

Emotionale Kompetenzen als Ressource

## ***Emotionale Kompetenzen als Ressource: Ein Training zur Förderung der Emotionswahrnehmung und -regulation***

von Sarah Herpertz

### **Emotionale Intelligenz**

Was wäre ein Leben ohne Emotionen? Stellen Sie sich vor, Sie wachen auf und nehmen nicht mehr wahr, was Sie fühlen. Oder Sie können die Emotionen Ihres Gegenübers nicht mehr erkennen. Zu welchen Konsequenzen würde das führen? Es würde mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer starken Beeinträchtigung Ihrer privaten und beruflichen Erfolge führen, denn diese werden maßgeblich von unseren emotionalen Fähigkeiten beeinflusst. In der heutigen Arbeitswelt reichen fachliche Kompetenzen oft nicht mehr aus. Stattdessen werden *Soft Skills* immer wichtiger, um erfolgreich im Beruf zu sein (Schütz & Werth, 2007). *Emotionale Intelligenz* hat sich in diesem Kontext als besonders entscheidende personale Ressource herauskristallisiert, denn sie ist ausschlaggebend bei der Frage, wie wir mit uns selbst und anderen umgehen.<sup>1</sup>

### **Zielstellung des Beitrages**

Ziel des vorliegenden Beitrags ist, (1) die Relevanz emotionaler Fähigkeiten im Beruf darzustellen und (2) Möglichkeiten zur Verbesserung derselben aufzuzeigen. Die dargestellten Übungen entstammen dem Interventionsprogramm EMO-TRAIN (Herpertz, in Vorbereitung), einem theoretisch fundierten Training zur Förderung der Schlüsselfacetten Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation. Neben der Darstellung möglicher Übungsaufgaben wird zudem ein Überblick über die Trainingsevaluation von EMO-TRAIN gegeben. Dabei wurde im Beson-

<sup>1</sup> Für hilfreiche Kommentare zu einer früheren Fassung danke ich Prof. Dr. Astrid Schütz und Sophie Bensing.

deren Wert auf eine fundierte wissenschaftliche Überprüfung der Trainingseffekte gelegt, da bislang kaum Evaluationsstudien im Bereich Training emotionaler Fähigkeiten existieren, die auf einem experimentellen Design beruhen.

## Definition Emotionaler Intelligenz

Unter Emotionaler Intelligenz versteht man die Fähigkeit, Gefühle bei sich und anderen zu erkennen, sie zu verstehen, in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation angemessen zu nutzen und gezielt beeinflussen zu können. Wissenschaftlich breit anerkannt ist das sogenannte *Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz* (Mayer & Salovey, 1997), welches die Fähigkeitsbereiche (1) Wahrnehmung von Emotionen, (2) Nutzen von Emotionen bei kognitiven Anforderungen, (3) Wissen um Emotionen und (4) Emotionsmanagement unterscheidet.

Die Basiskomponente *Emotionswahrnehmung* umfasst die Fähigkeit der akkuraten Wahrnehmung und Einschätzung von Emotionen bei sich und anderen sowie des adäquaten Ausdrucks von Emotionen. Die Fähigkeit, Zugang zu eigenen Emotionen zu haben und diese bei kognitiven Prozessen nutzen zu können, wird in der Komponente *Emotionsnutzung* abgebildet. *Emotionswissen* umfasst das Wissen um die Entstehung und Entwicklung von Emotionen sowie darum, wie diese in bestimmten Situationen zum Ausdruck kommen. Die Komponente *Emotionsregulation* bildet die Fähigkeit ab, Emotionen bei sich selbst und anderen regulieren zu können.

Das beschriebene Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz (Mayer & Salovey, 1997) ist der Gruppe der Fähigkeitenmodelle der Emotionalen Intelligenz zuzuordnen, welche Emotionale Intelligenz als Set mentaler Fähigkeiten definiert (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). Neben dieser Konzeption existiert eine zweite Gruppe von Ansätzen zu Emotionaler Intelligenz: die sogenannten Mischmodelle. Laut Vertreterinnen und Vertretern dieser Konzeption umfasst Emotionale Intelligenz mentale Fähigkeiten, Persönlichkeitsdispositionen, soziale Eigenschaften sowie Motivation und Stimmungslage (Mayer et al., 2002). Dies wird jedoch oft als zu breit angelegt kritisiert, zumal es zu Überlappun-

gen mit sozial erwünschten Persönlichkeitseigenschaften kommt (Mayer & Cobb, 2000). Aus diesem Grund orientiert sich der vorliegende Aufsatz am Fähigkeitenmodell der Emotionalen Intelligenz.

### **Messung Emotionaler Intelligenz**

Bevor die Bedeutung emotionaler Fähigkeiten dargestellt wird, soll im Folgenden die Frage geklärt werden, wie Emotionale Intelligenz idealerweise gemessen werden kann. Wie ist es beispielsweise möglich einzuschätzen, ob eine Führungskraft die Emotionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut erkennen und mit diesen umgehen kann? Woran erkennen wir, ob eine Bewerberin/ein Bewerber für eine zukünftige Projektleitungsstelle Konflikte im Team erkennen und lösen kann?

Grundsätzlich unterscheidet man bei der Messung Emotionaler Intelligenz zwischen Leistungstests und Selbstbeschreibungsverfahren. Leistungstests zielen darauf ab, die maximale Leistungsfähigkeit zu erfassen. Selbstbeschreibungsverfahren hingegen sollen typisches Verhalten abbilden.

#### **Leistungstests**

Im Bereich der Leistungstests zur Messung Emotionaler Intelligenz ist als international bekanntestes Verfahren der Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz (MSCEIT; deutsche Version von Steinmayr, Schütz, Hertel & Schröder-Abé, 2011) zu nennen. Mithilfe des Tests können sowohl ein Gesamtwert der Emotionalen Intelligenz als auch die auf dem Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz von Mayer und Salovey (1997) beruhenden Facetten Emotionswahrnehmung, Emotionsnutzung, Emotionswissen und Emotionsregulation objektiv erfasst werden. Der MSCEIT besteht aus insgesamt 141 Items und ermöglicht eine differenzierte Rückmeldung zu den vier Facetten. Die Ergebnisauswertung ermöglicht die Erstellung eines persönlichen Profils mit spezifischen Schwächen und Stärken. Dieses kann als Grundlage für ein gezieltes Training oder Coaching genutzt werden. Auf diese

Weise ist die Erweiterung der eigenen Ressourcen im Bereich der Emotionalen Intelligenz möglich.

