

Zitierhinweis:

Abraham, R. (2006). Emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz: Literaturüberblick und Synthese. In R. Schulze, P. A. Freund & R. D. Roberts (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch* (S. 257-273). Göttingen: Hogrefe.

12

Emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz: Literaturüberblick und Synthese

Rebecca Abraham
Nova Southeastern University, USA

Zusammenfassung

Emotionale Intelligenz (EI) kann aus mehreren Gründen als ein Prädiktor für Erfolg am Arbeitsplatz angesehen werden. Zum einen steht sie signifikant mit der Eignung zur transformationalen Führung und den Fähigkeiten zur Förderung von Arbeitsgruppenkohäsion, angemessenem Feedback während Jahresleistungsrückmeldungen und höherer Leistung in Verbindung. Zum anderen führt sie zu altruistischem und prosozialem Verhalten, stärkt das Commitment in Organisationen, hilft beim Finden einer guten Passung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern während des Personalauswahlprozesses, erlaubt Gefühle der Kontrolle über die Arbeit und ist nicht zuletzt mit erhöhtem Selbstwertgefühl verbunden. In diesem Kapitel werden konzeptuelle Annahmen vorgestellt, die emotionale Intelligenz zu jedem der oben genannten Kennzeichen von Erfolg am Arbeitsplatz in Beziehung setzen. Diese Annahmen werden durch empirische Validierungsstudien ergänzt. Die aktuelle Forschung auf dem Gebiet der Personalauswahl erscheint in dieser Hinsicht sehr vielversprechend, da sie emotionsbasierte Werkzeuge zur Identifikation von Angestellten bereitstellen kann, die dazu in der Lage sind, in bestimmten Organisationen erfolgreich zu sein.

12.1 Einleitung

Nachdem die Bedeutung von Emotionen in organisationalen Settings fast ein Jahrhundert lang unterschätzt wurde, nehmen sie mittlerweile ihren rechtmäßigen Stellenwert neben normativen, rationalen Verhaltensmodellen ein. Weder frühe Hinweise darauf, dass Emotionen Arbeitsunzufriedenheit mit emotionaler Fehlanpassung (Fisher & Hanna, 1931) sowie emotionales Erleben mit dem Arbeitsverhalten (Hersey, 1932) verbinden, noch die Schlussfolgerungen aus den Hawthorne-Studien, dass Interaktion am Arbeitsplatz (vermutlich vom emotionalen Gefühl abgeleitet) die Anpassung von Arbeitern bestimme (Roethlisberger & Dickson, 1939), wurden rigorosen empirischen Untersuchungen unterzogen. Dies mag hauptsächlich daran liegen, dass Affekt am Arbeitsplatz mit Arbeitszufriedenheit gleichgesetzt wurde, sowie an dem Versagen, adäquate Rahmenkonzepte aufzustellen, die Emotionen zu anderen Prädiktoren von Arbeitsplatzanpassung in Beziehung setzen (Brief & Weiss, 2002).

Emotionen sind ein wesentliches Element des Lebens in Organisationen. Dieses beinhaltet Sorgen, Höhepunkte, Freude, Leidenschaft und Langeweile, von denen die positiven Aspekte andauernde Gefühle von Zufriedenheit und Commitment fördern (Ashforth & Humphrey, 1995). Insbesondere charakterisieren Ashforth und Humphrey (1995) Emotionen als treibende Kräfte für Motivation, Führung und Gruppenzusammenhalt. Je größer das Vertiefen des Selbst in die Arbeit, desto größer die Motivation. Involviertheit in Arbeit existiert auf drei Ebenen. Auf der niedrigsten ist die Involviertheit ausschließlich physisch, ohne emotionale oder kognitive Involviertheit, die nächste, rationale Ebene ist ausschließlich kognitiv. Die höchste Ebene ist emotional, „typified by the individual who forgets to have dinner and works late into the night, lost in the thrill of her work“ (Ashforth & Humphrey, 1995, S. 110). Dieser sogenannte *Flow*-Zustand wird von viel Leistenden in 40% der Zeit erreicht gegenüber 16% bei wenig Leistenden (Csikszentmihalyi, 1990). Er geht über Gehalt, Titel, Stellung und die äußeren Anzeichen von Macht und Prestige hinaus, da er einen Angestellten einen emotionalen Höhepunkt erleben lässt. Auf diese Weise manifestiert sich affektives Commitment in prosozialen Verhaltensweisen, beispielsweise neuen Angestellten freiwillig zu helfen, Sprecher der Organisation zu sein oder Verbesserungen vorzuschlagen. Bei affektivem Commitment überschatten Vertrauen und Altruismus rein vertragsgebundene Beziehungen, die auf Verstärkung, Vergütung und Beförderung basieren. Enactment-Theorien der Führung postulieren die Schaffung eines Systems gemeinsamer Bedeutungen, die als Verhaltensrahmen dienen (für einen Überblick siehe Daft & Weick, 1984). Effektive Führer benutzen Identifikationssymbole, um bei Untergebenen starke Gefühle auszulösen. Der Anblick eines Firmenlogos oder einer Firmenfigur ruft starke emotionale Erregung hervor, die in ein Bezugssystem ausgeweitet werden soll, das die Geschichte der Organisation, ihre Werte und ihre Kultur verkörpert. Emotionale Ansteckung, bei der die Gefühle einiger Gruppenmitglieder auf die Arbeitsgruppe oder das Team übertragen werden, ist ein formaler Bestimmungsfaktor von Team- und Korpsgeist, der für verschiedene Organisationssettings dokumentiert worden ist (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992; Zurcher, 1982).

Dieses Kapitel behandelt die allgemeinen emotionalen Grundlagen des organisationalen Lebens bis hin zum geschickten Verarbeiten affektiver Information durch emotional intelligente Individuen. Salovey und Mayer (1990) definieren emotionale Intelligenz in einem umfassenden Rahmen. Ihnen zu Folge ist emotionale Intelligenz erstens die genaue Bewertung und der Ausdruck von Emotionen sowohl bei sich selbst als auch bei anderen. Emotionale Selbsteinschätzung schließt die Fähigkeit mit ein, die eigenen

Gefühle durch Worte oder den Gesichtsausdruck zu identifizieren und zu kategorisieren. In Verhältnissen mit anderen Personen bildet Empathie die Grundlage emotionaler Bewertung. Sie beinhaltet die Einschätzung der Gefühle anderer Personen, das Nachvollziehen dieser Gefühle und als Folge daraus die Wahl sozial adaptiver Reaktionen. Zweitens umfasst emotionale Intelligenz die adaptive Regulation von Emotionen. Bei der eigenen Person ist die Regulation das Produkt eines regulatorischen Systems, das Stimmungen überwacht, bewertet und, wenn nötig, verändert (Mayer & Gaschke, 1988). Menschen bemühen sich um Stimmungsregulation, indem sie versuchen, positive Stimmungen aufrecht zu erhalten und negative zu unterdrücken (Tesser, 1986). Die wichtigste Dimension emotionaler Regulation ist die Regulation von Emotionen bei Mitmenschen. Führer, die bei anderen gewünschte Emotionen auslösen können, werden als charismatisch bezeichnet (Wasielowski, 1985).

