss dargelegt. Team Epsilon redet dabei gerade über einen potentiellen Namen ihres eigenen Unternehmens. Emma teilt ihre Erfahrungen mit einem bestimmten Vorschlag als Namen mit, ihre beiden Teammitglieder reagieren empathisch. Daraufhin macht Emma den Vorschlag über diesen Namen als Firmennamen nachzudenken und übt Einfluss aus. Die anderen Teammitglieder sind damit einverstanden und Eve bestätigt dies auch explizit. Anschließend beeinflusst Eve allerdings, auf welche Art und Weise das Team den Namensvorschlag neu aufgreifen soll. Sie schlägt vor, dass sie zuerst mit einer bestimmten Person über den Namensvorschlag redet. Daraufhin bekräftigt Emma nochmal, dass es ihr wichtig ist den Namen erneut zu überdenken und übt damit erneut Einfluss aus.

³³ Im Rahmen dieser Untersuchung und ihrer Kodierung der Ereignisse handelt es sich hierbei um das einzig analysierbare und gleichzeitig plausible Muster im Bezug auf Einfluss.

³⁴ Der Sonderfall 'Empathisches Judo' bildet eine Ausnahme und wird in Abschnitt 7 genauer diskutiert.

³⁵ Der Sonderfall 'Empathisches Judo' bildet hier ebenso eine Ausnahme.

³⁶ Laut der Definition von Einfluss nach dieser Untersuchung aus Abschnitt 5.2, in Anlehnung an Raven (2008) und Anderson und Kilduff (2009), ist es unerheblich, ob das Teammitglied das Gespräch vollständig alleine beeinflusst, oder lediglich einen Teilaspekt des Gesprächs.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Emma aus dem Team Epsilon erzählt von ihren Erfahrungen mit einem bestimmten Vorschlag als Firmennamen. Sie berichtet Eve und Emily, dass ihre Bekannten diesen als sehr guten Firmennamen empfinden und möchte Befragungen dazu anstellen, ob dieser Vorschlag ein guter Firmenname für ihr Unternehmen wäre.</p>
Einfluss – Emma	<p>Emma klopft mit der rechten Hand auf ihr Heft. Ihr Blick ist auf ihr Heft gerichtet.</p> <p><i>Emma: „Also, das war jetzt nur für mich noch mal der Auslöser zu sagen: ‚Okay, lass uns doch nochmal darüber nachdenken!‘“ (IF)</i></p> <p>Eve hebt den Kopf an und dreht ihn zu Emma. Sie blickt Emma an.</p> <p>Eve: „Ich finde es super, wir hatten es ja schon mal.“</p> <p>Emma nickt und zieht die Schultern dann nach oben. Emma blickt erneut auf ihr Heft und anschließend in Richtung Emily</p> <p><i>Emma: „Und lass uns vielleicht, und lass uns vielleicht mit dem einen, mit dem ich da...“ (IF)</i></p>
Einfluss – Eve	<p><i>Eve schreibt, während Emma redet, etwas in das Heft, das vor ihr auf dem Tisch liegt. (IF)</i></p> <p>Ihr Blick ist auf das Heft gerichtet und sie zieht die Augenbrauen nach oben. Sie unterbricht Emma.</p> <p><i>Eve: „Also ich kann auch den [Name] mit einbinden, gell!“ (IF)</i></p>
Einfluss – Emma	<p>Emma bewegt ihren Kopf nach vorne und zieht ihre Schultern nach oben. Sie klopft gleichzeitig mit beiden Händen laut auf den Tisch. Ihr Blick ist auf den Tisch gerichtet.</p> <p><i>Emma: „Also, dass wir nochmal da reingehen und wirklich, das was wir vorhin...“ (IF)</i></p>

Tabelle 43: Kreislauf 12 - Gemeinsamer Einfluss

Somit enden die meisten Empathiekreisläufe mit einer Einflussnahme, allerdings lassen die Daten kein sichtbares Muster bei der beeinflussenden Person erkennen. Es zeigt sich weder eine feste Abfolge von Personen, noch gibt es immer eine einzelne Person, die den Einfluss

ausübt. Der Einfluss wird von sämtlichen Personen im Team gleichermaßen ausgeübt. Im Folgenden werden nun die Kreisläufe dargestellt, die ohne eine Einflussnahme enden.

6.5.3 Kreisläufe ohne Einfluss als Endpunkt

3 der 26 Kreisläufe in der Stichprobe enden nicht mit einem Einflussereignis und passen zunächst nicht in den Ablauf der übrigen 23 Kreisläufe. Im folgenden Abschnitt wird erklärt, warum diese Kreisläufe abweichen und wie sich diese Kreisläufe von der übrigen Stichprobe unterscheiden. Eine Übersicht dieser 3 Kreisläufe befindet sich in Tabelle 44.

<i>Kreislauf</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Besonderheit</i>
6	Das Team Sigma diskutiert über den Aufbau eines Online-Hochzeitsplaners innerhalb der Besprechung mit vergebenem Thema. Stanley hat eine Idee und gibt Informationen an die anderen weiter. Stephen versucht empathisch Stanley zu verstehen und fragt genauer nach, wie sich die Komponenten bei Stephens Idee zusammenfügen lassen. Stanley teilt darauf Informationen mit den anderen und erläutert Stephen seine Idee.	Stephen beendet sein Interesse schlagartig, nachdem er empathisch nachgefragt hat, da er abrupt abgelenkt wird. ³⁷ Stanley teilt anschließend zwar weitere Informationen - der Kreislauf stirbt dennoch langsam ab.
11	Eve vom Team Epsilon erzählt ihren Teammitgliedern Emily und Emma von ihrem potentiellen Jobangebot. Der Hauptgesprächsanteil liegt bei Eve. Emily und Eve zeigen mehrfach Empathie und fragen genau nach um welches Jobangebot es sich handelt und wie wahrscheinlich es ist, dass Eve den potentiellen Job bekommt.	Das Gesprächsthema ist privat und nicht arbeitsbezogen (im Bezug auf das Unternehmen von Team Epsilon). Es geht ausschließlich um den neuen potentiellen Arbeitsplatz von Eve.
14	Mandy und Marvin von Team My teilen Informationen der Fallkarten der Besprechung mit vorgegebenem Thema miteinander, nachdem sie ihre Aufgabenstellung erhalten haben. Mandy hat den Hauptgesprächsanteil und teilt Informationen, während Marvin empathisch zuhört.	Während Marvin Empathie zeigt, macht er einen Witz über das Privatleben von Marvin und Mandy. Daraufhin wechselt das Gespräch zu einem privaten Thema.

Tabelle 44: Kreisläufe ohne Einfluss am Ende

³⁷ Aus den Videodaten geht nicht eindeutig hervor, was Stephen ablenkt.

Beim ersten Kreislauf ohne Einfluss (Kreislauf Nummer 6) diskutiert Team Sigma über den Aufbau eines Online-Hochzeitsplaners innerhalb der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Stanley hat eine Idee und erklärt diese. Zunächst ist Stephen sehr interessiert und fragt empathisch nach. Es entwickelt sich ein Empathiekreislauf. Nachdem Stanley allerdings einige Informationen geteilt hat, wird Stephen plötzlich abgelenkt. Er wendet den Blick von Stanley ab und beschäftigt sich vollständig mit etwas anderem. Ab diesem Punkt stellt Stephen auch keine Fragen mehr zum Thema. Er hat sich komplett aus dem Gespräch zurückgezogen. Als Stanley dies merkt, führt er seine Aussagen zwar noch weiter aus, da Stephen allerdings keine Reaktion zeigt, hört Stanley nach kurzer Zeit auf zu reden. Die Reaktion von Stephen nach seiner Empathie ist in dieser Weise nur einmal innerhalb der Stichprobe vorgekommen. Aus den Videodaten geht nicht hervor was Stephen genau abgelenkt hat.

Die anderen beiden Kreisläufe ohne Einfluss am Ende (Kreislauf Nummer 11 und 14) behandeln beide private Themen der Teams und beziehen sich nicht auf inhaltliche oder arbeitsbezogene Themen. Diese beiden Kreisläufe sind die einzigen beiden Kreisläufe, die Privates zum Hauptgesprächsthema machen. Damit kann vermutet werden, dass bestimmte private Gesprächsthemen eine Ausnahme innerhalb von Empathiekreisläufen bilden und ein anderes Muster aufweisen.

Bei Kreislauf 11 von Team Epsilon erzählt Eve von einem potentiellen Jobangebot, das sie neben dem Unternehmen des Teams annehmen könnte. Die beiden anderen Frauen sind offensichtlich sehr interessiert und freuen sich für Eve. Sie fragen beide mehrmals empathisch nach Details des potentiellen Arbeitsplatzes und wie hoch die Chancen für ein endgültiges Angebot sind. Da es hier jedoch nicht um ein inhaltliches Thema über das Unternehmen geht, sondern um ein privates Thema, welches lediglich das Leben eines Teammitglieds betrifft, scheint es in dieser Situation für die anderen Teammitglieder auch kaum von Interesse zu sein Einfluss auf ihr Gegenüber auszuüben. Durch dieses private Thema, mit Bezug auf die voneinander unabhängigen Interessen der Teammitglieder, unterscheidet sich der Kreislauf von den anderen Kreisläufen in der Stichprobe. Es tritt zwar die Wechselwirkung der beiden Ereignisse Informationsaustausch und Empathie genau wie in den übrigen Kreisläufen auf – die Empathie ist in diesem Kreislauf sogar sehr ausgeprägt. Es kommt allerdings zu keinem Zeitpunkt zu einem Einflussereignis.

Der Ablauf von Kreislauf 14 ist ähnlich. Team My diskutiert zwar anfangs noch über ein inhaltliches Thema innerhalb der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Als Mandy jedoch

die Informationen aus ihrer Fallkarte vorliest, reagiert Marvin empathisch mit einem Witz. Mandy liest vor: „*Das durchschnittliche Heiratsalter lediger Frauen ist derzeit bei 30 Jahren, Männer treten mit circa 33 Jahren vor den Traualtar.*“ Daraufhin wirft Marvin ein: „*Wir sind beide zu spät.*“ Anschließend lachen beide und reden über ihre derzeitige Heiratssituation. Damit redet das Team ab diesem Punkt über das sehr private Thema Heiraten. Auch in diesem Kreislauf kommt es lediglich zu den Ereignissen Informationsaustausch und Empathie. In dieser Situation ist es ebenso wenig plausibel Einfluss auszuüben, da weder Marvin noch Mandy ein verstärktes Interesse an einer Einflussnahme haben, wenn beide im Bezug auf das Thema unabhängig voneinander agieren können.

Damit lässt sich abschließend sagen, dass alle drei Kreisläufe ohne Einfluss sich von den übrigen Kreisläufen unterscheiden und damit in keinem Widerspruch zu dem hier vorgestellten Modell stehen. In Kreislauf 6 ebbt die Empathie ab, da Stephen stark abgelenkt ist. Kreislauf 11 und 14 unterscheiden sich durch ihre, von einem gemeinsamen Teaminteresse unabhängigen, privaten Themen von den anderen Kreisläufen und machen damit eine Motivation für Einfluss innerhalb dieser Kreisläufe schwierig vorstellbar.

6.6 ‚Empathisches Judo‘ als Sonderform der Kreisläufe

Im vorherigen Abschnitt wurde der typische Verlauf der Kreisläufe mit Einfluss sowie drei abweichende Kreisläufe ohne Einfluss diskutiert. Im folgenden Abschnitt wird auf eine Sonderform der Kreisläufe mit Einfluss eingegangen, diese hat grundsätzlich die gleichen Eigenschaften wie die anderen Kreisläufe mit Einfluss – allerdings mit dem Unterschied, dass diese Kreisläufe lediglich aus zwei Ereignissen bestehen: Das Gegenüber teilt Informationen und die empathische Person leitet den Kreislauf ein, indem sie empathisch reagiert und im nächsten Schritt direkt zu Einfluss übergeht. Diese Form des Kreislaufs kommt insgesamt vier Mal in der Stichprobe vor. Eine Übersicht der Kreisläufe sowie ihre Kurzbeschreibung befindet sich in Tabelle 45. Wir bezeichnen diese Form der Kreisläufe ‚Empathisches Judo‘, da bei dieser Kreislaufform, wie bei der namensgleichen Kampfsportart (im übertragenen Sinne), ‚das Wir-Gefühl mit dem Gegenüber zu nutzen‘ eine zentrale Rolle spielt. In diesem Abschnitt wird exemplarisch einen dieser ‚Judo‘ Kreisläufe genauer beschrieben.

<i>Kreislauf</i>	<i>Ausprägung des Judo</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>
5	Einfluss nach einem Witz (Empathie-Ausprägung: Antwort mit Bezug auf den Inhalt).	Das Team Kappa diskutiert über ein Konzept für die Gestaltung eines Produkts ihres Unternehmens. Kent macht, bei einer empathischen Aussage, ein ironisches Kommentar, die anderen lachen. Direkt im Anschluss übt Kent Einfluss aus.
9	Einfluss nach empathischer Wiederholung des Inhalts.	Das Team Sigma diskutiert über die Regelung zur Entlohnung ihrer eigenen Arbeitsleistung. Samuel geht empathisch auf Stanley ein, indem er sein Argument wiederholt. Anschließend nutzt er genau dieses Argument um Stanleys Argument zu widerlegen und übt damit Einfluss aus.
10	Einfluss nach inhaltlicher Nachfrage und unmittelbarer Bestätigung des Gegenübers.	Stanley, aus Team Sigma, erkennt das Argument seines Teamkameraden Stephen an. Er fragt auch empathisch nach, was seine Befürchtung bei diesem Argument war. Er schlägt direkt im Anschluss eine Richtung vor, die einen Kompromiss für die Argumente von ihm und Stephen darstellt.
18	Einfluss nach empathischer Wiederholung des Inhalts.	Das Team My diskutiert über eine Partnerschaft mit einem gemeinsamen Freund der beiden Geschäftsführer (der das Team dabei als Hauptentwickler eines Produkts unterstützen würde). Mandy wiederholt in diesem Kreislauf eine Aussage von Marvin und schließt direkt eine Forderung zum weiteren Vorgehen an.

Tabelle 45: Übersicht der Judo-Kreisläufe

Ein anschauliches Beispiel für ‚Empathisches Judo‘ ist Kreislauf 10 von Team Sigma (siehe Tabelle 46). Die drei Geschäftsführer sprechen über ein einfaches und gerechtes Modell sich selbst zu entlohnen. Stephen teilt Informationen und spricht über seine Sorgen aufgrund der derzeitigen Form der Entlohnung der Geschäftsführer. Darauf reagiert Stanley empathisch und leitet den Kreislauf ein, indem er die Befürchtung von Stephen aufgreift. Nachdem Stephen die empathische Aussage von Stanley bestätigt, wartet Stanley bis er die volle Aufmerksamkeit von Stephen bekommt. Als sich dann Stephen Stanley zuwendet und ihn ansieht, übt Stanley unmittelbar Einfluss aus.

Art	Beschreibung
Ausgangssituation	<p>Das Team Sigma diskutiert über eine Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung der Geschäftsführer. Ihr Ziel ist eine faire, einfache Entlohnung für alle drei Geschäftsführer. Stanley geht auf Stephen ein und spricht anschließend über die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Vergütung.</p>
Empathie - Stanley	<p>Stanley sitzt zurück gelehnt in seinem Stuhl. <i>Er beugt sich nach vorne und nimmt eine aktive Körperhaltung ein, er hält mit der linken Hand sein Kinn. Stanley zieht seine Augenbrauen nach oben. (ES2)</i></p> <p style="padding-left: 40px;">Stanley: <i>„Also, dann war deine Befürchtung, dass es dann spontan Diskussionen gibt: ‚Hier, warum ist die Rechnung da so hoch?‘“ (EI3)</i></p> <p>Stephen ist ebenfalls nach vorne gebeugt und hat beide Ellenbogen auf dem Tisch abgelegt. Sein Blick ist weiterhin auf den Tisch gerichtet.</p> <p style="padding-left: 40px;">Stephen: „Richtig.“</p> <p>Stanley rückt mit dem Stuhl weiter in Richtung Tisch und der Oberkörper bewegt sich weit nach vorne. <i>Stanley hat jetzt die gleiche Arm- und Körperhaltung wie Stephen – beide sind nach vorne gelehnt, haben den linken Arm auf dem Tisch abgelegt und stützen mit ihrem rechten Arm ihren Kopf. (ES3)</i></p> <p style="padding-left: 40px;">Stanley: „Das ist das Ding, okay.“</p>

Art	Beschreibung
Einfluss – Stanley	<p>Stanley macht eine Pause. Stephen schaut ihn jetzt aufmerksam an. Stanley beginnt zu reden.</p> <p>Stanley: <u>„Mein Grundsatz ist auf jeden Fall eine gerechte Verteilung. Also pauschal schön und gut, einfach schön und gut. Wenn irgendjemand das Gefühl hat irgendwie, also ungerecht behandelt zu werden, dann soll es da irgendwie geändert werden.“</u></p> <p><i>(IF</i> [Mit dieser Aussage bezieht sich Stanley auf das Regelwerk zur Entlohnung der Geschäftsführer, bei der ihm eine gerechte Verteilung wichtig ist.]</p>

Tabelle 46: Kreislauf 10 - ‚Empathisches Judo‘

Diese Form der ‚Judo‘ Kreisläufe hat grundsätzlich die gleichen Eigenschaften wie die übrigen Kreisläufe in der Stichprobe. Die Kreisläufe gehen jedoch von Empathie unmittelbar zu Einfluss über. Daraus ergibt sich eine zweite Auffälligkeit dieser Kreisläufe. Bei dieser Form der Kreisläufe stimmt die Person, die Empathie ausübt immer mit derjenigen Person überein, die Einfluss ausübt. Es findet kein gemeinsamer Einfluss von mehreren Personen im Team bei den ‚Judo‘ Kreisläufen statt. Damit verlaufen diese vier ‚Judo‘ Kreisläufe nach einem festen Muster. Die empathische Person reagiert mit einem empathischen Verhalten auf Informationen ihres Gegenübers und leitet anschließend direkt zu Einfluss über.

7 Diskussion: Beiträge zum derzeitigen Wissenstand und Ausblicke

Nachdem nun die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung vorgestellt wurden, werden diese im folgenden Abschnitt diskutiert. Dazu werden sie zunächst zusammengefasst und interpretiert. In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Untersuchung in den derzeitigen Stand der Wissenschaft eingeordnet und die wissenschaftlichen Beiträge der Arbeit beleuchtet. Anschließend werden die Beiträge dieser Arbeit zu praktischen Anwendungen diskutiert. Zuletzt werden die Limitationen der vorliegenden Untersuchung erörtert und darauf basierend offene Forschungsfragen und mögliche Weiterführungen der Untersuchung aufgezeigt.

7.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung stellt ein qualitatives Modell zu Empathieverhalten in Unternehmerteams auf. In diesem Abschnitt werden diese Ergebnisse zusammengefasst. Dazu wird als erstes auf die empirischen Ergebnisse im Bezug auf Empathieverhalten eingegangen, anschließend wird das Modell zu Empathiekreisläufen, welches innerhalb dieser Untersuchung identifiziert wurde, beschrieben und schließlich interpretiert.

Empathische Verhaltensweisen in der Stichprobe

Die Stichprobe dieser Untersuchung umfasst fünf verschiedene Unternehmerteams mit einer Größe von zwei bis drei Personen. Diese Teams agieren in sehr unterschiedlichen Industrien und arbeiten seit 0,5 bis 3 Jahren in dieser Konstellation. Es handelt sich bei den einzelnen Teammitgliedern ausschließlich um die Geschäftsführer der jeweiligen Unternehmen.

Von diesen Unternehmerteams wurden interne Besprechungen per Video aufgenommen und anschließend 82 Empathieereignisse kodiert. Bei der Kodierung dieser Ereignisse wurden sowohl verbale als auch nonverbale Empathieverhaltensweisen aus den Videodaten identifiziert. Bei den vier verbalen Verhaltensweisen handelt es sich um die folgenden: Antworten mit Bezug auf den Inhalt des Gegenübers; inhaltlich übereinstimmende Wiederholung der Aussage des Gegenübers; Nachfragen, um die Aussage des Gegenübers besser zu verstehen – mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers; Bestätigung des Gegenübers oder das Zeigen von Verständnis für dessen Aussage. Bei jedem

Empathieereignis kam jeweils lediglich eine dieser Verhaltensweisen vor. Zudem wurden aus den Videodaten ebenso nonverbale Empathieverhaltensweisen herausgearbeitet. Bei diesen Verhaltensweisen handelt es sich um: Laute für aufmerksames Zuhören, nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören und ähnliche Mimik oder Haltung oder Gestik der empathischen Person wie bei ihrem Gegenüber. Die Signale für aufmerksames Zuhören teilen sich auf vier Verhaltensweisen auf: mehrfaches Nicken, weit geöffnete Augen sowie nach oben gezogene Augenbrauen, ein leicht zur Seite geneigter Kopf und den Daumen sowie den Zeigefinger einer Hand am Kinn. Diese nonverbalen Verhaltensweisen traten meist in Kombination miteinander auf, wenn ein Empathieereignis vorlag. (Außerdem musste, laut der Definition von Empathie in der vorliegenden Untersuchung, aus Abschnitt 5.1 und in Anlehnung an Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011), immer zusätzlich eine der vier verbalen Empathieverhaltensweisen vorliegen.)

Empathiekreisläufe

Basierend auf diesen Empathieereignissen und zwei weiteren Ereignistypen (Informationsaustausch und Einfluss), wurden Empathiekreisläufe aus den Videodaten identifiziert. Ein Empathiekreislauf wird dadurch ausgelöst, dass ein Teammitglied Informationen mit einem anderen Teammitglied austauscht und das andere Teammitglied empathisch darauf reagiert. Daraufhin kommt es zu einem Kreislauf und in diesem treten abwechselnd die folgenden drei Ereignisse auf: Empathie, Informationsaustausch und Einfluss. Zum Ende eines Kreislaufs kommt es zu einem Einflussereignis, dem ein anderes Teammitglied zustimmt. Mit dieser Zustimmung ist der Kreislauf beendet und die Teams gehen zu einem neuen inhaltlichen Punkt über. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit für mehrere Teammitglieder den Einfluss gemeinsam auszuüben. Dabei kommt es in den meisten Fällen, nach dem Abschluss durch Einfluss, zu einer expliziten Zustimmung eines anderen Teammitglieds, in den übrigen Fällen kommt es zu einer impliziten Zustimmung eines anderen Teammitglieds. Darüber hinaus tritt innerhalb des Zeitraums der Kreisläufe ein erhöhter positiver Affekt auf als während der übrigen Zeit der Videobeobachtungen.

Interpretation der Ergebnisse

Um diese Ergebnisse zu interpretieren, muss auf bestehende wissenschaftliche Untersuchungsergebnisse zurückgegriffen werden. Erstens muss erklärt werden, warum Empathie an sich überhaupt in Gesprächen auftritt und dadurch ein Kreislauf entstehen kann. Außerdem stellt sich die Frage, warum Personen innerhalb der Kreisläufe mit Empathie und

Informationsaustausch auf jedes vorherige Verhalten des Gegenübers reagieren. Drittens muss es ebenso einen Zusammenhang mit Einflussverhalten geben. Schließlich ist außerdem fraglich, ob sich die Ereignisse Informationsaustausch und Einfluss direkt untereinander beeinflussen oder lediglich mittelbar über das Ereignis Empathie.

Gerdes, Lietz und Segal (2011) bezeichnen Empathie als eine fest vorprogrammierte menschliche Verhaltensweise, zu der Personen in Gesprächen automatisch und unbewusst neigen. Rizzolatti und Craighero (2005) führen diesen Zusammenhang auf die Funktionsweise von menschlichen Spiegelneuronen zurück. Wenn Personen ihr Gegenüber sprechen hören – die Haltung, Gestik und Gesichtsausdrücke wahrnehmen – wird ihr neuronales Netzwerk stimuliert. Das Ergebnis ist eine innere Simulation des Erlebens des Gegenübers, eine unbewusste und automatische Reaktion (Gerdes et al. 2011). Ebenso Blair (2005) bezeichnet Empathie als fest angelegte menschliche Verhaltensweise. Vor dem Hintergrund dieser Untersuchungen ist nicht verwunderlich, dass Empathie grundsätzlich in Gesprächen auftritt und die Theorie einer automatischen inneren Simulation der Spiegelneuronen liefert eine plausible Erklärung für dieses Phänomen.

Damit ist ebenso das Verhalten, auf Empathie des Gegenübers weitere Empathie zu zeigen, plausibel. Auf diesen Effekt haben bereits andere Untersuchungen verwiesen (Burgoon et al., 1984; Chartrand & Bargh, 1999). Personen besitzen offenbar ein grundlegendes Bedürfnis das Verhalten ihres Gegenübers zu erwidern. Dieses Verhalten legen ebenso die empirischen Beobachtungen der vorliegenden Untersuchung nahe. Das Verhalten könnte sowohl bewusst als auch unbewusst erfolgen und dient wohl dazu, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und dadurch die Beziehung innerhalb eines Teams zu stärken (Blatt, 2009; Preston & Waal, 2002).

Allerdings antworten Personen ebenso mit zusätzlichen Informationen auf Empathieverhalten. Um dieses Antwortverhalten mit zusätzlichen Informationen zu interpretieren, müssen mehrere verschiedene Forschungsergebnisse kombiniert werden. So konnte bereits nachwiesen werden, dass Empathie zu einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Personen führt (Hojat et al., 2001; Preston & Waal, 2002). Eine mögliche Erklärung dieses Zusammenhangs könnte empfundene Sympathie zwischen Personen sein, die zu einem erhöhten affektiven Vertrauen führt (Byrne, London & Reeves, 1968) und schließlich zu einer erhöhten Bereitschaft Informationen zu teilen (Nicolai et al., 2007; Preston & Waal, 2002; Roter, 2000). Dieser Zusammenhang wird in den nächsten Absätzen detailliert nachvollzogen.

Die Autoren Byrne, London und Reeves (1968) augmentieren, Sympathie³⁸ von Personen entsteht durch eine empfundene Ähnlichkeit zum Gegenüber. Wenn eine Person verbal Empathie ausdrückt, vermittelt diese Person die Botschaft: „Ich verstehe dich“ (Baron-Cohen, Wheelwright 2004; Decety, Jackson 2004) und die Botschaft: „Mit ging es bereits ähnlich“ (Jolliffe, Farrington 2006). Diese Botschaften erhöhen die empfundene Ähnlichkeit einer Person und ihrem Gegenüber. Außerdem ist eine der Kernaspekte von nonverbalem empathischem Verhalten die Spiegelung der Körpersprache des Gegenübers (Burgoon et al., 1984; Chartrand & Bargh, 1999). Folglich vermittelt ebenso nonverbale, wie auch verbale Empathie eine erhöhte empfundene Ähnlichkeit einer Person und ihrem Gegenüber und schafft dadurch ebenso eine erhöhte Sympathie dieser Personen (Byrne et al., 1968).³⁹ Wenn eine Person ihr Gegenüber sympathisch findet, erhöht dies ebenso ihr affektives Vertrauen zu diesem Gegenüber (Knoblauch, Fink 2011). Bei affektivem Vertrauen, handelt es sich um Vertrauen, dass aufgrund von einer emotionalen Verbindung von Personen entsteht – meist auf Basis der Zuverlässigkeit und Beständigkeit dieser Personen (McAllister 1995). Ein erhöhtes affektives Vertrauen führt dazu, dass die Person Informationen mit ihrem Gegenüber teilt (Nicolai et al., 2007; Preston & Waal, 2002; Roter, 2000).

