universität wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die dunkle und die helle Seite emotionaler Intelligenz im Arbeitskontext“

verfasst von / submitted by

Julia Stolba ,MSc, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien,2022/ Vienna, 2022

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	UA 066 840
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	Masterstudium Psychologie UG2002
Betreut von / Supervisor:	Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Inhaltsverzeichnis

1. Abstract ... 3
2. Einleitung ... 5
3. Emotionale Intelligenz ... 8
   3.1 Die Geschichte der Intelligenzmessung ... 8
      3.1.1 Intelligenztheorien ... 9
      3.1.2 Howard Gardner – Multiple Intelligenzen und emotionale Intelligenz ... 9
   3.2 Theorien der emotionalen Intelligenz ... 11
      3.2.1 Mayer, Salovey und Caruso – MSCEIT ... 11
         3.2.1.1 Stichprobe ... 14
         3.2.1.2 Kritik ... 15
      3.2.2 Bar-On – Emotional-Social Intelligence ... 15
         3.2.2.1 EQ-I ... 16
      3.2.3 Goleman ... 19
         3.2.3.1 ESCI – Emotional and Social Competency Inventory ... 21
   3.3 Emotionale Intelligenz im Arbeitskontext ... 24
      3.3.1 Emotionale Intelligenz und Leadership ... 24
      3.3.2 Emotionale Intelligenz und Job Performance – Arbeitsleistung ... 31
      3.3.3 Emotionale Intelligenz und Organizational Climate – Organisationsklima ... 34
      3.3.4 Emotionale Intelligenz und Job Satisfaction – Arbeitszufriedenheit ... 38
   3.4 Kritische Betrachtung ... 43
   3.5 Die dunkle Seite der emotionalen Intelligenz ... 48
4. Die dunkle Triade ... 51
   4.1 Narzissmus ... 52
   4.2 Machiavellismus ... 53
   4.3 Psychopathie ... 54
   4.4 Die dunkle Triade im Arbeitskontext ... 55
      4.4.1 Narzissmus im Arbeitskontext ... 56
      4.4.2 Machiavellismus im Arbeitskontext ... 57
      4.4.3 Psychopathie im Arbeitskontext ... 58
      4.4.4 Die dunkle Triade und Job Satisfaction – Arbeitszufriedenheit ... 60
      4.4.5 Die dunkle Triade und Job Performance – Arbeitsleistung ... 62
   4.5 Kritische Betrachtung der dunklen Triade im Arbeitskontext ... 63
      4.5.1 Messinstrumente und Kritik ... 64
5. Das Zusammenspiel emotionaler Intelligenz und dunkler Triade ... 66
6. Empirie/Forschungsmodell, Untersuchungsziel & Untersuchungsplan ... 71

6.1 Forschungsmodell 71
6.2 Hypothesen 71
7. Methode 72
7.1 Durchführung und deskriptive Statistik 72
7.1.1 Stichprobe 72
7.1.1.1 Geschlecht 72
7.1.1.2 Alter 72
7.1.1.3 Ausbildung 73
7.1.1.4 Anstellungsverhältnis 73
7.1.1.5 Unternehmensgröße 73
7.1.1.6 Führungskraft 73
7.1.1.7 Mitarbeiteranzahl 75
7.1.1.8 Führungsebene 75
7.1.2 Erhebungsinstrumente 76
7.1.2.1 EKF – Emotionale-Kompetenz-Fragebogen 76
7.1.2.2 TOP – Dark Triad of Personality at Work 77
8. Ergebnisse 79
8.1 Hypothesen 82
8.2 Effektstärken 94
8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse 97
9. Diskussion 99
9.1 Bedeutung für die Praxis 99
9.2 Kritische Würdigung und Ausblick 104
10. Literaturverzeichnis 106
11. Anhang 113

Die dunkle und die helle Seite emotionaler Intelligenz im Arbeitskontext

1. Abstract

Since Daniel Goleman's bestseller “Emotional Intelligence”, emotional intelligence is considered an ability that is crucial for attaining success at the workplace. At the same time, emotional intelligence. is seen as the „one and only” trait that constitutes a good leader. This paper focuses on the scientific side of this phenomenon. Emotional intelligence means recognizing, understanding and expressing ones feelings and the feelings of other people. Assuming that someone is highly emotionally intelligent, the following question arises: why would they not make use of their emotional intelligence to manipulate others to obtain benefits and become successful? The scientific definition for this „dark“ side of emotional intelligence is called dark triad, which consists of three dimensions: Narcissism, Machiavellianism and Psychopathy. They share an antisocial core that can be best characterized by consistent self-interest, manipulative behavior, and lack of empathy. This paper investigates whether there is a correlation between emotional intelligence and the dark triad. This is done by focusing on aspects such as gender and hierarchy differences. Based on the TOP[1] and the EKF[2], this study confirms the findings of previous papers that there is a negative correlation between emotional intelligence and the dark triad. It has also detected a difference between men and women, a result which is consistent with previous research, too.

Seit Daniel Golemans Bestseller "Emotionale Intelligenz" gilt emotionale Intelligenz als eine Fähigkeit, die für den Erfolg am Arbeitsplatz entscheidend ist. Gleichzeitig wird emotionale Intelligenz als die "einzige" Eigenschaft angesehen, die eine gute Führungskraft ausmacht. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der wissenschaftlichen Seite dieses Phänomens. Emotionale Intelligenz bedeutet, die eigenen Gefühle und die Gefühle anderer Menschen zu erkennen, zu verstehen und auszudrücken. Wenn man davon ausgeht, dass jemand über eine hohe emotionale Intelligenz verfügt, stellt sich folgende Frage: Warum sollte er seine emotionale Intelligenz nicht dazu nutzen, andere zu manipulieren, um Vorteile zu erlangen und erfolgreich zu sein? Die wissenschaftliche Definition für diese "dunkle" Seite der emotionalen Intelligenz wird als „dunkle Triade“ bezeichnet, welche aus drei Dimensionen besteht: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Diesen gemeinsam ist ein antisozialer Kern, der sich am

[1] Dark Triad of Personality at Work
[2] Emotionale-Kompetenz-Fragebogen

besten durch konsequentes Eigeninteresse, manipulatives Verhalten und mangelndes Einfühlungsvermögen charakterisieren lässt. In dieser Arbeit wird untersucht, ob es eine Korrelation zwischen emotionaler Intelligenz und der dunklen Triade gibt. Dies unter Berücksichtigung von Aspekten wie Geschlecht und Hierarchieunterschieden. Auf Grundlage des TOP[1] und des EKF[2] bestätigt diese Studie die Ergebnisse früherer Arbeiten, wonach eine negative Korrelation zwischen emotionaler Intelligenz und der dunklen Triade besteht. Sie hat auch einen Unterschied zwischen Männern und Frauen festgestellt, ein Ergebnis, das ebenfalls mit früheren Untersuchungen übereinstimmt.

2. Einleitung

Seit dem Erscheinen des Daniel Goleman Bestsellers „Emotional Itelligence“ im Jahre 1995 wurde das Konzept der Emotionalen Intelligenz als universelles Asset – vor allem im Bereich der Arbeitspsychologie – populär. Goleman postulierte damals, dass die kognitive Intelligenz („IQ“) nur 20 Prozent Anteil am Lebenserfolg eines Menschen ausmachen würde, während 80 Prozent anderen Faktoren, darunter emotionale Intelligenz, zuzuschreiben wären (Goleman, 1995).

> People with well-developed emotional skills are also more likely to be content and effective in their lives, mastering the habits of mind that foster their own productivity; people who cannot marshal some control over their emotional life fight inner battles that sabotage their ability for focused work and clear thought. (Goleman, 2006, S. 256)

Seit damals haben unzählige politische Entscheidungsträger, Ausbilder und Führungspersönlichkeiten Golemans Theorien aufgegriffen und als beinahe universellen Lösungsansatz für zahlreiche soziale und kulturelle Probleme propagiert. Sogar das World Economic Forum nahm 2016 in seinem „Future of Jobs Report“ das Thema Emotionale Intelligenz „als eine der zehn wichtigsten Kompetenzen für den Arbeitsalltag im Jahr 2020“ (Gölzner & Meyer, 2018, S. 5) auf.

Über viele Jahre gab es an Golemans Ausführungen und Ansätzen verhältnismäßig wenig Kritik und Zweifel. Allerdings mehren sich – vor allem in jüngster Zeit – kritische Stimmen und mit ihnen Studien, die Fragen aufwerfen. So gibt es als „Kehrseite“ emotionaler Intelligenz den Umstand, dass Personen, welche sich im Erkennen und Managen Ihrer eigenen Emotionen verstehen, diese Fähigkeit auch für das Erkennen der und das Umgehen mit den Emotionen anderer, beispielsweise ihrer Arbeitskollegin/Arbeitskollegen oder Mitarbeiterin/Mitarbeiter, einsetzen und damit für ihren Selbstzweck verwenden können „A person can employ their social abilities and high emotional skills for prosocial behavior or could use it in maladaptive ways to manipulate others to achieve self-centered outcomes” (Lubbadeh, 2020, S. 39).

Es stellt sich die Frage, ob Personen, welche ihre Fähigkeiten in Sachen emotionaler Intelligenz perfektioniert haben, diese nicht auch dazu benützen, um ihr Gegenüber gezielt zu manipulieren. Ein Forschungsbereich, welcher sich mit diesem Thema beschäftigt, ist jener, der

sich mit der 2002 erstmals von Paulhus und Williams beschriebenen „Dunklen Triade“ auseinandersetzt. Hierbei handelt es sich um die Verhaltensweisen Narzissmus, Machiavellismus sowie Psychopathie (in ihrer subklinischen Form). „This study is the first to demonstrate that good emotional intelligence skills can facilitate undesirable workplace behaviors. Emotional manipulation is elevated in males with a relentless drive to achieve goals, and in females with broader deceptive tendencies” (Hyde et al., 2020, S. 307).

Die vorliegende Arbeit versucht das Thema emotionale Intelligenz zuerst historisch darzustellen, danach einige Befunde im Zusammenhang mit der Arbeitswelt auf wissenschaftlicher Basis aufzuzeigen und zu analysieren. Weiters geht diese Arbeit auf den aktuellen Forschungsstand der „Dunklen Triade“ ein und gibt dazu auch Befunde aus dem Kontext der Arbeitswelt wieder. Vor allem soll auf den Bereich der Führung, aber auch auf andere organisationspsychologische Faktoren (z.B. Organisationsklima, Arbeitszufriedenheit) Bezug genommen werden.

> Leadership is a complex phenomenon with numerous theoretical models attempting to define and explain the construct. At its most fundamental core, leadership is about influence. Simply stated, leadership is a phenomenon whereby the leader attempts to influence the follower to achieve common goals. In the work setting, the leader attempts to motivate the follower to commitment, dedication, and attainment of organizational goals. (Morton, 2012, S. 15)

In Kapitel fünf geht diese Arbeit der Frage nach, inwiefern die beiden Konstrukte emotionale Intelligenz und dunkle Triade zusammenhängen, sprich, ob es sich dabei um zwei unterschiedliche Dimensionen oder die Gegenpole eines Faktors handelt. Die Wissenschaft unterscheidet zwischen dem „Ability“ und dem „Trait“ Ansatz in der Forschung zu emotionaler Intelligenz. Für die Praxis hätte dieser Zusammenhang folgende Implikationen: Forscher rund um das Thema der emotionalen Intelligenz proklamieren, dass emotionale Intelligenz erlern- bzw. trainierbar sei. Dieser Ansicht folgend, könnte man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche hohe Werte der dunklen Triade aufweisen oder auch entsprechende Verhaltensweisen zeigen, durch gezieltes Training und unter Einsatz von entsprechenden Techniken zu einer zumindest teilweisen Abkehr von narzisstischem, machiavellistischem oder psychopathischem Verhalten bewegen. Weiters könnte beim Recruiting im Rahmen eines Assessments emotionale

Intelligenz erhoben und so verhindert werden, Menschen mit Eigenschaften der dunklen Triade (unwissentlich) ins Unternehmen zu holen.

3. Emotionale Intelligenz

Grundsätzlich beschreibt emotionale Intelligenz das Erkennen der eigenen Emotionen und den Umgang mit denselben, weiteres beschreibt sie das Erkennen von Emotionen anderer Menschen und den Umgang mit diesen. Generell wird hier zwischen drei verschiedenen Zugängen unterschieden: „Ability EI“ (emotionale Intelligenz der Fähigkeiten), „Trait EI“ (emotionale Intelligenz der Eigenschaften) sowie „Mixed EI“ (gemischte emotionale Intelligenz). Petrides (2011) definiert „Trait EI“ als eher persönlichkeitsorientierte Messung über einen Fragebogen, „Ability-EI“ hingegen als eher fähigkeitsorientierte Messung über Leistungstests.

> In contrast to trait based measures, ability measures do not require that participants self-report on various statements, but rather require that participants solve emotion-related problems that have answers that are deemed to be correct or incorrect (e.g. what emotion might someone feel prior to a job interview? (a) sadness, (b) excitement, (c) nervousness, (d) all of the above). Ability based measures give a good indication of individuals’ ability to understand emotions and how they work. (O'Connor et al., 2019, S. 3)

In den folgenden Kapiteln geht es um die Geschichte der Intelligenzmessung und wie beispielsweise Howard Gardner (1993) seine Theorie der multiplen Intelligenzen und emotionaler Intelligenz definiert hat. Weiters werden die gängigsten Theorien emotionaler Intelligenz vorgestellt, das Kapitel 3.3 beschäftigt sich dann mit Befunden zu emotionaler Intelligenz im Arbeitskontext.

3.1 Die Geschichte der Intelligenzmessung

Intelligenz wird von z.B. Zimbardo (Zimbardo & Gerrig, 2004) als die globale Fähigkeit, von Erfahrungen zu profitieren und über die in der Umwelt vorliegende Information hinauszugehen, definiert.

1905 wurde ein Bericht über den ersten funktionierenden Intelligenztest veröffentlicht. Alfred Binet entwickelte einen Test, um die Intelligenz von Kindern zu quantifizieren. Ziel war es, Entwicklungsverzögerungen oder Intelligenzminderungen festzustellen, um adäquate Hilfe gewährleisten zu können.

Diese Entwicklung hatte großen Einfluss auf die USA, da bei Anbruch des ersten Weltkriegs unzählige Rekruten selektiert werden mussten. So entwickelten die renommierten Psychologen Edward Thorndike, Lewis Terman und Robert Yerkes einen solchen Test. „In der Folge dieses groß angelegten Testprogramms begann die amerikanische Öffentlichkeit die Idee zu akzeptieren, dass Intelligenztests im Hinblick auf Führungsstärke und andere sozial wichtige Eigenschaften zwischen Personen unterscheiden konnten“ (Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 406).

3.1.1 Intelligenztheorien

Die Psychometrie beschäftigt sich mit der Messung geistiger Fähigkeiten. Vorweg beschäftigt sich diese Arbeit mit der Frage, wie Intelligenz zu definieren ist.

Charles Spearman, einer der Pioniere der Intelligenzforschung, fand durch eine Faktorenanalyse (eine häufig verwendete Technik in der Statistik, in der die grundlegenden Dimensionen des untersuchten Konstruktes identifizierbar gemacht werden) einen übergeordneten Faktor, den sogenannten General- bzw. g-Faktor. Dieser liege allen Intelligenzleistungen zugrunde. Hierarchisch untergeordnet sind die s-factors (specific), welche bereichsspezifische und voneinander unabhängige Faktoren sind (Zimbardo & Gerrig, 2004).

Ungefähr dreißig Jahre später postulierte Raymond Cattell, dass sich die allgemeine Intelligenz in zwei relativ unabhängige Faktoren zerlegen lasse. Kristalline Intelligenz umfasst Fähigkeiten, welche erlernt werden können, wie z.B. Wortschatz oder Rechnen. Im Gegensatz dazu ist die fluide Intelligenz die Fähigkeit, um komplexe Zusammenhänge zu erkennen und Probleme zu lösen (Zimbardo & Gerrig, 2004).

J.P. Guilfords Intelligenzstrukturmodell diskriminiert zwischen drei Eigenschaften von Intelligenzaufgaben: den Inhalt oder die Art der Information, das Produkt oder die Form, sowie die Operation (Stemmler et al., 2016).

Robert Sternberg betont die Bedeutung von kognitiven Prozessen und postuliert drei hierarchische Arten: komponentielle, erfahrungsbasierte und kontextuelle Intelligenzen (Zimbardo & Gerrig, 2004).

3.1.2 Howard Gardner – Multiple Intelligenzen und emotionale Intelligenz

Laut Gardner gibt es acht Intelligenzen. Je nach Gesellschaft werden unterschiedliche Intelligenzen wertgeschätzt (Zimbardo & Gerrig, 2004).

Intelligenztyp	Endzustand	Kernkompetenzen
Logisch-mathematisch	Wissenschaftler, Mathematiker	Gespür für logische und numerische Muster und die Fähigkeit, diese zu unterscheiden.
Linguistisch	Dichter, Journalist	Gespür für Laute, Rhythmen und die Bedeutung von Wörtern.
Naturalistisch	Biologe, Umweltforscher	Gespür für die Unterschiede zwischen verschiedenen Spezies; Fähigkeiten im diskreten Umgang mit Lebewesen.
Musikalisch	Komponist, Violinist	Fähigkeiten zur Produktion von Rhythmik, Tonhöhe und Klangqualität; Wertschätzung der Formen musikalischen Ausdrucks.
Räumlich	Steuermann, Bildhauer	Fähigkeit zur akkuraten Wahrnehmung der visuell-räumlichen Welt und zu Transformationen der ursprünglichen Wahrnehmungen.
Kinästhetisch	Tänzer, Athlet	Fähigkeit, die Bewegungen des eigenen Körpers zu kontrollieren und geschickt mit Objekten umzugehen.
Interpersonal	Therapeut, Verkäufer	Fähigkeit, die Stimmungen, Charaktereigenschaften, Motive und Sehnsüchte anderer Menschen zu erkennen und angemessen zu reagieren.
Intrapersonal	Person mit detailliertem und zutreffendem Wissen über sich selbst	Zugang zu den eigenen Gefühlen und die Fähigkeit, diese zu unterscheiden und zur Verhaltenssteuerung einzusetzen; Wissen über die eigenen Stärken, Schwächen, Sehnsüchte und Intelligenzen.

Abbildung 1: Gardners acht Intelligenzen (Zimbardo & Gerrig, 2004)

Für Gardner stand fest, dass all diese verschiedenen Intelligenzen unterschiedlich getestet werden müssen. Anhand der von Gardner als „interpersonal“ und „intrapersonal“ bezeichneten Intelligenztypen wurde begonnen, die „emotionale“ Intelligenz zu erforschen. Unter den ersten

und zugleich populärsten Wissenschaftlern, welche sich mit dem Thema „Emotionale Intelligenz“ beschäftigten, waren John D. Mayer, Peter Salovey und David R. Caruso.

3.2 Theorien der emotionalen Intelligenz

3.2.1 Mayer, Salovey und Caruso – MSCEIT

1990 veröffentlichten John D. Mayer und Peter Salovey ein Modell der emotionalen Intelligenz, welche als Fähigkeit (Ability) angesehen wird. Emotionale Intelligenz besteht ihrer Ansicht nach aus vier verschiedenen Teilen. Emotionswahrnehmung, welche das korrekte Wahrnehmen und Einschätzen von Emotionen in einem selbst und bei Anderen beschreibt. Emotionsnutzung, welche es einem selbst ermöglicht, die eigenen Emotionen zu erkennen und diese als Unterstützung beim Denken nutzen zu können. Das Emotionswissen betrifft das Entstehen und die Entwicklung von Emotionen und wie sich diese ausdrücken. Schlussendlich die Emotionsregulation, dank derer man Emotionen bei sich selbst und bei anderen steuern kann, um ein Ziel zu erreichen.

> Crucial among lower level, fundamental skills is the capacity to perceive emotions accurately. Higher level skills include, for example, the capacity to manage emotions properly. These skills can be arranged in a rough hierarchy of four branches. … These include the abilities to (a) perceive emotions in oneself and others accurately, (b) use emotions to facilitate thinking, (c) understand emotions, emotional language, and the signals conveyed by emotions and (d) manage emotions so as to attain specific goals. (Mayer et al., 2008, S. 506)

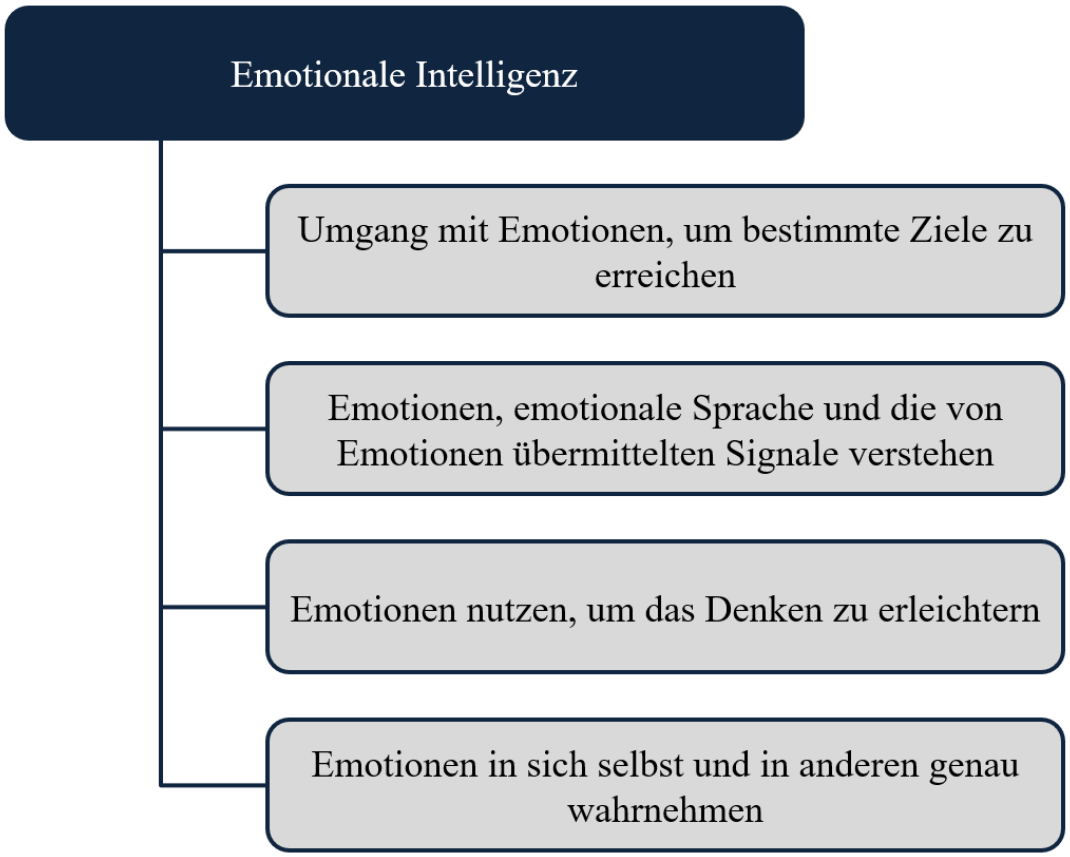


Abbildung 2: The Four-Branch Model of Emotional Intelligence (Mayer & Salovey, 1997)

Gemeinsam mit David R. Caruso entwickelten die Autoren einen Test, welcher die emotionale Intelligenz messen sollte. Die letztgültige Version des MSCEIT erschien im Jahre 2002. Er besteht aus acht Subtests, pro Teilgebiet sind je zwei Aufgaben zu Emotionswahrnehmung, Emotionsnutzung, Emotionswissen und zur Emotionsregulation zu bearbeiten, insgesamt handelt es sich um 141 Items. So kann beispielsweise das Wahrnehmen von Emotionen dadurch überprüft werden, dass den Testpersonen im Rahmen einer Aufgabe Bilder von Gesichtern gezeigt werden, in einer anderen Aufgabe Photographien und Kunst. Ein weiteres Beispiel aus dem Bereich „Verstehen der Emotionen und daraus schlussfolgern“ wäre folgende Fragestellung: „What feeling, when intensified and coupled with a sense of injustice, is most likely to lead a person to experience anger? (a) frustration, (b) guilt, (c) melancholy, (d) fatigue“ (Mayer et al., 2008, S. 507).

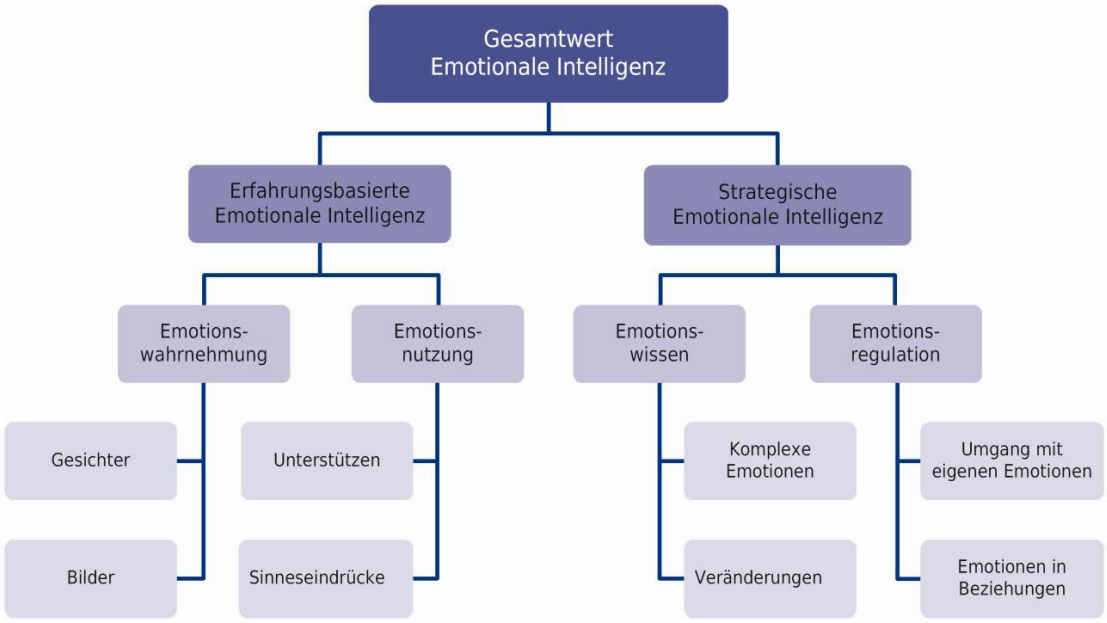


Abbildung 3: MSCEIT Aufbau (Mayer et al., 2003)

Das Antwortformat variiert von Item zu Item. So gibt es bei manchen Items eine fünf Punkte Rating-Skala, bei anderen Items ein Multiple-Choice Antwortformat. Im Folgenden werden die einzelnen Aufgaben detailliert beschrieben (Mayer et al., 2003).

- Gesichter (Face Task):

  Den Testpersonen wird eine Serie von Bildern von Gesichtern gezeigt. Jedes der Gesichter muss auf einer fünfteiligen Skala danach bewertet werden, welche Emotion in welchem Ausmaß im jeweiligen Gesicht wahrnehmbar ist.
- Bilder (Picture Task):

  Funktioniert nach dem gleichen Prinzip wie die Gesichter, allerdings werden hier Bilder von Landschaften und abstrakten Designs gezeigt. Das Antwortformat besteht in diesem Fall aus Comic-Gesichtern, welche spezifische Emotionen repräsentieren.
- Unterstützen (Facilitation Task):

  Die Testpersonen bewerten jene Stimmung, welche am besten zu bestimmten kognitiven Aufgaben oder Verhalten passt. „Whether joy may assist planning a party“ (Mayer et al., 2003, S. 99)
- Sinneseindrücke (Sensations Task):

  Bei den Testpersonen werden Emotionen erzeugt, hernach müssen diese bestimmte Sinneseindrücke mit den jeweiligen Emotionen verbinden. „For example, they may generate a feeling of envy and decide how hot or cold it is.” (Mayer et al., 2003, S. 99)

- Komplexe Emotionen (Blends Task):
  Die Testpersonen müssen Emotionen identifizieren, welche – kombiniert – wiederum andere Emotionen ergeben könnten. So könnte beispielsweise Bosheit aus der Kombination von Neid und Aggression entstehen.
- Veränderungen (Changes Task):
  Hier wählen die Testpersonen eine bestimmte Emotion aus, die das Ergebnis aus der Verstärkung eines Gefühls ist. Depression wird beispielsweise am wahrscheinlichsten aus einem Zusammenspiel von Traurigkeit und Ermüdung entstehen.
- Umgang mit Emotionen (Emotion Management Task):
  Die Testpersonen bewerten, welche Handlung die jeweils effektivste wäre, einer fiktiven Figur die Erlangung einer bestimmten Emotion zu ermöglichen. „They are asked to decide, for example, what a character may do to reduce his or her anger or prolong his or her joy." (Mayer et al., 2003, S. 99)
- Emotionen in Beziehungen (Emotional Relationship Task):
  In der letzten Aufgabe müssen die Testpersonen bewerten, welche Handlung einer Person am effektivsten ist, um die Gefühle einer anderen Person zu steuern.

3.2.1.1 Stichprobe

Der MSCEIT wurde durch eine Gruppe von „Emotionsexperten" und durch eine normative Stichprobe der Gesamtpopulation genormt. Die Expertenstichprobe bestand aus freiwilligen Teilnehmern, welche der „International Society for Research on Emotions" (ISRE) angehören. Die Mitglieder dieser Gesellschaft sollen die interdisziplinäre Forschung und Wissenschaft zu Emotionen vorantreiben. 21 dieser Experten wurden für die Eichung des MSCEIT gewählt, zehn davon waren Männer, elf davon waren Frauen, und die Experten waren zwischen 30 und 52 Jahre alt (Mayer et al., 2003).

Die „generale Stichprobe" bestand aus 2.112 Personen. 58,6 Prozent davon waren Frauen, 41,4 Prozent Männer, welche im Durchschnitt 26,25 Jahre alt waren. 52,9 Prozent waren im Collegealter und 49,8 Prozent hatten einen Collegeabschluss bzw. einen Masterabschluss. 1.240 Teilnehmer kamen aus den USA, 231 aus Südafrika, 194 aus Indien, 170 von den Philippinen, 115 aus England, 122 aus Schottland und 37 aus Kanada. Allen Teilnehmern wurde der Test auf Englisch vorgegeben. Ein Teil der Gesamtstichprobe wurde online getestet, der andere Teil mittels Paper-Pencil-Version. Zwischen den beiden Gruppen konnten keinerlei Unterschiede festgestellt werden.

In der deutschsprachigen Adaption des MSCEIT, welche mit 3.653 Probanden geeicht wurde, liegt laut dem Huber-Verlag eine Split-Half-Reliabilität zwischen .73 und .93 vor. Er kann bei Erwachsenen zwischen 17 und 74 Jahren angewandt werden (Mayer et al., 2003).

3.2.1.2 Kritik

Von anderen Autoren wurde vor allem der Vorgänger des MSCEIT V2.0, der MEIS, kritisiert, da hier die Antworten in Experten- und General-Stichprobe zu sehr voneinander abwichen. Beim Vergleich der verschiedenen Stichproben konnte eine Korrelation von .908 gefunden werden. In einer Studie zeigten Mayer et al. (2003), dass sich Emotionsexperten den korrekten Antworten mit höherer Reliabilität annähern konnten, als die Mitglieder der generellen Vergleichsstichprobe.