## Selbstbeschreibungsverfahren

Emotionale Intelligenz kann auch mittels psychologischer Fragebogen erfasst werden. Dabei werden einer Person Aussagen bzw. Fragen vorgelegt, zu denen sie einschätzen soll, wie sehr diese Aspekte auf sie selbst zutreffen.

Ein Beispiel für ein Selbstbeschreibungsverfahren ist die deutsche Version der Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS, Hertel, 2007). Diese Skala erfasst mittels 16 Items auf einer siebenstufigen Ratingskala (1 = stimmt überhaupt nicht, 7 = stimmt vollkommen) die vier Dimension 1) Beurteilen eigener Emotionen (z. B. „Ich habe die meiste Zeit ein gutes Gespür dafür, warum ich bestimmte Gefühle habe“), 2) Beurteilen der Emotionen anderer (z. B. „Ich verstehe die Emotionen der Menschen um mich herum gut“), 3) Nutzen von Emotionen (z. B. „Ich würde mich ermutigen, mein Bestes zu versuchen“) und 4) Regulieren eigener Emotionen (z. B. „Ich bin in der Lage, mein Temperament zu zügeln, so dass ich mit Schwierigkeiten rational umgehen kann“).

Die Messung emotionaler Fähigkeiten mittels Fragebogen hat den Vorteil, dass die subjektive Innensicht einer Person erfasst werden kann. Problematisch an den Selbstberichtsverfahren ist allerdings, dass diese durch bewusste und unbewusste Antwortverzerrungen beeinflusst werden können (Schütz & Marcus, 2004). Für leistungsbasierte Fähigkeitstests wie den MSCEIT (Steinmayr et al., 2011) konnte hingegen gezeigt werden, dass diese resistent gegen selbstwertdienliche Verzerrungen (Mayer et al., 2002) und das so genannte *faking good* (Day & Carroll, 2004) sind. Letzteres ist eine Form der Antwortverzerrung, bei der eigene Schwächen willentlich verdeckt bzw. eigene Stärken willentlich betont werden.

## **Bedeutung Emotionaler Intelligenz**

Eine Vielzahl von Untersuchungen zeigt, dass Emotionale Intelligenz eine hilfreiche Ressource für die erfolgreiche Bewältigung des Alltags ist. Wie im Folgenden ausgeführt wird, hilft Emotionale Intelligenz dabei, zwischenmenschliche Beziehungen positiv zu gestalten. Das gilt im beruflichen wie im privaten Bereich.

### **Beziehungen**

Lopes et al. (2004) stellten in einer Stichprobe von 118 amerikanischen College-Studierenden fest, dass Emotionale Intelligenz soziale Interaktionen positiv beeinflusst: Die Qualität von Interaktionen mit Freunden, bewertet durch zwei Freunde/Freundinnen und den Versuchsteilnehmer/die Versuchsteilnehmerin, korrelierte positiv mit der MSCEIT-Facette Emotionsregulation.

In einer länderübergreifenden Studie zeigten Lopes et al. (2011) in drei Studien an insgesamt 544 Studierenden aus Deutschland, Spanien und den Vereinigten Staaten, dass Probanden mit hohen emotionsregulatorischen Fähigkeiten weniger negative soziale Ereignisse berichteten und generell weniger Konflikte sowie Spannungen in sozialen Interaktionen erlebten.

Schröder-Abé & Schütz (2011) fanden in zwei Studien mit 191 bzw. 80 Paaren, dass emotional intelligente Personen mit ihren Partnerschaften zufriedener waren und dass auch ihre Partnerinnen und Partner sich wohler fühlten. Besonders relevant für diesen positiven Effekt war die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme: Emotional intelligenten Personen gelang es besser als anderen, sich in die Situation des Gegenübers zu versetzen, was sich wiederum positiv auf die Beziehung auswirkte.

Hohe emotionale Fähigkeiten sind darüber hinaus mit einer effektiveren interpersonellen Entscheidungsfindung assoziiert. Fernández-Berrocal, Extremera, Lopes und Ruiz-Aranda (2014) konnten in einer Studie mit 232 Studierenden mit Hilfe des sogenannten Gefangenendilemmas zeigen, dass Personen mit einer hohen Emotionalen Intelligenz flexibler auf die jeweiligen Strategien ihres Gegenübers mit Konkurrenz

oder Kooperation reagierten und es ihnen auf diese Weise gelang, langfristig ihre Gewinne zu maximieren.

## **Gesundheit und Lebenszufriedenheit**

In einer Metaanalyse<sup>2</sup> mit 80 Studien und 19815 Teilnehmenden im Alter zwischen 15 und 53 Jahren zeigten Martins, Ramalho und Morin (2010), dass Emotionale Intelligenz mit Indikatoren physischer, psychischer und psychosomatischer Gesundheit einhergeht. Positive Effekte Emotionaler Intelligenz fanden auch Koydemir, Simsek, Schütz & Tipandjian (2013) in einer Stichprobe von 170 deutschen und 232 indischen Studierenden: Hohe emotionale Fähigkeiten waren mit einer höheren Lebenszufriedenheit assoziiert.

Darüber hinaus konnten Ruiz-Aranda, Extremera und Pineda-Galán (2014) in einer Studie mit 264 spanischen Studentinnen (u. a. in der Ausbildung zur Physiotherapeutin und Krankenschwester) aufzeigen, dass hohe emotionale Fähigkeiten mit geringeren Stresswerten einhergingen und sich das wiederum positiv auf die Lebenszufriedenheit auswirkte.

