



# **Bessere Entscheidungen treffen in Bewerbungsgesprächen - mit emotionaler Intelligenz (EI)**

**Ein Vergleich der Testmethoden von TEIQue und ECI-2  
bei der Bewertung internationaler Talente**

**Martina Möller  
September 2024**

# Inhaltsverzeichnis

<b>EMOTIONALE INTELLIGENZ UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE HR-ARBEIT</b> .....	<b>2</b>
<b>DIE BEDEUTUNG DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG</b> .....	<b>3</b>
<b>TRAIT EMOTIONAL INTELLIGENCE QUESTIONNAIRE (TEIQue): THEORIE, ANWENDUNG, VOR- UND NACHTEILE</b> .....	<b>5</b>
<b>EMOTIONAL COMPETENCE INVENTORY VERSION 2.0 (ECI-2): THEORIE, ANWENDUNG, VOR- UND NACHTEILE</b> .....	<b>6</b>
<b>BEWERTUNG VON MULTIKULTURELLEN TALENTEN IM UNTERNEHMEN: CHANCE UND HERAUSFORDERUNG ZUGLEICH</b> .....	<b>8</b>
<b>VERGLEICH VON TEIQue UND ECI: WELCHES INSTRUMENT PASST ZU IHREM UNTERNEHMEN?</b> .....	<b>8</b>
<b>FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: EFFEKTIVES EI-TRAINING</b> .....	<b>10</b>
<b>REFERENZEN</b> .....	<b>11</b>



# Was bedeutet emotionale Intelligenz für die HR-Arbeit?



In einer globalisierten Arbeitswelt, in der Teams zunehmend international und divers aufgestellt sind, gewinnt die Fähigkeit, emotionale Intelligenz (EI) präzise zu messen, immer mehr an Bedeutung. Die Wahl des richtigen Instruments zur Bewertung von EI kann dabei entscheidend sein, um die besten Talente für Führungspositionen auszuwählen.

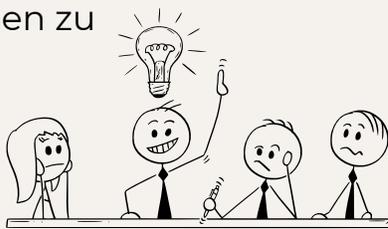
---

**DIE MÖGLICHKEIT, EMOTIONALE INTELLIGENZ (EI) PRÄZISE ZU MESSEN, IST ENTSCHEIDEND, UM GEEIGNETE TALENTE FÜR FÜHRUNGSPOSITIONEN AUSZUWÄHLEN.**

---

In diesem Whitepaper vergleichen wir die beiden führenden Instrumente – den Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) und das Emotional Competence Inventory Version 2.0 (ECI-2).

Der TEIQue ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Messung der emotionalen Intelligenz auf Grundlage von Selbsteinschätzungen. Es bewertet unter anderem die Fähigkeit, eigene Emotionen zu



erkennen und zu regulieren sowie die emotionale Wahrnehmung und den Umgang mit den Emotionen anderer. Das ECI ist ebenfalls wissenschaftlich fundiert und bewertet die emotionale Intelligenz, die auf Beobachtungen und Feedback von Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen basiert.

Es misst emotionale Kompetenzen in realen beruflichen Kontexten und bewertet dabei Fähigkeiten wie Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, soziale Fähigkeiten und das Management von Beziehungen.

Der ECI konzentriert sich darauf, wie gut Führungskräfte ihre Emotionen und die ihrer Mitarbeiter verstehen und steuern, um effektiver im Arbeitsumfeld zu agieren.

In diesem Whitepaper wird dargestellt, welches in welchem Kontext die besten Ergebnisse liefert. Dabei beleuchten wir nicht nur die theoretischen Grundlagen, sondern auch praktische Anwendungsfälle, die die Relevanz dieser Werkzeuge in der internationalen Talentbewertung verdeutlichen.