Diese Interpretationen liefern eine Erklärung dafür, warum es innerhalb der Kreisläufe zu Empathieverhalten und Informationsaustausch kommt. Um nachzuvollziehen, wie es in den Kreisläufen zu Einflussverhalten kommt, müssen weitere Erklärungsansätze genutzt werden. Zunächst kann jedoch für die Interpretation des Zusammenhangs von Empathie und Einfluss erneut Knoblauch und Fink (2011) herangezogen werden. Die Autoren argumentieren, dass Sympathie zu einer Möglichkeit führt das Gegenüber zu beeinflussen. Sie entwickeln ein empirisches Modell und stoßen auf zwei Effekte, die Sympathie auslöst. Der erste Effekt ist eine sogenannte Kommunikationsintention oder Informationsmacht – das Gegenüber gibt der sympathischen Person sämtliche Informationen, die für einen bestimmten inhaltlichen Punkt wichtig sind. Der zweite Effekt ist eine sogenannte Adhärenz-Intention oder Direktionsmacht – das Gegenüber folgt einem Vorschlag der sympathischen Person. Beide Effekte treten nach Knoblauch und Fink (2011) deshalb auf, weil Personen ihrem Gegenüber mehr Macht zugestehen, wenn sie diesen Gegenüber sympathisch finden und es deshalb mit den notwendigen Ressourcen ausstatten wollen, um diese Macht ausüben zu können. Mael und Ashforth (1992) finden ähnliche Ergebnisse. Sie finden heraus, dass empfundene Ähnlichkeit

³⁸ Sympathie, im deutschen Wortsinn, ist eine, sich spontan ergebende, gefühlsmäßige Zuneigung.

³⁹ Verbale Empathieverhaltensweisen erhöhen die empfundene Ähnlichkeit zweier Personen, da in sämtlichen vier Verhaltensweisen entweder die Aussage des Gegenübers wiederholt wird oder direkter Bezug auf die Aussage des Gegenübers genommen wird.

in einem Team (beziehungsweise: Sympathie) (Byrne et al., 1968) zu einer höheren Kooperationsbereitschaft in dieser Gruppe führen. Nach dieser Interpretation ist es naheliegend, dass Personen im Anschluss an Empathieverhalten dazu in der Lage sind, ihr Gegenüber zu beeinflussen.

Der beschriebene Zusammenhang zwischen Empathie und Einfluss lässt sich gut damit vereinigen, dass einige Autoren empathisches Verhalten als zentralen Baustein von Führungsverhalten ansehen (Holt & Marques, 2012; Polychroniou, 2009; van Dierendonck, 2011). Liska (1990) konnte den Zusammenhang von Empathie und Führungsverhalten sogar bei der Erforschung von Primaten wiederfinden. Die vorliegende Arbeit liefert Indizien dafür, dass Empathie, durch Sympathie und erhöhtes affektives Vertrauen, dazu beiträgt, dass Führungsverhalten im Team vermehrt auf Zustimmung trifft.

Diese Ergebnisse zeigen Wege auf, wie Empathieereignisse bei Personen auslösen, dass sie mit Empathie erwidern, weitere Informationen austauschen und ein Zusammenhang mit Einfluss zustande kommt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die übrigen Ereignisse ebenso in Abwesenheit von Empathie gegenseitig beeinflussen. Also zum Beispiel, ob Informationsaustausch Einflussverhalten beeinflusst oder Einflussverhalten Informationsaustausch beeinflusst auch ohne eine Wechselwirkung mit Empathie. Eine mögliche Interpretation hierfür könnte zum Beispiel sein, dass erhöhter Informationsaustausch zu mehr Vertrauen, Zusammengehörigkeitsgefühl oder Teammoral führt und es somit zu weniger Konflikten nach einem Einflussereignis kommt (Jehn & Shah, 1996; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Da diese Untersuchung sich jedoch vorwiegend mit Empathie beschäftigt, wurden diese Wechselwirkungen in Abwesenheit von Empathie nicht untersucht. Somit kann nicht abschließend geklärt werden, ob sich diese Ereignisse direkt und unabhängig von der Verhaltensweise Empathie beeinflussen.

7.2 Einordnung und Beiträge zum derzeitigen Stand der Wissenschaft

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung tragen wissenschaftliche Erkenntnisse zu zahlreichen Wissenschaftsgebieten bei. Im Folgenden werden diese Beiträge diskutiert: Erstens werden dazu die Beiträge zur Empathieforschung erläutert, einerseits in Bezug auf die Beobachtungsmethode der Unternehmerteams der vorliegenden Untersuchung und andererseits in Bezug auf die Messung von Empathie in der vorliegenden Untersuchung. Zweitens wird auf Beiträge zur Teamforschung eingegangen. Drittens werden Beiträge zum

Zusammenhang von Empathie und Führungsverhalten diskutiert. Viertens wird die Bedeutung der vorliegenden Ergebnisse in Bezug auf die Entscheidungstheorie erläutert. Schließlich werden die Ergebnisse mit bisherigen wissenschaftlichen Ergebnissen zum Interpersonal Circumplex Model verglichen.

7.2.1 In-situ Beobachtungen von Unternehmerteams

Der erste Beitrag der vorliegenden Untersuchung zu existierender Literatur ergibt sich aus der genutzten Beobachtungsmethodik, einer in-situ Beobachtung von Unternehmerteams. Im folgenden Abschnitt wird zunächst darauf eingegangen, welche Vorteile die Beobachtung als Messmethode für die Messung des Konstrukts Empathie bringt. Anschließend wird gezeigt, dass Unternehmerteams als Forschungsobjekt das Potential haben die Empathie- und Teamforschung zu bereichern. Schließlich wird dargestellt, dass die in-situ Beobachtung neue Erkenntnisse für die Empathie und Teamforschung generiert.

Vorteile von Beobachtungen gegenüber Befragungen und Interviewstudien

Diese Untersuchung stellt einen Prozess von Empathieverhalten innerhalb eines Teamgesprächs genau dar. Durch Beobachtungen per Video kann die Sequenz der einzelnen Ereignisse innerhalb eines Empathiekreislaufs detailliert und spezifisch betrachtet werden. Fragebögen hingegen können bei einer Person lediglich eine allgemeine und abstrakte Einschätzung über ihr Empathieverhalten abfragen, da Personen nur anhand derartig allgemeiner und abstrakter Einschätzungen in der Lage sind, die gestellten Fragen auch zuverlässig zu beantworten (Reidar, 2009). Befragte können sich in keinem Fall präzise wie eine Kamera an einzelne Sequenzen eines Empathiekreislaufs erinnern. Einige Autoren stellen sogar in Frage, ob Befragte überhaupt dazu in der Lage sind sich an Emotionalität zu erinnern (Davidsson, 2007; Moskowitz, 1990). Dadurch, dass die vorliegende Untersuchung die Abhängigkeiten innerhalb der Empathiekreisläufe so spezifisch und detailliert beschreibt, trägt sie dazu bei, Empathie als Prozess in einer Gruppe zu verstehen und weniger als eine Eigenschaft einer Person. Innerhalb eines Empathiekreislaufs reagieren offensichtlich verschiedene Teammitglieder häufig auf gleiche Art und Weise aufeinander. Somit variiert das gezeigte Empathieverhalten stärker aufgrund der aktuellen Situation im Team und nicht nur zwischen Personen, wie dies bei einer starken Beeinflussung aufgrund einer Persönlichkeitseigenschaft zu vermuten wäre. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit bisheriger Forschung, die Empathie als situationsspezifisch beschreibt und weniger als eine

unveränderbare Persönlichkeitseigenschaft sieht (Bylund & Makoul, 2005; Duan & Hill, 1996; Liska, 1990; Markin, 2011; Shlien, 1997).

Baron-Cohen und Wheelwright (2004) stellen die These auf, dass Emotionen die Empathiefähigkeit vorübergehend beeinflussen können. Die vorliegende Untersuchung stellt fest, dass Empathie häufig im Zusammenspiel mit positivem Affekt auftritt. Wie in Abschnitt 2.7 bei der Definition von Affekt bereits erwähnt, sind Affekte ebenso emotionale Zustände wie Emotionen (Barsade, 2002). Emotionen sind lediglich intensiver und finden in der Regel über einen kurzfristigeren Zeitraum statt (Forgas, 1995). Im Einklang mit Baron-Cohen und Wheelwright (2004) könnte positiver Affekt Empathieverhalten positiv beeinflussen und auf diese Weise erhöhte Empathie innerhalb der Empathiekreisläufe auslösen. Diese Kausalität könnte jedoch auch andersherum verlaufen: Empathieverhalten beeinflusst positiven Affekt. Damit ist die vorliegende Untersuchung zwar im Einklang mit diesen Thesen, sie kann jedoch einen umgekehrten Zusammenhang zwischen Empathie und positivem Affekt nicht ausschließen. Die Ergebnisse sind somit lediglich ein Indiz für diese Thesen zu betrachten.

Des Weiteren kann die vorliegende Untersuchung Empathieverhalten präziser als Fragebögen oder Interviews messen. Die vorliegenden Beobachtungen werden wahrscheinlich weniger stark durch sozial erwünschtes Antwortverhalten verzerrt wie Fragebögen oder Interviews (Arnold & Feldman, 1981; Levenson & Ruef, 1992; Zerbe & Paulhus, 1987)⁴⁰. Die, in der vorliegenden Untersuchung eingesetzte, objektivere Videobeobachtung kann diesen Zusammenhang folglich verzerrungsfreier untersuchen.

Schließlich ergibt sich durch die Beobachtung ebenso, dass tatsächliche Empathieverhaltensweisen in die Modellbildung mit einbezogen werden können. Vor allem die nonverbalen Verhaltensweisen sind nur eingeschränkt über Interviewstudien oder über Befragungen zu ermitteln (Reidar, 2009).

Beobachtungen von Unternehmerteams

Es existieren bereits Untersuchungen, die Beobachtungen einsetzen, um Empathieverhalten näher zu beschreiben. So nutzen Chartrand und Bargh (1999) Beobachtungen, um Empathie im Rahmen eines Experiments mit 35 Studenten zu untersuchen. Sie konnten dabei ein Spiegelverhalten der Studenten in ihrem Experiment feststellen. Weiterhin sind die Autoren

⁴⁰ Grundsätzlich existiert bei Videobeobachtung ebenso ein sozialer Verzerrungseffekt, der Hawthorne Effekt beschreibt, dass Teilnehmer einer Untersuchung durch veränderte Bedingungen innerhalb einer Untersuchung ihr Verhalten anpassen (Adair, 2000). Die Vorkehrungen in der vorliegenden Untersuchung, um eine derartige Verzerrung auszuschließen wurden in Abschnitt 3.1.3 erläutert.

der Meinung, dass Teams von Spiegelhaltensweisen profitieren würden, da diese zu einer besseren Koordination innerhalb dieser beitragen könnten. Daher sprechen sie sich dafür aus, ihre Beobachtungen auf Teamprozesse zu übertragen, die wesentlich komplexer und dynamischer sind als ihre experimentelle Untersuchung. Die vorliegende Untersuchung auf den Erkenntnissen von Chartrand und Bargh (1999) auf und liefert Hinweise darauf, dass Spiegelverhalten in gleicher Weise in einem komplexen und dynamischen Umfeld wie Unternehmerteams zu beobachten ist. Zudem ist fraglich, ob eine Untersuchung mit Studenten auf andere Personengruppen generalisierbar ist (Cohen & Bailey, 1997). Cohen und Bailey (1997) sehen dieses Problem der Generalisierbarkeit der Teamforschung, unter Zuhilfenahme von Studenten, im Allgemeinen. Ihrer Ansicht nach werden zu viele Erkenntnisse in diesem Forschungsgebiet mit Studenten ermittelt und müssen deshalb keine Gültigkeit für andere Personengruppen haben. Die vorliegende Untersuchung beobachtet sie Spiegelverhalten nicht bei Studenten, sondern innerhalb von Unternehmerteams und wendet damit die Ergebnisse von Chartrand und Bargh (1999) auf eine weitere Personengruppe an. Schließlich baut die vorliegende Untersuchung die Beobachtungen von Chartrand und Bargh (1999) zudem weiter aus, da sie Spiegelverhalten mit anderen Verhaltensweisen kombiniert und innerhalb der Empathiekreisläufe in einem größeren Kontext betrachtet.

Teams in ihrer natürlichen Umgebung

Ein weiterer Ansatzpunkt ergibt sich aus einer Arbeit über Teamforschung von Driskell und Salas (1992). Sie merken darin an, dass diese Forschungsrichtung sich zumeist auf experimentelle und damit künstliche Untersuchungsanordnungen beziehen. Sie argumentieren weiter, dass bei experimentellen Untersuchungen meist das Testen von Theorien im Vordergrund steht und keine direkte Generalisierbarkeit auf die ‚reale Welt‘ angestrebt ist. Die vorliegende Untersuchung beobachtet Unternehmerteams bei ihren eigenen, internen Abstimmungsterminen. Damit wird Empathie unter realen Bedingungen anhand von Beobachtungen observiert. Somit kann die vorliegende Untersuchung Empathie nicht nur mit Hilfe eines neuen Untersuchungsobjekts, sondern ebenso im Rahmen eines realen Kontextes beobachten. Dieser Kontext erlaubt es der vorliegenden Untersuchung, sich nicht lediglich isoliert auf einzelne Aspekte von Empathie zu konzentrieren, sondern erlaubt es diese umfangreich, mit Hilfe mehrerer verschiedener verbaler und nonverbaler Verhaltensindikatoren, im Rahmen der Empathiekreisläufe mit weiteren Beobachtungen zu Informationsaustausch, Einfluss und positivem Affekt zu verknüpfen.

7.2.2 Präzisere Messung von Empathie durch Beobachtungen

Diese Untersuchung misst Empathie anhand von zehn Verhaltensweisen. In diesem Abschnitt wird zuerst gezeigt, dass diese Vorgehensweise erheblich spezifischer ist, als die Messung von Empathie als Gesamtkonstrukt. Zweitens werden die vier verbalen Verhaltensweisen für Empathie zusammen mit den nonverbalen Verhaltensweisen in die bisherigen Forschungsergebnisse zu diesen Themen eingeordnet.

Truax und Carkhuff (2008) nutzen bei ihrer Messung von Empathie den Gesamteindruck eines Beobachters über das Empathieverhalten einer Person. Diese Vorgehensweise vereinfacht Empathie und ist somit möglicherweise nicht mehr ausreichend Konstruktvalide⁴¹ (Nerdrum, 1997). Bei einer Betrachtung von Empathie anhand lediglich eines Indikators (wie dem Gesamteindruck des Beobachters, wie im Fall von Truax und Carkhuff (2008)) kann kaum sichergestellt werden, ob die beobachteten Verhaltensweisen tatsächlich dem Konstrukt Empathie entsprechen (Tracey, 1994). Burgoon, Buller, Hale und Turck (1984) sind ebenso der Meinung, dass nur Untersuchungen mit mehreren verschiedenen Verhaltensweisen ein Konstrukt eindeutig messen können. Gerade der Abschnitt 2.2 in dieser Arbeit zeigte bereits auf, wie unterschiedlich die verschiedenen Herangehensweisen an das Konstrukt Empathie in der bisherigen Literatur sind. Vor dem Hintergrund derartig vieler verschiedener wissenschaftlicher Perspektiven auf den Empathiebegriff ist es fraglich, ob verschiedene Beobachter tatsächlich die gleiche Vorstellung über das Gesamtkonstrukt Empathie aufweisen und auf diese Weise einheitlich messen können. Nicolai, Demmel und Hagen (2007) nutzen bei ihrem Messverfahren von Empathie bei medizinischen Konsultationen, dem REM, Fragen an einen Beobachter wie zum Beispiel: Hat der Arzt dem Patienten die Möglichkeit gegeben seine Meinung zu äußern? Hat der Arzt den Patienten als gleichberechtigte Person behandelt? Diese Fragen beziehen sich zwar bereits stärker auf konkrete Verhaltensweisen des Arztes, beschreiben allerdings größtenteils ebenfalls einen Gesamteindruck des Beobachters. So wird kein konkretes Verhalten beschrieben, wie zum Beispiel der Arzt einen Patienten gleichberechtigt behandelt, sondern lediglich der Eindruck abgefragt den der Beobachter im Bezug auf das Verhalten des Arztes hat. Diese Untersuchung betrachtet Empathie auf Basis von zehn verschiedenen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen. Sie beschränkt sich folglich nicht auf die Messung eines einfachen Eindrucks des Beobachters.

⁴¹ Die Konstrukt-Validität beschreibt inwiefern eine Untersuchung tatsächlich untersucht, was sie zu untersuchen vorgibt (Gibbert et al., 2008). Dieses Konzept wird in Abschnitt 3.1.4 ausführlich beschrieben.

Andere Untersuchungen betrachten einzelne nonverbale Verhaltensindikatoren um Empathie zu messen (Bartel & Saavedra, 2000; Burgoon et al., 1984; Chartrand & Bargh, 1999; Ekman & Friesen, 1971; Nicolai et al., 2007). Die vorliegende Untersuchung leitet aus diesen Untersuchungen folgende drei nonverbalen Verhaltensweisen ab: Laute für aufmerksames Zuhören (unterteilt in: Mehrfaches Nicken, weit geöffnete Augen und nach oben gezogene Augenbrauen (dabei entstehen leichte Querfalten auf der Stirn), ein leicht zur Seite geneigter Kopf (sehr häufig verbunden mit mehrfachem Nicken), den Daumen und den Zeigefinger einer Hand am Kinn); nonverbale Signale für aufmerksames Zuhören; ähnliche Mimik, Haltung, Gestik der empathischen Person wie bei ihrem Gegenüber.

Chartrand und Bargh (1999) untersuchen eine, zwischen Personen gemeinsam auftretende, Mimik, Haltung, Gestik als Empathieverhalten im Rahmen eines Experiments mit 35 Studenten. Auch sie konnten ein Spiegelverhalten der Teilnehmer in ihrem Experiment feststellen, was sie als Chamäleon Effekt bezeichneten. Burgoon, Buller, Hale und Turck (1984) führen ein Experiment mit 150 Teilnehmern durch. Die vorliegende Untersuchung liefert einen empirischen Hinweis, dass diese Messmethoden ebenso für eine reale Gesprächssituation (und keine Experimente) aufschlussreich sind. Sie zeigt dadurch, dass die Verhaltensweisen auf einen realen Kontext übertragbar sind. Dieser Kontext erlaubt es der vorliegenden Untersuchung, wie bereits erwähnt, sich nicht lediglich isoliert auf Empathieverhaltensweisen zu konzentrieren, sondern diese ebenso im Rahmen der Empathiekreisläufe mit weiteren Verhaltensweisen zu betrachten.

Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen von Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) wurden innerhalb der vorliegenden Stichprobe ebenso vier verschiedene Ausprägungen verbaler Empathieverhaltensweisen kodiert: Antworten mit Bezug auf den Inhalt des Gegenübers; inhaltlich übereinstimmende Wiederholung der Aussage des Gegenübers; Nachfragen, um die Aussage des Gegenübers besser zu verstehen – mit Bezug auf den Inhalt der Aussage des Gegenübers; Bestätigung des Gegenübers oder das Zeigen von Verständnis für dessen Aussage. Damit konnte die vorliegende Untersuchung zeigen, dass die theoretischen Überlegungen von Elliott, Bohart, Watson und Greenberg (2011) gut genutzt werden können, um diese empirisch im Kontext unternehmerischer Teams nachzuspüren.

Der zentrale Beitrag der vorliegenden Untersuchung liegt darüber hinaus in der Kombination sämtlicher dieser nonverbalen und verbalen Verhaltensweisen. So handelt es sich bei dieser Untersuchung um die erste, die sämtliche dieser Verhaltensweisen zu zehn verbalen und nonverbalen Indikatoren zusammen fasst und auf deren Basis

Empathieverhalten kodiert. Dies ermöglicht eine facettenreichere Messung mit multiplen Indikatoren und trägt somit zu einer präziseren Messung von Empathie bei. Dabei schafft die vorliegende Arbeit gleichzeitig ein präziseres und umfangreicheres Verständnis von Empathieverhalten, da damit Empathie erstmalig anhand dieser verschiedenen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen charakterisiert wurde. Somit kann die vorliegende Untersuchung ebenso zu einer eindeutigeren Abgrenzung des Empathiebegriffs beitragen (Decety & Moriguchi, 2007; Gerdes et al., 2010; Hassenstab et al., 2007).

7.2.3 Verständnis der Interaktion in Teams

Obwohl die Erkenntnisse bisheriger Teamforschung zwar bereits sehr umfangreich sind, besteht laut zahlreicher Autoren weiterer Forschungsbedarf auf diesem Themengebiet (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008; Schjoedt et al., 2013). Insbesondere der Ablauf von Prozessen innerhalb von Teams und ihre Zusammenarbeit im Zeitablauf ist noch wenig erforscht (Mathieu et al., 2008; Schjoedt et al., 2013). Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) sind der Meinung, zukünftige Forschung solle sich vornehmlich auf die Kommunikations- und Koordinationsprozesse in Teams konzentrieren. Somit fügt sich diese Untersuchung gut in die Teamforschung ein und behandelt die Fragestellungen, die in diesem Themengebiet als wichtig angesehen werden. Das Modell dieser Untersuchung ist ein Prozessmodell innerhalb von Teams, das sowohl Koordinations- als auch Kommunikationsprozesse in Teams genauer beleuchtet und zum genaueren Verständnis von diesen Teamprozessen beiträgt.

7.2.4 Zusammenhang von Empathie und Führungsverhalten

Kozlowski und Ilgen (2006) bezeichnen Führungsverhalten als den Kernhebel, um die Effektivität eines Teams zu verbessern und sprechen sich stark für weitere Forschung auf diesem Gebiet aus. Diese Untersuchung leistet Beiträge zu zwei zentralen Modellen im Forschungsgebiet über Führungsverhalten.

Zum einen kann Führungsverhalten innerhalb eines Teams als dynamischer Prozess aufgefasst werden, so dass es zu spezifischem Führungsverhalten innerhalb der Zusammenarbeit einer Gruppe kommt (Kozlowski & Ilgen, 2006). Damit ist Führung keine statische und universale Sammlung von Verhaltensdimensionen, sondern vielmehr eine Reihe von Funktionen, die innerhalb eines Teams ablaufen (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Ebenso das Paradigma des geteilten Führungsanspruchs besagt, dass Führungsverhalten sich auf ein Team als ganze Einheit bezieht und sich aus verschiedenen Funktionen innerhalb des Teams ergibt sowie auf mehrere Teammitglieder verteilt wird. Somit entspringt ein Führungsanspruch nicht einer einzelnen Führungspersönlichkeit im Team (Mathieu et al., 2008). Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) sind der Meinung, dass in diesem Bereich bisher zu wenig Forschung geleistet wurde. Künftige Forschung sollte ihrer Meinung vor allem die dynamischen, interaktiven Elemente von Führungsverhalten berücksichtigen und diese im Zeitablauf darstellen (Mathieu et al., 2008). Sie stellen dazu eine Reihe spezifischer Fragen:

„If leadership is distributed, how should the allocation of functions be determined? Should the allocation of functions remain fixed or be rotated among members and their leader? If they are rotated, on what basis should they change (e.g., randomly, temporally sequenced, etc.)? If leadership is a distributed function, what are the mechanisms for integrating different aspects of it? In short, we encourage researchers to take the next step beyond comparing external versus member-based leadership and explore the complexities of distributed leadership.“ (Mathieu et al., 2008, S. 453)

Die vorliegende Untersuchung setzt genau an diesen Fragen an. Sie zeigt auf, dass Führungsanspruch (beziehungsweise Einfluss⁴²) in einem Team keinem vorherbestimmten Prozess folgt, vielmehr begibt sich ein Teammitglied in eine Führungsrolle, um einen Punkt inhaltlich abzuschließen. Diese Rolle kann schnell (innerhalb einer einzigen Interaktion) wechseln oder von mehreren Teammitgliedern gleichzeitig ausgefüllt werden. Ein möglicher Mechanismus, durch den es zu dieser Führungsrolle kommt, wird in dieser Untersuchung über Empathiekreisläufe identifiziert. Diese Kreisläufe bilden den Nährboden auf dem die Möglichkeit zu der Übernahme einer Führungsrolle wachsen kann. Die vorliegende Untersuchung zeigt ebenso auf, wie Empathieereignisse zu Einfluss führen können und wie der Gesamtprozess zustande kommt. Insofern leistet sie einen Beitrag dazu, die Fragen von Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) zu beantworten. Die Beobachtung von Unternehmerteams ohne feste Hierarchiestruktur war besonders gut dazu geeignet diesen dynamischen Führungsprozess, in dem oftmals mehrere Wechsel der Führungsrolle innerhalb einer Teaminteraktion auftraten, zu untersuchen.

⁴² Der genaue Zusammenhang zwischen den Konstrukten Einfluss und Führung wurde bereits in Abschnitt 2.5 beschrieben.

Zum anderen gibt es ein Forschungsparadigma zu Führungsverhalten (Führen durch Dienerschaft), welches besagt, dass es innerhalb von Führungsprozessen ein optimales und universelles Führungsverhalten gibt – für sämtliche Führungspersonen in sämtlichen Führungssituationen (Chemers, 2000). In diesem Abschnitt wird gezeigt, dass die vorliegende Untersuchung einen Beitrag zu einem besseren Verständnis zu einer dieser Führungsverhaltensweisen, nämlich Empathie, beiträgt (Chemers, 2000; van Dierendonck, 2011; Washington et al., 2006).

Parris und Peachey (2013) haben eine Literaturübersicht zum Thema Führen durch Dienerschaft erstellt, in der sie mit Hilfe eines aufwändigen Auswahlverfahrens sämtliche Arbeiten zu dem Thema in den letzten Jahren untersuchten. Daraus entwickelten sie ein Modell, das auf 39 Untersuchungen aufbaut. 11 dieser Studien wurden qualitativ durchgeführt und 27 quantitativ. Parris und Peachey (2013) stellen fest, dass sämtliche empirische Studien zu Führen durch Dienerschaft auf Fragebogenstudien aufgebaut sind, die übrigen Untersuchungen sind theoretische Modelle über das Konstrukt Führen durch Dienerschaft. Sämtliche dieser Untersuchungen befragen Personen zu wichtigen Führungsverhaltensweisen (Kool & van Dierendonck, 2012; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Roberts, 2008; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Anhand dieser Vorgehensweise konnten diese Untersuchungen feststellen, dass bestimmte Verhaltensweisen anderen Personen in Bezug auf Führungsverhalten als wichtig erscheinen. Eine dieser Verhaltensweisen ist Empathie. Sie liefern jedoch keine Erklärung, auf welche Weise Empathie bei Führungsverhalten eine wichtige Rolle spielt. Die vorliegende Untersuchung ist die erste Untersuchung, die die Wirkungsweise des Zusammenhangs der Konstrukte Empathie und Führungsverhalten durch Dienerschaft mit Hilfe von Beobachtungen miteinander verbindet. Sie zeigt einen Prozess auf, durch den Empathie zu der Möglichkeit der Übernahme einer Führungsrolle führt. Ein Teammitglied leitet mit einer empathischen Äußerung einen Empathiekreislauf ein und dies führt schließlich zu einem Einflussverhalten einer einzelnen oder mehreren Personen im Team. Allerdings muss in diesem Kontext ebenso angemerkt werden, dass darüber hinaus unter Umständen noch weitere Prozesse existieren könnten, die einen Zusammenhang zwischen Empathie und Führungsverhalten durch Dienerschaft herstellen können.