## **Arbeitsrelevante Kriterien**

Hohe emotionale Fähigkeiten wirken sich auch positiv auf verschiedene arbeitsrelevante Kriterien (z. B. Joseph & Newman, 2010; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011) aus. Beispielsweise analysierten Lopes, Grewal, Kadis, Gall und Salovey (2006) in einer Stichprobe von 44 Angestellten einer Versicherungsgesellschaft, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer hohen Emotionalen Intelligenz von ihren Vorgesetzten eine bessere Einschätzung ihrer interpersonellen Fähigkeiten und Stresstoleranz erhielten. Zudem nahmen emotional intelligentere Personen höhere Positionen im Unternehmen ein und erhielten höhere Bonuszahlen.

<sup>2</sup> Eine Metaanalyse ist eine statistische Zusammenfassung einzelner Forschungsbefunde.

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

Eine aktuelle Studie von Schutte und Loi (2014) weist darauf hin, dass Emotionale Intelligenz eine Grundlage für das sogenannte Arbeitsplatz-*flourishing* darstellt. Flourishing (dt. Blühen) ist nach Seligmans Verständnis von Positiver Psychologie das optimale Funktionieren eines Individuums und einer Institution (Seligman, 2012). Schutte und Loi (2014) verwendeten in ihrer Studie psychische Gesundheit und Arbeitsengagement als Marker des Arbeitsplatz-*flourishings*. Die Autoren zeigten in einer Stichprobe von 319 Angestellten, dass sich hohe emotionale Fähigkeiten signifikant positiv auf diese zwei Marker auswirkten und dass dieser Zusammenhang durch die Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz sowie durch die wahrgenommene Leistung vermittelt wurde.

## Emotionsarbeit

Wichtig ist Emotionale Intelligenz auch im Umgang mit Schwierigkeiten, Ärger und Belastungen – bei Führungstätigkeiten, aber auch in Berufen mit einem hohen Anteil an sozialen Interaktionen wie im Servicebereich, im Vertrieb, im Call-Center, im Lehrberuf oder bei der Flugbegleitung. In diesen Berufen wird gefordert, dass Beschäftigte in bedeutsamem Umfang Emotionsarbeit leisten. Emotionsarbeit ist der Prozess, Emotionen und deren Ausdruck zugunsten von Organisationszielen zu regulieren (z. B. Grandey, 2000). Insbesondere im Servicebereich gelten typische Normen, sogenannte *display rules*, wie beispielsweise das konsistente Ausdrücken positiver Emotionen – unabhängig vom eigenen Befinden. Diese Aufgabe erfordert die wirksame Regulation eigener Emotionen. Emotionale Intelligenz hat sich in diesem Zusammenhang als hilfreich für den konstruktiven Umgang mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen erwiesen (Nizielski, Hallum, Lopes & Schütz, 2012) und führt zur Reduktion *emotionaler Dissonanz* (Piñar-Chelso & Fernández-Castro, 2011). Emotionale Intelligenz hilft also dabei, das eigene emotionale Erleben anzupassen und so Diskrepanzen zwischen ausgedrückten und empfundenen Emotionen zu reduzieren (z. B. Zapf et al., 2000, S. 102).

Joseph & Newman (2010) konnten in einer Metaanalyse die dargestellten Befunde ebenfalls bestätigen. Diese basierte auf 21 vorherigen Metaanalysen und 60 neuen Originalstudien. Die Autoren zeigten, dass sich hohe emotionale Fähigkeiten besonders positiv für Berufsgruppen auswirken, die Emotionsarbeit leisten müssen. Dies spiegelt sich auch in aktuellen Studien über den Lehr- und Polizeiberuf wider. Die Studien zeigen, dass der negative Zusammenhang zwischen Emotionaler Intelligenz und Burnout durch problembezogene Bewältigungsstrategien im Lehrberuf vermittelt wurde (Nizielski, Hallum, Schütz & Lopes, 2013). Das heißt, dass Personen mit hohen emotionalen Fähigkeiten eher als andere zu der gesundheitsförderlichen Strategie des *proaktiven Copings* neigten und somit Stress konstruktiver bewältigen konnten, was sich in geringeren Burnout-Werten widerspiegelte.

Hilfreich sind emotionale Fähigkeiten auch im Umgang mit Krisen und Konflikten. Beispielsweise sind Polizeibedienstete gefordert, in schwierigen Situationen ruhig zu bleiben und gegebenenfalls ihr Gegenüber zu beruhigen. Sie benötigen also Kompetenzen im Bereich der Emotionsregulation, um ihre eigenen Emotionen und die des Gegenübers positiv beeinflussen zu können. Nur so können sie erfolgreich tätig sein und gleichzeitig ihre eigene Gesundheit schützen (vgl. Herpertz & Schütz, im Druck).

## **Führung**

Emotionale Intelligenz ist nicht nur innerhalb von Dienstleistungs- und Interaktionsberufen von hoher Relevanz, sondern wirkt sich ebenso bei Führungstätigkeiten besonders positiv aus. Verschiedene Untersuchungen konnten zeigen, dass Vorgesetzte mit hoher Emotionaler Intelligenz erfolgreicher als andere führen und von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders geschätzt werden.

Rosete & Ciarrochi (2005) fanden in einer australischen Stichprobe von 41 Führungskräften im öffentlichen Dienst heraus, dass ein höherer Gesamtwert im MSCEIT mit einer höheren Führungseffektivität zusammenhing. Den höchsten Zusammenhang fanden sie dabei für die Fähigkeit zur Emotionswahrnehmung.

## Training emotionaler Kompetenzen

Da emotionale Fähigkeiten wie eben aufgeführt eine hohe Relevanz für den Berufsalltag haben, sollten entsprechende Kompetenzen bei der Personalauswahl berücksichtigt werden (vgl. Herpertz, Nizielski, Hock & Schütz, eingereicht). Da sie aber auch trainierbar sind (vgl. Schutte, Malouff & Thorsteinsson, 2013), sollten sie zudem im Bereich der Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Empfehlenswert ist, auf der Basis ausführlicher Diagnostik individuelle Defizite festzustellen und mittels eines spezifischen Trainings Kompetenzen aufzubauen.

