

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Studienzentrum München

Studiengang:
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

4. Semester

Seminararbeit:

Die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Emotionale Intelligenz der Führungskraft und ihre Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Dozent:	Philipp Forster
Autorin:	Cornelia Weidele
Matrikelnummer:	384416
Abgabedatum:	18.04.2017

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, dass ein hoher IQ in der heutigen Arbeitswelt alleine keine Garantie für beruflichen Erfolg ist. Prädiktoren, wie die Emotionale Intelligenz, tragen einen hohen Teil zur erfolgreichen Arbeit bei. Durch Forscher wie Salovey und Meyer mit ihrem Konzept zur Emotionalen Intelligenz (1990) oder Daniel Goleman (1995) mit dem populärwissenschaftlichen Buch „Emotional Intelligence“ wird das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz immer bekannter. Die folgende Studie untersucht, ob die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Emotionale Intelligenz der Führungskraft eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat. Um diesen Zusammenhang zu untersuchen, wurde eine Onlinebefragung mit 133 Teilnehmern ($N = 133$) durchgeführt. Die Emotionale Intelligenz wird hier mit Hilfe des „Emotional Intelligence Inventar (EI4)“ von Dr. Lars Satow erhoben (Satow, 2012). Der Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit ist selbst entwickelt und auf von Rosenstiels Facetten der Arbeitssituation aus dem Jahr 2014 aufgebaut (Rosenstiel, 2014). Die durchgeführte Studie bestätigt einen signifikanten Zusammenhang von $r = .74$, $p < .001$ der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dieses Ergebnis wird in der folgenden Arbeit ausführlich erläutert und die Herangehensweise beschrieben.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Theoretische Grundlagen	2
Emotionale Intelligenz	2
Arbeitszufriedenheit	5
Forschungsfrage und Hypothese	7
Methoden und Verfahren	8
Messinstrument zur Emotionalen Intelligenz	8
Messinstrument zur Arbeitszufriedenheit	9
Analysestrategie	10
Ergebnisse	11
Diskussion und Praxisreflexion	13
Literaturverzeichnis.....	16
Anhang	19

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Konzept der Emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer (1990).....</i>	<i>2</i>
<i>Abbildung 2: Regressionsgerade von Emotionaler Intelligenz und Arbeitszufriedenheit bei N = 133 (Eigene Darstellung)</i>	<i>12</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interne Konsistenz sowie Deskriptive Statistik (Eigene Darstellung).....	11
Tabelle 2: Pearson-Korrelations-Koeffizienten der Unterfacetten von Arbeitszufriedenheit (Eigene Darstellung)	12
Tabelle 3: Pearson-Korrelations-Koeffizienten der Unterfacetten von Emotionaler Intelligenz (Eigene Darstellung)	12
Tabelle 4: Pearson-Korrelations-Koeffizienten der Hauptfacetten (Eigene Darstellung) ...	12

Abkürzungsverzeichnis

EV	Einfühlungsvermögen
MK	Menschenkenntnis
ESk	Emotionale Selbstkontrolle
ÜK	Überzeugungskraft
AT	Arbeitstätigkeit
UV	Unmittelbarer Vorgesetzter
OL	Organisation und Leitung
K	Kollegen

Einleitung

In der heutigen Arbeitswelt ist ein ausgeprägter Intelligenzquotient alleine keine Garantie mehr für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Ein immer weiter wachsender und konkurrenzorientierter Markt benötigt weit mehr als fachlich qualifizierte Mitarbeiter. Der zahlreichen Literatur ist zu entnehmen, dass die Emotionale Intelligenz, neben den kognitiven Fähigkeiten, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Laut des Psychologen und Wissenschaftsjournalisten Daniel Goleman (1996) beeinflussen die Emotionen grundlegend unser Denken und Handeln. Zu den einzelnen Bereichen der Emotionalen Intelligenz und der Arbeitszufriedenheit existieren zahlreiche Forschungen und Studien. Im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, welche nach Uwe Kanning und Thomas Staufenbiel als Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit bezeichnet wird, haben sich bereits einige Forscher damit beschäftigt, ob die Emotionale Intelligenz in der Arbeitswelt einen Einfluss auf die eigene Arbeitszufriedenheit hat (Kanning & Staufenbiel, 2012). Beispielsweise führten die Forscher Ignat und Clipa (2012) eine Studie durch, die die Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit und Emotionale Intelligenz bei LehrerInnen gemessen hat. Jawahr und Swaminathan untersuchten 2011, ob die Emotionale Intelligenz ein Prädiktor für Arbeitszufriedenheit ist. Beide Studien kamen unabhängig voneinander zu dem Ergebnis, dass die Emotionale Intelligenz einen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit, die Arbeitseinstellung oder auch die Arbeitszufriedenheit aufweisen kann. Zahlreiche Forscher, darunter Cooper und Sawaf, 1997, behaupten in Anlehnung zur Theorie der „Emotionalen Intelligenz“, dass eine Person, die ihre eigenen Gefühle erkennen, verstehen und kontrollieren kann, mit Frustration, Stress oder negativen Emotionen besser umgehen kann. Die Forscher gehen auch davon aus, dass wenn eine Person fähig ist, auch die Emotionen Anderer zu regulieren oder zu erkennen, eine bessere Beziehung zu Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden hat. Diese Annahme führt, den Forschern nach, zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer größeren Bindung an die Organisation. Ein Großteil der Forschungen, darunter Ignat und Clipa (2012) oder Jawahr und Swaminathan (2011), befragt die eigene Emotionale Intelligenz der Testperson in Zusammenhang mit der eigenen Arbeitszufriedenheit. Mit dieser Arbeit soll jedoch untersucht werden, ob die von den Mitarbeitern wahrgenommene Emotionale Intelligenz der direkten Führungskraft eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat. Wahrgenommen impliziert in diesem Fall, dass die Mitarbeiter ihre Führungskraft nach eigenem Ermessen bewerten.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich nachfolgend in verschiedene Kapitel. Zunächst erfolgt eine grundlegende Einführung in die Theorie. Hierunter werden die beiden Variablen, die Emotionale Intelligenz sowie die Arbeitszufriedenheit dargelegt. Daraufaufgehend werden die verwendeten Methoden und Verfahren ausführlich beschrieben. Hierunter fällt auch die Testbeschreibung der beiden Variablen, der Emotionalen

Intelligenz und der Arbeitszufriedenheit. Darauf folgt die Ergebnisdarlegung der durchgeführten Studie. Zuletzt werden alle Ergebnisse zusammengefasst, gefolgt von der Diskussion und praktische Relevanz dieser Studie.