7.2.5 Informationsaustausch in einem Team

Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch und Schulz-Hardt (2007) sind der Meinung, dass Informationen zu teilen und zu organisieren eine zentrale Funktion bei der Zusammenarbeit von Teams darstellt. Sie schreiben weiterhin, dass zu diesem Thema bereits zahlreiche Untersuchungen unter Laborbedingungen stattgefunden haben und sprechen sich dafür aus, dass zukünftige Forschung den Schwerpunkt auf die Untersuchung des Konstrukts Informationsaustausch in einer realen Umgebung legen sollte (Brodbeck et al., 2007). Sie werfen außerdem spezifische Fragen auf, die zukünftige Untersuchungen adressieren sollten: Wie kann ein Team von einem Fokus⁴³ auf ‚Verhandlungen im Team‘ weggeführt und hin zu einem Fokus auf Informationsaustausch geführt werden? Wie ist ein Team dazu in der Lage Informationsasymmetrien innerhalb der Gruppe auszugleichen (Brodbeck et al., 2007)?

Ein Team, das sich zu lange auf Verhandlungen im Team konzentriert reduziert die gesamte Menge an Informationen, die im Team ausgetauscht wird (inklusive bisher nicht geteilter Informationen) (Brodbeck et al., 2007; Stasser & Titus, 1987). Aus diesem Grund wird das Lernen von neuen Informationen behindert und deshalb die Entscheidungsqualität in einem Team verschlechtert (Brodbeck et al., 2007; Schulz-Hardt et al., 2006; Stasser & Titus, 1987).⁴⁴

Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) gehen diese Fragen aus der Perspektive des Transactive Memory Systems an. Nach dieser Auffassung sollte ein Team dazu in der Lage sein zu verstehen, welches Wissen innerhalb des Teams vorhanden ist und eine gemeinsame Vorstellung davon haben, welches Wissen bei welchem Teammitglied liegt. Dadurch weist es aus ihrer Perspektive eine höhere Leistungsfähigkeit auf. Aus diesem Grund profitieren Teams von einer gesteigerten Kommunikation und Koordination im Team (Mathieu et al., 2008).

Die vorliegende Untersuchung zeigt auf, wie ein Empathiekreislauf entfacht werden kann. Innerhalb dieses Kreislaufs teilt das Team Informationen untereinander. Sie zeigt dabei auf, wie ein Team durch Empathie zu einem ‚Informationsaustausch-Fokus‘ geführt werden kann.

⁴³ Fokus ist im Rahmen der Untersuchung von Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch und Schulz-Hardt (2007) als eine Konzentration des Teams auf ein bestimmtes Thema oder Ziel zu verstehen. Also die Konzentration auf Verhandlungen über verschieden Standpunkte der Teammitglieder über ein Thema, beziehungsweise die Konzentration auf den Austausch von Informationen in einem Team um ein Thema voran zu bringen.

⁴⁴ Es gibt darüber hinaus wissenschaftliche Hinweise darauf, dass Teams in vielen Fällen dennoch nicht dazu in der Lage sind dieses vergrößerte Informationspotential bei Entscheidungen optimal zu nutzen (Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt, 2007; Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter & Frey, 2006)

Außerdem zeigt sie dadurch ebenso eine Möglichkeit auf, wie es in einem Team zu gesteigerter Kommunikation kommen kann. Insofern kann die vorliegende Untersuchung ebenso beitragen einen Ansatzpunkt für die Fragestellungen von Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch und Schulz-Hardt (2007) zu liefern.

7.2.6 Positiver Affekt und Interpersonal Circumplex Theory

Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich außerdem gut mit den Beobachtungen der Forschungen zur Interpersonal Circumplex Theory vereinen. Die Theorie besagt, dass eine Person das Verhalten ihres Gegenübers beeinflusst (Strong et al., 1988). In der vorliegenden Untersuchung weisen die Teams innerhalb der Empathiekreisläufe ein höheres Niveau an positivem Affekt auf. Diese Beobachtung lässt sich sehr gut in Bezug auf die Ergebnisse der Interpersonal Circumplex Theory erklären. So könnte es innerhalb der Kreisläufe dazu kommen, dass Teammitglieder immer wieder auf den positiven Affekt ihres Gegenübers mit positivem Affekt antworten. Chartrand und Bargh (1999) konnten in ihrer Untersuchung nachweisen, dass Personen mit höherer Wahrscheinlichkeit positive Signale ihres Gegenübers spiegeln, als negative Signale ihres Gegenübers. Ebenfalls nach den Ergebnissen der Forschung von Bluhm, Widiger und Miele (1990) löst freundliches Verhalten beim Gegenüber auch freundliches Verhalten aus. Diese Perspektiven decken sich ebenfalls mit den Beobachtungen von Barsade (2002). Sie weist nach, dass nonverbale emotionale Signale innerhalb einer Gruppe zu einer Art Ansteckungseffekt führen, das heißt dass Gruppenmitglieder gegenseitig ihre Stimmungen übertragen. Demnach antworten Personen auf positive Signale ebenso eher mit positiven Signalen (Bluhm et al., 1990; Strong et al., 1988; Tiedens et al., 2007). Wenn Personen eher dazu neigen positive Signale wiederzugeben ist es sehr wahrscheinlich, dass es bei Empathiekreisläufen durch das gegenseitige Spiegeln der einzelnen Teammitglieder eher zu einer Erhöhung des positiven Affekts innerhalb einer Gruppe kommt, als zu einer Erhöhung des negativen Affekts.⁴⁵ Auf diese Weise kommt es zu einer dynamischen Wechselwirkung verschiedener Empathieereignisse und positivem Affekt innerhalb der Kreisläufe.

Weitere Autoren haben zudem festgestellt, dass der Effekt der emotionalen Ansteckung besonders stark ist, wenn Personen eine hohe Gruppenzugehörigkeit empfinden (Epstude & Mussweiler, 2009; Platow et al., 2005). Unternehmerteams empfinden eine hohe Beteiligung

⁴⁵ Grundsätzlich können sich empathische Verhaltensweisen ebenso auf negativen Affekt wie zum Beispiel Trauer oder Furcht beziehen.

und Begeisterung für ihr Unternehmen (McClelland, 1961; Mueller et al., 2012), dies sollte ebenso zu einem Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen führen und dadurch die Ausprägung der emotionalen Ansteckung erhöhen. Insofern lassen auch diese Ergebnisse, die Beobachtungen der vorliegenden Untersuchung, dass es zu einem erhöhten Ausmaß von positivem Affekt in Unternehmerteams kommt, plausibel erscheinen.

Chartrand und Bargh (1999) konnten darüber hinaus beobachten, dass die Spiegelung von positiven Affektsignalen die Interaktion in einem Team verbessert. Sie argumentieren, dass Personen aufgrund der gegenseitigen Spiegelung ihr Gegenüber ‚lieber mögen‘. Dadurch bringen sich diese Personen mehr in das Gespräch ein. Diese Beobachtung lässt sich mit dem Ereignis Informationsaustausch innerhalb der Empathiekreisläufe vereinen. Es kommt in einem Team, nach den Beobachtungen der vorliegenden Untersuchung, zu erhöhtem positivem Affekt während der Empathiekreisläufe. Dadurch kommt es ebenso dazu, dass sich Teammitglieder mehr einbringen und somit mehr Informationen austauschen. Folglich könnten die Ergebnisse von Chartrand und Bargh (1999) einen ebenso einen Hinweis für das Ereignis Informationsaustausch innerhalb des vorliegenden Modells geben.

7.3 Beiträge zu praktischen Anwendungen

Aus den Ergebnissen in Bezug auf die Verhaltensweisen innerhalb von Empathiekreisläufen sowie den Zusammenhängen innerhalb der Empathiekreisläufe lassen sich jedoch nicht nur theoretische Beiträge, sondern ebenso praktische Anwendungsmöglichkeiten ableiten. So könnte eine Person, der dieser Zusammenhang bewusst ist, ihr Verhalten entsprechend anpassen, um Empathiekreisläufe zu begünstigen und damit ein Fenster für Einfluss im Team zu öffnen. Es konnte bereits nachgewiesen werden, dass empathisches Verhalten eine trainierbare Fähigkeit und bewusst einsetzbar ist (Miller, Yahne, Moyers, Martinez & Pirritano, 2004; Nicolai et al., 2007) Im folgenden Abschnitt werden drei Verhaltensweisen diskutiert, um erfolgreiches Einflussverhalten in einem Team zu begünstigen. Erstens könnte die Person in Diskussionen innerhalb eines Teams bewusst Empathie zeigen, um einen Kreislauf einzuleiten. Zweitens könnte sie einen entstandenen Kreislauf durch ihr Verhalten verstärken. Und drittens könnte sie ihr Einflussverhalten, in Bezug auf die vorliegenden Ergebnisse, zu einem angemessenen Zeitpunkt und mit Hilfe geeigneter Verhaltensweisen einsetzen. Im folgenden Abschnitt werden diese drei praktischen Handlungsoptionen diskutiert.

Einleitung von Empathiekreisläufen

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung haben gezeigt, dass Empathie, unmittelbar auf einen Informationsaustausch folgend, der Auslösemechanismus der Kreisläufe ist. Folglich wird, wenn eine Person empathisches Verhalten zeigt, die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein Empathiekreislauf innerhalb eines Teams ausgelöst wird. Um Empathieverhalten möglichst offenkundig zu signalisieren, kann sich die Person dabei an den Verhaltensweisen für Empathie aus dieser Untersuchung orientieren. Rogers (1975) konnte bereits zeigen, dass empathisches Verhalten grundsätzlich trainier- und erlernbar ist. Diese empathischen Verhaltensweisen könnten vor allem in kritischen Diskussionssituationen hilfreich sein. Auf diese Weise könnte ein Teamgespräch von einem Diskussionsmodus in einen Entscheidungsmodus überführt werden, indem die Möglichkeit für Teammitglieder besteht Einfluss auf die übrigen Teammitglieder auszuüben.

Verstärkung bereits initiiertes Empathiekreisläufe

Wenn eine Person mit Hilfe von empathischem Verhalten einen Empathiekreislauf initiiert hat, könnte sie auf zwei Arten den Empathiekreislauf begünstigen. Auf der einen Seite könnte sie Informationen mit ihren Teammitgliedern teilen. So könnte die Person zum Beispiel Informationen aus ihrem Fachbereich oder innerhalb ihrer eigenen fachlichen Expertise teilen, dann ist die Wahrscheinlichkeit⁴⁶ hoch, dass die anderen Teammitglieder von diesen Informationen profitieren (Brodbeck et al., 2007). Auf der anderen Seite könnte das Teammitglied innerhalb des Kreislaufs Empathie zeigen, um so den Kreislauf aufrecht zu erhalten.

Nutzung der Kreisläufe, um Einfluss auszuüben

Um Empathiekreisläufe optimal zu nutzen, um Einfluss innerhalb eines Teams zu provozieren und so eine Entscheidung in einem Team hervor zu rufen, könnte eine Person zwei Aspekte optimieren: Zum einen könnte sie auf den richtigen Zeitpunkt achten, um Einfluss auszuüben. Zum anderen könnte sie Einfluss auf die richtige Art und Weise ausüben.

Laut der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit wird auf Einflussverhalten innerhalb eines Empathiekreislaufs mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Zustimmung reagiert. Eine Person

⁴⁶ Es wird lediglich die Wahrscheinlichkeit erhöht, da es wissenschaftliche Hinweise darauf gibt, dass Teams in vielen Fällen dennoch nicht dazu in der Lage sind dieses vergrößerte Informationspotential bei Entscheidungen optimal zu nutzen Brodbeck et al. (2007); Kerr und Tindale (2004).

könnte folglich den richtigen Zeitpunkt für Einflussverhalten finden, indem sie auf Anzeichen für Empathiekreisläufe achtet. Ein Team befindet sich zum einen mit hoher Wahrscheinlichkeit innerhalb eines Kreislaufs, wenn die Ereignisse Empathie oder Informationsaustausch verstärkt stattfinden. Aber auch, wenn eines der anderen Teammitglieder bereits Einfluss ausgeübt hat, wäre es der Person noch möglich das Team zu beeinflussen. Dafür spricht, dass in den Daten ebenso ein gemeinsamer Einfluss von mehreren Teammitgliedern beobachtet wurde. Folglich sollte die Person darauf achten, dass die drei Ereignisse der Empathiekreisläufe vermehrt in Folge auftreten. Zum anderen könnte die Person auf verstärkten positiven Affekt innerhalb der Gruppe achten. Auch dies ist laut den vorliegenden Ergebnissen ein Indikator für Empathiekreisläufe. Dies wäre vor allem einfach für eine Person zu operationalisieren, indem sie auf Lachen ihrer Teammitglieder achtet. (Bei Lachen handelt es sich um den markantesten Indikator für positiven Affekt (Bartel & Saavedra, 2000).) Wenn die Person also positiven Affekt oder ein anderes Element der Empathiekreisläufe wahrnimmt, könnte sie Einflussverhalten einleiten. Im Extremfall könnte sie bereits direkt nach ihrem eigenen Empathieverhalten zu Einfluss übergehen. Sie müsste dazu unmittelbar den erhöhten Affekt innerhalb des Teams erkennen und darauf reagieren. Auf diese Weise könnte sie die Möglichkeit eines ‚Judo‘ Kreislaufs erkennen und nutzen. In diesem Fall könnte sie sogar mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit das Ergebnis der Entscheidung des Teams beeinflussen, da diese Kreisläufe in der vorliegenden Untersuchung einem festen Muster folgen. Bei dieser Form der Kreisläufe stimmt die Person, die Empathie ausübt mit derjenigen Person überein, die Einfluss ausübt. Es findet außerdem kein gemeinsamer Einfluss von mehreren Personen im Team bei den ‚Judo‘ Kreisläufen statt.

Eine Person könnte zweitens die richtigen Verhaltensweisen nutzen, wenn sie Einflussverhalten zeigt, um eine Einwilligung der Teammitglieder im Anschluss an das eigene Einflussverhalten zu begünstigen. Auf der einen Seite könnte sie die Ergebnisse der Diskussion zusammenfassen, wenn sie der Meinung ist, das Team hat sämtliche wichtigen Aspekte berücksichtigt, um eine sinnvolle Entscheidung zu treffen. Auf der anderen Seite könnte sie bei dieser Zusammenfassung auch den Inhalt der bisherigen Diskussion anpassen, wenn sie der Meinung ist, das Team müsse bei ihrer Entscheidung noch weitere Aspekte berücksichtigen. Schließlich könnte die Person die Inhalte ihres Einflussverhaltens außerdem unmittelbar schriftlich festhalten und so die Verbindlichkeit ihres Einflussverhaltens erhöhen.

7.4 Limitationen der Studie

Trotz der Beiträge zur Literatur und der praktischen Anwendungsmöglichkeiten, die die vorliegende Untersuchung für verschiedene Forschungsgebiete leistet, besitzt diese Untersuchung ebenso Limitationen. Auf diese wird im folgenden Abschnitt eingegangen. Dazu werden erstens Limitationen diskutiert, die sich aufgrund des Forschungsobjekts ergeben. Zweitens wird erläutert, welche Grenzen die Beobachtung der Besprechungen hat. Drittens wird auf die Limitationen der qualitativen Vorgehensweisen eingegangen.

7.4.1 Limitationen aufgrund des Forschungsobjekts

Die Limitationen aufgrund des Forschungsobjekts ergeben sich aufgrund der Eigenschaften, der in dieser Untersuchung genutzten Teams. Es handelt sich um Teams in jungen Unternehmen. Die Teams selbst existieren noch nicht lange in dieser Konstellation und sind mit 2-3 Teammitgliedern verhältnismäßig klein. Schließlich existiert in keinem der Teams ein Hierarchiegefüge. Diese vier Punkte werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

Die vorliegende Untersuchung betrachtet Arbeitsteams innerhalb einer wirtschaftlichen Organisation. Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) haben diese Art von Teams bereits explizit von Teams in anderen Kontexten abgegrenzt (wie zum Beispiel Sportmannschaften). Innerhalb des Kontexts von Arbeitsteams hat sich diese Untersuchung zusätzlich nur mit Geschäftsführerteams von jungen und kleinen Unternehmen beschäftigt. Sämtliche Unternehmen in der Stichprobe sind jünger als drei Jahre. Die Teams Beta, Epsilon, Kappa und My haben keine weiteren festen Mitarbeiter. Lediglich Team Sigma hat fünf feste Mitarbeiter. Damit gelten die vorliegenden Beobachtungen zunächst nur für Unternehmerteams von jungen und kleinen Unternehmen. Die Indikatoren für empathisches Verhalten wurden jedoch aus unterschiedlichen Kontexten abgeleitet, für diese sollte somit diese Einschränkung nicht zutreffen (Bartel & Saavedra, 2000; Chartrand & Bargh, 1999; Ekman & Friesen, 1971; Elliott et al., 2011; Nicolai et al., 2007). Mathieu, Maynard, Rapp und Gilson (2008) untersuchen in ihrem Überblicksartikel Teamprozesse innerhalb von zahlreichen verschiedenen Unternehmen und stellen bei diesen Teamprozessen keine Unterschiede fest. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die, in dieser Untersuchung vorliegenden, Wechselwirkungen innerhalb der Kreisläufe auch für größere und ältere Unternehmen weitgehend stabil bleiben würden.

Die Beobachtungen der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass 3 der 26 untersuchten Kreisläufe verschieden von den übrigen Empathiekreisläufen verlaufen. Zwei dieser Kreisläufe unterscheiden sich von den übrigen Kreisläufen dadurch, dass sie sich mit bestimmten privaten Themen beschäftigen.⁴⁷ Diese Beobachtung liefert bereits ein Indiz dafür, dass Empathiekreisläufe in Teams dann anders verlaufen würden, wenn es sich um Situationen handelte, bei denen die Teammitglieder private Themen, mit Bezug auf voneinander unabhängige Interessen der Teammitglieder, diskutieren und es somit für Teammitglieder kaum von Interesse wäre Einfluss auf ihr Gegenüber auszuüben (wie zum Beispiel, bei den privaten Themen der oben genannten beiden Kreisläufe). Damit sind die vorliegenden Ergebnisse wohl nicht auf jede Art von Gesprächen verallgemeinerbar, zukünftige Forschung sollte demnach verschiedene Arten von Gesprächen in ihren Untersuchungsaufbau mit einbeziehen und auf diese Weise erforschen, ob der Verlauf der Empathiekreisläufe tatsächlich von der Art des Gesprächs abhängig ist.

Außerdem beschäftigt sich diese Untersuchung mit kleinen Teams. Es gibt zwar derzeit keine Hinweise, dass Empathieverhalten mit der Größe des Teams zusammenhängt, allerdings erscheint es naheliegend, dass sich die Interaktionsprozesse ab einer bestimmten Teamgröße verändern. So haben zum Beispiel Jehn, Rispens und Thatcher (2010) gezeigt, dass es durchaus starke Wahrnehmungsunterschiede der Situation zwischen einzelnen Teilen eines großen Teams gibt. Damit könnte sich ebenso das Verhalten innerhalb von Teilen größerer Teams unterscheiden. Folglich könnte sich bei größeren Teams eine andere Form der Zusammenarbeit ergeben und sich deshalb Empathiekreisläufe auf andere Art und Weise äußern. Aus diesen Gründen sollte zukünftige Forschung den Faktor Teamgröße berücksichtigen, um festzustellen, ob in größeren Teams ähnliche Prozesse auftreten.

In der vorliegenden Untersuchung wurde bewusst Empathieverhalten innerhalb von Teams untersucht, die keine festgelegte Hierarchiestruktur besitzen. In Teams mit klar festgelegter Führungsperson können unterschiedliche Ergebnisse im Bezug auf die Empathiekreisläufe erwartet werden. So wird in derartigen Teams erwartet, dass Kommunikations- und Einflussprozesse generell abnehmen (Berson, Dan & Yammarino, 2006; Keltner et al., 2003). Aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmung der Umwelt von Personen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen ist auch in Bezug auf Empathieverhalten selbst ein unterschiedliches Ergebnis zu erwarten (Keltner et al., 2003; Kipnis, 1972). Zum ersten

⁴⁷ Beim dritten Kreislauf, mit abweichendem Muster, wird eines der Teammitglieder abgelenkt und beteiligt sich deshalb abrupt nicht weiter am Gespräch. Daraufhin hört auch das andere Teammitglied auf empathische Verhaltensweisen zu zeigen

verarbeiten Personen höherer Hierarchiestufen Informationen aus ihrer Umwelt zielgerichteter und dadurch weniger komplex (Keltner et al., 2003). Kipnis (1972) geht zudem davon aus, dass Menschen einer höheren Hierarchiestufe der Meinung ihrer Untergebenen weniger Wert zugestehen und ihnen deshalb weniger zuhören. ‚Dem Gegenüber genau zuhören‘ und ‚das Gegenüber verstehen‘ sind jedoch zwei zentrale Aspekte von Empathie (Decety & Jackson, 2004; Levenson & Ruef, 1992; Wispé, 1986). Zweitens wurde in Untersuchungen gezeigt, dass Menschen einer höheren Hierarchiestufe dazu neigen ihre Untergebenen respektloser, aggressiver und unhöflicher zu behandeln (Keltner et al., 2003). Außerdem neigen sie dazu, sich sozial von ihren Untergebenen abzugrenzen (Kipnis, 1972). Es liegt die Vermutung nahe, dass die Abgrenzung von Teammitgliedern sowie respektloser Umgang mit Teammitgliedern ebenfalls die Fähigkeit hemmt ‚sich in das Gegenüber hinein zu versetzen‘ und ‚sich in das Gegenüber einzufühlen‘, welche jedoch von zentraler Bedeutung für den Empathieprozess sind (Duan & Hill, 1996; Shlien, 1997). Aus diesen beiden Gründen könnten Empathiekreisläufe in Teams mit Hierarchiegefüge in schwächerer Form auftreten, als in der vorliegenden Untersuchung und zukünftige Forschung sollte ebenso den Faktor Hierarchiegefüge im Team berücksichtigen.

7.4.2 Limitationen aufgrund der Beobachtung mit Hilfe der Videoanalyse

Limitationen aufgrund der Beobachtung mit Hilfe der Videoaufnahmen ergeben sich aufgrund drei verschiedener Aspekte. Zum einen ermöglicht Beobachtung per Video nur die ‚Außenansicht‘ von Empathie. Zum zweiten handelt es sich bei der Videoanalyse lediglich um eine Momentaufnahme. Zum dritten können sich Limitationen durch Beobachtungsfehler bei der Videoanalyse ergeben. Im Folgenden werden diese Aspekte genauer beleuchtet.

Begrenzte Einsicht im Bezug auf Empathie durch Beobachtung

In Abschnitt 2 wurden bereits die vier unterschiedlichen Perspektiven in Bezug auf Empathie erwähnt: Empathie als Persönlichkeitsmerkmal, situationsbezogener Zustand, Prozess und physiologisch-kognitives Phänomen. Die vorliegende Untersuchung betrachtet Empathie anhand von Videodaten. Daraus ergibt sich die Limitation, dass diese Daten keinerlei Information zum Erleben der jeweiligen Teammitglieder offenbaren. Deshalb kann die vorliegende Untersuchung zu den Perspektiven von Empathie als Prozess und als physiologisch-kognitives Phänomen wenige neue Erkenntnisse hervorbringen: Die erste Perspektive betrachtet Empathie als Prozess, wie eine Person ihr Gegenüber versteht

(Nerdrum, 1997). Eine derartige Betrachtung erfordert jedoch in vielen Dimensionen die Beweggründe und Gedanken einer Person zu kennen (Nerdrum, 1997). Einblicke in die Gedankenwelt der Personen gaben bisher jedoch lediglich Untersuchungen mit Hilfe von Fragebögen oder Interviews. Empathie als physiologisch-kognitives Phänomen beschäftigt sich mit den einzelnen Gehirnarealen, die physiologisch an Empathie beteiligt sind (Blair, 2005). Diese Perspektive kann nur mit Hilfe von neurophysiologischen Untersuchungsmethoden erforscht werden (Blair, 2005; Gerdes et al., 2011).

Zudem zeigt die vorliegende Untersuchung Empathie lediglich für Teams und Szenen mit einer hohen Empathie-Ausprägung. Damit kann nicht geklärt werden, ob Personen mit einer anderen Disposition im Bezug auf Empathie auf dieselben Auslöser auf andere Weise reagiert hätten. Die Perspektive Empathie als Persönlichkeitsmerkmal betrachtet Empathie als situationsunabhängige Neigung, die Gedankenwelt des Gegenübers zu verstehen (Duan & Hill, 1996). Diese Perspektive könnte eine Untersuchung jedoch ausschließlich anhand eines Persönlichkeitstests in Verbindung mit einem Experiment klären. Dabei müsste die Untersuchung unterschiedliche Versuchspersonen einem identischen Auslöser aussetzen und messen, ob diese jeweils auf andere Weise reagieren. Die vorliegende Untersuchung kann diese Frage anhand von Beobachtungen in realen Situationen folglich nicht klären.

Aufgrund dieser Einschränkungen stützt sich diese Untersuchung auf die Perspektive von Empathie als situationsbezogenem Zustand, die Empathie als Reaktion auf einen Auslöser des Gegenübers versteht (Bylund & Makoul, 2005; Duan & Hill, 1996). Die vorliegende Untersuchung betrachtet Empathiekreisläufe als Abfolge von Ereignissen innerhalb eines Betrachtungszeitraums von wenigen Minuten. Sie liefert starke Indizien dafür, dass Teile von Empathie aufgrund eines situationsbezogenen Zustands stattfinden. So haben die empirischen Ergebnisse innerhalb der Stichprobe gezeigt, dass sich Empathie, Informationsaustausch, Einfluss und positiver Affekt wechselseitig beeinflussen und auch den Zusammenhang dieser Konstrukte innerhalb der Kreisläufe aufgezeigt. Damit liefert sie insofern einen Mehrwert, indem sie aufzeigen kann, dass Empathieverhalten stärker aufgrund der aktuellen Situation im Team und nicht nur zwischen Personen schwankt, wie dies zum Beispiel bei einer starken Beeinflussung aufgrund einer Persönlichkeitseigenschaft zu vermuten wäre.

Beobachtung von einzelnen Szenen per Videoanalyse als Momentaufnahme

Eine weitere Limitation aufgrund der Vorgehensweise dieser Untersuchung ergibt sich aus einer ähnlichen Überlegung. Auch wenn man davon ausgeht, dass Empathie ein

situationsbezogener Zustand ist, also eine Reaktion auf einen bestimmten Auslöser (Bylund & Makoul, 2005; Duan & Hill, 1996), kann die vorliegende Untersuchung nicht abschließend klären, ob die aufgezeigten Zusammenhänge sämtliche Abläufe innerhalb der Empathiekreisläufe erklären können. Eine widersprüchliche Überlegung könnte zum Beispiel sein, dass ein Teil der gezeigten Empathie bereits von einem Auslöser des Gegenübers, direkt vor dem Termin oder sogar bereits in den Tagen vor dem Termin ausgelöst worden ist. So könnte das Gegenüber zum Beispiel bereits am Morgen die empathische Person verärgert haben und dadurch die Bereitschaft für Empathieverhalten dieser empathische Person während der Beobachtung vermindert haben. Alternativ könnte auch ein Team unabhängiger Auslöser außerhalb des Termins die empathische Person beeinflusst haben. So könnte die Person zum Beispiel am Morgen vor dem Termin eine schlechte Nachricht erhalten haben und diese Nachricht hätte das Empathieverhalten der Person beeinflussen können. Beide Effekte kann die vorliegende Untersuchung nicht ausschließen. Allerdings können die Ergebnisse zumindest zeigen, dass ein erheblicher Teil der Zusammenhänge innerhalb der Empathiekreisläufe durch die Ereignisse innerhalb der Kreisläufe erklärt werden kann. Dafür, dass Einflüsse außerhalb der Empathiekreisläufe, diese nicht wesentlich bestimmen, spricht ebenso, dass die gleichen Zusammenhänge über mehrere Teams hinweg konsistent beobachtet werden konnten.

