

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Business & Management

Die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz
für die Projektmanagement-Praxis

CONSTANTIN SCHUBART

CHRISTIN NAGEL

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Constantin Schubart

IU Internationale Hochschule - Campus Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49-1723845098

constantin.schubart@iu.org

Christin Nagel

Telefon: +49-15255761708

mail@christinnagel.com

IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 2, No. 9 (August 2022)

ISSN-Nummer: 2750-0683

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

DIE BEDEUTUNG DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ FÜR DIE PROJEKTMANAGEMENT-PRAXIS

Constantin Schubart

Christin Nagel

ABSTRACT:

Based on the current state of research on emotional intelligence in project management, an empirical study is used to examine and evaluate the influence of emotional intelligence on project management in practice. Finally, recommendations for action for project management practice are derived.

In project management practice, the competence of emotional intelligence is characterized by empathy, the ability to work in a team, and the ability to deal with conflict as competence elements. Particularly in agile and hybrid projects and in the implementation phase of projects, this competence is of great importance and should therefore be taken into account as an equal competence alongside technical and methodological competence when putting together the project team. The relevance of emotional intelligence is independent of the complexity of the project and the degree of innovation of the project. The project team size and project duration also have no reinforcing or diminishing influence on the relevance of emotional intelligence for project management.

KEYWORDS:

Projektmanagement, Kompetenzen, Emotionale Intelligenz

JEL classification: M 14

AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Constantin Schubart ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Management und Organisationsentwicklung. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.



Christin Nagel hat mehr als 11 Jahre praktische Erfahrung in der Bankenbranche als ausgebildete Bankkauffrau, Unternehmensberaterin und leitende Produktmanagerin. Besondere Projekterfahrung in der Konzeption und Umsetzung von komplexen digitalen und hybriden Wertpapierprodukten, -prozessen und -services End-2- End an den Schnittstellen Asset Management, Vertrieb, Technologie sowie Regulatory Compliance.

Einleitung

AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG UND MOTIVATION

Projekte sind der Lebensnerv von Organisationen. Sie werden durchgeführt, um Lücken zu schließen, Funktionalitäten zu Existierendem zu ergänzen, oder um Neues zu entwickeln, um letztlich die Organisationen relevant zu halten oder einfach zu verbessern (Ellis 2019). Trotz einer professionell aufgesetzten Projektplanung und konsequenter Anwendung von Projektmanagement-Methoden verfehlen Projekte oft die Zielvorgaben (Ihlow 2014). Die eine richtige Methodik, komplexe Projekte erfolgreich zu bewältigen, gibt es nicht (Lucht 2019, S. 373-376). Begründet werden kann dies mit der stark gestiegenen Komplexität von Projekten in der „VUCA“ Umwelt. Diese erfordert eine neue Sichtweise auf das Projektmanagement. Das Anwenden klassischer Projektmanagement-Methoden ist zwar notwendig und richtig, aber oft eher Basisgrundlage und nicht ausreichend, um Projekte zum Erfolg zu führen (Ihlow 2014). In der VUCA Umwelt haben neben funktionalen und fachlichen Fähigkeiten die Emotionale Intelligenz als Schlüsselkompetenz an Bedeutung gewonnen (Königes 2020).

Projektmanager haben die Aufgabe nicht nur die Prozesse, sondern auch die emotionale Atmosphäre von Teams zu steuern. Wenn Menschen in einem Projekt, unter Stress und Terminen zusammenarbeiten, ist Emotionale Intelligenz ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Führungskräfte, wenn sie ein Projekt erfolgreich durchführen möchten (Safro). Sobald ein Projektmanager ein gewisses Einstiegslevel an Projektmanagement-Wissen aufgebaut hat, macht nicht mehr Wissen, sondern Persönlichkeit und Führungsstil kompetenter (Ellis 2019, S. 39).

Knapp die Hälfte der leitenden Führungskräfte (53%) und der nicht-leitenden Angestellten (44%) in Deutschland geht davon aus, dass Emotionale Intelligenz die entscheidende Kompetenz im Zuge der Automatisierung und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz wird (Crummenerl et al. 2019, S. 3). Die zukünftige Umwelt erfordert, dass Mitarbeitende mit Veränderungen umgehen und anpassungsfähiger sind. Getrieben dadurch müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die EI-Kompetenz entwickeln und schneller reagieren, wenn sie in neue Situationen, Rollen und Herausforderungen übergehen. Der Bedarf an EI-Kompetenz wird durch drei wesentliche Punkte getrieben:

1. Mitarbeitende müssen ihre Kompetenzbasis aufgrund ihrer automatisierten Rolle vollständig weiterentwickeln,
2. müssen EI-Fähigkeiten entwickeln, da sie eine eher kunden- /personenbezogene Rolle spielen oder
3. müssen mehr menschliche, für die emotionale Intelligenzfähigkeiten erforderlich sind, die nicht automatisiert werden können (Crummenerl et al. 2019, S. 9).

ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE

Im Projektmanagement ist der Mensch Akteur – mehrere Menschen arbeiten in Projekten zusammen und kommunizieren miteinander. Damit ein Projektteam bei der Projektarbeit das Potential entfalten sowie die die Projektleistung erfolgreich liefern kann ist es wichtig, Menschen besser zu verstehen und die entsprechenden Rahmenbedingungen zu bieten (Kuster et al 2019, S. 275).

Ziel dieser Studie ist die Untersuchung der Bedeutung von Emotionaler Intelligenz für das Projektmanagement in Unternehmen. Dabei wird untersucht, welchen Einfluss die emotionale Intelligenz auf Projekte hat.

Einleitend wird auf die Grundlagen der Projektmanagement-Praxis eingegangen und dessen Aufgaben und Herausforderungen dargestellt. Besonderer Fokus wird dabei auf die Abgrenzung von Projektmanagement-Kompetenzen gelegt. Danach wird der Begriff der Emotionalen Intelligenz untersucht und die relevanten Modelle herausgearbeitet. Anschließend wird das Projektmanagement und die Emotionalen Intelligenz zusammengeführt und der Forschungsstand der Emotionalen Intelligenz für das Projektmanagement analysiert.

In Abhängigkeit zum aktuellen Forschungsstand der Emotionalen Intelligenz im Projektmanagement wird mit Hilfe einer empirischen Untersuchung überprüft und bewertet, welchen Einfluss Emotionale Intelligenz für das Projektmanagement in der Praxis hat. Abschließend werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für die Projektmanagement-Praxis abgeleitet.

Theoretischer Rahmen und Forschungsstand

AUFGABEN UND HERAUSFORDERUNGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

Aus Sicht der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) ist die Kompetenz, Projekte erfolgreich durchzuführen, ein wichtiger Schlüsselfaktor für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit. Das Projektmanagement hat sich als die Methode zur Umsetzung von Veränderungen in der Welt etabliert, die von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagern geführt wird (GPM 2017, S. 5 f).

„Ein Projekt ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen.“ (Kuster et al. 2019, S. 3)

Die Herausforderung des Projektmanagements ist es bei der Lieferung des Ergebnisses den Zielkonflikt zwischen Terminen, Kosten und Umfang, dem magischen Dreieck des Projektmanagements, auszubalancieren, um Qualität des Projektergebnisses zu gewährleisten (Ellis 2019, S. 4 f). Da Projekte über persönliche, organisatorische, regionale, nationale und internationale Grenzen hinweg und mit einer Vielzahl von Faktoren wie Industrie, Sprache, Kultur und sozioökonomischem Status durchgeführt werden kann auch die Dimension der Kultur erweitert werden (GPM 2017, S. 7 & Schoper, S. 4). Die Zielgrößen eines Projektes stehen in Konflikt zueinander, das heißt die Veränderung einer Größe beeinflusst auch die anderen Größen (Litke et al. 2015, S. 29). Es ist Aufgabe und Herausforderung des Projektmanagements diese Zielgrößen unter Unsicherheit auszubalancieren.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, hat das Projektmanagement unterschiedliche Standards und Normen etabliert. Klassische – wie PMI, Prince2, ICB und andere – zielen darauf ab, planorientiert fest definierte Ziele zu erreichen. Agile hingegen – wie SCRUM, Kanban, Lean Startup und andere – etablieren Regeln der Zusammenarbeit, um Visionen zu realisieren (Kursay-Merkle 2021, S. 21).

Der Wettbewerb zwingt Unternehmen, Projekte innerhalb enger Fristen, mit begrenzten Ressourcen und von höchster Qualität zu realisieren (Wagner 2012, S. 45 f). Projektmanager sind in Zukunft weitaus

mehr Konflikten als denen, die sich aus den Zielkonflikt von Zeit, Budget und Qualität ergeben, ausgesetzt. Hinzukommen diversere Umgebungen mit sich überschneidenden und häufig widersprüchlichen Stakeholder-Interessen, Verarbeitung von einer Vielzahl von Daten und Informationen bei gleichzeitig nicht ausreichender Kommunikation (GPM 2017, S. 7). Daher muss die Projektmanagement-Kompetenz kontinuierlich weiterentwickelt werden (Wagner 2012, S. 45 f).

Kuster et al. (2019, S. 276) fassen die für Projektmanager notwendigen Kompetenzen in einem Kompetenzmodell zusammen (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Kompetenzmodell Projektmanagement



Quelle: Kuster et al. 2019, S. 276.

Auffällig an dem Kompetenzmodell ist, dass die Methodenkompetenz und Fachkompetenz nur zwei von insgesamt sechs notwendigen Kompetenzfeldern ausmachen und damit die Annahme aufkommt, dass diese Kompetenzen eine eher untergeordnete Rolle spielen oder zumindest nicht ausreichen, um Projekte in der dynamischen Umwelt erfolgreich zum Ziel zu führen.

Weil das Gebiet des Projektmanagements sich ändert und damit auch die Erwartungen an die Projektmanager, hat die International Project Management Association (IPMA) die Individual Competence Baseline (ICB), ein globaler Kompetenzstandard überarbeitet, die aus IPMA-Sicht von Personen benötigt werden, die im Bereich des Projektmanagements arbeiten (GPM 2017, S. 7).

Es gibt verschiedene Definitionen für den Begriff Kompetenz im Projektmanagement. Für das PMI (Project Management Institute) ist Projektmanagement-Kompetenz die Fähigkeit, Aktivitäten in einer Projektumgebung gemäß den erwarteten und anerkannten Standards durchzuführen. Die Kompetenz wird vom PMI in drei getrennten Dimensionen beschrieben (Cartwright/ Yinger 2007).