Theoretische Grundlagen

Emotionale Intelligenz

Die Emotionale Intelligenz ist kein neues Konstrukt in der Psychologie. Bis 2006 konnten nach Schulze, Freund und Roberts über 700 Publikationen zu diesem Begriff verzeichnet werden (2006). Der Begriff der Emotionalen Intelligenz baut auf den grundlegenden Forschungen zum Thema „Soziale Intelligenz“ von Edward Thorndike aus dem Jahr 1920 auf. Laut Thorndike (1920) baut die soziale Intelligenz darauf auf, andere Menschen zu verstehen und dieses Verstehen zu lenken. Thorndike definiert die Soziale Intelligenz wie folgt: "By social intelligence is meant the ability to understand and manage men and women, boys and girls to act wisely in human relations" (S. 228).

Populär wurde diese Theorie jedoch erst wesentlich später. Der Intelligenz- und Emotionsforscher Peter Salovey und der Psychologe John Mayer haben das Konzept der Emotionalen Intelligenz mit einem wissenschaftlichen Anspruch eingeführt. Nach einschlägigen Untersuchungen der vorhandenen Literatur zu den Themen Emotion und Emotionalität der Persönlichkeit veröffentlichten die beiden Forscher das erste formale Modell der Emotionalen Intelligenz wie in Abbildung 1 dargestellt wird (Salovey & Mayer, 1990).

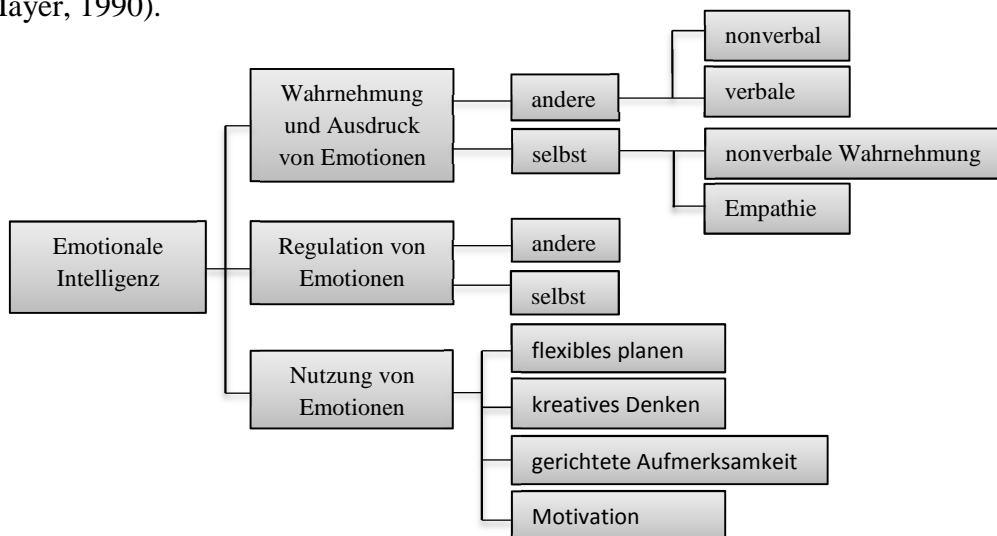


Abbildung 1. Konzept der Emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer (1990)

Die Emotionale Intelligenz beinhaltet laut Salovey und Mayer drei konzeptuell verwandte mentale Prozesse. Diese Prozesse lauten: Bewertung und Ausdruck von Emotionen, Regulation von Emotionen und Nutzung von Emotionen. Der Prozess der Wahrnehmung und des Ausdrucks von Emotionen teilt sich in der ersten Ebene in selbst

und andere. In der zweiten Ebene wird die Perspektive selbst weiter in die Inhaltsfaktoren verbal und nonverbal sowie die Perspektive andere in nonverbale Wahrnehmung und Empathie unterteilt. Die Regulation von Emotionen unterteilen die Forscher gleichermaßen in andere und „selbst. Die vier Punkte flexibles Planen, kreatives Denken, gerichtete Aufmerksamkeit und Motivation teilen die Nutzung der Emotionen auf (Salovey & Mayer, 1990).

Später unterzogen Mayer und Salovey ihr aus dem Jahr 1990 entwickeltes Modell zur Emotionalen Intelligenz einer kritischen Überarbeitung. In der neuen Version werden vier Fähigkeiten als Teilbereiche der Emotionalen Intelligenz festgelegt. Hierunter fallen die Wahrnehmung, Bewertung und Ausdruck von Emotionen, die Emotionale Förderung des Denkens, das Verstehen und Analysieren von Emotionen, sowie die reflexive Emotionsregulation. Die Autoren verstehen hier unter der Emotionalen Intelligenz die Fähigkeit, Emotionen genau zu erkennen, zu bewerten und auszudrücken. Dabei wird auf bestehende Gefühle zugegriffen oder es werden neue erzeugt, wenn diese das Denken fördern. Auch sehen die Autoren die Regulierung von Emotionen um intellektuelles und emotionales Wachstum zu fördern, als Fähigkeit der Emotionalen Intelligenz an (Mayer & Salovey, 1997). Mit dieser Neufassung verfolgten die Autoren das wichtige Ziel, dass die Emotionale Intelligenz in einem noch stärkeren Maß als ein Bündel von Fähigkeiten konzipiert wird.

Der Bestsellerautor und amerikanische Psychologe Daniel Goleman hat das Konzept der Emotionalen Intelligenz durch Bücher wie „Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ“ aus dem Jahr 1995 bekannt gemacht. Goleman konzipierte 1996 ein Modell zur Emotionalen Intelligenz, das wesentlich weiter gefasst ist als das Ausgangsmodell der Forscher Salovey und Mayer aus dem Jahr 1990. In dem Modell von Goleman sind fünf große Teilbereiche integriert, die ein Gleichgewicht zwischen der Vernunft und den Gefühlen darstellen (Goleman, 1996).