# Die Bedeutung emotionaler Intelligenz für den Unternehmenserfolg

Der Fachkräftemangel ist eine Herausforderung, die viele Unternehmen und Organisationen weltweit betrifft. Er hat erhebliche Auswirkungen auf HR-Abteilungen, da er den Wettbewerb um Talente erhöht und manchmal verhindert, dass Unternehmen Bewerber mit

umfangreicher Erfahrung einstellen können. Insbesondere für Führungspositionen werden häufig Testmethoden verwendet, um die kognitiven Fähigkeiten, kritischen Denkfähigkeiten und Problemlösungsfähigkeiten der Kandidaten zu bewerten. Diese Methoden wurden bereits im



Ersten Weltkrieg im Militär eingesetzt, um die Eignung von Rekruten für verschiedene militärische Aufgaben zu bewerten. Im Laufe der Zeit wurden standardisierte Intelligenztests wie der Wechsler-Bellevue-Test entwickelt und später zur Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) und zur Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC) weiterentwickelt. In den 1950er und 1960er Jahren wurde die Verwendung von Intelligenztests im Personalmanagement immer häufiger, um die Mitarbeiterleistung und Produktivität zu verbessern. Heute sind psychologische Tests und Bewertungen in den Personalabteilungen von Unternehmen Standard.

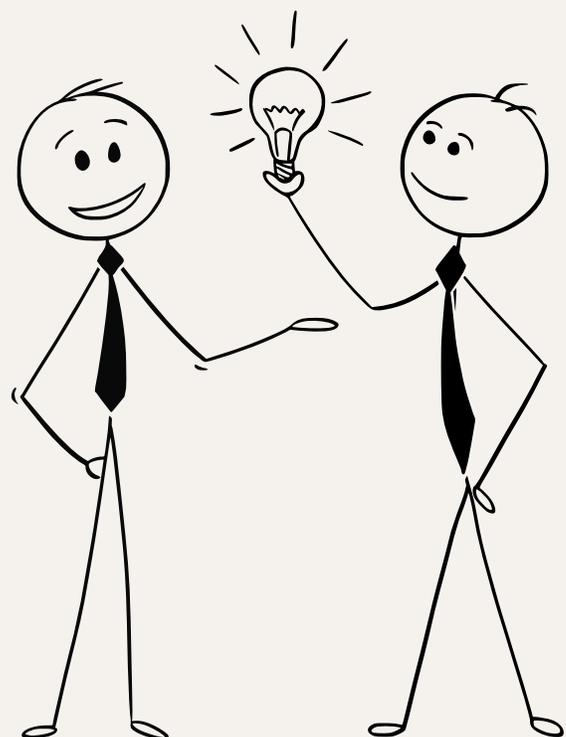
Heutzutage ist der Faktor der emotionalen Intelligenz entscheidend, wenn es darum geht, zu bewerten, welche Kandidaten das Potenzial haben, in einer Position erfolgreich zu sein oder in Führungspositionen berufen zu werden. Daniel Goleman, dessen Forschung sich auf die Bedeutung der emotionalen Intelligenz für Führung und Management konzentriert, kommt zu dem Schluss, dass emotionale Kompetenz sogar doppelt so

---

**EMOTIONALE INTELLIGENZ IST DOPPELT SO WICHTIG WIE DER INTELLIGENZQUOTIENT FÜR DEN ERFOLG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND WIRKT SICH ENTSCHEIDEND UND WIRKT SICH ENTSCHEIDEND AUF DIE LEISTUNG UND EFFEKTIVITÄT VON TEAMS AUS.**

---

wichtig ist wie der Intelligenzquotient und technische Fähigkeiten. Seine Ergebnisse korrelieren mit denen von Davis McClelland, dessen Studie bereits 1996 zeigte, dass Teams von Managern mit einem niedrigen EI-Niveau etwa 20 % weniger erfolgreich waren als diejenigen mit Managern mit einem hohen EI-Niveau.



# Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): Theorie, Anwendung, Vor- und Nachteile

Der TEIQue ist ein Instrument, das auf dem charakter- oder persönlichkeitsorientierten Trait-Ansatz basiert. Laut der Theorie von Petrides wird emotionale Intelligenz als eine Gruppe emotionaler Selbstwahrnehmungen verstanden.

Basierend auf Modellen von Bar-On, Goleman, Salovey und Mayer umfasst das Trait EI Framework des TEIQue vier Faktoren: Wohlbefinden, Selbstkontrolle, Emotionalität und Soziabilität, die wiederum 15 verschiedene Facetten wie Anpassungsfähigkeit, Emotionswahrnehmung oder Selbstmotivation enthalten.

Freudenthaler, der die Adaption des TEIQue für den deutschsprachigen Raum validierte, liefert überzeugende Beweise dafür, dass der TEIQue ein zuverlässiges und gültiges Inventar zur umfassenden Messung von Trait EI darstellt und eine unabhängige Vorhersagekraft im Vergleich zu den Big-Five-Persönlichkeitsmerkmalen aufweist. Der TEIQue wird durch Selbstbeurteilung erhoben.

## VORTEILE

Der TEIQue bewertet Persönlichkeitsmerkmale, sodass

die Messergebnisse relativ konstant bleiben und eine zuverlässige Grundlage für die weitere Nutzung bieten.

Aufgrund seiner praktischen Anwendung (Selbstbewertung durch Fragebögen) ist der TEIQue effizient in beruflichen und sozialen Kontexten anwendbar, was eine schnelle Datenerhebung und den Vergleich zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen ermöglicht.

Der TEIQue wurde durch einen aufwändigen Prozess an die deutsche Sprache angepasst und berücksichtigt das Risiko der Diskriminierung von Teilnehmern mit unterschiedlichem sprachlichen und kulturellen Hintergrund. Die Anwendbarkeit des TEIQue wurde in verschiedenen Ländern getestet und bestätigt, darunter Deutschland, Frankreich, Belgien, Kanada, China, Griechenland, Spanien und andere.

---

**DER TEIQue BIETET DURCH DIE SELBSTBEWERTUNG EINE EFFIZIENTE METHODE, UM STABILE PERSÖNLICHKEITSMERKMALE ZU MESSEN.**

---

## NACHTEILE

Da der TEIQue durch Selbstbewertung erhoben wird, besteht die Gefahr von Fehleinschätzungen, beispielsweise wenn Verzerrungen eine objektive Bewertung behindern oder Teilnehmer sozial erwünschte Antworten geben.

Der TEIQue berücksichtigt möglicherweise nicht ausreichend situative Einflüsse auf das Verhalten einer Person, da er stabilere Persönlichkeitsmerkmale misst. Emotionale Reaktionen einer Person können je nach Kontext oder Situation variieren. Im Gegensatz dazu sind Fähigkeitsprüfungen wie der MSCEIT besser geeignet, um vorherzusagen, wie sich eine Person in bestimmten Situationen verhalten wird.

# EMOTIONAL COMPETENCE INVENTORY VERSION 2.0 (ECI-2)

## Theorie, Anwendung, Vor- und Nachteile

Aufbauend auf umfangreichen Kompetenzforschungen entwickelten Goleman et al. (2002) das ECI als Modell der emotionalen Intelligenz mit 18 Kompetenzen in vier Clustern: a) Selbstwahrnehmung, b) Selbstmanagement, c) Soziales Bewusstsein und d) Beziehungsmanagement. Diese Kompetenzen umfassen unter anderem Emotionale Selbstkontrolle, Organisatorisches Bewusstsein oder Empathie.

Das vorherige Fragebogeninstrument des ECI, der Self-Assessment Questionnaire (SAQ), wurde 1991 von Boyatzis entwickelt und in Hunderten von Studien mit Managern und Führungskräften in Nordamerika validiert. Der spezifische Fragebogen wurde auch in verschiedenen beruflichen Feldern in Dutzenden von Industrieunternehmen in Italien



und einer großen Finanzinstitution in Brasilien validiert.