Tabelle 1: Projektmanagement-Kompetenz nach PMI

Kompetenz-Dimension	Beschreibung
Projektmanagement-Wissenskompetenz	Was der Projektmanager über Projektmanagement weiß und durch Bestehen einer entsprechend qualifizierten Prüfung nachgewiesen werden kann.
Leistungskompetenz des Projektmanagements	Was der Projektmanager tun oder führen kann, sein Projektmanagementwissen anwendet und durch die erfolgreiche Durchführung von Projekten demonstriert werden kann.
Persönliche Kompetenz	Verhalten des Projektmanagers bei der Durchführung des Projekts oder der Aktivität; ihre Einstellungen und Kernpersönlichkeitsmerkmale und durch das Verhalten des Projektmanagers bei der Lieferung erfolgreicher Projekte demonstriert werden kann.

Quelle: Cartwright, C./ Yinger, M. 2007.

Die IPMA ICB definiert mit dem „Eye of Kompetenz“-Modell insgesamt 29 Kompetenz-Elemente in 3 Kompetenzbereichen, die Personen, die in Projekten arbeiten oder Projekte leiten, vorweisen sollen (GPM 2017, S. 27-28):

Tabelle 2: Projektmanagement-Kompetenz nach IPMA

Kompetenz-Dimension	Beschreibung
People	Persönliche und soziale Kompetenzen und Eigenschaften die Personen benötigen um erfolgreich an Projekten mitzuarbeiten oder diese zu leiten.
Practice	Technische Kompetenzen wie Werkzeuge, Methoden und Instrumente des Projektmanagements.
Perspective	Kontext Kompetenzen wie das Anwenden von Methoden, Werkzeugen und Techniken in der Umgebung.

Quelle: GPM 2017, S. 27-28.

Der IPMA-Zertifizierungsansatz für Projektmanager zeichnet sich dadurch aus, dass es keine Projekt-Vorgehensweisen vorgibt, sondern Fokus auf die Schulung der Handlungskompetenzen legt, dass Personen, die in Projekten arbeiten oder diese leiten, eine eigene individuelle Vorgehensweise definieren. Im Vergleich dazu steht bei PMI die Vermittlung von Prozessen im Vordergrund und bei PRINCE2 die Vermittlung einer allgemeingültigen skalierbaren Vorgehensweise (Walter 2020). Der Ansatz der IPMA geht also auch nicht davon aus, dass es diese eine geeignete Methode für alle Projekte gibt.

THEORIEN UND MODELLE ZUR EMOTIONALEN INTELLIGENZ

Die konventionelle Intelligenz, der Intelligenzquotient (IQ), ist eine Punktzahl, die standardisierten Tests zur Messung der Intelligenz abgeleitet und verwendet wird, um die Begabung eines Menschen zu beurteilen. Es gibt Argumente, dass die Aussagekraft dieser Intelligenz begrenzt ist, weil Erfolg nicht automatisch denjenigen folgt, die einen hohen IQ-Wert besitzen oder besonders hohe akademische Bildung (Serrat 2017, S. 331). Das bedeutet nicht, dass IQ oder technische Fähigkeiten irrelevant sind. Diese Form von Intelligenz ist jedoch nur Einstiegsvoraussetzungen, zum Beispiel für Führungspositionen (Landry 2019/ Goleman 2019, S. 1).

Forschungen deuten darauf hin, dass emotionale Intelligenz der entscheidende Faktor ist, der Performer abhebt. Diese emotionale Intelligenz sei der stärkste Faktor für die Leistung und erklärt 58% des Erfolgs bei allen Arten von Jobs (Bradberry 2017). Die Theorie der emotionalen Intelligenz hilft beim

Navigieren durch eine Welt von Individuen, die alle unterschiedliche Persönlichkeiten, Wünsche, Bedürfnisse und andere Arten haben, ihre Emotionen zu zeigen (Serrat 2017, S. 331).

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit von Menschen, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und zu regulieren und Emotionen von anderen anderen Menschen und Gruppen zu erkennen, zu verstehen, zu bewerten und zu steuern (Landry 2019/ Serrat 2017, S. 330/ Crummenerl et al. 2019, S. 3). Gerade im Arbeitskontext ist es ist auch die Fähigkeit einer Person, die Motivation von Mitmenschen zu verstehen und zu erkennen, wie man kooperativ mit ihnen arbeiten kann (Asare 2016, S. 420). Menschen, die ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz besitzen, kennen sich selbst sehr gut und sind auch in der Lage, die Emotionen anderer zu spüren. Sie sind umgänglich, belastbar und optimistisch (Serrat 2017, S. 330).

Die Herstellung der Verbindung zwischen Emotionen und Intelligenz und dem Ansatz, Emotionale Intelligenz als kognitive Fähigkeit im Umgang mit Emotionen zu verstehen, wurde erstmals 1990 von Salovey/ Mayer geprägt (Tarasuik/ Ciorciari / Stough 2009, S. 3). In Ihrem Konzept untersuchten Salovey/ Mayer den Platz von Emotionen in traditionellen Intelligenzkonzepten und stellten spezifische Kompetenzen der emotionalen Intelligenz vor. Sie sehen Emotionale Intelligenz als eine Reihe von Fähigkeiten, von denen angenommen wird, dass sie dazu beitragen, Emotionen bei sich selbst und bei anderen einzuschätzen und auszudrücken, Emotionen bei sich selbst und anderen zu regulieren und Gefühle zu nutzen, um zu motivieren, zu planen und erfolgreich zu sein (Salovey/ Mayer 1990, S. 1). Der Ansatz des Denkens über Emotionen vereinte zwei Elemente die bis dahin als Gegensätze galten: Gefühle und logisches Denken (Goleman 2020).

Salovey/ Mayer kombinierten die Arbeit mehrerer Forscher, um die folgenden fünf Kompetenz-Dimensionen zur effektiven Nutzung von Emotionen zu definieren (Culver, S. 1):

- Die eigenen Emotionen kennen,
- Umgang mit Emotionen,
- Sich selbst motivieren,
- Erkennen von Emotionen bei anderen,
- Umgang mit Beziehungen.

Populär wurde der Begriff jedoch erst mit der Veröffentlichung von „Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ“ Goleman (1995). Goleman hat auf erste Erkenntnisse in einem damals neuen Bereich zurückgreifen, der affektiven Neurowissenschaft, dem Studium von Emotionen und des Gehirns (Goleman 2020, S. X). Goleman legte überzeugende Beweise dafür vor, dass der Quotient der emotionalen Intelligenz für den akademischen Erfolg genauso wichtig ist wie die kognitive Intelligenz, gemessen am IQ (Culver, S. 1).

Er unterscheidet 12 Kompetenzen in den 4 Dimensionen Self-Awareness, SelfManagement, Social Awareness und Relationship Management. Ein Defizit in einer Domäne führt dazu, dass Kompetenzen auf Basis dieser Domäne leiden (Goleman 1995, S. X – XI).

Abbildung 2: Emotionale Intelligenz – Dimensionen und Kompetenzelemente

SELF-AWARENESS	SELF-MANAGEMENT	SOCIAL AWARENESS	RELATIONSHIP MANAGEMENT
Emotional self-awareness	Emotional self-control	Empathy	Influence
	Adaptability		Coach and mentor
	Achievement orientation	Organizational awareness	Conflict management
	Positive outlook		Teamwork
			Inspirational leadership

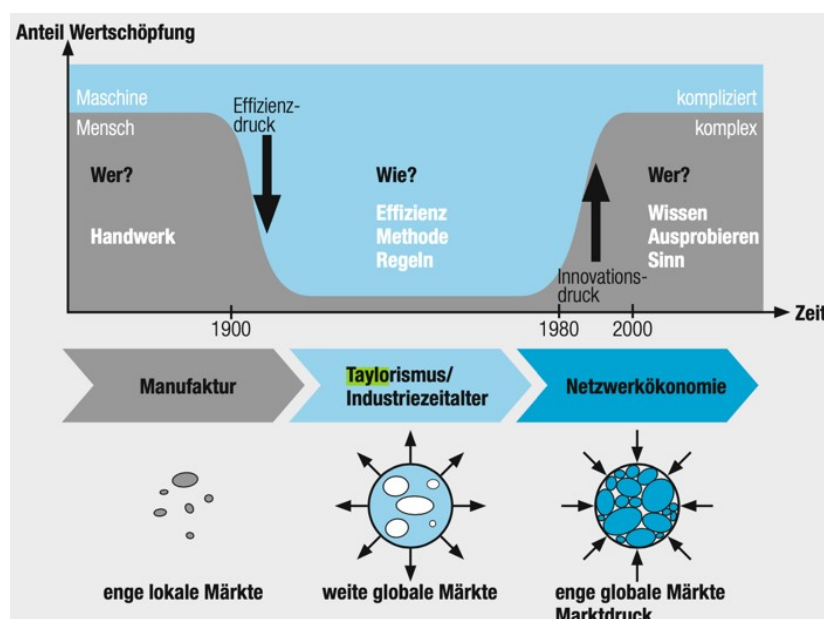
Quelle: Goleman/ Boyatzis 2017.

FORSCHUNGSSTAND EMOTIONALE INTELLIGENZ IM PROJEKTMANAGEMENT

Turner und Müller (2005) haben erstmals die Frage aufgeworfen, inwiefern der Leadership-Stil und die emotionale Intelligenz einer Projektleitung Einfluss auf den Erfolg eines Projektes hat (Turner/ Müller 2005, S. 59). Die zugehörige Studien zu Emotionaler Intelligenz im Projektmanagement wurde 2006 durchgeführt und der Führungsstils der Projektleitung sowie dessen emotionale Kompetenz als relevanten Erfolgsfaktor in Projekten analysiert mit dem Fazit: *"Projektmanager müssen emotional intelligent sein"* (Turner/ Müller 2006 / Schoper, S. 12).

Eine Person mit einem niedrigen IQ kann ein abstraktes Konzept möglicherweise nie verstehen (Culver, S. 1). Aber das vom Taylorismus geprägte, regelbasierte Denken reicht nicht mehr aus und damit auch nicht der Fokus auf Methoden-Anwendung und Prozessoptimierung, wie es Organisationen in den letzten Jahren das Thema Projektmanagement vorrangig angegangen sind. Der Faktor Mensch nimmt in dem komplexen Umfeld an Bedeutung zu (Kuster et al. 2019, S. 2/ S. 275).

Abbildung 3: Taylorwanne



Quelle: Kuster et al. 2019, S. 2.

