



Masterarbeit

Zur Erlangung des Grades Master of Arts

**Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher
Führungskräfte – eine empirische Analyse**

Studiengang Management & Entrepreneurship

Major Human Resources

Leuphana Universität Lüneburg

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Deters, Leuphana Universität Lüneburg
Zweitgutachterin: Dr. Sophie Bonk

Eingereicht von:
Nicole Gehrig
Hartwig-Hesse-Straße 3
20257 Hamburg
Matrikel-Nummer: 3012643

Lüneburg, den 15.11.2012

Zusammenfassung

Diese theoriegeleitete empirische Masterarbeit beleuchtet die Forschungslücke der emotionalen Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte. Dabei wird von einer Veränderung des Führungsverständnisses in Richtung eines verstärkten Fokus der Mitarbeiterorientierung ausgegangen. Ziel der Arbeit ist die Formulierung von Implikationen für den praktischen Einsatz emotionaler Intelligenz und der darunter subsumierten Kompetenzen bei weiblichen Führungskräften. Datengrundlage bilden 14 leitfadengestützte Experteninterviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften, Beratern und Coaches. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), indem die Ergebnisse durch eine Einteilung in Geschlecht, Alter und Position analysiert werden. Die Untersuchung ergibt, dass sich weibliche Führungskräfte in einem Spannungsfeld aktueller Herausforderungen befinden. Sie werden mit der Erwartungshaltung an ein vielfältiges Anforderungsprofil der modernen Führungskraft, dem Aufbruch der traditionellen Führungsphilosophie mit wachsendem Fokus der Mitarbeiterperspektive sowie der Verkörperung des weiblichen Führungsstils konfrontiert. Immer häufiger sehen sie sich dabei einem widersprüchlichen Selbstbild ausgesetzt. Damit emotionale Intelligenz als erfolgreiche Kompetenz weiblicher Führungskräfte genutzt werden kann, gilt es, bestehende Stereotype aufzubrechen und die Anwendung individueller Führungsstile zu ermöglichen.

Schlüsselwörter: emotionale Intelligenz, Führungskompetenzen, Frauen in Führungspositionen

Abstract

This theory based empiric master thesis addresses the research gap in the field of female leadership success and emotional intelligence. It seeks to interpret how emotional intelligence and emotional skills are a contributing factor to this success during a time when changes are taking place in the way leadership is viewed and practiced. The thesis examines the implications of applying emotional intelligence for women in leadership roles. Research for the thesis is based on 14 interviews with professional male and female leaders, consultants and coaches and an evaluation of qualitative content analysis by Mayring (2010). The results are provided in groups classified according to age, gender and job title. Analysis of the data shows that female leaders are faced with challenges relating to attaining the numerous different types of qualifications required of modern leaders; an environment where the traditional philosophy of leadership is being deconstructed with a growing focus on the perspective of employees; and changing definitions about what embodies a female leadership style. Women see themselves exposed to a contradictory self-image in their choice about how to express themselves as leaders. To successfully use emotional intelligence in female leadership, it is essential to abandon gender stereotypes. This allows female leaders to develop with the newly emerging philosophies on leadership and apply their individual leadership skills more effectively.

Keywords: emotional intelligence, leadership skills, women in leading positions

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Schnittmenge der drei Forschungsfelder	5
2.1 Paradigmenwechsel in den Anforderungen an eine Führungskraft.....	6
2.1.1 Führungsdefinitionen – ein vielfältiger Gegenstandsbereich.....	6
2.1.2 Transformationale Führungskompetenzen.....	9
2.1.3 Charismatische Führungskompetenzen.....	10
2.1.4 Kritische Reflexion.....	11
2.2 Weibliche Führungskompetenzen.....	12
2.2.1 Die Gleichheitstheorie.....	12
2.2.2 Die Differenztheorie.....	13
2.2.3 Die Synergie.....	16
2.2.4 Kritische Reflexion.....	17
2.3 Emotionale Intelligenz und emotionale Führungskompetenzen.....	17
2.3.1 Definition und Historie der emotionalen Intelligenz.....	17
2.3.2 Bedeutung der emotionalen Intelligenz in der Führung.....	21
2.3.3 Kritische Reflexion.....	24
2.4 Zwischenfazit.....	25
3 Experteninterviews: zur methodischen Umsetzung der Studie	27
3.1 Forschungsleitende Fragen.....	27
3.2 Forschungsdesign und Operationalisierung.....	28
3.3 Das leitfadengestützte Interview als Erhebungsinstrument.....	31
3.3.1 Konzeption des Leitfadens.....	31
3.3.2 Auswahl und Rekrutierung der Gesprächspartner.....	33
3.3.3 Interviewverlauf.....	34
3.4 Interviewauswertung.....	35

3.5	Kritische Reflexion und Zwischenfazit.....	38
4	Auswertung und Diskussion der Interviewergebnisse	40
4.1	Die Befragten.....	40
4.2	Anforderungen an eine moderne Führungskraft.....	41
4.2.1	Definition des Terminus Führungskompetenzen	42
4.2.2	Erfolgreiche Führungskompetenzen	43
4.2.3	Führungsveranlagung.....	45
4.2.4	Entwicklung von Führungskompetenzen.....	46
4.2.5	Typisch männliche Kompetenzen	47
4.2.6	Typisch weibliche Kompetenzen.....	48
4.2.7	Vorteile durch den Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen	49
4.2.8	Nachteile durch den Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen	50
4.2.9	Geschlechtsunabhängige Kompetenzen.....	52
4.2.10	Der Einfluss der Hierarchie	54
4.3	Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	55
4.3.1	Weibliches Beziehungsmanagement	56
4.3.2	Männliches Beziehungsmanagement	59
4.4	Emotionale Intelligenz und Führung.....	60
4.4.1	Einsatz emotionaler Intelligenz	60
4.4.2	Definition des Terminus emotionale Intelligenz	62
4.4.3	Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	62
4.4.4	Relevanz emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag	64
4.4.5	Positive Konsequenzen des Einsatzes emotionaler Intelligenz	66
4.4.6	Negative Konsequenzen des Einsatzes emotionaler Intelligenz	66
4.4.7	Entwicklung emotionaler Kompetenzen	67
4.4.8	Aktuelle Bedeutung der emotionalen Intelligenz	68
4.5	Exkurs: Interkultureller Einfluss.....	70
5	Zusammenfassung der Interviewergebnisse.....	72
6	Fazit und Implikationen für den Einsatz emotionaler Intelligenz.....	78
	Literaturverzeichnis.....	LXXXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fokus der Thesis	5
Abbildung 2: Geschlechterverteilung der Befragten	40
Abbildung 3: Positionsverteilung der Befragten	41
Abbildung 4: Hauptergebnisse und erfolgskritische Kompetenzen	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geschlechtsspezifische Kompetenzen	16
Tabelle 2: Gruppenkriterien	40
Tabelle 3: Wirksamkeit der Trainingsmaßnahmen	68

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bzgl.	Bezüglich
ECI	Emotional Competency Index
EI	Emotionale Intelligenz
EQ-I	Emotional Quotient Inventory
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
MSCIT	Mayer und Saloveys Multi-factor Emotional Intelligence Scale
Z. B.	Zum Beispiel

Anhangsverzeichnis

Aufgrund des Umfangs ist der Anhang in einem gesonderten Dokument aufgeführt. Der Anhang ist folgendermaßen gegliedert:

Anhang 1: Kritische Reflexion des Prozesses der Thesiserstellung	1
Anhang 2: Kritische Reflexion der Geschlechtertheorien	3
Anhang 3: Übersicht über die zentralen Studienergebnisse	4
Anhang 4: Deutscher Interviewleitfaden	5
Anhang 5: Englischer Interviewleitfaden	9
Anhang 6: Zeitplan	13
Anhang 7: Englischs Schreiben	14
Anhang 8: Deutsches Schreiben Terminvereinbarung	15
Anhang 9: Gesprächsverzeichnis	16
Anhang 10: Interviewbericht	18
Anhang 11: Codeplan	20
Anhang 12: Kategoriensystem	23
Anhang 13: Matrix der Gruppenzuordnungen	98
Anhang 14: Werdegang und Position der Befragten	99
Anhang 15: Typisch weibliche und typisch männliche Kompetenzen	101
Anhang 16: Ergänzende Zitate zu den Auswertungskapiteln	102
Anhang 17: Exposé	122

1 Einleitung

„Frauen sind die besseren Manager“ (Erdmann, 2011, S. 1), „Wie Frauen die Firmenkultur verändern“ (Szarek, 2011, S. 1), „Firmen von Frauen seltener insolvent“ (O.V., 2012b, S. 1; vgl. auch Wittenberg-Cox & Maitland, 2010, S. 14) – Schlagzeilen wie diese prägen die aktuelle Presse zum Thema weibliche Führung. Auf dem Weg zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Beruf wird gefordert, mehr Frauen in Chefetagen zu bringen, da sie die Firmenkultur in positiver Art und Weise verändern würden. Weiblichen Führungskräften wird ein besonderes Potenzial bescheinigt, weil sie im Management andere Eigenschaften aufweisen würden als ihre männlichen Kollegen (vgl. Stüfe, 2010, S. 70; Wippermann, 2010, S. 66). Dass tendenziell typisch weibliche Verhaltens- und Denkweisen in den oberen Etagen einkehren und das traditionelle Rollenbild einer männlich-autokratischen Führungskraft einer weiblichen, teamorientierten und empathischen Führungshaltung weicht, wird vielfach als längst überfällig beschrieben (vgl. Szarek, 2011, S. 1). Aktuell sind weibliche Führungskräfte in Top-Führungspositionen internationaler Unternehmen jedoch noch deutlich unterrepräsentiert. Laut einer Studie der Personalberatung Egon Zehnder mit 350 Unternehmen in 17 Ländern wurden aufgrund aktueller Debatten zwischen Mai 2011 und Mai 2012 zwar 33 der insgesamt 81 offenen Stellen in Aufsichtsräten und Vorständen mit Frauen besetzt. Ohne eine Position im Aufsichtsrat fällt die Quote allerdings deutlich niedriger aus: Lediglich bei 4,5 Prozent der befragten Unternehmen sitzen Frauen im Vorstand (vgl. O.V., 2012a, S. 1). Insgesamt nimmt in Deutschland gemäß des Women-on-Board-Index vom Juni 2011, der den Anteil von Frauen in den 160 DAX-Unternehmen in Deutschland untersucht, immer noch nur knapp ein Drittel der erwerbstätigen Frauen eine Führungsposition ein (vgl. BMBF, 2011, S.12; Schulz-Strelow & von Falkenhausen, 2011, S. 13). Als Hinderungsgrund werden vorhandene Barrieren beschrieben, die Frauen auf ihrem Weg in die Führungsetagen zu überwinden hätten, wie z. B. die Auseinandersetzung mit einem männlich-dominant anmutenden Führungsbild (vgl. Kleinert, Kohaut, Brader & Leverenz, 2007, S. 67; Holst & Wiemer, 2010, S. 8). Damit werden Frauen als unterstützungs- und förderungsbedürftige Individuen kategorisiert, denen endlich gleiche Karrierechancen und Gehälter, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das selbstbewusste Ausleben ihres weiblichen Führungsstils einzuräumen seien (vgl. Stüfe, 2007, S. 30ff.). Gestaltet sich die Umsetzung eines erfolgreichen Karrierewegs als schwierig, werden immer wieder gesellschaftliche Strukturen kritisiert, das bestehende Rollendenken hinterfragt und Männer auf ihren aktuellen Managementpositionen als die „behindernden Akteure“ angeprangert. Von synergetischer Zusammenarbeit beider Geschlechter also keine Spur. Anstelle einer integrativen Kooperation schließen sich Frauen in gesonderten Netzwerken zusammen, um sich im Kollektiv gegenüber dem männlichen Geschlecht zu behaupten.

Die vorliegende Thesis nimmt einen Perspektivenwechsel bzgl. der aktuellen Forcierung der Frauenförderung vor und erforscht die Hintergründe der Diskussion über weibliche Führungskräfte: Woraus entspringt der Glaube an unterschiedliche, ja sich gegenseitig ausschließende Kompetenzen von Mann und Frau? Prägt diese Denkweise tatsächlich die aktuelle Führungspraxis beider Geschlechter? Welche Fähigkeiten setzen weibliche Führungskräfte ein und wie werden sie dabei von ihren männlichen Kollegen wahrgenommen? Fühlen sie sich durch ihre Wesenszüge und Verhaltensweisen bevorzugt oder benachteiligt? Wird von beiden Geschlechtern ein Umdenken bestehender Rollenbilder gefordert? Ist die Betonung der Unterschiedlichkeit und die Proklamation eines „weiblichen Führungsstils“ tatsächlich der einzige Weg, um als weibliche Führungskraft erfolgreich zu sein? Kann eine auf Synergie basierende Zusammenarbeit zwischen Frau und Mann hilfreich sein, indem sie sich im Team ergänzen, an einem Strang ziehen und von den gegenseitigen Stärken profitieren?

Drei aktuelle **Forschungsfelder** bilden das Fundament für die kritische Reflexion dieser Fragestellungen: (1) Führung erlebt einen Perspektivenwechsel bezüglich der reinen Sachorientierung einer Führungskraft in Richtung eines intensiveren Mitarbeiterfokus (vgl. Morand, 2001, S. 29). Dabei werden spezielle Kompetenzen gefordert, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. (2) Unter dem Begriff „weiblicher Führungsstil“ wird weiblichen Führungskräften vielfach zugestanden, diese „weichen“, empathischen Fähigkeiten in besonderem Maße zu verkörpern (vgl. Neuberger, 2002, S. 787). (3) Die Kompetenzen werden unter dem Konzept der emotionalen Intelligenz zusammengefasst, das den Anspruch erhebt, Emotion und rationales Denken zu vereinen, indem sowohl Sachaspekte als auch die Mitarbeiterorientierung verfolgt werden (vgl. Goleman, 2000, S. 46; Mandell & Pherwani, 2003, S. 391). Die Forschungslücke, welche die vorliegende Arbeit schließt, besteht in der Analyse der Schnittmenge der drei Bereiche, die in ihrer gegenseitigen Beeinflussung genauer untersucht wird.

Ziel ist es, herauszuarbeiten, inwiefern emotionale Kompetenzen vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels in der Führung als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte wirken können. Der Mehrwert der Auseinandersetzung mit diesem Themenspektrum entsteht für die Wissenschaft durch die zusätzliche Wissensgenerierung über stereotypische Zuschreibungen emotionaler Fähigkeiten sowie die Bedeutung emotionaler Führungskompetenzen für den Erfolg der weiblichen Führungskraft. Dabei werden die bestehenden Ansichten in der Literatur mit aktuellen Meinungen aus der Praxis abgeglichen, um eine Erweiterung des bisherigen Kenntnisstands zu liefern und auf Forschungslücken hinzuweisen. Durch die Kombination der drei Forschungsbereiche und die gezielte Bearbeitung ihrer Schnittmenge soll herausgestellt werden, wie das aktuelle Führungsbild gestaltet ist, wie sich weibliche Führungskräfte in ihren emotionalen

Kompetenzen selbst beschreiben und von ihren männlichen Kollegen wahrgenommen werden, welche Kompetenzen weiblicher Führungskräfte aktuell und in Zukunft an Bedeutung gewinnen und wie Führung künftig gestaltet sein sollte, um den unternehmerischen Anforderungen zu entsprechen. Dabei wird erforscht, inwiefern die Debatte um männliche und weibliche Führung als Anregung dienen kann, um die möglicherweise (noch) vorherrschende Vorstellung einer männlich-dominanten Führungsrolle aufzubrechen und eine synergetische Führungsphilosophie zu etablieren. Da sich die vorliegende Arbeit mit aktuellen Themenfeldern aus Führungsforschung und Psychologie auseinandersetzt, richtet sie sich insbesondere an (Nachwuchs-) Führungskräfte (beiden Geschlechts und sämtlicher Hierarchieebenen) sowie an Studierende und Leser mit Interesse an psychologischen Fragestellungen.