Bisherige Interventionsstudien zeigen positive Effekte einer solchen Förderung. So wiesen beispielsweise die Teilnehmenden der Experimentalgruppe bei Kotsou, Nelis, Grégoire und Mikolajczak (2011) nach dem Training nicht nur höhere emotionale Fähigkeiten auf, sondern auch eine erhöhte Lebenszufriedenheit und ein geringeres Stresslevel. Positive Effekte auf die psychische Gesundheit und eine Reduktion somatischer Beschwerden konnten auch Nelis und Kollegen (2011) in zwei Trainingsstudien aufzeigen.

Bei der Beurteilung dieser positiven Hinweise ist allerdings zu berücksichtigen, dass es bislang kaum Interventionsstudien mit einem strikten experimentellen Design unter 1) Verwendung einer Kontrollgruppe, 2) Prä- und Postmessungen, 3) ausreichender Stichprobengröße und 4) longitudinal orientierter Messung gibt (Schutte et al., 2013). Lediglich vier Interventionsstudien (Crombie, Lombard & Noakes, 2009; Kirk, Schutte & Hine, 2011; Reuben, Sapienza & Zingales, 2009; Wing, Schutte & Byrne, 2006) beruhten auf einem randomisierten Experimental-Kontrollgruppen Design und nahmen Prä- und Postmessungen vor. Darüber hinaus erfassten nur zwei dieser Untersuchungen emotionale Fähigkeiten mittels Leistungstests (Crombie et al., 2011; Reuben et al., 2009) und es ist bislang kaum geklärt, welche individuellen Faktoren den Trainingserfolg beeinflussen. Schutte und Kollegen (2013) appellieren aus diesem Grund, in zukünftigen Interventionsstudien auch individuelle Faktoren wie Achtsamkeit und den Verarbeitungsstil zu erfassen.

## **EMO-TRAIN: Eine Interventionsstudie zur Förderung der Emotionswahrnehmung und -regulation**

Das Ziel des Interventionsprojektes EMO-TRAIN war, ein Training zur Förderung der Emotionswahrnehmung und -regulation zu entwickeln und experimentell zu evaluieren. Zudem war angestrebt, zugrunde liegende Prozesse beim Erwerb emotionaler Kompetenzen zu prüfen und zu untersuchen, welche individuellen Faktoren eine Steigerung dieser Fähigkeiten besonders begünstigen.

EMO-TRAIN basiert auf dem Vier-Facetten-Modell der Emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey (1997) und nutzt Methoden wie Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Selbstbeobachtung. Den Schwerpunkt von EMO-TRAIN bilden vier Trainingsmodule: Förderung der (1) Wahrnehmung von Emotionen anderer, (2) Emotionswahrnehmung bei sich selbst, (3) Emotionsregulation bei anderen sowie (4) Regulation von Emotionen bei sich selbst. Auf das Training folgt eine 4-wöchige Online-Begleitung mit weiteren Übungen.

### **Emotionswahrnehmung und Regulation als Schlüsselfacetten des Vier-Facetten-Modells Emotionaler Intelligenz**

EMO-TRAIN fokussiert auf den Ausbau der Fähigkeiten zur Emotionswahrnehmung und -regulation, da sich diese als Schlüsselkompetenzen im Beruf erwiesen haben.

#### **Emotionswahrnehmung**

Aktuelle Befunde weisen darauf hin, dass das korrekte Dekodieren verbaler und nonverbaler Reize mit vielen positiven Effekten wie einer besseren Beziehungsqualität und höheren sozialen Fähigkeiten einhergeht (Hall, Andrzejewski & Yopchick, 2009). Empirische Studien belegen zudem, dass eine gute Emotionswahrnehmung positiv mit effektiverer Teamarbeit (Farh, Seo & Tesluk, 2012) sowie höheren Verhandlungsfähigkeiten (Elfenbein, Foo, White, Tan & Aik, 2007) zusammenhängt.

### Emotionsregulation

Hohe Fähigkeiten der Emotionsregulation helfen, flexibel auf Situationen einzugehen (Lawrence, Troth, Jordan & Collins, 2011) und stehen in Zusammenhang mit einer besseren physischen Gesundheit (DeSteno, Gross & Kubzansky, 2013) sowie konstruktivem Konfliktverhalten (Lopes et al., 2011). Außerdem wird durch hohe emotionsregulatorische Fähigkeiten das Risiko eines Herzinfarktes reduziert (z. B. Kubzansky, Park, Peterson, Vokonas & Sparrow, 2011) und die kardiovaskuläre Gesundheit positiv beeinflusst (DeSteno et al., 2013).

### Trainingsmethoden

Im Folgenden werden Übungen aus EMO-TRAIN zur Verbesserung der Fähigkeiten zur Emotionswahrnehmung und -regulation dargestellt (vgl. Herpertz, in Vorbereitung). Ich bevorzuge im Kontext der Personalentwicklung den Begriff *Emotionale Kompetenz* statt *Emotionale Intelligenz*, da durch diesen Begriff die Möglichkeit der Veränderbarkeit dieser Fähigkeiten stärker betont wird.

### Trainingseinstieg

Zu Beginn des Trainingstages sollten die Teilnehmenden zunächst für die Bedeutung von Emotionen im Beruf sensibilisiert werden. Anhand von aktuellen empirischen Befunden und eigenen Erlebnissen der Teilnehmenden wird gemeinsam erarbeitet, in welchen Bereichen emotionale Fähigkeiten im Berufsalltag besonders hilfreich sind, um schließlich konkrete Fertigkeiten des Wahrnehmens und Regulierens von Emotionen in simulierten Situationen zu trainieren.

### Wahrnehmung von Emotionen trainieren

Die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst und anderen wahrzunehmen, gilt als Fundament emotionaler Fähigkeiten (Mayer & Salovey, 1997). Die Trainingskomponenten zur Steigerung der Emotionswahrnehmung

zielen auf den Ausbau der Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst und bei anderen korrekt zu identifizieren sowie komplexe Emotionen differenziert wahrzunehmen.