Die klassischen Methoden des Projektmanagements aus den 50er Jahren des 20. Jahrhundert, die bis heute Gültigkeit haben stoßen aufgrund steigender Komplexität an Ihre Grenzen. Agile und hybride Ansätze stellen die Selbstorganisation in den Vordergrund und der Faktor Mensch nimmt in dem komplexen Umfeld an Bedeutung zu (Kuster et al. 2019, S. 1). Für erfolgreiches Projektmanagement braucht man heute auch die Fähigkeit, Teamkulturen aufzubauen und zu pflegen. Man muss flexibel zu sein, wie man Projekte angeht, abhängig von der Natur des Projektes und den Menschen im Projekt, um ein Umfeld zu schaffen. Ellis unterscheidet daher auch zwischen Projekt-Management und Projekt-Leadership, beide Ausprägungen werden je nach Projekt-Lebenszyklus benötigt (Ellis 2019, S. 3).

Mit Blick auf die Zertifizierungsprogramme, wie die von der IPMA und dem PMI, als auch Projektmanagement-Handbücher greifen den Faktor Mensch und wesentliche Merkmale des Menschen als Gestalter von Projekten auf (Kuster et al. 2019, S. VI). Die Menschen, die in der Projektumgebung arbeiten, ändern sich regelmäßig über Generationen. Daher müssen Projektmanager sich auch ändern, zum Beispiel neue Kommunikationsstile oder neue Werkzeuge lernen und anwenden und Offenheit für neue Ideen beibehalten (Ellis 2019, S. 45).

In Kompetenzbereich „People“, den die IPMA aufgreift liegt ein zentraler Schlüssel für den Projekterfolg. Ein Projekt ist erfolgreich, wenn es gelingt, die Beziehungen der Menschen und Teams untereinander konstruktiv und positiv zu gestalten trotz der persönlichen Grenzerfahrungen, die aufgrund begrenzter Ressourcen bei der Schaffung von Innovation auftreten (Kuster et al. 2019, S. 15).

Im Projektmanagement versucht man den Bedarf an Kompetenzen durch Rollen zu Begegnen. Nach Kuster et. al. (2019) unterscheidet sich die Relevanz von Kompetenz zum Beispiel zwischen den Rollen Auftraggeber, Projektleiter, Product Owner und Scrum Master (Kuster et al. 2019, S. 371/ 378).

Die Herausforderung bei der Steuerung des Bedarfs nach emotionaler Kompetenz ist die uneinheitliche Definition der Kompetenz und die Vielzahl der Kompetenzbereiche, die wiederum eine eigene Definition haben. In der folgenden Übersicht wird klar, dass sowohl die Seite des Projektmanagements als auch die Seite der Emotionalen Intelligenz das Thema aufgreifen, aber anders abgrenzen. Während bei Goleman Empathie ein eigener Kompetenzbereich ist wird er von der IPMA zum Kompetenzelement der persönlichen Kommunikation gezählt. Eine gemeinsame Diskussion zu dieser Kompetenz in der Praxis gestaltet sich damit schon schwierig.

Die folgende Tabelle stellt die Kompetenzelemente der Ansätze von Goleman und der IPMA gegenüber und zeigt, dass der inhaltliche Umfang der emotionalen Intelligenz gleich ist, aber die Elemente unterschiedlich abgegrenzt werden. Die People-Kompetenzelement-Definitionen der IPMA wurden in dem ICB analysiert und auf Basis der Definition dem inhaltlich passenden Kompetenzelement von Goleman gegenübergestellt.

Tabelle 3: Synopse Kompetenzelemente EI, Goleman vs. IPMA

Kompetenzelemente der Emotionale Intelligenz nach Daniel Goleman (1995)	Persönliche und Soziale Kompetenzelemente (People) nach IPMA (2017, S. 67-107/ 196-199)
Self Awareness	Selbstreflektion und Selbstmanagement
Adaptibility	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
Empathie	Persönliche Kommunikation
Positivity, Inspire, Empathie	Beziehung und Engagement
Influence, Coaching	Führung
Teamwork	Teamarbeit
Conflict Management, Emotional Balance	Konflikte und Krisen
Inspire	Vielseitigkeit
Organisational Awareness	Verhandlungen
Achievement orientation	Ergebnisorientierung

Quelle: HBR 2015, S. 4 f/ GPM 2017, S. 67-107/ S. 196-199.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Thema Mensch und emotionale Intelligenz in die Projektmanagement Literatur und sogar in die Zertifizierungsprogramme Einzug gehalten hat und man sich in der Theorie einig ist, dass Emotionale Intelligenz eine wichtige Rolle spielt für die zukünftige Arbeitswelt und auch für das Projektmanagement.

Offen bleibt die Klärung der Frage, welchen Einfluss die Kompetenz in der heutigen Projektmanagement Praxis hat und in welchen Bereichen sie von Bedeutung ist. Es wird nachfolgend gezeigt, welchen Einfluss die Emotionale Intelligenz in der heutigen Projektmanagement-Praxis hat und dabei wird überprüft, ob die Relevanz, die in der Literatur so hoch bewertet wird, auch schon in der Praxis so bewertet wird.

Methodik und Operationalisierung der Untersuchung

ZIELSETZUNG, FRAGESTELLUNGEN UND HYPOTHESEN

Besonders im Rahmen der IPMA „Eye of Competence“ hat das Thema Emotionale Intelligenz in der Projektmanagement-Literatur Einzug gehalten und wird auch in professionellen Projektmanagement-Trainings berücksichtigt. Offen ist aber die Übersetzung in die Projektmanagement-Praxis. Die daraus resultierende Forschungslücke soll mit der Beantwortung der nachfolgenden Forschungsfrage verringert werden: Für wen hat Emotionale Intelligenz im Projektmanagement wo, wann und wie Einfluss?

Folgende Hypothesen sollen durch die Untersuchung der Forschungsfrage für die Projektmanagement-Praxis untersucht werden:

- Hypothese 1: Die Relevanz von Emotionaler Intelligenz ist bei Projekten mit hoher inhaltlicher Komplexität und hohem Innovationsgrad höher als bei Projekten mit geringer Komplexität und geringem Innovationsgrad.
- Hypothese 2: Die Relevanz von Emotionaler Intelligenz ist bei Projekten mit agiler oder hybrider Projektmethode höher als für Projekte mit traditioneller Vorgehensweise nach Wasserfall.

- Hypothese 3: Die Relevanz von Emotionaler Intelligenz ist bei Projekten mit langer Laufzeit oder großem Team höher als für Projekte mit kurzer Laufzeit oder kleinem Team.
- Hypothese 4: Der Grad des Einflusses von Emotionaler Intelligenz unterscheidet sich zwischen den Projektphasen und den Projektaktivitäten.
- Hypothese 5: Der Grad emotionaler Intelligenz eines Projektteams hat einen positiven Einfluss auf die Projektperformance.

Die Untersuchungsergebnisse werden in einer Heatmap, die die Relevanz von emotionaler Intelligenz für das Projektmanagement sichtbar gemacht und die Integration sowie Anwendung von der Emotionalen Intelligenz im Projektmanagement-Prozess in der Praxis unterstützt und der Kompetenz zukünftig auch in der Praxis mehr Sichtbarkeit verschafft. Schließlich werden auch Handlungsempfehlungen für die Projektmanagement-Bereiche, die einen hohen Grad ein Einfluss von Emotionaler Intelligenz ausgesetzt sind, abgeleitet.

METHODIK UND OPERATIONALISIERUNG

Die Untersuchung wird mit einer standardisierten quantitativen Forschungsmethode, einem Online-Fragebogen durchgeführt, um ein möglichst umfassendes und breites Bild aus verschiedenen Branchen, von verschiedenen Projektrollen und Projekttypen zu erhalten, um so Erkenntnisse für das Projektmanagement für Organisationen abzuleiten und festzustellen, ob es Unterschiede zwischen den Branchen, den Perspektiven der Projektrollen oder auch den Projekttypen gibt. Durch eigene Projekterfahrung können die quantitativ untersuchten Ergebnisse in den Kontext gesetzt werden.

Die Datenerhebung wurde mit Hilfe einer randomisierten Befragung mit Hilfe eines standardisierten digitalen Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen wurde online auf LinkedIn, einem professionellen Karrierenetzwerk, geteilt. Vereinzelt wurden Einladungen zur Befragung über direkte LinkedIn-Mailings, WhatsAppMessenger und Mailings an Personen versendet, die bekannte Projekterfahrung haben.

Untersuchungsgegenstand sind die Erfahrungen zu dem letzten Projekt der Teilnehmenden, die in Projekten gearbeitet, diese geleitet oder auch beauftragt haben. Der Untersuchungsgegenstand wurde auf das letzte Projekt der Untersuchungsgruppe eingegrenzt, um Einflüsse von Erfahrungen einer Vielzahl an Projekten zu vermeiden und die Ergebnisse durch Klassifizierung der Projekte und Rollen auch vergleichbar zu machen. Die Teilnehmenden haben die notwendige Instruktion erhalten, dass es bei der Beantwortung der Fragen die persönliche Einschätzung auf Basis der eigenen Projekterfahrung in dem letzten Projekt ist. Projektmanagement-Erfahrung gilt aus Sicht der GPM als Wissen und schadet daher nicht der Reliabilität der Untersuchungsergebnisse (GPM 2017, S. 17). Die folgende Tabelle 4 stellt die Operationalisierung der Forschungsfrage dar:

Tabelle 4: Operationalisierung der Forschungsfrage

Für **wen** hat **Emotionale Intelligenz** im **Projektmanagement wo, wann** und **wie** Einfluss?