Doch auch die letztgültige Version des MSCEIT, die Version 2.0, erfährt durchaus kritische Beurteilungen. Einerseits sind die Test- bzw. Bewertungskriterien nicht öffentlich nachvollziehbar, andererseits gibt es durch das angewandte Konsensus-Rating keine universell wahren bzw. richtigen Antworten. „Die Lösungen auf Grundlage eines Konsensus-Ratings werden mit Hilfe eines Computer-Programms verrechnet, dessen Auswertungsschlüssel nur die Rechte-Halter des Tests kennen“ (Burk & Amelang, 2015).

Um die Validität zu prüfen, sprechen zahlreiche Studien für eine gemeinsame Varianz der Scores mit unterschiedlichen Kriterien des Berufs- und Lebenserfolges, allerdings „sind die den Studien zugrundeliegenden A-Priori-Hypothesen sowie Auswahl und Qualität der Kriterien nicht hinreichend klar dargestellt“ (Burk & Amelang, 2015).

Ob der MSCEIT tatsächlich ein Leistungstest für emotionale Intelligenz ist, oder ein semi-projektives Verfahren, könnte nach Burk & Amelang (2015) beispielsweise eine Multi-Trait-Multi-Method-Studie zeigen.

3.2.2 Bar-On – Emotional-Social Intelligence

Reuven Bar-Ons Modell der emotional-sozialen Intelligenz wurde einerseits von Charles Darwin beeinflusst, welcher die Wichtigkeit des emotionalen Ausdrucks für das Überleben und die Anpassung betont, andererseits bezieht sich Bar-On auch auf das Modell der sozialen Intelligenz von Thorndike. Es werden fünf Schlüsselfähigkeiten für emotional-sozial intelligentes Verhalten postuliert.

> (a) the ability to recognize, understand and express emotions and feelings; (b) the ability to understand how others feel and relate with

> them; (c) the ability to manage and control emotions; (d) the ability to manage change, adapt and solve problems of a personal and interpersonal nature; and (e) the ability to generate positive affect and be self-motivated. (Bar-On, 2006, S. 14)

Das Bar-On Modell stellt die theoretische Basis für den EQ-i Fragebogen dar, der ursprünglich entwickelt wurde, um verschiedene Aspekte des Modells zu bewerten und dessen Konzeptualisierung zu überwachen. „According to this model, emotional-social intelligence is a cross-section of interrelated emotional and social competencies, skills and facilitators that determine how effectively we understand and express ourselves, understand others and relate with them, and cope with daily demands" (Bar-On, 2006, S. 14).

Laut dem Modell zeigt sich emotionale und soziale Intelligenz also dadurch, dass man sich selbst effektiv versteht und ausdrücken kann, und indem man andere versteht und gut mit diesen Personen umgehen kann, sowie indem man täglichen Anforderungen gewachsen ist. Intrapersonale Fähigkeiten beinhalten, sich selbst bewusst zu sein, seine Stärken und Schwächen zu verstehen, und seine Gefühle und Gedanken konstruktiv ausdrücken zu können. Interpersonale Fähigkeiten umfassen das Wissen um Emotionen, Gefühle und Bedürfnisse anderer, sowie die Fähigkeit, kooperative, konstruktive und befriedigende Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten.

3.2.2.1 EQ-I

Das „Emotional Quotient Inventory", kurz EQ-I, beinhaltet 133 Items, welche jeweils aus kurzen Sätzen bestehen. Das Antwortformat beruht auf einer Fünf-Punkt-Antwortskala und wird durch Selbsteinschätzung beantwortet. Das Mindestalter für die Durchführung des EQ-I beträgt 17 Jahre, die Dauer des Tests beträgt ca. 40 Minuten. Das Endergebnis wird durch fünf Skalen, welche in insgesamt 15 Sub-Skalen unterteilt sind, berechnet:

- Intrapersonal-Skala:
    - Self-Regard (Selbsteinschätzung)
    - Emotional Self-Awareness (Emotionale Selbsterkenntnis)
    - Assertiveness (Selbstbehauptung/Selbstsicherheit/Ausdruckssicherheit)
    - Independence (Unabhängigkeit)
    - Self-Actualizing (Selbstverwirklichung)
- Interpersonal-Skala:

    - Empathy (Empathie/Einfühlungsvermögen)
    - Social Responsibility (Soziale Verantwortung)
    - Interpersonal Relationship (Zwischenmenschliche Beziehungen)
- Stress-Management-Skala:
    - Stress Tolerance (Stresstoleranz/Resilienz)
    - Impulse Control (Impulskontrolle)
- Adaptability-Skala:
    - Reality-Testing (Realitätsprüfung/Objektivierung)
    - Flexibility (Flexibilität/Adaptionsfähigkeit)
    - Problem-Solving (Problemlösung)
- General-Mood-Skala:
    - Optimism (Optimismus)
    - Happiness (Fröhlichkeit/Zufriedenheit)

Appendix
The EQ-i scales and what they assess

EQ-i SCALES	The EI competencies and skills assessed by each scale
Intrapersonal	Self-awareness and self-expression:
Self-eegard	*To accurately perceive, understand and accept oneself*
Emotional self-awareness	*To be aware of and understand one's emotions*
Assertiveness	*To effectively and constructively express one's emotions and oneself*
Independence	*To be self-reliant and free of emotional dependency on others*
Self-actualization	*To strive to achieve personal goals and actualize one's potential*
Interpersonal	Social awareness and interpersonal relationship:
Empathy	*To be aware of and understand how others feel*
Social responsibility	*To identify with one's social group and cooperate with others*
Interpersonal relationship	*To establish mutually satisfying relationships and relate well with others*
Stress management	Emotional management and regulation:
Stress tolerance	*To effectively and constructively manage emotions*
Impulse control	*To effectively and constructively control emotions*
Adaptability	Change management:
Reality-testing	*To objectively validate one's feelings and thinking with external reality*
Flexibility	*To adapt and adjust one's feelings and thinking to new situations*
Problem-solving	*To effectively solve problems of a personal and interpersonal nature*
General mood	Self-motivation:
Optimism	*To be positive and look at the brighter side of life*
Happiness	*To feel content with oneself, others and life in general*

Abbildung 4: EQ-i Skalen (Bar-On, 2006, S. 23)

So wie der IQ-Test hat auch der EQ-i einen Mittelwert von 100 und eine Standardabweichung von 15. Ebenso weisen höhere Werte auf höhere Fähigkeiten in der emotional-sozialen Intelligenz hin. Um störende Effekte der Selbsteinschätzung zu minimieren, wurde außerdem ein Korrekturfaktor miteinbezogen (Bar-On, 2006).

Für die Entwicklung des letztgültigen EQ-i benötigte Reuven Bar-On 17 Jahre. 1996 wurde letztendlich die Normstichprobe mit 3.831 erwachsenen US-Amerikanern (49 % männlich, 51

% weiblich) gezogen. Im Durchschnitt waren die Teilnehmer 34,3 Jahre alt. Der EQ-i wurde in mehr als 30 Sprachen übersetzt und in mehreren Kulturkreisen (z.B. Argentinien, Deutschland, Indien, Israel, Nigeria oder Südafrika) validiert. Betreffend das Alter kann in den Resultaten festgestellt werden, dass ältere Menschen signifikant höhere Ergebnisse erzielen als junge Menschen. In ihren späten 40ern erzielen die Testpersonen die höchsten Durchschnittswerte. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen entdeckt werden, wobei das Bar-On-Modell dennoch zeigt, dass Frauen Emotionen besser wahrnehmen, mehr Empathie zeigen, zwischenmenschliche Beziehungen besser handhaben und mehr soziale Verantwortung übernehmen. Andererseits zeigt es, dass Männer mehr Selbstachtung besitzen, selbstbewusster sind, besser mit Stress umgehen können, flexibler sowie optimistischer sind und Probleme besser lösen können (Bar-On, 2006).

So wie andere Wissenschaftler auch, konnte Bar-On zeigen, dass der Test widerspruchsfrei, stabil und reliabel ist. Weiters stellte sich heraus, dass der EQ-i mit anderen Tests der emotionalen Intelligenz korreliert, teilweise zeigten sich auch Übereinstimmungen mit Persönlichkeitstests. Kaum Korrelate konnten mit Instrumenten der kognitiven Intelligenz gefunden werden: „… who suggests that no more than 4% of the variance of the EQ-i can be explained by cognitve intelligence according to a recent meta-analysis including 10 studies (n>5000)" (Bar-On, 2006, S. 17). Daraus schließt Reuven Bar-On, dass es sich daher um zwei komplett unterschiedliche Konstrukte handelt. Gestützt wird seine These auch dadurch, dass emotionale und kognitive Intelligenz in jeweils anderen Gehirnregionen verortet sind.

In dem 2006 veröffentlichten Paper beschreibt Bar-On, dass emotional-soziale Intelligenz menschliche Leistung voraussagen könne. Menschen mit hoher emotional-sozialer Intelligenz scheinen von besserer psychischer und physischer Gesundheit zu sein. Neben der Vorhersagefähigkeit für die Leistungen in der Schule erscheint der Zusammenhang zwischen emotional-sozialer Intelligenz und dem Erfolg im Berufsleben für diese Arbeit besonders relevant.

Anhand einer Stichprobe unter US-Air-Force Rekruten konnte der EQ-i zwischen High- und Low-Performern gut diskriminieren (0.53). Auch in weiteren Bereichen des Militärs konnten Studien zeigen, dass die Leistung bei stark herausfordernden und potentiell gefährlichen Jobs durch den EQ-i vorausgesagt werden kann. An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass die Bedingungen bei der US-Air-Force oder beim israelischen Militär wohl nur schwer mit anderen Berufen vergleichbar sind. Im Bereich Leadership wurden mittlere bis hohe Korrelationen sichtbar. „The third study shows that successful leadership is based to large

extent on emotional-social intelligence – approximately two-thirds (67%) to be exact" (Bar-On, 2006, S. 20). Im Gegensatz dazu verweist Bar-On auf eine Studie von Wagner (1997), nach der die kognitive Intelligenz nur 6% der beruflichen Leistung ausmacht. Am bedeutendsten für die Vorhersage erweisen sich die Fähigkeiten, sich selbst wahrzunehmen und zu akzeptieren, sich der Emotionen und der Gefühle anderer gewahr zu sein, Emotionen handhaben zu können, realistisch zu sein und Dinge in die richtige Perspektive zu rücken, sowie in positiver Stimmung zu sein.

> The findings described here suggest that the most powerful ESI contributors to occupational performance are: (a) the ability to be aware and accept oneself; (b) the ability to be aware of others' feelings, concerns and needs; (c) the ability to manage emotions; (d) the ability to be realistic and put things in correct perspective; and (e) the ability to have a positive disposition. (Bar-On, 2006, S. 20)

Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle noch angemerkt sein, dass es eine Vielzahl an Tests zur Erhebung emotionaler Intelligenz gibt. Die meisten davon werden – gleich wie der Test von Bar-On – anhand von Selbsteinschätzung gemessen. Am bekanntesten wurde Daniel Goleman mit seinem Modell der emotionalen Intelligenzen, er schaffte damit seinen Durchbruch. Wird über emotionale Intelligenz gesprochen oder geschrieben, bezieht sich dies heute meist auf Goleman.

3.2.3 Goleman

„Emotional intelligence is the capacity for recognizing our own and other's feelings and for managing emotions effectively, including motivating ourselves and others" (Goleman & Boyatzis, 2017, S. 2). So wie Bar-On schreibt auch Goleman, dass emotional-soziale Intelligenz erlernbar ist, und dass sie einen großen Beitrag zum beruflichen Erfolg leisten kann. Golemans Hauptaugenmerk gilt der Leistung am Arbeitsplatz, die, seiner Meinung nach, massiv von der emotional-sozialen Intelligenz abhängig ist. Andere Autoren stellen in ihren Arbeiten zwar auch den Zusammenhang mit beruflichem Erfolg her, Goleman aber fokussiert sich auf diesen Bereich und so entstanden mehrere Bücher und Arbeiten zum Thema emotionale Intelligenz und Führung (Korn Ferry, 2017).

Das Kompetenz-Modell von Goleman besteht aus zwölf verschiedenen Kompetenzen, welche in vier Bereiche gegliedert werden (Korn Ferry, 2017).

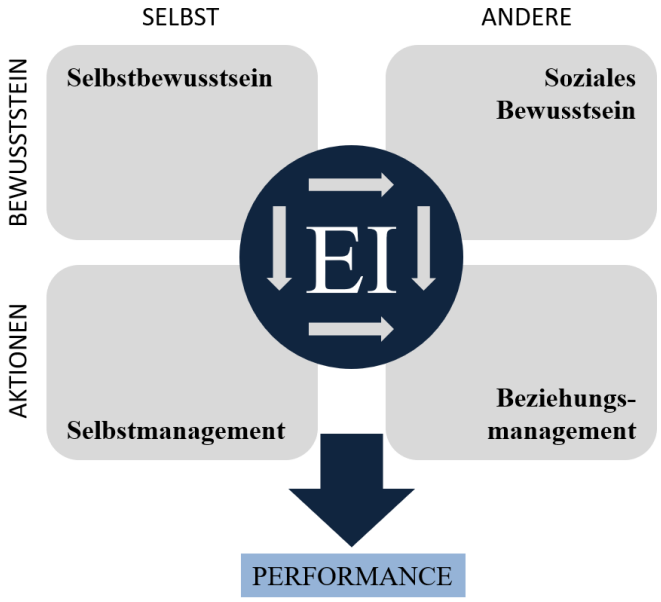


Abbildung 5: Kompetenz-Modell von Goleman (Goleman, 2006)

- Self-Awareness (Selbstwahrnehmung):
  Seine eigenen Emotionen wahrzunehmen und diese zu verstehen.
  - Emotional Self-Awareness (Emotionale Selbstwahrnehmung)
    "The ability to understand our own emotions and their effects on our performance."
- Self-Management (Selbstmanagement):
  Seine eigenen Emotionen effektiv zu managen.
  - Emotional Self-Control (Emotionale Selbstkontrolle)
    "The ability to keep disruptive emotions and impulses in check and maintain our effectiveness under stressful or hostile conditions."
  - Achievement Orientation (Zielorientierung)
    "Striving to meet or exceed a standard of excellence; looking for ways to do things better, set challenging goals and take calculated risks."
  - Positive Outlook (Optimismus)
    "The ability to see the positive in people, situations and events and our persistence in pursuing goals despite obstacles and setbacks."
  - Adaptability (Anpassungsfähigkeit)
    "Flexibility in handling change, juggling multiple demands and adapting our ideas or approaches."
- Social Awareness (Soziale Kompetenz)

Die Emotionen von anderen wahrnehmen und verstehen.

  - Empathy (Empathie)
    „The ability to sense others' feelings and perspectives, taking an active interest in their concerns and picking up cues towards is being felt and thought."
  - Organizational Awareness (Organisationale/Gruppendynamische Kompetenz)
    „The ability to read a group's emotional currents and power relationships, identifying influencers, networks and dynamics."

- Relationship Management (Beziehungsmanagement)
  Das Anwenden unseres emotionalen Verständnisses im Umgang mit anderen.
  - Influence (Beeinflussung/beeinflussen)
    „The ability to have a positive impact on others, persuading or convincing others in order to gain their support."
  - Coach and mentor (betreuen und beraten)
    „The ability to foster the long-term learning or development of others by giving feedback and support."
  - Conflict Management (Konfliktmanagement)
    "The ability to help others through emotional or tense situations, tactfully bringing disagreements into the open and finding solutions all can endorse."
  - Inspirational Leadership (Inspirierendes/begeisterndes/mitreißendes Führungsverhalten)
    "The ability to inspire and guide individuals and groups to get the job done and to bring out the best in others."
  - Teamwork (Teamarbeit)
    "The ability to work with others towards a shared goal; participating actively sharing responsibility and rewards and contributing to the capability of the team."

3.2.3.1 ESCI – Emotional and Social Competency Inventory

Gemeinsam mit Daniel Goleman entwickelte Richard Boyatzis sein 360° Instrument, um emotionale Intelligenz zu erfassen. Ursprünglich geht die Idee zur Entwicklung des ESCI auf den Artikel „Testing for competence rather than intelligence" von David McClelland aus dem Jahre 1973 zurück. Diesen Ansatz griff Richard Boyatzis 1982 auf und entwickelte diesen im Laufe der Zeit und unter dem Einfluss verschiedener Validitätsstudien immer weiter, bis er schließlich 1998 in Zusammenarbeit mit Daniel Goleman und der Hay Group den „Emotional

Competence Inventory“ (ECI) veröffentlichte. Die letztgültige Version, der ESCI, wurde 2011 mit den eben beschriebenen zwölf Kompetenz-Skalen und 68 Items gemeinsam mit der HayGroup bzw. Korn Ferry vorgestellt (Hay Group, 2011). Das Ergebnis der Weiterentwicklung waren weniger, dafür eindeutigere und klar abgrenzbare Kompetenz-Skalen, eine reduzierte Anzahl an Items (68 statt 72) und eine erhöhte Validität sowie eine höhere Skalen-Reliabilität.

Erhoben wird der ESCI durch Selbsteinschätzung auf einer Fünf-Punkt-Skala, auf welcher von „nie“ über „selten“, „manchmal“ und „oft“ bis zu „immer“ gewertet wird. Zusätzlich wird der Fragebogen auch einer Bezugsperson oder mehreren Bezugspersonen (z.B. Vorgesetzte) zur Beantwortung vorgelegt. „The ESCI is intended to be used to gather 360° feedback data. Self-assessment data alone may be useful as the basis for developmental discussion, but they do not provide valid and reliable measures of emotionally and socially intelligent behaviour” (Hay Group, 2011, S. 10).

Es konnten signifikante Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung gefunden werden. Menschen mit hohen Werten in der Selbstwahrnehmungsskala weisen hierbei tendenziell geringere Unterschiede auf. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass Personen, die in der Unternehmenshierarchie sehr hoch stehen, aber schlechte Leistung erbringen, in ihrer Selbstbeurteilung dazu tendieren, sich selbst überhöht zu bewerten. „This finding suggests that as mangers rise through the ranks, they can lose touch with the perceptions of those they lead, becoming less able to see themselves as others see them” (Hay Group, 2011, S. 16). Je höher also die Teilnehmer in der Unternehmens-Hierarchie stehen, desto eher überschätzen sie ihre emotionale Intelligenz. Gerade hier könnte das 360° Grad Feedback helfen, Managern zu ermöglichen, ihren „blinden Fleck“ zu erkennen, um damit im Anschluss gezielt an deren Führungsqualitäten arbeiten zu können (Hay Group, 2011).

Um die Qualität der Daten sicherzustellen und die Aussagekraft des ESCI zu verbessern, wird empfohlen, dass für die Fremdeinschätzung vier bis fünf Personen pro Teilnehmer hinzugezogen werden. Des Weiteren gilt: Werden bei einer Beurteilung 25 (oder mehr) Prozent der Fragen mit „ich weiß es nicht“ beantwortet, so darf diese Beurteilung nicht berücksichtigt werden.

Erst durch die Kombination von Selbst- und Fremdbeurteilung kann das bereits erwähnte 360° Feedback entstehen, welches eine gute Basis für weitere Trainings- und Verbesserungsmöglichkeiten darstellt.

> The ESCI shows participants how others experience their behavior in terms of the consistency with which they demonstrate emotional and social competencies. It helps participants to appreciate their strength, to recognize how consistently they do certain things and to identify what they can do to be even more effective. (Hay Group, 2011, S. 11)

Der ESCI soll, im Sinne seiner Erfinder, von einem Coach, der eine eigene Ausbildung dafür erfahren hat, geleitet werden. Der Coach erklärt der Testperson den Prozess, und was unter dem Begriff emotionale Intelligenz subsumiert ist. Nachdem alle Bewertungen vorgenommen wurden, sind die Auswertungen anhand von Hypothesen, die der Coach vorschlägt, zu überprüfen. Das Feedback-Gespräch beinhaltet eine offene Diskussion über jene Hypothesen, welche der Coach anhand der Auswertungsdaten aufgestellt hat. Vor allem in Bereichen, in denen die Testperson ob der Ergebnisse überrascht ist, und dort, wo große Unterschiede zwischen den Bewertungen bestehen, gilt es, mögliche Gründe und Ursachen zu finden und diese genau zu betrachten.

Ein guter Coach ermöglicht den Testpersonen, ihre persönliche Vision zu identifizieren und bietet bei der „Realitätsprüfung“ Unterstützung an. Gemeinsam wird festgelegt, auf welche Kompetenzen bei der Führungskraft fokussiert wird. Das „Emotional Intelligence Workbook“ der Hay Group gibt Anleitungen, wie Kompetenzen weiterentwickelt werden können.

Der folgende Abschnitt widmet sich den Gütekriterien. Die Reliabilität, im speziellen die innere Konsistenz, wird durch Cronbachs Alpha-Werte beschrieben. Diese Werte stützen sich auf 52.363 untersuchte Personen.

Kompetenz	Cronbachs α
Selbstwahrnehmung	.83
Emotionale Selbstkontrolle	.91
Zielorientierung	.86
Anpassungsfähigkeit	.85
Optimismus	.88
Empathie	.86
Organisationale Kompetenz	.86
Einfluss	.84

Teamarbeit	.89
Betreuen und beraten	.92
Konfliktmanagement	.79
Inspirierende Führung	.89
Systemdenken	na
Muster erkennen	na

Abbildung 6: Die Cronbach Alpha Werte (Hay Group, 2011)

Da der ESCI als Assessment entwickelt wurde, wurden keine Re-Test Untersuchungen durchgeführt, da eine Verbesserung der Scores das Ziel ist. Aufgrund der Vielzahl an Testpersonen über 15 Jahren, welche den Test zur emotionalen Intelligenz bearbeitet haben, postulieren die Autoren eine reiche Datenlage, die eine gute Augenschein-, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität konstatiert. Ebenso konnte anhand der ca. 16.000 Teilnehmer aus Wirtschaft und Wissenschaft geschlossen werden, dass der ESCI exakt jenes Verhalten misst, welches er zu messen vorgibt.

> Our diagnostic assessment are informed by Hay Group´s understanding of behavior at work, organizational context and performance. This focus, rather than a focus on clinical measures, enables us to respond to clients´ needs for relevant tools which measure behavior in work settings. (Hay Group, 2011, S. 15)

3.3 Emotionale Intelligenz im Arbeitskontext

In den folgenden Kapiteln folgt ein Abriss über wichtige Befunde zum Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Faktoren im Arbeitskontext.

3.3.1 Emotionale Intelligenz und Leadership

In der Organisationspsychologie gibt es kaum ein anderes Themengebiet, zu dem so viele verschiedene Definitionen existieren, wie zu Führung. Grundsätzlich definiert Führung ein Gruppenphänomen, das Interaktion zwischen mindestens zwei (oder mehreren) Personen voraussetzt und intentionale, soziale Einflussmaßnahme ist. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen, auf dem Wege der Motivation Herrschaft durchzusetzen, sowie das Handeln anderer Personen zu steuern und zu gestalten.

> Führung. Darunter ist der Versuch zu verstehen, Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu motivieren. Einfluss kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der Führungsperson. Der Praktiker würde sagen: Führung heißt, Arbeitsziele durch Menschen zu erreichen, oder auch: Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten und ihnen „Empowerment" zu verleihen, damit sie das Notwendige tun können, um diese Ziele zu erreichen. (Weinert, 2004, S. 458)

Eine Führungskraft sollte sich darauf fokussieren, dass Ziele klar sind, dass die zu erledigende Arbeit strukturiert und organisiert ist und dass Ressourcen für die Gruppe zur Verfügung gestellt werden. Weiters zählt es zu den Aufgaben einer Führungskraft, die Gruppenmitglieder zu ermuntern, zu motivieren und zu fördern. Letztendlich soll die Führungskraft noch das Arbeitsergebnis jedes Mitglieds bewerten (Weinert, 2004). „The activity of a leader, whether he is in the position of manager or not, can be defined as the process of influencing and motivating others in the direction of achieving common goals" (Venera, 2019, S. 160). Führungsverhalten kann sowohl normativ als auch deskriptiv beschrieben werden. Die normative Forschung betrachtet eher das „Soll" einer Führungskraft, wobei die deskriptive Wissenschaft den ‚Ist-Stand' erfasst. Als deskriptive Methode kann die „work activity" Forschung genannt werden, welche von der Tagebuchmethode dominiert wird.

> Aus forschungsökonomischen Gründen dominiert die Tagebuchmethode, wobei strukturierte und standardisierte Protokollbögen den Führungskräften selbst ausgehändigt werden, in die sie ihre Selbstbeobachtungen eintragen. Sie stellt Informationen zum Verhalten einer großen Zahl von Führungskräften fortlaufend über einen längeren Zeitraum bei einem ökonomisch erträglichen Aufwand sicher, während bei einer Fremdbeobachtung in der Regel die

> Führungskraft von einem Beobachter während eines gesamten Arbeitstages oder gar mehrere Tage lang begleitet wird. (Schuler & Kanning, 2014, S. 684)

In der Literatur gibt es unzählige Theorien zum Thema „Führung“. Eine detaillierte Beschreibung all dieser Theorien würde den Rahmen dieser Arbeit um ein Vielfaches übersteigen.

In dieser Arbeit soll besonders darauf eingegangen werden, ob und wie sich emotionale Intelligenz in der Arbeitswelt – in diesem Kapitel vor allem im Bereich Leadership – auswirkt. Es stellt sich hierbei die Frage, nach welchen Kriterien Erfolg festgemacht werden kann. Welche Kennzahlen betrachtet und gemessen werden, ist von Studie zu Studie und von Literatur zu Literatur unterschiedlich. So können einerseits Profit, Verkaufszahlen, Marktanteile oder Ziel-Erreichung herangezogen werden, andererseits aber auch psychosoziale Maßstäbe wie Zufriedenheit oder Engagement (Kirchler, 2011).

In der Literatur wird Leadership als sozialer Prozess beziehungsweise als soziale Interaktion angesehen. Gerade deshalb braucht Leadership emotionale Intelligenz.

> Leadership is a process of social interaction where the leader’s ability to influence the behavior of their followers can strongly influence performance outcomes. … Leadership is intrinsically an emotional process, whereby leaders recognize follower’s emotional states, attempt to awoke emotions in followers, and then seek to manage follower’s emotional states accordingly. (Kerr et al., 2006, S. 268)

> On one hand, leadership is defined as an “emotional laden process” (George, 2000, S. 1046) and therefore for effective leadership, EI matters. Many scholars have studied the relationship between EI and leadership effectiveness in different fields and report that there is a positive correlation between leadership effectiveness and EI. … On the other hand, EI helps employees understand specific leadership behavior

> and leadership effectiveness (Walter et al., 2011). (Maamari & Majdalani, 2017, S. 331)

Die emotional intelligente Führungskraft kann in allen Bereichen einer Organisation erfolgreich sein. Durch das bessere Verständnis und die Beachtung der Gefühle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diese Führungskräfte in der Lage, reibungsloser mit Ihren Team-Mitgliedern umzugehen, zu kommunizieren und die entsprechenden Handlungen zu setzen.

> Rosete and Ciarrochi (2005) studied 41 Australian public service managers to explore the relationship between ability based EI (MSCEIT), personality (16PF)[3], cognitive intelligence (WASI)[4] and leadership effectiveness. He found that higher EI scores were associated with higher leadership effectiveness. (Kerr et al., 2006, S. 268)

In einer Studie von Kerr et all. (2006) wurde der MSCEIT 38 Führungskräften einer Organisation vorgelegt. 1.258 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekamen einen Fragebogen, indem sie die wahrgenommene Leistungseffektivität (perceived performance effectiveness) der jeweiligen Führungskraft anhand einer Zehn-Punkt-Likertskala einschätzen sollten:

(1) I feel at ease with my supervisor when asking questions.
(2) My supervisor asks me how I am doing on a regular basis.
(3) I feel I am treated in a fair manner.
(4) My supervisor supports me when I need help.
(5) Keeping my supervisor informed, I can take initiatives.
(6) We are involved as a team in solving problems related to our work.
(7) We are involved as a team in decisions made that affect our work.
(8) I am involved as an individual in solving problems related to our work.
(9) I am involved as an individual in decisions made that affect my work.

Die Ergebnisse zeigen einen starken Zusammenhang ($r = 0{,}50$, $p < 0.001$) zwischen erfahrungsbasierter emotionaler Intelligenz und den Führungskräftebewertungen, wohingegen die strategische emotionale Intelligenz keine Korrelationen zur Führungskräftebewertung aufweist. Emotionswahrnehmung und Emotionsnutzung zeigen einen hohen, signifikanten

[3] 16PF: 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test
[4] Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence – Hamburger-Wechsler-Intelligenztest

Zusammenhang. „Perceiving emotions and using emotions had the greatest overall impact on supervisor ratings" (Kerr et al., 2006, S. 273).

Bemerkenswerterweise gibt es zwischen dem Verstehen von Emotionen und der Führungskräftebewertung keinen positiven Zusammenhang. Im Gegensatz zur Erwartung der Autoren konnte auch kein signifikanter Zusammenhang im Bereich der Emotionsregulation gefunden werden.

> The overall results of the data analysis indicate that an individual's EI may indeed be a key determinant of effective leadership. Employee perceptions of supervisor effectiveness are strongly related to the EI of the supervisor. … If this is indeed the case, then these results support the inclusion and consideration of a manager's level of EI within the recruitment and selection process and the training and development process for managerial personnel. (Kerr et al., 2006, S. 275)

Maamari und Majdalani (2017) konnten in ihren Untersuchungen einige Korrelationen zwischen Führung und emotionaler Intelligenz beobachten. So fanden sie einen positiven Zusammenhang zwischen hoher emotionaler Intelligenz der Führungskraft sowie hoher emotionaler Intelligenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und einer verbesserten Kommunikation, Arbeitsleistung und Beschäftigungsdauer. Dies wiederum führe zu einer geringeren Fluktuation und zu verbesserten sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Darüber hinaus entsteht am Arbeitsplatz durch hohe emotionale Intelligenz ein höheres Level an Verantwortung, Wärme und Unterstützung, sowie Commitment und Effizienz.

> The managerial implications of the above results can be summed up as follows. First, the higher the EI of the employees and leaders, the better their respective communication, performance, stability and tenure, and thereby the lower the turnover. Second, the higher the EI of employees and leaders, the better the social relationships within the work-setting, higher empathy and higher levels of norming. Third, the high levels of EI generate higher levels of feelings of responsibility as well as warmth

> and support, affecting both employees and leaders' effectiveness in decision-making, commitment and efficiency. Finally, higher EI allows leaders to find out-of-the-box reward incentives that actually work. Thus, human resource managers need to provide for improving the EI of their teams. They can do so through the different techniques of coaching, training and workshops. (Maamari & Majdalani, 2017, S. 339)

In einer weiteren umfassenden Studie (Cavallo & Brienza, 2002) wurden 358 Manager bei Johnson & Johnson evaluiert, um herauszufinden, ob und wann welche spezifischen Kompetenzen erfolgreiche („High Performer") von durchschnittlichen Führungskräften unterscheiden. Durchgeführt wurde diese Studie in einem Multi-Rater Verfahren. Die Teilnehmer wurden nach Leistung, Potential, Geschlecht, Funktion und Region kodiert. Der Fragebogen umfasste 183 Fragen, welche das Johnson & Johnson Kompetenz Modell beinhaltet, den SOL© – Standards of Leadership© und den ECI, in der damals (2001) gültigen Version des Fragebogens zur Messung von emotionaler Intelligenz nach Boyatzis und Goleman. Potential und Performance Bemessungen der letzten zwei Jahre wurden ebenfalls mitberechnet.