Die Herangehensweise der Arbeit bildet die Aufbereitung bestehender Literatur und die anschließende Analyse von **Experteninterviews** mit männlichen und weiblichen Führungskräften, Beratern und Coaches. Besonders ist hierbei die Abbildung der Selbst- und Fremdauskunft durch den Einbezug weiblicher und männlicher Befragter. Die Studie wird mit der aus der Sozialwissenschaft entstandenen Datenerhebungsform der qualitativen Befragung durchgeführt und auf Basis der Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 10; Mayring, 2010, S. 10). Das qualitativ konzipierte Forschungsdesign ermöglicht es, das komplexe Konstrukt der emotionalen Intelligenz in Verbindung mit weiblicher sowie transformationaler bzw. charismatischer Führung anhand der subjektiven Sichtweisen der befragten Personen zu erfassen und ihre Darstellungsmuster für die Interpretation im Auswertungsprozess zu nutzen (vgl. Kleinig, 1995, S. 16; Flick, von Kardorff & Steinke, 2000, S. 25). Aus forschungsökonomischen Gründen bezieht sich die empirische Studie auf den deutschsprachigen Raum.

Inhaltlich unterliegt die Thesis folgender **Gliederung**: Die zentralen Vertreter und Theorien der drei Forschungsbereiche werden in Kapitel 2 nacheinander dargestellt und jeweils kritisch reflektiert. Grundlage bildet der Paradigmenwechsel bezüglich der Führungskompetenzen vor dem Hintergrund der geforderten Eigenschaften einer transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft (Kapitel 2.1-2.1.4). Traditionelle Führungsansätze (vgl. Henn, 2009, S. 23ff.) machen neuen Konzepten Platz, emotionale, mitarbeiterorientierte Führungskompetenzen gewinnen vor dem Hintergrund der Motivation und Bindung erfolgskritischer Talente (vgl. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S. 2) auch im wissenschaftlichen Kontext an Bedeutung (vgl. Eagly & Carli, 2003, S. 808). Zielsetzung in Kapitel 2.1.1 ist es, aus der Vielfalt ausgewählter Begriffsbeschreibungen der Führung eine Definition abzuleiten, die für die Ausführungen der vorliegenden Thesis geeignet ist. Anschließend findet eine Auseinandersetzung mit den beiden Führungsansätzen – transformationale und charismatische Führung – statt, da

sie in ihren geforderten Kompetenzanforderungen an die ausführende Führungskraft Parallelen zu den Kompetenzen weiblicher Führungskräfte und denjenigen der emotionalen Intelligenz aufweisen (vgl. Kapitel. 2.1.2 und 2.1.3).

Aus dem generellen Anforderungsprofil einer modernen Führungskraft abgeleitet, wird die Existenz weiblicher Führungsfähigkeiten eruiert (Kapitel 2.2-2.2.4), indem die beiden Ansätze der Geschlechterforschung – Gleichheits- (vgl. Kapitel 2.2.1) und Differenztheorie (vgl. Kapitel 2.2.2) – einander gegenübergestellt werden. Während die erste Sichtweise von gleichartigen Verhaltensweisen und Fähigkeiten von Männern und Frauen ausgeht und deswegen gleiche Chancen fordert, betont das zweite Konzept geschlechtsspezifische Unterschiede bis hin zu einem speziellen weiblichen Führungsstil, der durch einen intensiven Mitarbeiterfokus als effektiver eingestuft wird (vgl. Neuberger, 2002, S. 783ff.; Morand, 2001, S. 26).

In Kapitel 2.3. werden schließlich die spezifischen Kompetenzen der emotionalen Intelligenz aufgeführt und die Deckung mit den geschlechtsspezifischen Führungskompetenzen der modernen Führungskraft diskutiert. In Kapitel 2.3.1 findet eine Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der emotionalen Intelligenz sowie der darunter gefassten Fähigkeiten durch den Verweis auf zentrale Vertreter und Theorien statt. Der Terminus wird 1990 von den Sozialpsychologen Salovey und Mayer definiert und beinhaltet diejenigen sozialen Kompetenzen, die für ein harmonisches Miteinander förderlich sein können (vgl. Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990, S. 189). Es etablieren sich zahlreiche Begriffsbezeichnungen, sodass eine für die vorliegende Problemstellung adäquate Definition für das Konzept der emotionalen Intelligenz und die betreffenden Kompetenzen erarbeitet wird. Kapitel 2.3.2 verdeutlicht die Bedeutung emotionaler Intelligenz für Unternehmen, Personaler und Führungskräfte. Bezug genommen wird auf Golemans im Jahr 1995 veröffentlichten Bestseller „EQ. Emotionale Intelligenz“, der die Diskussion über die Relevanz emotionaler Intelligenz und zwischenmenschlicher Prozesse im Führungsalltag anregt (vgl. Goleman, 1995, S. 190ff.).

An die theoretischen Ausführungen schließt sich in Kapitel 3 die Reflexion des methodischen Vorgehens zur theoriegeleiteten Durchführung und Analyse der qualitativen Experteninterviews an. Die Methodenwahl wird begründet und das Forschungsvorgehen erläutert. Abschnitt 4 stellt die Interviewergebnisse dar, die sich in der aufgeführten Reihenfolge der Kapitel an dem Aufbau des Interviewleitfadens orientieren. Die zentralen Interviewergebnisse werden in Kapitel 5 überblickartig zusammengefasst. Abschnitt 6 schließt mit einem Fazit ab und stellt Implikationen für den praktischen Einsatz emotionaler Intelligenz und der darunter gefassten Kompetenzen bei weiblichen Führungskräften dar. Abschließend findet eine kritische Reflexion des Prozesses der Thesiserstellung statt (vgl. Anhang 1).

2 Schnittmenge der drei Forschungsfelder

„In view of changes in leader roles and organizational practices, female leaders have come to symbolize new types of leadership that connote greater effectiveness and synergy than leadership of the past” (Eagly & Carli, 2003, S. 827). Dieses Zitat bildet den Auftakt der Auseinandersetzung mit den dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsthemen, die anhand ausgewählter Literatur in den Unterkapiteln von Abschnitt 2 diskutiert werden: Eingangs wird der **Paradigmenwechsel bezüglich der Führungskompetenzen** und die sich daraus ableitenden Führungskompetenzen der transformationalen bzw. charismatischen Führung reflektiert (vgl. Kapitel 2.1-2.1.4). Anschließend werden die Existenz und Ausprägung **weiblicher Führungsfähigkeiten** in Verbindung mit den Geschlechtertheorien Gleichheits- bzw. Differenztheorie diskutiert (vgl. Kapitel 2.2-2.2.4). Schließlich erfolgt die Auseinandersetzung mit dem Konzept der **emotionalen Intelligenz** und den darunter gefassten **Kompetenzen** (vgl. Kapitel 2.3-2.3.3). In ihrer Kombination bilden die Themenbereiche ein komplexes Forschungsfeld, das die präsente Thematik „weibliche Führungskräfte“ vor dem Hintergrund der vielschichtigen Diskussion über die Anforderungen an eine erfolgreiche Führungskraft im Zusammenhang mit den Kompetenzen der emotionalen Intelligenz beleuchtet (vgl. Abb. 1). Unter dem Thema „Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte“ soll erarbeitet werden, inwiefern sich weibliche Führungskräfte in ihren emotionalen Kompetenzen von ihren männlichen Kollegen unterscheiden bzw. wie sie ihre Fähigkeiten im Führungsalltag einsetzen.