Die fünf Prozesse nach Goleman (1996) werden wie folgt gegliedert:

- 1) Selbstwahrnehmung. Hierbei handelt es sich um das Erkennen eines Gefühls, während dieses auftritt.
- 2) Die emotionale Selbstregulation. Nach Goleman, die Handhabung der Emotionen.
- 3) Selbstmotivation als Fähigkeit, Emotionen zielgerichtet in eine Tat umzusetzen.
- 4) Empathie, die die Fähigkeit ausdrückt, sich in andere hineinversetzen zu können. Die Empathie wird auch als Grundlage für die Menschenkenntnis gesehen.
- 5) Das Beziehungsmanagement, das den Umgang mit Beziehungen darstellt. Es stellt die Grundlage für Führungsqualität dar.

Goleman definiert die Emotionale Intelligenz als „die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen“ (Goleman, 2011, S. 387). Nach Goleman impliziert die Emotionale Intelligenz in hohem Maße einen Vorteil in vielen Lebensbereichen, wie beispielsweise den Erfolg in der Schule, Erfolg in sozialen Beziehungen oder Erfolg im Beruf. In diesem Sinne ist die Emotionale Intelligenz eine übergeordnete Fähigkeit, die sich behindernd oder fördernd auf alle anderen Fähigkeiten auswirkt (Goleman, 1996).

Ein weiteres, sehr bekanntes Modell stammt von dem klinischen Psychologen Bar-On aus dem Jahr 1997. Eine Vielzahl von verschiedenen, nicht kognitiven Kompetenzen im sozialen, persönlichen oder emotionalen Bereich werden in diesem Modell erfasst. Die Anforderungen aus diesen drei Bereichen sollen ein Individuum dazu befähigen, Anforderungen aus der Umwelt effektiv bewältigen zu können. Bar-On (1997) definiert die Emotionale Intelligenz als „an array of noncognitive capabilities, competencies, and skills that influence one’s ability to succeed in coping with environmental demands and pressures“ (S. 14). Der Psychologe prüft in seinem Modell Persönlichkeitsmerkmale, die über eine rein kognitive Intelligenz hinausgehen. Er beschreibt in seinem Modell diese Persönlichkeitsmerkmale in fünf Dimensionen mit insgesamt 15 Subskalen und bezeichnet diese als Schlüsselfaktoren für die Emotionale Intelligenz.

Die Schlüsselfaktoren lauten:

- 1) Intrapersonale Fertigkeiten. Hierunter fallen die Selbstachtung, die emotionale Aufmerksamkeit, das Durchsetzungsvermögen, die Selbstaktualisierung und die Unabhängigkeit.
- 2) Interpersonale Fertigkeiten, worunter die Empathie, das soziale Verantwortungsgefühl und die zwischenmenschliche Beziehung fällt.
- 3) Anpassungsfähigkeit. Unter diesem Schlüsselfaktor sieht Bar-On das Problemlösen, die Realitätsprüfung und die Flexibilität in wechselnden Kontexten.
- 4) Stressmanagement, das die Stresstoleranz und die Impulskontrolle bezeichnet und umfasst.
- 5) Allgemeine Stimmung. In diesem Schlüsselfaktor gliedert Bar-On die Fröhlichkeit und den Optimismus ein.

Im Jahr 2000 veröffentlichte Bar-On eine neue Fassung dieses Modells und bezeichnet es als: „Modell der emotionalen und sozialen Intelligenz“ (Bar-On, 2000). Zur Messung dieser genannten Fähigkeiten hat Bar-On erstmals einen Emotionalen Intelligenzquotienten mit dem Namen „Emotional Quotient Inventory“ (EQ-i) entworfen (Bar-On, 1997).

Neben den bekannten Modellen von Goleman, Mayer und Salovey und Bar-On wurden weitere Modelle zur Emotionalen Intelligenz ausgearbeitet. Gegenstand sind beispielsweise Modelle von Forschern, wie Wessinger, 1998 oder Cooper & Sawaf, 1997, die die Reichweite und Bedeutung der Emotionalen Intelligenz weiter ausgeweitet haben.

Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist ein sehr populäres und sehr gut erforschtes Konstrukt im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie (Spector, 1997). Bereits im Jahr 1976 zählte Locke über 3350 Publikationen, die sich mit dem Thema der Arbeitszufriedenheit beschäftigten. Trotz dieser zahlreichen Publikationen existiert bis heute keine allgemeingültige Definition zu dem Begriff Arbeitszufriedenheit. Die am häufigsten zitierte Definition stammt von Locke aus dem Jahr 1976: "a pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experiences" (S. 1300). Die Forscher Bruggemann, Groskurth und Ulrich (1975) definieren die Arbeitszufriedenheit wie folgt: "Arbeitszufriedenheit bedeutet Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis. (...) Arbeitszufriedenheit bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimensionen "zufrieden-unzufrieden" betrifft" (S. 19). Nach Lutz von Rosenstiel beruht die Arbeitszufriedenheit auf verschiedenen Bewertungsprozessen, bei denen der wahrgenommene Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand, dem persönlichen Anspruch, verglichen wird (Rosenstiel, 2014).

Grundlegend ist die Theorie der Arbeitszufriedenheit auf verschiedenste Modelle der Motivationstheorien zurück zu führen (Fischer, 1991). Die Motivationstheorien lassen sich grob in Inhalts- und Prozesstheorien gliedern. Die Inhaltstheorien bieten eine Klassifikation der Motivziele an. Diese beschäftigen sich mit der Art, der Wirkung und dem Inhalt von Motiven und versuchen aufzuzeigen, welche Anreize diese Motive aktivieren (Nerdinger, 2010). Zu den wohl populärsten Theorien in der Inhaltstheorie zählt die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Synderman aus dem Jahr 1959. Diese Inhaltstheorie geht davon aus, dass die Unzufriedenheit und die Zufriedenheit zwei voneinander unabhängige Dimensionen darstellen (Herzberg, 1986). Herzberg und seine Kollegen unterscheiden in Ihrer Theorie zwischen zwei Einflussgrößen, den Hygienefaktoren, die sich auf den Kontext der Arbeit beziehen und den Motivatorfaktoren, die sich auf den Inhalt der Arbeit beziehen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Nach Herzberg können Hygienefaktoren Unzufriedenheit zwar beseitigen, aber keine Zufriedenheit vermitteln. Jedoch wird durch Fehlen der Hygienefaktoren Unzufriedenheit vermittelt. Motivatoren sind dagegen für das Entstehen von Zufriedenheit entscheidend und auch für die Leistungsmotivation bedeutsam. Fehlen diese Motivatoren, führt

dies nicht zu Unzufriedenheit (Herzberg, 1986). Das Modell von Herzberg ist sehr umstritten, da Versuche, die erhobenen Ergebnisse mit anderen Methoden zu replizieren, großteils erfolglos waren (Dunnette, Campbell & Hakel, 1967). Hulin und Smith stellten in einer Studie fest, dass Motivatoren und Hygienefaktoren sowohl die Zufriedenheit als auch die Unzufriedenheit beeinflussen können (Hulin & Smith, 1967).