> They were also identified as high-performing (HiPR) if their rating numbers were in the "exceeds expectation" range, or greater than 4.0 on a five point scale for performance. Performance ratings are determined by a combination of achievement against business objectives, the "what" of performance, as well as behavior on the job, the "how" as measured by the J&J Credo and the Standards of Leadership©. Individuals were also coded for potential on a five-point scale, and rated as high-potential (HiPO), if there was at least 4.0 indicating "promotable to the next level" or above. (Cavallo & Brienza, 2002, S. 2-3)

Bewertet wurden die Führungskräfte in einem 360 Grad Feedback, also von deren Führungskräften, ihren Kolleginnen und Kollegen, sowie von ihren Untergebenen. Führungskräfte, welche von deren Führungskräften und Untergebenen als High-Performer bewertet wurden, schnitten in allen vier Dimensionen (Self-Awareness, Self-Management, Social Awareness und Social Skills) der emotionalen Intelligenz besser ab. Kolleginnen und Kollegen beschrieben diese in zwei Dimensionen, nämlich in der Selbstwahrnehmung und beim Selbstmanagement, besser als durchschnittliche Vorgesetzte. Durch alle Bewertungsgruppen hindurch hoben sich die Top-Performer von ihren Kollegen in folgenden Kategorien ab: Selbstsicherheit, Zielorientierung, Entschlossenheit, Führung, Beeinflussung und Veränderungen-Impulsgeber. High Potentials werden nur durch ihre Vorgesetzten besser bewertet. Dies könnte daran liegen, so die Autoren, dass diese ja bereits wissen, wen sie als Potentials angegeben haben und dadurch eine Verzerrung eintritt. Diese Studie zeigt, dass den High Performern mehr emotionale Intelligenz zugesprochen wird, als ihren durchschnittlichen Kolleginnen und Kollegen (Cavallo & Brienza, 2002).

In einer weiteren Studie (Williams, 2008) wurden Direktorinnen und Direktoren städtischer Schulen genau untersucht. Dafür wurden zwölf außergewöhnlich gute und acht „normale“ Direktorinnen und Direktoren an amerikanischen Schulen herangezogen. Die Frage war, inwiefern und in welchen Kompetenzen sich die Direktorinnen und Direktoren unterscheiden. Ausgewählt wurden diese mittels einem Multi-Rater Verfahren. So musste Lehrpersonal, Fachkollegenschaft und Vorgesetzte über einen Zeitraum von zwei Jahren die Schulleiterinnen und Schulleiter bewerten. Das Assessment wurde mittels eines Interviews mit der „critical incident“ Methode von Flanagan durchgeführt. Von unabhängigen Experten wurden die Aufzeichnungen schließlich gecodet und letztendlich zusammengeführt. Die Inter-Rater Reliabilitäten waren sehr hoch, dadurch konnten Punkte vergeben werden, ob eine Kompetenz vorhanden ist, oder nicht. So konnte gezeigt werden, dass signifikante Unterschiede zwischen „außerordentlichen“ und „normalen“ Direktorinnen und Direktoren in fünf von neun Kompetenzen der emotionalen Intelligenz, nämlich Selbstbewusstsein, Selbstkontrolle, Gewissenhaftigkeit, Zielorientierung und Entschlusskraft, bestehen. Im Bereich der sozialen Intelligenz zeigten außerordentliche Schulleiter in sieben von elf Kompetenzen, nämlich organisationales Bewusstheit, entwickeln Anderer, Führung, Einfluss, Veränderungen-Impulsgeber, Konfliktmanagement und Teamarbeit/Zusammenarbeit, signifikant bessere Ergebnisse als ihre durchschnittlichen Kolleginnen und Kollegen. Selbstwahrnehmung und Empathie waren nicht signifikant.

> The emotional intelligence competencies are associated with an individual´s ability to manage her/himself to get the desired results. Principals with EI competencies are better to identify challenging and realistic school improvement goals, keep their eyes on the prize even in the midst of instability, make decisions that further established goals and think out of the box. … First, outstanding principals stood up for what they believed in, particularly with their staff. Second, outstanding principals presented themselves in an assured and unhesitating manner particularly in uncertain and tense situations. Finally, outstanding principals were able to act independently of central office when necessary. (Williams, 2008, S. 43-44)

Bei dieser Untersuchung wurden die verschiedenen Kompetenzen nach Boyatzis und Goleman bewertet, es wurde jedoch nicht der ESI oder ESCI als Fragebogenformat vorgegeben. Dabei war der Hay Group wichtig, dass, wie bei den anderen Studien, emotionale Intelligenz als entscheidende Diskriminante zwischen ausgezeichneten und durchschnittlichen Führungskräften zu betrachten ist.

3.3.2 Emotionale Intelligenz und Job Performance – Arbeitsleistung

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, ob und in welchem Ausmaß emotionale Intelligenz bei der Arbeitsleistung behilflich bzw. fördernd ist. „Recent research highlights the importance of EI as a predictor in important domains such as academic performance, job performance, negotiation, leadership, emotional labor, trust, work-family conflict and stress" (O'Boyle et al., 2011, S. 789).

In einer südafrikanischen Studie (Nel & De Villiers, 2004) von Call Center Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Lebensversicherung konnten positiv-signifikante Korrelationen zwischen der emotionalen Intelligenz, gemessen mit dem „Emotional Competency Inventory" und der Arbeitsleistung gefunden werden.

Operationalisiert wurde die Arbeitsleistung mit folgenden Erfolgskriterien (de Waal, 2004):

- Fähigkeit, gute Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten

- Enthusiasmus, Glaube an die Produkte und an das Service zu vermitteln
- Aktives Zuhören
- Das Schützen der eigenen Person bzw. Persönlichkeit
- Fähigkeit, sich schnell auf andere Umstände einzustellen
- Zu antizipieren
- Mit Beschwerden umgehen
- Fähigkeit, viel Information schnell zu verarbeiten

Aufgrund der emotional anstrengenden Tätigkeiten herrscht bei Call Center Agents ein hohes Risiko von Burnout, eine hohe Rate an Absentismus sowie hohe Fluktuation, welche zwischen 30 und 80 Prozent liegt.

Es konnte gezeigt werden, dass ein Drittel des Erfolges auf technischem Wissen und kognitiven Fähigkeiten beruht, zwei Drittel des Erfolges aber auf emotionaler Intelligenz basieren. „This study found, that those who were very strong in at least five of eight key emotional competencies, sold policies worth more than double the value of those sold by agents who were weak in these competencies." (Nel & De Villiers, 2004, S. 76). Die südafrikanische Studie zeigt mit einer Pearson Korrelation, dass alle vier Cluster (im Sinne von Boyatzis) einen positiven und signifikanten Zusammenhang mit Arbeitsleistung haben. Höheren Einfluss dürfte laut den Autoren, self-confidence (Selbstvertrauen) und trustworthiness (Vertrauenswürdigkeit) haben.

> The result of this study indicate that the cluster of self-management shows the strongest relationship with job performance. … This suggests, that self-management is directly related to performance in these environments. This findings emphasizes the importance of managing one´s emotions through self-discipline, integrity and motivation towards goals in order to perform at optimal effectiveness. (Nel & De Villiers, 2004, S. 79)

Die Call Center Agents der Versicherung sind vielfältigen Herausforderungen im Berufsalltag ausgesetzt, wie zum Beispiel permanenten technischen Veränderungen, Widerstand von Kunden und Schichtarbeit.

> In order to achieve success, call center agents require specific attributes, such as the ability to maintain good customer relations and to convey enthusiasm about and faith in the products and the services offered. The call center agents must also have active listening skills and be able to protect his/her personality telephonically. The ability to adapt to fast changing circumstances; to anticipate; and to deal with complaints is essential for success in this environment. (Nel & De Villiers, 2004, S. 75)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Korrelationen aus der zitierten südafrikanischen Studie. Es zeigt sich, dass es einige positive Zusammenhänge gibt (mit Stern markiert).

TABLE 5
PEARSON CORRELATION COEFFICIENTS FOR EMOTIONAL COMPETENCIES AND JOB PERFORMANCE PER DEPARTMENT

Emotional Competencies	Performance Total Environment n = 135	Performance Client Services n = 44	Performance Sales n = 47	Performance Admini-stration n = 44
Emotional self-awareness	0,330*	0,235	0,331*	0,463*
Accurate self-assessment	0,393*	0,386*	0,336*	0,466*
Self-confidence	**0,597***	0,617*	0,471*	**0,730***
Empathy	0,354*	0,223	0,422*	0,459*
Service orientation	0,330*	0,272	0,398*	0,466*
Organisational awareness	0,393*	0,497*	0,253	0,483*
Self-control	0,286*	0,171	0,265	0,488*
Trustworthiness	0,527*	**0,668***	**0,539***	0,459*
Conscientiousness	0,447*	0,498*	0,456*	0,572*
Adaptability	0,424*	0,373*	0,318*	0,582*
Achievement orientation	0,531*	0,642*	0,358*	0,636*
Initiative	0,564*	0,581*	0,429*	0,722*
Development of others	0,448*	0,308*	0,304*	0,683*
Influence	0,543*	0,539*	0,373*	0,639*
Communication	0,438*	0,415*	0,325*	0,460*
Conflict management	0,449*	0,453*	0,265	0,592*
Leadership	0,471*	0,495*	0,262	0,628*
Change catalyst	0,528*	0,570*	0,430*	0,583*
Building bonds	0,466*	0,350*	0,487*	0,550*
Teamwork and collaboration	0,482*	0,449*	0,413*	0,578*

* $p \leq ,05$

Abbildung 7: Korrelationen zwischen emotionaler Intelligenz und Job Performance (Nel & De Villiers, 2004, S. 78)

3.3.3 Emotionale Intelligenz und Organizational Climate – Organisationsklima

„Organisationklima ist definiert als die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann“ (Nerdinger et al., 2011, S. 575). Das Organisationsklima beinhaltet viele Aspekte eines Unternehmens. Es besteht aus relevanten Merkmalen, wie z.B. Werte, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Aufbau und Ablauf in der Organisation, Information und Mitsprachemöglichkeiten, Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, Vertrauen und

Offenheit im Umgang miteinander, Fehlerkultur, Unabhängigkeit im Handeln, Anzahl und Intensität von Konflikten, Humor und Lockerheit im Umgang miteinander, Anzahl und Qualität von Sachdebatten, Klarheit der Ziele, Verhalten des Top Managements und noch einigem mehr (Nerdinger et al., 2011) sowie (Schuler & Kanning, 2014).

Die Bewertung des Organisationsklimas erfolgt individuell, wobei es sich auch auf der Ebene des sozialen Aggregats um eine Bewertung der gesamten Gruppe der Arbeiternehmerinnen und Arbeiternehmer handelt. Das Organisationsklima ist für den Unternehmenserfolg entscheidend. „It looks at whether OC in turn leads to better financial results for the company due to better performance of its employees" (Maamari & Majdalani, 2017). Es besteht die Gefahr, dass bei einem schlechtem bzw. mitarbeiterunfreundlichen Organisationsklima hohe Fluktuation, geringe Mitarbeiterzufriedenheit und geringes Commitment bzw. Engagement herrscht. In einem Klima von Angst entstehen kaum Innovationen, welche aufgrund der zunehmenden Anforderungen am Markt für Unternehmen aber unabdingbar sind.

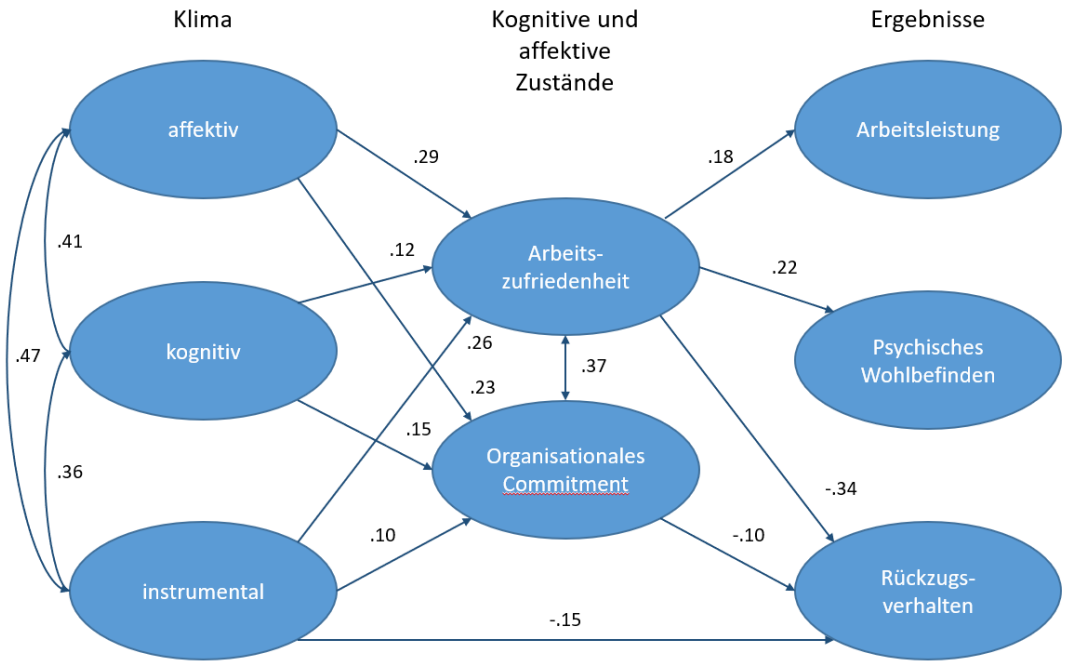


Abbildung 8: Pfadmodell der Metaanalyse von Carr et al.(2003) zitiert nach Nerdinger, Blickle & Schaper (2011)

In einer Metapfadanalyse von Carr et al. (2003) wurde das Organisationsklima nach drei Facetten kategorisiert. Die affektive Facette beschreibt die sozialen Beziehungen und das soziale Involvement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Wärme, Partizipation, soziale Belohnungen und Kooperation), die kognitive Facette umfasst alle Dimensionen, die sich auf

das Selbst und die eigene Entwicklung beziehen (persönliches Wachstum, Innovation, Autonomie und intrinsische Belohnungen), und die dritte – instrumentelle – Facette beschreibt die Dimensionen, die das Involvement in die Aufgabe (work engagement) und die Arbeitsprozesse betonen (Hierarchie, Struktur des Unternehmens, extrinsische Belohnungen und die Leistungsdimension). Wie die Grafik zeigt, stellt die affektive Facette den stärksten Einfluss dar.

Gerade deshalb scheint emotionale Intelligenz ein wichtiger Faktor für das Organisationsklima zu sein. Vor allem die Faktoren Self-Awareness und Social Awareness haben den größten Einfluss auf das Organisationsklima. Weiters wird berichtet, dass das Verhalten und der Führungsstil der Führungskraft das Organisationsklima stark beeinflusst (Momeni, 2009).

Eine neuere Studie von Maamari und Majdalani (2017) untersuchte die Beziehung zwischen emotionaler Intelligenz (EI) und Organisationsklima (OC). Operationalisiert wurde das Organisationklima, ähnlich wie bei Carr et al. (2003), durch die drei Kategorien, Responsibility (Verantwortung), Reward (Belohnung) sowie Warmth and Support (Wärme/Unterstützung). Weiters wurde der Leadership Style, operationalisiert durch transaktionalen[5] und transformationalen[6] Führungsstil, erhoben. Hier zeigte sich, dass transformationaler Führungsstil die bessere Basis für Kooperation, Teamentwicklung und Leistung darstellt. Ziel der Studie war es, zu klären, ob Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz ein positiveres Organisationsklima, durch das die Arbeitsleistung steigt, kreieren können, als Führungskräfte mit geringerer emotionaler Intelligenz.

> Moreover, higher EI allows these leaders to be more understanding and compassionate, influencing the performance of their subordinates, thus conveying a feeling to employees and creating OC in which these

[5]Transaktionale Führung: Die Führungsperson hat mit den Geführten eine Austauschbeziehung zur Erfüllung der gegenseitigen Bedürfnisse. Dieser Austausch kann sich auf der wirtschaftlichen, politischen oder auf der psychologischen Ebene abspielen. Die Führungsperson setzt Ziele, macht Kompensation abhängig von der Leistung, gibt Belohnungen, wenn die Ziele erreicht sind und interveniert, wenn Probleme auftreten. (Weinert, 2004, S. 512)

[6]Transformationale Führung: Durch appellieren an die Werte und den Sinn für „höhere Zwecke“ der Geführten lässt sich der Status quo verändern. Der Führende stellt das Problem vor, beschreibt den Status quo und zeichnet ein fesselndes Bild davon, wie die neue Organisation aussehen wird; sie macht andere stolz, zeigt Vertrauen, weist neue Möglichkeiten auf, artikuliert eine leidenschaftliche Zukunftsvision, setzt herausfordernde Standards, behandelt Geführte als Individuen. (Weinert, 2004, S. 512)

> employees can trust, learn and prosper in the direction of the goals set for them. (Maamari & Majdalani, 2017, S. 338)

Die drei Kategorien betreffend konnte gezeigt werden, dass Verantwortung, Belohnung und Wärme/Unterstützung positiv mit emotionaler Intelligenz korrelieren. „A high EI leader knows how to delegate responsibility and give enough reward, recognition and motivation" (Maamari & Majdalani, 2017, S. 338).

Diese Studie zeigt, dass bei hoher emotionaler Intelligenz von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl an positiven Effekten sichtbar wird (Maamari & Majdalani, 2017):

- Bessere Kommunikationsfähigkeit
- Höhere Leistung
- Bessere soziale Beziehungen am Arbeitsplatz
- Gesteigerte Empathie
- Größeres Verantwortungsgefühl
- Bessere Team-Zusammenarbeit
- Längere Beschäftigungsdauer
- Gefühl von Wärme und Unterstützung
- Bessere Entscheidungsfähigkeit
- Größeres Commitment
- Höhere Effizienz
- Geringere Fluktuation

Eine weitere Studie, die sich mit Organisationsklima beschäftigt, wurde 2011 von der Hay Group durchgeführt. Über 4.322 vollständig bearbeitete ESCIs, deren Teilnehmer von 283 verschiedenen Organisationen stammen.

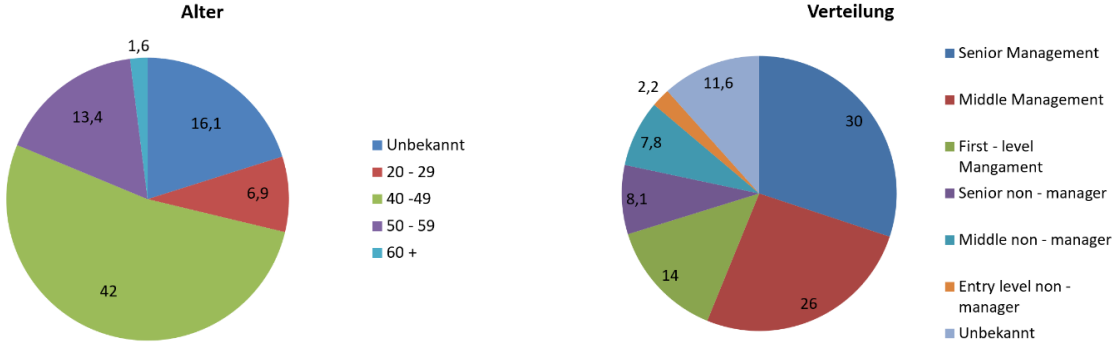


Abbildung 9: Deskriptive Analyse der Hay Group Studie aus 2011 (Hay Group, 2011)

Überraschend war, dass 20 % über keine und 52 % über drei oder weniger Kompetenzen der emotionalen Intelligenz verfügten. Nur 16 % der Teilnehmer konnten mehr als neun Kompetenzen aufweisen. Lediglich drei Prozent verfügten über alle zwölf Kompetenzen. Als entscheidend zeigte sich die Kompetenz Selbstwahrnehmung, da Teilnehmer, welche nicht über diese Kompetenz verfügten, selten über andere Kompetenzen verfügten. Teilnehmer, die jedoch Selbstwahrnehmung zeigten, verfügten öfters über neun weitere ESCI Kompetenzen. Um genauere Untersuchungen anzustellen, griffen die Wissenschaftler auf weitere der Hay Group vorliegende Daten zurück. Einige Teilnehmer hatten neben dem ESCI auch einen Fragebogen zum organisationalen Klima (OCS, Hay Group) und ein Inventar zu Führungsstilen (ILS, Hay Group) bearbeitet.

Anhand dieser Daten zeigt sich, dass Führungskräfte, welche einen hohen Wert bei der Kompetenz Self-Awareness haben, ein Unternehmensklima bieten, welches zu 69 % eine hohe Performance aufweist. Führungskräfte mit niedrigen Ergebnissen in dieser Kompetenz kreieren wiederum ein zu 60 % demotivierendes Klima im Unternehmen (Hay Group, 2011).

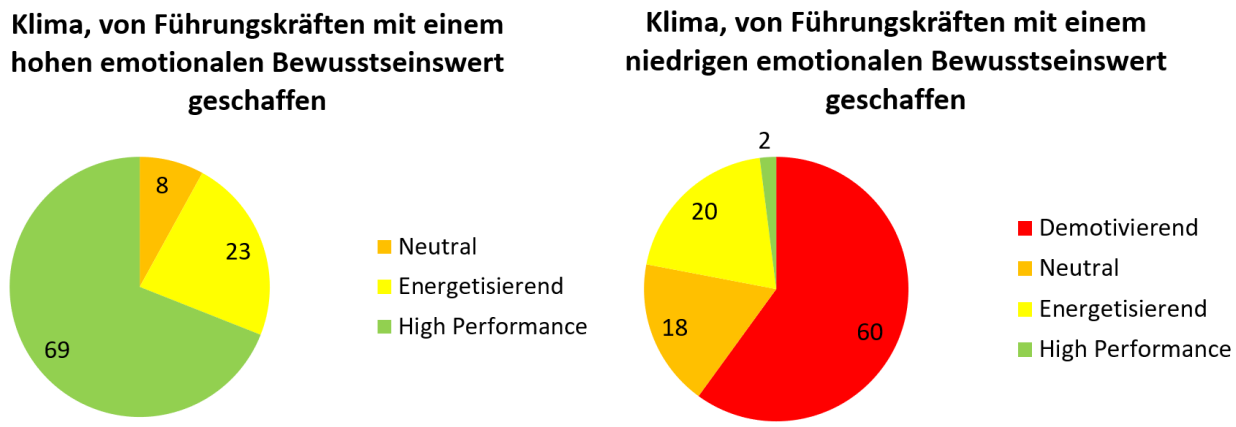


Abbildung 10:Unterschied zw. Führungskräften mit hohen und niedrigen emotionalen Bewusstseinswerten (Hay Group, 2011)

3.3.4 Emotionale Intelligenz und Job Satisfaction – Arbeitszufriedenheit

Weinert (2004) definiert Arbeitszufriedenheit als die Einstellung einer Person gegenüber ihrer Arbeit und betont, dass der Gefühlsaspekt im Vordergrund stehe. Weiters fühle sich eine zufriedene Mitarbeiterin oder ein zufriedener Mitarbeiter auf ihrer/seiner Arbeitsstelle wohl und sei dem Unternehmen gegenüber positiv gestimmt.

Auf die unterschiedlichen, diversen Theorien von Arbeitszufriedenheit soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, ob emotional intelligente Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit ihrer Geführten erhöhen oder beeinflussen,

bzw. ob emotional intelligente Menschen über mehr Arbeitszufriedenheit berichten. Ein direkter Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit darf als zu einfach betrachtet werden, nicht zuletzt, weil die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation letztendlich von multiplen Faktoren beeinflusst wird. Bestimmt kann jedoch gesagt werden, dass zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Effizienz in ein Unternehmen bringen (Weinert, 2004).

> Organisationen, in denen mehr zufriedene Mitarbeiter tätig sind, haben einen höheren Grad an Effizienz und Produktivität als solche, in denen weniger zufriedene Mitarbeiter vorhanden sind. Oder umgekehrt: obgleich Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden sind, mögen sie nicht unbedingt eine höhere Leistung erbringen als jene, die unzufriedener sind, aber sie mögen trotzdem ein Verhalten zeigen, dass die Effizienz der Organisation als Ganzes erhöht. Dieser Annahme entsprechend hat Ostroff (1992) gezeigt, dass Arbeitszufriedenheit auf der Aggregationsebene signifikante Beziehungen zu einer ganzen Reihe von Leistungsindikatoren aufwies. (Weinert, 2004, S. 269)

Qaiser et al. (2020) zeigten in einer Studie unter 402 pakistanischen Mittelschuldirektorinnen und Mittelschuldirektoren, dass, je höher deren emotionale Intelligenz ist, dementsprechend auch die Arbeitszufriedenheit höher ist. So ist eine moderat positive Beziehung zwischen emotionaler Intelligenz und Arbeitszufriedenheit sichtbar geworden.

> It explicitly indicates that all these subdimensions of emotional intelligence have a substantial positive relationship with job satisfaction which shows that emotionally intelligent secondary school heads will perceive a higher level of job satisfaction. … Conversely, those with less emotional intelligence are not capable to handle stressful situations effectively. (Qaiser et al., 2020, S. 11)

Um die multiplen Faktoren der Arbeitszufriedenheit zu operationalisieren, wurden 20 Subskalen, unterteilt in intrinsische und extrinsische Faktoren (angelehnt an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg), gewählt, welche mittels Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) erhoben wurden.

Intrinsische Faktoren:

- Anwenden der eigenen Fähigkeiten (Ability Utilization)
- Leistungserbringung (Achievement)
- Autorität (Authority)
- Aktivität (Activeness)
- Kreativität (Creativity)
- Kollegen (Coworkers)
- Unabhängigkeit (Independence)
- Moralische Werte (Moral values)
- Sozialleistungen (Socialservice)
- Verantwortung (Responsibility)
- Anerkennung (Recognition)
- Sozialer Status (Socialstatues)
- Abwechslung (Variety)

Extrinsische Faktoren:

- Beförderung (Advancement)
- Sicherheit (Security)
- Vergütung (Compensation)
- Fortbildungsrichtlinien und Trainings (Education policies and practices)
- Technische Supervision (Supervision technical)
- Personelle Supervision (Supervision HR)
- Arbeitsbedingungen (Working condition)

Verantwortung, sozialer Status und Unabhängigkeit waren die meistgenannten Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit führen, wohingegen die Arbeitsbedingungen und die Supervisionen (technisch als auch personell) eher zu Unzufriedenheit führen.

Emotionale Intelligenz wurde mittels dem EIS (Hyde et al., 2002) erhoben. Dieser Test hat folgende Variablen:

- Selbstwahrnehmung (Self Awareness)
- Empathie (Empathy)
- Selbstmotivation (Self Motivation)
- Emotionale Stabilität (Emotional Stability)
- Integrität (Integrity)
- Selbstentfaltung (Self-Development)
- Werteorientierung (Value Orientation)
- Bindung (Commitment)
- Altruistisches Verhalten (Altruistic Behavior)

Die am meisten erfassten Dimensionen waren altruistisches Verhalten, Selbstwahrnehmung und Selbstmotivation.

Es konnte sogar gezeigt werden, dass emotionale Intelligenz als Prädiktor für Arbeitszufriedenheit herangezogen werden kann. Vor allem altruistisches Verhalten, Integrität, emotionale Stabilität und Selbstentfaltung gelten als besonders geeignete Prädiktoren dafür, wohingegen Selbstwahrnehmung, Empathie, Selbstmotivation, Werteorientierung und Bindung keinen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben dürften (Qaiser et al., 2020).

Auch eine etwas ältere Studie von Brunetto et al. (2012) stellt fest, dass zwischen emotionaler Intelligenz und Arbeitszufriedenheit ein Zusammenhang besteht.

> Further, previous research by Sy et al. (2006) found a positive relationship between EI and job satisfaction as employee who have high EI are more likely to have higher level of job satisfaction because these employees are better at appraising and regulating their feelings and those of others in workplace, which in turn positively impact on morale and job satisfaction. (Brunetto et al., 2012, S. 430)

Die Studie, welche sich mit emotionaler Intelligenz, Arbeitszufriedenheit, Well-Being, Work Engagement und Commitment beschäftigt, wurde mit 193 australischen Polizistinnen und Polizisten durchgeführt. Auch deren Absichten zu kündigen wurde erhoben. Gerade Polizistinnen und Polizisten gelten als besonders gestresst, weil sie mit Menschen in Kontakt stehen, welche meist in einer Ausnahmesituation (Tod, Unfall, Verbrechen) sind, weil sie

schnelle Entscheidungen treffen müssen und weil sie dabei auch noch im „Rampenlicht“ stehen. Daher kann man die Polizeiarbeit als emotionale Arbeit betrachten, weil die Polizistinnen und Polizisten täglich herausfordernden, zwischenmenschlichen Interaktionen ausgesetzt sind, in welchen sie ihre eigenen Emotionen und Gefühle kontrollieren und auch die der Anderen einschätzen müssen.

Als Ergebnis dieser Studie konnte gezeigt werden, dass abgesehen von höherer Arbeitszufriedenheit emotionale Intelligenz auch höhere Werten in der Kategorie Well-Being bewirke. „This study suggests that, overall, EI predicted police officer´s perceptions of well-being and job satisfaction, which influenced engagement and affective commitment and, subsequently negatively affected turnover intentions” (Brunetto et al., 2012, S. 436).

Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen zwischen den erhobenen Variablen aus der Studie von Brunetto et al. (2012).

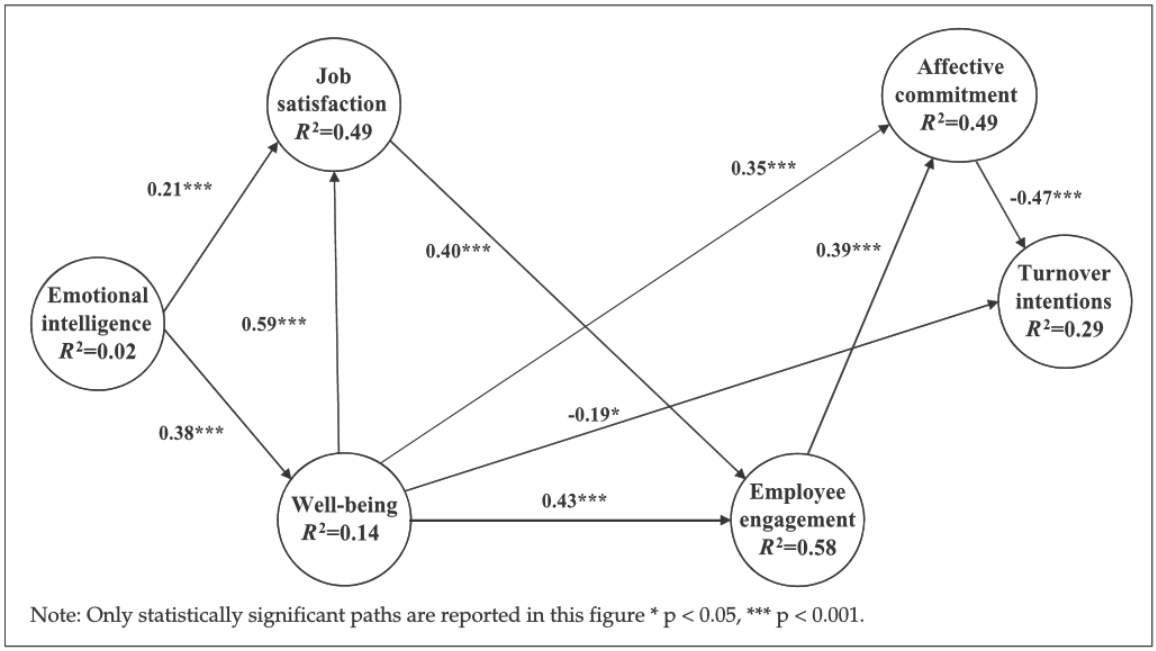


Abbildung 11: Korrelationen aus Brunetto et al. (2012)

Interessant ist diese Studie vor allem auch deshalb, weil sie emotionale Intelligenz (wenn auch durch andere Variablen) in Verbindung mit Commitment und Engagement und letztendlich mit Fluktuation bringt. Unter Commitment versteht Weinert (2004) Verpflichtung und Engagement. Nerdinger, Blickle und Schaper (2011) beschreiben Commitment als Bindung an die Organisation: „Mitarbeiter sind an die Organisation gebunden, wenn sie deren Werte und Normen internalisiert haben, bereit sind, sich in der Organisation anzustrengen und sich wünschen, in der Organisation zu verbleiben“ (Nerdinger et al., 2011, S. 77).