Begriff	Variable	Indikatoren	Merkmalsausprägung
Emotionale Intelligenz	Synopse aus den Kompetenzelementen von Daniel Goleman und IPMA (vgl. Tabelle 3)	Bedeutung für die einzelne Person, Persönliche Erfahrung und Empfindung	Emotionales (Selbst-)Bewusstsein; Emotionales Gleichgewicht/Emotionale Stabilität/Resilienz; Anpassungsfähigkeit/Offenheit, Leistungsorientierung/Antriebskraft; Optimismus; Empathie, Organisatorisches Bewusstsein/Engagement; Einflussfähigkeit/Überzeugungskraft; Konfliktfähigkeit; Inspirierende/Authentische Führung; Talentcoaching/-mentoring, Teamfähigkeit; Sonstiges
	Relevanz der Kompetenz	Persönliche Einschätzung der Relevanz der Kompetenz im Vergleich zu anderen Kompetenzen für das letzte Projekt	Fachkompetenz 1: sehr gering; 2: gering; 3: mittel; 4: hoch; 5: sehr hoch; Methodenkompetenz 1: sehr gering; 2: gering; 3: mittel; 4: hoch; 5: sehr hoch; Soziale und/oder Emotionale Intelligenz 1: sehr gering; 2: gering; 3: mittel; 4: hoch; 5: sehr hoch;
Für wen hat Emotionale Intelligenz im Projektmanagement Einfluss?	Projektrolle	Rollen mit Leitungsfunktion oder ohne Leitungsfunktion	Auftraggeber/Lenkungskreismitglied; (Teil-)Projektleiter; Projektmitarbeiter fachlicher Schwerpunkt; Projektmitarbeiter technischer Schwerpunkt; PMO-Mitarbeiter; Product Owner; Scrum Master; Entwickler; Sonstige Rolle
	Projekterfahrung	Anzahl an durchgeführten Projekten	weniger als 5 Projekte; 5 bis 15 Projekte; mehr als 15 Projekte
	Geschlecht	Geschlecht dem sich eine Person zugehörig führt	männlich, weiblich, divers
	Generation	Geburtsjahr zu Einordnung in eine Generation	Geburtsjahr
Wo im Projektmanagement	Projektkomplexität	Soziale Komplexität, Umfang involvierter Unternehmensbereiche	1: gering; 2: eher gering; 3: mittel; 4: eher hoch; 5: hoch
		Projekt-Innovationsgrad	Neuartigkeit eines Projektthemas ⁵⁴
	Projektlaufzeit	Die Dauer des letzten Projektes in Monaten	bis zu 3 Monate; 3 bis 12 Monate; mehr als 12 Monate
	Projektgröße	Anzahl der Teammitglieder des letzten Projektes	2 bis 3 Projektmitglieder; 4 bis 9 Projektmitglieder; mehr als 9 Projektmitglieder

	Projektmethode	Klassisches, agiles oder hybrides Projektvorgehen im letzten Projekt	Agiles Projektmanagement; Traditionelles Projektmanagement (Wasserfall); Hybrides Projektmanagement (Mischformen)
	Lifecycle des Projektgegenstandes	Stage des Projektgegenstandes	Neuentwicklung; Weiterentwicklung/Optimierung
	Projektumgebung	Branche in dem das Projekt stattfindet	Automobilindustrie; Chemie und Pharma; Energie und Umwelt; Finanzen und Versicherungen; Gesundheitswesen und Soziales; Handel und Konsum; Öffentlicher Sektor; Immobilien; Verkehr, Transport, Logistik; Marketing und PR; Kultur, Veranstaltungen und Unterhaltung; Textil und Mode; Recht und Steuern; Telekommunikation; IT und Technologie; Produktion; Sonstiges
	Projektthema	Inhaltlicher Schwerpunkt eines Projektes	Strategie/Business Model; Prozesse/Operating Model; Organisationsgestaltung/Organisationsstruktur; Unternehmensstruktur; IT/Technologie; Produkte/Services; Forschung; Sonstiges
Wann im Projektmanagement	Projektphasen	Persönliche Einschätzung der Bedeutung von Emotionaler Intelligenz für verschiedene Projektphasen	Initiierung/Beauftragung; Planung; Start/Kick-off; Konzeption; Umsetzung/Entwicklung; Testing; Go Live/Rollout; Abschluss und Übergabe: 1: sehr gering; 2: gering; 3: mittel; 4: hoch; 5: sehr hoch;
	Projektaktivitäten	Empfundener Einfluss auf verschiedenen	Zeitmanagement; Budgetmanagement; Qualitätsmanagement; Kommunikation; Risikomanagement; Stakeholdermanagement; Anforderungsmanagement;
		Projektmanagement-Aktivitäten	Reporting/Controlling: 1: sehr gering; 2: gering; 3: mittel; 4: hoch; 5: sehr hoch
Wie im Projektmanagement	Projektteam	Grad der empfundenen emotionalen Intelligenz des Projektteams	0: sehr gering bis 10: sehr hoch
	Projektperformance	Empfundener Einfluss der Emotionalen Intelligenz des Projektteams auf die Projektperformance des letzten Projektes	1: gering; 2: eher gering; 3: mittel; 4: eher hoch; 5: hoch

Quelle: eigene Darstellung.

DURCHFÜHRUNG DER ERHEBUNG UND DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

GANG DES FRAGEBOGENS

Der Fragebogen startet zur Beantwortung des „für wen“ in den Fragen 1 bis 10 mit Fragen zur Klassifizierung des letzten Projektes der Befragten und dem Rollenprofil inklusive der Erfahrung der Befragten in dem Projekt. Die Einschätzungen der Befragten zur Kompetenz der Emotionalen Kompetenz im Projektmanagement können somit Projektausprägungen und Rollenausprägungen zugeordnet werden.

Frage 11 ist der inhaltliche Übergang zur Relevanz der Kompetenz der Emotionalen Intelligenz im Vergleich zur Fach- und Methodenkompetenz. Die Frage 12 ist Ausgangsbasis für den zweiten Teil des Fragebogens zur Untersuchung des Einflusses von Emotionaler Intelligenz auf das letzte Projekt der Befragten und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage. Aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition des Begriffes der Emotionalen Kompetenz wird mit Frage 12 erhoben, welche der Kompetenzelemente von Goleman die Befragten zur Kompetenz zählen.

In den Fragen 12 bis 16 wird der Einfluss der Kompetenz auf das letzte Projekt der Befragten untersucht. Dabei wird von in Fragen 15 und 16 berücksichtigt, dass Projekte aus einer Reihe von Prozessen mit Aktivitäten bestehen und Projektmanagement unterschiedlicher Phasen des Projekt-Lifecycles integriert, um zu untersuchen ob die Bedeutung von Emotionaler Intelligenz sich in den verschiedenen Phasen unterscheidet.

Frage 17 bis 18 schließen den Fragebogen mit demografischen Fragen ab, um das „für wen“ zu konkretisieren und geschlechterspezifische oder generationenspezifische Unterschiede feststellen zu können.

Insgesamt wurden 74 Personen befragt und 62 Teilnahmen (n) wurden vollständig abgeschlossen und sind damit für die Untersuchung auswertbar.

ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

FÜR WEN HAT EMOTIONALE INTELLIGENZ IM PROJEKTMANAGEMENT EINFLUSS?

Die Befragten (n=62) sind durchschnittlich 36 Jahre alt. 9,7% der Teilnehmenden waren in Ihrem letzten Projekten Auftraggeber oder Lenungskreismitglied, 46,8% der Befragten hatten als Teilprojekt- oder Projektleitung eine leitende Rolle und die restlichen 43,5 % hatten operative Rollen im Projektmanagement. 48,4% der Befragten haben schon mehr als 15 Projekte durchgeführt und haben damit schon eine hohe Projektmanagement-Expertise vorzuweisen. Die Altersgruppe zwischen 30 und 49 Jahren ist in der Befragungsgruppe mit 75,8% in der Mehrheit.

Die Ergebnisse zum Profil der Befragten sagt noch nichts über den Einfluss von Emotionaler Intelligenz auf das Projektmanagement aus. Die Ergebnisse lassen jedoch die Untersuchung zu, ob es Unterschiede in der Bewertung der Relevanz der Kompetenz zwischen Rollenprofilen gibt.

WO HAT EMOTIONALE INTELLIGENZ IM PROJEKTMANAGEMENT EINFLUSS?

Die Befragten kommen überwiegend aus der Branche der Finanzdienstleister (38,71%) und Versicherungen sowie IT/Technologie (19,35%). Bei der Hälfte der Befragten war der Projektgegenstand des letzten Projektes im Bereich Prozesse und Operating Model (51,51%) und im Bereich IT/Technologie

(53,23%). Die Größe des letzten Projektteams war bei 40,32% der Befragten 4 bis 9 Projektmitglieder und bei 41,94% mehr als 9 Projektmitglieder. Die Projektlaufzeit war bei fast der Hälfte (45,19%) der Befragten 3 bis 12 Monate. Die Komplexität des letzten Projektes der Befragten wurde von 70,97% als eher hoch bis hoch eingestuft. Den Innovationsgrad des letzten Projektes stufen 62,9% der Befragten mittel bis eher hoch ein. Einen hohen Innovationsgrad hatten 12,90% der Befragten beim letzten Projekt erlebt.

Auch diese Ergebnisse sagen, noch nichts über den Einfluss der Emotionalen Intelligenz auf das Projektmanagement aus. Die Ergebnisse helfen bei der Untersuchung in welcher Umgebung emotionale Intelligenz welche Relevanz hat.

WELCHE RELEVANZ UND BEDEUTUNG HABEN EMOTIONALE INTELLIGENZ?

Mit Blick auf die Projektmanagement-Kompetenzen fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz und emotionale Intelligenz haben 83,87% der Befragten angegeben, dass emotionale Intelligenz eine eher hohe bis hohe Relevanz für das letzte Projekt hatte. Im Vergleich dazu hatte methodische Kompetenz bei 67,74% und fachlichen Kompetenz bei 69,36% der Befragten eine eher hohe bis hohe Relevanz. Aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition des Begriffs Emotionale Intelligenz und der Kompetenzelemente und damit der Abhängigkeit der Bedeutung und Relevanz der Kompetenz für die Befragten wurde erhoben, welche Bedeutung der Begriff für die Befragten hat. Die Befragten hatten die Möglichkeit mehrere Kompetenzelemente auszuwählen. Die Mehrheit haben Empathie (88,71%) als das Kompetenzelement der emotionalen Intelligenz ausgewählt. Dahinter folgen Teamfähigkeit (72,58%) und Konfliktfähigkeit (67,74%).

WANN HAT EMOTIONALE INTELLIGENZ IM PROJEKTMANAGEMENT EINFLUSS?

Emotionale Intelligenz hat aus Sicht von 80,65% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die Projektphase der Umsetzung/Entwicklung. Eine hohe bis sehr hohe Bewertung der Bedeutung der Kompetenz wurde auch für die Projektphase Start/Kick-Off (74,19%) und Abschluss/Übergabe (70,97%) sowie Go Live/Rollout (69,36%) von den Befragten abgegeben. Die geringste Bedeutung hat die Kompetenz aus Sicht der Befragten für die Projektphase Planung und die Testphase. Der Einfluss der Kompetenz auf die Projektaktivitäten ist aus Sicht der Befragten hoch bis sehr hoch bei den Aktivitäten Kommunikation (98,38%), Stakeholdermanagement (97,77%) und Qualitätsmanagement (64,51%) sowie Anforderungsmanagement (59,68%).

WIE HAT EMOTIONALE INTELLIGENZ IM PROJEKTMANAGEMENT EINFLUSS?

Die Emotionale Intelligenz des letzten Projektteams wurde von 11,29% der Befragten als positiv bewertet und 40,32 % schätzen die Emotionale Intelligenz des letzten Projektteams als eher kritisch ein. Eher indifferent oder passiv gegenüber stehen 48,38% der Befragten der Emotionalen Intelligenz des letzten Projektteams. Diese Ergebnisse erhalten in Kombination mit der Wirkung auf die Projekt-Performance Ihre Aussagekraft.