Ein weiteres Beispiel im Rahmen der Inhaltstheorien ist die Bedürfnistheorie nach Maslow (1954). Die Bedürfnispyramide gliedert sich von unten nach oben in die Abschnitte Psychologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Achtung und Wertschätzung und die Selbstverwirklichung. Laut Maslow ist ein Bedürfnis, je niedriger es in der Hierarchie steht, umso dominanter, dies aber nur, so lange dieses Bedürfnis nicht befriedigt wird. Sobald jedoch die Basisbedürfnisse als gestillt angesehen werden, wird in höheren Hierarchien nach neuen Bedürfnissen gesucht (Maslow, 1954). Die Übersichtlichkeit und Plausibilität der Theorie von Maslow werden als Vorteile wahrgenommen. Andererseits wird das Theoriekonzept von Maslow in vielen Punkten kritisiert. Die Forscher Diether Gebert und Lutz von Rosenstiel (1996) beanstanden beispielsweise die Mehrdeutigkeit und die mangelnde Abgrenzbarkeit der zentralen Konzepte aus dem Modell von Maslow.

Die Prozesstheorie hingegen beschäftigt sich mit kognitiven Vorgängen, die zwischen dem aktiven Handeln und dem Motiv stehen (Nerdinger, 2010). Sie thematisieren demnach nicht die von einer Person angestrebten Inhalte, sondern den psychischen Prozess der zu einer Handlungsintension führt. Hier zählt das VIE-Modell von Victor H. Vroom aus dem Jahr 1964 zu den wohl populärsten Motivationsmodellen der neuen Prozesstheorien. Die Buchstaben VIE stehen für Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Nach Vroom entsteht die Arbeitsmotivation demnach, weil Menschen Ziele haben und ihre möglichen Handlungen in Bezug auf die Zielerreichung bewerten (Vroom, 1964).

Auch andere Forscher, darunter Lutz von Rosenstiel, beschäftigen sich mit der Frage der Arbeitszufriedenheit. Bass und Barrett sprechen davon, dass die Frage nach der Zufriedenheit der Organisationsmitglieder innerhalb der Organisationspsychologie immer weiter in den Mittelpunkt des Interesses gewandert ist (1972). Von Rosenstiel selbst spricht davon, dass die Erhöhung der Zufriedenheit von Organisationsmitgliedern das selbständige Ziel der angewandten Motivationspsychologie sei (Rosenstiel, 1975). Nach Lersch verfügt der Mensch über eine große Anzahl an Motiven, welche sich in verschiedenste Motivziele klassifizieren lassen (Lersch, 1956, zitiert nach Rosenstiel, 1975).

Obwohl die Arbeitszufriedenheit grundsätzlich als einheitliches Konzept verstanden wird, ist es laut von Rosenstiel (2014) ratsam, diese für psychologische Analysen feiner zu gliedern. Neuberger und Allerbeck verstehen die Arbeitszufriedenheit als Einstellungen zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation (Neuberger & Allerbeck,

1978). Von Rosenstiel weist diesen Facetten der Arbeitssituation folgende Kategorien zu (Rosenstiel, 2014, S. 44):

- Arbeitstätigkeit
- Äußere Arbeitsbedingungen
- Kollegen
- Unmittelbarer Vorgesetzter
- Organisation und Leitung
- Personalvertretung
- Finanzielle Entlohnung
- Sozialleistungen
- Qualifikations- und Entwicklungschancen
- Innerbetriebliche Information
- Arbeitszeitregelung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Vom Unternehmen angebotene Produkte und Dienstleistungen
- Image des Unternehmens

Um die Arbeitszufriedenheit auf unterschiedlichen Wegen darstellen zu können, wurden verschiedenste Messmethoden entwickelt. Das am häufigsten verwendete Messverfahren ist die schriftliche Befragung, welche auch in dieser Studie verwendet wurde. Darauf folgen quantitative und mündliche Interviews (Rosenstiel, 2000).

Neben den in diesem Kapitel aufgezeigten Studien, Forschungen und Modellen haben sich noch viele weitere nennenswerte Forscher wie zum Beispiel Bruggemann et. al., 1975, mit dem Modell der möglichen Formen der Arbeitszufriedenheit oder – unzufriedenheit oder Hackman und Oldham, 1980, mit ihrem Job Characteristics Model, mit dem komplexen Konstrukt der Arbeitszufriedenheit beschäftigt.

Forschungsfrage und Hypothese

Ausgehend von den beiden oben beschriebenen Konstrukten der Emotionalen Intelligenz und der Arbeitszufriedenheit soll nachfolgend untersucht werden, ob die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Emotionale Intelligenz der Führungskraft eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat. Hierbei wird die Emotionale Intelligenz der Führungskraft durch den Mitarbeiter bewertet. Die Führungskraft wird hierzu nicht befragt und gibt demzufolge auch keine Eigeneinschätzung ab. Die abhängige Variable ist in dieser Studie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Als unabhängige Variable wird die Emotionale Intelligenz festgesetzt.

Anhand dieser Forschungsfrage leiten sich die beiden folgenden Hypothesen ab.