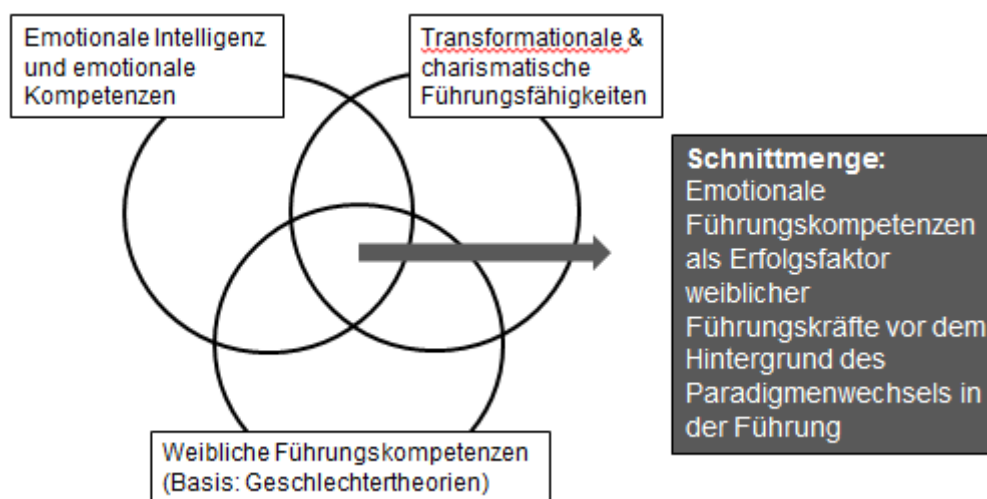


Abbildung 1: Fokus der Theses
(eigene Darstellung).

2.1 Paradigmenwechsel in den Anforderungen an eine Führungskraft

„Leadership styles, human relations skills, socio-emotional skills, people skills – all these variables are acknowledged to be of central significance.“ (Morand, 2001, S. 29). – So lautet eine Ansicht aus der aktuellen Literatur zum Thema Führung. Vor dem Hintergrund der Globalisierung, des technologischen Fortschritts und Wertewandels gilt es, Führungsstile und -kompetenzen zu etablieren, die dieser Dynamik gerecht werden (vgl. Schaufler, 2000, S. 14).

Die nachfolgenden Unterkapitel stellen die im Rahmen des transformationalen und charismatischen Führungsstils zum Einsatz kommenden Kompetenzen vor und beleuchten diese vor dem Hintergrund des Wertewandels in der Führung. Im Zusammenhang mit den vorliegenden Ausführungen werden die beiden Führungsstile beispielhaft herangezogen, da sie sich von der traditionellen Führungsphilosophie abkehren und den Anspruch erheben, aktuelle unternehmerische Herausforderungen sowie die menschliche Perspektive stärker zu berücksichtigen. Die dabei zum Einsatz kommenden Kompetenzen sind Teil der vorliegend fokussierten thematischen Schnittmenge (vgl. Abb. 1), zusammen mit den Bereichen weibliche Führungskompetenzen (vgl. Kapitel 2.2-2.2.4) und den Kompetenzen der emotionalen Intelligenz (vgl. Kapitel 2.3-2.3.3). Am Ende des Kapitels werden beide Führungsansätze kritisch reflektiert.

Bevor sich detaillierter den einzelnen Themenfeldern zugewendet wird, werden Definitionen des grundlegenden Führungsbegriffs vorgestellt, aus denen eine für die vorliegende Arbeit passende Begriffsbeschreibung abgeleitet wird.

2.1.1 Führungsdefinitionen – ein vielfältiger Gegenstandsbereich

Die dieser Arbeit zugrunde liegende ausgewählte Literatur zum Thema Führung bietet zahlreiche Definitionen des Begriffs. Ziel dieses Abschnitts ist es, eine für die vorliegende Arbeit passende Begriffsbeschreibung zu erarbeiten. Grundlage für die Herleitung der Definition bildet unter anderem Druckers, Maliks und Pelz' **aufgaben- und sachorientierte** Begriffserläuterung: Demnach sei es Aufgabe der Führungskraft, Mitarbeitern Tätigkeiten zu übergeben und die Ziel-Priorisierung regelmäßig zu überprüfen (vgl. Drucker, 2004, S. 58ff.; Malik, 2001, S. 74; Blochberger, 2010, S. 24). Das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft basiert in diesem Fall auf dem Konzept der transaktionalen Führung, das auf einem Austauschprinzip der Leistung und Gegenleistung beruht (vgl. Schreyögg & Koch, 2010, S. 262). Pelz fasst zusammen: „Den Begriff ‚Führung‘ definiert die Führungslehre als zielbezogene Einflussnahme, bei der die Geführten dazu bewegt (motiviert) werden sollen, bestimmte Ziele zu erreichen. [...] Eines

der ältesten ‚Modelle‘ ist die Einteilung der Führungsstile in ‚autoritär‘, ‚demokratisch‘ und ‚laissez faire‘ nach Lewin.“ (Pelz, 2004, S. 23). Während der autoritäre Stil davon ausgeht, dass die Führungskraft sämtliche Entscheidungen trifft, zeigt die Führungskraft bei dem Einsatz des demokratischen (oder kooperativen) Führungsstils Probleme auf, erwartet Lösungsvorschläge und ermöglicht ihren Mitarbeitern, innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen frei zu handeln. Durch diese Interaktionsbeziehung „auf Augenhöhe“, welche die Bedürfnisse beider Parteien einschließt, entsteht ein Führungsansatz, dem eine hohe persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter und Führungskraft gleichermaßen zugrunde liegt (vgl. Schreyögg & Koch, 2010, S. 275). Hakert betont diesen **Beziehungsaspekt** zwischen den beteiligten Akteuren und beschreibt Führung als Steuern mit „Einfluss auf Menschen, Beziehungen und Kommunikation“ (Hakert, 2002, S. 15).

Auch Wagner-Link beruft sich unter dem Aspekt der Mitarbeiterorientierung auf das kooperative Miteinander in der Führung: „Kurz zusammengefasst, bedeutet Führen unmittelbar mit anderen Menschen Ziele zu verwirklichen.“ (Wagner-Link, 1997, S. 156). Der Autor fordert eine authentische Glaubwürdigkeit der Führungskraft durch das Vorleben der jeweiligen Erwartungen an die Mitarbeiter. Der praktizierte Führungsstil soll dabei dem Unternehmen, der Situation, den Aufgaben und – nicht zuletzt – den Mitarbeitern entsprechen (vgl. Wagner-Link, 1997, S. 156).

Heifetz et al. lassen den Aspekt kontinuierlicher Veränderung in ihre Definition einfließen und bezeichnen Führung als Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu mobilisieren, um sich an dynamische Bedingungen anzupassen (vgl. Heifetz, Linsky & Grashow 2009, S. 14). Die Definition verbindet sowohl die Aufgaben- als auch die Beziehungsorientierung des Führungsansatzes in der Verfolgung gemeinsamer Interessens- und Wertvorstellungen zur übergreifenden Zielerreichung. Diese Betonung des Beziehungsmanagements bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Sachziele findet sich im **transformationalen** bzw. **charismatischen** Führungsansatz wieder. Der transformationale Führungsstil (vgl. Kapitel 2.1.2) motiviert Mitarbeiter, ihre eigenen Ziele zurückzustellen und im Interesse der Unternehmung zu handeln (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 3). Das Konzept der charismatischen Führung (vgl. Kapitel 2.1.3) geht von der Überzeugungskraft spezieller Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen einer Führungskraft aus, um Mitarbeiter zu motivieren (vgl. Conger & Kanungo, 1998, S. 14).