Keine Befragten haben abgegeben, dass die Emotionale Intelligenz des letzten Projektteams eine negative Wirkung auf die Projektperformance hatte, aber 14,52% haben angegeben, dass sie einen eher negativen Effekt auf die Projektperformance erlebt haben. Die Mehrheit gab an, dass die Emotionale

Intelligenz des letzten Projektteams eine eher positive Wirkung (40,32%) oder positive Wirkung (27,42%) auf die Projekt-Performance hatte.

Diskussion der Untersuchungsergebnisse

ERGEBNISSE FÜR DIE PROJEKTMANAGEMENT-PRAXIS

Ausgangsbasis für die Bewertungen der Befragten ist das persönliche Verständnis von Emotionaler Intelligenz. Die Mehrheit (89% der 62 Befragten) hat angegeben, dass Empathie für Sie Emotionale Intelligenz bedeutet. Das stimmt überein damit, dass aus Sicht von Goleman (1996, S. 16) Empathie die am leichtesten zu erkennende Dimension ist. Die Bewertung des Einflusses von Emotionaler Intelligenz im Projektmanagement durch die Befragten ist somit vor allem geprägt von der Dimension der Empathie.

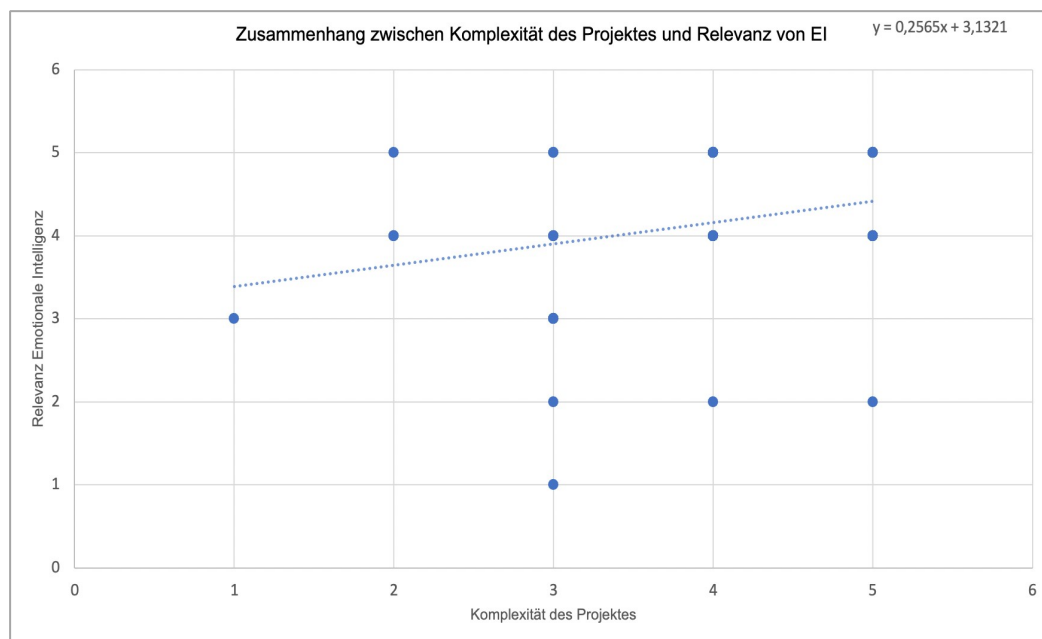
Die Ergebnisse der Untersuchung sollen im Folgenden Abschnitt im Hinblick auf die getroffenen Hypothesen diskutiert werden. Die Hypothese 1 zum Zusammenhang zwischen der Komplexität des Projektes und der Bewertung der Relevanz von Emotionaler Intelligenz sowie die Annahme zum Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad des Projektes und der Relevanz von Emotionaler Kompetenz soll mit dem Korrelationskoeffizienten nach Bravais Pearson überprüft werden, wobei dieser zwischen -1 (negativer Zusammenhang) und +1 (positiver Zusammenhang) liegen kann. Ist der Korrelationskoeffizient 0 besteht kein Zusammenhang zwischen den Merkmalen.

x_i = Komplexität des Projektes

y_i = Relevanz Emotionale Intelligenz

$r_{x,y} = 0,2698$

Abbildung 4: Projektkomplexität und Relevanz EI



Quelle: Eigene Darstellung

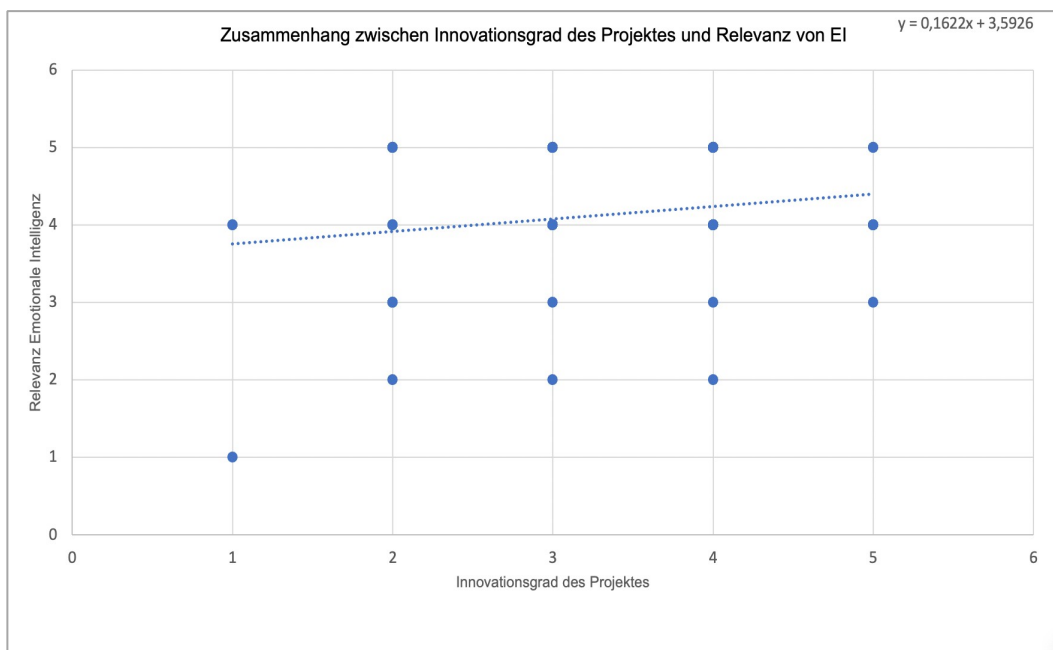
Die Stärke der Beziehung zwischen der Relevanz von Emotionaler Intelligenz und der Komplexität des Projektes ist niedrig.

x_i = Innovationsgrad des Projektes

y_i = Relevanz Emotionale Intelligenz

$r_{x,y} = 0,1956$

Abbildung 5: Projektinnovationsgrad und Relevanz EI

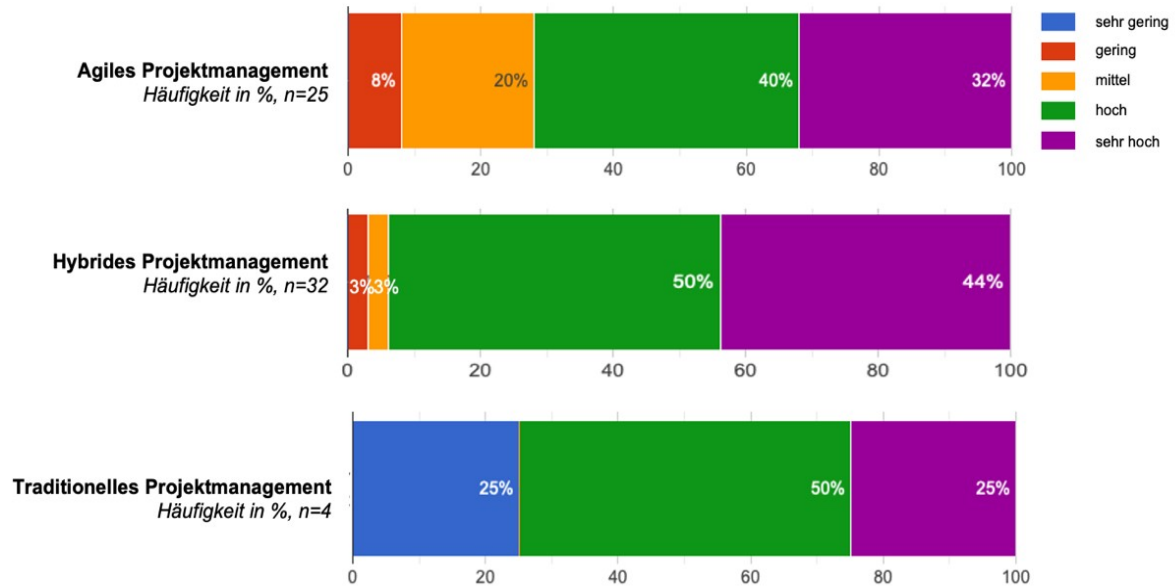


Quelle: Eigene Darstellung

Die Stärke der Beziehung zwischen der Relevanz von Emotionaler Intelligenz und dem Innovationsgrad des Projektes ist schwach. Da weder die Komplexität des Projektes noch der Innovationsgrad einen relevanten Einfluss auf die Bewertung der Relevanz der Emotionalen Intelligenz in einem Projekt hatte, spielt die Projektausprägung keine Rolle bei der Relevanz von emotionaler Intelligenz.

Die Hypothese 2, dass die Relevanz von Emotionaler Intelligenz bei Projekten mit agiler oder hybrider Projektmethode höher bewertet wird als für Projekte mit traditioneller Vorgehensweise nach Wasserfall hat sich mit Blick auf die Verteilung der Bewertung der Befragten bestätigt.

Abbildung 6: Projektmanagementmethode und Relevanz EI



Quelle: Eigene Darstellung

Von den Befragten, dessen letztes Projekt nach agiler Vorgehensweise organisiert wurde, schätzen 32% die Relevanz von Emotionaler Intelligenz für dieses Projekt als sehr hoch (32%) und hoch (40%) ein. Bei hybrider Vorgehensweise im Projekt wird die Relevanz von emotionaler Intelligenz noch höher eingestuft. Von den Befragten, dessen letztes Projekt nach hybrider Vorgehensweise organisiert wurde, schätzen 44% die Relevanz als sehr hoch und 50% als hoch ein. Beim traditionellen Projektmanagement bzw. Wasserfall-Methodik stufen zwar auch immerhin 25% der Befragten die Relevanz der Kompetenz als sehr hoch ein und 50% als hoch. Aber auch 25% der Befragten, dessen letztes Projekt nach Wasserfall vorgegangen ist, geben an, dass Emotionale Intelligenz eine sehr geringe Relevanz für das Projekt hatte.