H0: Es existiert kein Zusammenhang zwischen der durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

H1: Es existiert ein Zusammenhang zwischen der durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Methoden und Verfahren

Die Studie zur Ermittlung des Einflusses der wahrgenommenen Intelligenz der Führungskraft und Ihre Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit wurde mittels eines Onlinefragebogens durchgeführt. Der Onlinefragebogen wurde über die Internetseite SoSci Survey erstellt und den Teilnehmern über den Link www.soscisurvey.de per E-Mail zur Verfügung gestellt (Leiner, 2014). In der Einleitung des Fragebogens wurde den Teilnehmern die Anonymität der Antworten zugesichert. Hier ist der Proband auch nicht über das Thema der Befragung informiert worden, um eine unbewusste Beeinflussung zu vermeiden. Insgesamt sind 700 Probanden aus verschiedensten Firmen über verschiedenste Netzwerke angeschrieben worden, davon haben 136 Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt. Drei Fragebögen wurden im Rahmen der Datenaufbereitung aus der Untersuchung ausgeschlossen, da die einzelnen Fragen nicht durchgängig befüllt waren. Somit ergibt sich für diese Studie eine Stichprobe von 133 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ($N = 133$). Von den Probanden waren über die Hälfte weiblich 52% und 32% männlich. Insgesamt haben sich 16% der Aussage bezüglich des Geschlechts enthalten, sodass kein Rückschluss möglich war. Das Alter der Teilnehmer variiert zwischen 19 Jahren und 60 Jahren. Der Mittelwert des Alters liegt demnach bei 30.07 ($MW = 30.07$, $SD = 9.34$). Weiter wurden unter den demografischen Daten noch die derzeitige Führungsposition, die Betriebszugehörigkeit sowie die Arbeitszeit erhoben, auf welche in dieser Studie aber nicht detailliert eingegangen wird. Für die Beantwortung des Fragebogens wurden circa 15 Minuten veranschlagt. Begonnen hat der Fragebogen mit den Items über die wahrgenommene Emotionale Intelligenz der eigenen Führungskraft. Darauf folgten Fragen zu eigenen Arbeitszufriedenheit. Im folgenden Abschnitt wird auf die Erstellung der Fragebögen eingegangen.

Messinstrument zur Emotionalen Intelligenz

Die Entwicklung des Fragebogens zur Emotionalen Intelligenz baut auf dem Grundgedanken des Fragebogens von Dr. L. Satow „Emotional Intelligence Inventar (EI4)“ auf, welcher bereits mehrfach auf Validität und Reliabilität getestet wurde (Satow, 2012). Satow (2012) bezieht sich in seinem Fragebogen auf die direkte Emotionale

Intelligenz der Führungskräfte. Um diese Fragen den Kontext der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft durch die Mitarbeiter anzupassen, wurden Umformulierungen der Items in die dritte Person vorgenommen. Der EI4 von Satow wurde mit dem Ziel entwickelt, die wichtigsten vier Bereiche der Emotionalen Intelligenz zu erfassen:

- 1) Einfühlungsvermögen (EV)
- 2) Menschenkenntnis (MK)
- 3) Emotionale Selbstkontrolle (ESk)
- 4) Überzeugungskraft (ÜK)

Diese vier Aspekte werden als verhaltensbezogene Kompetenzen aufgefasst und über konkrete, verhaltensbezogene Selbstbeschreibungssitems quantifiziert (Satow, 2012).

Die hier durchgeführte Befragung zur Emotionalen Intelligenz umfasste 14 Fragen mit einem sechsstufigen Likert-Antwortformat. Das Grundprinzip der Beantwortung der Likert-Skala ist verständlich aufgebaut. Der Proband soll zu den einzelnen Feststellungen den Grad seiner Zustimmung oder Ablehnung äußern. Für jede Antwort werden 1 bis 6 Punkte ermittelt. Für alle Fragen gilt folgender Schlüssel:

Beispielitem: *Ihre Führungskraft interessiert es, was andere denken und fühlen*

- 1) trifft überhaupt nicht zu (1 Punkt)
- 2) trifft nicht zu (2 Punkte)
- 3) trifft eher nicht zu (3 Punkte)
- 4) trifft eher zu (4 Punkte)
- 5) trifft zu (5 Punkte)
- 6) trifft voll zu (6 Punkte)

Das sechsstufige Likert-Format wurde hier bewusst gewählt, um eine neutrale Antwortmöglichkeit auszuschließen. Ursprünglich umfasste der Fragenbogen zur Emotionalen Intelligenz 16 Fragen. Die beiden Fragen *Ihre Führungskraft reagiert sehr sensibel auf falsches Lob* und *Ihre Führungskraft ist den eigenen Gefühlen oft ausgeliefert* waren sehr missverständlich formuliert und boten möglicherweise einen zu hohen Interpretationsspielraum. Diese Items wurden somit im Nachgang aus den Auswertungsdaten entfernt, um einer Verfälschung der Daten vorzubeugen.

Messinstrument zur Arbeitszufriedenheit

Im Gegensatz zum Test der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft handelt es sich bei der Befragung zur eigenen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter um einen selbst entwickelten Fragebogen, welcher 27 Items inkludiert. Der Entwicklung dieses Fragebogens wurden die oben erwähnten Facetten von Rosenstiel

aus dem Jahr 2014 zugrunde gelegt (Rosenstiel, 2014). Hierbei wurden die Facetten der Arbeitstätigkeit (AT), des unmittelbaren Vorgesetzten (UV), der Organisation und Leitung (OL) sowie den Kollegen (K) den eigens entwickelten Fragen zugeordnet. Auch bei diesem Teil des Fragebogens umfasst das Antwortformat eine sechsstufige Likert-Skala, welche auch hier einer neutralen Antwort vorbeugt. Bei der Punkteermittlung wird analog zum Test der Emotionalen Intelligenz verfahren. Für jede Antwort werden 1 bis 6 Punkte ermittelt. Für alle Fragen gilt folgender Schlüssel:

Beispielitem: *Mir gefällt meine Arbeit.*

- 1) trifft überhaupt nicht zu (1 Punkt),
- 2) trifft nicht zu (2 Punkte),
- 3) trifft eher nicht zu (3 Punkte),
- 4) trifft eher zu (4 Punkte),
- 5) trifft zu (5 Punkte),
- 6) trifft voll zu (6 Punkte)

Ursprünglich umfasste dieser eigenentwickelte Fragebogen 30 Items. Die drei Items *Meine Arbeit belastet mich stark*, *Ich finde den Arbeitsdruck bei meiner Tätigkeit zu hoch* und *Es gibt bei uns zu viel Konkurrenz und zu wenig Zusammenarbeit* wurden aufgrund von missverständlicher Auffassung oder fehlender Definition der Gewichtung in der Auswertung nicht berücksichtigt, um einer Verfälschung der Ergebnisse vorzubeugen.