Der Begriff Engagement geht auf Kahn (ca. 1990) zurück, wobei Schaufeli et al. (2002) den Begriff des „Work Engagements“ geprägt haben.

> Hence, Engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a monetary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one’s work and persistence even in the face of difficulties. Dedication is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge. … Absorption is characterized by being fully concentrated and deeply engrossed in one’s work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work. (Schaufeli et al., 2002, S. 74f)

Sowohl Commitment als auch Engagement haben einen großen Einfluss auf Retention, also die mittel- bzw. langfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. „Retention is the process of physically keeping employee members in an organization as it is one of the key fundamentals that are necessary for organizational success” (Aguenza & Som, 2012, S. 88).

3.4 Kritische Betrachtung

Sowohl der Begriff Emotionale Intelligenz als auch das Konstrukt sowie die verschiedenen Konzepte, die als gemeinsame Überschrift Emotionale Intelligenz tragen, stoßen auf Kritik.

Erstens wird der Begriff Emotionale Intelligenz kritisiert. Der Begriff der Intelligenz und die zugehörigen Theorien wurden erstmals 1921 im „Journal of Educational Psychology“ veröffentlicht. Einerseits gingen Psychologen von einem Generalfaktormodell aus, andererseits unterschied bereits Gardner 1983 zwischen mehreren Intelligenzen (siehe Kapitel 2.1.2), unter anderem auch zwischen Inter- und Intrapersonaler Intelligenz. Immer wieder wurde versucht,

Erweiterungen des Konstrukts Intelligenz zu finden, was jedoch aufgrund der fehlenden empirischen Nachweise nicht gelang.

1990 prägten dann Salovey und Mayer den Begriff Emotionale Intelligenz.

> Der Begriff kann zunächst als persönliche Konstruktion der Psychologen Peter Salovey und John D. Mayer verstanden werden. Im Jahre 1990 stellten sie ihre Konstruktion der Fachöffentlichkeit in einer Arbeit mit dem Titel „Emotional Intelligence“ vor, die in der nicht eben zur Standardliteratur gehörenden Zeitschrift „Imagination, Cognition, and Personality“ veröffentlicht wurde. (Weber & Westmeyer, 1997, S. 2)

Wie solche Konzeptualisierungen entstehen, soll hier, nach kritischer Meinung der Autoren Weber und Westmeyer (1997), zitiert werden.

> In der Regel dadurch, dass eine Person oder eine kleine Gruppe von Personen einen neuen Begriff konstruiert und dieses Konstrukt dann in der Fachöffentlichkeit propagiert. Bei geschickter Propaganda und überzeugender Rhetorik werden sich weitere Mitglieder der Scientific Community von der Fruchtbarkeit des neuen Begriffs überzeugen lassen. Hat die Gruppe der Proponenten nach Anzahl und Status eine kritische Masse erreicht, ist aus dem zunächst persönlichen Konstrukt ein wissenschaftliches geworden, das in einer Scientific Subcommunity festen Rückhalt besitzt und durch Kritik aus anderen Teilen der Scientific Community in seiner Existenz nicht mehr so leicht gefährdet werden kann. Eine auf diese Weise erfolgende Bildung und Durchsetzung neuer Begriffe wird begünstigt durch ein Umfeld, in dem begriffliche Uneinigkeit die Regel und ein Konsens in zentralen Fragen die Ausnahme sind. (Weber & Westmeyer, 1997, S. 2)

Den Durchbruch erlangte Daniel Goleman 1995 mit seinem Buch „Emotional Intelligence“. Dieses, bereits das dritte Buch des Psychologie-Absolventen Goleman, der zu dieser Zeit Redakteur für Psychologie und Neurowissenschaften bei der New York Times war, wurde ein Weltbestseller. Den Erfolg führen manche Kritiker auf den Umstand zurück, dass Goleman die emotionale Intelligenz mit persönlicher und gesellschaftlicher Nützlichkeit versieht.

> Die entscheidende Wende von einem bis dahin blassen Konstrukt hin zu einer griffigen Erfolgsformel wird vollzogen, indem Goleman aus der Intelligenz eine Tugend macht. Dazu greift er aus den Komponenten, die Salovey und Mayer 1990 der emotionalen Intelligenz zugeschrieben haben, zwei heraus und stellt sie in den Mittelpunkt, nämlich Emotionsregulation und Empathie. Bei der Emotionsregulation hebt er vor allem Selbstbeherrschung, Selbstdisziplin und Stimmungsaufhellung hervor. (Weber & Westmeyer, 1997, S. 6)

Goleman (1995) erhebt emotionale Intelligenz zu einer Tugend und zu einem allgemeingültigen, heiligen Gral. Es scheint, dass emotionale Intelligenz eher ein Mindset des „guten“ Menschen, denn eine Intelligenzform ist. Er moralisiert und erhebt Menschen mit hoher emotionaler Intelligenz zu den moralisch besseren Menschen. Da, so Goleman, emotionale Intelligenz erlernbar ist, ist der kommerziellen Verwendung natürlich Tür und Tor geöffnet. „It is currently considered a widely accepted practitioner tool for hiring, training, leadership development, and teambuilding by the business community” (Mattingly & Kraiger, 2019, S. 140).

Die Anzahl der Consultants, Beratungsfirmen und Coaches ist kaum mehr überschaubar. Der Markt für „Führungskräfteentwicklung“, „Führungskräftetraining“ im Lichte der emotionalen Intelligenz, oder wie auch immer der Überbegriff lauten mag, ist ein Milliardengeschäft. All das, weil Goleman etwas selbstverständlich Gegebenes zu einer Fähigkeit erhoben hat, die angeblich „erlernbar“ wäre. Warum dem nicht so sei, führt Edwin A. Locke in seinem Paper aus dem Jahre 2005 aus. Zum einen befindet er, dass es keiner besonderen Form oder keines besonderen Grades an Intelligenz bedarf, um die eigenen Emotionen zu kontrollieren.

> First, the ability to monitor one's emotions does not require any special degree or type of intelligence. Monitoring one's emotions is basically a matter of where one chooses to focus one's attention, outwards at the external world or inward at the contents and processes of one's own consciousness. (Locke, 2005, S. 426)

Ähnlich verhält es sich laut Locke auch mit dem Verstehen von Emotionen anderer:

> Similarly, the ability to read the emotions of others is not necessarily an issue of intelligence. It could simply be a matter of paying attention to others and being aware of one's own emotions so that one can empathize with others. (Locke, 2005, S. 426)

Laut Locke (2005) ist die Frage, ob man sein Wissen über Emotionen im Alltag entsprechend einsetzt, keine Frage der Intelligenz, sondern viel mehr eine Kombination aus diversen Gewohnheiten, Fähigkeiten und/oder Entscheidungen. Und er sieht hinter dem Konzept der emotionalen Intelligenz keine wissenschaftliche, sondern vielmehr eine politische Agenda – welche durch willkürliche Neudefinition des Begriffes der Intelligenz die Realität ändern wolle, was aber nicht gelingen könne, weil manche Menschen einfach intelligenter wären als andere:

> It is simply arbitrary to attach the word 'intelligence' to assorted habits or skills, as Howard Gardner and EI advocates do, on the alleged grounds that there are multiple types of intelligences. This extension of the term simply destroys the meaning of the concept – which, in fact, is the hidden agenda of the advocates of multiple intelligences. The ultimate motive is egalitarianism: redefining what it means to be intelligent so that everyone will, in some form, be equal in intelligence to everyone else. The agenda here is not scientific but political. However, arbitrary redefinitions do not change reality. Some people actually are more intelligent, in terms of their ability to grasp concepts,

> than others, but this ability is not necessarily reflected in every skill that people choose to develop. (Locke, 2005, S. 426)

Einen besonderen Aspekt stellt für Locke (2005) der Übertrag der EI-Theorie auf den Bereich der Führung dar. Laut einem späteren Buch von Goleman, Boyatzis und McKee („Primal Leadership“, 2002) beruhe ein ganzes Potpourri effektiver Führungseigenschaften auf emotionaler Intelligenz (u.a. „Self-confidence and self-esteem“, „Moral character (e.g., honesty and integrity)“, „Achievement motivation“, „Organizational awareness (e.g., of organizational politics) “, „Conflict management“, „Team building“, uvm.). Weiters wird argumentiert, dass die Anwendung eines oder mehrerer der folgenden Führungsstile auf emotionaler Intelligenz beruhen: „Visionary“, „Coaching“, „Affiliative“, „Democratic“, „Pacesetting“ und „Commanding“. Was Locke (2005) in all diesen Aufzählungen vermisst:

> The question one must ask here is, given that leadership based on EI allegedly encompasses such a long list of characteristics that people have associated with effective leadership, what does EI not include? One thing is missing from the list: actual intelligence! (Locke, 2005, S. 428)

Locke (2005) befindet, dass Goleman et al. (Goleman et al., 2018) emotionale Intelligenz in der Führung zu einem absurden Konzept verkommen lassen und dabei verkennen, was organisationale Führung bedeutet. Nämlich nicht etwa, dass Führungskräfte bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „gute Gefühle“ erzeugen, sondern vielmehr, dass Führungskräfte für die Erfüllung komplexer Aufgaben tatsächliche Intelligenz besitzen und durch rationales Denken und Verstand in der Lage sind, alle Fakten zu erfassen, zu verarbeiten, und so den Erfolg ihres Unternehmens garantieren. „Leadership is not primarily about making people feel good; it’s about knowing what you are doing and knowing what to do“ (Locke, 2005). Abschließend postuliert Locke, dass es keine „echte emotionale Intelligenz“ gibt, obgleich Intelligenz durchaus auf Emotionen sowie auch auf andere Lebensbereiche angewandt werden kann. Er schlägt vor, den Begriff emotionale Intelligenz entweder durch das Konzept der introspektiven Fähigkeit zu ersetzen, oder aber emotionale Intelligenz als Persönlichkeitsmerkmal umzubenennen und neu zu definieren (Locke, 2005).

Golemans Bücher wären nicht zu Bestsellern geworden, wenn es in Unternehmen beziehungsweise der Wirtschaft allgemein nicht zumindest das (unterschwellige?) Gefühl gäbe, emotionale Intelligenz (oder deren Inhalte) seien etwas, das unterrepräsentiert ist und benötigt wird.

Diese Arbeit, die angeführten Zitate und die Arbeiten beziehungsweise Studien, auf die Bezug genommen wird, stammen größten Teils von Wissenschaftlern, die auf einer Universität tätig sind, teilweise auch von Personen, die sehr bekannte Psychologie-Management-Literatur publiziert haben und sich dadurch eindeutig von Goleman unterscheiden.

Kritisiert werden auch Mayer, Salovey und Caruso, nämlich für die Kriterien des Fragebogens, welche von „Experten" festgelegt wurden, die nur in geringem Maße einen wissenschaftlichen Hintergrund aufweisen können. Auch beim Lesen des Manuals ist zu erkennen, dass dies teils methodisch fragwürdig ist und dass das, was als „richtig" gilt, sog. „Experten" gesagt beziehungsweise festgelegt haben und nichts davon wissenschaftlich (z.B. durch Studien) belegbar ist beziehungsweise erarbeitet wurde.

Was in der Literatur – vor allem von Goleman, welcher die emotionale Intelligenz zu etwas wie dem „Goldstandard" des guten Menschen/der guten Führungspersönlichkeit erhoben hat – vollkommen negiert wird, ist die Tatsache, dass man die, von ihm sogenannte emotionale Intelligenz, auch dazu verwenden kann, Menschen auf verschiedenste Art und Weise zu manipulieren. Diejenigen, die Ihre sogenannte emotionale Intelligenz beziehungsweise ihre dementsprechenden Fähigkeiten derart einsetzen, verfolgen also in der Regel äußerst eigennützige Ziele sowie ihren eigenen Vorteil. Wie der Organisationspsychologe Adam Grant (2014) in einem Artikel für „The Atlantic" bemerkt, wird auf diesen Umstand nur allzu gerne vergessen, vor allem von jenen, welche das Konzept der emotionalen Intelligenz promoten: „Emotional intelligence is important, but the unbridled enthusiasm has obscured a darkside" (Grant, 2014).

3.5 Die dunkle Seite der emotionalen Intelligenz

Die verklärte Sicht Golemans auf emotionale Intelligenz sieht nicht, dass man diese auch dafür verwenden kann, unethisch zu handeln. Je stärker jemand seine emotionalen Fähigkeiten verbessert, desto besser wird er darin bzw. kann er darin werden, andere zu manipulieren. Wer seine Emotionen gut kontrolliert, kann seine wahren Gefühle verbergen. Und wer die Gefühle seines Gegenübers „lesen" kann, kennt dessen Schwächen und kann ihn dementsprechend instrumentalisieren – und ihn sogar gegen seine ureigensten Interessen handeln lassen.

> For example, Kilduff et al. (2010) suggested that people with high EQ – in case of limited resources in an organization – are likely to use their high EQ to promote their best interests or even to manipulate others for strategic outcomes. … For example, disguising and expressing emotions for personal gain, here, a leader can frame his self-interests action or goal as indifferent action (Kilduff, Chiaburu and Menges, 2010). Likewise, Nozaki and Koyasu (2013), in their empirical study, investigated how trait EQ linked to interacting with ostracized others who try reprisal. They found that people with high interpersonal EQ try to manage others' emotions based on their own goals (Nozaki and Koyasu, 2013). (Lubbadeh, 2020, S. 46)

Hyde et al. (2020) unterscheiden hierbei zwei verschiedene Arten der Manipulation. Zum einen kann eine Manipulation bösartig sein, beispielsweise indem jemandem ein schlechtes Gewissen gemacht wird, um ihn oder sie eine bestimmte Handlung ausführen zu lassen. Zum anderen kann die Basis der Manipulation Unaufrichtigkeit sein, indem jemand beispielsweise mittels einer Schmeichelei dazu verleitet wird, etwas Bestimmtes zu tun.

> One such measure of people's willingness to emotionally manipulate others includes two types of emotional manipulation: malicious (e.g. making another person feel guilty) and disingenuous (e.g. reassuring someone so they are more likely to go along with what you say). (Hyde et al., 2020, S. 307)

„Malicious" wird dabei als "harte" Taktik verstanden, „Disingenuous" als „softe" Taktik. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, welchen Bezug Hyde et al. (2020) zu diesen beiden unterschiedlichen Taktiken herstellen. So werden harte Taktiken eher Menschen mit der Persönlichkeitseigenschaft der Psychopathie zugeordnet, während softe Taktiken eher jene Menschen anzuwenden scheinen, welche narzisstische Persönlichkeitseigenschaften aufweisen. Machiavellisten hingegen wenden eher beide – harte und softe – Taktiken an. Die Forschung, welche sich mit den subklinischen Formen von Narzissmus, Machiavellismus und

Psychopathie in Organisationen beschäftigt, nennt sich dunkle Triade beziehungswiese „Dark Triad“ (engl.).

4. Die dunkle Triade

Die von der wissenschaftlichen Forschung bezeichnete „Dark Triad“, sprich dunkle Triade, wurde von den beiden kanadischen Psychologen Paulhus und Williams 2002 das erste Mal beschrieben. „Some of the common behaviors exhibited by these leaders are ridiculing and degrading employees, lying and deceptiveness, blaming others for their mistakes, harassment, and physical aggression” (Mathieu et al., 2014, S. 83). Die dunkle Triade beinhaltet Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Gemeinsam ist diesen Konstrukten, dass sie mit unethischem, unmoralischem und selbstbezogenem Verhalten einhergehen. „ … teilen alle drei Konstrukte einen antisozialen Kern, der sich am besten durch konsequentes Eigeninteresse, manipulatives Verhalten und Empathielosigkeit charakterisieren lässt“ (Externbrink & Keil, 2018, S. 3). Obwohl die drei Konstrukte im moderaten Ausmaß miteinander korrelieren und alle Personen mit diesen Merkmalen geringe Ausprägungen des Persönlichkeitsmerkmals „Verträglichkeit“, im Sinne der Big Five haben, unterscheiden sich die Konstrukte dennoch. „The results showed that the three traits are positively related to one another, but are sufficiently distinctive to warrant theoretical and empirical partitioning” (O´Boyle et al., 2012, S. 557).

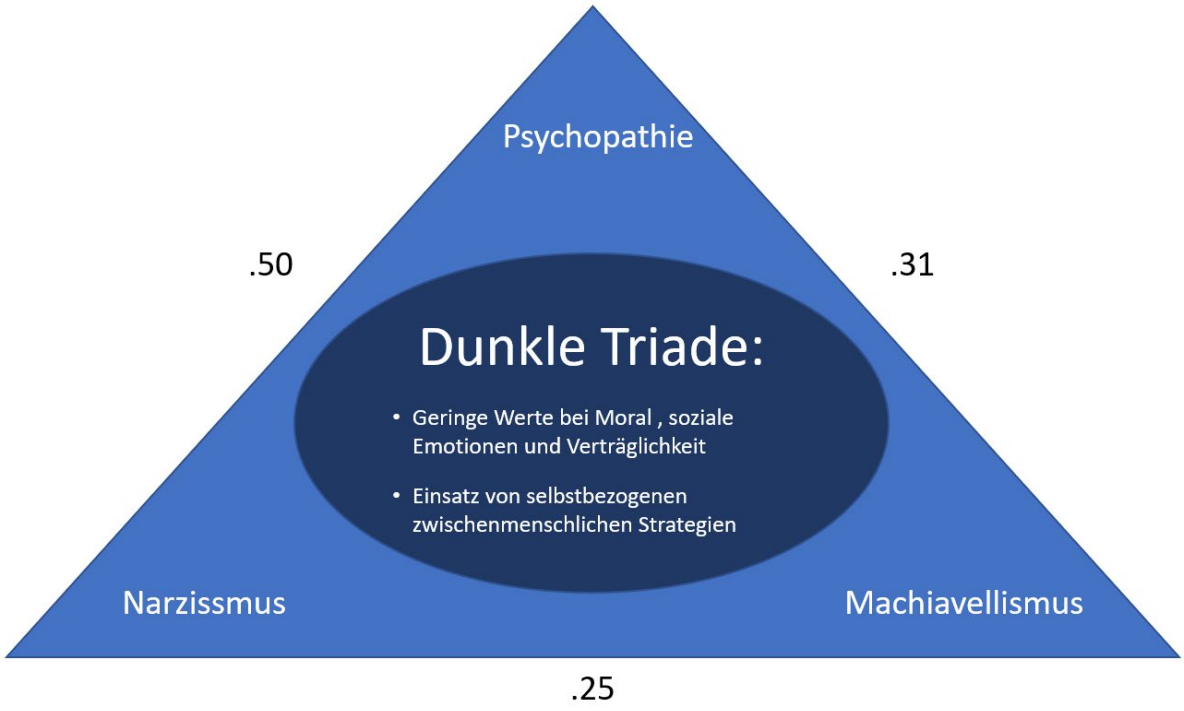


Abbildung 12: Korrelationen der dunklen Triade nach Paulhus & Williams (2002)

Der Zusammenhang mit anderen Persönlichkeitseigenschaften, wie zum Bespiel mit den Big Five, ist für die diagnostische Einordnung der Konstrukte von nicht geringer Relevanz.

Die folgende Grafik zeigt die Korrelationen mit den Big Five Dimensionen.

Big-Five-Dimensionen	Narzissmus	Machiavellismus	Psychopathie
Verträglichkeit hilfsbereit, mitfühlend und verständnisvoll, hohe Nachgiebigkeit, starkes Harmoniebedürfnis.	–.29	–.50	–.48
Extraversion gesellig, aktiv, energisch und gesprächig. Kontaktsuche und Einfluss auf andere.	.48	–.09	.18
Gewissenhaftigkeit ordentlich, zuverlässig, diszipliniert, ehrgeizig und systematisch arbeitend.	.12	–.36	–.33
Neurotizismus nervös, ängstlich und unsicher. Schwierigkeiten, situationsangemessen zu handeln.	.24	–.09	.19
Offenheit für Erfahrungen wissbegierig, fantasievoll, Suche nach Abwechslung und neuen Erfahrungen.	.23	–.01	.08

Abbildung 13: Korrelation zwischen den Big Five und der dunklen Triade nach Williams et al. (2010) zitiert nach Externbrink & Keil (2018)

Die Graphik zeigt deutlich, dass Narzissmus und Extraversion stark korrelieren. So ist extravertiertes Verhalten als ein Kennzeichen eines Narzissten anzusehen. Weiters erwähnenswert sind die großen negativen Korrelationen zwischen Gewissenhaftigkeit und Machiavellismus (-0,36) sowie Psychopathie (-0,33). Kennzeichen für Gewissenhaftigkeit im Sinne von Costa & McCrae sind Kompetenz (im Sinne von: ich bin eine in Vielem kompetente Person), Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit.

4.1 Narzissmus

Überzogene Selbstliebe und Ichbezogenheit kennzeichnen den Narzissmus.

> Narzissten sind in der Regel völlig egozentrisch und ständig damit beschäftigt, ein perfektes Bild von sich zu zeichnen – sie lechzen nach Anerkennung und Status, sie wollen beneidet werden. Es fehlen ihnen die Fähigkeiten zuzuhören, Fürsorge zu empfinden und die Bedürfnisse anderer Menschen zu verstehen. Diese Selbstsucht kann dazu führen, dass sie keine echte und innige Bindung zu anderen entwickeln können – eine Bindung, die das Gefühl erzeugt, von einem anderen Menschen

> sowohl mit dem Kopf als auch mit dem Herzen verstanden und geliebt zu werden und sich bei ihm geborgen zu fühlen. (Behary, 2014, S. 32)

Wie bereits das Zitat von Behary (2014) zeigt, sind Narzissten zwischen zwei Extremen – Großartigkeit bzw. Grandiosität und Minderwertigkeit – zerrissen. Im Grunde bestimmt der fragile oder nicht vorhandene Selbstwert das Leben der Narzissten. Die übersteigerte Selbstzentrierung zeigt sich einerseits in Eitelkeit und Extravertiertheit, andererseits in einem starken Bedürfnis nach Macht, Status und Aufmerksamkeit. Diese Eigenschaften veranlassen Narzissten dazu, nach Führungspositionen zu streben. Aufgrund des großen innerlichen Wunsches nach Bewunderung und Bestätigung reagieren diese äußert feindselig und abwertend bei Kritik bzw. bei Zurückweisung. „Sie sprechen gern – ich bezogen und unkritisch – über ihre besonderen Begabungen und Leistungen, regieren andererseits überempfindlich auf kritische Bewertungen und Einschätzungen durch andere“ (Payk, 2007, S. 328).

4.2 Machiavellismus

Kennzeichnend für Machiavellisten ist die zynischen Sicht auf den Menschen und die Verwendung aller möglichen manipulativen Taktiken, um persönliche Ziele zu erreichen, ganz nach dem Motto „der Zweck heiligt die Mittel“. „Damit lassen sich Machiavellisten als kühle Taktiker beschreiben, die notfalls auch ethisch fragwürdige Entscheidungen treffen und ihre Interessen auf Kosten anderer durchsetzen, oder diese für ihre Zwecke instrumentalisieren, belügen und betrügen“ (Externbrink & Keil, 2018, S. 10). Die Nutzenmaximierung gilt als oberste Maxime.

> Für Machiavellisten ist die zwischenmenschliche Manipulation der Schlüssel zum Lebenserfolg. Um ihre Ziele (Geld, Macht, Status) zu erreichen, ist ihnen jedes Mittel recht. Deshalb verspüren Machiavellisten auch nur wenig soziale Reue oder Schuldgefühle, wenn sie die manipulativen und antisozialen Strategien des Lügens, Täuschens und Betrügens einsetzen. Ethik und Moral spielen für sie nur eine untergeordnete Rolle. Die Maxime von Machiavellisten lautet, dass der Zweck die Mittel heiligt und demnach agieren sie kaltherzig und berechnend. (Furtner, 2017, S. 8)

4.3 Psychopathie

Psychopathie[7], die dritte Eigenschaft der dunklen Triade, ist gekennzeichnet von impulsivem, wenig kontrolliertem und unberechenbarem Verhalten. Hier treffen geringe Selbstkontrolle, hohe Impulsivität, Unberechenbarkeit und Gefühlslosigkeit aufeinander. „Die geringe Selbstkontrolle von Psychopathen paart sich mit der geringen Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen (Empathie)“ (Furtner, 2017, S. 10).

Für Externbrink & Keil (2018) umfasst Psychopathie skrupellosen Egoismus, Furchtlosigkeit, Kaltherzigkeit, Impulsivität, Externalisierung von Schuld, sorgenfreie Planlosigkeit und Stressresistenz.

Generell werden primäre und sekundäre Psychopathie unterschieden. Die primäre Psychopathie wird durch eine geringe Furchtlosigkeit beschrieben. Die sogenannte sekundäre Psychopathie ist durch Selbstkontrolldefizite charakterisiert. Der Psychologe David T. Lykken (1995) konstatiert, dass Personen mit primärer Psychopathie prinzipiell gut sozialisierbar sind, wobei dies bei Menschen mit sekundärer Psychopathie nicht mehr gelingt (Schwarzinger & Schuler, 2016).

Die Forschungsarbeit betreffend der dunklen Triade ist noch relativ jung und wird daher laufend um neue Erkenntnisse ergänzt. So wird beispielsweise aktuell darüber diskutiert, ob nicht auch Sadismus als eigenständige Dimension und damit als vierter Faktor betrachtet werden muss.

Unter Sadismus versteht man die dispositionelle Tendenz, grausame, erniedrigende oder antagonistische Verhaltensweisen zum Vergnügen oder zur Unterwerfung auszuüben.

> Sadism is generally defined as the dispositional tendency to engage in cruel, demeaning, or harmful behaviors for dominance or pleasure (Buckels, Jones, & Paulhus, 2013; O’Meara, Davies, & Hammond, 2011; Plouffe, Saklofske, & Smith, 2017). Sadism involves actively seeking opportunities to exercise and enjoy cruelty (O’Meara et al., 2011; Plouffe et al., 2017), and exists along a continuum ranging from

[7]Diese Begriffe werden hier nicht im Sinne einer psychiatrischen Diagnose gemäß DSM-5 verstanden.

> relatively mild sadistic attitudes to pathological behavioral expressions (O'Meara et al., 2011). (Plouffe et al., 2017, S. 166)

Es wird ausgeführt, dass in weiterer Folge statt von der „dunklen Triade" viel mehr von der „dunklen Tetrade" gesprochen werden muss.

> The Dark Triad is a constellation of three antisocial personality traits: Machiavellianism, narcissism, and psychopathy. Recently, researchers have introduced a "Dark Tetrad" that includes subclinical sadism, although others suggest considerable overlap between psychopathy and sadism. … The results support sadism's inclusion within the Dark Tetrad as a unique construct but with some conceptual overlap with psychopathy. (Johnson et al., 2019, S. 127)

4.4 Die dunkle Triade im Arbeitskontext

Das Führungsverhalten unterscheidet sich je nach Tendenz, jedoch ist allen Dreien ein Bedürfnis nach Macht mit einer hohen sozialen Dominanzorientierung gemein. „Despite dark triad traits relating to work outcomes in a consistent manner through reciprocity violations, the motivations and strategies of the violations are distinct" (O´Boyle et al., 2012, S. 571). Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führungskräfte streben danach, die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zu kontrollieren und bauen ihrerseits Druck auf. Dominante Führungskräfte sind machthungrig und manipulativ. „Furthermore, they seem to combine the worst elements of each kind of personality, being power-hungry, unsupportive of equality, manipulative and amoral, asocial dominators are in general, while also being religiously ethnocentric and dogmatic, as right-wing authoritarians tend to be" (Altemeyer, 2004, S. 421).

Es konnte gezeigt werden, dass dominante Personen eher in Führungspositionen sind und für diese angesehen werden, da sie als autoritärer und kompetenter wahrgenommen werden, selbst wenn sie in Wirklichkeit nicht kompetent sind (Son Hing et al., 2007) sowie (Judge et al., 2009).

Obwohl die Merkmale der dunklen Triade auf konsistente Weise mit den Arbeitsergebnissen zusammenhängen, sind die Motivationen und Strategien der Verstöße unterschiedlich.

4.4.1 Narzissmus im Arbeitskontext

Narzisstische Führung kann einerseits positiv gesehen werden, da diese Führungskräfte als charismatisch wahrgenommen werden und demzufolge mit transformationaler Führung in Verbindung stehen. Weiters können Narzissten unternehmerische Visionen entwickeln und bestechen durch Charme und Rhetorik. Es konnte belegt werden, dass Narzissmus durchaus mit objektivem Karriereerfolg (Gehalt) korreliert. „Narzisstische Führungskräfte haben zudem positiven Einfluss auf ihre Geführten, und dies sowohl subjektiv (Karrierezufriedenheit der Geführten), als auch objektiv (Gehalt und Beförderung der Geführten)“ (Furtner, 2017, S. 15). Andererseits steigt die Gefahr negativer Leistungen relativ zur Position, welche Narzissten in ihrer Organisation einnehmen. „The negative relation between narcissism and performance was stronger for individuals in positions of authority. The adage “Power corrupts; absolute power corrupts absolutely“ seems apt when discussing the handing of authority over to a narcissist” (O´Boyle et al., 2012, S. 571).

Es folgt eine tabellarische Aufstellung der „hellen“ und „dunklen“ Seite narzisstischer Führung, anschließend eine tabellarische Aufzählung der Vor- und Nachteile narzisstischer Führung.

Helle Seite	Dunkle Seite
Charismatisch	Großartige Selbstliebe (andere Menschen sind ihnen unterlegen)
Innovativ	Arrogant
Hohe Führungseffektivität	Unsensibel und feindselig
Konsensorientiert (sowohl in politischen als auch in Beeinflussungsprozessen)	Mangel an Empathie
Hohe organisationale Leistung	

Abbildung 14: Helle und dunkle Seite der narzisstischen Führung nach Judge et al. 2009 zitiert nach Furtner (2017)

Vorteile	Nachteile
Große Visionäre	Reagieren übersensibel auf Kritik
Charismatisch	Schlechte Zuhörer
Hohe Begabung, die Geführten in ihren Bann zu ziehen	Mangel an Einfühlungsvermögen
Höchst zuversichtlich und dominant	Mangel, andere Menschen zu beraten
Formen die Zukunft	Konkurrierend/Rivalisierend
	Gefühle der Minderwertigkeit und inneren Leere
	Unmoralisch
	Irrational und unflexibel
	Paranoid
	Bedürfnis nach Anerkennung und Überlegenheit

Abbildung 15: Vor und Nachteile narzisstischer Führung nach Maccoby 2000 und Rosenthal und Pittinsky 2006 zitiert nach Furtner (2017)

Aufgrund des dem Narzissmus inhärenten Überlegenheitsgefühl glauben Narzissten, die üblichen Regeln und Standards gelten für sie nicht. Sie haben Angst vor Misserfolgen, welche eine Bedrohung für ihren Selbstwert darstellen würde und verfügen über eine geringe Frustrationstoleranz. Als Folge davon können sie ihre Aggressionen letztlich gegen die Organisation richten (Externbrink & Keil, 2018).