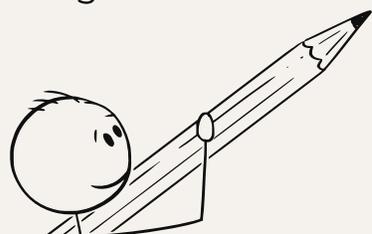
Das ECI-2, eine verkürzte und gestraffte Version des ECI, wird als 360°-Feedback mit einer Bewertungsskala durchgeführt.

### **VORTEILE**

Die Kombination von Elementen aus Trait- und Fähigkeitsmodellen bietet eine umfassendere Bewertung, indem sowohl Persönlichkeitsmerkmale als auch kognitive Fähigkeiten erfasst werden.

Das ECI wird im 360°-Modus verwendet (Feedback von Vorgesetzten, Kollegen usw.), da Studien zeigen, dass es oft erhebliche Unterschiede zwischen Selbstbewertungen und Bewertungen durch andere gibt.

Das ECI wurde in industrieübergreifenden Studien mit türkischen Managern und Fachleuten im Finanzsektor, Callcenter-Agenten einer großen Lebensversicherungsagentur in Südafrika, Managern der Johnson & Johnson Consumer & Personal Care Group und anderen Führungskräften verwendet, um den Einfluss verschiedener kultureller Hintergründe auf die Managementleistung zu beleuchten.



### **NACHTEILE**

Die Kombination von Trait- und Fähigkeitsmessungen erhöht die Komplexität im Implementierungsprozess. Es kann schwierig sein, zwischen den Beiträgen von Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten zu unterscheiden, was insbesondere in einem vielfältigen Kontext herausfordernd ist.

Boyatzis et al. (1999) glauben, dass EI eine Form von Intelligenz ist, da der Ausdruck dieser Kompetenzen mit spezifischen neuronalen endokrinen Funktionen, Lebens- und Berufsergebnissen korreliert ist. Dieser Ansatz kann herausfordernd sein, da Intelligenz sowohl mit Kompetenz als auch mit Persönlichkeit interagiert. Persönlichkeitsmerkmale prägen die individuelle Persönlichkeit und beeinflussen Verhalten, Entscheidungsfindung und Interaktion mit der Umwelt.

---

**DAS ECI-2 BIETET DURCH 360°-FEEDBACK EINE UMFASSENDE BEWERTUNG VON EMOTIONALEN KOMPETENZEN, IST JEDOCH KOMPLEXER IN DER IMPLEMENTIERUNG UND ERFORDERT EINE UNTERSCHIEDUNG ZWISCHEN PERSÖNLICHKEITSMERKMALEN UND FÄHIGKEITEN.**

---

# Bewertung von multikulturellen Talenten im Unternehmen: Chance und Herausforderung zugleich

Standardisierte Testverfahren zur emotionalen Intelligenz, unabhängig davon, ob Fähigkeits-, Trait- oder gemischte Modelle verwendet werden, müssen diversitätssensitive Aspekte berücksichtigen, um eine realistische Bewertung der Kandidaten zu ermöglichen. Um die Persönlichkeit und Kompetenzen einer Person wirklich zu erfassen, sind die Werte und Einstellungen im psychosozialen und gesellschaftlichen Kontext, in dem die Person aufgewachsen ist, von wesentlicher Bedeutung.

---

**BEI DER BEWERTUNG GEEIGNETER TALENTE KOMMT ES LEICHT ZU IRRTÜMERN DURCH UNBEWUSSTE SPRACHLICHE UND KULTURELLE VOREINGENOMMENHEIT.**

---

Dies muss als Querschnittsaufgabe während des gesamten Bewertungsprozesses verankert werden, da die Entwicklung von Bewertungsinstrumenten, die

Durchführung von Bewertungen und deren Auswertung typischerweise auf einem spezifischen psychosozialen und gesellschaftlichen Rahmen sowohl für die bewertende Person als auch für diejenigen, die die Bewertung entwickeln und durchführen, beruhen.