Aktuelle metaanalytische Befunde weisen darauf hin, dass eine akkurate Emotionswahrnehmung bei Erwachsenen trainierbar ist und am effektivsten durch eine multimethodale Herangehensweise erreicht werden kann (Blanch-Hartigan, Andrzejewski & Hill, 2012). Die Kombination schriftlicher Instruktionen mit Übungen und Feedback (vgl. Langer, Greiner, Koydemir & Schütz, 2013) erleichtert es den Teilnehmenden, neues Wissen zu internalisieren und bisherige Einschätzungen zu modifizieren (Blanch-Hartigan et al., 2012).

## **Emotionen bei anderen wahrnehmen**

### *Übung Basisemotionen*

Zum Trainingseinstieg werden Übungen zur Erhöhung der Fähigkeit, spezifische Emotionen bei anderen zu erkennen, eingesetzt. Basierend auf der Annahme, dass jede Emotion durch charakteristische Merkmale in Mimik, Stimme und Körperhaltung gekennzeichnet ist (Ekman, 1993), erarbeiten sich die Teilnehmenden in Kleingruppen anhand von Arbeitsblättern mit Portraitbildern die typischen Merkmale der sechs *Basisemotionen*. Durch den Fokus auf einzelne Gesichtspartien, wie die Stirn oder Augenpartie, sowie die Einordnung der Emotion anhand von *Arousal* (hohe vs. niedrige Erregung) und *Valenz* (positive vs. negative Bewertung) ist eine Differenzierung verschiedener Emotionsausdrücke möglich. Die Teilnehmenden werden über das konkrete Beschreiben und Benennen von einzelnen Ausdrucksmerkmalen für subtile Emotionsausdrücke sensibilisiert.

### *Übung Mischemotionen*

Da im Alltag weder statische Bilder noch einfache Basisemotionen typisch sind, ist es wichtig, das Gelernte anschließend anhand von Videomaterialien und komplexen Emotionen weiter zu entwickeln und zu

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

festigen. In Kleingruppen werden charakteristische Merkmale *komplexer Mischemotionen* (z. B. Stolz, Interesse, Irritation), wie Veränderungen in der Stimmlage und Körperhaltung, erarbeitet.

## Emotionen bei sich selbst wahrnehmen

### *Übung Method Acting*

Nach der Übung, Emotionen bei anderen wahrzunehmen, wird in Kleingruppen die Fähigkeit der Emotionswahrnehmung bei sich selbst mit Hilfe von *Spiegelübungen* und Elementen der *Method Acting*-Technik von Strasberg (1988) gefördert. Die Teilnehmenden werden instruiert, die diskutierten Emotionen nachzustellen und implizites Emotionswissen zu versprachlichen.

### *Übung Emotionsdetektiv*

Zur Reflexion und als Voraussetzung für eine problemorientierte Bewältigung schwieriger Situationen analysieren die Teilnehmenden anschließend anhand von drei Ebenen (Situation, Bewertung und Reaktion) selbst erfahrene emotionsgeladene Erlebnisse (vgl. Greiner, Langer & Schütz, 2012). Diese Reflexionsübung eignet sich auch hervorragend zur selbstständigen Anwendung im Alltag. Hilfreich für die Selbstbeobachtung ist die zusätzliche Einführung eines fiktiven *Emotionsdetektivs* (orientiert an Kaluza, 2011, S. 124), welcher dazu auffordert, sachlich und objektiv die drei genannten Ebenen analytisch zu betrachten.

## Möglichkeiten zur Steigerung der Emotionsregulation

Die Trainingskomponenten zur Verbesserung der Emotionsregulation zielen auf eine Verbesserung der Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst und anderen zu regulieren. Weiterhin werden Möglichkeiten des angemessenen Umgangs mit Belastung durch Stress und schwierigen Einsatzsituationen vorgestellt. Neben klassischen Methoden, wie Entspannungsübungen, sportliche Aktivitäten oder soziale Unterstützung zum

Sarah Herpertz

Frustrations- und Stressabbau, setzt das Training am Ausbau des Repertoires an Emotionsregulationsstrategien an. Nach einer theoretischen Einführung in verschiedene Strategien sollen diese anhand von Rollenspielen und typischen Konfliktsituationen selbst erprobt und erlernt werden (vgl. Lopes, Côté & Salovey, 2006).

## **Emotionen bei anderen regulieren**

### *Übung Konstruktive Kommunikation*

Um in extremen Belastungssituationen professionell und emotional angemessen zu reagieren, werden in interaktiven Übungen Techniken zur *Konstruktiven Kommunikation* (orientiert an dem Konzept der Gewaltfreien Kommunikation von Rosenberg, 2012) vorgestellt. Basierend auf dem Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (2010) soll dem Gegenüber ein Gefühl von Verständnis und Offenheit für Lösungsvorschläge vermittelt werden. Dies geschieht mittels Übungen zu den vier Einheiten: 1) Wahrnehmung der Situation, 2) Erkennen der Gefühle des Gegenübers, 3) Aufklärung der Bedürfnisse und 4) Bitte des Gegenübers.

### *Übung Selbstdarstellung*

Kommunikation kann nicht nur verbal, sondern auch durch Mimik, Gestik und Körperhaltung auf einer nonverbalen Ebene erfolgen. Diese Ebene bildet die Basis der zweiten Übung des Blocks zur Regulation von Emotionen bei anderen. Ziel ist es, die Emotionen des Gegenübers durch Strategien der nonverbalen Kommunikation zu regulieren. Grundlage dafür bildet das psychologische Konstrukt der *Selbstdarstellung* „als Teilbereich des allgemeinen Konzepts Eindrucksmanagements“ (Rüdiger & Schütz, im Druck). Dieses umfasst alle Formen der Eindruckslenkung, sowohl an externen Adressaten als auch an sich selbst (Schlenker & Weigold, 1992).