Gibt man Narzissten hingegen eine Bühne, auf welcher sie „glänzen“ und bewundert werden können – was etwa im Kundenkontakt teilweise der Fall sein kann, speziell aber dann, wenn sie an der Spitze der Organisation stehen – besteht auch die Möglichkeit, dass Narzissten unternehmerischen Weitblick entwickeln und andere für Ihre grandiosen Visionen begeistern können.

4.4.2 Machiavellismus im Arbeitskontext

Im Gegensatz zur narzisstischen Führung zeigt sich bei der machiavellistischen Führung eine eher geringe Arbeitsleistung und ein destruktives Arbeitsverhalten, welches zum Beispiel von Intrigen geprägt ist. Geschickt und flexibel passen sie auf der organisationalen „Spielwiese“ ihre Strategien an, um ihre (egoistischen) Langzeitziele, welche Macht, Status, Geld und subtilen Einfluss zum Ziel haben, erreichen zu können. Dabei schrecken sie auch nicht vor absichtlichen Täuschungen und Betrügereien zurück.

> Sie versuchen, Ihrer Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein. Gegenwärtige und zukünftige Kontrahenten sollen taktisch in eine Falle gelockt und eliminiert werden. Intelligent agierende Machiavellisten verbleiben subtil und aalglatt im Hintergrund, sie sind in ihrem politisch-taktischen Spielchen kaum sicht- und spürbar … Im Vergleich zu narzisstischen und psychopathischen Führungskräften zählen machiavellistische Führungskräfte wohl zu den undurchschaubarsten dunklen Führungskräften. (Furtner, 2017, S. 20)

Abbildung 16 zeigt die eher positive sowie die eher negative Seite von Machiavellisten in der Arbeitswelt.

Helle Seite	Dunkle Seite
Relativ selbst kontrolliert	Stark manipulativ
Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	Wenig rücksichtsvoll
Scharfsinnige und pragmatische Politiker	„Politische“ Führung
Ausgeprägtes strategisches Denken	Hohe berechnende Form der Führungsmotivation
Sehr gute Manager (planen, koordinieren, organisieren und kontrollieren)	Handeln eigennützig
Effektiv in der organisationalen Organisation	Reduzieren die intrinsische Arbeitsmotivation der Geführten
Sehr gutes taktisches Verhandlungsgeschick	
Breites Spektrum an Beeinflussungstaktiken	

Abbildung 16: Helle und dunkle Seite der machiavellistischen Führung (Furtner, 2017, S. 21)

Grundsätzlich sind Machiavellisten also stark berechnend und gehen nicht davon aus, dass sich engagiertes Arbeiten für sie lohnt. Sie werden nur dann aktiv, wenn sie sich von ihrem Engagement einen persönlichen Vorteil versprechen, unabhängig davon, ob sie in einer Führungsrolle tätig sind, oder nicht. „Machiavellians were less productive and more likely to engage in negative workplace behaviors, no matter what their level of authority or the degree of collectivism in the organization where they worked” (O´Boyle et al., 2012, S. 571).

Dennoch sind sie aber, wie schon erwähnt, durchaus dazu fähig, im Sinne ihrer Organisation zu arbeiten. Dabei profitieren sie vor allem davon, dank ihrer außergewöhnlichen Anpassungsfähigkeit perfekt auf ihr Gegenüber eingestellt zu sein. Sie gewinnen so dessen Vertrauen und manipulieren es in die gewünschte Richtung. Externbrink & Keil (2018) bezeichnen Machiavellisten in diesem Zusammenhang als „soziales Chamäleon“.

Und auch in unstrukturierten Arbeitssettings sind Machiavellisten erfolgreich. Je strukturierter der Arbeitsplatz bzw. die Organisationsstruktur, desto schlechter performen sie. „They are relatively successful in their careers, particularly when work in unstructured, less organized settings. As organizational structure increases, their success tends to decrease” (O´Boyle et al., 2012, S. 558).

4.4.3 Psychopathie im Arbeitskontext

Am wenigsten erforscht ist die psychopathische Führung der dunklen Triade. Unter der primären Form versteht man die kalte und manipulative Seite, bei welcher noch relativ positive Beziehungen zum Karriereverlauf gezeigt werden können. Im Gegensatz dazu steht die sekundäre Form, die sich am besten durch antisoziales Verhalten beschreiben lässt.

Kennzeichnend ist das dichotome Einteilen von Kolleginnen und Kollegen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gut und Böse. Grundsätzlich wird das Eliminieren der Feinde durch impulsive Handlungen verfolgt. Daher haben psychopathische Führungskräfte einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit ihrer Geführten (Mathieu et al., 2014).

Da Psychopathie im organisationalen Setting – „corporate psychopaths" genannt – sehr wenig erforscht ist, schätzt man, dass circa vier Prozent aller Führungskräfte diese Persönlichkeitszüge aufweisen, wobei die Prävalenz bei einem Prozent der Gesamtbevölkerung liegt (Furtner, 2017, S. 24). „Dutton (2012) sieht CEOs als die Berufsgruppe mit dem höchsten Anteil an Psychopathen" (Schwarzinger, Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl, 2020, S. 44). Mathieu et al. (2014) zeigten in einer großangelegten Studie, dass „corporate psychopaths" einen Einfluss auf das psychologische Well-Being, die Jobzufriedenheit, auf Arbeits- und Familien-Konflikte sowie die Verbleibedauer in einem Unternehmen haben.

> Our second objective was to propose and test a structural equation model that describes the association between employees´ reports of their direct supervisor on a corporate psychopathy measure and a variety of variables, including work-family-conflict, psychological distress, jobs satisfaction, education, time with company, and hours worked per week. Overall, the results indicated, that supervisors B-Scan 360[8] scores variable most strongly predicted employee job satisfaction. Furthermore, for both samples, the SEM[9] results revealed that the (latent) B-Scan variables had a significant negative association with work-family-conflict. (Mathieu et al., 2014, S. 87)

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die typischen Verhaltensweisen psychopathischer Führungskräfte und über die negativen Konsequenzen für die Geführten beziehungsweise die Organisation.

[8]Instrument zur Messung von corporate psychopathy
[9]Structural equation modelling

Verhalten der psychopathischen Führungskraft	Negative Konsequenzen für die Geführten	Negative Konsequenzen für die Organisation
Impulsives, gefühlkaltes und unberechenbares Verhalten	Ausgebeutete Geführte	Klima der organisationalen Angst
Druck und Mobbing auf die Geführten	Geringe Arbeitsmotivation	Möglicher Konkurs (Insolvenz)
Antisoziale Verhaltenstendenzen	Hohe Fluktuation und Fehlzeiten	
Betrügerische Aktivitäten	Geringes organisationales Commitment	
Kurzfristige und unüberlegte Entscheidungen	Geringe Kreativität und Innovation	
Fokus auf die eigene Machtposition und äußere Reputation		

Abbildung 17: Negative Konsequenzen der Psychopath. Führung auf die Geführten & die Organisation (Furtner, 2017, S.26)

4.4.4 Die dunkle Triade und Job Satisfaction – Arbeitszufriedenheit

Angelehnt an das Kapitel 2.3.4 stellt dieser Abschnitt statt emotionaler Intelligenz die dunkle Triade in Korrelation zur Jobzufriedenheit. Ähnlich wie zuvor werden verschiedene Studien beleuchtet, die diesen Zusammenhang empirisch beweisen.

Spector fand bereits 1997 heraus, dass sich psychopathische Eigenschaften von Führungskräften negativ auf die Stimmung, Psyche sowie die Jobzufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken.

Eine Studie von Mathieu et al. (2013) setzt hier an und untersucht den Zusammenhang zwischen psychopathischen Eigenschaften von Führungskräften und der Jobzufriedenheit von Beschäftigten. Im Zuge der Studie wurden zwei Samples erstellt. Zum einen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Manager eines Unternehmens im privaten Sektor, zum anderen Beschäftigte sowie Manager eines Unternehmens aus dem öffentlichen Bereich. Die Probanden füllten dabei 20 Elemente des B-Scan 360 (Babiak & Hare, 2006) aus, die sich auf deren unmittelbaren Vorgesetzten bezogen. Konkret handelte es sich dabei um eine Likert Scale, welche die Antwortmöglichkeiten „ich stimme überhaupt nicht zu“ bis hin zu „ich stimme zu“ bot. Parallel dazu wurde die Jobzufriedenheit der Probanden mit dem Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) bemessen. Dieser beinhaltet ebenfalls 20 Elemente und eine

Likert Scale mit sechs Entscheidungsmöglichkeiten nach demselben Schema. Mithilfe eines Strukturgleichungsmodell (SGM) testeten die Autoren die Korrelation zwischen Jobzufriedenheit und dem durchgeführten Test und kamen zu folgendem Ergebnis: „In each sample there was a significant positive relationship between employees' ratings of psychopathy traits in their supervisors and employee's self-reported psychological distress and job satisfaction" (Mathieu et al., 2013, S. 86). Demnach korrelieren Jobzufriedenheit der Beschäftigten und psychopathische Eigenschaften der Führungskräfte negativ (-0,45), die Forschungsresultate stimmen demnach mit bereits existierenden Studien zu negativen Führungsverhalten und erhöhter Jobzufriedenheit überein.

Volmer et al. (2016) untersuchten die drei Dimensionen der dunklen Triade in Bezug auf mögliche positive und negative Effekte auf diverse Variablen, darunter auch Jobzufriedenheit. Anders als bei der zuvor zitierten Arbeit wurde hier der Fokus auf alle drei Aspekte der dunklen Triade gelegt, wobei die Hypothesen die positiven sowie negativen Implikationen von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie erforschen:

> Hypothesis 4. Leader narcissism is positively related to (a) subordinates' emotional exhaustion and (b) negatively related to subordinates' job satisfaction. Hypothesis 5. Leader psychopathy is positively related to (a) subordinates' emotional exhaustion and (b) negatively related to subordinates' job satisfaction. Hypothesis 6. Leader Machiavellianism is positively related to (a) subordinates' emotional exhaustion and (b) negatively related to subordinates' job satisfaction. (Volmer et al., 2016, S. 414).

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, verwendeten die Autoren eine longitudinale Methode, befragten 811 Beschäftigte aus deutschen Unternehmen über einen Zeitraum von drei Monaten, wobei alle Probanden einen Vorgesetzten aufwiesen und rund ein Viertel in einer leitenden Position tätig waren. Unter Verwendung der sogenannten „Dirty Dozen Scale" (Jonason & Webster, 2010) bewerteten die Beschäftigten auf einer Likert Scale Fragen in Bezug auf die Dunklen-Triade-Eigenschaften ihrer Vorgesetzten. Die Jobzufriedenheit wurde mit dem 4-Item Brief Index der Jobzufriedenheit nach Thompson & Phua (2012) gemessen. Wieder

beantworteten die Probanden Fragen anhand einer Likert Scale nach demselben Prozedere. Folgende Resultate konnten aus der Studie extrahiert werden:

- Narzissmus der Führungskraft und Jobzufriedenheit der MitarbeiterInnen weisen keine Korrelation auf.
- Psychopathie der Führungskraft korreliert negativ mit der Jobzufriedenheit der Beschäftigten.

Damit stimmen die Autoren Volmer et al. bereits zuvor veröffentlichten wissenschaftlichen Werken zu, die Eigenschaften bzw. Auswirkungen des Machiavellismus und der Psychopathie als verheerender als jene des Narzissmus bezeichnen. In diesem Zusammenhang kommt das Konzept „Malicious Two“ (Rauthmann & Kolar, 2013) auf, welches die Ansicht vertritt, dass Machiavellismus und Psychopathie als die „Malicious Two“ gelten und negativere Implikationen als Narzissmus erzielen.

4.4.5 Die dunkle Triade und Job Performance – Arbeitsleistung

Ein für diese Arbeit ebenfalls relevantes Thema ist die Auswirkung der dunklen Triade auf die Jobperformance von Beschäftigten. So schreiben Hogan und Hogan (2003), dass schlechte Manager zu Fehlverhalten von Beschäftigten und weiters zu unnötigen Kosten führen können. Interessant wäre daher, herauszufinden, inwiefern sich die dunkle Triade auf die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt.

Genau diesen Zusammenhang untersucht Uppal (2021) in einer kürzlich veröffentlichten Studie, die er im indischen Finanzsektor über zwei Zeiträume durchführte. Insgesamt wurden im Zuge der Untersuchung 788 Fragebögen ausgewertet. Auch hier wurde die dunkle Triade mithilfe der „Dirty Dozen“ Methode laut Jonason & Webster (2010) gemessen. Unter Verwendung einer Likert Scale konnten die Probanden die auf sie zugeschnittene Antwort aussuchen. Zur Evaluierung der Job Performance werden in der Regel jährliche Leistungsbewertungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet. Auch bei dieser Studie wurden jene Daten analysiert, die aus einem firmeninternen Performance System generiert wurden. Dieses beinhaltet verschiedenen Variablen, welche die Leistung der Beschäftigten darstellt. Die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters wird dabei vom unmittelbaren Vorgesetzten und weiteren dafür zuständigen Personen bewertet. Anhand dieser Methode kamen die Autoren zu folgendem Ergebnis:

> … the current study found support for a curvilinear relationship between dark triad traits and job performance. That is to say, the relationship between dark triad traits and job performance is positive at the lower ends of dark triad traits but flattens out as dark triad traits increase. Furthermore, the present study revealed that this relationship is moderated by traitedness in dark triad traits, such that for lower levels of traitedness, a lower threshold was observed at a point in which the positive relationship between the dark triad and job performance disappears. (Uppal, 2021, S. 8)

Ebenfalls interessant ist in diesem Zusammenhang eine Studie von Zhang et al. (2017), die Demut und Narzissmus von Führungskräften analysiert und diese in Beziehung zu Innovation im Unternehmen stellt. „For example, Steve Jobs tempered his narcissism with humility during the 1990s after he was ousted from Apple. He described the experience as bitter but necessary medicine (Owens et al., 2015)" (Zhang et al., 2017, S. 598). Die Autoren kommen zum Ergebnis, dass eine Kombination aus Demut und Narzissmus zu einem positiven Führungsverhalten führen könne und das wiederum zu innovativen Firmen.

4.5 Kritische Betrachtung der dunklen Triade im Arbeitskontext

Die drei Dimensionen haben einen gemeinsamen Kern. Die Persönlichkeitseigenschaft-Unverträglichkeit (Big Five), Unehrlichkeit, Selbstgefälligkeit und Gefühls- bzw. Herzlosigkeit zeigen sich, wobei das Machtmotiv und die soziale Dominanzorientierung am eindeutigsten sind. Eine weitere Dimension, nämlich Sadismus, wird diskutiert.

> Die Rolle der sadistischen Führung im Kontext von Dark Leadership ist noch relativ unbekannt. Sadisten genießen es, andere Menschen (verbal oder körperlich) zu quälen. Um unmittelbar die eigene Stärke und Macht zu verspüren und zu demonstrieren, schikaniert eine sadistische Führungskraft ihre Geführten. (Furtner, 2017, S. 30)

4.5.1 Messinstrumente und Kritik

So wie es für die emotionale Intelligenz verschiedene Messinstrumente gibt, wurden auch einige Instrumente zur Erhebung der dunklen Triade entwickelt. Im Gegensatz zu den zwei verschiedenen Erhebungsmethoden zur Messung emotionaler Intelligenz – nämlich den Ability- und den Trait-Ansatz – gibt es in der Forschung zur dunklen Triade nur Fragebögen zur Selbstbeschreibung (= Trait). Dazu muss man festhalten, dass hier das Risiko des „Fakings" vorhanden ist.

> Faking ist ein komplexes und weiter zu erforschendes Phänomen, das nicht ohne Weiteres zu verhindern ist, dessen Auswirkungen auf praktische Auswahlentscheidungen jedoch geringer sind, als häufg angenommen wird. Faking kann Triade-Verfahren, andere Testverfahren in Likert- und Forced-Choice-Format sowie andere Modi, wie etwa Interviews, betreffen. Entgegen der landläufigen Auffassung führen höhere Dunkle-Triade-Werte nicht automatisch zu mehr und erfolgreicherem Faking. … Auf grundsätzlich valide Tests wegen möglichen Fakings zu verzichten, nur um sich dann im Interview blenden zu lassen, erscheint ohnehin keine sinnvolle Option der Personalauswahl zu sein. (Schwarzinger, Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl, 2020, S. 103)

Darüber hinaus kommt bei diesen Tests auch noch das Problem der „sozialen Erwünschtheit" zum Tragen, sprich, die Testperson beantwortet mit großer Wahrscheinlichkeit nicht alle Fragen wahrheitsgemäß, sondern richtet ihre Antwortauswahl viel eher an sozialen und gesellschaftlichen Normen aus. Dieser Umstand erschwert die Forschung, gerade auch jene zur dunklen Triade. Eine Einschränkung sei in diesem Zusammenhang allerdings erwähnt: Narzissten antworten in der Regel weniger „angepasst", sie sorgen sich einfach weniger um geltende soziale oder gesellschaftliche Normen.

> Für Narzissmus gibt es dazu unterschiedliche Überlegungen. Auf der einen Seite kann man davon ausgehen, dass Narzissten aufgrund ihres

> fragilen Selbstwerts nur schwerlich bereit dazu sein werden, derartige Fragebögen ehrlich zu beantworten. Auf der anderen Seite finden z. B. Watson und Morris (1991) eine negative Korrelation zwischen Narzissmus und sozialer Erwünschtheit. Das lässt sich auch dadurch erklären, dass es für den Narzissten gleichsam unter seiner Würde wäre, sein antisoziales Verhalten zu verschleiern. (Externbrink & Keil, 2018, S. 31)

Die gängigsten Erhebungsmethoden zur dunklen Triade sind:

- Dark Triad of Personality at Work (TOP) von Schwarzinger und Schuler (2016)
- Short Dark Triad (SD3) von Jones und Paulhus (2014)
- The Dirty Dozen (DTDD) von Jonasen und Webster (2010)
- Managerial Risk Profile von Wagner und Externbrink (2016)

5. Das Zusammenspiel emotionaler Intelligenz und dunkler Triade

Ziel dieser Arbeit ist, zu überprüfen, ob – und, falls ja, wie – diese zwei psychologischen Konstrukte zusammenhängen. In den bisherigen Kapiteln wurde ausführlich auf die emotionale Intelligenz sowie auf die dunkle Triade eingegangen, sodass sich dieses Kapitel nun mit dem Zusammenhang zwischen diesen Beiden beschäftigt. Zu diesem Zwecke werden im Anschluss einige Studien und deren Ergebnisse vorgestellt.

Wie bereits dargestellt, bedeutet hohe emotionale Intelligenz, dass man die eigenen Gefühle und die der anderen erkennen und managen kann. Hohe emotionale Intelligenz wird mit erhöhter Arbeitszufriedenheit, vermehrtem Commitment und einigen anderen durchwegs positiv besetzten Konstrukten verbunden. Im Gegensatz dazu kann emotionale Intelligenz auch dazu verwendet werden, die eigenen Interessen auf Kosten anderer durchzusetzen oder andere zu manipulieren. „We consider the possibility that those high in emotional intelligence, given competition for scarce resources typical in many organizations, are likely to use their skills to advance their own interests even at the expense of others in the workplace" (Kilduff et al., 2010, S. 130).

Die Frage ist, ob Menschen in einem wettbewerbsorientierten, organisatorischen Umfeld ihre Fähigkeiten (ihre emotionale Intelligenz) dazu verwenden, sich selbst einen Vorteil zu verschaffen, ob sie also emotionale Intelligenz „strategisch" anwenden. Der Begriff „strategisch" impliziert nicht absichtliche oder bewusste Prozesse, sondern bezeichnet vielmehr die Verfolgung von Zielen, wie z.B. Geld oder Status. „Simply put, we are positing that emotionally intelligent individuals use these abilities selectively to focus on those whose attitudes and behaviors facilitate or impede getting ahead, with the emotions of less significant others generally disregarded" (Kilduff et al., 2010, S. 133). Als Beispiel führen Kilduff, Chiaburu & Mengers (2010) einen erfolgreichen Pokerspieler an, der die Emotionen der anderen Spieler durchschauen kann, seine eigenen jedoch reguliert und damit für die anderen unsichtbar macht. Dies würde jeder tun, egal wie dessen Persönlichkeit ist, also unabhängig davon, ob er Machiavellist ist, oder nicht. Dies setzt selbstverständlich auch eine gewisse kognitive Leistungsfähigkeit voraus.

> And, moreover, Kilduff et al. (2010) theorized that emotionally intelligent individuals are prone to utilize their EI to influence strategically important targets, to disguise and/or display certain emotions to maximize personal gain, to shape others' emotions via

> misattribution, and to strategically control emotion-laden information (Miao et al., 2019, S. 190).

In einer Metastudie über den Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und der dunklen Triade fanden Miao, Humphrey, Qian & Pollack (2019) folgende Zusammenhänge:

- Emotionale Intelligenz korreliert negativ mit Machiavellismus und Psychopathie
- Narzissmus und emotionale Intelligenz korrelieren nicht

Diese Metastudie analysierte sowohl „Trait"- als auch „Ability"-Emotionale-Intelligenz mittels MSCEIT (siehe Kapitel 2.2.1), SEIS (Schutte et al.), TEIQue (Petrides, Pérez & Furnham). Die dunkle Triade wurde mittels des Dirty Dozen (Jonasen & Webster) und MACH-IV (Christie & Geis), NPI (Raskin & Hall) und davon ausgehend mit noch einigen erweiterten Tests analysiert. Die Autoren zeigten, dass die Zusammenhänge stark von den jeweiligen Messinstrumenten abhängig sind, dies jedoch keine Auswirkungen auf die Korrelation hat.

> We explored whether relationships with the Dark Triad traits might differ according to the type of EI measure used (ability versus trait). Although some prior meta-analyses have found differences between these two types in how they relate to other personality variables and outcome variables, our study did not find statistically significant differences between these two types. (Miao et al., 2019, S. 195)

Zu anderen Ergebnissen führt eine Zwillingsstudie von Petrides et al. (2011). Emotionale Intelligenz wurde hier mittels TEIQue erhoben, Machiavellismus mittels MACH-IV, Narzissmus via NPI, und Psychopathie wurde mittels der Self-Report Psychopathie Scale (SRP-III-R12) operationalisiert. In dieser Studie korrelierten Machiavellismus und Psychopathie negativ und Narzissmus positiv mit emotionaler Intelligenz. „Looking first at the correlations between the Dark Triad and the TEIQue global score, as predicted, Machiavellianism and psychopathy both correlate negatively, while narcissism correlates positively with it" (Petrides et al., 2011, S. 38).

Eine erweiterte Betrachtung im Vergleich zwischen emotionaler Intelligenz und Dark Triad muss auch die Rolle des Geschlechts erfahren. Mehrere Arbeiten setzten sich damit

auseinander. Deshalb sollen and dieser Stelle Ergebnisse mit dem Fokus auf geschlechtsspezifische Unterschiede dargestellt werden.

Hinsichtlich der Geschlechterunterschiede kann ganz generell berichtet werden, dass Frauen bei Fragebögen-Erhebungen betreffend emotionaler Intelligenz grundsätzlich bessere Ergebnisse als ihre männlichen Kollegen erzielen.

Jauk et al. (2016) konnten hinsichtlich der „Ability EI" keine unterschiedlichen Ergebnisse der Geschlechter feststellen, jedoch bei den Ergebnissen der dunklen Triade. „Men scored significantly higher than woman in the composite DT and on psychopathy, differences in Narcissism and Machiavellianism were less pronounced and not significant." (Jauk et al., 2016, S. 116). Ein Unterschied zwischen Männern und Frauen zeigt sich in der Selbstwahrnehmung. Frauen sind sich offenbar ihrer Defizite bewusst. „Second, our results show that women who report having psychopathic traits appear to be quite accurate in their self-perception of their lowered emotional competence, or, in other words, psychopathic women are well aware of their emotional deficits" (Jauk et al., 2016, S. 116). Bei der weiblichen Stichprobe konnten Jauk, Freudenthaler und Neubauer (2016) einen negativen Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Psychopathie feststellen. Psychopathie geht sowohl mit reduzierter „Trait" als auch „Ability" emotionalen Intelligenz einher (Jauk et al., 2016). Bei Männern sehen die Forschungsergebnisse etwas komplexer aus. Narzissmus steht in Zusammenhang mit geringer „Ability" emotionaler Intelligenz, jedoch nicht mit „Trait" emotionaler Intelligenz. Machiavellismus und Psychopathie stehen in Verbindung mit selbstberichteter emotionaler Kompetenz, aber nicht mit der tatsächlichen. Weiters konnte in der Studie von Jauk, Freudenthaler und Neubauer (2016) ein postiver Zusammenhang zwischen Machiavellismus und „Trait EI" gefunden werden.

Den Geschlechterunterschieden widmet sich auch eine Arbeit von Hyde, Grieve, Norris und Kemp (2020). Im Unterschied zu der oben zitierten Arbeit von Jauk, Freudenthaler & Neubauer konzentrieren sich die australischen Autoren auf den Aspekt der Verwendung bzw. den Willen zur Verwendung und damit den Missbrauch emotionaler Intelligenz zur Manipulation am Arbeitsplatz. „This study investigated people´s willingness to emotionally manipulate others maliciously and disingenuously in the workplace" (Hyde et al., 2020, S. 307). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich Frauen signifikant seltener böswilliger und unaufrichtiger emotionaler Manipulationen bedienen. Allerdings konnte bei Frauen auch festgestellt werden, dass höhere emotionale Intelligenz mit unaufrichtiger Manipulation einhergeht. Weiters zeigten die Autoren, dass bei Männern emotionale Manipulation am meisten mit Machiavellismus, gefolgt von Narzissmus korreliert. Als Conclusio ihrer Forschung berichten Hyde, Grieve,

Norris und Kemp (2010), dass hohe emotionale Intelligenz unerwünschte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz begünstigen kann. Bei Männer zeige sich dies in einem unerbittlichen Drang, Ziele zu erreichen. Frauen hingegen neigen ausgeprägter zu Täuschungen. „Conclusion: This study is the first to demonstrate that good emotional intelligence skills can facilitate undesirable workplace behaviours. Emotional manipulation is elevated in males with a relentless drive to achieve goals, and in females with broader deceptive tendencies" (Hyde et al., 2020, S. 307). Den Autoren zu Folge lassen sich zwei Arten von Manipulation unterscheiden, nämlich einerseits die böswillige Manipulation (malicious), andererseits die unaufrichtige Manipulation (disingenuous). Als Beschreibung und zur Illustration der Unterschiede wird bei der böswilligen Manipulation als Beispiel angeführt, eine andere Person sich schuldig fühlen zu lassen. Als Beispiel für die unaufrichtige Manipulation wird angeführt, eine andere Person zu beruhigen, sodass diese eher bereit ist, dem zu folgen, was man ihr sagt.

Betreffend den Zusammenhängen zwischen dunkler Triade, emotionaler Intelligenz und emotionaler Manipulation kann folgendes festgehalten werden.

- Menschen, welche hohe Werte bei Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie haben, bewerten sich selbst als eher andere manipulierend (durch Stimmung verschlechtern, durch Kritisieren, und auch durch unauthentische Strategien wie Schmeicheleien und Schmollen) (Austin et al., 2014).
- Hohe Werte in Psychopathie sind, laut Regressionsanalysen, die stärksten Prädiktoren für das Manipulieren anderer (Austin et al., 2014).
- Speziell am Arbeitsplatz korrelieren psychopathische Eigenschaften mit der Anwendung „harter" (hard) Taktiken, wie z.B. die Androhung von Strafe, Narzissmus korreliert mit der Anwendung von eher „ weichen" (soft) Taktiken wie das Versprechen von Belohnungen, Einschmeicheln oder Komplimente. Personen mit hohen Werten in der Dimension Machiavellismus nutzen beide Taktiken (Jonason et al., 2012).
- Hyde, Grieve, Norris & Kemp (2020) fanden heraus, dass Manager eher andere manipulieren, als Nicht- Manager.

> Independent sample t-tests revealed that managers were more likely to manipulate others maliciously (M=8,80, SD=3,39) compared to non-managers (M=7,64, SD=2,57), t (302,42)=4,64, p<0,001), representing a medium effect size (d=,39). Managers were also more likely to manipulate others disingenuously

> (M=4,44, SD=2,15) compared to non-managers (M=3,80, SD=1,77), t (321,90)=3,78, p <1,001, also representing a small effect size (d=,04). …Simple main effects confirmed that males were more willing to maliciously and disingenuously emotional manipulate than females, and that managers were more likely to emotional manipulate disingenuously and maliciously than non-managers (Hyde et al., 2020, S. 311)

- Bei Frauen konnten die Autoren (Hyde et al., 2020) mäßig signifikante Korrelationen zwischen bösartiger emotionaler Manipulation und Machiavellismus (0,34) und Psychopathie (0,34) feststellen, bei Männern waren Machiavellismus (0,37) und Narzissmus (0,30) positiv korreliert mit bösartiger emotionaler Manipulation, aber es konnte keine Korrelation zwischen emotionaler Intelligenz und bösartiger emotionaler Manipulation festgestellt werden.
- Unaufrichtige emotionale Manipulation und emotionale Intelligenz korrelierte bei Frauen schwach. Narzissmus (0,39), Machiavellismus (0,40) korrelierten in der weiblichen Kohorte mit unaufrichtiger Manipulation, Psychopathie korrelierte nur schwach. Bei den Männern zeigten sich schwache Korrelationen mit Psychopathie (0,19), mittlere mit Narzissmus (0,39) und starke Korrelationen mit Machiavellismus (0,50).

Nach Durchsicht der Literatur lässt sich feststellen, dass die Befunde inkonsistent sind. Im nächsten Teil – dem empirischen– folgt daher eine eigene Erhebung.

6. Empirie/Forschungsmodell, Untersuchungsziel & Untersuchungsplan

6.1 Forschungsmodell

Die gegenwärtige Arbeit soll Aufschluss über den Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und der dunklen Triade liefern. Hierbei handelt es sich konkret um eine Querschnittuntersuchung.

6.2 Hypothesen

H1: Emotionale Intelligenz und die dunkle Triade haben einen negativen Zusammenhang.

Diese Hypothese spiegelt den aktuellen Forschungsstand bzw. die meisten Grundannahmen der Forschungen wieder. Diese Hypothese soll auch den grundsätzliche Tenor – nämlich, dass emotionale Intelligenz grundsätzlich etwas Gutes ist – widerspiegeln.

H2: a) Frauen verfügen über mehr emotionale Intelligenz als Männer.
b) Frauen verfügen über geringere Werte in der dunklen Triade als Männer.

Diese und die nachfolgende Hypothese beruht auf den aktuellen Forschungsergebnissen wie zb. Hyde et al. 2020.

H3: a) Je höher die Testperson in der Unternehmenshierarchie, desto höher die dunkle Triade.
b) Je höher die Testperson in der Unternehmenshierarchie, desto geringer ihre/seine emotionale Intelligenz.

7. Methode

In den folgenden Kapiteln wird die Operationalisierung der theoriegeleiteten Hypothesen dargestellt.

7.1 Durchführung und deskriptive Statistik

Die Befragung für diese Masterarbeit erfolgte ausschließlich online via Webpage SoSci. Sie begann am 12.01.2022 und endete am 14.02.2022. Der Link zur Befragung wurde auf diversen sozialen Medien gepostet, weiters an Bekannte und Freunde per E-Mail versandt. Es gab im Vorfeld keinerlei Einschränkungen. Der Fragebogen wurde von insgesamt 130 Personen bearbeitet. Nach Bereinigung der erhobenen Daten und dem Ausschluss ungültiger Fälle verblieben 97 Personen in der Stichprobe. Diese Anzahl wurde für die weiteren statistischen Berechnungen herangezogen.