Schließlich ist emotionale Intelligenz die Fähigkeit, Emotionen zu nutzen um Probleme zu lösen. Stimmungsschwankungen können dazu beitragen, dass Menschen Routinen durchbrechen und eine größere Auswahl alternativer Lösungsmöglichkeiten wahrnehmen. Eine positive Stimmung kann Gedächtnisorganisation und Problemlösen unterstützen. In Dunckers Kerzenexperiment beobachteten Isen, Daubman und Nowicki (1987), dass fröhlichere Versuchspersonen kreativere Lösungen fanden. Erhöhtes Bewusstsein der eigenen Emotionen hilft Menschen, ihre Aufmerksamkeit wieder auf Angelegenheiten höherer Priorität zu lenken. Stimmungen können auch zum Durchhalten bei Herausforderungen motivieren. Bei manchen Individuen wecken positive Stimmungen Vertrauen in die eigene Fähigkeit, bei anspruchsvollen Aufgaben Erfolg zu haben. Andere Menschen kann Sorge um ein negatives Ergebnis zu zusätzlicher Anstrengung anspornen und Leistung motivieren.

12.2 Personalauswahl

Eines der wenigen Gebiete, auf denen emotionale Intelligenz empirisch untersucht wurde, ist das Gebiet der Personalauswahl. Die wahrscheinlich erste empirische Untersuchung auf diesem Gebiet ist die von Aylward (1985), in der zehn psychologische Testbatterien mit Bewerbern für den Polizeidienst durchgeführt wurden. Nur 7% der Varianz erfolgreicher Einstellungsentscheidungen konnten auf den IQ zurückgeführt werden, was auf die relative Überlegenheit der Anteile von emotionalen, verhaltensbezogenen und einstellungsbezogenen Prädiktoren bei der Bestimmung der psychologischen Anpassungsfähigkeit eines Bewerbers an die Härte der Polizeiarbeit hinweist. Da das Tor zur Personalauswahl das Auswahlgespräch ist, identifizierten Fox und Spector (2000) positiven Affekt – mit anderen Worten die Fähigkeit eines emotional intelligenten Kandidaten, beim Interviewer positive Gefühle auszulösen – als eine Komponente emotionaler Intelligenz, die die Wahrscheinlichkeit einer Einstellung erhöht (da positiver Affekt ein signifikanter Prädiktor für eine Einstellungsentscheidung nach dem Interview war). Außerdem wurde festgestellt, dass bei positivem Affekt der Interviewer die Qualifikationen des Kandidaten verstärkt wahrnahm. Positiver Affekt besaß den höchsten signifikanten Betakoeffizienten bei einer Regressionsvorhersage der Qualifikation eines Kandidaten durch eine Reihe von Prädiktoren, darunter allgemeine Intelligenz, praktische Intelligenz, negative Affektivität, positive Affektivität, Stimmungskorrektur, Perspektivenübernahme und persönliches Leiden. Diese prädiktive Fähigkeit wird durch die positive Verbindung von positivem Affekt mit einem weiteren Prädiktor gestärkt, nämlich praktischer Intelligenz. Diese lässt sich beschreiben als die Anwendung von Urteilsvermögen durch den Kandidaten, um während des Gesprächsverlaufs

einen positiven Eindruck hervorzurufen. Eine indirekte Beziehung zwischen emotionaler Intelligenz und Einstellungsentscheidungen wurde in der Verbindung zwischen positivem Affekt und Ähnlichkeit gefunden (Interviewer unterstützen wahrscheinlich eher die Kandidaten, bei denen sie eine größere Ähnlichkeit mit sich selbst wahrnehmen oder für die sie echte Sympathie empfinden). Ebenso beeinflussten positiver Affekt und eine andere Dimension emotionaler Intelligenz, nämlich Empathie, gemeinsam das Empfinden von Sympathie (offensichtlich sind Interviewer wohlwollender gegenüber denen, die sie mögen). Wahrnehmungen von größerer Ähnlichkeit und Sympathie beeinflussten wiederum die Wahrnehmungen der Überlegenheit von Qualifikationen eines Kandidaten und die Einstellungsentscheidung positiv.

In einer Arbeitssimulationsaufgabe, in der die Teilnehmer gebeten wurden, drei Aufgaben auszuführen, versuchte Graves (1999) die Vorhersage von Arbeitserfolg durch Interviewleistungen auf der Basis der Vorlage von Fox und Spector (2000) zu validieren. Diese hatten festgestellt, dass emotionale Intelligenz 6 bis 10% der Varianz in drei separaten Leistungskomponenten vorhersagte, unter anderem Energie, Eindringlichkeit, Initiative, Organisation und Planung, Entschlossenheit, Urteilsvermögen, soziale Sensibilität, Führung, mündliche Kommunikation und Teamarbeit. In Kombination mit kognitiver Fähigkeit erklärten die beiden Prädiktoren signifikante 10 bis 17% der Varianz der Leistungskomponenten. Dies hebt die erhöhte Auswahlgenauigkeit durch die Einbeziehung emotionaler Intelligenz hervor.

Andere Untersuchungen (für einen Überblick siehe Van Rooy & Viswesvaran, 2004) berichten übereinstimmende Korrelationen zwischen emotionaler Intelligenz und Leistung. In dem Bemühen um eine Förderung der Kohärenz zwischen all den verschiedenen empirischen Untersuchungen führten Van Rooy und Viswesvaran (2004) eine Metaanalyse mit 69 unabhängigen Studien durch. Sie fanden, dass die Korrelation von emotionaler Intelligenz mit tatsächlicher Arbeitsleistung ($\rho = .24$) höher ist als die von anderen Auswahlmethoden, wie beispielsweise Empfehlungsschreiben. Da ihre Stichprobe Teilnehmer aus verschiedenen Ländern und unterschiedliche Berufe umfasste, sind diese Ergebnisse sowohl über verschiedene Populationen als auch über verschiedene Berufssparten hinweg robust. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Graves (1999) wurde zwischen emotionaler Intelligenz und allgemeinen mentalen Fähigkeiten eine Korrelation von $r = .33$ gefunden. Die Hinzunahme jedes dieser Prädiktoren erhöhte die Vorhersagegenauigkeit, wenn die anderen Prädiktoren bereits in der Regressionsgleichung vorhanden waren, was dafür spricht, sie zur Leistungsvorhersage zu kombinieren, anstatt sie einzeln als Prädiktoren zu nutzen.