Mit Hilfe eines simulierten Bewerbungsgesprächs lernen die Teilnehmenden in verschiedenen Rollen (z. B. Bewerber/Bewerberin, Personal-

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

abteilung, Beobachter/Beobachterin) die Wirkung von Selbstdarstellung selbst erfahren. Beispielsweise sollen die Teilnehmenden ausprobieren, wie sie sich in schwierigen Situationen (z. B. als Bewerber/Bewerberin gegenüber verärgerten oder gereizten Vorgesetzten) angemessen verhalten und die Situation konstruktiv beeinflussen können.

## Emotionen bei sich selbst regulieren

### *Übung bedingungs- und reaktionsfokussierte Emotionsregulation*

Den Schwerpunkt der Emotionsregulation bei sich selbst bildet die Einführung in verschiedene Strategien der Emotionsregulation sowie das anschließende aktive Ausprobieren dieser mittels verschiedener Rollenspiele und Arbeitsblätter. Teilnehmende reflektieren anhand einer exemplarischen Situation aus dem Alltag, wie Probleme aktiv gelöst werden können oder durch kognitive Umstrukturierung effektiv zu bewältigen sind. Das frühzeitige Umdeuten einer Situation bezeichnet Gross (2002) als *bedingungs-fokussierte Emotionsregulation*. Diese Strategie führt im Vergleich zu einem *reaktionsfokussierten Vorgehen* zu positiveren Konsequenzen (Grandey, 2003). Letzteres versucht, die eigene Emotion im fortgeschrittenen Verlauf einer Situation zu beeinflussen (Grandey, 2003), wie es z. B. bei der Unterdrückung von Ärger gegenüber einem aufgebrachteten Mitmenschen der Fall ist.

### *Übung Deep und Surface Acting*

Im nächsten Schritt lernen die Teilnehmenden, sich durch differenzierte Situationsbeschreibungen und multiperspektivische Gruppendiskussionen direkt in eine Emotion (z. B. Ärger oder Freude) hineinzusetzen und gezielt gefühlte und ausgedrückte Emotion anzugleichen. Empirische Befunde haben gezeigt, dass es besonders gesundheitsförderlich ist, das sogenannte *deep acting* (d. h. gefühlte und ausgedrückte Emotion entsprechen einander; Grandey, 2003) anzuwenden. Denn im Gegensatz zum *surface acting*, bei dem eine Diskrepanz zwischen erlebter und dargestellter Emotion besteht, geht *deep acting* mit geringeren

Sarah Herpertz

Burnout-Werten (Brotheridge, 2006) und einem besseren Wohlbefinden einher (Côté, 2005).

### *Übung Umgang mit negativen Emotionen*

Als abschließende Übung geht es im Block zur Steigerung der Emotionsregulation bei sich selbst darum, konstruktiv mit negativen Emotionen umzugehen. Dazu lernen die Teilnehmenden verschiedene Übungen als Anregung kennen. Einleitend wird an den Emotionen Angst und Ärger angesetzt. Die Teilnehmenden sammeln in einem Brainstroming, durch welche Ereignisse diese negativen Emotionen ausgelöst werden. Anschließend werden im Plenum gemeinsame Bewältigungsmöglichkeiten erarbeitet. Aufbauend auf diesen werden in einem nächsten Schritt weitere Übungen praktisch ausprobiert, wie z. B. die Übung *Gähne dich wach* oder *Lachen auf Kommando*.

## **Transferförderliche Trainingsgestaltung**

Ein wichtiges Anliegen des Interventionsprogramms EMO-TRAIN ist auch, eine Verbesserung der Fähigkeit zur Emotionswahrnehmung und -regulation über das Training hinaus zu stimulieren. Um diesen Aspekt zu gewährleisten, sind verschiedene Transfermaßnahmen im Trainingskonzept verankert. Unter anderem ist bereits im Training ein transferförderlicher *Realitäts- bzw. Berufsbezug* erkennbar (Burke & Hutchins, 2008). Zudem wird durch wiederholtes Nachbesprechen in Kleingruppen und im Plenum dem *vertiefenden Overlearning* als bedeutsamem Transferfaktor (Burke & Hutchins, 2008) besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Um über die Ebene des Wissens zusätzlich den Transfer für das Handeln der Teilnehmenden zu ermöglichen (Kauffeld, 2010, S. 56), sind alle Übungen durch eine starke *handlungs- und erfahrungsorientierte Konstruktion* gekennzeichnet.

Neben einer transferförderlichen Übungs konstruktion sind weitere Maßnahmen zur Transfersicherung in das Training eingebaut. So erhalten die Teilnehmenden angeregt durch die Methode „Knoten im Seil“ (Weidenmann, 2008, S. 131) zu Beginn des Trainings ein sogenanntes

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

Transferseil und gelochte Pinnwandkarten. Auf diesen können sie anregende Gedanken oder neue Ideen vermerken und an ihrem persönlichen Seil befestigen. Am Ende des Trainings erhält durch diese Methode jeder Teilnehmende eine individuelle Kette mit den wichtigsten Erkenntnissen aus allen Übungen. Gleichzeitig stellt diese Kette eine prä-sente Erinnerungshilfe durch die besondere haptische und optische Charakteristik dar.

Ein weiterer zentraler Transferbaustein sind die zusammenfassenden Trainingsunterlagen sowie die *Follow-up-Übungen* nach dem Training. Die Teilnehmenden erhalten im Anschluss an das Training ein Fotoprotokoll von ihrer Trainingsgruppe sowie umfangreiche Zusammenfassungen der Übungen, um mögliche Inhalte jederzeit nochmals nachlesen zu können. Zudem erhalten sie wöchentlich über einen Zeitraum von vier Wochen weitere Übungen per E-Mail (z. B. Arbeitsblätter zur Konstruktiven Kommunikation oder Bilderrätsel mit Basis- und Mischemotionen). Um einen Austausch über die verschiedenen Übungen zu ermöglichen, werden zudem *Tandems* (2er-Teams) am Ende des Trainingstages gebildet.