Die **Vereinbarkeit** beider Perspektiven – Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung – bildet die Basis der Schnittmenge der drei Forschungsfelder „emotionale Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels in der Führung“ (vgl. Abb. 1). Die Führungskraft befindet sich dabei im Spannungsfeld zwischen beiden Polen (vgl. Staehle, 1999, S. 341f.): Während sie im

Rahmen der Aufgaben- oder Sachorientierung danach strebt, Ziele und Planungen zu erreichen, zeichnet sich die Beziehungsorientierung durch die Aspekte Vertrauen, Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen, zweiseitige Kommunikation, Berücksichtigung von Bedürfnissen, Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter aus (vgl. Staehle, 1999, S. 341ff.; vgl. Pelz, 2004, S. 29ff.).

Durch die Verknüpfung der Kernpunkte aller aufgeführten Definitionen lässt sich eine **Führungsdefinition** formulieren, die im Zusammenhang mit der übergeordneten Thematik „emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte“ als passend erachtet wird. Die Schnittmenge der Definitionen liegt in der ganzheitlichen Beschreibung des Begriffs Führung als Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung im Wechselspiel zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung bzw. Nähe und Distanz,

- vor dem Hintergrund dynamischer Umweltprozesse
- zur Erreichung gemeinsamer Unternehmensziele
- bei gleichzeitiger Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse
- (vgl. Schreyögg & Koch, 2010, S. 275; Hakert, 2002, S. 15; Heifetz et al., 2009, S. 14; Wagner-Link, 1997, S. 156; Neuberger, 2002, S. 14).

Als Reaktion auf die dynamischen Einflüsse des unternehmerischen Alltags obliegt es der Führungskraft schließlich, mit Paradoxien umgehen zu können. Das heißt z. B.: beeinflussen und sich beeinflussen lassen, Konsequenz und Verständnis zeigen, wettbewerbsorientiert und kooperativ zusammenarbeiten, verändern und bewahren, expandieren und konsolidieren, sich kurzfristig an Änderungen anpassen und dabei werte- und zielorientiert den Weg weisen, rationale mit emotionaler Intelligenz verbinden, auf Produkt-, wie auf Beziehungsqualität setzen (vgl. Wunderer, 2007, Vorwort; Schreyögg & Koch, 2010, S. 20; Servatius, 1991, S. 60). Es zeigt sich, dass die Anforderungen an eine Führungskraft vielfältig sind und besonderer persönlicher Eigenschaften bedürfen.

In Kapitel 2.1.2 und 2.1.3 wird sich mit den Fähigkeiten der transformationalen und charismatischen Führungskraft, die sich in den aufgeführten Spannungsfeldern bewegt, genauer auseinandergesetzt. Es werden spezifische Anforderungen an eine erfolgreiche Führungskraft abgeleitet, die das Fundament für die nachfolgende Auseinandersetzung mit den Themenfeldern „weibliche Führungsfähigkeiten“ und „Kompetenzen der emotionalen Intelligenz“ bilden.

2.1.2 Transformationale Führungskompetenzen

Der transformationale Führungsansatz, beeinflusst durch die Arbeiten der Autoren Burns, Bass und Avolio, geht davon aus, dass Führung „auf geteilten Visionen und ethisch-moralischen Veränderungen gründet, dass Führung einen Prozess darstellt, der Führende und Geführte verändert, sie ‚transformiert‘ und so einerseits zu erhöhter Produktivität, aber auch zu einem moralischeren Verhalten führt“ (Stippler, Moore, Rosenthal, & Dörffer 2010, S. 6). Neuberger bezeichnet transformationale Führung als Überzeugung der Mitarbeiter in einer Welt der Rationalisierung, Technisierung und Objektivierung (vgl. Neuberger, 2002, S. 218).

Für eine klare Begriffseinordnung wird die transformationale von der transaktionalen Führung abgegrenzt: Während die aufgaben- und zielorientierte transaktionale Führung aus den Prinzipien Management-by-Exception (Eingreifen in Ausnahmen) und bedingte Belohnung (Prinzip des Tauschhandels: Leistung und Belohnung) besteht, sollen die Mitarbeiter durch die transformationale Führung dazu bewegt werden, sich langfristig für die Umsetzung der Unternehmensvision zu engagieren und „den erfolgsentscheidenden ‚added value‘ zum sach-rationalen transaktionalen Management und damit exzellenter Führerschaft sichern“ (Wunderer, 2007, S. 81).

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erwähnt, bewegen sich transformationale Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung (vgl. Stippler et al., 2010, S. 1; Conger, 1991, S.151): „Sie geben keine Befehle oder Anweisungen – sie inspirieren. Indem sie ihre Vision artikulieren, wirken sie intellektuell und emotional stimulierend. Sie zeigen einen starken Glauben an diese Vision, und sie regen andere an, sie gemeinsam mit ihnen zu verwirklichen.“ (Goleman, 2000, S. 239). Die Führungskraft fungiert als Vorbild, indem sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnt (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 3). Transformationale Führer betreiben Mentoring und bestärken Mitarbeiter darin, ihr Potenzial zu erkennen und zu entwickeln und sich erfolgreich für das Unternehmen einzusetzen (vgl. Neuberger, 2002, S. 195ff.; Eagly & Carli, 2003, S. 815).

2.1.3 Charismatische Führungskompetenzen

Charismatische Führung¹ gilt als Unterform der transformationalen Führung, da charismatischen Führungskräften in Veränderungssituationen eine besondere Bedeutung zukommt. Diese zeigt sich, indem die Führungskräfte „Rollenbilder vorgeben, Kompetenz und Courage ausstrahlen, klare ideologische Ziele beschreiben, hohen Erwartungen an ihre Geführten Ausdruck verleihen, aber auch Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten setzen und ausdrücken und die Geführten in der Zielerreichung unterstützen.“ (Stippler et al., 2010, S. 7; vgl. auch Conelly & Ruark, 2010, S. 745). Diese Verhaltensweisen dienen der emotionalen Identifikation mit der Führungskraft (vgl. Stippler et al., 2010, S. 7). Das Selbstkonzept der Geführten wird dabei verändert und die Identität des Individuums wird mit derjenigen der Organisation verknüpft (vgl. Conger & Kanungo, 1998, S. 14; Wunderer, 2007, S. 277; Conelly & Ruark, 2010, S. 745).

Einige Vertreter gehen von unterschiedlichen Eigenschaften der charismatischen Führungskraft, je nach Hierarchieebene, aus: Auf höheren Führungsebenen seien die Entwicklung eines gewissen Images, die Vermittlung der strategischen Vision, rhetorische Fähigkeiten und symbolische Aktivitäten zur Übertragung charismatischer Effekte auf Mitarbeiter zentral. Auf der unteren und mittleren Managementebene gehe es darum, als Rollenvorbild zu agieren, eine kollektive Identität innerhalb des Teams und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu etablieren (vgl. Shamir & Howell, 1999, S. 277).

Häufiger Diskussionspunkt ist in der Literatur, inwiefern charismatische Führung trotz der zentralen Aufgabe des Beziehungsmanagements einer psychologischen und sozialen Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bedürfe (vgl. Bass, 1990, S. 199; Shamir & Howell, 1999, S. 275).

Es zeigt sich, dass die Interaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und damit grundlegende psycho- oder soziodynamische Aspekte im Mittelpunkt des charismatischen Führungsansatzes stehen (vgl. Neuberger, 2002, S. 169). Folglich werden vor allem emotionale Kompetenzen als notwendige Anforderung an charismatische Führungskräfte betont: „Emotion is the basic of charisma, which is a form of authority established by leaders in order to achieve their personal goals for the team.“ (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003, S. 28).

¹ Das Wort Charisma ist zusammengesetzt aus dem griechischen Wort „charis“ (Gnade) und der Nachsilbe „-ma“ Gabe oder Geschenk. Charismatische Führung bedeutet somit „begnadete Führung“ (Neuberger, 2002, S. 143).