12.3 Führung

George (2000) stellte die Theorie auf, dass eine hoch ausgeprägte emotionale Intelligenz erfolgreiche Führung in all ihren Aspekten erleichtert, inklusive 1) der Entwicklung einer einheitlichen Wahrnehmung von Zielen und Zielvorstellungen, 2) Untergebenen den Wert der Arbeit bewusst zu machen, 3) ein Klima von Begeisterung, Enthusiasmus, Kooperation, Optimismus und Vertrauen zu schaffen, 4) Flexibilität für Veränderungen zu fördern und 5) eine Identität für die Organisation zu schaffen und zu erhalten (Conger & Kanungo, 1998; Locke, 1991). Positiv gestimmte Führer sind zum Beispiel kreativer bei der Formulierung eines übergeordneten Ziels für eine Firma (Isen et al., 1987). Des Weiteren resultieren positive Stimmungen in flexiblem Treffen von Entscheidungen, indem eine breite Auswahl von Optionen berücksichtigt wird (Isen & Baron,

1991); daraus folgt, dass die Entwicklung eines übergeordneten Ziels für eine Firma durch Führer in positiven Stimmungen erleichtert wird. Das Wissen um die Emotionen ihrer Untergebenen erlaubt die Kollektivierung einer Vision, indem Führer ihre Untergebenen beeinflussen, die Vision zu akzeptieren und zu unterstützen. Außerdem nutzen sie emotionale Ansteckung (ein mit der geteilten Vision verbundenes positives Gefühl), um dieses Commitment in der Organisation zu kommunizieren. Solche Führer profitieren von ihrem Stimmungs-Metawissen, dass positive Verstärkung von Angestelltenleistungen als Verbesserungsmöglichkeit früherer Bedingungen (Salovey & Mayer, 1990) die Angestellten zum Streben nach fortwährend höheren Leistungsniveaus anspornt, unabhängig davon, ob es sich um schrittweise Modifikationen oder grundlegende Veränderungen handelt. Emotionale Intelligenz fördert die Ordnung von Anforderungen nach Priorität. Führer, welche die durch Anforderungen geringer Priorität erregten Emotionen erkennen, können diese Energie effektiv auf bedeutsame Anforderungen umlenken. Positive Stimmungen fördern Flexibilität bei der Entscheidungsfindung. Führer, die Meta-Stimmungsregulation anwenden, erkennen, dass negative Stimmungen übermäßig pessimistische Prognosen verursachen. Sie sind in der Lage, diese zu neutralisieren, indem sie bisher unvorhergesehene Gelegenheiten in den Blickpunkt rücken. Solche Flexibilität bei der Entscheidungsfindung durch emotionale Intelligenz hilft, Verbindungen zwischen divergenten Informationsbruchstücken herzustellen und eröffnet dabei nicht nur neue Möglichkeiten, sondern erlaubt auch die simultane Reaktion auf multiple Anforderungen. Die Identität einer Organisation basiert auf ihren Werten, der Verkörperung von „Symbolen, Sprache, Geschichte und Praktiken“ (George, 2000, S. 1046). Werte werden durch das geschickte Management von Symbolen (z. B. Parties, Jahrestage, Firmensongs und -geschichten) gefördert und basieren auf Emotionen; emotional intelligente Führer sind sich der emotionalen Grundlage von Werten bewusst und nutzen symbolisches Management, um Loyalität und Commitment aufzubauen.

Die empirische Validierung der oben beschriebenen Theorie lässt sich aus einer Reihe ausgewählter Studien ableiten. Atwater und Yammarino (1992) fanden, dass Selbst-Aufmerksamkeit einen Einfluss auf transformationale Führung und Leistung in militärischen Settings hatte. Transformationale Führer mit Fertigkeiten des Selbst-Monitoring erbringen bessere Leistungen; da diese Studie allerdings in einem militärischen Setting durchgeführt wurde, sind die Ergebnisse nicht unbedingt auf Firmen übertragbar. Im Einklang damit erweiterten Sosik und Megerian (1999) ihre Analyse auf Manager und Untergebene in der Wirtschaft und beobachteten, dass für selbstaufmerksame Führer die Ratings der Untergebenen für transformationale Führung direkt mit Lebensziel, persönlicher Effizienz, interpersonaler Kontrolle und sozialem Selbstvertrauen verbunden waren. Es liegt daher nahe anzunehmen, dass die Fähigkeit zur Selbstaufmerksamkeit Führern Kontrolle über Ereignisse gibt, in denen interpersonale Beziehungen eine Rolle spielen. Das Einflößen von Selbstvertrauen und von Gefühlen der Selbstwirksamkeit unter den Anhängern sind wertvolle Nebenprodukte einer solchen Fähigkeit zur Selbstaufmerksamkeit. Es wurde gezeigt, dass Führer, deren Selbstratings denen ihrer Untergebenen entsprachen, laut Bewertungen von Vorgesetzten und Untergebenen höhere Leistung erbrachten. Selbstüberwachung war die Grundlage interpersonaler Beziehungen, so dass selbstaufmerksame Führer geschickter darin waren, die Emotionen von Vorgesetzten zu beeinflussen. Dies führte zu Ratings von managementbezogener Effizienz und dazu, dass Untergebene sie für besondere Leistung und Zufriedenstellung schätzten. Die Wichtigkeit von Selbstaufmerksamkeit wurde durch andere Studien über Führungserfolg unterstrichen. In einer Untersuchung mit leitenden Angestellten fand Collins (2002), dass emotionale Intelligenz die Vorhersage von

Erfolg durch Selbsteinschätzungen beeinflusste. Emotional intelligente Leiter von Pflegestationen, deren Führungsfähigkeiten durch die anspruchsvolle Umgebung der Koordination von Gesundheitspflege durch das Pflegepersonal geschärft wurden, zeigten erhöhte Selbstaufmerksamkeit im Kontrast zu schlechter abschneidenden Vergleichspersonen (Vitello-Cicciu, 2002).

Zwei andere Eigenschaften emotionaler Intelligenz, die Führungserfolg vorhersagen, sind die Beeinflussung der Emotionen anderer und die Neigung zu Innovation und Risiko. In der bereits erwähnten Studie von Leitern in Pflegestationen waren Führungstrainings wie *Modeling the Way* und *Encouraging the Heart* signifikant assoziiert mit erhöhten Fähigkeiten emotionaler Intelligenz. *Modeling the Way* beinhaltet das Schaffen einer positiven Stimmung zur Kollektivierung einer Vision, worauf die Theorie von George (2000) anspielt, während *Encouraging the Heart* die emotionale Regulation anderer oder das Management von emotionaler Reaktion bei anderen ist. Campbell (2001) stellte die These auf, dass globaler Wettbewerb, Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland und die schwache Wirtschaftslage das Bedürfnis nach konstanter Innovation und verantwortlichem Eingehen von Risiken erfordern. Emotionale Intelligenz war auf umfassende Weise signifikant sowohl mit innovativem Verhalten als auch mit verantwortlichem Eingehen von Risiken verbunden, da alle Facetten emotionaler Intelligenz zu diesen Ergebnissen beitrugen.

12.4 Arbeitsgruppenkohäsion

Emotionale Intelligenz führt zum harmonischen Teilen von Kompetenzen innerhalb von Gruppen, deren Leistung die von Gruppen übertrifft, welche nur kognitive Fähigkeiten teilen (Goleman, 1995). In Experimenten, in denen Gruppen beim Kreieren von Werbung verglichen wurden, stellte man fest, dass harmonische Gruppen fähig waren, von der Kreativität jedes Gruppenmitglieds zu profitieren, im Gegensatz zu Gruppen, in denen die Dominanz eines einzelnen Mitglieds Ärger und Feindseligkeit auslöste (Williams & Sternberg, 1988). Höchstleistende Gruppen haben Mitglieder, welche die Entwicklung eines Konsens durch Empathie, Kooperation und soziale Kompetenz fördern (Kelley & Caplan, 1993). Aus der Untersuchung von Gruppendynamik in dieser Studie in den Bell Labs folgerten die Autoren, dass die soziale Komponente emotionaler Intelligenz wesentlich für die Schaffung und Aufrechterhaltung von informellen Netzwerken war. Da ein einzelnes Individuum selten genügend Wissen zur Erfüllung einer Aufgabe besaß, konnte eine höhere Leistung nur durch die Bildung von informellen Netzwerken erzielt werden. Diese basierten auf Kommunikation und Vertrauen, und in diesen Netzwerken konnten die Mitglieder ihre Meinung frei ausdrücken, wenn sie angestrengt gemeinsam an Aufgaben arbeiteten, deren erfolgreiche Ausführung die Zusammenführung von verschiedenen Aufgaben hochspezialisierter Art erforderte. Empirisch kann die Dynamik innerhalb einer Gruppe durch Schutte, Malouff, Simunek, McKenley und Hollanders (2002) Befund modelliert werden: Emotionale Intelligenz war signifikant mit interpersonellen Fertigkeiten verbunden. Insbesondere zeigte nur die Komponente der empathischen Perspektive Signifikanz, nicht jedoch empathisches Vorstellungsvermögen, Besorgnis und persönliche Belastung. Die Autoren nehmen an, dass diese Formen von Empathie weniger emotional adaptiv seien; ich würde es jedoch vorziehen, die empathische Perspektive als ein Verständnis der Emotionen anderer zu charakterisieren, das zu den sozialen Fähigkeiten führt, die zur Förderung von Gruppenharmonie benötigt werden. Emotional intelligente Gruppenmitglieder wünschen sich mehr Kooperation,