7.1.1 Stichprobe

7.1.1.1 Geschlecht

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung zeigte sich ein Frauenanteil von 62,9% und ein Männeranteil von 37,1%.

Geschlecht	Häufigkeit	Prozente
Männlich	36	37,1%
Weiblich	61	62,9%

Tabelle 1: Häufigkeiten Geschlecht

7.1.1.2 Alter

Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden war 41-45 Jahre alt (15,5%), gefolgt von Personen zwischen 51-55 Jahren.

Altersgruppe	Häufigkeit	Prozente
20-25	9	9,3%
26-30	11	11,3%
31-35	13	13,4%
36-40	13	13,4%
41-45	15	15,5%
46-50	10	10,3%
51-55	14	14,4%
56-60	8	8,2%
61-65	3	3,1%
>65	1	1,0%

Tabelle 2: Häufigkeiten Alter

7.1.1.3 Ausbildung

Der Großteil der Probandinnen und Probanden hatte einen Master-Abschluss (38,1%), gefolgt von Personen mit Matura (25,8%). Die Wenigsten hatten einen Pflichtschulabschluss (2,1%) oder ein Doktorat (8,2%).

Abschluss	Häufigkeiten	Prozente
Pflichtschulabschluss	2	2,1%
Lehre/Berufsausbildung	14	14,4%
Matura	25	25,8%
Bachelor	11	11,3%
Master	37	38,1%
Doktor	8	8,2%

Tabelle 3: Häufigkeiten Ausbildung

7.1.1.4 Anstellungsverhältnis

73,2% arbeiteten in einem Angestellten-Verhältnis, gefolgt von 17,5%, welche selbstständig tätig waren.

Anstellungsverhältnis	Häufigkeiten	Prozente
Arbeiter/in	3	3,1%
Angestellte/r	71	73,2%
Selbstständig	17	17,5%
Arbeitslos	3	3,1%
Karenz	1	1,0%
Pension	1	1,0%
Student/in	1	1,0%

Tabelle 4 : Häufigkeiten Anstellungsverhältnis

7.1.1.5 Unternehmensgröße

Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden arbeitete in einem Klein- und Mittelunternehmen (34%), gefolgt von einem Konzern (29,9%).

Unternehmensgröße	Häufigkeiten	Prozente
Kleinstunternehmen (>20 Mitarbeiter/innen)	14	14,4%
Klein und Mittelunternehmen (>100 Mitarbeiter/innen)	33	34%
Größeres Unternehmen (101-1.000 Mitarbeiter/innen)	21	21,6%
Konzern (<1.000 Mitarbeiter/innen)	29	29,6%

Tabelle 5 : Häufigkeiten Unternehmensgröße

7.1.1.6 Führungskraft

57,7% der Probandinnen und Probanden gaben an, eine Führungskraft zu sein, während 42,3% angaben, dies nicht zu sein.

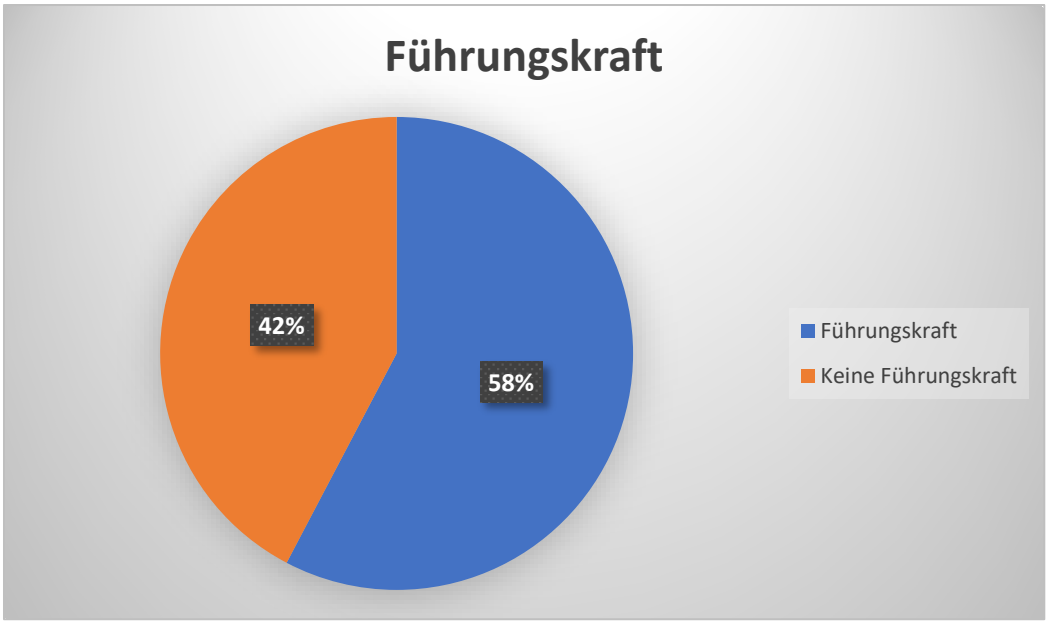


Abbildung 18: Prozentuelle Verteilung Führungskraft/Keine Führungskraft

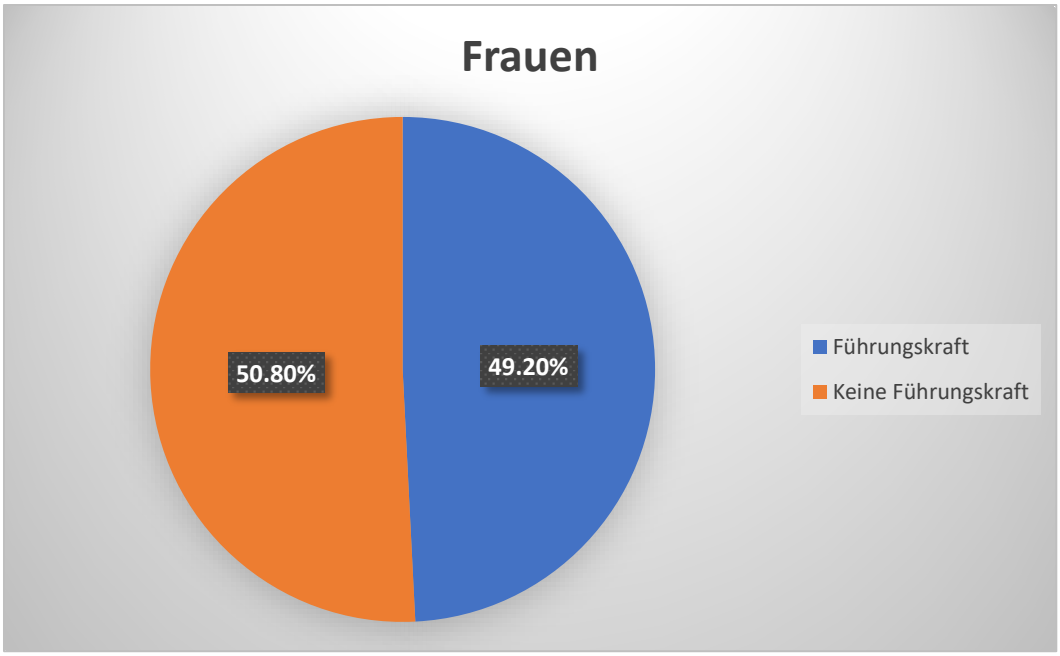


Abbildung 19: Prozentuelle Verteilung Frauen – Führungskraft

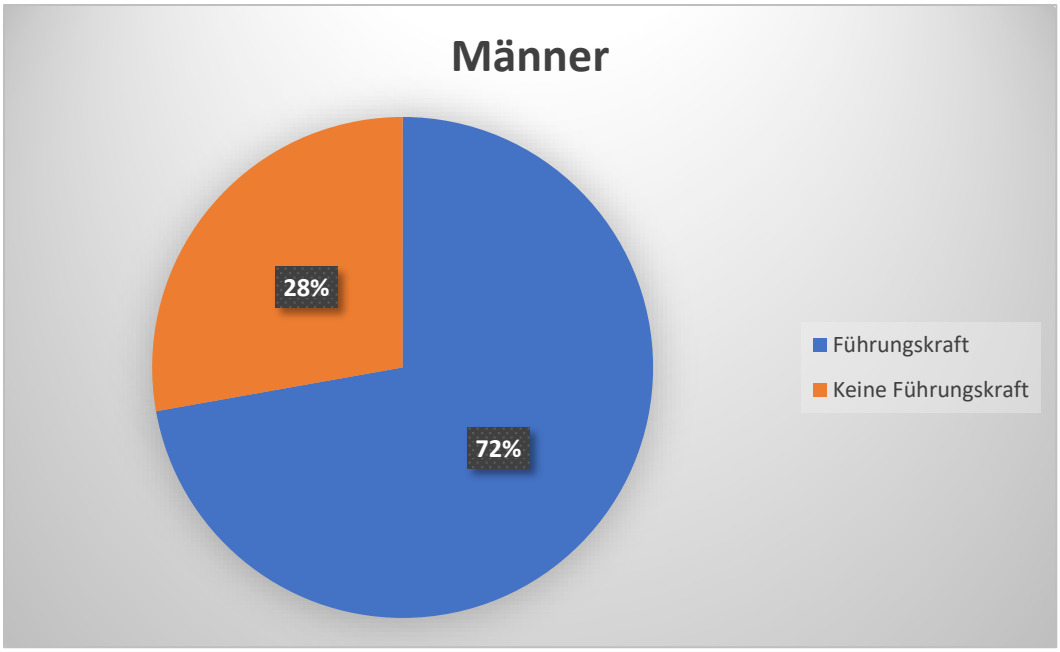


Abbildung 20: Prozentuelle Verteilung Männer – Führungskraft

7.1.1.7 Mitarbeiteranzahl

Die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrug zumeist 5-10 Personen (20,6%), gefolgt von < 5 Personen (17,5%).

Mitarbeiter/innen Anzahl	Häufigkeiten	Prozente
< 5	17	17,5%
5-10	20	20,6%
11-20	7	7,2%
21-30	1	1,0%
31-40	2	2,1%
>41	8	8,2%

Tabelle 6: Häufigkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anzahl

7.1.1.8 Führungsebene

Im mittleren Management befanden sich 25,8% der Probandinnen und Probanden, gefolgt vom unteren Management (19,6%).

Führungsebene	Häufigkeiten	Prozente
Oberes Management (z.B. Vorstandsmitglied, Geschäftsführung, etc.)	8	8,2%
Mittleres Management (z.B. Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter, etc.)	25	25,8%
Unteres Management (z.B. Gruppenleiter, Meister, etc.)	19	19,6%
Keine Hierarchien	4	4,1%

Tabelle 7: Häufigkeiten Führungsebene

7.1.2 Erhebungsinstrumente

Zur Erstellung des Fragebogen wurde der EKF (Emotionale-Kompetenz-Fragebogen) und die TOP (Dark Triad of Personality at Work) verwendet. Beide Testbatterien sind Produkte des Hogrefe Verlags und wurden zum Zwecke dieser Arbeit auch dort erworben.

Grundsätzlich sollte in dieser Arbeit der MSCEIT von Mayer und Salovey verwendet werden. Einerseits deshalb, weil sich ein doch großer Teil dieser Arbeit mit diesem Test und der dazugehörigen Theorie beschäftigt, andererseits, weil dieser in einigen erwähnten Studien verwendet wird und daher zu Vergleichszwecken Anwendung finden hätte sollen. Leider weigert sich die Firma Hogrefe jedoch, diesen Test an Studierende für eine Masterarbeit zu verkaufen, daher musste auf einen anderen Test ausgewichen werden.

7.1.2.1 EKF – Emotionale-Kompetenz-Fragebogen

Als Alternative zum präferierten MSCEIT wurde seitens des Hogrefe Verlags der EKF vorgeschlagen. Obwohl es eine Vielzahl an verschiedenen Fragebögen zu emotionaler Intelligenz gibt, wurde der EKF gewählt, weil hier vollständige Informationen zur Handhabung und Auswertung im Manual vorhanden sind.

Dem EKF liegen vier Dimensionen zugrunde:

- Erkennen eigener Gefühle (15 Items)
- Erkennen der Gefühle von anderen (17 Items)
- Regulation eigener Gefühle (13 Items)
- emotionale Expressivität – Ausdruck von Gefühlen (17 Items)

Als Zusatzskalen gibt es:

- Regulation der Gefühle anderer
- Einstellung zu Gefühlen

Obwohl hier von Kompetenz die Rede ist, unterscheiden sich die Annahmen nicht von jenen der emotionalen Intelligenz zugrunde liegenden Dimensionen. „Es wird der Kompetenzbegriff präferiert … nicht der Intelligenzbegriff, um eine klare Unterscheidung zu kognitiven Fähigkeiten zu gewährleisten“ (Rindermann, 2009, S. 25).

Der EKF-Fragebogen wurde für die Selbst- und für die Fremdsicht konzipiert. Daher eignet er sich gut für ein 360-Grad-Feedback.

Einschränkend für diese Arbeit, das sei bereits an dieser Stelle erwähnt, ist, dass bei der Produktbeschreibung empfohlen wird, den Fragebogen im klinischen Bereich, in der Beratung, bei Vorliegen emotionaler und sozialer Probleme, sowie in der Forschung einzusetzen (Rindermann, 2009). In der Personalauswahl sei zusätzlich der Einsatz der Fremdeinschätzungsversion und die Berücksichtigung von Verhaltensdaten anzuraten, so die Produktinformation auf der Hogrefe Homepage.

Betreffend der Zuverlässigkeit gibt der Hogrefe Verlag eine interne Konsistenz von $\alpha = 0{,}91$ an. Der EKF wurde mit 638 Personen für die Selbsteinschätzung validiert (Rindermann, 2009).

7.1.2.2 TOP – Dark Triad of Personality at Work

Die TOP ist ebenfalls ein Produkt aus dem Hause Hogrefe. Er ist dezidiert für den Einsatz in der Berufswelt entwickelt worden.

> Die TOP erfasst die für das Berufsleben relevanten Aspekte der dunklen Triade der Persönlichkeit (Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie) auf drei Faktoren und elf Subskalen. Die Items sind berufsbezogen formuliert, alle Entwicklungs- und Validierungsstudien wurden an Personen mit Berufserfahrung durchgeführt. Mit der TOP steht damit erstmalig ein inhaltlich psychometrisch geeignetes Messinstrument für die derzeit in der Arbeits- und Organisationspsychologie stetig zunehmende Beschäftigung mit der Dunklen Triade der Persönlichkeit zur Verfügung. (Schwarzinger & Schuler, 2016, S. 11)

Der TOP enthält folgende Faktoren und deren Subskalen:

- Narzisstische Arbeitshaltung
    - Führungsanspruch
    - Überzeugungsglaube
    - Autoritätsbedürfnis
    - Risikofreude
    - Überlegenheitsgefühl

- Machiavellistische Arbeitseinstellung
    - Unsentimentalität
    - Skepsis
    - Durchsetzungsglaube
- Psychopathischer Arbeitsstil
    - Flexibilität
    - Impulsivität
    - Beschönigung

Die Zuverlässigkeit wird seitens des Hogrefe Verlags mit einer inneren Konsistenz von $\alpha = 0{,}81$ und 0,94 angegeben. Validiert wurde dieser Fragebogen mit 1.298 Personen aus unterschiedlichen Berufsgruppen (Schwarzinger & Schuler, 2016).

8. Ergebnisse

Dieser Abschnitt widmet sich der Darstellung der Ergebnisse durch die eigene Untersuchung. Die beiden Fragebögen wurden im vorigen Kapitel vorgestellt, hier folgt die Hypothesentestung. Die statistische Auswertung der Daten erfolgte mittels SPSS 26.00 für Windows. Dabei wurde das Signifikanzniveau, sofern nicht explizit anders angegeben, auf $p \leq .05$ festgelegt.

Für die Überprüfung der Hypothesen kamen die folgenden statistischen Verfahren zur Anwendung.

Zur Überprüfung von Zusammenhängen zwischen zwei intervallskalierten Variablen wurde der Pearson Test angewandt. Um Mittelwertsunterschiede zwischen zwei Gruppen zu berechnen, wurde der t-Test für unabhängige Stichproben verwendet. Dieser statistische Test dient dazu, Mittelwertunterschiede zwischen zwei unabhängigen Gruppen zu untersuchen. Die notwendigen Voraussetzungen des t-Test wurden vor der Anwendung überprüft. Es handelt sich dabei um Intervallskalenniveau, Normalverteilung der Daten bzw. eine Gruppengröße mit $N > 30$ und Homogenität der Varianzen. Um die Homogenität der Varianzen zu überprüfen wurde der Levene-Test angewendet. Bei einem signifikanten Ergebnis müssen heterogene Varianzen angenommen werden, weshalb die Hypothesenprüfung mittels dem modifizierten t-Test durchgeführt wurde. Die Normalverteilung der Skalen wurde mit dem Shapiro Wilks Test berechnet.

Wurden mehrere t-Tests durchgeführt, erhöht sich der Alpha-Fehler, weshalb in einem solchen Fall eine Alpha-Fehler-Korrektur nach Bonferroni eingesetzt wurde.

Um Mittelwertunterschiede zwischen mehr als zwei unabhängigen Gruppen zu berechnen, kam die einfache Varianzanalyse (ANOVA) zum Einsatz. Die geltenden Voraussetzungen wie Intervallskalenniveau, Normalverteilung der Daten und Homogenität der Varianzen sollten vor der Anwendung überprüft werden. Liegt ein signifikantes Ergebnis vor, können mittels post-hoc-Tests signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen berechnet werden. In der vorliegenden Studie kam dafür aufgrund der unterschiedlich großen Gruppengrößen der post-hoc-Test Scheffé zum Einsatz (Eid et al., 2013).

Die Normalverteilung der Skalen wurde mit dem Shapiro Wilks Test berechnet. Zur Überprüfung der Homogenität der Varianzen wurde der Levene-Test angewendet.

Die explorative Faktorenanalyse (EFA) wurde verwendet, um zu überprüfen, ob die vorgeschlagenen Hauptskalen auch in der vorliegenden Stichprobe zu einzelnen Faktoren zusammengefasst werden konnten. Die EFA untersucht dabei explorativ, welchen Faktoren den Variablen zugeordnet werden sollten. Dies geschieht mittels Hauptkomponentenanalyse. Die Hauptkomponentenanalyse versucht, einen möglichst hohen Anteil der Gesamtvarianz in den Variablen zu erklären. Ein Abbruchkriterium legt die Anzahl der Faktoren fest, wobei Eigenwerte größer als 1 sowie der Screeplot betrachtet werden.

Es wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, um die interne Konsistenz der Faktoren zu untersuchen. Hierfür wurde Cronbachs Alpha berechnet.

Einige Items mussten umgepolt werden, sodass ein hoher Wert auch eine hohe Ausprägung bedeutet. Die Items der emotionalen Intelligenz wiesen dabei eine Range von 1 bis 5 auf, wobei ein höherer Wert für mehr Zustimmung und eine höhere Ausprägung steht. Die Items der dunklen Triade reichten von 1 bis 7, wobei auch hier ein höherer Wert für mehr Zustimmung und eine höhere Ausprägung steht.

Um die Hauptskalen und Gesamtwerte zu berechnen, wurden Mittelwerte gebildet.

Emotionale Intelligenz	N	MW	SD
Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	97	3.77	.66
Emotionale Expressivität	97	3.2	.77
Erkennen von Emotionen bei anderen	97	4.03	.57
Erkennen eigener Emotionen	97	3.76	.68
Gesamtwert Emotionale Intelligenz	97	3.69	.48

Tabelle 8:Deskriptivstatistik zu EKF

Dunkle Triade	N	MW	SD
Machiavellistische Arbeitseinstellung	97	3.32	.77
Narzisstische Arbeitshaltung	97	3.89	.74
Psychopathischer Arbeitsstil	97	3.35	.79
Gesamtwert Dark Triade	97	3.52	.57

Tabelle 9: Deskriptivstatistik zu TOP

Die Variablen wurden mittels Reliabilitätsanalyse untersucht, wobei Cronbach Alpha berichtet wird. Die Ergebnisse zur emotionalen Intelligenz sind in Tabelle 10 ersichtlich. Nach Field (2009) ist ein Cronbach Alpha von 0.8 zufriedenstellend. Der Gesamtwert Emotionale Intelligenz ist knapp darunter.

Emotionale Intelligenz	Cronbach α	Anzahl der Items
Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	.92	13
Emotionale Expressivität	.95	17
Erkennen von Emotionen bei anderen	.96	17
Erkennen eigener Emotionen	.92	15
Gesamtwert Emotionale Intelligenz	.76	62

Tabelle 10:Reliabilitätsanalyse – emotionale Intelligenz

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zur dunklen Triade sind in Tabelle 11 dargestellt. Die Mehrheit der Skalen sowie der Gesamtwert dunkle Triade erreichen diesen Wert. Einzig die Skala psychopathischer Arbeitsstil bleibt unter dem erwünschten Cronbach Alpha Wert.

Dunkle Triade	Cronbach α	Anzahl der Items
Machiavellistische Arbeitseinstellung	.84	17
Psychopathischer Arbeitsstil	.75	12
Narzisstische Arbeitshaltung	.93	31
Gesamtwert Dark Triad	.91	60

Tabelle 11: Reliabilitätsanalyse - dunkle Triade

Es wurde weiters eine Faktorenanalyse (EFA) berechnet, um die Zuordnung der Variablen zu den Skalen zu untersuchen. Die Überprüfung der Itemskala geschah mittels rotierter Komponentenmatrix, der Varimax Rotation. Sowohl der Bartlett-Test als auch die Kaiser-Meyer-Olkin-Methode weisen darauf hin, dass sich die Variablen für eine Faktorenanalyse eignen.

Orientiert am Kaiser-Kriterium (Eigenwert-Regel) wurden bei der dunklen Triade 16 Faktoren extrahiert, bei der emotionalen Intelligenz 11 Faktoren. Diese Anzahl an Faktoren liegt über dem Eigenwert 1.

Wird der Screeplot herangezogen, zeigt sich bei der dunklen Triade jedoch eine Anzahl von 3 Faktoren als sinnvoll, welche insgesamt 37.64% der Varianz erklären (siehe Abbildung 19). Bei der emotionalen Intelligenz lassen sich beim Screeplot vier Faktoren ableiten, die insgesamt 51.48% der Varianz erklären (siehe Abbildung 20).

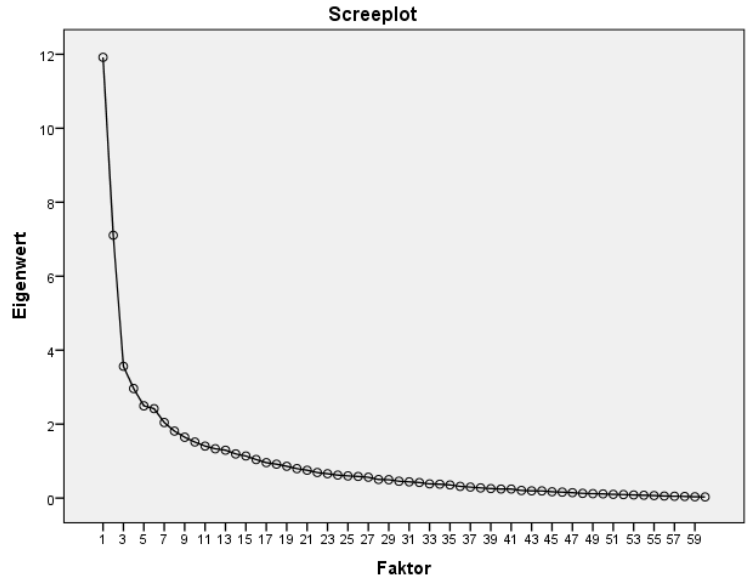


Abbildung 21: Screeplot zur dunklen Triade

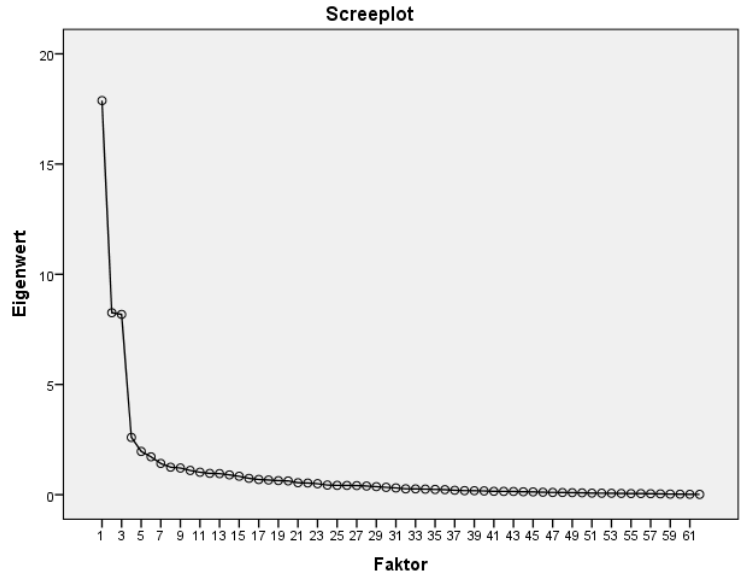


Abbildung 22: Screeplot zur emotionalen Intelligenz

8.1 Hypothesen

H1: Je höher die emotionale Intelligenz, desto geringer die dunkle Triade

Die Hypothese 1 wurde mittels Pearson Test untersucht. Berücksichtigt wurden dabei die Gesamtwerte der emotionalen Intelligenz und der dunklen Triade. Die Korrelationen sind der Tabelle 12 zu entnehmen und zeigen einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz und der dunklen Triade. Je höher der Wert in der emotionalen

Intelligenz, desto niedriger der Wert in der dunklen Triade. Die Hypothese kann folglich angenommen werden.

	Dunkle Triade		
	N	*r*	*p*
Emotionale Intelligenz	97	-.32**	.002

Tabelle 12:Ergebnisse des Pearson Test zur Hypothese 1[10]

Eine weitere Datenanalyse zwischen emotionaler Intelligenz und dunkler Triade wird in der Tabelle 13 dargestellt. Es wurde auch hier eine Pearson Korrelation berechnet. Es wurden nun auch die einzelnen Skalen der emotionalen Intelligenz und der dunklen Triade berücksichtigt. Die emotionale Intelligenz weist einen signifikanten negativen Zusammenhang mit der machiavellistischen Arbeitseinstellung und dem psychopathischen Arbeitsstil auf. Zwischen der emotionalen Intelligenz und der narzisstischen Arbeitshaltung besteht kein signifikanter Zusammenhang.

Die dunkle Triade weist einen signifikanten negativen Zusammenhang mit Regulation und Kontrolle eigener Emotionen, der emotionalen Expressivität sowie dem Erkennen eigener Emotionen auf. Zwischen der dunklen Triade und dem Erkennen von Emotionen bei anderen besteht keine signifikante Korrelation.

In der Literatur finden sich immer wieder Befunde über einen positiven Zusammenhang zwischen Narzissmus und emotionaler Intelligenz. In dieser Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen Narzissmus und emotionaler Intelligenz identifiziert werden.

	Dunkle Triade			**Emotionale Intelligenz**		
	N	***r***	***p***	***N***	***r***	***p***
Machiavellistische Arbeitseinstellung	-	-	-	97	-.33**	.001
Narzisstische Arbeitshaltung	-	-	-	97	.12	.228
Psychopathischer Arbeitsstil	-	-	-	97	-.48**	.000
Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	97	-.33**	.001	-	-	-

[10]Anmerkung: Signifikante Korrelationen sind mit Sternchen gekennzeichnet (p < .05*, p < .01**).

Emotionale Expressivität	97	-.21*	.043	-	-	-
Erkennen von Emotionen bei anderen	97	.01	956	-	-	-
Erkennen eigener Emotionen	97	-.35**	.001	-	-	-

Tabelle 13: Ergebnisse des Pearson Test - Teilbereiche[11]

H2: Frauen weisen eine höhere emotionale Intelligenz auf, während Männer höhere Werte in der dunklen Triade aufweisen

Zur Überprüfung der Hypothese 2 wurde der t-Test für unabhängige Stichproben mit Bonferroni-Korrektur gerechnet. Das neue Signifikanzniveau liegt laut Bonferroni-Korrektur bei $p < .025$. Die Ergebnisse des t-Test sind in Tabelle 14 einsehbar und zeigen einen signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die dunkle Triade. Hier weisen Männer einen signifikant höheren Mittelwert auf. Bei der emotionalen Intelligenz zeigen sich keine signifikanten Geschlechtsunterschiede.

Die Hypothese kann folglich nur hinsichtlich des Aspektes der dunklen Triade angenommen werden.

Item	Geschlecht	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Emotionale Intelligenz	Männlich	36	3.61	.45	.22
	Weiblich	61	3.74	.49	
Dunkle Triade	Männlich	36	3.68	.43	.02
	Weiblich	61	3.43	.63	

Tabelle 14: Ergebnisse des t-Test zu Hypothese 2

Zur genaueren Untersuchung werden im Folgenden nicht nur die Gesamtwerte berücksichtigt, sondern auch die einzelnen Skalen betrachtet. Hierfür wurde ebenfalls der t-Test für unabhängige Stichproben berechnet, wobei das neue Signifikanzniveau laut Bonferroni-Korrektur bei $p < .007$ liegt.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 15 ersichtlich. Aufgrund des strengeren Signifikanzlevels erreichen die Skalen der dunklen Triade keine Signifikanz mehr. Der Trend zum

[11]Anmerkung: Signifikante Korrelationen sind mit Sternchen gekennzeichnet ($p < .05$*, $p < .01$**).

Geschlechtsunterschied zeigt sich jedoch wie oben bereits beschrieben bei den Skalen machiavellistischer Arbeitseinstellung und narzisstischer Arbeitshaltung.

Bei der emotionalen Intelligenz zeigt sich eine Skala, welche trotz strengerem Signifikanzniveau einen signifikanten Geschlechtsunterschied aufweist. Beim Erkennen eigener Emotionen zeigen Frauen einen signifikant höheren Mittelwert. Bei der emotionalen Expressivität zeigt sich ein Trend, wonach auch hier Frauen einen signifikanten höheren Mittelwert aufweisen.

Item	Geschlecht	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Männlich	36	3.89	.67	.18
	Weiblich	61	3.70	.64	
Emotionale Expressivität	Männlich	36	2.99	.60	.03
	Weiblich	61	3.31	.83	
Erkennen von Emotionen bei anderen	Männlich	36	3.81	.55	.01
	Weiblich	61	4.17	.54	
Erkennen eigener Emotionen	Männlich	36	3.76	.63	.97
	Weiblich	61	3.76	.71	
Machiavellistische Arbeitseinstellung	Männlich	36	3.55	.71	.03
	Weiblich	61	3.19	.79	
Narzisstische Arbeitshaltung	Männlich	36	4.10	.53	.02
	Weiblich	61	3.76	.82	
Psychopathischer Arbeitsstil	Männlich	36	3.38	.78	.78

Tabelle 15: Ergebnisse des t-Test zu Hypothese 2 – Teilbereiche

H3a: Je höher in der Hierarchie, desto höher liegt der Wert in der dunklen Triade

H3b: Je höher in der Hierarchie, desto niedriger liegt der Wert in der emotionalen Intelligenz

Zur Überprüfung der Hypothese 3 wurde ebenfalls der t-Test für unabhängige Stichproben mit Bonferroni-Korrektur gerechnet. Das neue Signifikanzniveau liegt laut Bonferroni-Korrektur bei $p < .025$.