2.1.4 Kritische Reflexion

Die Kapitel 2.1-2.1.4 stehen unter dem Aspekt des Perspektivenwechsels in der Führung und leiten das Kompetenzanforderungsprofil transformationaler und charismatischer Führungskräfte ab. Die beiden Führungsansätze sollen dabei nicht als „Paradeweg“ für Führungserfolg verstanden werden, sondern können Anregungen für den Einsatz geeigneter Führungskompetenzen vermitteln, um den dynamischen Umweltbedingungen gerecht zu werden. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass Führung vielfältigen Einflüssen unterliegt und auch immer durch den individuellen Charakter der Führungskraft beeinflusst wird.

Es soll außerdem auf zwei kritische Aspekte der Führungsansätze verwiesen werden: Die blinde Orientierung der Mitarbeiter an der Führungskraft als Rollenvorbild kann in einer mündigen Belegschaft ebenso wenig Ziel sein, wie eine unreflektierte Persönlichkeitsveränderung des Mitarbeiters und dessen Wertvorstellungen durch die Führungskraft aus ökonomischen Gründen. Die aus beiden Führungsansätzen abgeleiteten Kompetenzanforderungen können daher lediglich Anregungen für den Einsatz der Führungsfähigkeiten in der Balance zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung darstellen.

Das **Anforderungsprofil** einer erfolgreichen transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft kann durch folgende Kompetenzen zusammengefasst werden:

- Vision, Inspiration, Handlungsfreiräume vermitteln
- effektiv in Veränderungssituationen agieren
- Vorbildfunktion einnehmen
- Beziehungsmanagement in der Balance zwischen Nähe und Distanz ermitteln (vgl. Neuberger, 2002, S. 196ff.; Stippler et al., 2010, S. 8f.; Wunderer, 2007, S. 25).

Eine genaue Spezifizierung der einzelnen Kompetenzen und ihres situationsadäquaten Einsatzes ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegend ausgewählten Literatur. Vor allem die Umsetzung eines angemessenen Beziehungsmanagements der Führungskraft in der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten wird nicht eingehend erläutert. Auch Kontexteffekte wie Geschlecht, Alter, Karrierelaufbahn, Hierarchieebene, Unternehmenskultur und Branche, die in der Anwendung des transformationalen bzw. charismatischen Führungsstils Einfluss auf das Führungsverhalten haben können, bleiben unberücksichtigt.

2.2 Weibliche Führungskompetenzen

Das nachfolgende Kapitel greift den im vorherigen Kapitel erwähnten Kontextaspekt „geschlechtsspezifische Kompetenzen“ in der Führung auf und bildet damit das zweite Forschungsfeld der theoretischen Grundlage dieser Arbeit (vgl. Abb. 1).

Die beiden Geschlechtertheorien – Gleichheits- und Differenztheorie – stellen die Basis der geschlechtsspezifischen Führungsforschung dar. Die nachfolgenden theoretischen Ausführungen beziehen sich auf die Frage, inwiefern von Geschlechterunterschieden in den Führungseigenschaften sozialer Akteure ausgegangen werden kann. Der grundlegende Fokus liegt dabei auf der Differenztheorie, die unterschiedliche Eigenschaften beider Geschlechter proklamiert. Zur wissenschaftlichen Abgrenzung soll jedoch zunächst auf die Gleichheitstheorie eingegangen werden. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Reflexion beider Theorien.

2.2.1 Die Gleichheitstheorie

Die Gleichheitstheorie geht von **gleichen Potenzialen** bei Männern und Frauen – und damit auch ihren Führungskompetenzen – aus. Ungleichheiten würden aus ungünstigeren Bedingungen für Frauen resultieren (z. B. Doppelbelastung von Beruf und Familie), strukturelle Nachteile seien folglich auszugleichen (vgl. Neuberger, 2002, S. 771). Befürworter der Gleichheitstheorie bezeichnen eine geschlechterstereotypische Zuweisung gewisser Verhaltensweisen, wie z. B. „typisch“ weibliche Fürsorglichkeit und Empathie, als Diskriminierung (vgl. Krell, 1994, S. 378).

Mit der Erforschung des Führungsverhaltens im Zusammenhang mit gleichheitstheoretischen Annahmen befassen sich Wunderer und Dick und führen eine Befragung von 700 männlichen und weiblichen Personen zum Führungsverhalten in 13 deutschen und schweizerischen Unternehmen durch (vgl. Wunderer & Dick, 1997, S. 5). Ihre Ergebnisse zeigen: Beide Geschlechter ähneln sich bzgl. **Karriereorientierung, Aufstiegsambitionen, Führungsverhalten** und **Netzwerknutzung** (vgl. Wunderer & Dick, 1997, S. 75, S. 132). Darüber hinaus wird die These untersucht, ob Frauen besondere Führungsfähigkeiten in sich tragen. Die Studie liefert dazu keine eindeutigen Ergebnisse (vgl. Wunderer & Dick, 1997, S. 134).

Auch Sonja Bischoff führt von 1986 bis 2008 mehrere Studien mit Führungskräften durch. 2008 nehmen bei der Studie zum Thema „Führung, Zusammenarbeit und Vergütung von Frauen und Männern im mittleren Management in der deutschen Wirtschaft“ 1700 Männer und Frauen in Führungspositionen des Mittelmanagements, gezogen nach einer Zufallsstichprobe aus den Hoppenstedt-Daten, teil. Die Befragten stammen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistung und sind zwischen 40 und 49 Jahren alt.

Die Response-Rate der Studie beträgt etwa 11 Prozent. Die Ergebnisse zeigen: Sowohl Männer als auch Frauen führen „meist eher kooperativ und situationsabhängig autoritär“ (Bischoff, 2010, S. 213). Auch sie schlussfolgert daher, dass es keine wesentlichen Geschlechterunterschiede im Führungsverhalten gibt (vgl. Bischoff, 2010, S. 78).

Genauso kommt Schaufler zu dem Ergebnis, dass Frauen und Männer ihre Aufgaben in vergleichbarer Weise erfüllen. Der Autor begründet dies allerdings mit einer Anpassung erfolgreicher weiblicher Führungskräfte an die „männliche Dominanzkultur“ (Schaufler, 2000, S. 18). Schaufler bescheinigt damit zwar die Existenz ähnlicher Verhaltensweisen, ist jedoch der Ansicht, dass diese nicht von Natur aus gegeben seien, sondern sich im Zeitverlauf in der Zusammenarbeit mit männlichen Führungskräften herausbilden würden. Er wird damit gleichzeitig als Vertreter der gegenläufigen – Geschlechterunterschiede proklamierenden – Differenztheorie charakterisiert, die im folgenden Kapitel näher erläutert wird.

2.2.2 Die Differenztheorie

Differenztheoretische Ansätze heben **stereotypische Verhaltensweisen** der Geschlechter hervor. „Geschlechtsrollenstereotype werden gebildet als schematisierte, [...] stabile Vorstellungsmuster über die ‚natürlichen‘, ‚richtigen‘ Ausprägungen der Geschlechter.“ (Assig & Beck, 1996, S. 156). Aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit werden Individuen gewisse Merkmale zugeschrieben und daraus Prognosen über das Verhalten und die Fähigkeiten der Personen abgeleitet (vgl. Assig & Beck, 1996, S. 156). Damit fungieren Stereotype als Ordnungskategorien, die Sicherheit vermitteln sollen (vgl. Regnet, 1997, S. 245). Männer werden typischerweise als dominant, unabhängig, selbstbewusst und konkurrenzorientiert beschrieben, wohingegen Frauen als freundlich, sensibel, kompromissbereit, sympathisch und fürsorglich charakterisiert werden (vgl. Heilmann, 2001, S. 658). Auch in ihren Selbstbeschreibungen führen Frauen häufiger Empathie an als Männer, was mit der hypothetischen Vermutung einhergeht, dass Frauen sich gern mit ihren eigenen Emotionen und den Gefühlen anderer auseinandersetzen (vgl. Myers, 2008, S. 167).