Partizipation und Integration als andere, deren Realisierung zu den bereits erwähnten hoch effektiven Netzwerken führt.

Jordan, Ashkanasy und Härtel (2003) untersuchten das Verhältnis zwischen emotionaler Intelligenz und zwei Aspekten von Teamleistung, nämlich Teamprozesseffizienz und Teamzielfokus. Man stellte fest, dass die Fähigkeit, mit den Emotionen anderer umzugehen, signifikant zu Selbst-Monitoring bei der Erwerbstätigkeit beitrug, beziehungsweise dass Personen, die bestimmte Rollen vermitteln sollten, indem sie die emotionalen Reaktionen anderer regulieren und beeinflussen, fähig waren, ihre eigenen Fähigkeiten zur Selbstaufmerksamkeit zu stärken. Die folgenden Dimensionen emotionaler Intelligenz korrelierten signifikant mit intuitiven, kreativen Gruppenprozessen und nicht mit rationalen, logischen Prozessen: „Fähigkeit, mit den eigenen Emotionen umzugehen“, „Fähigkeit, mit den Emotionen anderer umzugehen“ und „Emotionale Selbstkontrolle“. Dies deutet darauf hin, dass emotionale Intelligenz mit kreativer Entscheidungsfindung von Gruppen verbunden ist. Zusätzliche Varianzaufklärung erfolgte durch rein rationale kognitive Verarbeitungskapazität. Unterstützt wurde das überarbeitete Modell von Salovey und Mayer teilweise durch „Empathische Kontrolle“, die schwach mit Teamleistung korreliert war, da sie eher einen Prädiktor als eine Komponente des Emotionsmanagements darstellt.

Arbeitsgruppenkohäsion dürfte von der Fähigkeit der Teammitglieder und Teamführer abhängen, erfolgreiche Konfliktlösung zu betreiben. Organisationen, in denen eine konstruktive Herangehensweise an Konflikte die Norm ist, sind anpassungsfähiger. Bei konstruktiver Konfliktlösung können alle Parteien ihre Meinung frei äußern und dann gemeinsam an der Lösung des Konflikts arbeiten. Signifikante Korrelationen von Zusammenarbeit mit dem Bewusstsein über die eigenen Emotionen, der Diskussion eigener Emotionen, der Kontrolle über eigene Emotionen, dem Erkennen der Emotionen anderer sowie mit dem Management der Emotionen anderer zeigten, dass emotionale Intelligenz die Möglichkeit konstruktiver Auseinandersetzungen erhöhte (Jordan & Troth, 2002). Dieses vorläufige Ergebnis wurde mittels hierarchischer Regressionsanalyse genauer untersucht, um zu bestimmen, welche der Subskalen emotionaler Intelligenz mit Zusammenarbeit in Verbindung standen. Es stellte sich heraus, dass die „Fähigkeit, mit den eigenen Emotionen umzugehen“ und die „Fähigkeit, mit den Emotionen anderer umzugehen“ gemeinsam zu einer signifikanten Erhöhung der Kriterienvarianz beitrugen. Eine weitere Analyse zeigte, dass die Subskalen „Fähigkeit, mit den eigenen Emotionen umzugehen“, „Diskussion eigener Emotionen“ und „Kontrolle über eigene Emotionen“ signifikant gemeinschaftliche Konfliktlösung vorhersagten. Man mag hieraus schließen, dass die beiden Facetten der gemeinschaftlichen Konfliktlösung (die Fähigkeiten, bestimmt und kooperativ zu sein) direkt mit den Fähigkeiten in Verbindung stehen, die eigenen Emotionen zu diskutieren und zu kontrollieren.

12.5 Leistungsrückmeldung

Da es in diesem Bereich keine empirischen Arbeiten gibt, fasse ich Argumente (Abraham, 1999) zusammen, die der Theorie Vorschub leisten, dass emotionale Intelligenz das Verhältnis zwischen Selbst- und Vorgesetzten einschätzungen beeinflussen könnte. Emotional intelligente Vorgesetzte geben häufiger Einschätzungen ab, die eng mit den Selbsteinschätzungen ihrer Untergebenen korrespondieren. Optimismus ist eine Komponente emotionaler Intelligenz. Optimismus basiert auf der Prämisse, dass Versagen nicht im Individuum begründet liegt, sondern auf Umstände zurückgeführt werden kann, die

durch eine Neuausrichtung der Anstrengungen verändert werden können. Emotional intelligente Kritik in jährlichen Leistungsrückmeldungen konzentriert sich auf bestimmte Vorfälle, die Leistungsdefizite aufdecken und bietet konkrete Verbesserungsvorschläge an. Die emotional intelligente Vermittlung von Kritik bietet Angestellten wertvolle Information, um Handlungen zu korrigieren, bevor Probleme außer Kontrolle geraten. Folglich wird ein emotional intelligenter Angestellter fähig sein, auf Schwächen in seiner Leistung aus der Perspektive der Organisation zurückzublicken und sie als nachteilig für den Erfolg der Organisation wahrzunehmen. Eine solche Person wird empfänglicher für Verbesserungsvorschläge und williger sein, für Versagen Verantwortung zu übernehmen. Sie wird Kritik als Gelegenheit wahrnehmen, konstruktiv mit Vorgesetzten und Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, um die eigene Leistung zu verbessern. Emotionale Intelligenz im Hinblick sowohl auf den Vorgesetzten als auch den Untergebenen wird in einem tieferen gegenseitigen Verständnis resultieren und dabei die Übereinstimmungen ihrer Leistungsbeurteilungen erhöhen. Die größere Kongruenz zwischen Vorgesetzten- und Untergebenenratings stimuliert nicht nur Weiterentwicklung durch größere Akzeptanz der durch Feedback bereitgestellten Information, sie ist auch ein Verstärker des Einflusses von Selbstbeurteilung auf die Motivation (Koresgaard, 1996) und fördert die Involviertheit in den Bewertungsprozess (Mohrmann, Resnick-West & Lawler, 1990).