Die Ergebnisse des t-Test sind in Tabelle 15 einsehbar und zeigen keinen signifikanten Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften.

Die Führungskraft weist somit keinen Einfluss auf die dunkle Triade oder emotionale Intelligenz auf, weshalb nach dieser Berechnung die Hypothese nicht angenommen werden kann.

Item	Führungskraft	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Emotionale Intelligenz	Ja	56	3.76	.49	.15
	Nein	41	3.61	.45	
Dunkle Triade	Ja	56	3.54	.61	.68
	Nein	41	3.49	.52	

Tabelle 16: Ergebnisse des t-Test zu Hypothese 3

Zur genaueren Untersuchung werden im Folgenden nicht nur die Gesamtwerte berücksichtigt, sondern auch die einzelnen Skalen betrachtet. Hierfür wurde ebenfalls der t-Test für unabhängige Stichproben berechnet, wobei das neue Signifikanzniveau laut Bonferroni-Korrektur bei $p < .007$ liegt.

Die Ergebnisse, ersichtlich in Tabelle 17, zeigen nach Bonferroni-Korrektur keine Signifikanz. Es ist jedoch ein Trend bei der emotionalen Expressivität erkennbar, wonach Führungskräfte hier einen höheren Mittelwert aufweisen.

Item	Führungskraft	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Ja	56	3.80	.68	.70
	Nein	41	3.74	.630	
Emotionale Expressivität	Ja	56	3.35	.71	.02
	Nein	41	2.99	.80	
Erkennen von Emotionen bei anderen	Ja	56	3.99	.55	.37
	Nein	41	4.10	.59	
Erkennen eigener Emotionen	Ja	56	3.87	.65	.06
	Nein	41	3.60	.70	
Machiavellistische Arbeitseinstellung	Ja	56	3.40	.84	.22
	Nein	41	3.21	.67	
Narzisstische Arbeitshaltung	Ja	56	3.98	.70	.16
	Nein	41	3.76	.78	
Psychopathischer Arbeitsstil	Ja	56	3.24	.87	.10
	Nein	41	3.50	.65	

Tabelle 17: Ergebnisse des t-Test zu Hypothese 3 - Teilbereiche

Als weitere Variable wird hier die Führungsebene betrachtet. Zur Überprüfung wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) berechnet.

Die Ergebnisse, ersichtlich in Tabelle 18, zeigen ebenfalls keinen signifikanten Gruppenunterschied. Die Führungsebene weist somit ebenfalls keinen Einfluss auf die dunkle Triade oder emotionale Intelligenz auf, weshalb auch nach dieser Berechnung die Hypothese nicht angenommen werden kann.

	Führungsebene	***N***	***MW***	***SD***	***p***
Emotionale Intelligenz	Oberes Management	8	3.86	.49	.07
	Mittleres Management	25	3.90	.44	
	Unteres Management	19	3.53	.45	
	Keine Hierarchien	4	3.63	.71	
Dunkle Triade	Oberes Management	8	3.53	.90	.99
	Mittleres Management	25	3.52	.55	
	Unteres Management	19	3.57	.63	
	Keine Hierarchien	4	3.54	.31	

Tabelle 18: Ergebnisse der ANOVA zur Überprüfung der Hypothese 3

Zur genaueren Untersuchung werden im Folgenden nicht nur die Gesamtwerte berücksichtigt, sondern auch die einzelnen Skalen betrachtet. Die Ergebnisse der ANOVA sind in Tabelle 18 ersichtlich und weisen keinen signifikanten Gruppenunterschied hinsichtlich der einzelnen Skalen auf.

	Führungsebene	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Oberes Management	8	3.91	.83	.05
	Mittleres Management	25	4.02	.69	
	Unteres Management	19	3.53	.53	
	Keine Hierarchien	4	3.37	.45	
Emotionale Expressivität	Oberes Management	8	3.40	.63	.54
	Mittleres Management	25	3.46	.67	
	Unteres Management	19	3.15	.78	
	Keine Hierarchien	4	3.47	.79	
Erkennen von Emotionen bei anderen	Oberes Management	8	3.97	.48	.47
	Mittleres Management	25	4.12	.57	
	Unteres Management	19	3.86	.49	
	Keine Hierarchien	4	3.87	.82	
Erkennen eigener Emotionen	Oberes Management	8	4.18	.77	.08
	Mittleres Management	25	4.01	.60	
	Unteres Management	19	3.58	.58	
	Keine Hierarchien	4	3.80	.82	

Machiavellistische Arbeitseinstellung	Oberes Management	8	3.55	1.40	.93
	Mittleres Management	25	3.33	.66	
	Unteres Management	19	3.44	.89	
	Keine Hierarchien	4	3.48	.146	
Narzisstische Arbeitshaltung	Oberes Management	8	3.93	.56	.30
	Mittleres Management	25	4.17	.74	
	Unteres Management	19	3.79	.71	
	Keine Hierarchien	4	3.76	.64	
Psychopathischer Arbeitsstil	Oberes Management	8	3.12	.99	.39
	Mittleres Management	25	3.06	.99	
	Unteres Management	19	3.50	.68	
	Keine Hierarchien	4	3.37	.40	

Tabelle 19: Ergebnisse der ANOVA zur Überprüfung der Hypothese 3 - Teilbereiche

Um die Hypothese 3 weiter zu spezifizieren, wird im Folgenden der Unterschied zwischen Frauen und Männern herausgearbeitet um etwaige Geschlechtsunterschiede hinsichtlich der Führungspositionen zu identifizieren.

Dabei zeigte sich, dass die Mehrheit der männlichen Probanden eine Führungsposition inne hatte (72,2%), wobei der Großteil dem mittleren Management angehörte (36,1%). Unter den weiblichen Probandinnen lag der Anteil der Führungskräfte bei 49,2%, wobei hier die Mehrheit dem mittleren (19,7%) bzw. dem unteren Management angehörte (19,7%). Die genaue Auslistung ist in Tabelle 20 ersichtlich.

Geschlecht	Führungskraft	Häufigkeiten	Prozente
Männlich	Ja	26	72.2
	Nein	10	27.8
Weiblich	Ja	30	49.2
	Nein	31	50.8
Männlich	Oberes Management	4	11.1
	Mittleres Management	13	36.1
	Unteres Management	7	19.4
	Keine Hierarchien	2	5.6
Weiblich	Oberes Management	4	6.6
	Mittleres Management	12	19.7
	Unteres Management	12	19.7
	Keine Hierarchien	2	3.3

Tabelle 20: Häufigkeiten zu Führungsposition, Geschlecht und Hierarchie

Zur weiteren Untersuchung wurde wiederum der t-Test für unabhängige Stichproben mit Bonferroni-Korrektur ($p < .025$) gerechnet, wobei zusätzlich das Geschlecht berücksichtigt wurde.

Die Ergebnisse des t-Test sind in Tabelle 21 einsehbar. Bei den weiblichen Probandinnen zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften hinsichtlich der emotionalen Intelligenz. Weibliche Führungskräfte weisen hier einen signifikant höheren Mittelwert auf als weibliche Nicht-Führungskräfte.

Bei den männlichen Probanden zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften.

Die Führungskraft weist somit bei weiblichen Personen einen Einfluss auf die emotionale Intelligenz auf, was die Behauptung der Hypothese unterstützt.

Geschlecht	Item	Führungskraft	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Männlich	Emotionale Intelligenz	Ja	26	3.58	.47	.51
		Nein	10	3.70	.41	
	Dunkle Triade	Ja	26	3.72	.48	.26
		Nein	10	3.54	.26	
Weiblich	Emotionale Intelligenz	Ja	30	3.90	.461	.01
		Nein	31	3.58	.47	
	Dunkle Triade	Ja	30	3.38	.672	.55
		Nein	31	3.47	.59	

Tabelle 21: Ergebnisse des t-Test zur Hypothese 3 - mit Unterscheidung Hierarchie und Geschlecht

Zur genaueren Untersuchung werden im Folgenden nicht nur die Gesamtwerte berücksichtigt, sondern auch die einzelnen Skalen betrachtet. Hierfür wurde ebenfalls der t-Test für unabhängige Stichproben mit Bonferroni-Korrektur ($p < .007$) berechnet.

Die Ergebnisse, ersichtlich in Tabelle 22, zeigen nach Bonferroni-Korrektur eine Signifikanz bei weiblichen Führungskräften hinsichtlich emotionaler Expressivität. Hier weisen weibliche Führungskräfte einen signifikant höheren Mittelwert auf, als weibliche Nicht-Führungskräfte.

Geschlecht	Item	Führungskraft	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Männlich	Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Ja	26	3.83	.74	.25
		Nein	10	4.05	.40	
		Ja	26	2.93	.56	.27

	Emotionale Expressivität	Nein	10	3.18	.67	
	Erkennen von Emotionen bei anderen	Ja	26	3.76	.46	.45
		Nein	10	3.92	.75	
	Erkennen eigener Emotionen	Ja	26	3.81	.68	.46
		Nein	10	3.63	.51	
	Machiavellistische Arbeitseinstellung	Ja	26	3.71	.73	.03
		Nein	10	3.12	.44	
	Narzisstische Arbeitshaltung	Ja	26	4.15	.57	.45
		Nein	10	4,00	.43	
	Psychopathischer Arbeitsstil	Ja	26	3.33	.87	.55
		Nein	10	3.51	.51	
Weiblich	Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Ja	30	3.77	.63	.46
		Nein	31	3.64	.66	
	Emotionale Expressivität	Ja	30	3.71	.62	.000
		Nein	31	2.93	.84	
	Erkennen von Emotionen bei anderen	Ja	30	4.19	.55	.79
		Nein	31	4.16	.53	
	Erkennen eigener Emotionen	Ja	30	3.93	.64	.07
		Nein	31	3.60	.76	
	Machiavellistische Arbeitseinstellung	Ja	30	3.15	.85	.66
		Nein	31	3.24	.73	
	Narzisstische Arbeitshaltung	Ja	30	3.83	.78	.50
		Nein	31	3.69	.86	
	Psychopathischer Arbeitsstil	Ja	30	3.16	.88	.10
		Nein	31	3.50	.70	

Tabelle 22: Ergebnisse des t-Test zur Hypothese 3 getrennt nach Geschlecht und Führungskraft - Teilbereiche

Als weitere Variable wird die Führungsebene betrachtet. Auch hier wird das Geschlecht als zusätzliche Variable berücksichtigt. Zur Überprüfung wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) berechnet.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 23 ersichtlich und zeigen einen signifikanten Gruppenunterschied bei den männlichen Probanden hinsichtlich der emotionalen Intelligenz. Je höher die Führungsebene, desto größer der Mittelwert. Bei den weiblichen Probandinnen

zeigen sich hier keine Gruppenunterschiede. Die Führungsebene weist somit bei den männlichen Probanden einen Einfluss auf die emotionale Intelligenz auf, was die Behauptung der Hypothese stützt.

Geschlecht	Item	Führungsebene	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Männlich	Emotionale Intelligenz	Oberes Management	4	3.81	.32	.02
		Mittleres Management	13	3.77	.47	
		Unteres Management	7	3.26	.35	
		Keine Hierarchien	2	3.05	.12	
	Dunkle Triade	Oberes Management	4	3.63	.77	.43
		Mittleres Management	13	3.67	.38	
		Unteres Management	7	3.98	.47	
		Keine Hierarchien	2	3.47	.43	
Weiblich	Emotionale Intelligenz	Oberes Management	4	3.93	.67	.21
		Mittleres Management	12	4.05	.38	
		Unteres Management	12	3.69	.44	
		Keine Hierarchien	2	4.20	.39	
	Dunkle Triade	Oberes Management	4	3.43	1.14	.96
		Mittleres Management	12	3.36	.68	
		Unteres Management	12	3.34	.60	
		Keine Hierarchien	2	3.61	.29	

Tabelle 23: Ergebnisse der ANOVA zur Überprüfung der Hypothese 3 getrennt nach Geschlecht und Hierarchie

Zur genaueren Untersuchung werden im Folgenden nicht nur die Gesamtwerte berücksichtigt, sondern auch die einzelnen Skalen betrachtet. Die Ergebnisse der ANOVA sind in Tabelle 24 ersichtlich und weisen knapp einen signifikanten Gruppenunterschied hinsichtlich dem Erkennen der eigenen Emotionen bei männlichen Führungskräften auf. Je höher die Führungsebene, desto größer ist hier der Mittelwert.

Geschlecht	Item	Führungsebene	*N*	*MW*	*SD*	*p*
Männlich	Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Oberes Management	4	4.15	.63	.11
		Mittleres Management	13	4.05	.77	

		Unteres Management	7	3.47	.61	
		Keine Hierarchien	2	3.00	.22	
	Emotionale Expressivität	Oberes Management	4	2.93	.47	.11
		Mittleres Management	13	3.16	.61	
		Unteres Management	7	2.52	.36	
		Keine Hierarchien	2	2.88	.25	
	Erkennen von Emotionen bei anderen	Oberes Management	4	3.82	.32	.20
		Mittleres Management	13	3.90	.55	
		Unteres Management	7	3.63	.27	
		Keine Hierarchien	2	3.21	.042	
	Erkennen eigener Emotionen	Oberes Management	4	4.32	.58	.05
		Mittleres Management	13	3.97	.65	
		Unteres Management	7	3.42	.58	
		Keine Hierarchien	2	3.10	.05	
	Machiavellistische Arbeitseinstellung	Oberes Management	4	3.63	1.44	.85
		Mittleres Management	13	3.63	.60	
		Unteres Management	7	3.93	.63	
		Keine Hierarchien	2	3.59	.07	
	Narzisstische Arbeitshaltung	Oberes Management	4	4.01	.56	.24
		Mittleres Management	13	4.27	.55	

		Unteres Management	7	4.21	.48	
		Keine Hierarchien	2	3.42	.81	
	Psychopathischer Arbeitsstil	Oberes Management	4	3.25	.73	.42
		Mittleres Management	13	3.10	.98	
		Unteres Management	7	3.79	.74	
		Keine Hierarchien	2	3.38	.55	
Weiblich	Regulation und Kontrolle eigener Emotionen	Oberes Management	4	3.67	1.03	.43
		Mittleres Management	12	4.00	.63	
		Unteres Management	12	3.57	.50	
		Keine Hierarchien	2	3.73	.16	
	Emotionale Expressivität	Oberes Management	4	3.87	.32	.56
		Mittleres Management	12	3.78	.59	
		Unteres Management	12	3.52	.72	
		Keine Hierarchien	2	4.06	.67	
	Erkennen von Emotionen bei anderen	Oberes Management	4	4.12	.61	.33
		Mittleres Management	12	4.36	.51	
		Unteres Management	12	3.99	.56	
		Keine Hierarchien	2	4.53	.50	
	Erkennen eigener Emotionen	Oberes Management	4	4.05	.99	.27
		Mittleres Management	12	4.04	.56	

		Unteres Management	12	3.68	.58	
		Keine Hierarchien	2	4.50	.24	
	Machiavellistische Arbeitseinstellung	Oberes Management	4	3.46	1.57	.82
		Mittleres Management	12	3.00	.57	
		Unteres Management	12	3.15	.91	
		Keine Hierarchien	2	3.37	.11	
	Narzisstische Arbeitshaltung	Oberes Management	4	3.85	.63	.42
		Mittleres Management	12	4.06	.91	
		Unteres Management	12	3.54	.71	
		Keine Hierarchien	2	4.10	.34	
	Psychopathischer Arbeitsstil	Oberes Management	4	2.98	1.32	.80
		Mittleres Management	12	3.01	1.05	
		Unteres Management	12	3.33	.62	
		Keine Hierarchien	2	3.35	.41	

Tabelle 24: Ergebnisse der ANOVA zur Überprüfung der Hypothese 3 getrennt nach Geschlecht, Hierarchie – Teilbereiche

8.2 Effektstärken

Um den wissenschaftlichen Wert dieser Untersuchung besser zu skizzieren, werden im folgenden Abschnitt die Werte der Effektstärken näher betrachtet.

Neben dem p-Wert, der Aussagen darüber zulässt, ob z.B. ein signifikanter Unterschied zwischen Gruppen besteht, wird in der Hypothesentestung oft zusätzlich ein Maß für die Effektstärke herangezogen, um Daten sinnvoll interpretieren zu können. Während der p-Wert lediglich aussagt, dass es einen Effekt gibt, kann anhand der Effektstärke gesagt werden, wie stark dieser Effekt ist. Für jeden statistischen Test existiert ein eigenes Maß der Effektstärke. Hier wurden die Effektstärken für den t-Test mit Hedges g und für die ANOVA mit Eta2 berechnet.

Bei Korrelationsanalysen ist das Maß für die Effektstärke einfach der Korrelationskoeffizient r selbst, da r bereits Aussagen darüber zulässt, wie stark oder schwach ein Zusammenhang ist.

r	Interpretation
0,3	schwach
0,5	mittel
> 0,5	stark

Tabelle 25: Effektstärken nach Korrelationskoeffizient

Für das Maß der Effektstärke bei t- Tests, die die Mittelwerte zweier Stichproben vergleichen, verwendet man Cohens d. Da in die Berechnung von Cohens d der Populationsmittelwert miteinfließt und dieser unbekannt ist, verwenden wir für die Berechnung Hedges g, da nur Parameter der Stichprobe in die Berechnung miteinfließen.

Während man anhand des p-Wertes feststellen kann, ob ein Unterschied signifikant ist, wird anhand der Effektstärke festgestellt, wie stark der Unterschied ist.

d	Interpretation
0,2	Kleiner Effekt
0,5	Mittlerer Effekt
0,8	Großer Effekt

Tabelle 26: Effektstärken beim t-Test

Für die Hypothese 3 ergaben sich folgende Werte:

	d	Interpretation
Regulation und Kontrolle der eigenen Emotionen	0,28	Kleiner Effekt
Emotionale Expressivität	0,45	Kleiner bis mittlerer Effekt
Erkennen von Emotionen bei anderen	0,67	Mittlerer Effekt
Erkennen eigener Emotionen	.075	Kleiner Effekt
Machiavellistische Arbeitseinstellung	0,48	Mittlerer Effekt
Narzisstischer Arbeitsstil	0,54	Mittlerer Effekt
Psychopathischer Arbeitsstil	.059	Kleiner Effekt

Tabelle 27: Effektstärken für die Hypothese 3

Für die Hypothese 4 ergaben sich folgende Werte:

	d	Interpretation
	.080	Kleiner Effekt
Emotionale Expressivität	0,47	Mittlerer Effekt
Erkennen von Emotionen bei anderen	0,18	Kleiner Effekt
Erkennen eigener Emotionen	0,39	Kleiner bis mittlerer Effekt
Machiavellistische Arbeitseinstellung	0,26	Kleiner Effekt
Narzisstischer Arbeitsstil	0,28	Kleiner Effekt
Psychopathischer Arbeitsstil	0,35	Kleiner Effekt

Tabelle 28: Effektstärken für Hypothese 4

Werte für die die Ergänzung zur Hypothese 4 (Vergleich zwischen den Geschlechtern):

	d	Interpretation
Regulation und Kontrolle der eigenen Emotionen	0.284	Kleiner Effekt
Emotionale Expressivität	0,453	Kleiner bis mittlerer Effekt
Erkennen von Emotionen bei anderen	0,67	Mittlerer Effekt
Erkennen eigener Emotionen	.075	Kleiner Effekt
Machiavellistische Arbeitseinstellung	0,478	Mittlerer Effekt
Narzisstischer Arbeitsstil	0,542	Mittlerer Effekt
Psychopathischer Arbeitsstil	0,059	Kleiner Effekt

Tabelle 29: Werte für die Ergänzung zur Hypothese 4

Im Zuge einer ANOVA werden Eta² sowie partielles Eta² als Maß für die Effektstärke angegeben. Bei der einfaktoriellen ANOVA sind die Werte der beiden Angaben gleich. Im Folgenden geben wir die Werte für Eta² an.

Eta²	Interpretation
.01	Kleiner Effekt
.06	Mittlerer Effekt
.14	Großer Effekt

Tabelle 30: Effektstärken für Eta²

Für die ANOVA zur Hypothese 4 ergaben sich folgende Werte für die Effektstärke:

	Eta²	Interpretation
Emotionale Intelligenz	.12	Großer Effekt
Dunkle Triade	.0075	Kleiner Effekt

Tabelle 31: Werte für die ANOVA zur Hypothese 4, Teil 1

	Eta²	Interpretation
Regulation und Kontrolle der eigenen Emotionen	.136	Großer Effekt
Emotionale Expressivität	.04	Kleiner bis mittlerer Effekt
Erkennen von Emotionen bei anderen	.05	Kleiner bis mittlerer Effekt
Erkennen eigener Emotionen	0,119	Mittlerer bis großer Effekt
Machiavellistische Arbeitseinstellung	.008	Kleiner Effekt
Narzisstischer Arbeitsstil	0,105	Mittlerer bis großer Effekt
Psychopathischer Arbeitsstil	.055	Kleiner bis mittlerer Effekt

Tabelle 32: Werte für die ANOVA zur Hypothese 4, Teil 2

8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Stichprobe entspricht Großteils den Erwartungen. Da die Befragung hauptsächlich durch Personen, welche in der Steiermark wohnhaft sind, durchgeführt wurde, entspricht dies der Unternehmensstruktur des Bundeslandes. 97 Probanden sind leider nicht sehr zufriedenstellend. Es wird aber davon ausgegangen, dass eine Verlängerung des Zeitraumes, in dem der Fragebogen bearbeitet werden hätte können, kaum einen Mehrwert dargestellt hätte.

Die verwendeten Skalen weisen durchwegs gute Reliabilitäten auf. Lediglich psychopathischer Arbeitsstil und der Gesamtwert der emotionalen Intelligenz liegen knapp unter dem gewünschten Alphawert.

Die Untersuchung zeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen der emotionalen Intelligenz und der dunklen Triade gibt, nämlich in Form einer negativen Korrelation. In einigen Papers wird von einem positiven Zusammenhang zwischen Narzissmus und emotionaler Intelligenz berichtet, dies konnte in dieser Arbeit nicht gezeigt werden. Bemerkenswerterweise findet sich hier keine Korrelation, obwohl zwischen Machiavellismus und Psychopathie ein Zusammenhang, wenngleich auch ein negativer mit emotionaler Intelligenz, gefunden wurde. Die Teilbereiche der emotionalen Intelligenz, nämlich Regulation und Kontrolle eigener Emotionen, emotionale Expressivität und das Erkennen eigener Emotionen, weisen einen

negativen Zusammenhang mit der dunklen Triade auf. Die höchste Korrelation zeigt sich bei psychopathischem Arbeitsstil und emotionaler Intelligenz.

Betreffend das Geschlecht haben bei der dunklen Triade Männer signifikant höhere Werte als Frauen. Dieser Befund deckt sich mit der Literatur. Frauen wiederum zeigen im Teilbereich Erkennen eigener Emotionen höhere Werte.

Alle Annahmen die Hierarchie betreffend fanden in dieser Untersuchung keine Unterstützung. Erst eine Aufsplittung nach Geschlecht, Führungsposition und Hierarchieebene zeigt, dass weibliche Führungskräfte signifikant mehr emotionale Expressivität zeigen, als weibliche Nicht-Führungskräfte. So zeigt sich auch, dass mit höherer Führungsebene der Männer gleichzeitig auch deren emotionale Intelligenz zunimmt.

9. Diskussion

In diesem Teil der Arbeit soll der Bezug zwischen früheren Befunden und den vorliegenden Ergebnissen hergestellt werden. Besonders wichtig erscheinen die Umsetzungsmöglichkeiten der Ergebnisse in die Praxis. Probleme bei der Erhebung und eventuelle Einschränkungen für den Geltungsbereich der Untersuchung sollen erörtert und kritisch betrachtet werden.

9.1 Bedeutung für die Praxis

Die ursprüngliche Idee dieser Masterarbeit war es, eine Abhandlung über emotionale Intelligenz und ihre Implikationen auf den Arbeitsplatz zu verfassen. Im Laufe der Recherchen, der Literaturanalysen, vor allem aber nach der Auseinandersetzung mit der Kritik an emotionaler Intelligenz, trat das Konstrukt der dunklen Triade immer mehr in den Vordergrund. Ein weiterer Grund, die dunkle Triade in diese Arbeit miteinzubeziehen, waren die immer häufiger werdenden Berichte über unmoralische, auf viele Arten problematische Verhaltensweisen von Managern. So schrieb das Magazin Wirtschaftspsychologie schon im Jahre 2014) „In Chefetagen sind Psychopathen und Narzissten häufig“ (Hossiep & Ringelband, 2014), und auch die deutsche Zeitung „Die Zeit“ schrieb bereits 2014 in einem Artikel: “Auffällig viele Psychopathen werden Chef“ (Groll, 2014). So sollen etwa vier Prozent der Bevölkerung Narzissten und etwa ein bis zwei Prozent Psychopathen sein, wobei deren Anteil in Führungspositionen bei sechs Prozent liegt (Hoffmann , 2015). Ein Beispiel dazu ist Richard Fuld, ein amerikanischer Bankmanager, CEO von Lehman Brothers, die den größten Bankrott der Geschichte verzeichnete (Externbrink & Keil, 2018).

> Seine erste Karriere als Pilot bei der US Airforce scheiterte, weil er gegenüber einem Vorgesetzten handgreiflich wurde. Bei Lehman Brothers stieg er als Praktikant ein. Während seines Aufstiegs zum CEO verdiente er sich mit seinen berüchtigten Wutanfällen den Spitznamen „der Gorilla“. Ein ausgestopftes Gorilla-Exemplar war dann später auch in seinem Büro ausgestellt. Fuld verhalf seinem Unternehmen zu enormen Gewinnen, bis zu 48 Millionen Dollar im Jahr 1997. Davon nutzte er 46 Millionen zur Belohnung des oberen Managements und zwei Millionen für die hierarchisch weiter unten angesiedelten Mitarbeiter. Die gewaltigen Gewinnsteigerungen waren mit

> unkalkulierbaren Risiken verbunden. Auf einem internen Firmenvideo von 2007, das später von der BBC veröffentlicht wurde, tritt er vor seine Führungskräfte und hält unter Beifall die folgende Rede: „If we get this right today, I hope we'll squeeze some of those shorts, and squeeze 'em hard. Not that I wanna hurt 'em, don't get that please, cause that's just not who I am. I am soft, I am loveable. But what I really wanna do, is, I wanna reach in, rip out their heart and eat it, before they die." Im Jahr 2008 war Fuld der am längsten amtierende Direktor der Wall Street. Seit dem Zusammenbruch der Bank hat er einmal in der Öffentlichkeit gesprochen. Seine Kernbotschaft war, dass er gar nicht wisse, wie es überhaupt so weit habe kommen können und dass ihn keinerlei Schuld treffe. (Externbrink & Keil, 2018, S. 2)

Personen, mit hohen Werten in den Dimensionen der dunklen Triade, steigen schneller in Führungspositionen auf. Nicht zuletzt deshalb, weil sie typische Eigenschaften wie Dominanz, Charisma, ein breites Spektrum an Beeinflussungstaktiken besitzen, und teilweise inspirierende Redner sind. Sie können sich gut selbst präsentieren, was einerseits beim Vorstellungsgespräch von Nutzen ist, andererseits aber auch beim „sich zur Schau stellen" im Unternehmensalltag hilft.

> Bisherige Forschung hat gezeigt, dass Personen mit hohen Tendenzen zur dunklen Triade leichter in Führungspositionen gelangen (Babiak et al., 2010; Brunell et al., 2008; Grijalva et al., 2014; Harms et al., 2011; Landay et al., 2019; Wisse und Sleebos, 2017). Ihre manipulativen und oft unethischen Strategien helfen ihnen, ihr Talent positiv zu verkaufen (Back et al., 2010) und die angestrebte Stelle zu erhalten (Jonason et al., 2015; Kowalski et al., 2018; Paulhus et al., 2013). Zudem können Personen mit hohen narzisstischen Tendenzen charismatisch wirken, da sie sehr von ihrem Selbst überzeugt wirken und alles dafür tun,

> bewundert zu werden (Rogoza und Fatfouta, 2020). Kanning sagt dazu im Interview mit Jiménez (2015): „Eine wichtige Stelle im Unternehmen besetze man im Zweifel eher mit einem Bewerber, der ein bisschen zu selbstbewusst und dominant sei, als mit einem, der zu wenig von beidem habe.“ (Diller & Jonas, 2020, S. 253)

Die Schäden für die Unternehmen sind groß, da einerseits die hochriskanten Entscheidungen gefährlich werden können, wie man am Beispiel von Richard Fuld sieht, andererseits leiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Kolleginnen und Kollegen massiv unter solchen Managern, wobei die Manipulationen derart geschickt passieren, dass die Meisten gar nicht bemerken, dass sie manipuliert werden.

> As expected, leaders' Machiavellianism and psychopathy were unfavorable for subordinates' career success and well-being. Leader Machiavellianism was marginally negatively related to subordinates' objective career success (salary), and leader psychopathy was negatively related to subordinates' career satisfaction. Psychopaths as well as Machiavellians recklessly pursue their own goals and do not shy away from manipulating others (O'Boyle et al., 2012). Psychopaths are likely to claim the credit for their subordinates' work or blame them for their own faults (Boddy, 2006). Additionally, leader Machiavellianism was positively related to subordinates' emotional exhaustion, and leader psychopathy was negatively related to subordinates' job satisfaction. This may be due to the fact that persons high in Machiavellianism and in psychopathy do not care for others and do not show empathy (Boddy, 2006, Jones and Paulhus, 2011). In sum, our findings support Rauthmann and Kolar (2013) that, in comparison to narcissism,

> Machiavellianism and psychopathy form the “Malicious Two” and have more detrimental effects. (Volmer et al., 2016, S. 416)

Unter dem Begriff „Derailment“ – zu Deutsch Entgleisung – wird Managerversagen, das durch ein bestimmtes wiederholtes und systematisches Handeln bedingt ist, subsummiert (Hossiep & Ringelband, 2014).

Beide Themen sind relativ junge Forschungsgebiete der Psychologie, und Literatur über den Zusammenhang dieser beiden ist nur eingeschränkt verfügbar. Ziele dieser Masterarbeit sind einerseits die Betrachtung und Analyse der Konstrukte emotionale Intelligenz und dunkle Triade im Arbeitskontext, andererseits die Evaluierung, ob diese beiden einen Zusammenhang haben, oder nicht – und inwieweit dies mit anderen Variablen wie Geschlecht, Führungsebene oder Hierarchie zusammenhängt.

Trotz der Kritik am Konstrukt der emotionalen Intelligenz konnte die Literatur zeigen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher emotionaler Intelligenz grundsätzlich wünschenswert sind, einerseits für die Menschen selbst, andererseits für das Unternehmen. Das Gegenteil gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche hohe Werte bei der dunklen Triade aufweisen.

> Auch wenn einige Strategien dieser Personen in einem gewissen Maße einem Unternehmen nützen können – z.B. sich gut präsentieren können und charismatisch sein (Narzissmus), strategisch und macht-maximierend handeln (Machiavellismus), oder sich trauen, hohe Risiken einzugehen (Psychopathie) – birgt die dunkle Triade auch ihre Gefahr: Bisherige Forschung hat bereits gezeigt, dass hohe Ausprägungen solcher Persönlichkeitstendenzen sehr negative Folgen für ein Unternehmen haben können. Personen mit hohen Tendenzen zur dunklen Triade führen zu vielen verschiedenen Schwierigkeiten in zwischenmenschlichen Beziehungen und schaden dem Wohlbefinden aller in einer Organisation (DeShong et al., 2015; Southard et al., 2015; Volmer et al., 2016). (Diller & Jonas, 2020, S. 254)

Da die zwei Konstrukte eine Korrelation aufweisen, wäre es für die gesamte Organisation förderlich, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern emotionale Intelligenz beziehungsweise sozialen Kompetenz mittels Training oder Workshops zu erhöhen. Zum Beispiel könnte das Erlernen oder Verbessern des Erkennens und Regulierens der eigenen Gefühle dabei helfen, weniger impulsiv zu sein.