Analysestrategie

Die durch den Fragebogen erhobenen Daten werden verwendet, um festzustellen, ob ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft und der eigenen Arbeitszufriedenheit besteht. Die vollständige Auswertung erfolgt über das Auswertungstool R mittels des R Commanders (Fox & Bouchet-Valat, 2017). Zu Beginn wurden die einzelnen Items der Hauptfacette Arbeitszufriedenheit den Unterfacetten Arbeitstätigkeit, unmittelbarer Vorgesetzter, Organisation und Leitung und Kollegen zugeteilt. Die Items der Hauptfacette Emotionalen Intelligenz wurden den Unterfacetten Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, emotionale Selbstkontrolle und Überzeugungskraft zugeordnet. Sowohl für die beiden Hauptfacetten als auch für die Unterfacetten wurden die Mittelwerte und die Standardabweichungen berechnet. Anschließend wurden die Werte auf Normalverteilung getestet. An allen Facetten des Fragebogens ist die Reliabilität in Form des Cronbachs Alpha gemessen worden. Weiter wurden die beiden Hauptfacetten in sich korreliert. Danach folgte die Korrelation der beiden Facetten Arbeitszufriedenheit und Emotionale Intelligenz. Im letzten Schritt der Auswertung wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt.

Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die erhobenen Daten und statistischen Vorgehensweisen zusammengefasst.

Tabelle 1

Interne Konsistenz sowie Deskriptive Statistiken

	Items	α	M	SD	NV	Schiefe	Kurtosis
Arbeitszufriedenheit	27	.93	4.21	0.77	+	-0.23	-0.39
Unmittelbarer Vorgesetzter	15	.93	4.08	0.97	-	-0.47	-0.27
Facetten von AZ							
Arbeitstätigkeit	6	.70	4.39	0.78	-	-0.54	0.99
Kollegen	3	.75	4.71	0.90	-	-0.74	0.36
Organisation und Leitung	3	.64	3.99	0.92	+	-0.14	0.26
Emotionale Intelligenz	14	.93	3.75	1.01	+	-0.35	-0.39
Einfühlungsvermögen	3	.78	3.94	1.05	-	-0.42	-0.13
Facetten von EI							
Emotionale Selbstkontrolle	3	.90	3.84	1.42	-	-0.39	-0.84
Überzeugungskraft	4	.85	3.90	1.19	-	-0.74	0.06
Menschenkenntnis	4	.82	3.40	1.12	+	-0.15	-0.44

In Tabelle 1 wird in der ersten Spalte aufgezeigt, mit wie vielen Items die einzelnen Facetten abgefragt worden sind. Die Reliabilität, welche anhand des Cronbachs Alpha gemessen wird, liegt in allen Bereichen zwischen den Werten $\alpha = .64$ und $\alpha = .92$, was ein zufriedenstellender bzw. guter Bereich ist. Nach Bortz und Döring (2006) soll eine Reliabilität einen Wert von über $\alpha = .8$ aufweisen. Ab Werte von $\alpha = .9$ sprechen die Forscher von einer hohen Reliabilität. Die Mittelwerte der einzelnen Facetten sind durchgehend über $M = 3.0$, sie bewegen sich zwischen $M = 3.73$ und $M = 4.08$. Die Standardabweichungen belaufen sich auf Werte zwischen $SD = 0.73$ und $SD = 1.31$. Eine Normalverteilung nach Shapiro-Wilk ist nur in den Bereichen Arbeitszufriedenheit, Organisation und Leitung, Emotionale Intelligenz und der Menschenkenntnis gegeben, da sich diese Werte in einem Signifikanzniveau vom 5% aufhalten. Da jedoch die Werte der Schiefe und Kurtosis in allen Facetten unter 1 liegen, kann nach Miles und Shevlin (2001) von einer Normalverteilung ausgegangen werden.

Um die Trennschärfe der beiden Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit und zur Emotionalen Intelligenz zu bestimmen, sind in Tabelle 2 und Tabelle 3 die Korrelationen der jeweiligen Unterfacetten aufgeführt. In Tabelle 2 werden die Unterfacetten der Arbeitszufriedenheit miteinander korreliert. Bei vier von sechs Werten kann eine deutliche Signifikanz ($\alpha > 0.05$) festgestellt werden. Die Korrelationen zwischen Kollegen und Organisation und Leitung sowie zwischen Kollegen und unmittelbaren Vorgesetzten bewegen sich unter dem Signifikanzniveau von 5%. Bei den Werten der Emotionalen Intelligenz (siehe Tabelle 3) hingegen bewegen sich alle sechs Werte über dem Signifikanzniveau von 5%. Die Korrelationen zwischen Einfühlungsvermögen und Men-

schenkenntnis sowie Menschenkenntnis und Überzeugungskraft weisen eine sehr hohe Korrelation von $r = .76, p < .001$ und $r = .73, p < .001$ auf.

Tabelle 2

Pearson-Korrelations-Koeffizienten der Unterfacetten von Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit	AT	K	OL	UV
AT		.52*	.64*	.54*
K			.40	.34
OL				.58*
UV				

Anmerkung: $N = 133$,

* Signifikant auf einem Signifikanzniveau von 5%

Tabelle 3

Pearson-Korrelations-Koeffizienten der Unterfacetten von Emotionaler Intelligenz

Emotionale Intelligenz	ESk	EV	MK	ÜK
ESk		.53*	.56*	.53*
EV			.76*	.65*
MK				.73*
ÜK				

Anmerkung: $N = 133$,

* Signifikant auf einem Signifikanzniveau von 5%

Um beantworten zu können, ob die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Emotionale Intelligenz der Führungskraft eine Auswirkung auf die eigene Arbeitszufriedenheit hat, müssen die beiden Hauptfacetten Arbeitszufriedenheit und Emotionale Intelligenz miteinander korreliert werden, wie in Tabelle 4 abgebildet.