12.6 Leistung

Flow ist die Nutzung von Emotionen zum Erreichen höherer Leistung und besseren Lernens (Goleman, 1995). Aufgaben, die ein Individuum sowohl herausfordern als es ihm auch ermöglichen, auf vorhandenes Wissen zurückzugreifen, lösen bei ihm am ehesten einen *Flow*-Zustand aus. Post-it Notizblöcke, wasserfestes Schmirgelpapier und Thinsulate sind eher Resultate instinktiven Gespürs als rigoroser wissenschaftlicher Analyse. Es wurde festgestellt, dass die Fähigkeit, emotionales Wissen zu nutzen, fundamental für erfolgreiche Entscheidungsfindung ist. Wenn ein neues Problem auftritt, greift der Entscheider auf sein vorhandenes Wissen über die Verhältnisse zurück, um zu realisierbaren Lösungen zu kommen. Studien von Aktienhändlern und Generälen auf dem Schlachtfeld, die beide zu Professionen gehören, in denen Entscheidungen innerhalb von Sekundenbruchteilen gefällt werden müssen, zeigten, dass diese Probleme nicht analytisch lösen, sondern es vorziehen, auf eine durch Erfahrung gewonnene Wissensbasis zurückzugreifen, die erfolgreiche und bereits bewährte Lösungen zur Verfügung stellt (Farnham, 1996). Vier empirische Studien zeigen den Effekt emotionaler Intelligenz auf Leistung. Schutte, Schuettpehl und Malouff (2000–2001) beobachteten, dass emotional intelligente Studierende eher bereit waren, bei einem Anagrammexperiment sowohl mäßig als auch sehr komplizierte Aufgaben zu lösen. Sie untersuchten jedoch nicht die Dimensionen emotionaler Intelligenz, die für die zusätzliche Varianz in der Leistung verantwortlich waren. Bachman, Stern, Campbell und Sitarenios (2000) postulieren, dass Selbstaufmerksamkeit Schuldeneintreiber davon abhält, durch zu starkes Mitgefühl mit ihren Klienten in übermäßige Nachsicht zu verfallen. Im anderen Extrem verhindert emotionale Selbstkontrolle Streitlust beim Schalterbeamten, so dass die Interaktion nicht in gegenseitiges Anschreien abgeleitet. Ein empirischer Vergleich von erfolgreichen Schalterbeamten mit einer Kontrollgruppe bestätigte die These, dass der prinzipielle Unterschied zwischen den beiden Gruppen in ihren empathischen Fähigkeiten bestand. Erfolgreiche Schalterbeamte hatten niedrigere Empathie- und höhere Realitätstestwerte, was auf ihre Fähigkeit hinweist, sich mit Klarheit auf die Situation zu konzentrieren, indem sie zwischen subjektiven Gefühlen und objektiver Realität unterscheiden. Wenn

man dieses Ergebnis mit den hohen Werten in emotionaler Selbstkontrolle in Verbindung bringt, führt das zu dem Schluss, dass erfolgreiche Schuldeneintreiber in ihren Interaktionen mit Klienten emotionale Selbstkontrolle ausüben, was ihnen ermöglicht, Dringlichkeit zu vermitteln. In einer Begleitstudie fanden die genannten Autoren, dass bessere Leistung mit hohen Werten in Unabhängigkeit, Selbstvertrauen und Optimismus als Kompetenzen der emotionalen Intelligenz einherging, was wiederum in Verbesserungen von Zeitmanagement, Informationsverarbeitung, Kommunikation und Verhandlungen resultierte und zur Formulierung von für beide Seiten vorteilhaften Plänen zur Schuldentrückzahlung führte.

Fox und Spector (2000) brachten emotionale Intelligenz mit Interviewergebnissen in Verbindung und stellten die Hypothese auf, dass die emotionalen Kompetenzen Empathie, Selbstregulation, Stimmung und positive Selbstdarstellung Leistung fördern würden. Empathie nimmt einen höheren Stellenwert ein, da die Fähigkeit, sich selbst davon abzuhalten, in schwierigen Interviewfragen gefangen zu werden, von der Fähigkeit abhängt, die Reaktionen anderer sozialer Akteure vorherzusagen. Dies konstituiert die Beurteilungsdimension emotionaler Intelligenz. Selbstdarstellungsfähigkeiten, zuerst erwähnt in Goffmans (1959) Klassiker „The Presentation of Self in Everyday Life“,¹ beinhalten, dass die betreffende Person genau vorbereitet sein wird, um einen positiven Eindruck hervorzurufen und jegliche nonverbale Gefühle zu kontrollieren, die unvorteilhafte Eindrücke vermitteln. Die Schaffung einer positiven Stimmung bei Interviewern wurde schon früher bemerkt und klar von Isen und Baron (1991) mit Hinweis auf das Vorstellungsgespräch erwähnt: „Such persons are evaluated more favorably in performance appraisals, are more likely to be hired after a job interview, are more likely to obtain concessions from opponents in bargaining contexts, [...]“ (S. 28).

In einem simulierten Vorstellungsgespräch stellte sich bei einer Stichprobe von 116 Versuchspersonen die Eigenschaft Affektivität als der beste Prädiktor des Gesprächserfolgs heraus, da sie die Kandidaten sympathischer machte und emotionale Ansteckung oder die Induktion positiver Stimmung beim Interviewer förderte. Das Modell wurde durch signifikante Vorhersage des Kriteriums durch empathisches Interesse, Kontrolle nichtverbaler Verhaltens und positiven Affekt validiert. Von diesen Faktoren liegt jeder den emotionalen Intelligenzvariablen Empathie, Präsentation und Selbstregulation zugrunde.

In einer direkten Untersuchung der Effekte von emotionaler Intelligenz auf Leistung beobachtete Carmelli (2003), dass emotional intelligente israelische Manager bessere Leistung zeigten als ihre Gleichgestellten mit einem niedrigeren EQ, sowohl in Bezug auf Kontextleistung (Teamarbeit und Kohäsionsfähigkeit), als auch auf Aufgabenleistung (Qualität der ausgeführten Arbeit).

12.7 Organisationales Commitment

Emotionale Intelligenz beinhaltet die Eigenschaft der emotionalen Resilienz oder des flexiblen Optimismus, welche dem Individuum die Fähigkeit verleiht, mit interpersonalem Konflikt zurechtzukommen. Anstatt sich mit destruktiver Fehlersuche zu beschäftigen, sind emotional intelligente Angestellte optimistisch und flexibel genug, Schwierigkeiten hinter sich zu lassen und ihre Aufmerksamkeit auf Konfliktlösung zu richten. Sie

¹Goffman, E. (1969/2003). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.

glauben dauerhaft daran, dass sie Erfolg haben werden, trotz Rückschlägen und Frustrationen. Abraham (2000) fand, dass emotionale Intelligenz ein guter Prädiktor für organisationales Commitment war; ganze 15% der Varianz des organisationalen Commitments wurden allein durch emotionale Intelligenz erklärt.