Empirisch untermauert wird die Unterschiedlichkeit zwischen Männern und Frauen im Arbeitsleben bereits in den 1980er-Jahren, z. B. anhand der Terminkalenderuntersuchung von Helgesen (vgl. Helgesen, 1992, S. 220ff.). Die Forscherin vergleicht die Kalenderaufzeichnungen von vier Frauen mit den Ausführungen von Mintzberg – der bereits 1973 das Verhalten von männlichen Managern untersucht – um geschlechtsspezifische Handhabungen im Tagesablauf und einen typisch weiblichen Führungsstil abzuleiten. Während Mintzberg durch Beobachtung feststellt, dass es männlichen Managern primär um erledigte Aufgaben und erreichte Ziele gehe,

schlussfolgert Helgesen, dass für Frauen der Weg zum Ziel im Vordergrund stehe (vgl. Wagner-Link, 1997, S. 154). Die Wissenschaftlerin subsumiert: Frauen würden bei Entscheidungen sowohl rationale als auch intuitive und emotionale Daten in Betracht ziehen und könnten als beziehungsorientierter und kooperativer charakterisiert werden. Vernetztes Denken sowie das Streben nach flacheren Hierarchien und Teamarbeit seien für sie besonders relevant. Frauen würden ihren Schlussfolgerungen nach außerdem erhöhtes Einfühlungsvermögen an den Tag legen, was zur Förderung des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter führe (vgl. Loden, 1999, S. 71; Neuberger, 2002, S. 788; Vinkenburg, van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2011, S. 18).

Um die Geschlechterunterschiede zu untermauern, wird häufig die Identifikation mit dem aufgaben- bzw. **handlungs-** versus **beziehungsorientierten Führungsansatz** herangezogen. Handlungsorientierung wird eher männlichen Führungskräften zugeschrieben, während Frauen insbesondere beziehungsorientiert auftreten würden (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 783). „In leadership roles, men tend to excel as directive, task-focused leaders; women excel more often in the ‚transformational‘ leadership that is favored by more and more organizations, with inspirational and social skills that build team spirit.“ (Myers, 2008, S. 168). Effektives Führen wird häufig als Balanceakt zwischen den Polen „male-dominated, hierarchical, performance-oriented, power-expressive and thus masculinized contexts at one extreme to transformational contexts that stress the empowerment of followers at the other pole“ (Yoder, 2001, S. 815) eingestuft. Die Forscherinnen Eagly und Johannesen-Schmidt unterstreichen dies mit ihren Studienergebnissen, wonach sich Männer in der Delegation von Aufgaben eher autokratisch, Frauen tendenziell demokratisch oder partizipativ verhielten, indem sie Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen würden. Die Autorinnen leiten aus den empirischen Befunden ihrer Studie außerdem ab, dass stereotypisches Führungsverhalten vom jeweiligen Kontext abhängt, in den die Führungskräfte eingebunden seien. Zur Erfassung der Kontexteinflüsse werden die Studienteilnehmer in drei Gruppen unterteilt: (1) Laborexperiment, (2) Überprüfungsgruppe mit Teilnehmern, die keinem bestimmten Führungsstil zugeordnet werden, (3) organisatorische Studie mit weiblichen und männlichen Führungskräften. Die Ergebnisse zeigen, dass stereotypisches Verhalten in der Laborgruppe stärker zum Tragen kommt als im organisationalen Umfeld. Als Grund wird angeführt, dass im Labor keine Management-Rollen vorgegeben seien und die Teilnehmer daher geschlechtertypisch (handlungs- bzw. beziehungsorientiert) agieren würden (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 787f.).

Die als tendenziell eher weiblich betitelten Führungskompetenzen werden mit der steigenden Relevanz der Vereinbarkeit von aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führung

zusammenfassend als immer bedeutsamer erachtet (vgl. Eifert, 2011, S. 22; Wunderer & Dick, 1997, S. 49):

„Das Talent vieler Frauen für zwischenmenschliche Beziehungen, das früher oft als Schwäche gewertet wurde, wird zunehmend als Stärke und Notwendigkeit für eine Verbesserung der Kommunikation in Industrie und Verwaltung akzeptiert. Durch den sogenannten Wandel der Führungsanforderungen besteht heute Bedarf an mehr Sozialkompetenz, Kreativität, Intuition, Flexibilität.“ (Wagner-Link, 1997, S. 14; vgl. auch Schaufler, 2000, S. 16; Hakert, 2002, S. 15f.).

Aus dieser Bedeutungsbeimessung weiblicher Fähigkeiten wird der Terminus des **weiblichen Führungsstils** geboren (vgl. Wolf, 2007, S. 12): „Der ‚weibliche Führungsstil‘ wird als Ersatz für einen unter heutigen Bedingungen obsolet gewordenen ‚männlichen Führungsstil‘ oder als dessen notwendige balancierende Ergänzung gefordert.“ (Neuberger, 2002, S. 787). Charakterisiert wird der Führungsansatz folgendermaßen: „Der weibliche Führungsstil kann am besten als eine kreisförmige teambezogene Netzwerkstruktur mit der Frau im Zentrum des Teams charakterisiert werden. Die Führungsfrau bildet das ‚Herz‘ und bemüht sich um intensive Beziehungen zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“ (Neuberger, 2002, S. 788, vgl. auch Höhler, 2000, S. 62). Studien, die einen typisch weiblichen Führungsstil unterstreichen, bezeichnen weibliche Führungskräfte als die „besseren“ Vorgesetzten. Aktuelle Auswertungen des Beratungsunternehmens SHL kommunizieren z. B., dass Frauen größeres Führungspotenzial hätten als Männer: „Bei den Frauen hat jede zwölfte Topführungsqualitäten, bei den Männern nur einer von 17.“ (O.V., 2012c, S. 30).²

Im Zusammenhang mit differenztheoretischer Führungsforschung wird neben einer Betonung weiblicher Stärken einerseits, andererseits auch die **Benachteiligung** von Frauen diskutiert: Erfolgreiches Führungsverhalten der Männer (z. B. Durchsetzungsvermögen) sei nicht automatisch mit effektiver Führung der Frauen gleichzusetzen: „Women who adopt behaviors shown to be effective or neutral for men are consistently disadvantaged.“ (Yoder, 2001, S. 818). Um gegenüber ihren männlichen Kollegen zu überzeugen, müssten sich Frauen über herausragende Leistungen beweisen: „Women who exhibited superior competence on a task, relative to the skills of the group, exerted more influence than women who proved themselves less competent than the superior woman“ (Yoder, 2001, S. 820). Anstatt diese Erreichung besonderer Leistungen teilweise bis zur Selbstüberforderung voranzutreiben, sprechen sich Vertreter der Differenztheorie für den selbstbewussten Einsatz eines beziehungsorientierten Führungsansatzes von Frauen aus: „Proceeding in a participative mode may enable many female leaders to overcome other’s resistance, win their acceptance, gain self-confidence, and thereby be effective.“ (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 790).

² Hier ist anzumerken, dass es sich bei der Studie nicht um eine unabhängige Erhebung handelt, sondern eine Untersuchung vorliegt, die mit großer Wahrscheinlichkeit dem Verkauf der Dienstleistungen der Unternehmensberatung SHL zuträglich sein soll. Die Studie ist daher kritisch zu reflektieren.