Die Werte, Einstellungen und Überzeugungen von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sind jedoch sehr heterogen. Selbst die Sprache (Muttersprache oder Zweitsprache) und ihr soziokultureller Kontext können ein Grund für eine unangemessene Bewertung eines Kandidaten sein.



## Vergleich von TEIQue und ECI:

**Welches Instrument passt zu Ihrem Unternehmen?**

Während der TEIQue aufgrund der Selbstbewertung leichter umzusetzen und zu interpretieren ist und daher für HR-Abteilungen, die effizient arbeiten müssen, interessanter sein könnte, ist das ECI-2 aufgrund seines 360°-Feedbacks weniger anfällig für Selbstverzerrungen.

## **ANWENDUNG IM INTERKULTURELLEN KONTEXT**

Beide Instrumente wurden im internationalen Kontext angewendet, modifiziert und validiert, wodurch sie sich für diversitätssensitive Bewertungen eignen.

## **ANWENDUNG IM BERUFLICHEN KONTEXT ZUR BEWERTUNG VON MANAGEMENTFÄHIGKEITEN**

Der TEIQue als Trait EI-Modell konzentriert sich auf die

Persönlichkeit der Teilnehmer, was für Bereiche wie Bildung, Therapie und soziale Beruf auch Kompetenzen wie Teamarbeit oder Emotionsregulation entscheidend. Das ECI ist speziell für Bewertungen im Kontext von Führung und Management konzipiert, optimiert (Version 2.0) und validiert und daher besser für die Anwendung im beruflichen Kontext zur Bewertung von Managementfähigkeiten geeignet.

<b>Merkmal</b>	<b>TEIQue</b>	<b>ECI</b>
<b>Zielgruppe</b>	<b>Einzelpersonen, Führungskräfte</b>	<b>Führungskräfte, Teams</b>
<b>Messbereich</b>	<b>Selbsteinschätzung von EI</b>	<b>Verhalten und Kompetenzen in der Praxis</b>
<b>Hauptanwendungsgebiet</b>	<b>Persönlichkeitsentwicklung</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>
<b>Auswertung</b>	<b>Quantitative Skalen</b>	<b>Qualitative Feedbackprozesse</b>
<b>Kulturelle Anpassung</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja</b>



## Fazit und Handlungsempfehlungen: Effektives EI-Training

Die Wahl des richtigen Instruments zur Messung emotionaler Intelligenz ist entscheidend für den Erfolg bei der Auswahl internationaler Talente. Sowohl TEIQue als auch ECI bieten spezifische Stärken und Einsatzgebiete, die im Auswahlprozess von großem Nutzen sein können. Es ist wichtig, diese Tools strategisch in den

Auswahlprozess zu integrieren, um fundierte und differenzierte Entscheidungen zu treffen.

Obwohl es unter Wissenschaftlern Diskussionen darüber gibt, inwieweit emotionale Intelligenz angeboren oder erlernt ist, ist klar, dass EI durch gezieltes Training entwickelt und erweitert werden kann. Effektives EI-Training muss



das limbische System ansprechen, das für die Steuerung von Emotionen, Impulsen und Trieben verantwortlich ist. Forschungsergebnisse belegen, dass das limbische System am besten durch Motivation, regelmäßige Übung und kontinuierliches Feedback lernt.