Agile und hybride Methoden stellt an das Projektmanagement hohe Anforderungen an die Flexibilität, wobei beim klassischen Projektmanagement der Fokus auf die rationalen Zusammenhänge, auf die Planung und auf die direkte Steuerung, gerichtet ist. Daher stehen bei agilen und hybriden Vorgehen soziale Aspekte sowie die indirekte Steuerung im Vordergrund. Die Vorgehensweisen erfordern ein unterschiedliches Organisations-, Rollen- und Führungsverständnis (Kuster et al. 2019, S. 28) was sich durch die Bewertung der Relevanz von Emotionaler Intelligenz im letzten Projekt der Befragten bestätigt.

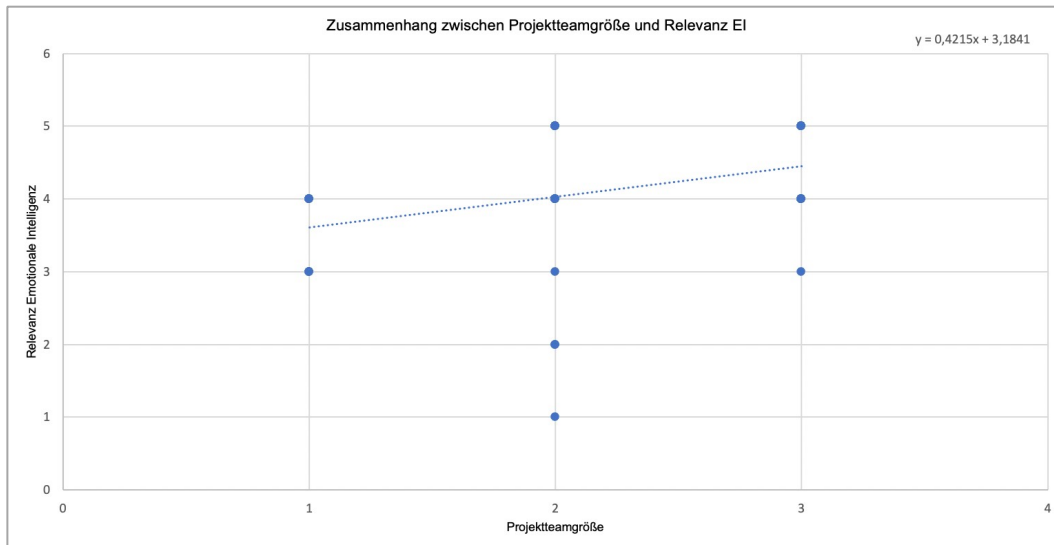
Die Hypothese 3, dass die Relevanz von Emotionaler Intelligenz bei Projekten mit langer Laufzeit und großem Team höher als für Projekte kurzer Laufzeit und kleinem Team ist hat sich nach Überprüfung des Korrelationskoeffizienten nach Bravais Pearson nicht bestätigt.

x_i = Projektteamgröße des letzten Projektes

y_i = Relevanz Emotionale Intelligenz für das letzte Projekt

$r_{x,y} = 0,3479$

Abbildung 7: Projektteamgröße und Relevanz EI



Quelle: Eigene Darstellung

Die Stärke der Beziehung zwischen der Relevanz von Emotionaler Intelligenz und der Projektteamgröße des Projektes ist niedrig.

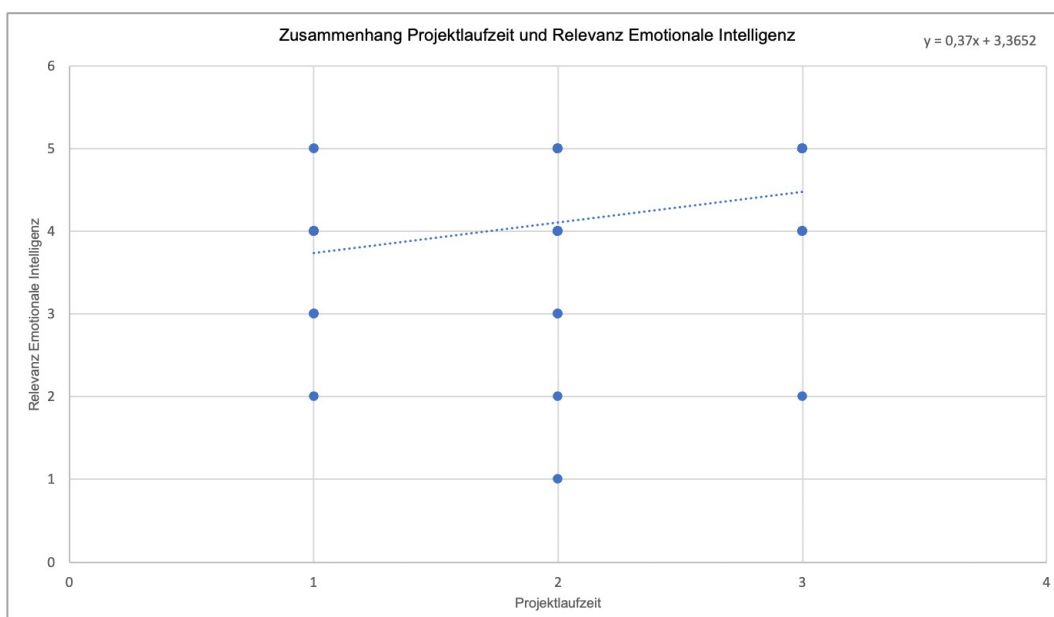
Von den Befragten gaben 73% auch an, dass sie Teamfähigkeit als Dimension Emotionaler Intelligenz verstehen. Da „Teams Kessel sprudelnder Emotionen“ sind, gestaltet sich zwar die Konsensfindung mit steigender Teamgröße laut Goleman schwieriger (Goleman 1996, S. 16). Ein Zusammenhang zwischen der Relevanz von Emotionaler Intelligenz und der Teamgröße konnte aber nicht festgestellt werden.

x_i = Projektlaufzeit des letzten Projektes

y_i = Relevanz Emotionale Intelligenz für das letzte Projekt

$r_{x,y} = 0,3071208$

Abbildung 8: Zusammenhang Projektlaufzeit und Relevanz EI



Quelle: Eigene Darstellung

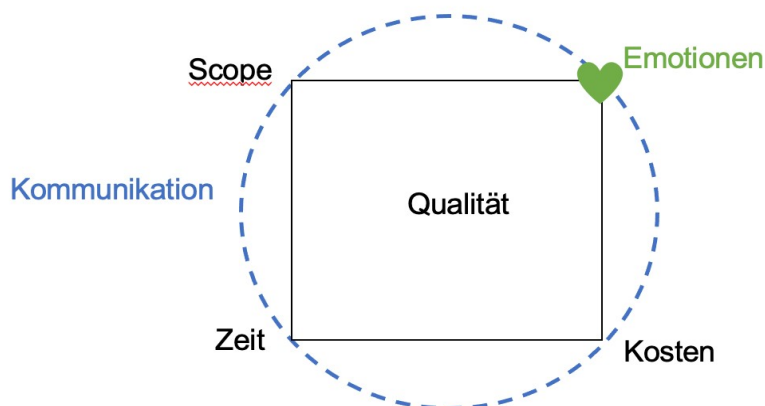
Die Stärke der Beziehung zwischen der Relevanz von Emotionaler Intelligenz und der Projektlaufzeit ist niedrig. Anzumerken ist, dass unter Annahme das die Abstände zwischen den Ausprägungen semantisch und in ihrer numerisch Wertzuweisung als gleich groß interpretiert werden

Die Hypothese 4, dass der Grad des Einflusses von Emotionaler Intelligenz sich unterscheidet zwischen den Projektphasen und den Projektaktivitäten, hat sich durch die Untersuchung bestätigt. Auch die Forschungsliteratur geht davon aus, dass in jeder Phase des Projektlebenszyklus unterschiedliche Projektleistungsstile angemessen sind (Truner/ Müller 2005, S. 51 f./ 57 f).

Die größte Bedeutung hat Emotionale Intelligenz in der die Umsetzungsphase. Zudem ist erkennbar, dass die Kompetenz vor allem zur Initiierung/Beauftragung, Start/Kick-Off und zum Ende, also bei Abschluss/Übergabe eine hohe Bedeutung zukommt. Beim Start/Kick-Off und bei dem Projektabschluss und der Übergabe liegt eine wesentliche strukturelle und organisatorische Konfliktquelle, weil die temporäre Projektorganisation in die permanente Linienorganisation integriert werden muss (Kuster et al. 2019, S. 435). Die Relevanz für die Umsetzungsphase scheint unter Berücksichtigung der eigenen Praxiserfahrung und der Projektmanagement-Theorie logisch, weil hier die in den vorherigen Phasen getroffenen Entscheidungen und Konzepte in der Praxisrealität aufeinandertreffen und die Spannung des magischen Dreiecks – Scope, Kosten und Zeit – zu Konflikten führen kann. Daraus entstehende Konflikte, zum Beispiel Verteilungs- oder Ressourcenkonflikte oder Zielkonflikte, müssen emotional intelligent gelöst werden, um den Projektfortschritt nicht zu gefährden (Kuster et al. 2019, S. 433-436).

Auch die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz für Projektaktivitäten lässt sich in Anlehnung an das magische Dreieck diskutieren. Im Untersuchungsergebnis hat Emotionale Intelligenz vor allem auf die Aktivitäten Anforderungsmanagement (Scope), Zeitmanagement (Zeit), Risikomanagement zum Balancieren des Dreiecks und Qualitätsmanagement (Qualität) einen hohen Einfluss. Da Emotionale Intelligenz also alle 4 Aspekte im hohen Grad beeinflusst macht es Sinn das Management von Emotionen als vierten Aspekt des Projektmanagements aufzugreifen, vor allem weil agile und damit auch hybride Projektmanagement-Methoden auch nur funktionieren, wenn bestimmte Emotionen vorherrschen (Vollhofer/ Sparrer 2020).