Tabelle 4

Pearson-Korrelations-Koeffizienten der Hauptfacetten

	Arbeitszufriedenheit	Emotionale Intelligenz
Arbeitszufriedenheit		.74*
Emotionale Intelligenz		

Anmerkung: $N = 133$, * Signifikant auf einem Signifikanzniveau von 5%

Erkennbar ist, dass durch den Wert $r = .74, p < .001$ eine hohe positive Korrelation zwischen der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter besteht. Dieses Ergebnis bestätigt die aufgestellte Hypothese H1. Um den gerichteten linearen Zusammenhang zwischen den beiden Hauptfacetten zu ermitteln, ist eine Regressionsanalyse durchzuführen, die in Abbildung 2 mit der dazugehörigen Regressionsgerade dargestellt ist.

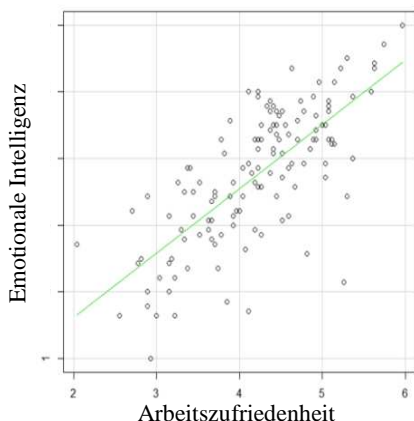


Abbildung 2. Regressionsgerade von Emotionaler Intelligenz und Arbeitszufriedenheit bei $N = 133$

Durch einen Betawert von $\beta = .56$, $t(131) = 12.43$, $p < 0$ kann die Emotionale Intelligenz hier als Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit identifiziert werden. Mit dem Adjustet R-squared können 53,78% ($R^2 = .5378$) der variablen Emotionalen Intelligenz die Varianz der Variablen Arbeitszufriedenheit erklärt werden.

Diskussion und Praxisreflexion

Im folgenden Abschnitt werden die erhobenen Ergebnisse kurz zusammengefasst und auf die theoretischen Kontexte eingegangen. Ferner erfolgt eine kritische Betrachtung der Untersuchung.

Diese Studie, welche mittels eines Onlinefragebogens durchgeführt wurde, untersuchte den Zusammenhang zwischen der durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft und deren Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Insgesamt nahmen 133 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ($N = 133$), davon 52% weiblich und 32% männlich, verschiedenster Altersgruppen an der Studie teil. Mit Hilfe dieser Befragung kann ein positiver Zusammenhang von $r = .74$, $p < .001$ auf einem Signifikanzniveau von 5% der beiden Variablen aufgezeigt werden. Bereits die Mittelwerte der beiden Hauptfacetten, Arbeitszufriedenheit und Emotionalen Intelligenz, mit jeweiligen Unterfacetten, die sich zwischen $M = 3.73$ und $M = 4.08$ befinden, weisen auf, dass die Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl zufrieden in ihrer Arbeit ist, als auch eine in ihrer Einschätzung emotional Intelligente Führungskraft haben. Jedoch kann man durch die Standardabweichungen der beiden Facetten feststellen, dass die Ergebnisse bei der Emotionalen Intelligenz mit Werten zwischen $SD = 1.01$ bis $SD = 1.42$ wesentlich intensiver schwanken als die Werte der Arbeitszufriedenheit, welche sich zwischen $SD = 0.77$ und $SD = 0.97$ belaufen. Dies könnte daran liegen, dass die Emotionale Intelligenz der eigenen Führungskraft von jedem Probanden anders wahrgenommen wird und demnach auch anders eingeschätzt wird. Eine gestellte Frage, wie bspw. *Ihre Führungskraft weiß genau, wie sie auf ihre Mitmenschen wirkt* kann womöglich dazu führen, dass unterschiedliche Antworten gegeben werden. Jeder Mensch nimmt diese Situationen anders wahr. Das kann daran liegen, dass manche Teilnehmer schon lange mit ihrer Führungskraft zusammenarbeiten, andere möglicherweise erst neu in ein Team gekommen sind und ihre Führungskraft noch nicht genau einschätzen können. Um diese Diskrepanz zu beseitigen, könnte bei einer erneuten Befragung die jeweilige Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft abgefragt werden. Des Weiteren könnten auch Faktoren wie schlechte Laune, wenig Schlaf, viel Arbeit oder ein vorangegangener Konflikt mit der Führungskraft die Beantwortung der gestellten Fragen massiv beeinflussen. Personen, die beispielsweise in einem Konflikt mit der Führungskraft stehen, werden vermutlich die Emotionale Intelligenz nicht gleichermaßen angeben wie Kollegen, die ein positives und konfliktfreies Verhältnis zu

Ihrer Führungskraft pflegen. Hierfür kann bei der nächsten Befragung noch intensiver die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten abgefragt werden.

Die Werte der einzelnen Korrelationen innerhalb den Unterfacetten von Emotionaler Intelligenz sind sehr zufriedenstellend. Eine sehr positive Korrelation von $r = .76$ zwischen Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Menschenkenntnis als kognitive Komponente des Einfühlungsvermögens verstanden werden kann (Satow, 2012). Auch können die abgefragten Items zu Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen wie beispielsweise *Ihre Führungskraft kann Sie richtig einschätzen* und *Ihre Führungskraft kann sich gut in andere hineinversetzen* als inhaltlich ähnlich aufgefasst werden. Diese Ergebnisse stimmen mit anderen Forschungsergebnissen wie beispielsweise von Ignat und Clipa aus dem Jahr 2012 überein. Die Forscher haben mit ihrer bereits benannten Studie zur Untersuchung des Einflusses der Emotionalen Intelligenz auf die Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit ebenfalls positive Korrelationen hervorheben können. Die Werte belaufen sich auf $r = .26$ bei der Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit der Emotionalen Intelligenz. Die Lebenszufriedenheit korreliert zu $r = .23$ mit der Emotionalen Intelligenz. Für diese Werte wurde ein Signifikanzniveau von 1% festgelegt (Ignat & Clipa, 2012). Die Forscher Ignat und Clipa haben die Emotionale Intelligenz der Personen direkt mittels eines Tests gemessen. Um festzustellen, ob die Ergebnisse der Forscher mit dieser Studie übereinstimmen, müsste bei einer erneuten Studie die Selbsteinschätzung der Führungskraft mit aufgenommen werden. Eine erneute Studie sollte demnach zusätzlich zu den Fragen zu wahrgenommene Emotionale Intelligenz der Führungskraft und der eigenen Arbeitszufriedenheit, die Abfrage zur eigenen Emotionalen Intelligenz der Führungskraft beinhalten. Diese Ergebnisse können dann im Nachgang miteinander verglichen werden und anderen Studien gegenübergestellt werden.