Beobachtungsfehler

Bei Beobachtungen besteht außerdem die mögliche Limitation von systematischen Beobachtungsfehlern, deshalb müssen drei systematische Fehlerquellen adressiert werden. Als erstes muss vermieden werden die Teams zu Beginn der Video-Aufnahmen zu beeinflussen (Demand Characteristics) (Berkowitz, 1971; Orne, 1962; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie & Klinger, 2013). Als zweites muss vermieden werden, dass die Videosituation, an sich, die Teams beeinflusst (Hawthorne Effekt) (Adair, 2000). Drittens muss vermieden werden, dass die Beobachtungen fehlerhaft interpretiert wurden (Voreingenommenheit der Beobachter) (Snyder & Frankel, 1976). Um diese zu minimieren wurden umfangreiche Vorsichtsmaßnahmen ergriffen, die bereits in Abschnitt 3.1.3 detailliert beschrieben wurden. Im Folgenden wird deshalb lediglich die Bedeutung dieser Vorsichtsmaßnahmen für eventuelle Limitationen der vorliegenden Untersuchung dargestellt.

Der Beobachtungsfehler Demand Characteristics wurde in der vorliegenden Untersuchung mit Hilfe von zwei Maßnahmen minimiert. Zum ersten war das Forschungsteam den größten

Teil der Videoaufnahmen nicht im selben Raum mit den Unternehmerteams. Zum zweiten wurden sämtliche Anweisungen des Forschungsteams an die Unternehmerteams genau eingeübt, um möglichst keine Hinweise für ein spezifisches Verhalten im Bezug auf ein Forschungsziel zu geben. Zudem kannte das Forschungsteam zum Zeitpunkt der Videoaufnahmen finale Forschungsfragen noch nicht. Als Vorsichtsmaßnahme wurden dennoch sämtliche Teile der Videodaten bei denen Forscher anwesend waren auf den Begriff ‚Empathie‘ oder verwandte Begriffe untersucht. Dabei konnten keine Ereignisse beobachtet werden, an denen einer dieser Begriffe erwähnt wurde. Folglich gab es keine Hinweise auf einen Beobachtungsfehler und damit einhergehende Limitationen der vorliegenden Untersuchung.

Um den Beobachtungsfehler Hawthorne Effekt zu minimieren, wurden die Teams, soweit möglich, in ihrem gewohnten Umfeld gefilmt. So wurde versucht sämtliche Teams in ihrem normalen Büro beziehungsweise Besprechungszimmer zu filmen und außerdem versucht die Besprechung so natürlich wie möglich zu gestalten. Außerdem wurde der Einfluss der Kameras separat untersucht. Dazu wurden zwei verschiedenen Verfahren eingesetzt: Zuerst wurden die Teilnehmer der Studie befragt und anschließend wurden ihre Blicke zur Kamera ausgewertet. Beide Verfahren konnten keine Hinweise auf einen Beobachtungsfehler und damit einhergehende Limitationen der vorliegenden Untersuchung liefern.

Um die Voreingenommenheit der Beobachter zu minimieren wurden umfangreiche Vorsichtsmaßnahmen ergriffen. Zwei Beispiele hierzu sind ein detailliertes Kodierungsschema und die Tatsache, dass Matthias Ballweg und ich sämtliche Ereignisse unabhängig voneinander kodierten.

Diese umfangreichen Vorsichtsmaßnahmen sowie die Tatsache, dass keine der durchgeführten Analysen Hinweise auf Beobachtungsfehler aufzeigen, sollten die Verzerrung des Verhaltens der Teams durch die Beobachtungen als Limitation der vorliegenden Untersuchung weitgehend ausgeschlossen haben.

7.4.3 Limitationen aufgrund der qualitativen Vorgehensweise und der Fallstudien

Aufgrund der qualitativen Vorgehensweise dieser Untersuchung ergeben sich zwei weitere Limitationen: Zum ersten nutzt die vorliegende Untersuchung eine kleine Stichprobe und zum

zweiten sind die Zusammenhänge dieser Untersuchung nicht kausal nachweisbar. In diesem Abschnitt wird auf beide Aspekte genauer eingegangen.

Die vorliegende Studie nutzt 26 Kreisläufe aus fünf verschiedenen Unternehmerteams. Zunächst ist diese Stichprobengröße ausreichend für ein qualitatives Modell (Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008; Yin, 2009). Allerdings sind damit die Ergebnisse dieser Arbeit lediglich analytisch generalisierbar und nicht statistisch generalisierbar (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Die Untersuchung kann folglich eine empirische Beobachtung auf eine Theorie übertragen, beziehungsweise generalisieren (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Um sicher nachzuweisen, dass der vermutete Zusammenhang allgemeine Gültigkeit besitzt, wäre eine quantitative Erhebung mit einer weitaus größeren Stichprobe notwendig (Edmondson & McManus, 2007; Henwood & Pidgeon, 1992; Locke, 2007; Morgan & Smircich, 1980).

Die nächste Limitation der vorliegenden Untersuchung ergibt sich ebenso aus der qualitativen Vorgehensweise. So können qualitative Untersuchungen keine Kausalität der Beziehungen nachweisen, die sie innerhalb ihrer Stichprobe vorgefunden haben (Haynie & Shepherd, 2011). Da die vorliegende Untersuchung qualitativ das dynamische Wechselspiel der einzelnen Ereignisse innerhalb von Empathiekreisläufen beschreibt, kann sie demnach keinerlei Hinweise auf eine eventuelle Kausalität von Wirkungsmechanismen zwischen Variablen treffen. Lediglich eine experimentelle Untersuchung könnte abschließend klären, ob kausale Zusammenhänge zwischen den identifizierten Variablen bestehen.

7.5 Offene Forschungsfragen und mögliche Weiterführung der Untersuchung

Aus den Limitationen dieser Untersuchung ergeben sich weitere Forschungsmöglichkeiten in Bezug auf Empathie für nachfolgende Untersuchungen. Die erste Möglichkeit für neue Untersuchungen ist die quantitative Vorgehensweise. Darüber hinaus könnten sich auch aus einer Variation des Untersuchungsobjektes neue, interessante Forschungsfragen ergeben. Eine dritte, sinnvolle Weiterführung der vorliegenden Untersuchung könnte ebenso der Zusammenhang zwischen Empathiekreisläufen und der Leistungsfähigkeit eines Teams sein. Im Folgenden wird auf diese drei Aspekte genauer eingegangen.

Die Zusammenhänge dieser Untersuchung sollten durch eine groß angelegte, quantitative Untersuchung ergänzt werden. Zum einen könnte dabei auf eine Stichprobe von einer größeren Anzahl von Unternehmen zurückgegriffen werden oder aber auch Videodaten von wenigen Unternehmen quantitativ ausgewertet werden. Auf diese Weise könnte die

allgemeine Gültigkeit dieser Untersuchung bestätigt werden (Edmondson & McManus, 2007; Henwood & Pidgeon, 1992; Locke, 2007; Morgan & Smircich, 1980).

Eine zweite Weiterführung der vorliegenden Untersuchung ergibt sich aus dem Untersuchungsobjekt. Es wäre möglich, die Charakteristika der Teams im Hinblick auf vier Dimensionen zu verändern.

Erstens könnten größere Teams betrachtet werden, zum Beispiel größere Arbeitsteams im Rahmen eines Großkonzerns. So könnten zum Beispiel Wahrnehmungsunterschiede von Situationen zwischen einzelnen Teilen eines großen Teams, die von Jehn, Rispens und Thatcher (2010) bereits gezeigt wurden, das Verhalten innerhalb von Teilen größerer Teams verändern. Hier wäre es äußerst spannend, ob sich dadurch andere Formen der Zusammenarbeit ergeben und sich deshalb Empathiekreisläufe auf andere Art und Weise äußern oder, ob Empathie ab einer bestimmten Teamgröße nicht mehr sinnvoll stattfinden kann.

Zweitens könnten Teams herangezogen werden, die bereits sehr viel länger zusammen arbeiten. So geht zum einen aus einer Untersuchung von Blatt (2009) hervor, dass Teams, welche bereits länger zusammenarbeiten, weniger Aufwand betreiben, um in ihre Beziehungen zu investieren. Aus diesem Grund wäre ebenso denkbar, dass diese Teams weniger Empathie zeigen. Zum anderen könnte eine längere Beziehung der Teams dazu führen, dass Teammitglieder zwei zentrale Aspekte von Empathie besser anwenden können: sich in das Gegenüber hinein versetzen beziehungsweise einfühlen und es verstehen (Decety & Jackson, 2004; Duan & Hill, 1996; Levenson & Ruef, 1992; Shlien, 1997; Wispé, 1986). Somit wäre es ebenso plausibel, dass diese Teams mehr Empathie zeigen.

Drittens könnte die Größe der Unternehmen angepasst werden, in denen sich die Teams befinden. So gibt es bereits einige wissenschaftliche Hinweise, dass eine ausgeprägte Unternehmenskultur, wie sie in großen Unternehmen vorkommt, Einfluss auf die Arbeitsweise ihrer Organisationsmitglieder hat (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Schein, 2010). Schein (2010) schreibt, dass eine derartige Unternehmenskultur zu signifikanten Unterschieden bei den Arbeits- und Kommunikationsabläufen eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen führen kann. Diese Unterschiede können ebenso die Führungskultur eines Unternehmens mit einschließen (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Derzeit gibt es zwar keine wissenschaftlichen Hinweise, dass dies die Zusammenhänge der Empathiekreisläufe verändert. Es wäre aber denkbar, dass wenn eine

spezifische Unternehmenskultur ebenso die Führungskultur eines Unternehmens mit einschließt, dies auch einen Einfluss auf den Ablauf von Empathiekreisläufen innerhalb von kleinen Teams in diesem Unternehmen hat.

Zuletzt könnten auch identische Teams aus einem anderen kulturellen Kontext betrachtet werden. So hat diese Untersuchung bei mimischen Empathiesignalen auf die Untersuchungen Ekman und Friesen (1971) zurück gegriffen. Kayyal und Russell (2013) haben jedoch kürzlich darauf hingewiesen, dass die Intensität dieser mimischen Signale in unterschiedlichen kulturellen Kontexten auf verschiedene Art und Weise wahrgenommen wird. Dadurch ist es zum einen denkbar, dass unterschiedliche kulturelle Prägung Auswirkungen auf die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung hat, da sich zum Beispiel das Ereignis Empathie auch durch intensivere (beziehungsweise weniger intensive) Verhaltensweisen und damit auf andere Weise äußert. Zum anderen könnten Personen aus anderen Kulturkreisen Empathiesignale auf andere Art und Weise interpretieren, dies könnte einen Einfluss auf die dynamische Wechselwirkung der Ereignisse in den Empathiekreisläufen haben.

Des Weiteren könnte darüber hinaus ebenso der Zusammenhang zwischen Empathiekreisläufen und der Leistungsfähigkeit eines Teams untersucht werden. Ersten könnten Empathiekreisläufe die Leistungsfähigkeit eines Teams erhöhen, indem sie die Entscheidungen eines Teams verbessern. So wurde bereits gezeigt, dass vor allem das Teilen von bisher ungeteilten Informationen die Entscheidungsqualität eines Teams verbessert (Breugst, 2011; Brodbeck et al., 2007; Stasser & Titus, 1985). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob bei dem Ereignis Informationsaustausch innerhalb der Empathiekreisläufe ebenso bisher ungeteilte Informationen geteilt werden. Wenn Teammitglieder ungeteilte Informationen teilen, könnte dies, vor allem in Entscheidungssituationen mit großer Unsicherheit, die Entscheidungsqualität eines Teams verbessern (Breugst, 2011; Mathieu et al., 2008; Schulz-Hardt et al., 2006). Dazu müsste eine weitere Untersuchung verschiedene Arten des Ereignisses Informationsaustausch unterscheiden, also ob die ausgetauschten Informationen bisher ungeteilt oder bereits geteilt waren. Anschließend könnte die Untersuchung diese Informationsarten auf die Entscheidungsqualität der Teams beziehen. Eine derartige Untersuchung ist wohl ausschließlich im Rahmen eines Experiments möglich.

Zweitens könnte Informationsaustausch ebenso unabhängig von der Verteilung des Wissens im Team eine Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit des Teams haben (Jehn &

Shah, 1996; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Miranda & Saunders, 2003). So könnte die Diskussion über die Informationen im Team an sich einen Nutzwert für die Entscheidungsqualität eines Teams haben (Miranda & Saunders, 2003). Dabei würden im Laufe dieser Diskussion die Informationen gemeinsam im Team interpretiert und dadurch eine bessere gemeinsame Entscheidung getroffen werden (Miranda & Saunders, 2003). Alternativ könnte der Zusammenhang zwischen Informationsaustausch und Leistungsfähigkeit ebenso daher rühren, dass mehr Offenheit im Team zu mehr Vertrauen, Zusammengehörigkeitsgefühl oder Teammoral führt und auf diese Weise mittelbar die Leistungsfähigkeit des Teams erhöht werden (Jehn & Shah, 1996; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Drittens könnten Empathiekreisläufe die Leistungsfähigkeit eines Teams aufgrund einer erhöhten Motivation der Teammitglieder oder eines stärkeren Vertrauens der Teammitglieder erhöhen. Jong und Elfring (2010) konnten zeigen, dass Vertrauen innerhalb eines Teams die Motivation der einzelnen Teammitglieder und damit die Leistungsfähigkeit des Teams erhöht. Es konnte außerdem bereits nachgewiesen werden, dass Empathie zu einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Personen führt (Hojat et al., 2001; Preston & Waal, 2002). Dadurch könnten Empathiekreisläufe ebenso über die Motivation der Teammitglieder einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit eines Teams haben. Sämtliche dieser Zusammenhänge könnten im Rahmen einer Studie untersucht werden, die die Wirkungskette von Empathie und der Leistungsfähigkeit eines Teams betrachtet.

Auf Basis dieses Abschnitts lässt sich schlussfolgern, dass noch zahlreiche vielversprechende Forschungsansätze existieren, die auf den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung aufbauen könnten. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, kann Empathie als Basisprinzip und Teams als Basiseinheit sozialen Verhaltens betrachtet werden (Kozlowski & Ilgen, 2006; Liska, 1990). Da diese beiden Konstrukte derartig wichtig für soziale Interaktion sind, bleibt zu hoffen, dass zukünftige Forscher diese Forschungsansätze aufgreifen und unser bisheriges Verständnis von Empathie in Teams weiter vertiefen.

8 Literaturverzeichnis

- Adair, J. G. (2000). Hawthorne effect. In A. E. Kazdin (Hrsg.), *Encyclopedia of psychology*, Vol. 4 (S. 66). American Psychological Association; Oxford University Press.
- Anderson, C. & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1362–1377.
- Anderson, C. & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (2), 491–503.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1981). Social desirability response bias in self-report choice situations. *Academy of Management Journal*, 24 (2), 377–385.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bakeman, R. (2000). Behavioral observation and coding. In H. T. Reis & C. M. Judd (Hrsg.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (S. 138–159). New York, NY US: Cambridge University Press.
- Bansal, P. & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 233–237.
- Bansal, P. & Corley, K. (2012). What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55 (3), 509–513.
- Baron-Cohen, S. & Wheelwright, S. (2004). The Empathy Quotient: An Investigation of Adults with Asperger Syndrome or High Functioning Autism, and Normal Sex Differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34 (2), 163–175.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y. & Plumb, I. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" Test Revised Version: A Study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-functioning Autism. *J Child Psychol & Psychiat*, 42 (2), 241–251.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644–675.

- Bartel, C. A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 197–231.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications* (3. Aufl.). New York (N.Y.): Free Press [etc.].
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A. & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Hrsg.), *The psychology of entrepreneurship* (The organizational frontiers, S. 1–18). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bendersky, C. & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23 (2), 323–340.
- Berkowitz, L. (1971). The "weapons effect," demand characteristics, and the myth of the compliant subject. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20 (3), 332–338.
- Berson, Y., Dan, O. & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *Journal of Social Psychology*, 146 (2), 165–182.
- Blair, R. J. R. (2005). Responding to the emotions of others: Dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations. *Conscious Cognition*, 14, 698–718.
- Blatt, R. (2009). Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *Academy of Management Review*, 34 (3), 533–551.
- Bluhm, C., Widiger, T. A. & Miele, G. M. (1990). Interpersonal complementarity and individual differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (3), 464–471.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.
- Breugst, N. (2011). *Entrepreneurial behavior in social contexts: the role of families, teams and employees for entrepreneurial individuals*. Jena: Friedrich-Schiller-Universität (Doctoral dissertation).
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A. & Schulz-Hardt, S. (2007). Group Decision Making under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model. *Academy of Management Review*, 32 (2), 459–479.

- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3. Aufl.). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bunderson, J. Stuart & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 875–893.
- Burgoon, J. K., Buller, D. B., Hale, J. L. & Turck, M. A. (1984). Relational messages associated with nonverbal behaviors. *Human Communication Research*, 10 (3), 351–378.
- Bylund, C. L. & Makoul, G. (2005). Examining Empathy in Medical Encounters: An Observational Study Using the Empathic Communication Coding System. *Health Communication*, 18 (2), 123–140.
- Byrne, D., London, O. & Reeves, K. (1968). The effects of physical attractiveness, sex, and attitude similarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality*, 36 (2), 259.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J. & Pedersen, O. K. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement. *Sociological Methods & Research*, 42 (3), 294–320.
- Campbell, L., Simpson, J. A., Boldry, J. & Kashy, D. A. (2005). Perceptions of conflict and support in romantic relationships: The role of attachment anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (3), 510–531.
- Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D. & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (1), 1–10.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34 (3), 511–532.
- Cassell, C., Buehring, A., Symon, G. & Johnson, P. (2006). Qualitative methods in management research: an introduction to the themed issue. *Management Decision*, 44 (2), 161–166.
- Chartrand, T. L. & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (6), 893–910.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), 27–43.

- Chen, G. & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 27 (0), 223–267.
- Coan, J. A. & Gottman, J. M. (2007). The Specific Affect Coding System (SPAFF). In J. A. Coan & J. J. B. Allen (Hrsg.), *Handbook of emotion elicitation and assessment* (S. 267–285). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work. Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, 23 (3), 239–290.
- Davidsson, P. (2007). Method challenges and opportunities in the psychological study of entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Hrsg.), *The psychology of entrepreneurship* (The organizational frontiers, S. 287–323). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 113–126.
- Decety, J. & Jackson, P. L. (2004). The Functional Architecture of Human Empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3 (2), 71–100.
- Decety, J. & Moriguchi, Y. (2007). The empathic brain and its dysfunction in psychiatric populations: implications for intervention across different clinical conditions. *BioPsychoSocial Med*, 1 (1), 1–21.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Driskell, J. E. & Salas, E. (1992). Can you study real teams in contrived settings? The value of small group research to understanding teams. In R. W. Swezey & E. Salas (Hrsg.), *Teams. Their training and performance* (S. 101–124). Norwood, N.J: Ablex Pub. Corp.
- Duan, C. & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43 (3), 261–274.
- Dunbar, N. E. & Burgoon, J. K. (2005). Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22 (2), 207–233.
- Dyer, W. G. & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16 (3), 613–619.

- Dziobek, I., Rogers, K., Fleck, S., Hassenstab, J., Gold, S., Wolf, O. T. et al. (2005). In search of "master mindreaders": are psychics superior in reading the language of the eyes? *Brain and Cognition*, 58 (2), 240–244.
- Edmondson, A. & McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620–627.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1971). Constants Across Cultures in the Face and Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17 (2), 124–129.
- Elliott, R., Bohart, A. C., Watson, J. C. & Greenberg, L. S. (2011). Empathy. *Psychotherapy*, 48 (1), 43–49.
- Epstude, K. & Mussweiler, T. (2009). What you feel is how you compare: How comparisons influence the social induction of affect. *Emotion*, 9 (1), 1–14.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4. Aufl.). London [etc.]: Sage.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2011). The interview. From neutral stance to political involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The Sage handbook of qualitative research* (4. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117 (1), 39–66.
- Gartner, W. B. & Birley, S. (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 17 (5), 387–536.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454–462.
- Gerdes, K. E., Lietz, C. A. & Segal, E. A. (2011). Measuring empathy in the 21st century: Development of an empathy index rooted in social cognitive neuroscience and social justice. *Social Work Research*, 35 (2), 83–93.
- Gerdes, K. E., Segal, E. A. & Lietz, C. A. (2010). Conceptualising and Measuring Empathy. *British Journal of Social Work*, 40 (7), 2326–2343.

- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29 (13), 1465–1474.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2008). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gould, R. V. (2003). *Collision of wills. How ambiguity about social rank breeds conflict*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greer, L. L., Caruso, H. M. & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and human decision processes*, 116 (1), 116–128.
- Grünbaum, N. N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (1), 78–97.
- Guba, E. G. (1990). *The Paradigm dialog*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Guttman, H., Spector, R. M., Sigal, J. J., Rakoff, V., Epsteing & Nathan B. (1971). Reliability of coding affective communication in family therapy sessions: Problems of measurement and interpretation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 37 (3), 397–402.
- Harper, R. G. (1985). Power, dominance, and nonverbal behavior: An overview. In S. L. Ellyson & J. F. Dovidio (Hrsg.), *Power, dominance, & nonverbal behavior* (S. 29-48).
- Hassenstab, J., Dziobek, I., Rogers, K., Wolf, O. T. & Convit, A. (2007). Knowing what others know, feeling what others feel. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 195 (4), 277–281.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion* (Studies in emotion and social interaction). Cambridge [England], New York, Paris: Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'homme.
- Haynie, J. M. & Shepherd, D. (2011). Toward a theory of discontinuous career transition: Investigating career transitions necessitated by traumatic life events. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 501–524.

- Henwood, K. L. & Pidgeon, N. F. (1992). Qualitative research and psychological theorizing. *British Journal of Psychology*, 83 (1), 97–111.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121 (1), 43–64.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286–316.
- Hogan, R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33 (3), 307–316.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493–504.
- Hojat, M., Mangione, S., Nasca, T. J., Cohen, Mitchell J. M., Gonnella, J. S., Erdmann, J. B. et al. (2001). The Jefferson Scale of Physician Empathy: Development and Preliminary Psychometric Data. *Educational & Psychological Measurement*, 61 (2), 349.
- Holt, S. & Marques, J. (2012). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *J Bus Ethics*, 105 (1), 95–105.
- Ickes, W., Stinson, L., Bissonnette, V. & Garcia, S. (1990). Naturalistic social cognition: Empathic accuracy in mixed-sex dyads. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (4), 730–742.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 517–543.
- Jehn, K. A. & Shah, P. P. (Hrsg.). (1996). *Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups*: Academy of Management.
- Jehn, K. A., Rispens, S. & Thatcher, S. M. B. (2010). The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 596–616.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602–611.

- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C. & Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8 (3), 131–156.
- Jolliffe, D. & Farrington, D. P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, 29 (4), 589–611.
- Jong, B. A. de & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 535–549.
- Kayyal, M. H. & Russell, J. A. (2013). Americans and Palestinians judge spontaneous facial expressions of emotion. *Emotion*, 13 (5), 891–904.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2), 265–284.
- Kerr, N. L. & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55 (1), 623–655.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (1), 33–41.
- Knoblach, B. & Fink, D. (2011). Die Macht der Sympathie. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen: Der vergessene Faktor* (S. 253–273). Gabler Verlag.
- Kool, M. & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (3), 422–433.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3), 77–124.
- Larsen, R. & Diener, E. (1992). Promises and Problems With the Circumplex Model of Emotion. *Review of personality and social psychology: emotion*, 13, 25–59.
- Larson, J. R., Christensen, C., Franz, T. M. & Abbott, A. S. (1998). Diagnosing groups: The pooling, management, and impact of shared and unshared case information in team-based medical decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (1), 93–108.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., Baron-Cohen, S. & David, A. S. (1999). Measuring empathy: reliability and validity of the Empathy Quotient. *Psychol. Med.*, 34 (5), 911–919.

- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11* (4), 815–852.
- Lee, M. & Ofshe, R. (1981). The impact of behavioral style and status characteristics on social influence: A test of two competing theories. *Social Psychology Quarterly, 44* (2), 73–82.
- Levenson, R. W. & Ruef, A. M. (1992). Empathy: A physiological substrate. *Journal of Personality and Social Psychology, 63* (2), 234–246.
- Liska, J. (1990). Dominance-seeking strategies in primates: an evolutionary perspective. *Human Evolution, 5* (1), 75-90.
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management, 33* (6), 867–890.
- Long, E. C. J., Angera, J. J. & Hakoyama, M. (2006). Using videotaped feedback during intervention with married couples: A qualitative assessment. *Family Relations, 55* (4), 428–438.
- Lord, R. G., Vader, C. L. de & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 402–410.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *J. Organiz. Behav., 13* (2), 103–123.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56* (4), 241–270.
- Markin, R. (2011). Does my group know how I feel? Measuring intellectual empathy in groups using the social relations model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 15* (1), 1–15.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85* (2), 273–283.
- 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.

- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- Mesmer-Magnus, J. R. & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94* (2), 535–546.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc.
- Miller, W. R., Yahne, C. E., Moyers, T. B., Martinez, J. & Pirritano, M. (2004). A Randomized Trial of Methods to Help Clinicians Learn Motivational Interviewing. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 72* (6), 1050–1062.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly, 24* (4), 582–589.
- Miranda, S. M. & Saunders, C. S. (2003). The Social Construction of Meaning: An Alternative Perspective on Information Sharing. *Information Systems Research, 14* (1), 87–106.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review, 5* (4), 491–500.
- Moskowitz, D. S. (1990). Convergence of self-reports and independent observers: Dominance and friendliness. *Journal of Personality and Social Psychology, 58* (6), 1096–1106.
- Mowday, R. T. & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology, 44*, 195–229.
- Mueller, S., Volery, T. & Siemens, B. von. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 36* (5), 995–1017.
- Nerdrum, P. (1997). Maintenance of the effect of training in communication skills: a controlled follow-up study of level of communicated empathy. *British Association of Social Workers, 27*, 705–722.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology, 93* (6), 1220–1233.

- Nicolai, J., Demmel, R. & Hagen, J. (2007). Rating scales for the assessment of empathic communication in medical interviews (REM): Scale development, reliability, and validity. *J Clin Psychol Med Settings, 14*, 367–375.
- Orne, M. T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: With particular reference to demand characteristics and their implications. *American Psychologist, 17* (11), 776–783.
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics, 113* (3), 377–393.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. Aufl.). Thousand Oaks, Calif, London: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science, 1* (3), 267–292.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.
- Platow, M. J., Haslam, S. Alexander, Both, A., Chew, I., Cuddon, M., Goharpey, N. et al. (2005). “It’s not funny if they’re laughing”: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter. *Journal of Experimental Social Psychology, 41* (5), 542–550.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Klinger, R. L. (2013). Are we really measuring what we say we're measuring? Using video techniques to supplement traditional construct validation procedures. *Journal of Applied Psychology, 98* (1), 99–113.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management, 15* (7/8), 343–356.
- Preston, S. D. & Waal, F. B. M. de. (2002). Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences, 25* (01).
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues & Public Policy, 8* (1), 1–22.
- Reidar, P. (2009). Empirical research on empathy in medicine—A critical review. *Patient Education and Counseling, 76*, 307–322.
- Rizzolatti, G. & Craighero, L. (2005). Mirror neuron: a neurological approach to empathy. In J.-P. Changeux, A. Damasio, W. Singer & Y. Christen (Hrsg.), *Neurobiology of Human*

- Values* (Research and Perspectives in Neurosciences, S. 107-123). Springer Berlin Heidelberg.
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*, 5 (2), 2–10.
- Roter, D. (2000). The enduring and evolving nature of the patient–physician relationship. *Patient Educ Couns*, 39 (1), 5–15.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Hrsg.), *Teams. Their training and performance* (S. 3–29). Norwood, N.J: Ablex Pub. Corp.
- Scarborough, H., Swan, J., Amaeshi, K. & Briggs, T. (2013). Exploring the role of trust in the deal-making process for early-stage technology ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice* (In press), 1–26.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 863–871.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership, fourth edition* (The Jossey-Bass business & management series 4th ed). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T. & Chrisman, J. J. (2013). New venture and family business teams: understanding team formation, composition, behaviors, and performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37 (1), 1–15.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64 (1), 361–388.
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R. & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (6), 1080–1093.
- Shlien, J. (1997). Empathy in psychotherapy: A vital mechanism? Yes. Therapist's conceit? All too often. By itself enough? No. In A. C. Bohart & L. S. Greenberg (Hrsg.), *Empathy reconsidered: New directions in psychotherapy* (S. 63–80). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Snyder, M. L. & Frankel, A. (1976). Observer bias: A stringent test of behavior engulfing the field. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (5), 857–864.

- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A. & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of Personality Assessment*, 91 (1), 62–71.
- Stake, R. E. (2011). The art of case study research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The Sage handbook of qualitative research* (4. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (6), 1467–1478.
- Stasser, G. & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1), 81–93.
- Strong, S. R., Hills, H. I., Kilmartin, C. T., DeVries, H. & et al. (1988). The dynamic relations among interpersonal behaviors: A test of complementarity and anticomplementarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5), 798–810.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633–642.
- Tiedens, L. Z. & Fragale, A. R. (2003). Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 558–568.
- Tiedens, L. Z., Unzueta, M. M. & Young, M. J. (2007). An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (3), 402–414.
- Tinsley, H. E. & Weiss, D. J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgments. *Journal of Counseling Psychology*, 22 (4), 358–376.
- Titchener, E. B. (1909). *Lectures on the experimental psychology of the thought-processes*: MacMillan Co.
- Titchener, E. B. (1910). *A text-book of psychology: Part II*: MacMillan Co.
- Tracey, T. J. (1994). An examination of the complementarity of interpersonal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (5), 864–878.
- Truax, C. B. & Carkhuff, R. R. (2008). *Toward effective counseling and psychotherapy. Training and practice*. New Brunswick, [NJ]: AldineTransaction.

- Tyler, T. R. (2006). Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57 (1), 375–400.
- van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 169–188.
- van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228–1261.
- van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 354–371.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), 517–529.
- Washington, R. R., Sutton, C. D. & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700–716.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Winqvist, J. R. & Larson, J. R. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 371–377.
- Wispé, L. (1986). The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (2), 314–321.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (3. Aufl.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* (Applied social research methods series, Bd. 5,). Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zerbe, W. J. & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, 12 (2), 250–264.

9 Anhang

9.1 Übersicht über die Entwicklung der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Session	Change log: case and setting
-	Original case design to focus on concepts: decision quality, information sharing , role ambiguity, dominance. Case information distributed with 6 different index cards that are not to be swapped physically - to simulate real-life information availability.
Within team	Introduction sheet with case briefing attached . Case questions structured along 3 phases: Idea generation, prioritization, implementation plan. Both changes made to better structure case along information sharing and decision phases within team sessions.
Prof. Patzelt, Prof. Breugst	Introduction of case worded less strict to encourage teams to work more easy. Included direction to not take notes to induce maximum conversation of teams. Additional sheet for reflection of team interaction added after the business case session to generate meta reflection within the teams.
Test session: PhD students with work experience	Camera setup before case session changed to comfort teams in front of cameras: setup camera before start and start introduction while already recording. Index cards structured along different possible business ideas to induce better idea generation. First triggers added to give direction.
Test session: three non-business undergrad students w/o work experience	Changed case introduction towards more open wording for idea generation. Added direction to innovate 3-5 ideas to induce more business ideas. Included more information for other possible business ideas. (Some ideas brainstormed with private sparring partners, e.g., "location") All changes added to make sure more business ideas are generated.
Doctoral seminar	Changed order: start team reflection after the entire session - to not bias "real decision" meeting with meta reflection.
Test session: PhD students with work experience	Dropped direction to not take notes to enable for a better prioritization of ideas. Added short description of case goal in introduction to allow for better orientation of teams before case start. Changed wording case introduction to make case situation more realistic (Imagine you have to start the business yourself...)
Test session: PhD students with work experience	Changed card-layout. Added coach-information: "What to highlight before starting the case"
Expert discussion (focus group expert Uni Göttingen)	Changed position of microphone and gathered additional hint on camera positioning

Abbildung 9: Entwicklung des Videoaufbaus und der Themenstellung

9.2 Themenstellung und Fallkarten der Besprechung mit vorgegebenem Thema

TUM (BEST)
Technische Universität München
FOR ONE
EXCEPTIONAL
SUCCESS STORY

Ihr Fallbeispiel

In ihrem Fallbeispiel geht es darum verschiedene Geschäftsmodelle zu identifizieren und deren Umsetzung zu planen.

Wir haben **sechs verschiedene Karten** vorbereitet: Diese enthalten voneinander unabhängige Informationen zu Ihrem Fallbeispiel. Wir werden an jeden von Ihnen einen Teil der Karten ausgeben. Somit wird jeder von Ihnen lediglich einen Teil der Informationen vor sich haben. **Bitte tauschen Sie die Karten physisch nicht aus** (verbaler Austausch ist möglich).

Bitte nehmen Sie sich **20 Minuten** um die folgenden drei Fragen zu beantworten. Bitte gehen Sie bei der Bearbeitung davon aus, dass Sie ab nächster Woche Ihre erarbeiteten Ideen umsetzen müssen.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und viel Spaß!

- Identifizieren Sie **3-5 Geschäftsideen**, um die auf den Karten beschriebene Marktsituation zu nutzen.
- Bitte entscheiden Sie sich für die **vielversprechendste Ihrer Geschäftsideen**.
- Überlegen Sie sich, wie Sie diese **Geschäftsidee umsetzen** würden und wer von Ihnen dabei welche Verantwortung übernehmen würde.

|

Abbildung 10: Themenstellung der Besprechung mit vorgegebenem Thema

TUM (BEST)
Technische Universität München
FOR ONE
EXCEPTIONAL
SUCCESS STORY

Informationen zum Fallbeispiel

Es gibt in Deutschland eine große Menge von Unterhaltungskünstlern, die sich auf Familienfeste und Feiern spezialisiert haben. Für sie gibt es kaum eine Möglichkeit ihre Leistung einem breiten Publikum anzubieten (außerhalb von direkten Kundenempfehlungen). Lediglich wenige Unterhaltungskünstler arbeiten z.B. mit professionellen Veranstaltungs- und Hochzeitsplanern zusammen.

|

Abbildung 11: Fallkarte 1 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

Junge Paare legen immer mehr Wert darauf ihre Erinnerungen professionell festzuhalten. So wird in den letzten Jahren aufwendige Technologie genutzt um Hochzeiten zu fotografieren und zu filmen (z. B. Filme aus der Vogelperspektive mit Hilfe eines Quadrocopters).
Derzeit gibt es keine geeigneten Angebote, die preisgünstig derart innovative Dokumentation anbieten.

|

Abbildung 12: Fallkarte 2 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

In Deutschland liegt das durchschnittliche Heiratsalter lediger Frauen derzeit bei ca. 30 Jahren. Männer treten mit ca. 33 Jahren vor den Traualtar. 2010 registrierte das Statistische Bundesamt 380 Tsd. Eheschließungen.
Eine stetig steigende Anzahl an Eheschließungen geht auf Internet-Bekanntschaffen in Portalen wie „e-darling“ oder „elitepartner“ zurück.

|

Abbildung 13: Fallkarte 3 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

Ein Großteil der Deutschen feiern "runde" Geburtstage und die Volljährigkeit mit einem größeren Fest. Im Durchschnitt sind Sie bereit dafür 40% eines Monatseinkommens auszugeben. Deutschland erreichte 2010 ein jährliches BIP von ca. € 29 Tsd. pro Einwohner.

Trotz hoher Zahlungsbereitschaft finden Feiernde kaum passende Veranstaltungsorte. Das Angebot ist knapp und beliebte Orte sind oft lange im Voraus ausgebucht. Geeignete Orte (z.B. Seegrundstücke, Höfe, Burgen) existieren zwar zahlreich, werden aber nur selten für Veranstaltungen genutzt.

|

Abbildung 14: Fallkarte 4 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Informationen zum Fallbeispiel

Die möglichen Geschäftsfelder im Rahmen von Familienfesten und Feiern sind sehr fragmentiert. Zum Beispiel haben Personen die Angebote und Unterstützung für ihr Fest suchen kaum eine Möglichkeit diesbezüglich auf Erfahrungswerte von Kunden außerhalb ihres Freundeskreises zurückgreifen.

|

Abbildung 15: Fallkarte 5 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

Ca. 80% der Deutschen sind gläubig. Ein Großteil dieser Gläubigen feiern große religiöse Feste wie Konfirmation, Kommunion, Taufe, Bar Mitzwa, Fest des Fastenbrechens etc. mit einer größeren Familien-Veranstaltung.

Einer Umfrage der Universität Mannheim zufolge investieren die Organisatoren solcher Feste im Schnitt 180 private Arbeitsstunden pro Event in die Vorbereitung (z.B. Einladungen schreiben, Rahmenprogramm und Unterbringung der Gäste organisieren). Wenn für ein Fest exotische Requisiten oder Speisen benötigt werden steigt die Anzahl der Stunden um ca. 40%, da in Deutschland wenig Unterstützungsangebote vorhanden sind.

Abbildung 16: Fallkarte 6 der Besprechung mit vorgegebenem Thema

9.3 Feedbackfragebogen für die Teilnehmer der Besprechungen

Vielen Dank für Ihr Feedback 😊!

1 Wie beurteilen Sie die Session zum Entwurf einer Geschäftsidee?

- Wie erfolgreich waren Sie in der Erarbeitung eines Ergebnisses?
- Die Situation hat sich sehr künstlich/unnatürlich angefühlt
- Meine Teammitglieder haben sich anders verhalten als gewohnt
- Ich habe mich anders verhalten als üblich
- Eine Diskussion dieser Art (nicht Inhalt) hätte auch bei uns vorkommen können
- Was waren die Kernunterschiede zum typischen Meetingverlauf?

2 Wie beurteilen Sie Ihr Teammeeting?

- Wie erfolgreich war dieses Meeting im Vergleich zu sonstigen Meetings?
- Die Situation hat sich sehr künstlich/unnatürlich angefühlt
- Meine Teammitglieder haben sich anders verhalten als gewohnt
- Ich habe mich anders verhalten als üblich
- Eine Diskussion dieser Art (nicht Inhalt) kommt bei uns öfter vor

Wenig Sehr

1 2 3 4 5 6 7

3 Was fanden sie heute typisch für Ihr Team? Was fanden sie heute untypisch für Ihr Team?

_____ _____

_____ _____

1

Abbildung 17: Feedbackfragebogen

9.4 Grundlagen für die Kodierung von positivem Affekt

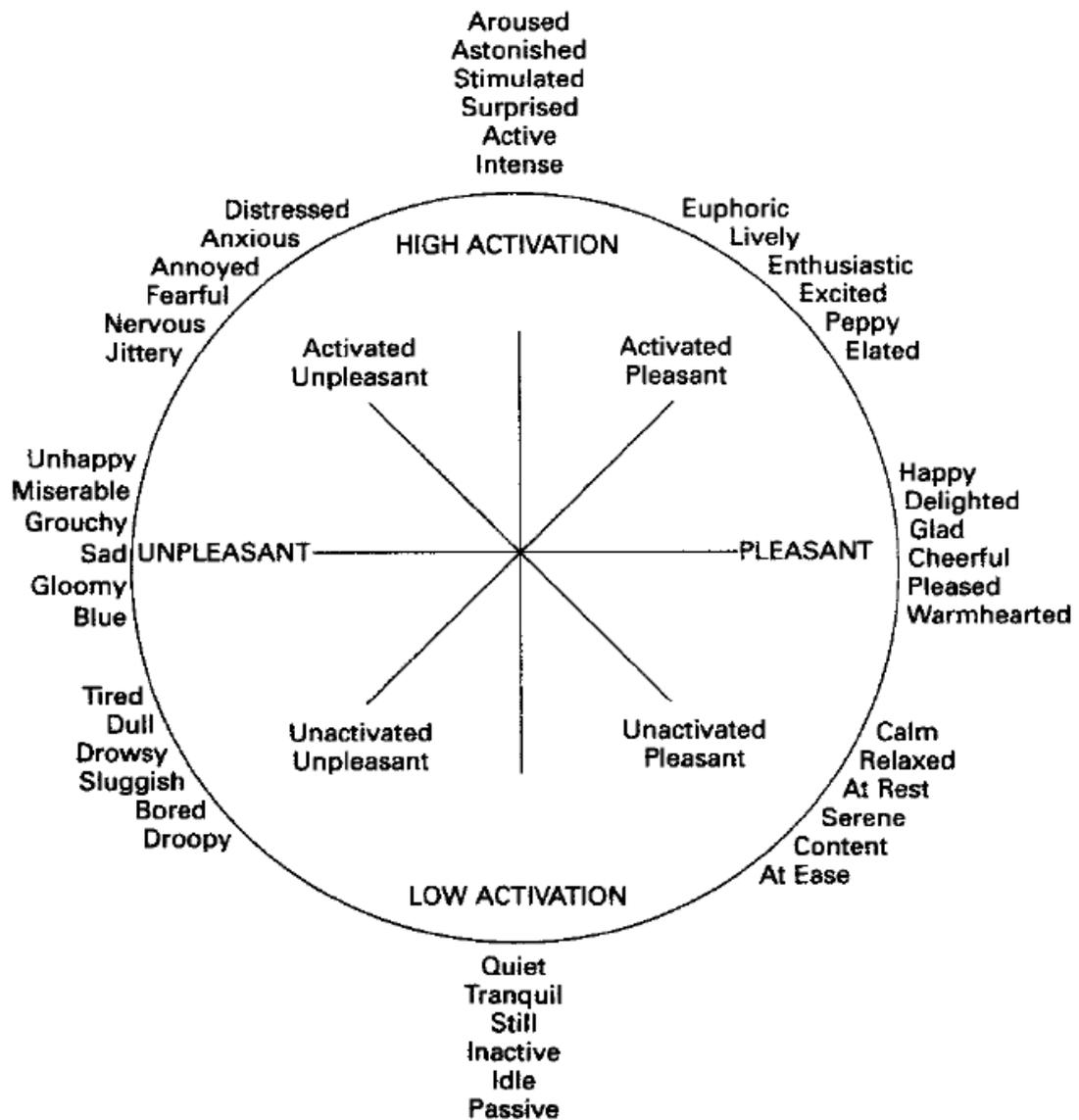


Abbildung 18: „Self-report circumplex model of mood“ von Larsen und Diener (1992)

High activation

F: a lot of eye contact
 F: open mouth
 F: arched eyebrows

V: rapid pace
 V: varied inflection
 V: incredulous tone

P: poised for action
 P: startled
 P: restless

Activated pleasant

F: smile with teeth showing
 F: arched eyebrows
 F: a lot of eye contact

V: hard laughter
 V: high pitch
 V: rapid pace
 V: loud volume
 V: slightly breathless
 V: talking a lot
 V: animated intonation (rhythmic pattern)

P: exaggerated hand gestures
 P: leaning forward
 P: constant body movement
 P: orienting toward group members
 P: more physical contact

Pleasant

F: slightly raised eyebrows
 F: closed lip smile (grin)
 F: eyes scan stimuli

V: varied inflection
 V: regular pace
 V: clearly audible volume

P: hands are active during speech
 P: head tilted toward stimuli
 P: body poised to include group members

Unactivated pleasant

F: mouth may be turned slightly upwards
 F: little facial movement

V: soft but audible volume
 V: some inflection in tone or pitch
 V: regular pace

P: relaxed but engaged orientation toward group members
 P: little movement in limbs or torso

Low activation

F: expressionless
 F: little eye contact
 F: closed mouth

V: whispering volume
 V: monotone
 V: slow pace
 V: delayed responses
 V: infrequent speech

P: slow movements
 P: reclined position
 P: immobile

Abbildung 19: „Observer’s Instrument for Work Group Mood“ von Bartel und Saavedra (2000) Teil 1

Unactivated unpleasant

F: excessive blinking	V: monotone	P: slouching
F: droopy eyes (partially closed)	V: few vocalizations	P: orienting away from group (withdrawn)
F: yawning	V: mumbling	P: motionless
F: fixed stare away from group members	V: low volume	P: leaning chin on hand
F: almost no eye contact	V: low pitch	P: hands inactive during speech
	V: delayed responses	P: rubbing eyes
		P: shying away from stimuli
		P: no physical contact

Unpleasant

F: frown	V: soft volume	P: head tilted downward
F: eyes avoid stimuli	V: slow pace	P: resting head on hands
F: blank stare	V: monotone	P: body poised to exclude group members

Activated unpleasant

F: eyebrows lowered, chin raised, mouth closed	V: stuttering	P: closed fists
F: sporadic eye contact	V: rapid speech	P: hand tremors
F: sneering	V: short of breath	P: poised for action
F: flushed face	V: uneven pitch (voice "cracks")	P: nervous habits (rocking, chewing fingernails)
F: "nervous smile"	V: uneven volume	
F: clenched teeth		

*F = facial indicators; V = vocal indicators; P = postural indicators.

Abbildung 20: „Observer’s Instrument for Work Group Mood“ von Bartel und Saavedra (2000) Teil 2

Positiver Affekt

<i>Mimik</i>	<i>Intonation/Formulierung</i>	<i>Haltung/Gestik</i>
<p><u>Augen schauen intensiv</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • leicht angehoben Augenbrauen • Augen beobachten (visuelle) Reize • bogenförmige Augenbraun (große Augen) • Viel Augenkontakt 	<p><u>schnelles (selbstbewusstes) Sprechen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßigen Rhythmus/Tempo • deutlich hörbare Lautstärke • enormes Tempo • leichte Kurzatmigkeit • großer Redeanteil 	<p><u>Gestik/Haltung unterstützt Gesprochenes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hände sind beim Sprechen aktiv • übertriebene (zu große) Handbewegungen • Körper konstant in Bewegung • mehr körperlichen Kontakt
<p><u>Lachen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • lächeln mit geschlossenen Lippen (grinsen) • Zähne zeigen beim Lächeln • Mundwinkel leicht nach oben gerichtet 	<p><u>abwechslungsreiche Sprachmelodie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • abwechslungsreicher Tonfall • lebhaftes Sprachmelodie • sanfte aber hörbare Lautstärke • leichte Veränderung im Tonfall 	<p><u>Körper spiegelt Interesse wieder</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kopf in Richtung Reize/(Gruppenmitglied) geneigt • Körper darauf bedacht andere Mitglieder der Gruppe einzubeziehen • nach vorne lehnen • sich den anderen Gruppenmitgliedern zuwenden • entspannte aber engagierte Zuwendung gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern
<p><u>Schwache Indikatoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • wenig Gesichtsbewegungen (Mimik) • geringe Arm- Beinbewegungen (Gestik) 	<p><u>laute Intonation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • lauter Lacher • hoher Ton • hohe Lautstärke • normales Tempo 	

Abbildung 21: Kodierungstabelle für positiven Affekt

9.5 Übersichten über die Kreisläufe

9.5.1 Team Kappa

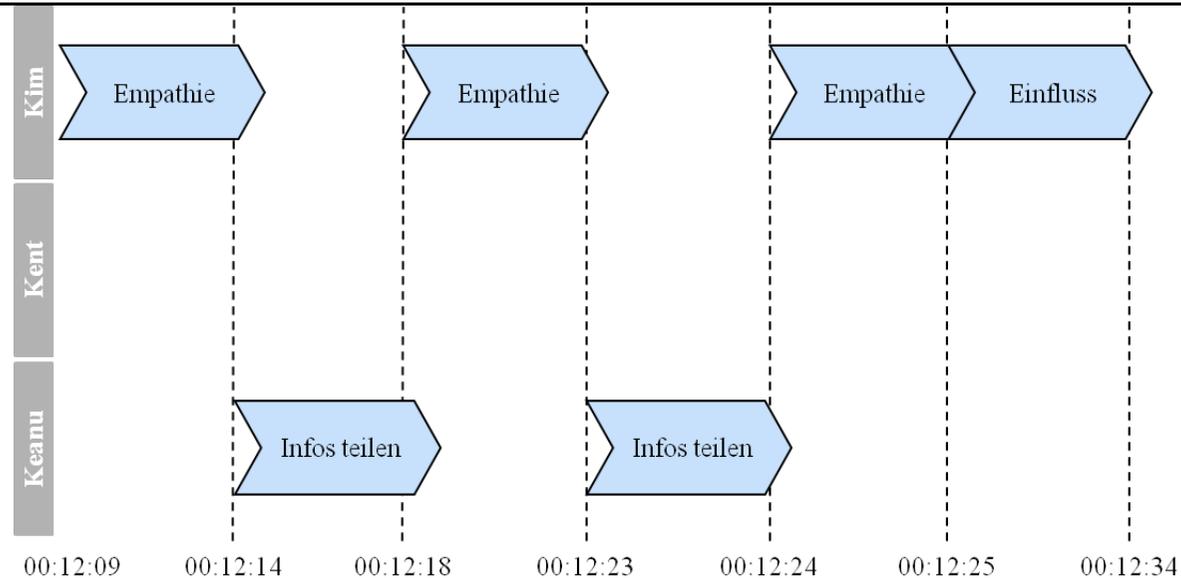
Kreislaufnummer: 1

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:25

Anzahl Ereignisse: 6

Kurzbeschreibung: Das Team Epsilon bearbeitet gerade eine Aufgabe in der Besprechung mit vorgegebenem Inhalt: Sie wollen eine Geschäftsidee entwickeln, um geeignete Veranstaltungsorte für Feiern von Privatpersonen ausfindig und buchbar zu machen. Keanu liest die Aufgabenstellung vor, während Kim an der Tafel Fakten aufschreibt. Keanu und Kent sitzen an einem langen Besprechungstisch, Kim steht an einer Tafel an der Kopfseite des Besprechungstisches.



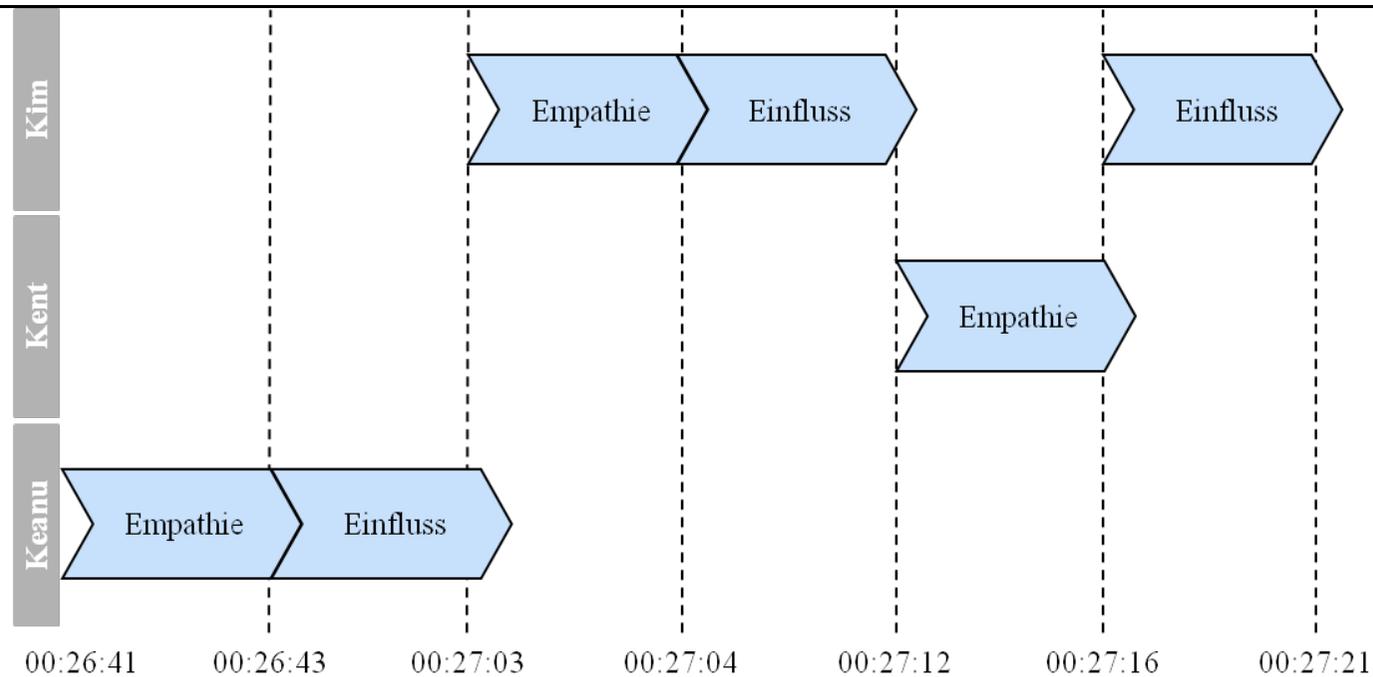
Kreislaufnummer: 2

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:40

Anzahl Ereignisse: 6

Kurzbeschreibung: Das Team Kappa diskutiert über eine Idee für ein Geschäftsmodell innerhalb der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Es geht insbesondere um die Namensfindung der Homepage dieses Geschäftsmodells. Kent und Keanu sitzen an einem Tisch, Kim steht vor dem Tisch an einer Tafel. Der rechteckige, lange Tisch steht mit einem kurzen Ende zur Tafel. Kent sitzt am anderen Ende des Tisches gegenüber von der Tafel. Keanu sitzt links von Kent und rechts von Kim an dem Ende des Tisches, das zur Tafel zeigt.



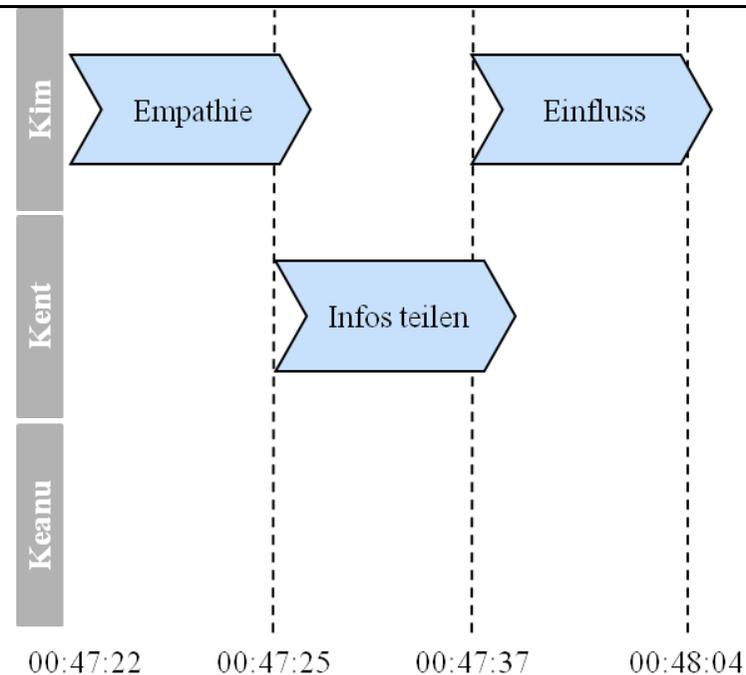
Kreislaufnummer: 3

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:42

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Das Team Kappa berät sich über die Vermarktung eines Produktes. Dabei sammeln sie die Stichpunkte an der Tafel. Sie wollen kommunizieren, dass das Produkt einen "Wow Effekt" erzielt und einfach zu bedienen ist. Kent und Keanu sitzen an einem Tisch, Kim steht vor dem Tisch an einer Tafel. Der rechteckige, lange Tisch steht mit einem kurzen Ende zur Tafel. Kent sitzt am anderen Ende des Tisches gegenüber von der Tafel. Keanu sitzt links von Kent und rechts von Kim an dem Ende des Tisches, das zur Tafel zeigt.