Es empfiehlt sich weiterhin, schon beim Recruiting neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Augenmerk auf emotionale Intelligenz und Verhaltensweisen hinsichtlich der dunklen Triade zu legen. Spätestens bei der Beförderung in Führungspositionen sollte die Personalentwicklung aktiv werden. Aus organisationspsychologischer Sicht ist es von entscheidender Bedeutung, im Unternehmen gegen ein solches Verhalten vorzugehen. Einerseits trägt die Organisation die Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, andererseits nimmt die ganze Organisation Schaden, was wiederum zu erhöhter Fluktuation und weiteren negativen Folgen führt.

> So haben Unternehmen mit narzisstischeren CEOs ein extremeres Leistungsstreben als Kultur und eine höhere Fluktuationsrate – zwei Faktoren, die das gesamte Organisationsklima extrem verschlechtern (Chatterjee & Hambrick 2007). Auch wurde herausgefunden, dass Unternehmen mit narzisstischeren CEOs öfter verklagt werden, was den Ruf des Unternehmens nach außen verschlechtert und ebenso der Arbeitsatmosphäre schaden kann (O'Reilly et al. 2018). (Diller & Jonas, 2020, S. 255)

Empfohlen wird, regelmäßige 360-Grad-Feedbacks für Führungskräfte einzuführen, welche die Verhaltensweisen der dunklen Triade abfragen. 360-Grad-Feedbacks geben eine ganzheitliche Betrachtungsweise wieder und können somit helfen, ein „wahres" Bild der Führungskraft zu zeichnen. Wichtig ist hierbei die unmittelbare Rückmeldung der Ergebnisse und die klare Kommunikation über die Implikationen aus den Feedbackbögen.

Laut Literatur und auch nach den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit weisen Frauen geringere Werte in der dunklen Triade auf. Daher könnte eine der Empfehlung lauten, mehr Frauen in (höhere) Führungspositionen zu bringen, um einen guten Ausgleich beziehungsweise einen Gegenpol zu schaffen.

9.2 Kritische Würdigung und Ausblick

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es großen Sinn macht, beide Bereiche – emotionale Intelligenz und dunkle Triade – näher zu betrachten. Einerseits für die Wissenschaft, denn sowohl in der vorliegenden Arbeit, als auch in den Arbeiten, die im Zuge der Literatur-Recherchen für diese Arbeit ausgehoben wurden, konnte ein statistischer Zusammenhang nachgewiesen werden. Andererseits vor allem aber auch für Unternehmen, da sich zeigt, dass beispielsweise emotionale Intelligenz bis zu einem gewissen Maß „erlernbar" ist und positive Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld hat. Weiters zeigt sich, dass die dunkle Triade ein Problem für Organisationen darstellen kann, beziehungsweise darstellt. Je mehr Persönlichkeiten mit Eigenschaften der dunklen Triade in einer Organisation tätig sind – vor allem aber, je höher diese in der Organisationsstruktur des Unternehmens verfasst sind – desto negativer wirkt sich dies auf die jeweilige Organisation aus. So sollten also, gerade wenn es darum geht, Personen in Führungspositionen zu befördern, beide Bereiche erhoben und verstärkt ein Augenmerk darauf gelegt werden.

Einschränkend sei angemerkt, dass Erhebungen in Unternehmen mindestens mittels 270-Grad-Feedback erfolgen sollten, noch besser mittels 360-Grad-Feedback. Dadurch entfällt das Risiko von Selbsteinschätzungen auf Basis überhöhter Selbstwahrnehmung weitgehend, was wiederum eine Verfälschung der Ergebnisse verhindert.

Des Weiteren wäre es im Firmen-Setting sinnvoll, den Ist-Zustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben, also beispielsweise deren Arbeitszufriedenheit, oder deren Motivation, etc. Diese (und andere) Faktoren sollten erhoben werden, um eindeutige Resultate zu erhalten und eindeutige Aussagen treffen zu können. In der Erhebung zu dieser Arbeit wurde jedoch bewusst darauf verzichtet, da es schon schwer genug war, genügend Personen zu finden, die den vorliegenden 15- bis 20-minütigen Erhebungsbogen ausfüllen. Wäre der Erhebungsbogen noch länger gewesen, wäre die Zahl verwertbarer Rückläufe sicher noch geringer gewesen.

Ein weiterer, wichtiger Punkt ist die Unterscheidung zwischen „Anlage" und „Umwelt" im Zusammenhang mit der dunklen Triade, gerade für Unternehmen ist dies von Relevanz. So wird im Erhebungsbogen dieser Arbeit beispielsweise mit den Fragen 28 („Man kann seinen Kollegen nicht trauen") und 45 („Die meisten meiner Kollegen sind nur auf ihren eigenen Vorteil aus") etwas abgefragt, das bei Personen nicht bloß auf „Anlage" basiert, sondern vielmehr auch etwas „Erlerntes" sein kann. Wenn beispielsweise jemand im Laufe seines Berufslebens darauf konditioniert wurde (einen persönlichen Lernprozess durchlaufen hat), dass er in seiner Organisation nur dann weiterkommt, wenn er sich fortgesetzt unehrlich

beziehungsweise nicht vertrauensvoll oder offen verhält. Basierend auf dieser Erkenntnis sollten Organisationen Prozesse einführen, die möglichst verhindern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Lernprozesse durchlaufen (müssen).

Hierzu wäre eine Langzeitstudie betreffend der dunklen Triade besonders interessant: Personen vom Beginn ihres Studiums an über ihren Berufseinstieg bis hin zum weiteren Karriereverlauf zu verfolgen und dabei zu erheben, ob (und wie) diese oben beschriebenen „Unschärfen" und deren Relevanz entstehen, und wodurch diese wie beeinflusst werden. Vor allem vor dem Hintergrund, dass heutzutage bereits auf den Universitäten der Konkurrenzkampf unter den Studierenden geschürt und damit – wohl unbewusst – möglicherweise die Ausbildung der dunklen Triade noch gefördert wird.

Der Kritik am Konstrukt der emotionalen Intelligenz, vor allem aber an ihrer Darstellung als das „ultimativ Gute und Wichtige", wie beispielsweise von Goleman postuliert, schließt sich diese Arbeit grundsätzlich an. Jedoch gibt es ausreichend viele, wissenschaftlich seriöse Arbeiten, die sich dieser unkritischen Ansicht nicht anschließen, gleichzeitig aber dennoch wissenschaftlich relevante Zusammenhänge zwischen emotionaler Intelligenz und positiven Auswirkungen auf den Arbeitsplatz ausweisen.

10. Literaturverzeichnis

Aguenza, B., & Som, A. (2012). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, S. 88-95.

Altemeyer, B. (2004). Highly dominating, highly authoritarian personalities. *Journal of Social Psychology, 144*, 421-447. https://doi.org/10.3200/SOCP.144.4.421-448

Austin, E. J., Saklofske, D. H., Smith, M., & Tohver, G. (2014). Associations of the managing the emotions of others (MEOS) scale with personality, the Dark Triad and trait EI. *Personality and Individual Differnces, 65*, S. 8-13. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.060

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, S. 13-25.

Behary, W. (2014). *Mit Narzissten leben.* Paderborn: Jungfermann Verlag .

Boyatzis, R. (2018). The Behavioral Level of Emotional Intelligence and its Measurement. *Frontiers in Psychology, 9*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438

Boyatzis, R., & Goleman, D. (2017). *Emotional and social competency inventory - Research guide and technical manual.* Korn Ferry.

Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well being and engagement: explaining organisational commitment and turnover in policing. *Human Resource Management Journal, 22*, S. 428-441. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x

Burk, C., & Amelang, M. (2015). MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz, deutschsprachige Adaption. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 155-157. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000188

Cavallo, K., & Brienza, D. (2002). *Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study.* www.eiconsortium.org: http://www.eiconsortium.org/reports/jj_ei_study.html

Cheng-Kang, Y., & Chuan-Yin, L. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leaderhship performance. (E. Ltd., Hrsg.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(25), S. 123-136. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.534

Cherniss, C. (2011). *The business case for emotional intelligence.* New Brunswick.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism.* New York: Academic Press,Inc.

Côté, S., DeCelles, K. A., McCarthy, J. M., Van Kleef, G. A., & Hideg, I. (2011). The Jekyll and Hyde of Emotional Intelligence: Emotion-Regulation Knowledge Facilitates Both Prosocial and Interpersonally Devian Behavior. *Psychological Science, 22*(8), S. 1073-1080. https://doi.org/10.1177/0956797611416251

Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*, S. 27-40. https://doi.org/10.1177/2278533715605433

de Waal, A. (Juli 2004). Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management, 53*, S. 301-316. https://doi.org/10.1108/17410400410533890

Diller, S. J., & Jonas, E. (2020). Streben nach Macht fern von Ethik: Die "dunkle Triade" bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 27*, S. 251-263. https://doi.org/10.1007/s11613-020-00653-9

Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden: Lehrbuch. Mit Online-Material.* Weinheim: Beltz.

Externbrink, K., & Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen.* Wiesbaden : Springer Fachmedien.

Field , A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics.* Sage.

Furtner, M. (2017). *Dark Leadership, Essentials.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences.* United States of America: Basic Books.

Goleman, D. (1995). *Emotionale Intelligenz.* New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence - Why It Can Matter More Than IQ.* New York: Bantam Dell.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). *Emotional and social competency inventory.* Korn Ferry.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *Emotionale Führung.* Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.

Gölzner, H., & Meyer, P. (2018). *Emotionale Intelligenz in Organisationen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-1912-6

Grant, A. (2014). The dark Side of Emotional Intelligence. Retrieved 28. 01 2022, from https://www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720/

Groll, T. (2014). *"Auffällig viele Psychopathen werden Chef".* Retrieved 03. 06 2022, from https://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-05/psychopathen-interview-psychologe-jens-hoffmann?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Harvard Business School Publishing Corporation. (2017). *HBR Emotional Intelligence Series.* Boston: Harvard Business Review Press.

Hay Group. (2011). Emotional and social competency inventory (ESCI) - A user guide for accredited practitioners. Hay Group.

Hoffmann , J. (2015). *Menschen entschlüsseln .* mvg Verlag München .

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the dark Side. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, S. 40-52. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162

Hossiep, R., & Ringelband, O. (2014). Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top_Management: Persönlichkeitseigenschafen und Derailment-Risken von Top-Managern. (F. W. Dick, Hrsg.) *Wirtschaftspsychologie*, S. 1-10.

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*(13), S. 493-504. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6

Hyde, A., Pethe, S., & Dhar, U. (2002). *Psychological Test: Manual for Emotional Intelligence Scale.* Vedant Publications.

Hyde, J., Grieve, R., Norris, K., & Kemp, N. (2020). The dark side of emotional intelligence; the role of gender and the dark triad in emotional manipulation at work. *Australian Journal of Psychology*, S. 307-314. https://doi.org/10.1111/ajpy.12294

Jauk, E., Freudenthaler, H. H., & Neubauer, A. C. (2016). The Dark Triad and Trait versus Ability Emotional Intelligence. *Journal of Individual Differences, 37*(2), S. 112-118. https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000195

Johnson, L., Plouffe, R., & Saklofske, D. (2019). Subclinical Sadism and the Dark Triad. *Journal of Individual Differences, 40(3)*, S. 127-133. https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000284

Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences, 52*, S. 449-453. https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008

Jonason, P., & Webster, G. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment, 22(2)*, S. 420-432. https://doi.org/10.1037/a0019265

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A Review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quaterly*, 855-875. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004

Kanning, U., & Schuler, H. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie.* Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co KG.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), S. 265-279. https://doi.org/10.1108/01437730610666028

Kiani, S., & Hadi, N. (2017). A conceptual framework of emotional intelligence, organizational commitment and project success. *MDSRC - 2017 Proceedings*, (S. 1-15). Wah.

Kilduff, M., Chiaburu, D., & Mengers, J. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior, 30*, S. 129-152. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.10.002

Kirchler, E. (2003). *Wirtschaftspychologie.* Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Kirchler, E. (2011). *Arbeits- und Organisationpsychologie.* Facultas.

Korn Ferry. (2017). Emotional and social competency inventory - Research guide and technical manual. Korn Ferry.

Landes, M., & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Locke, E. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior, 26*, S. 425-431. https://doi.org/10.1002/job.318

Lubbadeh, T. (2020). Emotional Intelligence and Leadership - The dark and bright Sides. *Modern Management Review, XXV*(27), S. 39-50.

Lykken, D. T. (1995). *The antisocial personalities.* Hillsdale, New Jersey.

Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intellegence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, S. 327-345. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010

Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Havard Business Review*.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 59*, 83-88. https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010

Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review, 29*, S. 140-155. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence - New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*(63), S. 503-517. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0. *Emotion*, S. 97-105.

Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., & Pollack, J. M. (February 2019). The relationship between emotional intelligence and the dark triad personality traits: A meta-analytic review. *Journal of Research in Personality, 78*, S. 189-197. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.12.004

Michels , D., & Murphy, K. (06/07 2021). How good is your company at Change? *Havard Business Review*, S. 62-71.

Momeni, N. (2009). The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. *Public Personnel Management, 38*(2), S. 35-48. https://doi.org/10.1177/009102600903800203

Morton, W. (2012). *Everything You Need to Know About Emotional Intelligence & Leadership.* BrainMass Inc.

Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a "dark intelligence"? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences, 65*, S. 47-52. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.025

Naz, S., Li, C., Nisar, Q., & Rafiq, M. (2019). Linking emotional intelligence to knowledge sharing behaviour: mediating role of job satisfaction and organisational commitment. *Middle East J. Management, 6*(3), S. 318-340.

Nel, H., & De Villiers, W. S. (2004). The relationship between emotional intelligence and job performance in a call centre enviroment. *SA Journal of Industrial Psychology*(30), S. 75-81. https://doi.org/10.4102/sajip.v30i3.159

Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Berlin: Springer-Verlag GmbH.

O´Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Aplied Psychology, 97*, S. 557-5579. https://doi.org/10.1037/a0025679

O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*, S. 788-818. https://doi.org/10.1002/job.714

O'Connor, P., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology, 10:1116*, S. 1-19. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissm, machiavelism, and psychopathy. *Journal of research in Personality*, S. 556-563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Payk, T. R. (2007). *Psychopathologie .* Heidelberg: Springer Medizin Verlag .

Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., & Veselka, L. (2011). Trait Emotional Intelligence and the Dark Triad Traits of Personality. *Twin Research and Human Genetics, 14*, S. 35-41. https://doi.org/10.1375/twin.14.1.35

Plouffe, R., Saklofske, D., & Smith, M. (2017). The Assessment of Sadistic Personality: Preliminary psychometric evidence for a new measure. *Pesonality and Individual Differences*(104), S. 166-171. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.043

Qaiser, S., Makhdoom, A., Ziarab, M., & Hussain, I. (13. März 2020). Correlating Emotional Intelligence With Job Satisfaction: Evidence From a Cross-Sectional Study Among Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Frontiers in Psychology, 11*, S. 1-14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00240

Rauthmann, J., & Kolar, G. (2013). The perceived attractiveness and traits of the Dark Triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences, 54*, S. 582-586. https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005

Reshetnikov, V., Tvorogova, N., Hersonskiy, I., Sokolov, N., Petrunin, A., & Drobyshev, D. (2020). Leadership and Emotional Intelligence: Current Trends in Public Health Professionals Training. *Frontiers in Public Health, 7*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00413

Rindermann, H. (2009). *Emotionale-Kompetenz-Fragebogen.* Götingen: Hogrefe Verlag GmbH&Co.KG.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcisstic leadership. *The Leadership Quaterly, 17*, 617-633. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005

Schaufeli, W., Salanova, M., Bakker, A., & Gonzáles-Romá, V. (March 2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*(3), S. 71-92.

Schuler, H., & Kanning, U. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie.* Göttingen: Hogrefe Verlag.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual Differences, 25*, S. 167-177. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4

Schütte, N., & Blickle, G. (2016). Psychopathie am Arbeitsplatz - eine mehrdimensionale Analyse. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, S. 9-12.

Schwarzinger, D. (2020). *Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl.* Göttingen: Hogrefe Verlag. https://doi.org/10.1026/03014-000

Schwarzinger, D., & Schuler, H. (2016). *TOP - Dark Triad of Personality at Work.* Bern: Hogrefe Verlag.

Sevinc, L. (2001). The effect of emotional intelligence on career success: Research on the 1990 graduates of business administration faculty of Istanbul University. *Unpublished postgraduate thesis*.

Sokic, K. (2022). Effect of the Dark Tetrad on Emotional Intelligence. *Primenjena psihologija, 1*(15), S. 29-50. https://doi.org/10.19090/pp.v15i1.2366

Son Hing, L. S., Bobocel, R. D., Zanna, M. P., & McBride, M. V. (2007). Authoritarian Dynamics and Unethical Decision Making: High Social Dominance Orientation Leaders and High Right-Wing Authoritarianism Followers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67-81. https://doi.org/doi.org/10.1037/0022-3514.92.1.67

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.* SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231549

Stemmler, G., Hagemann, D., Amelang, M., & Spinath, F. (2016). *Diffentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung.* Kohlhammer.

Uppal, N. (2021). Does it pay to be bad? An investigation of dark triad traits and job performance in India. *Personnel Review*, S. 1-16. https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-039

Venera, T. (06 2019). Leadership and emotional intelligence. (U. o. Jiu, Hrsg.) *Annals of the "Constantin Brancjusi" University of Targu Jiu, Economy Series*, S. 160-166.

Volmer, J., Koch, I., & Göritz, A. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individiual Differences*, S. 413-418. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046

Weber, H., & Westmeyer, H. (1997). Emotionale Intelligenz - Kritische Analyse eines populären Konstrukts. *Emotionale Intelligenz*, (S. 1-9).

Weinert, A. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie.* Weinheim: Beltz Verlag.

Weiss, D., Dawis, R., & England, G. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.

Williams, H. (2008). Characteristics that distinguish outstanding urban pricipals. *Journal of Management Development*, S. 36-54. https://doi.org/10.1108/02621710810840758

Yuan, C.-K., & Lee, C.-Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 25*, S. 123-136. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.534

Zhang, H., Ou, A., Tsui, A., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innoviation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly, 28*, S. 585-604. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.003

Zimbardo, P., & Gerrig, R. (2004). *Psychologie.* München: Pearson Education Deutschland GmbH.

11. Anhang

Sehr geehrte Teilnehmerin,
sehr geehrter Teilnehmer,

vielen herzlichen Dank für Ihre Beteiligung an meiner Umfrage zum Thema "Emotionale Intelligenz im Arbeitskontext".

Auf den folgenden Seiten finden Sie Aussagen zu Ihren persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen, im Privaten wie im Berufsleben. Sie werden gebeten, Ihre eigene Meinung dazu anzugeben, inwieweit diese Aussagen auf Sie persönlich zutreffen. Es gibt es keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.

Einige Fragen werden Ihnen ähnlich wie andere Fragen vorkommen. Dies dient nicht der Kontrolle Ihrer Antworten, sondern einer möglichst präzisen und detailreichen Messung. Durch eine gewissenhafte und wahrheitsgemäße Bearbeitung tragen auch Sie zu genaueren Ergebnissen bei.

Bitte geben Sie bei jeder Aussage an, inwieweit diese auf Sie zutrifft. Wenn Ihnen eine Einschätzung schwerfällt, wählen Sie die am ehesten passende. Falls Sie einmal als Führungskraft tätig waren, nun aber keine Führungskraft mehr sind, bitte beantworten Sie die Fragen entsprechend Ihrer damaligen Erfahrungen, Eindrücke und Gefühle als Führungskraft, soweit Ihnen dies noch möglich ist.

Diese Umfrage ist zu 100 % ANONYM! Es können und werden keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person gemacht! Beide Fragebögen sind vom Hogrefe Verlag und entsprechen den aktuellsten wissenschaftlichen Gütekriterien.

Die Befragung dauert ca. 20 Minuten. Bitte beantworten Sie jede Frage.

Vielen Dank für Ihre wertvolle Unterstützung!

Julia Stolba, MSc

Weiter

Julia Stolba, MSc, Universität Wien – 2022

1. Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

[Bitte auswählen]

2. Bitte geben Sie Ihr Alter an.

[Bitte auswählen]

3. Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

[Bitte auswählen]

4. In welchem Dienstverhältnis stehen Sie?

[Bitte auswählen]

5. Wie groß ist/war das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind/waren?

[Bitte auswählen]

Weiter

Julia Stolba, MSc, Universität Wien – 2022

6. Sind/waren Sie Führungskraft?

- ◯ Ja
- ◯ Nein

Weiter

Julia Stolba, MSc, Universität Wien – 2022

7. Auf welcher Hierarchie-Ebene sind/waren Sie beschäftigt?

[Bitte auswählen]

8. Wie viele Mitarbeiter führen/führten Sie?

[Bitte auswählen]

Weiter

9. Bitte geben Sie bei jeder Aussage an, inwieweit diese auf Sie zutrifft.

01 Ich bin begabt darin, Teams zu führen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

02 Emotionen haben im Business nichts zu suchen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

03 Auch bei der Arbeit handle ich am liebsten so, wie mir gerade zumute ist.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

04 In meiner Abteilung kann es keiner mit mir aufnehmen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

05 Wenn es jemand darauf anlegt, kann ich ganz schön aus der Haut fahren.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

06 Um einen harten Wettbewerb zu gewinnen, darf man sich nicht von seinem Gewissen leiten lassen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

07 Ich habe es bisher immer gut verstanden, andere mit meinem Charme für eine Sache zu gewinnen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

08 Es ist gut, sich im Berufsleben nicht anhaltenden Gefühlen hinzugeben.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

09 Ich lasse mich von spontanen Ideen und Einfällen von der Arbeit abhalten.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

10 Es mag unbescheiden klingen, aber meine geistige Überlegenheit gegenüber meinen Kollegen ist offensichtlich.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

11 Mir gelingt es leicht, Geschäftspartner zu begeistern.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

12 Im Berufsleben brauche ich Action.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

13 Mir gefällt es, wenn sich bei der Arbeit im Team alles um mich dreht.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

14 Man muss nicht jeden Fehler zugeben.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

15 Beruflich kommt für mich auf längere Sicht nur eine leitende Position in Frage.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

16 Mir gefällt es, Autorität über Kollegen auszuüben.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

17 Ich habe große Führungsfähigkeiten.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

18 Häufig weiß ich Dinge besser als Kollegen oder Vorgesetzte.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

19 Ich habe keinen Karriereplan.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

20 Wer gewinnen will, muss hart sein.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

21 Es ist sehr befriedigend, anderen sagen zu können, was sie tun sollen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

22 Mit einem weichen Herz ist kein Geschäft zu machen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

23 Andere können mir meist nur wenig beibringen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

24 Die meisten meiner Kollegen können Geschäftsgeheimnisse nicht für sich behalten.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

25 Die Führungsrolle in einer Gruppe fällt mir meistens von selbst zu.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

26 Tiefere Gefühle sind bei der Arbeit fehl am Platz.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

27 Ich suche ständig nach neuen beruflichen Herausforderungen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

28 Man kann seinen Kollegen nicht trauen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

29 Um einen wichtigen Geschäftsabschluss zu erzielen, wäre ich auch bereit, einmal nicht die ganze Wahrheit zu erzählen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

30 Gespräche mit Geschäftspartnern laufen meist so ab, wie ich es will.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

31 Durch meine Ausstrahlung kann ich Kollegen schnell von mir überzeugen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

32 Im Berufsfeld macht mir keiner was vor.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

33 Wenn bei der Arbeit etwas schiefläuft, könnte ich durch die Decke gehen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

34 Ich lasse auch im Beruf die Dinge lieber auf mich zukommen, als meine Zukunft zu planen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

35 Ich merke häufig, dass ich anderen überlegen bin.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

36 Es fällt mir leicht, meine Vorgesetzten von meinen Ideen zu überzeugen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

37 Wenn etwas nicht so läuft, wie ich will, reagiere ich aufbrausend.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

38 Die meisten Menschen bringen es zu nichts, weil sie zu weich sind.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

39 Verabschiedungen alter Kollgen gehen mir nicht nahe.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

40 Ich bin eine echte Führungspersönlichkeit.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

41 Im Berufsleben ist mir sehr wichtig, Einfluss auf andere ausüben zu können.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

42 Irgendwann zeigt jede Führungskraft ihr wahres Gesicht.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

43 Seine wahren Absichten sollte man auch gegenüber Kollegen für sich behalten.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

44 Häufig ändere ich meine ursprünglichen Pläne, wie ich eine Aufgabe erledigen wollte.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

45 Die meisten meiner Kollegen sind nur auf ihren eigenen Vorteil aus.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

46 Neue Kollegen sind schnell begeistert von mir.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

47 Ich weiß, wie ich andere um den Finger wickeln kann, wenn ich mal Unterstützung von den Kollegen brauche.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

48 Es fällt mir leicht, Geschäftspartner zu einem Abschluss zu bewegen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

49 Sentimentalitäten haben im Berufsleben nichts verloren.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

50 Nur wenige Kollegen können mr das Wasser reichen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

51 Aufgaben, die sehr risikobehaftet sind, reizen mich besonders.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

52 Notlügen sind im Geschäftsleben erlaubt.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

53 Ich bin die geborene Führungskraft.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

54 Im Berufsleben ist es nun mal so, dass der Stärkere recht hat.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

55 Um seine beruflichen Ziele zu erreichen, muss man wahrscheinlich „über Leichen“ gehen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

56 Ich habe ein natürliches Talent, Mitarbeiter zu führen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

57 Meine Kollegen sind austauschbar.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

58 Wenn die Sache es erfordert, gelingt es mir, überzeugend zu lügen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

59 Mit meiner Leistung stelle ich die meisten Kollegen in den Schatten.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

60 Ich bin geschickt darin, meine Vorgesetzten zu beeinflussen.

trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll zu
○	○	○	○	○	○	○

Weiter

10. Lesen Sie jede Aussage genau durch und kreuzen Sie als Antwort die Kategorie an, die Ihre Sichtweise am besten ausdrückt.

01 In brenzligen Situationen versuche ich, Ruhe zu bewahren.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

02 Wenn es mir schlecht geht, berichte ich lieber nicht davon, man könnte andere belästigen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

03 Ich kann sehr schnell erkennen, wenn sich andere schlecht fühlen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

04 Manchmal bin ich traurig, ohne zu wissen warum.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

05 Wenn ich Wut in mir aufsteigen spüre, weiß ich, wie ich mich wieder beruhigen kann.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

06 Ich kann gut verschiedene Gefühlszustände meiner Freunde beschreiben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

07 Wenn ich glücklich bin, kann ich mir das erklären.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

08 Auch ohne Worte sehe ich meist an der Mimik und Gestik, wie sich ein Mensch fühlt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

09 Mich kann nichts so leicht au sder Ruhe bringen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

10 Wenn ich traurig bin, zeige ich das nicht.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

11 Ich kann Gefühle anderer gut nachvollziehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

12 Eigenen Ärger und Wut kann ich kontrollieren

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

13 Es fällt mir schwer, meine Gefühle zu beschreiben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

14 Manchmal weiß ich gar nicht, dass ich schlecht gelaunt bin.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

15 Ich kann am Gesichtsausdruck anderer erkennen, wie sie sich gerade fühlen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

16 Ich kehre mein Inneres nicht nach außen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

17 Ich kann gut meine Gefühle erkennen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

18 Die Gefühle anderer kann ich gut erkennen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

19 Mit meinen Gefühlen kann ich gut umgehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

20 Ich kann gut meine Gefühle beschreiben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

21 Manchmal schwankt meine Stimmung, ohne dass ich mir erklären kann, wieso.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

22 Ich kann mich gut in die Gefühlswelt anderer hineinversetzen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

23 Wenn ich wütend bin, kann ich mich kaum beherrschen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

24 Ich kann meine Gefühle gut ausdrücken.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

25 Andere bezeichnen mich als einfühlsam.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

26 Wenn andere in Panik geraten, bleibe ich ganz ruhig.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

27 Ich erzähle oft von meinen Gefühlen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

28 Ich erkenne, ob jemand tatsächlich betroffen ist.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

29 Ich kann meine Gefühle gut anderen Personen beschreiben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

30 Ich kenne fast immer meine Gefühle.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

31 Telefoniere ich mit einem Freund, merke ich, was er empfindet.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

32 Ich teile anderen oft mit, wie es mir geht.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

33 Oft verstehe ich meine Gefühle nicht.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

34 Ich versuche oft, meine eigentlichen Gefühle anderen nicht zu zeigen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

35 Manchmal weiß ich nicht wie es dazu kam, dass ich so schlecht drauf war.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

36 Ich kann Gefühle anderer ganz gut beschreiben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

37 Auch in schwierigen Situationen kann ich mich gut steuern.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

38 Ich kann anderen mitteilen, wie ich mich innerlich fühle.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

39 Wenn meine Gefühle sich ändern, kann ich die Ursache dafür fast immer finden.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

40 Die Stimmung anderer kann ich meist erkennen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

41 Auch unter schwierigen Bedingungen kann ich im inneren Gleichgewicht bleiben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

42 Andere meinen, dass ich meine Gefühle gut ausdrücken kann.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

43 Ich verstehe meist, warum ich mich in einer bestimmten Stimmung befinde.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

44 Durch das analysieren der Gefühle anderer Personen kann ich sie besser verstehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

45 Mit meinen eigenen Gefühlswallungen kann ich gut umgehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

46 Ich habe Probleme, meine Gefühle auszudrücken.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

47 Manchmal kann ich mir mein eigenes Verhalten nicht erklären.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

48 Geht es einem anderen besser als sonst, merke ich das schnell.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

49 Ich kann meine Gefühle gut wieder in einen inneren Ausgleich bringen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

50 Ich behalte meine Gefühle lieber für mich.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

51 Ich kann schnell in verschiedenen Situationen erkennen, wie ich mich fühle.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

52 Ich kann andere, deren Gefühle und Verhalten, gut verstehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

53 Ich kann gut meine Gefühle in Worte fassen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

54 Ich erkenne oft den Auslöser für plötzliche Gefühlsänderungen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

55 Ich kann gut erkennen, wenn jemand traurig ist.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

56 Wenn ich erst einmal wütend bin, fällt es mir schwer, mich wieder zu beruhigen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

57 Ich zeige offen, wie es mir geht.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

58 Andere erkennen manchmal schneller als ich, dass ich schlecht drauf bin.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

59 Im Verlauf von Gesprächen erkenne ich schnell, wie es meinem Gesprächspartner geht, und wann sich seine Stimmung verändert.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

60 Ich könnte mich stundenlang über schlechte Nachrichten oder Ereignisse aufregen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

61 Manchmal muss ich erst darauf hingewiesen werden, dass sich meine Stimmung geändert hat.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

62 Ich habe es nie gelernt, über meine Gefühle zu sprechen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt eher nicht	mittel	stimmt eher	stimmt vollständig
○	○	○	○	○

Weiter

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Falls Sie nähere Informationen zur Befragung oder zu meiner Masterarbeit wünschen, schreiben Sie mir sehr gerne jederzeit eine E-Mail an stolba.julia@gmail.com.

Julia Stolba, MSc, Universität Wien – 2022