Diese Studie weist deutlich auf, dass die wahrgenommene Emotionale Intelligenz der eigenen Führungskraft einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Schulze und Kollegen betonten, dass der menschliche IQ höchstens zu 20% zum beruflichen sowie persönlichen Erfolg einer Person beitragen (Schulze, Freund & Roberts, 2006). Goleman erwähnte 2008, dass die Stärken und Schwächen einer Führungskraft hinsichtlich der eigenen Emotionalen Intelligenz messbare Auswirkungen auf die Organisation haben, da sie sich auf die Bilanz niederschlagen. Der Gewinn für die Organisation könnte somit eine motivierte und zufriedene Arbeitskraft sein.

Im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Bevölkerung wurden bereits zahlreiche Studien durchgeführt. Ein Beispiel hierfür ist die Arbeitsklima-Index Studie von der Job AG. Bei dieser Studie handelt es sich um eine 3-Jahres-Auswertung von 2008 bis 2010 in der ausschließlich Berufstätige in einer Altersgruppe zwischen 14 und 60+ befragt wurden (JOB AG Personaldienstleistungen AG, 2011). Ein anderes Beispiel ist in dem DIW Wochenbericht über Arbeitszufriedenheit aus dem Jahr 2015 enthalten

(Brenke, 2015). Beide Studien geben an, dass in der Bevölkerung kein signifikanter Unterschied zwischen der Arbeitszufriedenheit von Frauen und der Arbeitszufriedenheit von Männern liegt. Für eine erneute Durchführung dieser Studie kann demzufolge auch untersucht werden, ob sich die Arbeitszufriedenheit der Probanden im Hinblick auf die Emotionale Intelligenz der Führungskraft zwischen Frauen und Männern signifikant unterscheidet. Die Arbeitsklima-Index Studie der Job AG erfasst auch das Arbeitsklima in den verschiedensten Altersgruppen, woraus hervorgeht, dass die Altersgruppe 60 Jahre und älter den höchsten Zufriedenheitswert in der Befragung hatte (JOB AG Personaldienstleistungen AG, 2011). Auch dieses Thema kann bei einer erneuten Studie aufgenommen werden und die Arbeitszufriedenheit zwischen den verschiedenen Altersgruppen analysiert werden.

Schlussfolgernd handelt es sich bei der hier durchgeführten Studie mit $N= 133$ Teilnehmerinnen und Teilnehmern um eine angemessene Teilnehmeranzahl, jedoch spiegelt dies nicht die Gesamtheit der Bevölkerung wieder. Dennoch kann mit dieser Studie belegt werden, dass die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Emotionale Intelligenz der Führungskraft einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Probanden hat. Daraus lässt sich abschließend feststellen, dass die Emotionale Intelligenz in der heutigen Arbeitswelt ein Prädiktor für einen zufriedenen Mitarbeiter ist.

Literaturverzeichnis

- Bar-On, R. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & J. D. Parker (Hrsg.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (S. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Bass, B. M. & Barrett, G. V. (1972). *Man, work, and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Brenke, K. (2015). *Arbeitszufriedenheit 32+ 33*. Berlin: DIW Wochenbericht. URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.512426.de/15-32.pdf [14.03.2017].
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulrich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). *EQ Emotionale Intelligenz für Manager*. München: Heyne.
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P. & Hakel, M. D. (1967). Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, 143 – 174.
- Fischer, L. (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Hogrefe.
- Fox, J. & Boucet-Valat, M. (2017). *Rcmdr: R Commander. R package version 2.3-2*.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. von (1996): *Organisationspsychologie*. Kohlhammer: Stuttgart. Berlin, Köln.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1996). *Emotionale Intelligenz*. München: Carl Hanser Verlag.
- Goleman, D. (2008). *Der Erfolgsquotient (5. Aufl.)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

- Goleman, D. (2011). *EQ - Emotionale Intelligenz (22. Aufl.)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hackman, J. R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees? In J. N. Williamson. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hulin, C. L. & Smith, P. A. (1967). An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51, 396 – 402.
- Ignat, A. & Clipa, O. (2012). Teachers' satisfaction with life, job satisfaction and their emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 498-502.
- Jawahar, D. & Swaminathan, S. (2011). A Study of Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction. *Eighth AIMS International Conference on Management. January 1-4*, S. 2220-2226.
- JOB AG Personaldienstleistungen AG. (2011). *3-Jahresanalyse 1. Quartal 2008 bis 4. Quartal 2010: Zufriedenheits-Index der JOB AG*. Fulda: JOB AG Personaldienstleistungen AG.
- Kanning, U. P. & Staufienbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Leiner, D. J. (2014). *SoSci Survey (Version 2.6.00-i) [Computer software]*. Retrieved from <https://www.soscisurvey.de>.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Hrsg.), *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.

- Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation: A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications.
- Nerdinger, F. W. (2010). Motivierung. In H. Schuler, & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 725-764). Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB)*. Bern: Huber.
- Rosenstiel, L. von (1975). Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit. In A. Mayer, & H. Brandstätter (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologische Schriften (Band 2)*. Berlin: Dunker & Humblot.
- Rosenstiel, L. von (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie (4. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (2014). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler, & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie (3. überarb. und erw. Aufl.)* (S. 25-57). Göttingen: Hogrefe.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185-211.
- Satow, L. (2012). *Emotional Intelligence Inventar (EI4). Test- und Skalendokumentation*. URL: <http://www.drSATOW.de> [14.03.2017].
- Schulze, R., Freund, P. & Roberts, R. (2006). *Emotionale Intelligenz*. Göttingen: Hogrefe.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks. Kanada: Sage Publications.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 228.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wessinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Anhang

- A) Ergebnisaufzeichnung
- B) Fragebogen zur Onlinebefragung (soscisurvey)

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne un-erlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als sol- che gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde / Prüfungsstelle vorgele- gen hat. Ich erkläre mich damit einverstanden/nicht einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hoch geladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

München, 18.04.2017

(Ort, Datum)



(Eigenhändige Unterschrift)