Ein multidimensionaler Ansatz zum Commitment vertritt den Standpunkt, dass (a) die koalitionäre Struktur einer Organisation in multiplem Commitment gegenüber dem Topmanagement, Vorgesetzten, Arbeitsgruppen und Kunden als unterschiedliche Zielgruppen resultiert, und dass (b) Commitment gegenüber diesen Gruppen einzeln gemessen werden sollte, um zu bestimmen, ob es zum umfassenden organisationalen Commitment beiträgt (Reichers, 1985). Carmelli (2003) stellte fest, dass emotionale Intelligenz affektives Commitment oder „positive feelings of identification with attachment to, and involvement in the work organization“ (Meyer & Allen, 1984, S. 375) in dem Sinne erhöhte, dass hohe Level emotionaler Intelligenz Rückzugsintentionen verringerten (Carmelli, 2003). Diese Verbundenheit übertrug sich jedoch nicht auf erhöhtes Karrierecommitment oder die Fähigkeit, Emotionen zu managen, um weitere Karriereziele zu erreichen, sowie auf das verwandte Maß der Jobinvolviertheit oder die Entwicklung eines so starken emotionalen Gefühls für den Job, dass man sich selbst darin verliert. Offensichtlich haben sowohl kontinuierliches Commitment als auch Jobinvolviertheit komplexere Beziehungen zu emotionaler Intelligenz als bloße lineare Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Eine solche Komplexität ist in dem moderierenden Effekt emotionaler Intelligenz bei Konflikten zwischen Arbeit und Familie auf kontinuierliches Commitment erkennbar, da emotionale Intelligenz die schädlichen Effekte solcher Konflikte auf kontinuierliches Commitment schwächt. Mit anderen Worten, ältere Manager waren versierter beim Management des destruktiven emotionalen Konflikts, der aus einem verlängerten Konflikt zwischen Arbeit und Familie auf ihr Karrierecommitment resultierte. Wenn ein solcher Konflikt eskalierte, reduzierten sie ihr Commitment in Anerkennung der Vormachtstellung des Familiencommitments gegenüber dem in ihrer Karriere, in starkem Gegensatz zu ihren emotional weniger intelligenten Kollegen.

12.8 Organisationales Zugehörigkeitsgefühl

Organisationales Zugehörigkeitsgefühl (*organizational citizenship*) bezieht sich auf prosoziale Verhaltensweisen, bei denen Angestellte freiwillig die Verantwortung für intensive eigene Weiterentwicklung übernehmen, neue Angestellte betreuen, Ämter als Sprecher für die Organisation und neue, anspruchsvolle oder zukunftsorientierte Projekte übernehmen. Emotionale Intelligenz kann zu solchem Verhalten anregen, indem sie Angestellten die persönlichen Probleme anderer stärker bewusst macht. Empathische Fähigkeiten erlauben das Verständnis besonderer Probleme, inklusive Familienangelegenheiten oder Tadel für Versagen beim Erfüllen organisationaler Pflichten. Optimismus kann mit einer positiven Stimmung zur Förderung von Rat und Unterstützung beitragen. Untersuchungen zur Stimmung haben gezeigt, dass positive Stimmungen (ein anderes Kennzeichen emotionaler Intelligenz) organisationales Zugehörigkeitsgefühl fördern (für einen Überblick siehe Brief & Motowidlo, 1986). Angestellte in positiven Stimmungen erinnern positive Information und positive Erfahrungen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie Handlungen ausführen werden, die ihre positiven Stimmungen verstärken, beispielsweise anderen freiwillig zu helfen (Isen, Shalcker, Clarke & Karp, 1978). Wie bereits erwähnt verstärken soziale Fähigkeiten als Komponente der emotionalen Intelligenz die Arbeitsgruppenkohäsion.

Die erste empirische Untersuchung organisationalen Zugehörigkeitsgefühls als Resultat emotionaler Intelligenz war Charbonneau und Nicols (2002) geschlechterbasierte Untersuchung Jugendlicher in einem Feriencamp. Auch wenn Camps für Jugendliche modernen Organisationen nicht genau entsprechen, verleiht die Tatsache, dass dies die erste empirische Untersuchung auf diesem Gebiet darstellt, dieser Studie einen hohen Stellenwert. Sie unterstützt teilweise meine These eines signifikanten Zusammenhangs von emotionaler Intelligenz und organisationalem Zugehörigkeitsgefühl. Die Autoren fanden heraus, dass unter Jungen emotionale Intelligenz signifikant mit Altruismus und Komponenten bürgerlicher Tugenden von organisationalem Zugehörigkeitsgefühl korrelierte, während bei den weiblichen Probanden Altruismus, Gewissenhaftigkeit und bürgerliche Tugenden signifikante Korrelate emotionaler Intelligenz waren. Der Befund zu Gewissenhaftigkeit unterstützt meine Theorie, dass emotional intelligente Angestellte sich der Bedürfnisse der Organisation stärker bewusst sind und sich ihnen deshalb mit größerer Wahrscheinlichkeit anpassen, was Pünktlichkeit, Einhalten von Fristen und Anwesenheit betrifft. Die Überraschung der Autoren bezüglich des Befunds, dass die Komponente Fairness von organisationalem Zugehörigkeitsgefühl keine Verbindung mit emotionaler Intelligenz hatte, könnte durch ein methodisches Artefakt erklärt werden. Einige Items der Fairnesssubskala waren mehr auf das Selbst als auf andere bezogen, während die Pfadanalyse von Martinez-Pons (1998) zeigte, dass emotionale Intelligenz bei der Regulation von Emotionen anderer häufiger mit auf andere gerichteten Variablen assoziiert war. Ein direkteres Maß des Einflusses emotionaler Intelligenz auf altruistisches Verhalten war Carmellis (2003) Untersuchung von erfahrenen israelischen Managern, in der festgestellt wurde, dass emotional hoch intelligente Manager ein höheres Ausmaß an altruistischem Verhalten zeigen.

12.9 Arbeitskontrolle

Salovey und Mayer (1990) identifizierten „stimmungsgerichtete Aufmerksamkeit“ als eine Facette emotionaler Intelligenz. Emotional intelligente Individuen sind fähig, für Aufgaben Prioritäten zu setzen und sich mit denen höherer Priorität zunächst zu befassen. Da sie ihren eigenen Gefühlen Aufmerksamkeit schenken, ermöglichen sie es sich selbst, sich von eher trivialen Problemen abzuwenden und sich denen von größerer Wichtigkeit zu widmen. Die Freiheit, Prioritäten zu setzen und wenn nötig die Anstrengungen auf neue Ziele auszurichten, erfordert, dass Angestellte ausreichende Kontrolle über ihre Arbeit haben, um ihre Zeit und Anstrengungen so angemessen wie möglich zu verteilen. In dem Fall, dass die Organisation dem Individuum eine solche Kontrolle erlaubt, werden Arbeitszufriedenheit und Commitment verstärkt. In einer der wenigen Studien, die emotionale Intelligenz innerhalb einer Organisation untersuchen, bestätigen Cooper und Sawaf (1997) den Wert emotionaler Aufrichtigkeit. Sie beziehen sich auf die Notwendigkeit von Gefühlen „innerer Wahrheit“, die teilweise aus der Verbindung zwischen emotionaler Intelligenz, Intuition und Gewissen entstehen. Emotionale Aufrichtigkeit weist die Unterdrückung von ehrlichen Gefühlen zurück, um politisch korrekte Handlungen auszuführen. Jedoch kann in einer repressiven Umgebung der ehrliche Ausdruck von Gefühlen in Zensur von Vorgesetzten resultieren oder sogar in Beendigung der Beschäftigung. Folglich ist Arbeitskontrolle mit ihrer Bereitstellung von Wahl- und Ausdrucksfreiheit notwendig, damit emotionale Aufrichtigkeit entstehen kann.