Abbildung 9: Magisches Dreieck & Emotionale Intelligenz

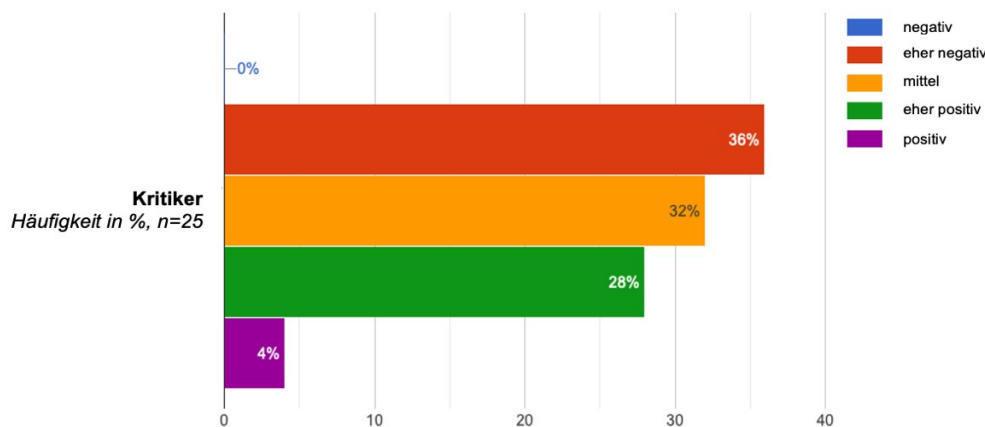


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ellis (2019), S. 5.

Die Hypothese 5, dass das Erleben von Emotionaler Intelligenz im Projektteams positiven Einfluss auf die Projektperformance hat, hat sich bestätigt, weil die Promoter (11,29%) eine eher positive bis positive Wirkung auf die Projektperformance angegeben haben. Die Kritiker (29,03%), die die Emotionale

Intelligenz des letzten Projektteams kritisch bewertet haben, geben zu 36% an, dass diese eine eher negative Wirkung auf die Projektperformance hatte. Passive (40,32%), die eine neutrale Haltung indifferente Haltung gegenüber der Emotionalen Intelligenz des letzten Projektteams haben, haben aber auch keinen eher negativen oder negativen Einfluss auf die Projektperformance empfunden. Dies bestärkt den Ansatz, dass Emotionen mit in die Betrachtung des magischen Dreiecks aufgenommen werden sollte, weil der Aspekt des Managements von Emotionen, wenn nicht im neutralen oder positiven Bereich, eine negative Wirkung auf den Projekterfolg haben können.

Abbildung 10: Einfluss geringerer EI-Grad auf die Projektperformance



Quelle: Eigene Darstellung

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PROJEKTORGANISATION

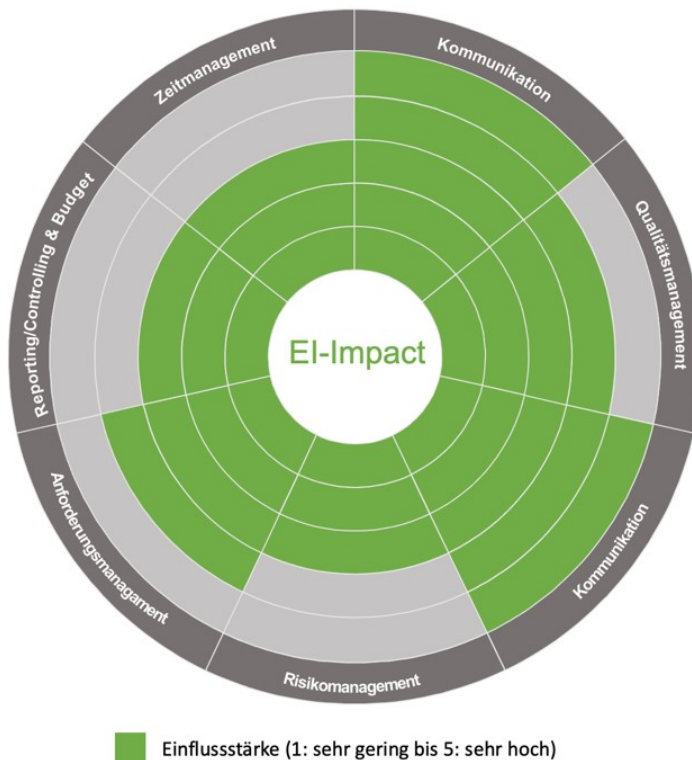
Organisationen und dessen Projektorganisationen müssen Emotionale Intelligenz in den Projektmanagement-Prozess und auch in den Projektprozess integrieren und anwenden. In Deutschland haben 53% der Unternehmen eine Strategie zum Aufbau einer emotional intelligenten Belegschaft (Crummenerl et al. 2019, S. 6). Die Berücksichtigung und Bewertung der Emotionalen Intelligenz von Mitarbeitern ist dafür notwendig (Crummenerl et al. 2019, S. 11).

Die Untersuchung fokussierte sich auf das Kompetenzfeld des Projektmanagements in Organisationen und setzt nicht auf Ebene Gesamtorganisationsebene an. Die Abhängigkeiten des Projektmanagements von Unternehmensaktivitäten, wie zum Beispiel das Hiring von Personal, sind nicht in die Untersuchung eingeflossen (Crummenerl et al. 2019, S. 3). Projekte sind in der Praxis jedoch vom existierenden Mitarbeiterpool des Unternehmens abhängig und können die Berücksichtigung von EI-Fähigkeiten beim Hiring-Prozess nicht immer aktiv beeinflussen. Es empfiehlt sich bei der Projektteambesetzung flexibler zu werden und bewusst zu schauen, welche Kompetenzen und welchen Grad an Emotionaler Intelligenz die Projektmitarbeiter und Projektleitung benötigen, so wie es heute auch schon selbstverständlich mit der Fachkompetenz und der Methodenkompetenz gemacht wird. Es ist sogar denkbar, dass sich das Projektteam innerhalb des Projekt-Lebenszyklus verändert.

Da in der Untersuchung die Mehrheit der Befragten Projekte im Finanzdienstleistungssektor durchgeführt haben, ist für das Untersuchungsergebnis zu berücksichtigen, dass im Finanzdienstleistungssektor die Nachfrage nach EI-Kompetenzen im Vergleich zu anderen Branchen am stärksten steigen wird und dass die Fähigkeit für die gesamte Organisation über alle Hierarchie- oder Karrierestufen hinweg relevant sein wird. Zudem geht man davon aus, dass Treiber für die steigende Nachfrage nach EI-Fähigkeiten die Verlagerungen von Routineaufgaben an Technologien, die Weiterentwicklung von Jobrollen

und die Unfähigkeit, bestimmte Aufgaben zu automatisieren, ist. Routine und Logik-basierte Aufgaben werden zukünftig automatisiert und Mitarbeitende perspektivisch vermehrt Aufgaben übernehmen, die menschliche Skills benötigen (Crummenerl et al. 2019).

Abbildung 11: Heatmap – Einfluss EI auf Projektaktivitäten

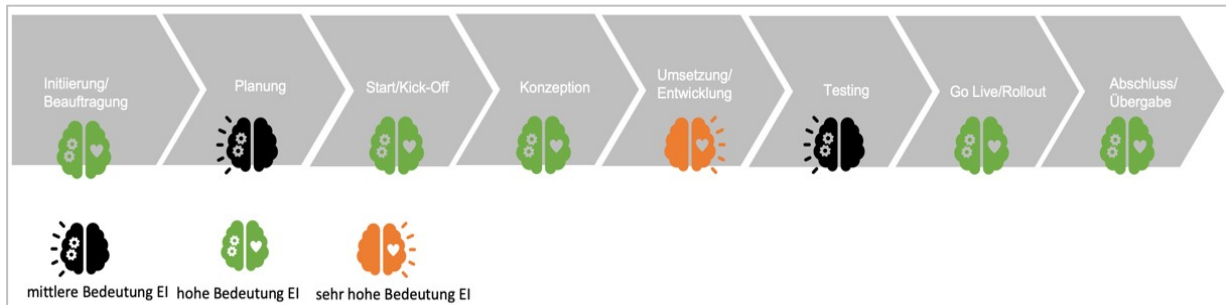


Quelle: Eigene Darstellung.

Die untersuchten Projektaktivitäten, auf die Emotionale Intelligenz einen eher mittleren Einfluss hat, wie Reporting/Controlling und Budgetmanagement, sollten möglichst automatisiert werden, dass sich die Menschen im Projekt auf Aufgaben wie Kommunikation und Stakeholdermanagement, die unter sehr hohem Einfluss der Emotionale Intelligenz des Menschen stehen, konzentrieren können.

Die folgende Abbildung zeigt die Bedeutung von Emotionaler Intelligenz für die einzelnen Projektphasen. Besonders relevant wird die Kompetenz für die Phase der Umsetzung. Weniger relevant ist die Kompetenz für die Planung und für das Testing. Die Planungsphase und Testphase müssen also nicht unbedingt durch Menschen organisiert werden. Denn auch im Projektmanagement findet man erste Versuche durch Automatisierungslösungen wie zum Beispiel Fortschrittstracking, Zuweisung von Aufgaben und Managen von Terminen, zu lösen, dass sich Projektleitungen auf strategische und kreative Aufgaben fokussieren können (Kropp/ Cambon/ Clark 2021). Bis 2024 könnten neue Technologien bis zu 69% der Aufgaben ersetzen, die heute Projektmanager erledigen, wie zum Beispiel die Zuweisung von Arbeit und die Steigerung der Produktivität (Draper 2019).

Abbildung 12: Bedeutung EI-Kompetenz im Projekt-Lifecycle



Quelle: Eigene Darstellung

Da kein relevanter Zusammenhang zwischen der Komplexität des letzten Projektes oder dem Innovationsgrad des letzten Projektes und der Relevanz von Emotionaler Intelligenz für das letzte Projekt erkennbar ist, ergibt sich mit Blick auf die Projektausprägung mit Blick auf das Cynefin-Framework oder die Stacey-Matrix kein Handlungsbedarf (Kuster et al. 2019, S. 5/ S. 36-37). Zudem ist emotionale Intelligenz sowohl bei kleinen und großen Projektteams und für kurze und lange Projektlaufzeiten relevant und das Management von Emotionen sollte daher grundsätzlich beim Projektsetup berücksichtigt werden.

REFLEXION DER ERGEBNISSE UND EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Kompetenz hängt vom Einzelnen, vom Team und auch von der Organisation ab. Die Untersuchung hat dem Rechnung getragen, indem Projektrollen, die Branche sowie auch Einschätzungen zum Team abgefragt wurden (GPM 2017, S. 20). Dennoch würde sich für eine tiefergehende Untersuchung und Handlungsempfehlungen für die einzelnen Rollen der Fokus auf eine Rolle anbieten.