Neben diesen Transfertechniken wird noch die Methode *Letter around the World* angewandt. Dabei handelt es sich um einen Brief, den jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin am Ende des Trainingstages an sich selbst verfasst und welcher dann per E-Mail 1 Monat nach dem Training individuell an die Teilnehmenden versendet wird. In dem Brief sollten die Teilnehmenden sich bewusst machen, 1) welche Übungen aus dem Training für sie besonders hilfreich waren, 2) was sie davon im Alltag unbedingt umsetzen möchten und 3) worauf sie generell im Umgang mit ihren Emotionen in Zukunft achten möchten.

## Evaluation des Interventionsprogramms EMO-TRAIN

Neben der Entwicklung eines theoretisch fundierten Trainings zur Förderung der Schlüsselfacetten Emotionswahrnehmung und -regulation bildete die Trainingsevaluation den zweiten Schwerpunkt von EMO-TRAIN. Im Besonderen wurde Wert auf eine fundierte wissenschaftliche Überprüfung der Trainingseffekte gelegt, da wie ausgeführt bislang

kaum Evaluationsstudien existieren, die auf einem experimentellen Design beruhen. Orientiert an den Hinweisen für die Gestaltung zukünftiger Interventionsstudien zur Steigerung emotionaler Kompetenzen von Schutte und Kollegen (2013), sollte des Weiteren geprüft werden, welche individuellen Faktoren den Trainingserfolg begünstigen. Die Trainingsevaluation sollte zudem gekennzeichnet sein durch ein striktes experimentelles Design durch die 1) Verwendung einer Kontrollgruppe, 2) Prä- und Postmessungen, 3) eine ausreichende Stichprobengröße und 4) eine longitudinal orientierte Messung.

## Design

Zur Evaluation von EMO-TRAIN wurden 147 Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg randomisiert der Experimental (EG)- bzw. Kontrollgruppe (KG) zugeteilt. Alle Gruppen erhielten eine 8-stündige Intervention (EG: Training Emotionswahrnehmung und -regulation, KG: Zeitmanagement-Training). Prä- und Postmessungen (vor, 4 Wochen und 4 Monate nach dem Training) erfassten Emotionswahrnehmung und -regulation auf der Basis von Leistungstests (z. B. MSCEIT, Steinmayr et al., 2011) und Selbstberichten (z. B. SREIS, Self-Rated Emotional Intelligence Scale; Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner & Salovey, 2006). Neben diesen Erhebungsinstrumenten bearbeiteten die Teilnehmenden 5 Tage infolge ein Tagebuch, bevor sie den Posttest 1 (4 Wochen nach dem Training) ausfüllten. Im Rahmen der Tagebucherhebung wurden potenzielle Mediatoren wie Selbstentfremdung und emotionale Erschöpfung erfasst.

## Erste Ergebnisse

Eine erste Auswertung der Daten mittels Varianzanalyse mit Messwiederholung zeigte eine Zunahme der Fähigkeiten Emotionswahrnehmung und -regulation in der Experimentalgruppe 4 Wochen nach dem Training, nicht aber in der Kontrollgruppe, und lieferte somit Hinweise auf die Wirksamkeit des Trainings im Sinne des angestrebten Ziels. Ergebnisse einer multiplen linearen Regression wiesen zudem darauf

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

hin, dass dieser gefundene Zusammenhang durch das Ausgangsniveau in der Emotionswahrnehmung moderiert wurde: Personen mit niedrigeren emotionalen Fähigkeiten profitierten mehr vom Training als Personen mit hohen emotionalen Fähigkeiten.

## Fazit

Emotionale Fähigkeiten haben eine hohe Relevanz für die erfolgreiche Bewältigung unseres Berufsalltages. Besonders wichtig sind diese Fähigkeiten für Führungskräfte und Berufe, die Emotionsarbeit leisten, wie z. B. in der Flugbegleitung oder im Servicebereich. Es empfiehlt sich besonders für diese Bereiche, emotionale Fähigkeiten bereits im Rahmen der Personalauswahl zu berücksichtigen.

Zudem sollten individuelle Stärken und Schwächen in den Fähigkeiten zur Emotionswahrnehmung, -nutzung, -wissen und -regulation auch bei der Personalentwicklung Beachtung finden. Persönliche Entwicklungsfelder können beispielsweise mit Hilfe des MSCEITs diagnostiziert werden und mit einem berufsspezifischen Training zur Steigerung emotionaler Fähigkeiten verbessert werden (z. B. für den Lehrberuf, Herpertz & Schütz, 2013). Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung derartiger Trainings ist, die Bedeutung emotionaler Fähigkeiten im Berufsalltag zu erkennen. Ferner erfordern entsprechende Trainings, wie die meisten Formen des Kompetenzerwerbs, intensives Üben.

## Literatur

- Blanch-Hartigan, D., Andrzejewski, S. A. & Hill, K. M. (2012). The effectiveness of training to improve person perception accuracy: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(6), 483-498.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N. & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 780-795.
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema*, 18, 139-144.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Crombie, D. T., Lombard, C. & Noakes, T. D. (2011). Increasing emotional intelligence in cricketers: An intervention study. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 6, 69-86.
- Day, A. L. & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458.
- DeSteno, D., Gross, J. J. & Kubzansky, L. (2013). Affective science and health: The importance of emotion and emotion regulation. *Health Psychology*, 32(5), 474-486.
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48(4), 384-392.
- Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J., Tan, H. H. & Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

- accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31(4), 205-223.
- Farh, C. I., Seo, M. G. & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 890-900.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., Lopes, P. N. & Ruiz-Aranda, D. (2014). When to cooperate and when to compete: Emotional intelligence in interpersonal decision-making. *Journal of Research in Personality*, 49, 21-24
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greiner, A., Langer, S. & Schütz, A. (2012). *Stressbewältigungstraining für Erwachsene mit ADHS*. Manual mit CD. Berlin: Springer.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 93(3), 281-291.
- Hall, J. A., Andrzejewski, S. & Yopchick, J. (2009). Psychosocial correlates of interpersonal sensitivity: A meta-analysis. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33(3), 149-180.
- Herpertz, S. (in Vorbereitung). *Training emotionaler Kompetenzen*. Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Herpertz, S., Nizielski, S., Hock, M. & Schütz, A. (eingereicht). *Emotional intelligence as a criterion in applicant selection for high emotional labor jobs*. Manuskript zur Veröffentlichung eingereicht.
- Herpertz, S. & Schütz, A. (2013). Emotionale Kompetenzen trainieren. *Journal für Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, Themenheft 2, Coaching, Mentoring und Training in der Lehrerbildung, S. 41-45.
- Herpertz, S. & Schütz, A. (im Druck). Training Emotionaler Kompetenzen im Polizeiberuf. In A. Fischbach, J. Boltz, N. Horstmann & P. Lichtenthaler (Hrsg.), *Stark trotz Stress! Gesundheit und Leis-*

- tungsfähigkeit in der Polizei*. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Hertel, J. (2007). *Emotional abilities: What do different measures predict?* Dissertation, Technische Universität Chemnitz.
- Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern mit 26 Tabellen und 24 Checklisten*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S. & Hine, D. W. (2011). The effect of an expressive writing intervention for employees on emotional self-efficacy, emotional intelligence, affect, and workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 179-195.
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J. & Mikolajczak, M. (2011). Emotional plasticity: Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827-839.
- Koydemir, S., Simsek, O. F., Schütz, A. & Tipandjian, A. (2013). Differences in how trait emotional intelligence predicts life satisfaction: The role of affect balance versus social support in India and Germany. *Journal of Happiness Studies*, 14(1), 51-66.
- Kubzansky, L. D., Park, N., Peterson, C., Vokonas, P. & Sparrow, D. (2011). Healthy psychological functioning and incident coronary heart disease: The importance of self-regulation. *Archives of General Psychiatry*, 68, 400-408.
- Langer, S., Greiner, A., Koydemir, S. & Schütz, A. (2013). Evaluation of a stress management training program for adults with ADHD: A pilot study. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 27(2), 96-110.
- Lawrence, S. A., Troth, A. C., Jordan, P. J. & Collins, A. L. (2011). A review of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *The role of individual differences in occupational*

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

- stress and well-being* (S. 197-263). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Bulletin Personality and Social Psychology*, 30(8), 1018-1034.
- Lopes, P. N., Côté, S. & Salovey, P. (2006). An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In F. Sala, V. U. Druskat & G. Mount (Hrsg.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (S. 53-80). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lopes, P. N., Nezlek, J. B., Extremera, N., Hertel, J., Fernandez-Berrocá, P., Schütz, A. & Salovey, P. (2011). Emotion regulation and the quality of social interaction: Does the ability to evaluate emotional situations and identify effective responses matter? *Journal of Personality*, 79(2), 429-467.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(Supl.), 132-138.
- Martins, A., Ramalho, N. & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49, 554-564.
- Mayer, J. D. & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational Psychology Review*, 12, 163-183.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Hrsg.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (S. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual*. Toronto, ON: MHS.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P. & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence

- improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354-366.
- Nizielski, S., Hallum, S., Lopes, P. N. & Schütz, A. (2012). Attention to student needs mediates the relationship between teacher emotional intelligence and student misconduct in the classroom. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 320-329.
- Nizielski, S., Hallum, S., Schütz, A. & Lopes, P. N. (2013). A note on emotion appraisal and burnout: The mediating role of antecedent-focused coping strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 363-369.
- O'Boyle, E. H. Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Piñar-Chelso, M. J. & Fernández-Castro, J. (2011). A new scale to evaluate disruptive passenger management by cabin crew: Implications for crew resource management and quality of service. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 1(1), 21-30.
- Reuben, E., Sapienza, P. & Zingales, L. (2009). *Can we teach emotional intelligence?* Online verfügbar unter: <http://www.ereuben.net/research/TeachMSCEIT.pdf>
- Rüdiger, M. & Schütz, A. (im Druck). Selbstdarstellung. In D. Frey & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Bereich Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Ruiz-Aranda, D., Extremera, N. & Pineda-Galán, C. (2014). Emotional intelligence, life satisfaction and subjective happiness in female student health professionals: the mediating effect of perceived stress. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 21(2), 106-113.
- Rosenberg, M. B. (2012). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

## Emotionale Kompetenzen als Ressource

- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.
- Schröder-Abé, M. & Schütz, A. (2011). Walking in each other's shoes: Perspective taking mediates effects of emotional intelligence on relationship quality. *European Journal of Personality*, 25, 155-169.
- Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rororo.
- Schutte, N. S. & Loi, N. M. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56-72.
- Schütz, A. & Marcus, B. (2004). Selbstdarstellung in der Diagnostik. Die Testperson als aktives Subjekt. In G. Jütemann (Hrsg.), *Handbuch Psychologie als Humanwissenschaft* (S. 198-212). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schütz, A. & Werth, L. (2007). (Hrsg.). *Soft Skills im Führungskontext*. Themenheft Wirtschaftspsychologie. Lengerich: Pabst.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and wellbeing*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Steinmayr, R., Schütz, A., Hertel, J. & Schröder-Abé, M. (2011). *Mayer-Salovey-Caruso-Emotionaler-Intelligenz-Test (MSCEIT)*. Testmanual. Bern: Hogrefe.
- Strasberg, L. (1988). *A dream of passion: Development of the Method*. New York: Penguin.
- Weidenmann, B. (2008). *Handbuch active Training: Die besten Methoden für lebendige Seminare*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Wing, J. F., Schutte, N. S. & Byrne, B. (2006). The effect of positive writing on emotional intelligence and life satisfaction. *Journal of Clinical Psychology*, 62(10), 1291-1302.
- Zapf, D., Seifert, C., Mertini, H., Voigt, C., Holz, M., Vondran, E., Isic, A. & Schmutte, B. (2000). Emotionsarbeit in Organisationen

**Sarah Herpertz**

und psychische Gesundheit. In H.-P. Musahl & T. Eisenhauer (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (S. 99-106). Heidelberg: Asanger.