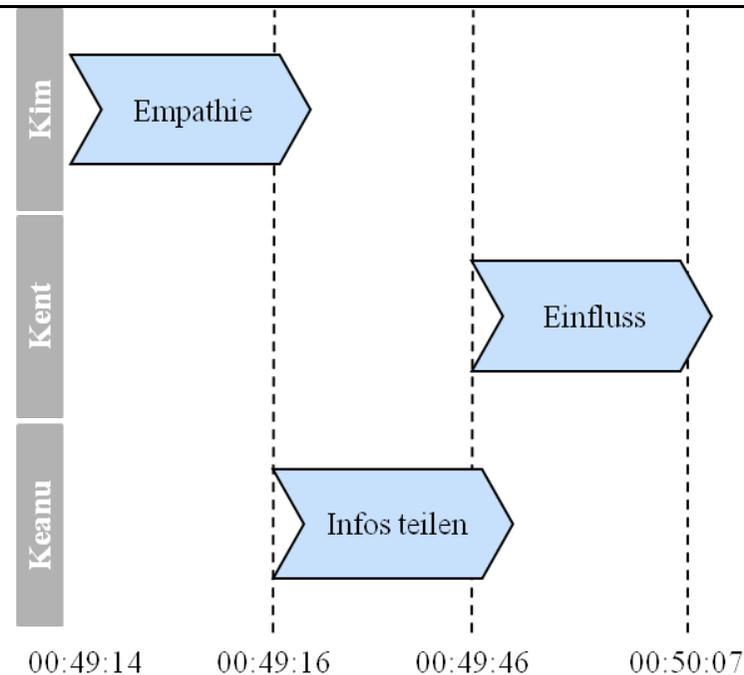
Kreislaufnummer: 4

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:53

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Das Team Kappa berät sich über die Vermarktung eines Produktes. Dabei sammeln sie die Stichpunkte an der Tafel. Sie wollen kommunizieren, dass das Produkt „*individuell*“, „*einfach zu bedienen*“, „*angesagt*“ und „*innovativ*“ ist. Kent und Keanu sitzen an einem Tisch, Kim steht vor dem Tisch an einer Tafel. Der rechteckige, lange Tisch steht mit einem kurzen Ende zur Tafel. Kent sitzt am anderen Ende des Tisches gegenüber von der Tafel. Keanu sitzt links von Kent und rechts von Kim an dem Ende des Tisches, das zur Tafel zeigt.



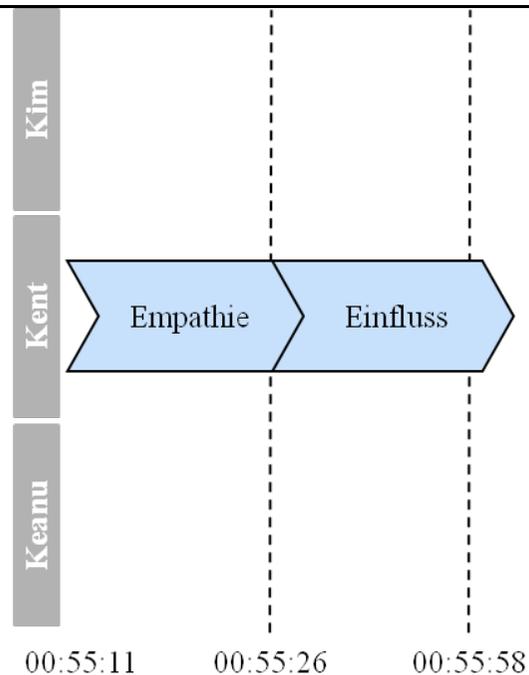
Kreislaufnummer: 5

Teamname: Kappa

Dauer: 0:00:47

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Das Team Kappa diskutiert über das Konzept für die Gestaltung eines Produkts. Kent macht im Laufe des Gesprächs einen Witz und bringt seine Teammitglieder zum Lachen. Kent und Keanu sitzen an einem Tisch, Kim steht vor dem Tisch an einer Tafel. Der rechteckige, lange Tisch steht mit einem kurzen Ende zur Tafel. Kent sitzt am anderen Ende des Tisches gegenüber von der Tafel. Keanu sitzt links von Kent und rechts von Kim an dem Ende des Tisches, das zur Tafel zeigt.



9.5.2 Team Sigma

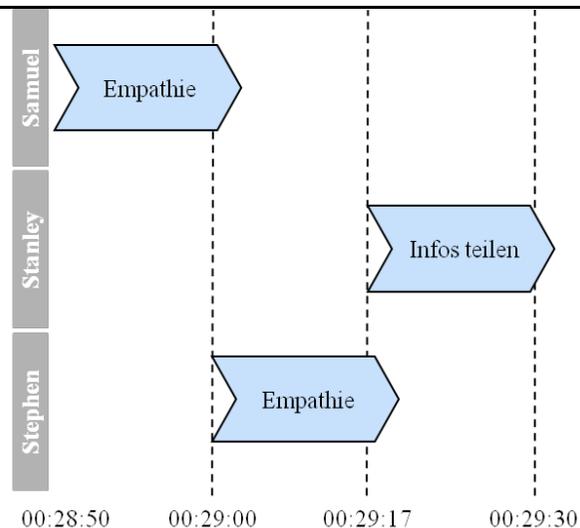
Kreislaufnummer: 6

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:40

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Das Team Sigma diskutiert über den Aufbau eines Online-Hochzeitsplaners in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Stanley hat eine Idee und gibt Informationen an die anderen weiter. Stephen versucht, Stanley zu verstehen und fragt genauer nach, wie sich die Komponenten von Stanleys Idee zusammenfügen lassen. Stanley fängt anschließend an Stephen seine Idee zu erläutern. Stephen sitzt links an einem quadratischen Tisch. Stanley sitzt in der Mitte und Samuel sitzt rechts. Stephen und Stanley sitzen einen Meter auseinander. Zwischen Stanley und Samuel ist ein Abstand von anderthalb Metern.



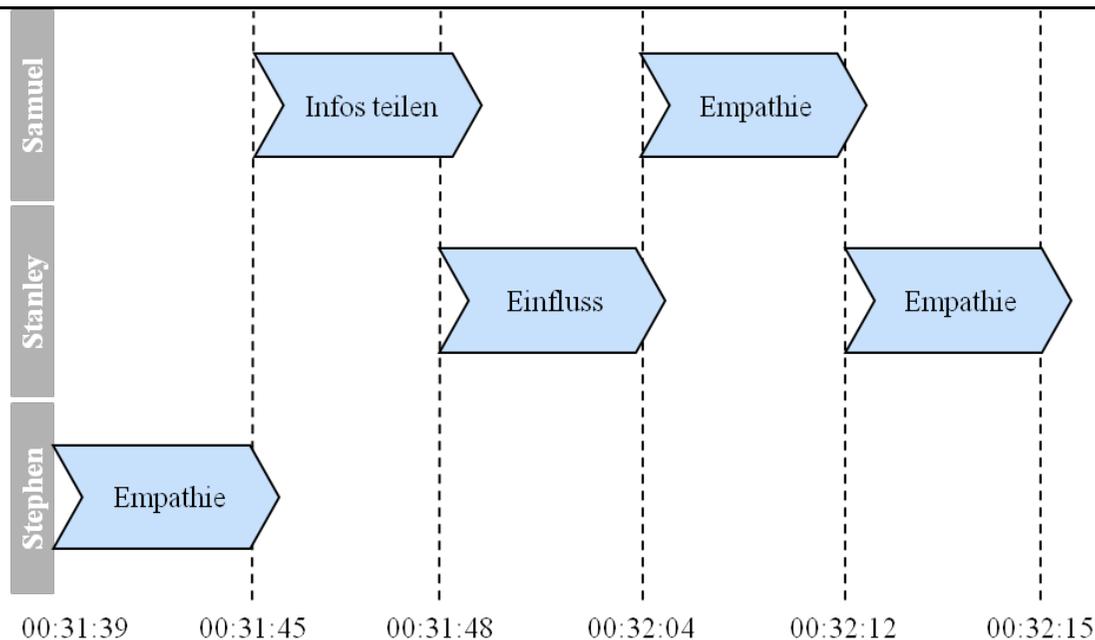
Kreislaufnummer: 7

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:36

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Team Sigma befindet sich in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Das Team schweift bei einer Diskussion über Vertriebsmodelle eines Geschäftsmodells auf religiöse Festivitäten und das Konzept der Facebook Timeline ab. Das Thema personalisierte Werbung wird ebenso angeschnitten. Am Ende des Kreislaufs kehren die Gesprächspartner zur ursprünglichen Diskussion zurück. Stephen sitzt links an einem quadratischen Tisch. Stanley sitzt in der Mitte und Samuel sitzt rechts. Stephen und Stanley sitzen einen Meter auseinander. Zwischen Stanley und Samuel ist ein Abstand von anderthalb Metern.



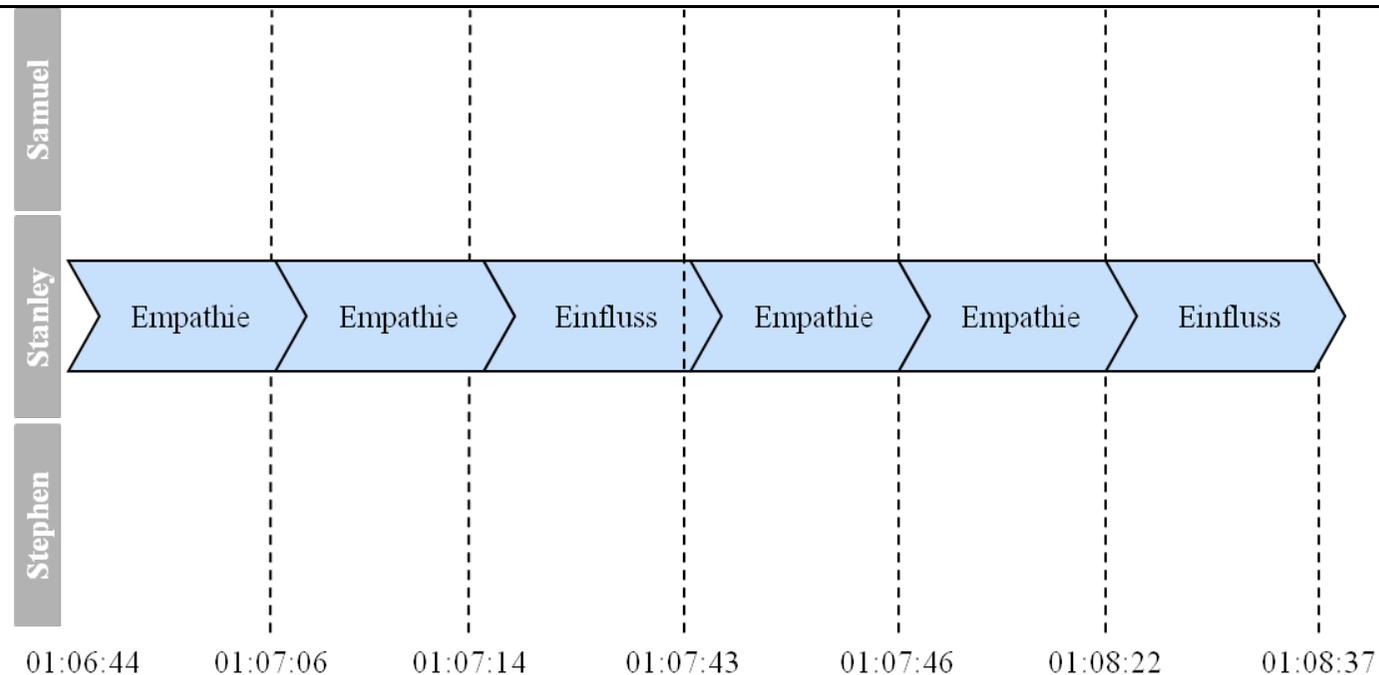
Kreislaufnummer: 8

Teamname: Sigma

Dauer: 0:01:53

Anzahl Ereignisse: 6

Kurzbeschreibung: Das Team Sigma diskutiert über die Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung der Geschäftsführer. Die Arbeit soll gleichmäßig verteilt werden und somit wäre auch die Entlohnung gleichmäßig. Ein weiteres Ziel ist zu hohe Arbeitszeiten zu vermeiden. Stanley geht auf Stephen und Samuel ein und moderiert das Gespräch. Stephen sitzt links an einem quadratischen Tisch. Stanley sitzt in der Mitte und Samuel sitzt rechts. Stephen und Stanley sitzen einen Meter auseinander. Zwischen Stanley und Samuel ist ein Abstand von anderthalb Metern.



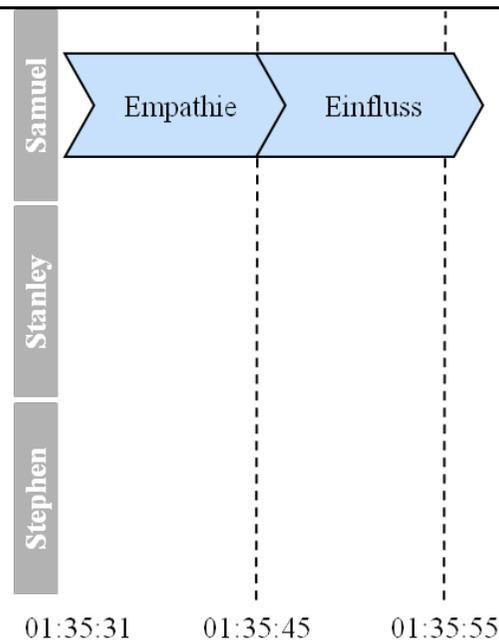
Kreislaufnummer: 9

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:24

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Das Team Sigma diskutiert über die Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung. Die Geschäftsführer behandeln insbesondere die Vergütung und den Ausgleich von Überstunden. Im Gespräch geht Samuel auf Stanley ein und wiederholt dabei das von Stanley zuvor erläuterte Überstundenmodell. Beide sind sich einig darüber, dass Überstunden erfasst werden müssen. Stephen sitzt links an einem quadratischen Tisch. Stanley sitzt in der Mitte und Samuel sitzt rechts. Stephen und Stanley sitzen einen Meter auseinander. Zwischen Stanley und Samuel ist ein Abstand von anderthalb Metern.



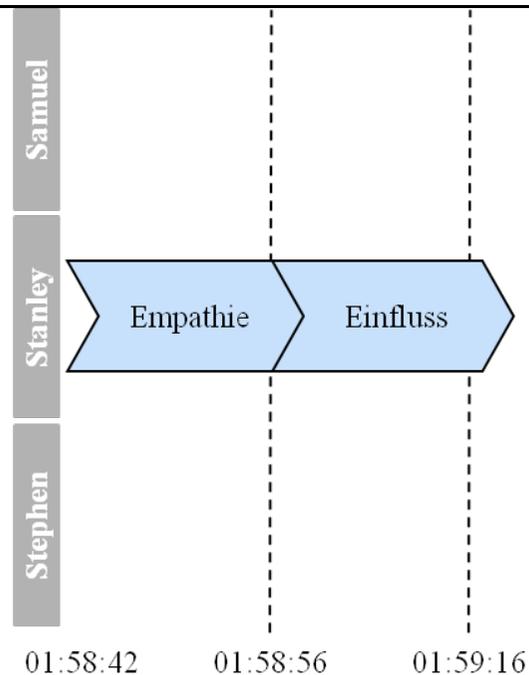
Kreislaufnummer: 10

Teamname: Sigma

Dauer: 0:00:34

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Das Team Sigma diskutiert über die Regelung zur Entlohnung der Arbeitsleistung der Geschäftsführer. Ihr Ziel ist eine faire, einfache Entlohnung für alle drei Geschäftsführer. Stanley geht auf Stephen ein und spricht anschließend über die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Vergütung. Stephen sitzt links an einem quadratischen Tisch. Stanley sitzt in der Mitte und Samuel sitzt rechts. Stephen und Stanley sitzen einen Meter auseinander. Zwischen Stanley und Samuel ist ein Abstand von anderthalb Metern.



9.5.3 Team Epsilon

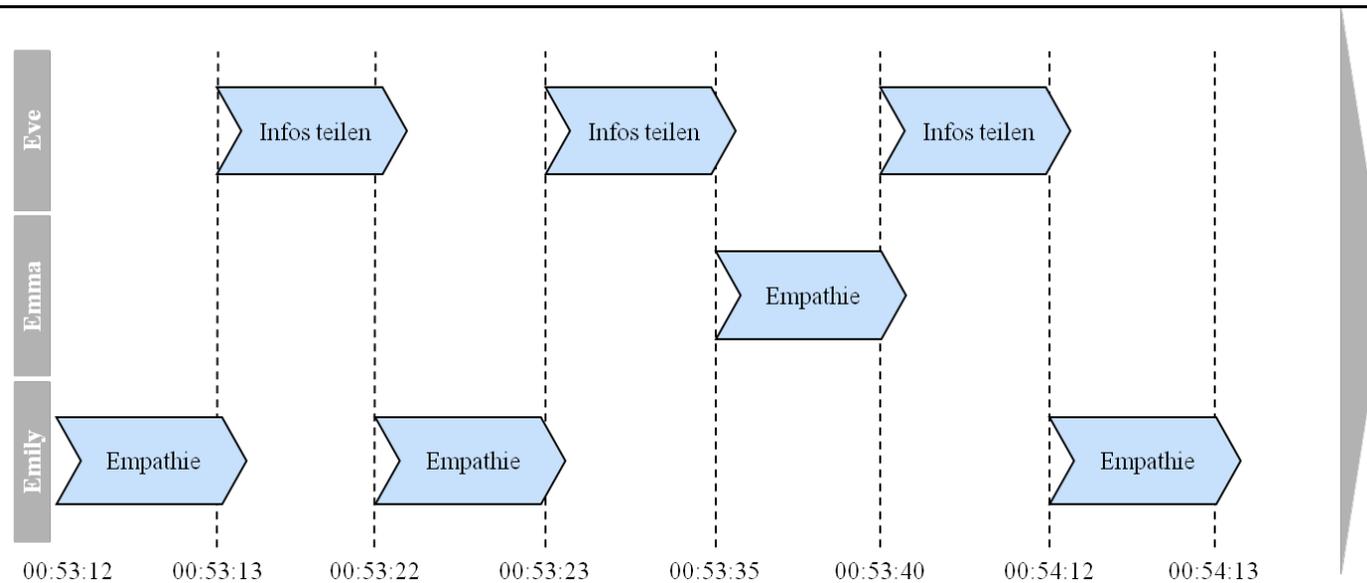
Kreislaufnummer: 11

Teamname: Epsilon

Dauer: 0:02:03

Anzahl Ereignisse: 12

Kurzbeschreibung: Eve aus dem Team Epsilon erzählt Emily und Emma von einem potentiellen Jobangebot, dass sie neben dem gemeinsamen Unternehmen ausüben könnte. Der Hauptgesprächsanteil liegt bei Eve. Die drei Teammitglieder sitzen zusammen an einem Tisch. Eve sitzt in der Mitte, Emily sitzt links von Eve und Emma rechts neben Eve. Emily sitzt gegenüber von Emma. Eve sitzt am Tischende.



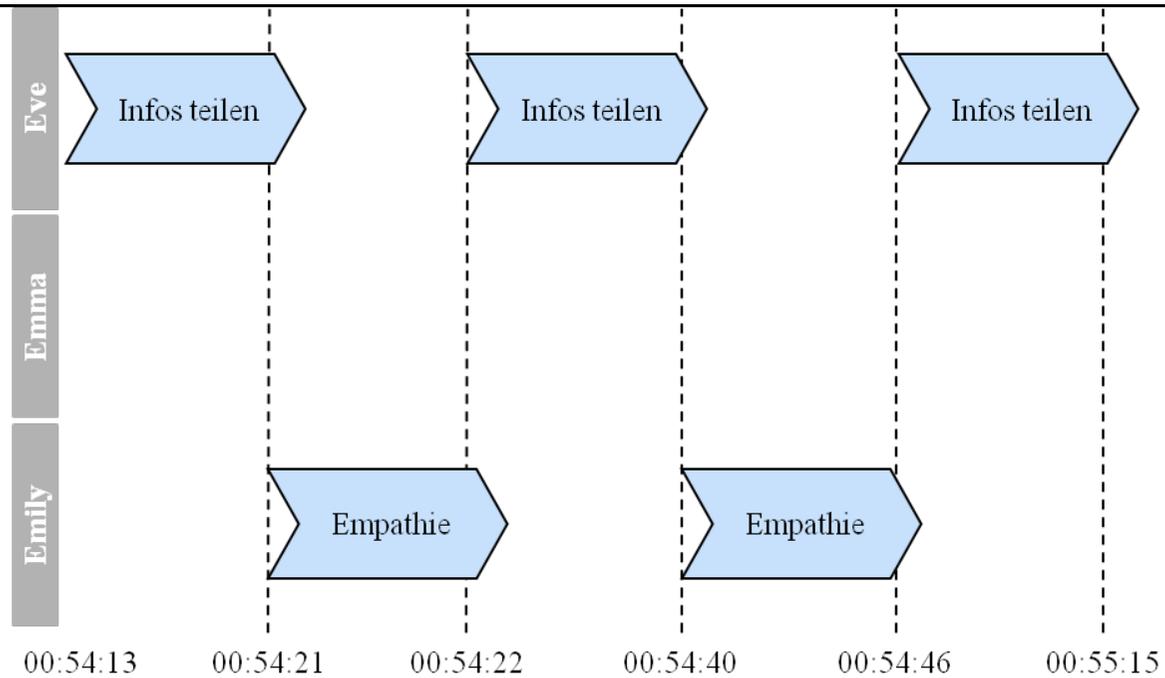
Kreislaufnummer: 11

Teamname: Epsilon

Dauer: 0:02:03

Anzahl Ereignisse: 12

Fortsetzung des Kreislaufs 11



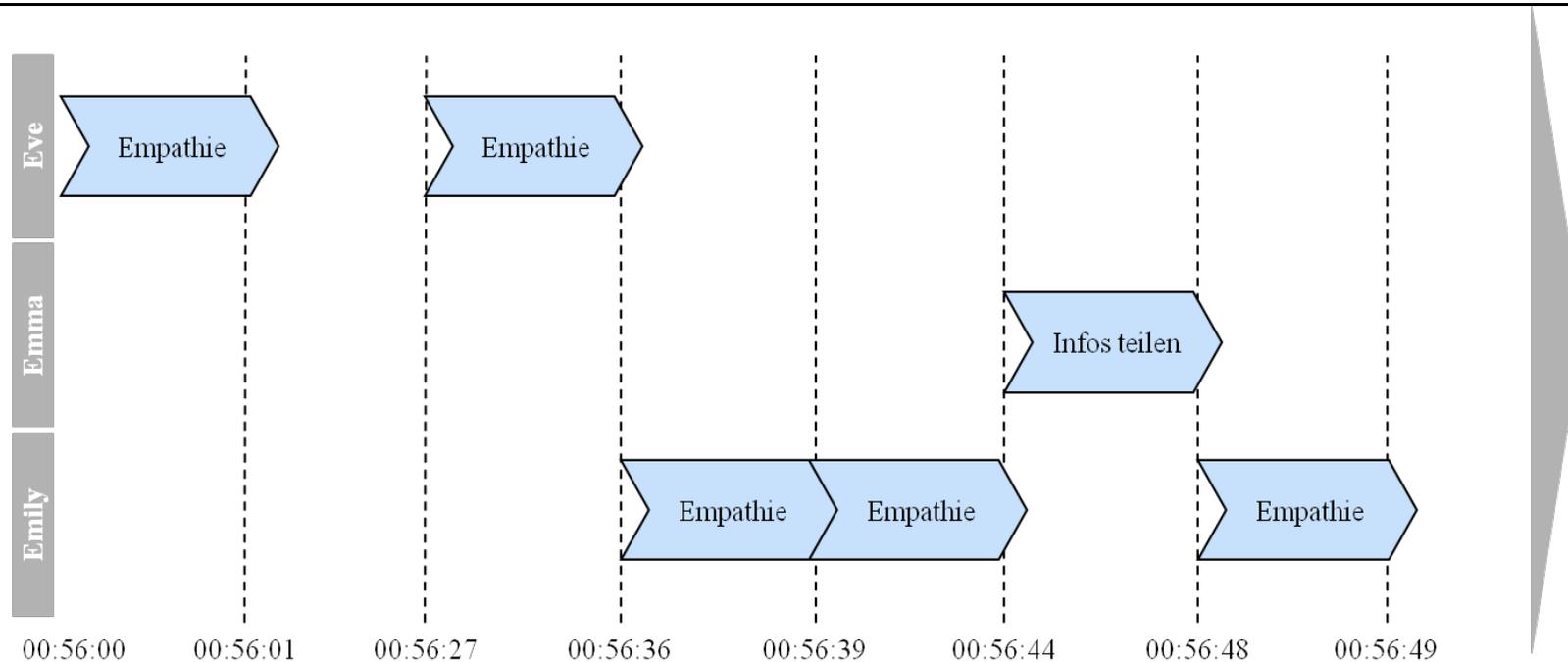
Kreislaufnummer: 12

Teamname: Epsilon

Dauer: 0:02:02

Anzahl Ereignisse: 15

Kurzbeschreibung: Emma aus dem Team Epsilon erzählt von ihren Erfahrungen mit einem bestimmten Vorschlag als Firmennamen. Sie berichtet Eve und Emily, dass ihre Bekannten diesen als sehr guten Firmennamen empfinden und möchte Befragungen anstellen, ob dieser Vorschlag eventuell ein guter Firmenname für ihr Unternehmen wäre. Die drei Teammitglieder sitzen zusammen an einem Tisch. Eve sitzt in der Mitte, Emily sitzt links von Eve und Emma rechts neben Eve. Emily sitzt gegenüber von Emma. Eve sitzt am Tischende.