Cooper und Sawaf (1997) blicken auf Fälle von Firmen mit emotional intelligenten Mitarbeitern zurück, die das Einbringen von konstruktiver Unzufriedenheit als

Chance begreifen, da sie Mittel bereitstellt, um kreative Energien zu erschließen, die oft unterdrückt werden, um Harmonie aufrechtzuerhalten. Sie zitieren Beispiele der „Debattierkultur“ bei Motorola und des Begünstigens von Dissens gegenüber Konsens bei Sun Microsystems. Kontrolle über den Job ist notwendig für die Förderung eines offenen Dialogs. Es bringt nicht viel, Lösungen und Verbesserungen gegenwärtiger Abläufe kritisch zu analysieren, wenn die Lösungen oder Verbesserungen nicht implementiert werden können. Cooper und Sawaf (1997) stellten diesen Prozess in der Formel U (Unzufriedenheit) \times R (Richtung) \times B (Bewegung) dar. Unzufriedenheit über die gegenwärtige Situation führt zu einer Ausrichtung auf Veränderung, welche zusammen mit Bewegung zu der gewünschten Veränderung führt. Bewegung wird teilweise von Arbeitskontrolle bereitgestellt, welche dem Angestellten die Freiheit garantiert, notwendige Schritte zur Umsetzung der Veränderung zu unternehmen. Ohne sie resultiert nur Wunschdenken. Offener Dialog und der Ermessensspielraum, die notwendigen Veränderungen zu implementieren, sollten sowohl Arbeitszufriedenheit als auch organisationales Commitment erhöhen. Sowohl Cooper und Sawaf (1997) als auch Ashkanasy und Jordan (1997) verweisen auf die EI-Komponente emotionale Resilienz. Die Fähigkeit, die eigenen Emotionen und die anderer zu überwachen, verleiht dem emotional intelligenten Individuum Einsicht in die Ursachen von Stress, in dem Ausmaß, in dem er die Fähigkeit entwickelt, beharrlich Strategien für den Umgang mit den negativen Konsequenzen von Stress oder destruktivem Konflikt zu finden. Natürlich wird ein solches Durchhalten nur in Situationen belohnt, in denen der Entscheider eine vernünftige Vorstellung vom Erreichen lohnender Ziele hat und in einer Umgebung, in der er Kontrolle über die Entscheidungsfindung besitzt. Emotionale Intelligenz und Arbeitskontrolle erklären gemeinsam signifikante 26% der Varianz der Arbeitszufriedenheit, $t(72) = 5.25, p < .001$. Ein sogar noch stärkerer Moderatoreffekt wurde für organisationales Commitment beobachtet, bei dem die Interaktion zwischen emotionaler Intelligenz und Arbeitskontrolle 29% der Varianz erklärte, $t(72) = 5.60, p < .001$.

12.10 Selbstwert

Selbstwert ist die effektive Bewertung des Selbst und ist entweder eine angeborene Eigenschaft (Trait-Selbstwert) oder ein eher vorübergehender Zustand (State-Selbstwert). Es wurde eine Verbindung zwischen emotionaler Intelligenz und positiver Stimmung festgestellt. Man fand heraus, dass Stimmung sowohl Zustands- als auch Eigenschaftskomponenten aufweist (Watson & Clark, 1994; Watson, Clark & Tellegen, 1988), wobei positive Stimmung durch Enthusiasmus, Aufmerksamkeit, Ruhe und Gelassenheit charakterisiert wird. Die Fähigkeit von emotional intelligenten Personen, Emotionen zu verstehen und zu regulieren, führt zur Erregung positiver Stimmung und höheren Selbstwerts, da die betreffende Person auf ein Reservoir positiver Erfahrungen zurückgreifen kann, um ihre Motivation aufrechtzuerhalten. Schutte et al. (2002) stellen das Beispiel eines Mannes vor, der einen hohen Testwert in einem Test erreichte und sich später im Leben länger an diese Erfahrung erinnerte, was ihn zu zukünftigem Streben nach guter Leistung motivierte. Die Fähigkeit, Emotionen anderer zu verstehen, kann in der Unterdrückung einer negativen Reaktion auf Probleme in einer Organisation resultieren. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter, dessen Beherrschung durch beleidigende Vorgesetzte und feindlich gestimmte Mitarbeiter herausgefordert ist, deren Verhalten auf schlechtes Benehmen oder eine dysfunktionale Persönlichkeitsstruktur zurückführen, ohne seine Leistung dadurch beeinflussen zu lassen. In Folgestudien konnten Ciarrochi, Chan und Caputi (2000) und Schutte et al. (2002) Korrelationen zwischen emotiona-

ler Intelligenz und positivem Selbstwert beobachten. In einem Stimmungsinduktionsexperiment wurde in der zuerst genannten Studie den Teilnehmern ein lustiger Film gezeigt, auf den die emotional intelligenten Probanden mit einer signifikant positiveren Stimmung reagierten. Bei der Untersuchung der Ursachen dieser positiveren Stimmung fand man in dieser Studie einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen emotionaler Intelligenz und Stimmungswahrnehmung, gefolgt von einer Subgruppenanalyse, in der die emotional intelligenten Probanden signifikant mehr positive Ereignisse zur Induzierung positiver Stimmungszustände erinnerten. Die andere Studie induzierte verschiedene Stimmungszustände bei den Teilnehmern, die eine Reihe von positiven und negativen Stellungnahmen lesen mussten. Sie bestätigte nicht nur den Befund von Ciarrochi et al. (2000), sondern weitete ihn auch aus, da Individuen mit höherer emotionaler Intelligenz fähig waren, bei Konfrontation mit einer negativen Stimmungsinduktion positive Stimmung und den Selbstwert aufrechtzuerhalten und bei positiver Stimmungsinduktion diese Stimmung zu verstärken. Obwohl es nicht direkt getestet wurde, könnte ein hoher Selbstwert das Resultat einer Serie von positiven Stimmungszuständen darstellen, die durch positive Erfahrung oder die emotionale Fähigkeit, negative Stimuli eine Zeit lang zu unterdrücken, entstanden sind; eine Längsschnittstudie wird diese Beziehung nachweisen müssen.

12.11 Diskussion

Die wichtigste Schlussfolgerung aus diesem Überblick ist, dass es zur Entwicklung bedeutsamer Beziehungen zwischen emotionaler Intelligenz und ihren Auswirkungen notwendig ist, über exploratorische, quasi-experimentelle Korrelationsstudien hinaus zu anspruchsvolleren Methoden überzugehen, einschließlich Strukturgleichungsmodellen und hierarchischen Regressionsanalysen. Zur Zeit sind die Beziehungen von emotionaler Intelligenz zu Selbstwert, Leistung und organisationalem Zugehörigkeitsgefühl in Bezug auf die Richtung der Kausalität unbestimmt; bestenfalls weisen sie auf eine Verbindung zwischen Variablen ohne jegliche Vorhersage direktonaler Effekte hin. Führt emotionale Intelligenz zu erhöhtem Selbstwert, Leistung und organisationalem Zugehörigkeitsgefühl? Frühe Ansätze scheinen diesbezüglich vielversprechend zu sein, da sie moderierende Effekte von emotionaler Intelligenz oder anderen Variablen betonen. In Abrahams (2000) hierarchischer Regressionsanalyse von emotionaler Intelligenz auf Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment wurde mehr als das Doppelte der Varianz in den Kriterien durch die Interaktion zwischen emotionaler Intelligenz und Arbeitszufriedenheit erklärt. Wong und Law (2002) erhielten ein ähnliches Ergebnis für die Interaktion von emotionaler Intelligenz und emotionaler Mühe bei denselben Kriterien. Mit anderen Worten, die Effekte von emotionaler Intelligenz auf organisationale Ergebnisse sind viel stärker, wenn Moderatorvariablen einbezogen werden. Sowohl Umgebungen, die die Autonomie fördern (mit Arbeitskontrolle) als auch solche, in denen Angestellte die Eindrücke, die sie bei anderen machen, vorteilhaft beeinflussen (emotionale Mühe) sind förderlicher für emotional intelligente Individuen, um positive affektive Ergebnisse zu erreichen. Dieses Ergebnis wird unterstützt durch Boyatzis' (1982) Modell des Zusammenflusses von Arbeitsplatzmerkmalen, Persönlichkeitsvariablen und Organisationsklima, die einen starken Einfluss auf organisationale Ergebnisse ausüben. Zukünftige Forschung sollte sich auf die Entwicklung theoretischer Vorschläge und auf das empirische Testen solcher Drei-Wege-Interaktionen konzentrieren (für eine theoretische Entwicklung siehe Abraham, 2004).