Die Validität der quantitativen Untersuchung ist aufgrund des unterschiedlichen Verständnisses der Befragten vom Begriff emotionale Intelligenz begrenzt. Zwar wurde das Verständnis abgefragt, jedoch verzerren die Mehrfachantworten die Interpretationsfähigkeit der weiteren Bewertung des Einflusses von Emotionaler Intelligenz auf das Projektmanagement. Zwar hat Mehrheit der Befragten angegeben, dass sie beim Begriff Emotionale Intelligenz vor allem an Empathie, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit denken, jedoch kann man keine Rückschlüsse ziehen, welche der Dimensionen bei der folgenden Bewertung des Einflusses auf das Projekt gemeint war. Durch Eingrenzung der Emotionalen Intelligenz auf eine Dimension, zum Beispiel Empathie, hätte man noch einen höheren Erkenntnisgewinn für das Projektmanagement gewinnen können.

Die Reliabilität wird durch die in der Untersuchung anfänglichen Klassifizierung der Rolle und Erfahrung des Befragten sowie der Projektklassifizierung sichergestellt. Die Reliabilität der Untersuchung ist aber insofern begrenzt, weil die Untersuchung als Untersuchungsgegenstand die letzten Projekte der Befragten fokussiert hat. Das war sinnvoll, um die Untersuchung vergleichbar zu gestalten und den Befragten eine Vergleichsgröße an die Hand zu geben, auf die sie sich bei der Bewertung stützen sollen, weil sich das Projektsetup von Projekt zu Projekt unterscheidet. Jedoch könnte bei erneuter Befragung eine andere Bewertung für ein Projekt und der Relevanz oder dem Einfluss von Emotionaler Intelligenz herauskommen.

Die Objektivität der quantitativen Untersuchung wurde grundsätzlich durch die Verwendung eines anonymisierten Online-Fragebogen ermöglicht.

Die Datenerhebung und die Gruppe der Teilnehmenden stark beeinflusst von dem beruflichen Netzwerk der Untersuchenden, was sich durch den hohen Anteil der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche sowie IT- und Technologiebranche zeigt. Ein breites Bild aus verschiedenen Branchen konnte somit nicht gewonnen werden. Da die Branche jedoch abgefragt wurde, können die Untersuchungsergebnisse entsprechend ausgewertet werden und Interpretationen bei Bedarf vor allem für die Finanzdienstleistungsbranche oder IT- und Technologiebranche abgeleitet werden.

Die große erhobene Datenbasis zu den Profilen der Befragten als auch der Projektausprägung konnte mit Blick auf die Untersuchung der Annahmen nicht genutzt werden.

Fazit und Ausblick

Nach Vorhersagen ist Emotionale Intelligenz die menschliche Kompetenz, die die Automatisierung überlebt und den Menschen am Ende ausmacht. Personen und Arbeitsplätze, für die man EI benötigt, werden nicht von Maschinen übernommen werden können (Ramge 2019, S. 2ff).

In der Projektmanagement-Praxis ist die Kompetenz der Emotionalen Intelligenz von Empathie, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit als Kompetenzelemente geprägt. Besonders in agilen und hybriden Projekten und in der Umsetzungsphase von Projekten hat diese Kompetenz eine hohe Bedeutung und sollte daher als gleichberechtigte Kompetenz neben der Fach- und Methodenkompetenz berücksichtigt werden bei der Projektteamzusammenstellung. Die Relevanz von Emotionaler Intelligenz ist unabhängig von der Komplexität des Projektes und dem Innovationsgrad des Projektes gegeben. Auch die Projektteamgröße und Projektlaufzeit hat keinen verstärkenden oder mindernden Einfluss auf die Relevanz der Emotionalen Intelligenz für das Projektmanagement.

Die Relevanz von Emotionaler Intelligenz für das Projektmanagement wird sich durch die Einflüsse des Remote-Arbeitsweise als Auswirkungen der Pandemie von COVID-19 noch weiter verstärken. Manager werden in der Folge weniger Einblick in die Realität der täglichen Arbeit ihrer Mitarbeiter haben und sich mehr auf Ergebnisse und weniger auf die Prozesse konzentrieren, mit denen sie produziert werden. Unternehmen setzen vermehrt Technologien für Manager-Aufgaben ein, wie Planungssoftware, Tools zur Prüfung von Spesenabrechnungen oder Technologien, die das Feedback von Managern mithilfe von AI zu ersetzen, ein (Kropp/ Cambon/ Clark 2020).

Dass Projektteammitglieder die emotionale Intelligenz und emotional Intelligentes Führen in Ihren Projektmanagement-Stil integrieren, reicht es nicht ein Seminar zu besuchen. Es geht zukünftig vielmehr um ein neues Rollenverständnis, dass man immer wieder praktizieren und reflektieren, um es mit der eigenen Persönlichkeit auch in der Praxis zu leben (Kuster et al. 2019, S. 280).

Literaturverzeichnis:

- Asare, J. (2016). Emotional Intelligence as an Essential Factor for the Successful Management and Financial Administration of Projects and Programs, In: American Journal of Industrial and Business Management Vol. 6 No. 04, S. 418-431. URL: https://www.researchgate.net/publication/301568099_Emootional_Intelligence_as_an_Essential_Factor_for_the_Successful_Management_and_Financial_Administration_of_Projects_and_Programs [Stand 16.04.2021].
- Bradberry (2017). Emotional intelligence: What it is and why you need it, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2017/02/why-you-need-emotionalintelligence/> [Stand 16.04.2021].
- Cartwright, C.;Yinger, M. (2007). Project management competency development framework—second edition, Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute, URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376> [Stand 16.04.2021].
- Casper, C. M. (2002). Using emotional intelligence to improve project performance, Hrsg. Project Management Institute, URL: <https://www.pmi.org/learning/library/emotional-intelligence-improve-projectperformance-1019> [Stand: 21.12.2020].
- Crummenerl, C. (2019). Emotional intelligence – the essential skillset for the age of AI, In: Capgemini (Hrsg.), URL: <https://www.capgemini.com/gb-en/wpcontent/uploads/sites/3/2019/10/Digital-Report---Emotional-Intelligence.pdf> [Stand 06.04.2021].
- Dick, C. (o.J.). A Review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: Implications for Technical Education, URL: <http://archive.fieconference.org/fie98/papers/1105.pdf> [Stand 16.04.2021].
- Draper, L. (2019). Automating busywork with Asana, URL: <https://blog.asana.com/2019/10/automate-busywork/> [Stand 16.04.2021].
- Ellis, C. (2019). The Project Book – The Complete Guide To Consistently Delivering Great Projects, Australia.
- GPM (2017). IPMA Competence Baseline für Programmmanagement, Version 4.0, Deutsche Fassung, URL: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/programmicb4/IPMA_ICB4_PgM_deutsch_170210.pdf [Stand 16.04.2021].
- Goleman, D.;Boyatzis, E. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?, URL: <https://hbr.org/2017/02/emotionalintelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on> [Stand 16.04.2021].
- Goleman, D. (2015). Waht Makes a Leader?, In: On Emotional Intelligence, HBR's 10 Must Reads On Emotional Intelligence, Hrsg. von Harvard Business School Publishing Corporation, S. 1 – 21, 2015, USA.
- Ihlow, O. (2014). Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen, URL: Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen [Stand: 21.12.2020].
- Kuster, J.;et al. (2019). Handbuch Projektmanagement, 4. Auflage, online unter URL: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-662-57878-0>, 2019.

- Kropp, B.; Cambon, A.; Clark, S. (2020). What Does It Mean to Be a Manager Today?, URL: <https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-managertoday> [Stand 18.04.2021].
- Königes, H. (2020). Emotionale Kompetenz wird zur Schlüsselqualifikation, URL: <https://www.computerwoche.de/a/emotionale-kompetenz-wird-zurschluessselqualifikation,3547456> [Stand: 21.12.2020].
- Landry, L. (2019). Why Emotional Intelligence is important in Leadership, URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership> [Stand 16.04.2021].
- Litke, H.-D.; Kunow, I.; Schulz-Wimmer, H. (2015). Projektmanagement, 3. Auflage, Freiburg, 2015.
- Lucht, D. (2019). Theorie und Management komplexer Projekte, Wiesbaden.
- Ramge, Thomas (2019). Mensch und Maschine, Heidelberg.
- Safro, L. (o.J.). The role of Emotional Intelligence in Project Management, Hrsg. International Project Management Association (IPMA), URL: <https://www.become.pm/youngprojectmanageraward/2019/05/19/the-roleof-emotional-intelligence-in-project-management/> [Stand: 21.12.2020].
- Salovey, P.; Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf> [Stand 16.04.2021].
- Schoper, Y. (o.J.). Empathie im internationalen Projektmanagement, URL: http://www.yvonne-schoper.com/downloads/Empathie_basiertes_Projektmanagement.pdf [Stand 16.04.2021].
- Serrat, O. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore, URL: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37 [Stand 16.04.2021].
- Tarasuik, J. C.; Ciorciari, J.; Stough, C. (2019). Understanding the Neurobiology of Emotional Intelligence: A Review, URL: https://www.researchgate.net/publication/225310877_Understanding_the_Neurobiology_of_Emotional_Intelligence_A_Review [Stand 16.04.2021].
- Turner, R.; Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, In: Project Management Journal, URL: https://www.researchgate.net/publication/258568476_The_Project_Manager%27s_Leadership_Style_as_a_Success_Factor_on_Projects_A_Literature_Review [Stand 18.04.2021].
- Turner, R.; Müller, R. (2006). Choosing Appropriate Project Managers: Matching their Leadership Style to the Type of Project, In: Project Management Institute (Hrsg.), URL: <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=UKuDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Choosing+Appropriate+Project+Managers:+Matching+their+leadership+style+to+the+type+of+project&ots=N4TkTr1inb&sig=poVKdELJ9-G-fXAxzyhA7nO7fdk#v=snippet&q=emotionally&f=false> [Stand 18.04.2021].
- Wagner, R. (2012). Organisational competence in project management —new perspectives on assessing and developing organisations, in: Journal of Project, Program & Portfolio Management Vol 3 No 1 (2012), S. 45 – 57, URL: <https://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/pppm/article/view/2663> [Stand 16.04.2021].

Vollnhofer, A.; Sparrer, M. (2020). Von Methoden mit Emotionen, URL: <https://elibrary.projektmanagement.digital/article/10.2357/PM-2020-0092> [Stand 18.04.2021].

Walter, U. E. (2020). Drei Standards, ein Ziel: Projekte erfolgreich managen, URL: <https://www.haufeakademie.de/blog/themen/projekt-prozessmanagement/drei-standards-ein-ziel-projekte-erfolgreich-managen/> [Stand 16.04.2021].