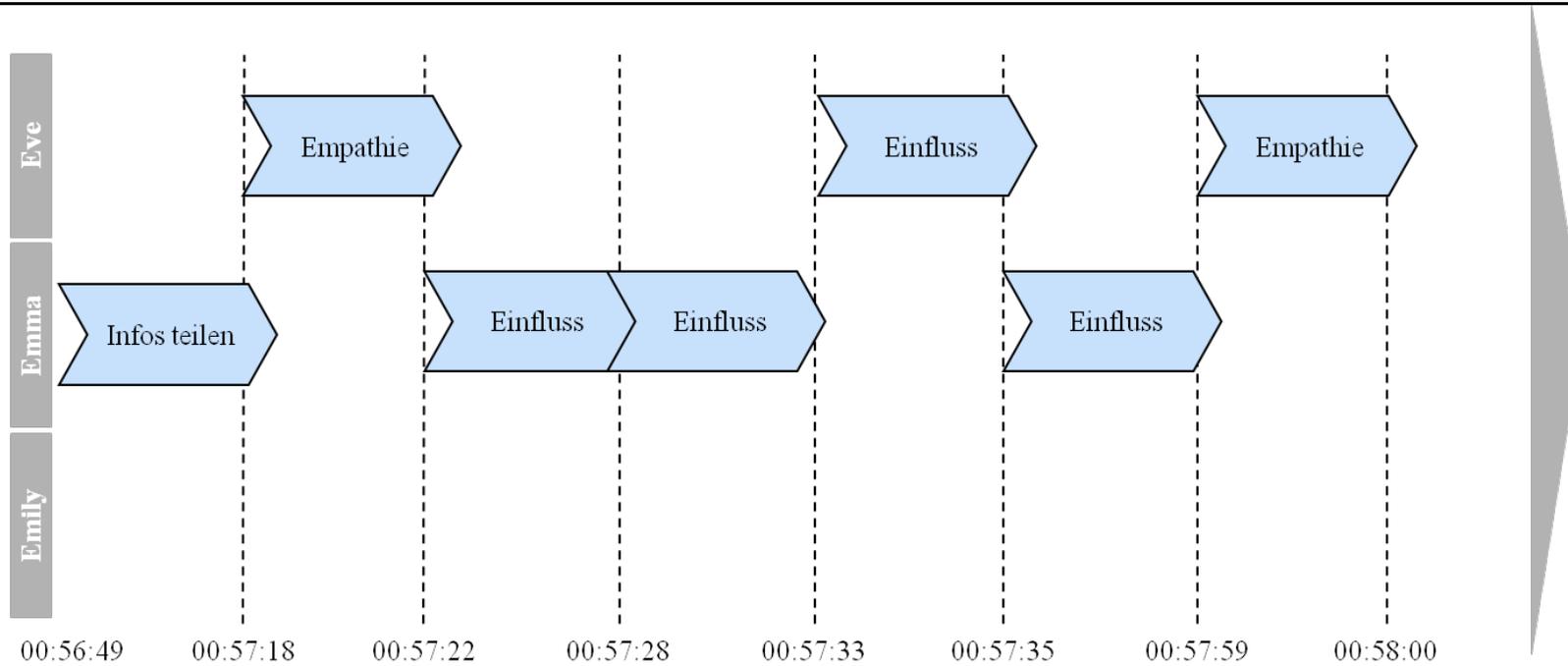
Kreislaufnummer: 12

Teamname: Epsilon

Dauer: 0:02:02

Anzahl Ereignisse: 15

Fortsetzung Kreislauf 12



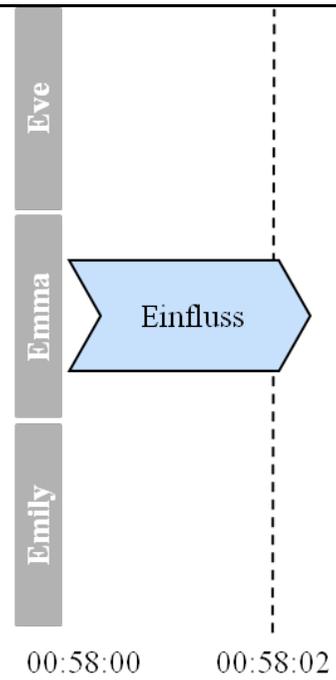
Kreislaufnummer: 12

Teamname: Epsilon

Dauer: 0:02:02

Anzahl Ereignisse: 15

Fortsetzung Kreislauf 12



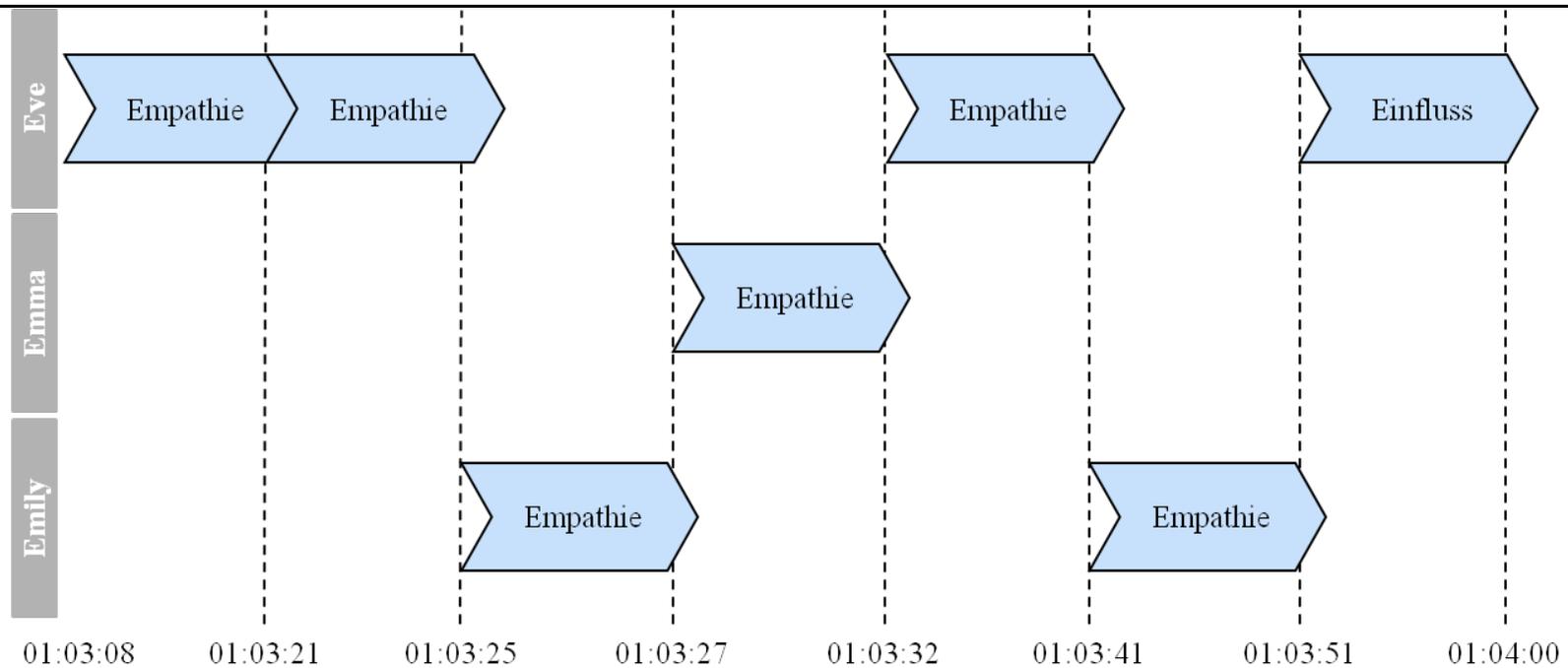
Kreislaufnummer: 13

Teamname: Epsilon

Dauer: 0:00:52

Anzahl Ereignisse: 7

Kurzbeschreibung: Team Epsilon redet darüber, wie sie die Arbeiten im Geschäftsführerteam aufteilen und wie sie sich gegenseitig Mehrarbeit eines der Teammitglieder auszahlen können. Die drei Teammitglieder sitzen zusammen an einem Tisch. Eve sitzt in der Mitte, Emily sitzt links von Eve und Emma rechts neben Eve. Emily sitzt gegenüber von Emma. Eve sitzt am Tischende.



9.5.4 Team My

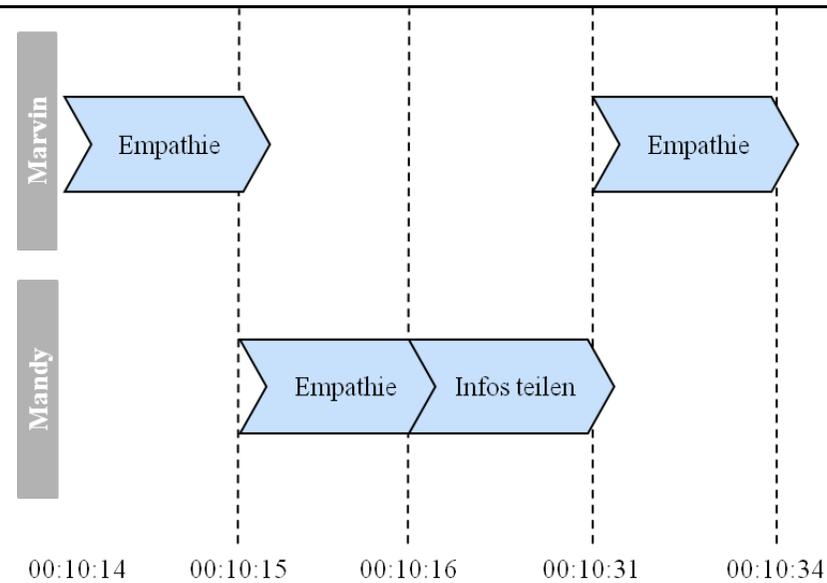
Kreislaufnummer: 14

Teamname: My

Dauer: 0:00:20

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Mandy und Marvin von Team My teilen Informationen der ausgeteilten Fallkarten in der Besprechung mit vorgegebenem Thema miteinander. Unmittelbar nachdem sie ihre Aufgabenstellung erhalten haben. Mandy und Marvin sitzen an einem Tisch. Mandy sitzt links, einen Meter von Marvin entfernt. Mandy und Marvin werden durch die Tischecke getrennt.



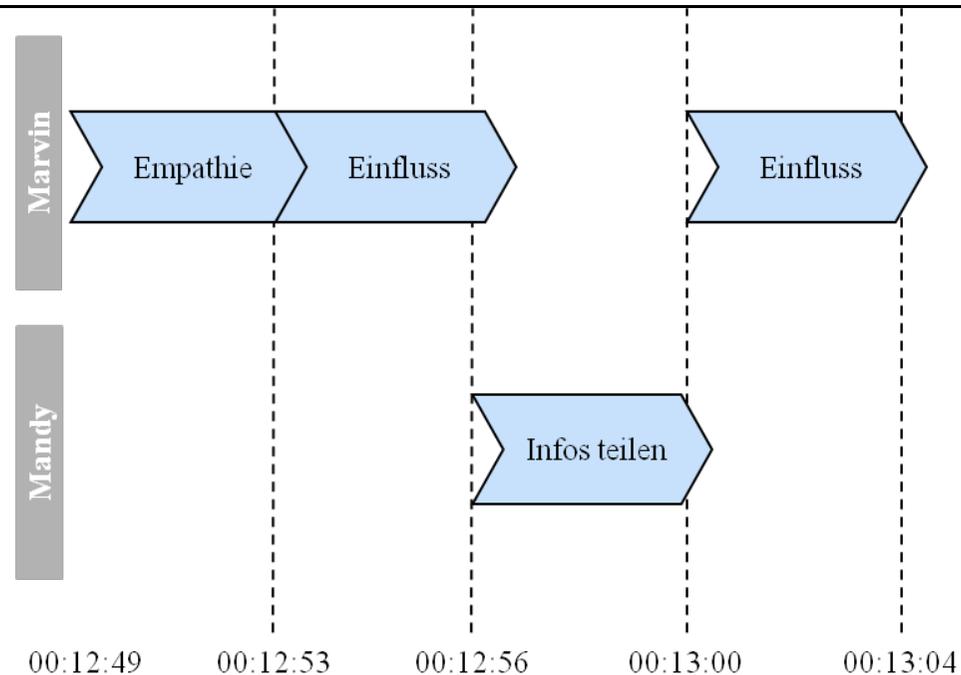
Kreislaufnummer: 15

Teamname: My

Dauer: 0:00:15

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Team My versucht ein Geschäftsmodell innerhalb der Besprechung mit vorgegebenem Thema zu verstehen. Als Mandy mit einem Vergleich die Sache auf den Punkt bringt, sagt Marvin: „Gelöst“ und beide müssen lachen. Danach erörtern sie vier mögliche Szenarien für das mögliche Geschäftsmodell. Mandy und Marvin sitzen an einem Tisch. Mandy sitzt links, einen Meter von Marvin entfernt. Mandy und Marvin werden durch die Tischecke getrennt.



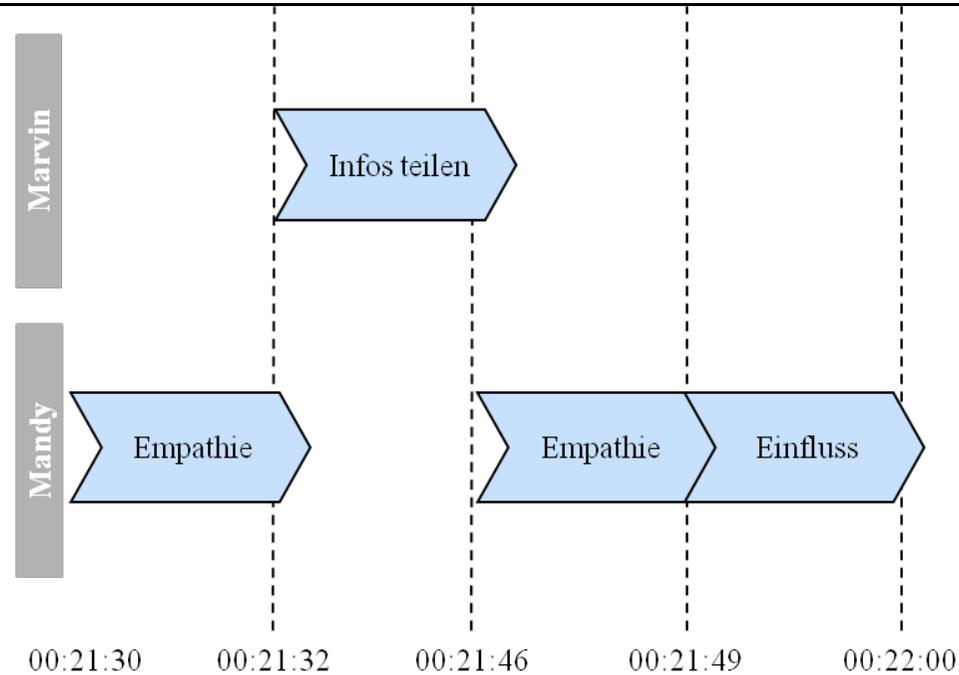
Kreislaufnummer: 16

Teamname: My

Dauer: 0:00:30

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Das Team My diskutiert über die Aufgabenstellung „Organisation von Festen“ in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Sie wollen gerade ein Geschäftskonzept erarbeiten. Mandy und Marvin haben gerade festgestellt, dass es wenige professionelle Veranstalter auf dem Markt gibt. Mandy und Marvin sitzen an einem Tisch. Mandy sitzt links, einen Meter von Marvin entfernt. Mandy und Marvin werden durch die Tischecke getrennt.



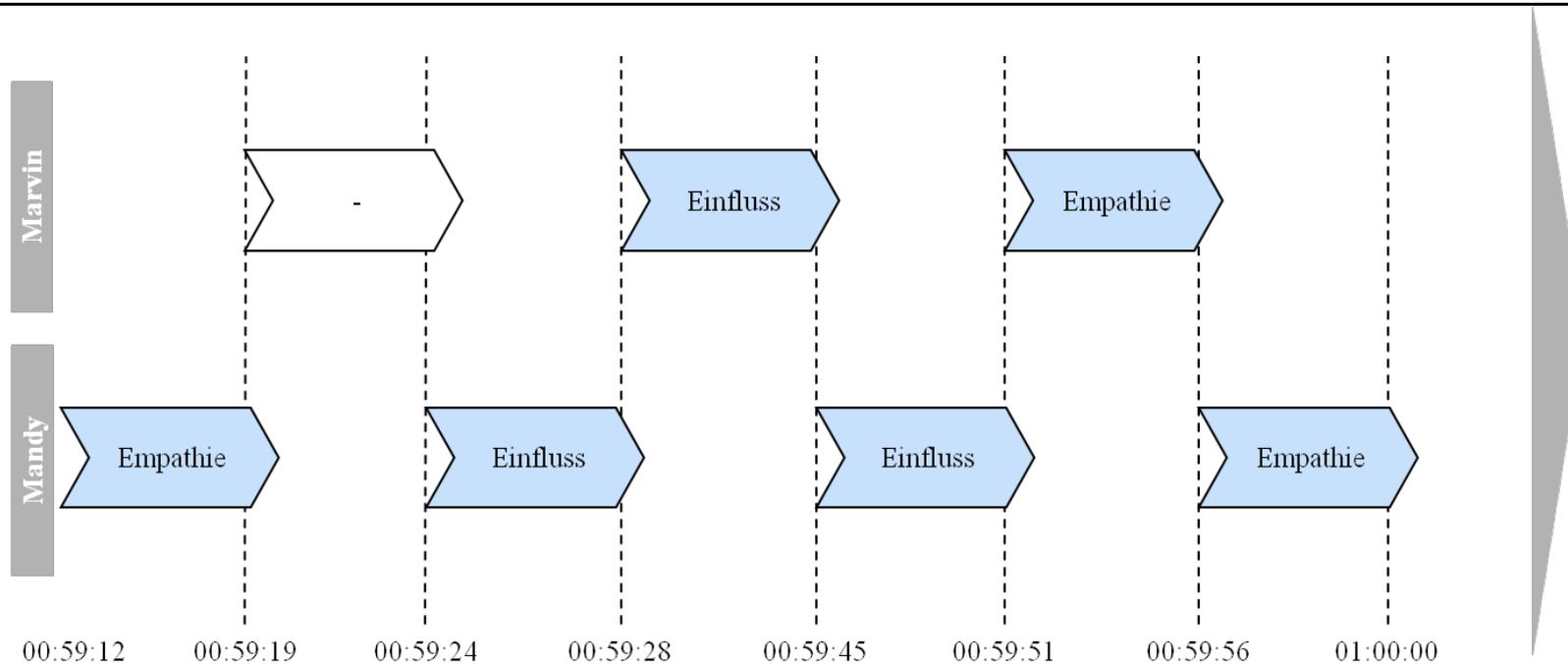
Kreislaufnummer: 17

Teamname: My

Dauer: 0:01:03

Anzahl Ereignisse: 8

Kurzbeschreibung: Mandy und Marvin aus dem Team My diskutieren über die Aufteilung eines Auftrags eines Kunden. Dabei bringt Marvin ein, dass er eine „Grafiksession“ für nötig hält. Mandy und Marvin sitzen an einem Tisch. Mandy sitzt links, einen Meter von Marvin entfernt. Mandy und Marvin werden durch die Tischecke getrennt.



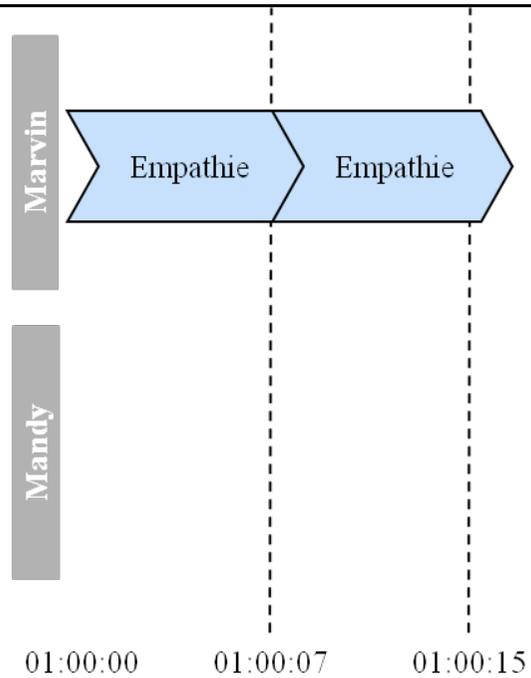
Kreislaufnummer: 17

Teamname: My

Dauer: 0:01:03

Anzahl Ereignisse: 8

Fortsetzung Kreislauf 17



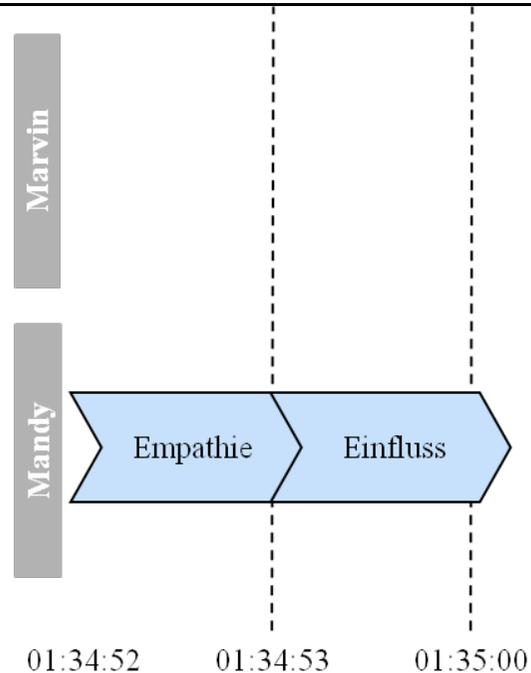
Kreislaufnummer: 18

Teamname: My

Dauer: 0:00:08

Anzahl Ereignisse: 2

Kurzbeschreibung: Das Team My diskutiert über ein Netzwerk des Unternehmens mit einem Freund der beiden als Hauptentwickler. Mandy und Marvin wollen dazu ein Konzept und die strategische Planung entwickeln. Marvin erklärt seinen Glauben an das Funktionieren des Projekts, welches nach der Meinung beider Teammitglieder bald gestartet werden soll. Deshalb wollen sie eine Agenda ausarbeiten und weitere Beteiligte hinzuziehen. Mandy und Marvin sitzen an einem Tisch. Mandy sitzt links, einen Meter von Marvin entfernt. Mandy und Marvin werden durch die Tischecke getrennt.



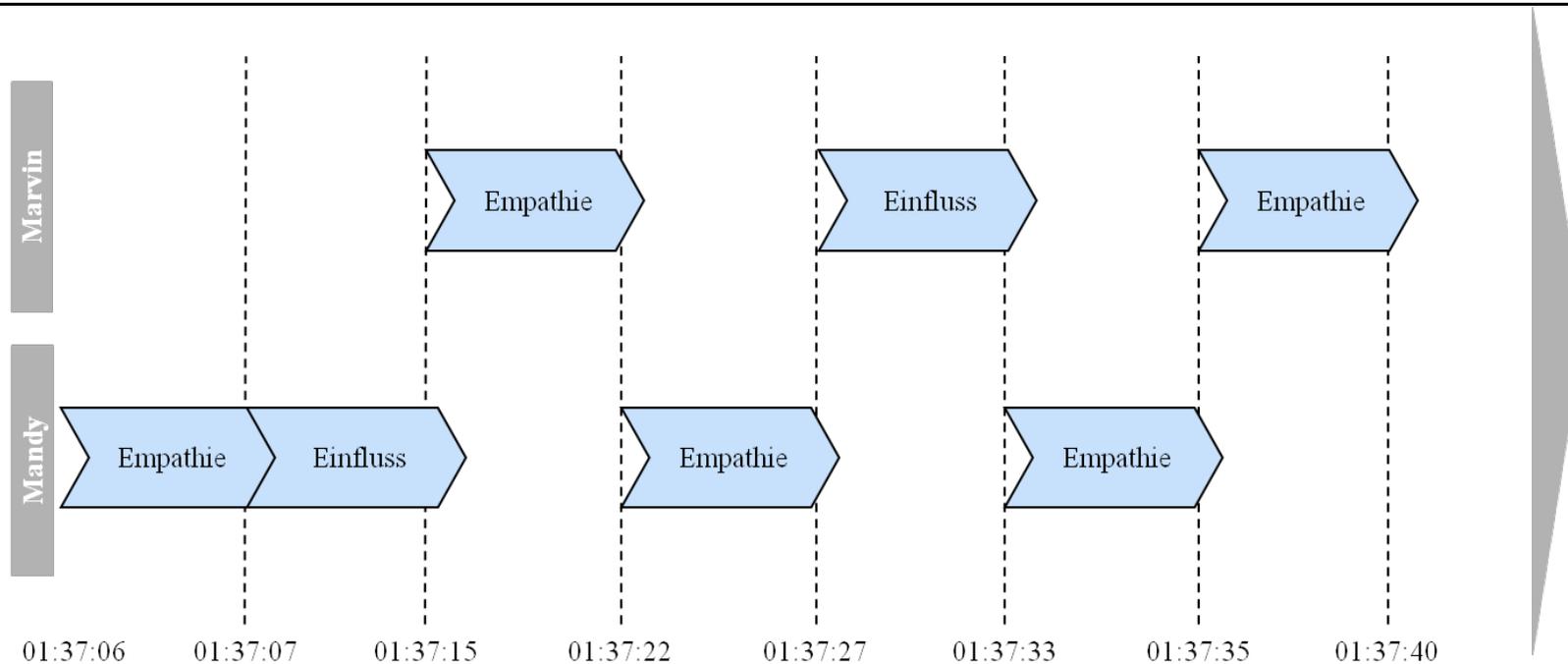
Kreislaufnummer: 19

Teamname: My

Dauer: 0:02:04

Anzahl Ereignisse: 17

Kurzbeschreibung: Mandy und Marvin aus dem Team My halten eine Vorbesprechung für ein Meeting, das im erweiterten Firmenkreis, also mit Partnern und Mitarbeitern, stattfinden soll. Sie stimmen sehr stark in ihrer Meinung überein. Mandy und Marvin sitzen an einem Tisch. Mandy sitzt links, einen Meter von Marvin entfernt. Mandy und Marvin werden durch die Tischecke getrennt.