---

**EMOTIONALE INTELLIGENZ  
KANN DURCH GEZIELTES  
TRAINING GEFÖRDERT UND  
NACHHALTIGER TEIL DES  
SELBSTMANAGEMENTS  
WERDEN.**

---

Daher sollten Trainingsprogramme darauf abzielen, die Teilnehmer dabei zu unterstützen, alte Verhaltensmuster zu durchbrechen und neue, positive Gewohnheiten zu etablieren. Wer seine emotionale Intelligenz verbessern möchte, muss sich bewusst neuen Herausforderungen stellen, diese aktiv erleben und durch fortlaufendes Feedback lernen, was verbessert werden kann. Solche Trainings erfordern nicht nur mehr Zeit als herkömmliche ein- oder zweitägige Programme, sondern auch einen individuellen Ansatz sowie eine starke Überzeugung und Entschlossenheit, Empathie und andere EI-Kompetenzen nachhaltig zu entwickeln.

Wenn Sie Unterstützung bei der Implementierung dieser Instrumente in Ihrem Unternehmen benötigen oder mehr über maßgeschneiderte Schulungen zur emotionalen Intelligenz erfahren möchten, stehen wir Ihnen gerne für ein unverbindliches Beratungsgespräch zur Verfügung.



## Referenzen

Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and individual differences*, 39(6), 1135-1145.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K., 1999. Clustering competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. *Handbook of Emotional Intelligence*, 343-362.

DePaulo, B.M., Lindsay, J.J., Malone, B.E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., Cooper, H., 2003. Cues to deception. *Psychological Bulletin* 129, 74-118. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.1.74>

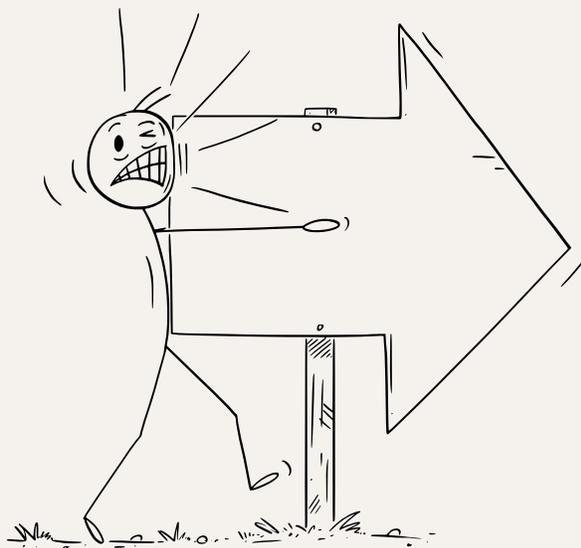
Freudenthaler, H.H., Neubauer, A.C., Gabler, P., Scherl, W.G., Rindermann, H., 2008. Testing and validating the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences* 45, 673–678. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.07.014>

Goleman, D. (2018). What makes a leader?. In *Military leadership* (pp. 39-52). Routledge.

Ortiz, S. O. (2002). 40 Best Practices in Nondiscriminatory Assessment.

Petermann, F., Petermann, U.J., 2011. Wechsler Intelligence Scale for Children® – Fourth Edition.

Pinto, C., 2020. Trans-kulturelle Intelligenzmessung: Methodenkritik und Lösungsvorschläge. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20604.77442>, retrieved 26.07.2023.



Saklofske, D. H., Caravan, G., & Schwartz, C. (2000). Concurrent Validity of the Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence (WASI) with a Sample of Canadian Children. *Canadian Journal of School Psychology*, 16(1), 87– 94. <https://doi.org/10.1177/082957350001600106>, retrieved 06.08.2023

## Martina Möller

Martina hat von 1996 bis 2008 in der Türkei gelebt und gearbeitet. Sie ist seit 2009 in der Beratung von Unternehmen und interkulturellen Teams tätig.

- Verhaltensanalytistin (EIA Manchester / Manchester Metropolitan University)
- Systemische Therapeutin (Uni Köln)
- Betriebswirtin (Fernuni Hagen)
- Mitglied im Leitungsteam des Bundesverband NeMO e.V
- Mediatorin (univ.)

## KONTAKT

Fon: +49 151 54 29 7674

Email: [info@i-kult.de](mailto:info@i-kult.de)

Web: [i-kult.de](http://i-kult.de)