Die Rolle von Empathie in der Beziehung von emotionaler Intelligenz zu Führung bedarf weiterer Untersuchung. Ist Empathie Antezedens oder eine Komponente emotionaler Intelligenz? Während viel daran gearbeitet wurde, robuste Maße emotionaler Intelligenz zu entwickeln, wäre es lohnenswert, sich mit der Art dieser Beziehung zu beschäftigen. Wenn es Antezedens ist, wie erklären sich dann Ergebnisse, bei denen Empathie in Form der empathischen Perspektive direkt mit interpersonalen Fähigkeiten verbunden ist (Schutte et al., 2002)? Sollte man die weniger robusten Dimensionen wie empathische Phantasie, Besorgnis und persönliche Erschöpfung aus Empathie-Maßen herausnehmen?

Die besondere Rolle von Selbstaufmerksamkeit in Führungsstudien und in der Förderung von Arbeitsgruppenkohäsion ist bemerkenswert, da zahlreiche Untersuchungen die Stärke dieser Komponente emotionaler Intelligenz beim Einfluss auf die Kriterien bestätigen. Obwohl globale emotionale Intelligenz sich als stärkerer Prädiktor für die meisten organisationalen Kriterien erwiesen hat, könnte zukünftige Forschung zeigen, dass mit bestimmten Aspekten emotionaler Intelligenz bessere Vorhersagen getroffen werden können.

Emotionale Intelligenz zeigt eine stärkere Beziehung zu organisationalem Commitment als Arbeitszufriedenheit. Zwei Komponenten emotionaler Intelligenz sind in diesem Zusammenhang wichtig. Ashkanasy und Jordan (1997) fanden heraus, dass emotionale Intelligenz die Fähigkeit vorhersagt, Arbeitsplatzunsicherheit und Perioden kurzfristiger Arbeitslosigkeit auszuhalten. Die zugrundeliegende Ursache solchen Durchhaltevermögens könnte das höhere organisationale Commitment sein, basierend auf emotionaler Belastbarkeit, welche dem Individuum das Durchhaltevermögen verleiht, „am Ball zu bleiben“ und das Auf und Ab am Arbeitsplatz durchzustehen. Die EI-Komponente Soziale Fähigkeit könnte zur Bildung von starken Netzwerken mit der Arbeitsgruppe und möglicherweise mit Vorgesetzten führen. Weil dieses Verhalten in organisationales Commitment umgesetzt wird, ist es möglich, dass emotional intelligente Angestellte Beziehungen zur Organisation als eine Ausweitung der Beziehungen auf der Arbeitsgruppenebene sehen.

Literatur

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125, 209–224.
- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134, 169–184.
- Abraham, R. (2004). *Emotional intelligence as antecedent to performance: A contingency framework*. Manuscript submitted for publication.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97–125.
- Ashkanasy, N. M. & Jordan, P. J. (1997, August). *Emotional intelligence: Is this the key to understanding the job insecurity-behavior link in organizational restructuring?* Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perception moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141–164.
- Aylward, J. (1985). Psychological testing and police selection. *Journal of Police Science and Administration*, 13, 201–210.

- Bachman, J., Stern, S., Campbell, K. & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Collection and Assessment*, 8, 176–182.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 701–725.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Campbell, K. (2001). *Exploring the relationship between emotional intelligence, intuition, and responsible risk-taking in organizations*. Unpublished doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, CA.
- Carmelli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior, and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788–813.
- Charbonneau, D. & Nicol, A. M. (2002). Emotional intelligence and prosocial behaviors in adolescents. *Psychological Reports*, 90, 361–370.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539–561.
- Collins, V. L. (2002). *Emotional intelligence and leadership success*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, NE.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284–295.
- Farnham, A. (1996). Are you smart enough to keep your job? *Fortune*, 33, 134–136.
- Fisher, V. E. & Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. New York: MacMillan.
- Fox, S. & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all "g". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203–220.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NJ: Doubleday Anchor Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Graves, J. G. (1999). *Emotional intelligence and cognitive ability: Predicting performance in job-simulated activities*. Unpublished doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, CA.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 14, pp. 151–177). Newbury Park, CA: Sage.
- Hersey, R. B. (1932). *Workers' emotions in shop and home: A study of individual workers from the psychological and physiological standpoint*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

- Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1–54.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, S. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122–1131.
- Isen, A. M., Shalcker, T. E., Clarke, M. & Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1–12.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Härtel, C. E. J. (2003). The case for emotional intelligence in organizational research. *Academy of Management Review*, 28, 195–197.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 62–79.
- Kelley, R. & Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, 81, 128–139.
- Koresgaard, M. A. (1996). The impact of self-appraisals on reactions to feedback from officers: The role of self-enhancement and self-consistency concerns. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 301–311.
- Locke, E. A. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
- Martinez-Pons, M. (1998). Parental inducement of emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 18, 5–23.
- Mayer, J. D. & Gaschke, Y. N. (1988). The experience and meta-experience of mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 102–111.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 289–298.
- Mohrmann, A. M., Jr., Resnick-West, S. M. & Lawler, E. E., III. (1990). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 805–819.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J. & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16, 769–785.
- Schutte, N. S., Schuettpeitz, E. & Malouff, J. M. (2000–2001). Emotional intelligence and task performance. *Imagination, Cognition and Personality*, 20, 347–354.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24, 367–390.
- Tesser, A. (1986). Some effects of self-evaluation maintenance on cognition and action. In R. M. Sorrentino & E. R. Higgins (Eds.), *The handbook of motivation and cognition* (pp. 1–31). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71–95.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2002). *Leadership practices and emotional intelligence of nursing leaders*. Unpublished doctoral dissertation, Fielding Graduate Institute, Santa Barbara, CA.
- Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8, 207–222.

- Watson, D. & Clark, L. A. (1994). Emotions, moods, traits, and temperaments: Conceptual distinctions and empirical findings. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotions* (pp. 89–93). New York: Oxford University Press.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063–1070.
- Williams, N. & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, *12*, 351–377.
- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, *13*, 243–274.
- Zurcher, L. A. (1982). The staging of emotion: A dramaturgical analysis. *Symbolic Interaction*, *5*, 1–22.