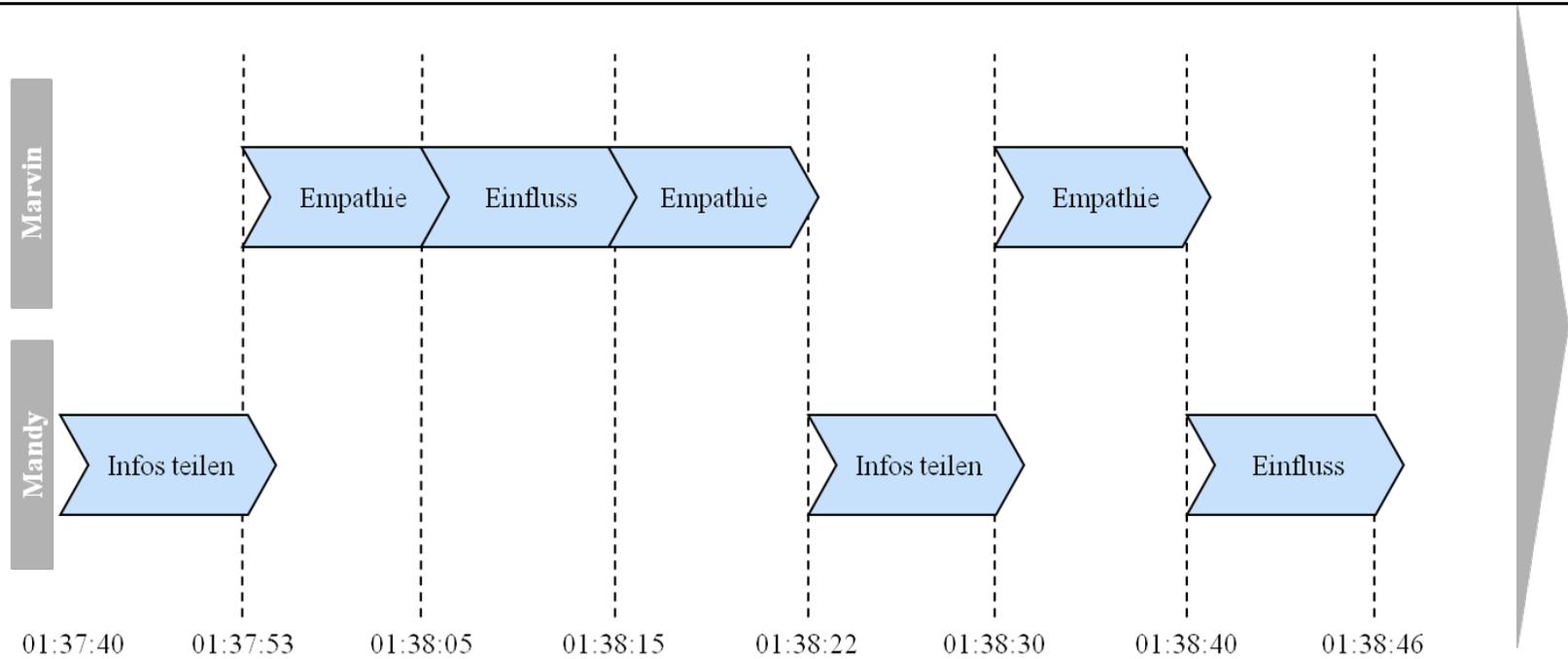
Kreislaufnummer: 19

Teamname: My

Dauer: 0:02:04

Anzahl Ereignisse: 17

Fortsetzung Kreislauf 19



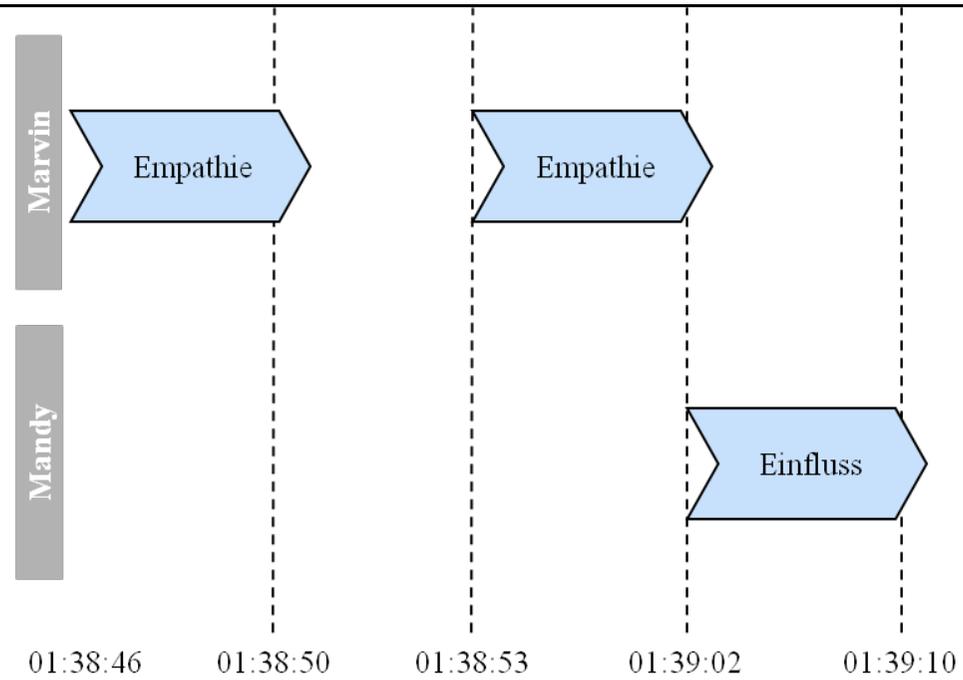
Kreislaufnummer: 19

Teamname: My

Dauer: 0:02:04

Anzahl Ereignisse: 17

Fortsetzung Kreislauf 19



9.5.5 Team Beta

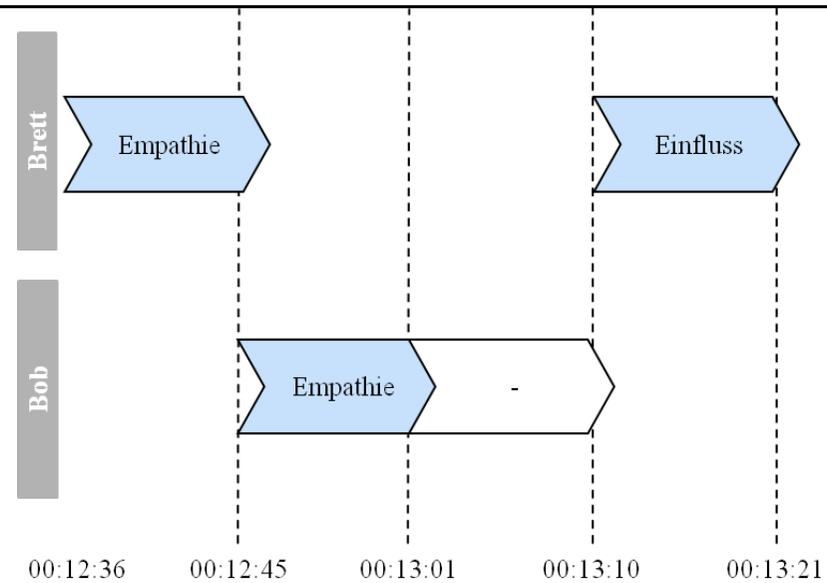
Kreislaufnummer: 20

Teamname: Beta

Dauer: 0:00:46

Anzahl Ereignisse: 3

Kurzbeschreibung: Team Beta befindet sich in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Das Team diskutiert über buchbare Elemente eines potentiellen Geschäftsmodells, um den Veranstaltungsmarkt zu bedienen. In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



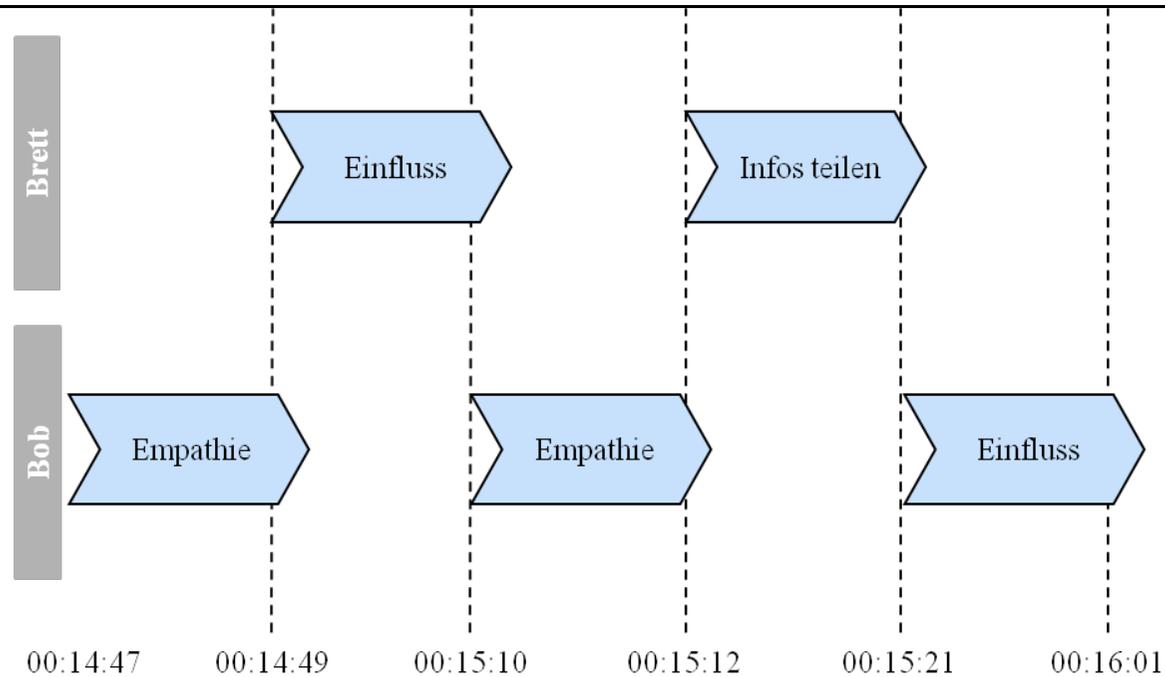
Kreislaufnummer: 21

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:14

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Das Team Beta befindet sich gerade in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Die Geschäftsführer diskutieren über eine Plattform zur Organisation verschiedener Festivitäten. Die Plattform soll nach der Eingabe von Daten wie dem Ort und der Personenzahl die Auswahl an Möglichkeiten bereits beschränken und danach weitere Auswahloptionen wie Catering oder Entertainment anbieten. In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



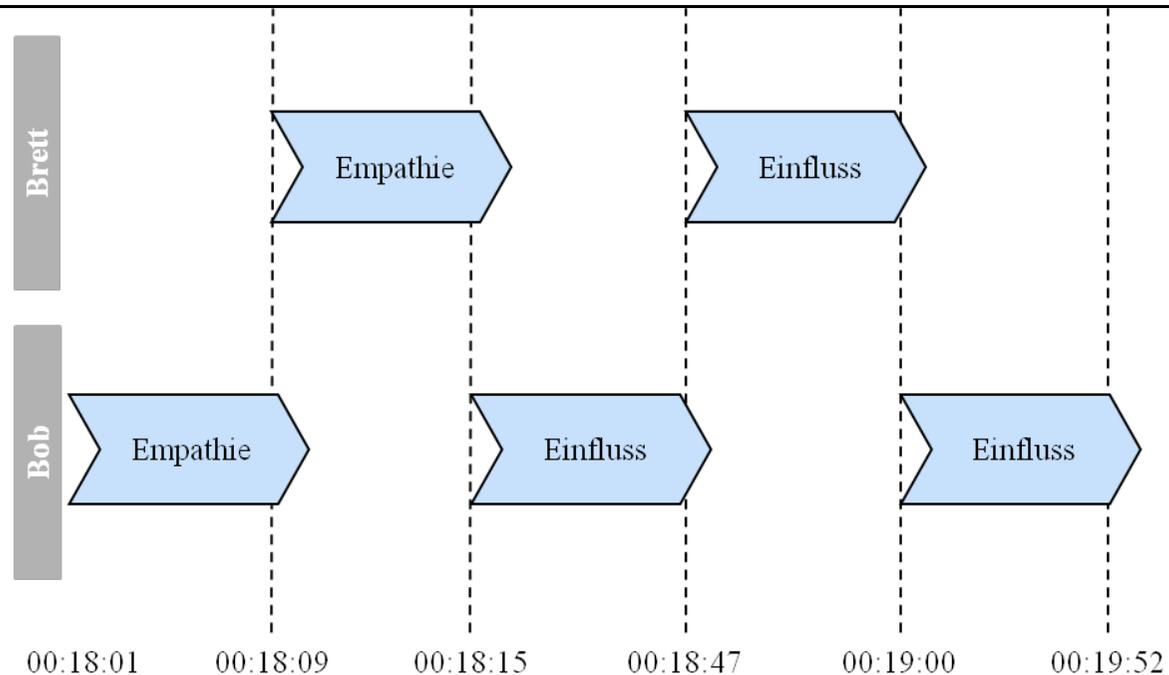
Kreislaufnummer: 22

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:51

Anzahl Ereignisse: 5

Kurzbeschreibung: Das Team Beta bespricht Details zu einem potentiellen Geschäftsmodell in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Dabei geht es insbesondere um die Planung von privaten Feiern. Im Gespräch bezieht sich Bob auf den Inhalt von Brett und erklärt dabei wie er sich das Konzept vorstellt. Anschließend spricht das Team die einzelnen Elemente des Businessmodells durch. In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



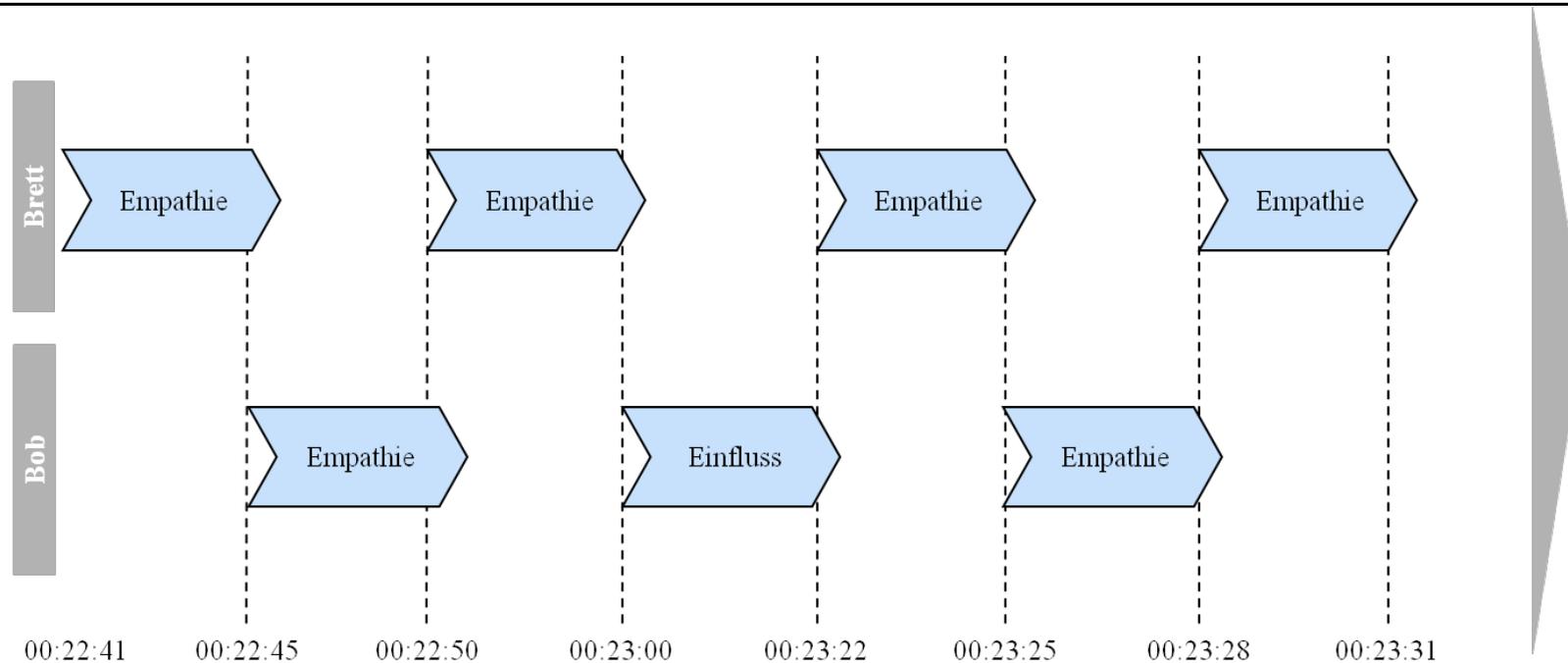
Kreislaufnummer: 23

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:15

Anzahl Ereignisse: 8

Kurzbeschreibung: Das Team Beta bespricht Details zu einem potentiellen Geschäftsmodell in der Besprechung mit vorgegebenem Thema. Dabei geht es zunächst um die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Anschließend spricht das Team über Möglichkeiten das Geschäftsmodell zu erweitern In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



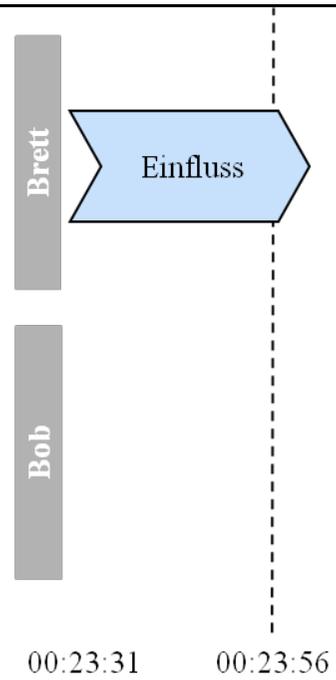
Kreislaufnummer: 23

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:15

Anzahl Ereignisse: 8

Fortsetzung Kreislauf 23



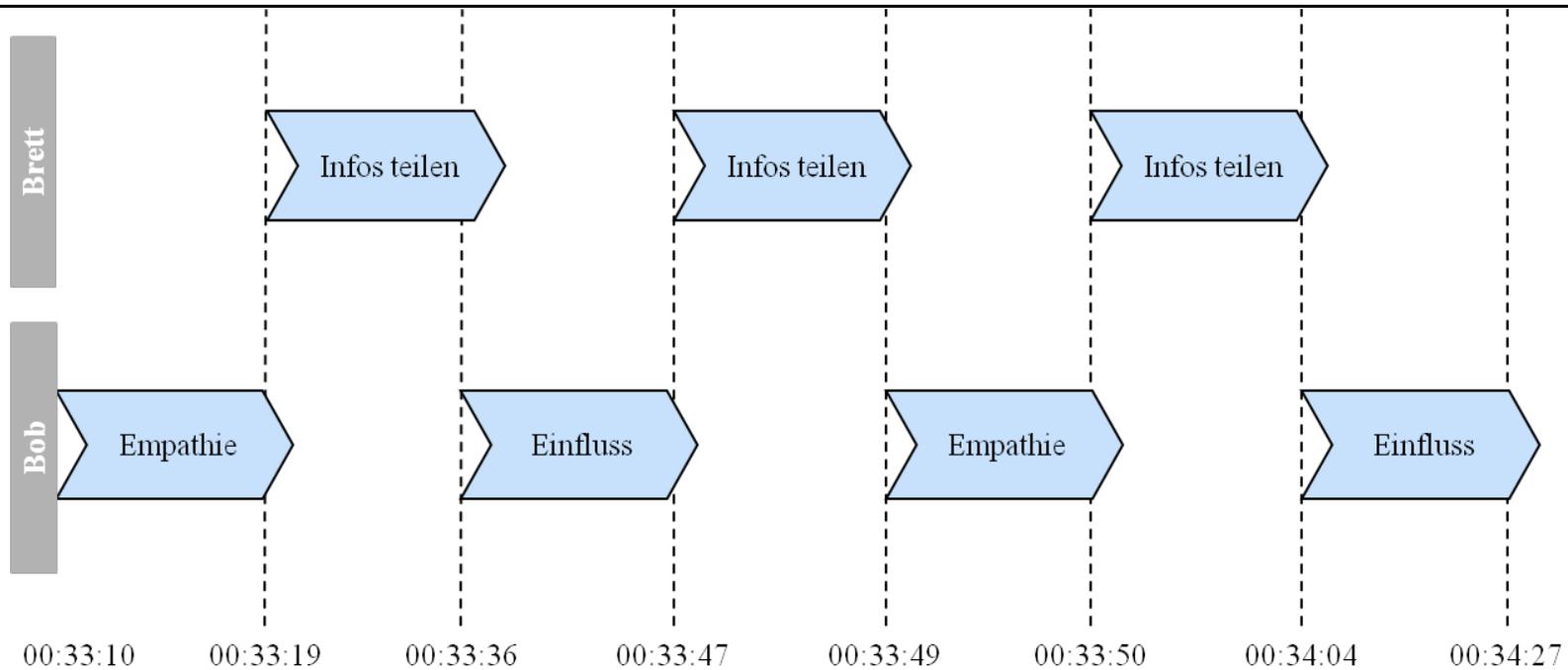
Kreislaufnummer: 24

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:17

Anzahl Ereignisse: 7

Kurzbeschreibung: Brett und Bob von Team Beta sprechen über ein Treffen mit einem Geschäftspartner. Dabei soll die Positionierung von Werbung definiert werden. Gegebenenfalls soll ein freier Mitarbeiter, der für das Design zuständig ist, hinzugezogen werden. In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



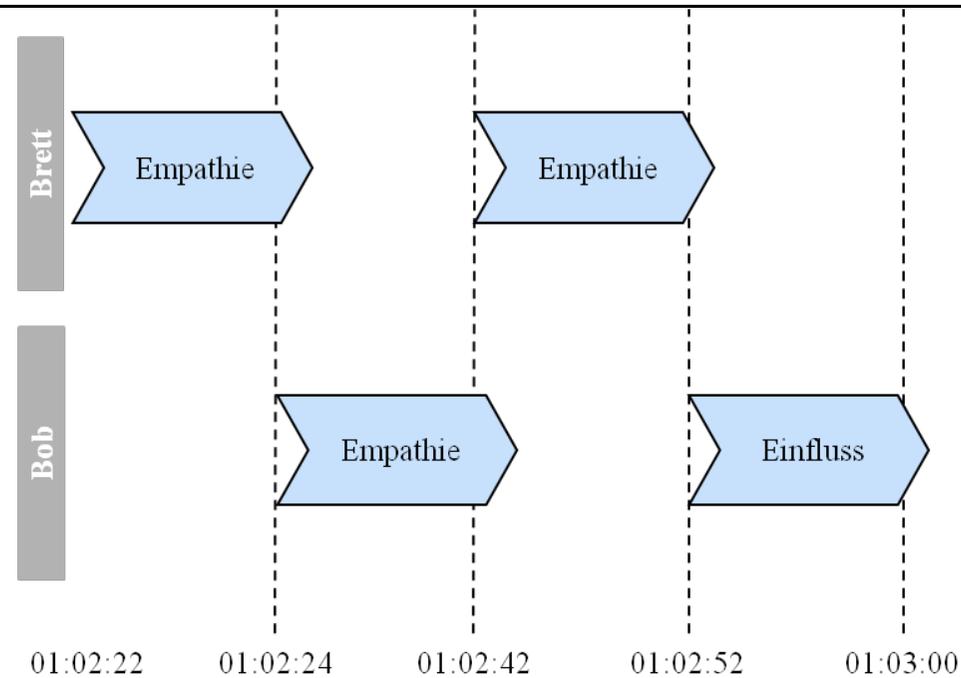
Kreislaufnummer: 25

Teamname: Beta

Dauer: 0:00:48

Anzahl Ereignisse: 4

Kurzbeschreibung: Das Team Beta ist dabei, einen bestehenden „Meilenstein-Plan“ zu überarbeiten, um das Umsatzmaximum ihres Unternehmens zu erreichen. Sie sehen die Problematik, dass die Erreichung der Meilensteine das Unternehmen von seinem normalen Tagesgeschäft ablenkt. In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



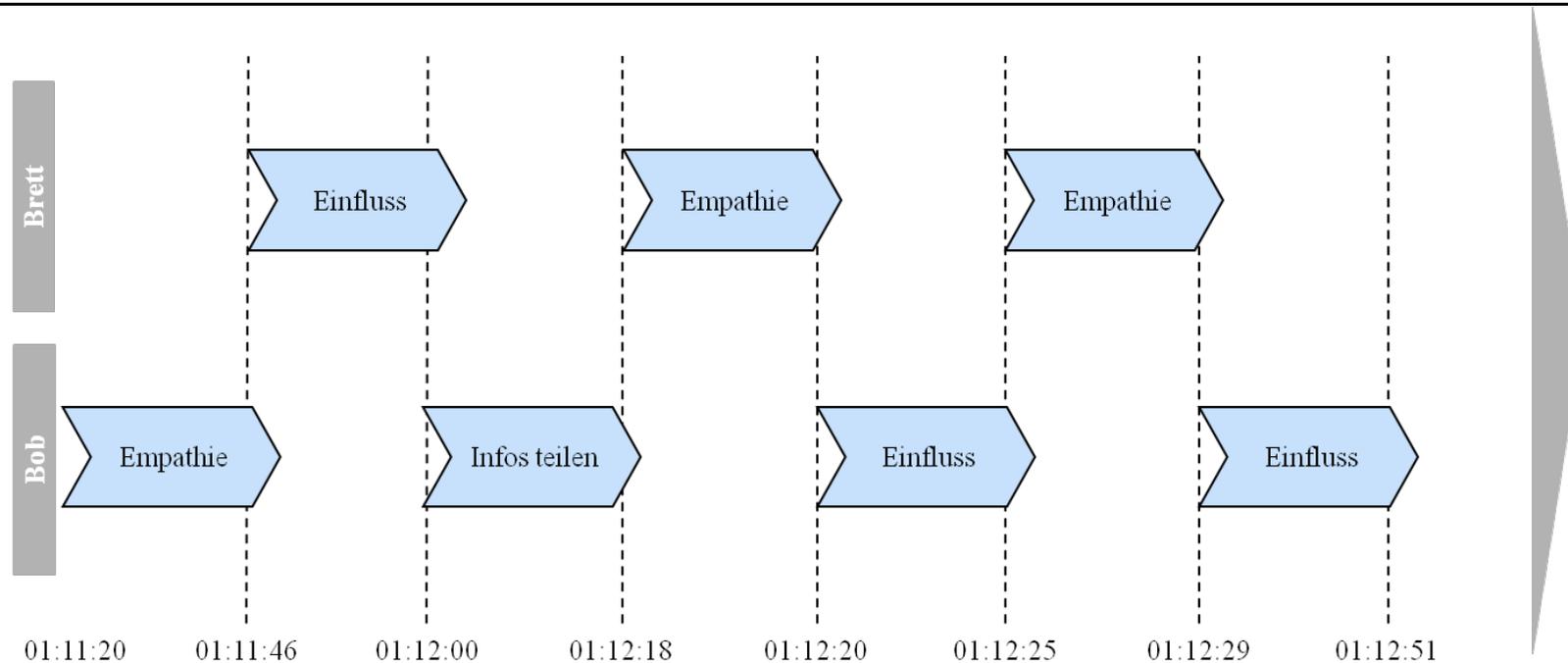
Kreislaufnummer: 26

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:41

Anzahl Ereignisse: 8

Kurzbeschreibung: Das Team Beta bespricht ein Problem im Bereich Markenschutzrecht. Es gibt in mehreren Bereichen Überschneidungen mit einem anderen Unternehmen, nämlich in den Bereichen: Firmenname, Firmenlogo und Zahlungssysteme. Sie diskutieren ebenso über den Einsatz von Anwälten. In der Anfangssituation sitzt Brett links und Bob rechts an einem langen, rechteckigen Tisch. Sie sitzen an der Tischecke.



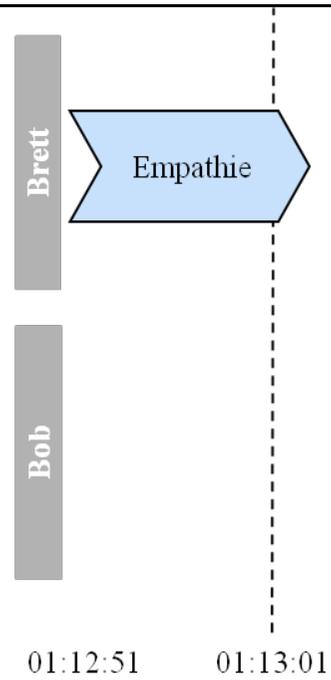
Kreislaufnummer: 26

Teamname: Beta

Dauer: 0:01:41

Anzahl Ereignisse: 8

Fortsetzung Kreislauf 26



Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich bei der promotionsführenden Einrichtung, der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München, zur Promotionsprüfung vorgelegten Arbeit mit dem Titel:

Empathie in Teams: Empathieverhalten und Empathiekreisläufe

am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Entrepreneurial Behavior unter der Anleitung und Betreuung durch Univ.-Prof. Dr. Nicola Breugst ohne sonstige Hilfe erstellt und bei der Abfassung nur die gemäß § 6 Abs. 6 und 7 Satz 2 angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

- Ich habe keine Organisation eingeschaltet, die gegen Entgelt Betreuerinnen und Betreuer für die Anfertigungen von Dissertationen sucht, oder die mir obliegenden Pflichten hinsichtlich der Prüfungsleistungen für mich ganz oder teilweise erledigt.
- Ich habe die Dissertation in dieser oder ähnlicher Form in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt.[^]
- Die vollständige Dissertation wurde nicht veröffentlicht.
- Ich habe den angestrebten Doktorgrad **noch nicht** erworben und bin **nicht** in einem früheren Promotionsverfahren für den angestrebten Doktorgrad endgültig gescheitert.

Die öffentlich zugängliche Promotionsordnung der Technischen Universität München ist mir bekannt, insbesondere habe ich die Bedeutung von § 28 (Nichtigkeit der Promotion) und § 29 (Entzug des Doktorgrades) zur Kenntnis genommen. Ich bin mir der Konsequenzen einer falschen Eidesstattlichen Erklärung bewusst.

Mit der Aufnahme meiner personenbezogenen Daten in die Alumni-Datei der TUM bin ich einverstanden.

München, den 06.03.2015

.....

Daniel Schmelzer