Abschließend seien die wichtigsten, aus dem differenztheoretischen Ansatz abgeleiteten, geschlechtsspezifischen Kompetenzen noch einmal aufgeführt:

Attribut	Männer	Frauen
Kompetenzen	Energisch, unabhängig, durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig	Freundlich, hilfsbereit, sympathisch, fürsorglich, kommunikativ, empathisch
Fokus	Handlungs-/Aufgabenorientierung,	Beziehungsorientierung
Führungsstil	Autokratisch, direktiv, transaktional	Demokratisch, partizipativ, transformational

Tabelle 1: Geschlechtsspezifische Kompetenzen

(eigene Darstellung in Anlehnung an Heilmann, 2001, S. 658; Myers, 2008, S. 167; Loden, 1999, S. 71; Neuberger, 2002, S. 788; Vinkenburg et al., 2011, S. 18; Glaesner, 2007, S. 50).

2.2.3 Die Synergie

Die Einteilung in „gleich“ oder „unterschiedlich“ wird nach Ansicht von Kritikern der Gleichheits- und Differenztheorie den vielschichtigen Charakteren beider Geschlechter nicht gerecht. Das Konzept der Identitätsstruktur hingegen geht davon aus, „dass es nicht ‚die‘ Identität als Frau oder Mann gibt, sondern Frauen und Männer vielfältige Identitäten haben“ (Krell, 2008a, S. 65), die in ihrer Kombination die Persönlichkeit einer Person bilden (vgl. Krell, 2008a, S. 65f.). Die Vertreter des synergetischen Konzepts fordern einen Perspektivenwechsel in den polarisierenden Ansätzen beider Geschlechtertheorien in Richtung der Akzeptanz eines modernen Führungsstils, der von beiden Geschlechtern gleichermaßen gelebt werden kann. Erweiterte Sichtweisen bieten dafür z. B. die **Dekonstruktion** und das **Androgynie-Konzept**. Ansätze, welche die bestehenden Konstruktionen als Mann oder Frau aufheben, um individuellen Führungskompetenzen Raum zu geben (vgl. Krell, 1994, S. 377ff.; Glaesner, 2007, S. 58; Neuberger, 2002, S. 790ff.).³ Das **Diversity Management** plädiert schließlich für eine gezielte Nutzung individueller Unterschiede (vgl. Glaesner, 2007, S. 148ff.; Neuberger, 2002, S. 791; Krell, 2008b, S. 17). Als erstrebenswertes Ziel beschreiben die Vertreter der Rollendekonstruktion die Kooperation beider Geschlechter, um durch die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen einen synergetischen Effekt zu erzeugen (vgl. Glaesner, 2007, S. 50). Wagner-Link fasst zusammen: „In zunehmendem Maße wird heute ein produktives Zusammenspiel von ‚männlichen‘ und ‚weiblichen‘ Eigenschaften gefordert.“ (Wagner-Link, 1997, S. 155). In der praktischen Umsetzung könne eine Art Bündnis beider Geschlechter gelebt werden: „Männer und Frauen sollen ihre jeweiligen Eigenheiten behalten und nutzen, sich aber zusammentun.“ (vgl. Neuberger, 2002, S. 791).

³ In einem Fragebogen schätzen Führungskräfte selbst ein, welchen Eigenschaften sie sich zuordnen würden: maskulin, feminin, undifferenziert, androgyn. Ziel ist es, Geschlechterunterschiede völlig aufzulösen, was jedoch als wirklichkeitsfremdes Ideal beschrieben wird (vgl. Glaesner, 2007, S. 55f.).

2.2.4 Kritische Reflexion

Die beiden beschriebenen Konzepte – Gleichheits- und Differenztheorie – lassen nur wenig Raum für Führungsansätze, die es weiblichen und männlichen Führungskräften erlauben, ihre Kompetenzen authentisch einzusetzen, ohne sie zu kategorisieren. Die Debatte um die Richtigkeit und Bedeutung beider Theorien scheint die eigentliche Thematik, nämlich Führung effektiv zu gestalten, zu überlagern. Dabei werden die Kombination diverser Einflussfaktoren, wie Geschlecht der Führungskraft und des Mitarbeiters, Hierarchieebene (mittleres bzw. höheres Management), Alter, Erfahrung, Teamgröße, Branche usw., auf das Geschlecht der Führungskraft reduziert.

Der aus der Differenztheorie entstandene „weibliche Führungsstil“ berücksichtigt lediglich die Vorteile des Einsatzes typisch weiblicher Kompetenzen und untersucht nur in Ansätzen mögliche resultierende Nachteile für weibliche Führungskräfte. Die Einteilung in ein „besseres“ und „schlechteres“ Geschlecht erscheint dabei fragwürdig und verhindert eine zielführende Kooperation beider Geschlechter. Als Lösung der Geschlechterdebatte werden in der Literatur die Ansätze Dekonstruktion, Androgynie und Diversity Management angeführt.⁴ Es gilt zu erforschen, inwiefern die beiden Geschlechtertheorien bzw. die Konzepte des Perspektivenwechsels auf die im vorliegenden Fall zugrunde liegende Schnittmenge der Themenfelder transformationale bzw. charismatische Führungskompetenzen, weibliche Führungsfähigkeiten sowie die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz (vgl. Abb. 1), angewendet werden können.

2.3 Emotionale Intelligenz und emotionale Führungskompetenzen

Dieser Abschnitt zeigt das dritte Forschungsfeld des theoretischen Fundaments der vorliegenden Arbeit auf – die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz (vgl. Abb. 1). Neben der historischen Entwicklung und Definition des Begriffs wird der Stellenwert emotionaler Kompetenzen im Zusammenhang mit Führung diskutiert. Die kritische Reflexion des Konzepts der emotionalen Intelligenz bildet den Abschluss des Kapitels.

2.3.1 Definition und Historie der emotionalen Intelligenz

„Unsere Erziehung zielt darauf ab, Empfindungen und den Ausdruck von Gefühlen sorgfältig zu kontrollieren und nur in bestimmter Umgebung und zu angemessener Zeit zuzulassen. Am Arbeitsplatz gilt es als besonders unprofessionell, Gefühle zu zeigen.“ (Caruso & Salovey, 2007, Einleitung). Die ursprüngliche Vorstellung eines rationalen Unternehmensalltags wird allerdings durch dynamische Umweltprozesse mit zahlreichen

⁴ Anhang 2 stellt die Kritikpunkte an der Differenz- und Gleichheitstheorie überblickartig dar und verweist auf die möglichen Lösungsansätze des Perspektivenwechsels.

und kaum planbaren Einflussvariablen „gestört“ (vgl. Kapitel 2.1.1). Um innerhalb der komplexen Arbeitsbedingungen erfolgreich zu sein, obliegt es Führungskräften, flexibel, interaktiv, kreativ und beziehungsorientiert zu sein (vgl. Prati et al., 2003, S. 21).

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gilt der Intelligenz-Quotient (IQ) als adäquates Messkonstrukt für Intelligenz und Erfolg im Leben (vgl. Mandell & Pherwani, 2003, S. 387). Kritische Stimmen verweisen auf die Überbewertung der allgemeinen Intelligenz und die fehlende Berücksichtigung situativer Faktoren. Thorndike ruft bereits 1920 zur Integration der sozialen Komponenten auf. Er definiert **soziale Intelligenz** als „the ability to understand and manage men and women, boys and girls – to act wisely in human relations.“ (Thorndike, 1920, S. 228). Basierend auf Thorndikes Konzept entwickelt Gardner, Professor an der Universität Harvard, 1983 seine Theorie der Multiplen Intelligenzen (vgl. Gardner, 1993, S. 239).

Salovey und Mayer, die sich an der Universität in Yale treffen, gelten 1990 schließlich als Gründerväter der **emotionalen Intelligenz**. Die Wissenschaftler orientieren sich an Thorndikes und Gardners Forschungen und liefern eine erste Beschreibung des Konzepts im Sinne der Fähigkeit eines Individuums, Emotionen in sich und anderen wahrzunehmen, diese zu verstehen und im letzten Schritt, mit ihnen umzugehen.⁵ Sie definieren emotionale Intelligenz als „ability to monitor own’s own and other’s feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s own thinking and actions.“ (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990, S. 189). Im Verlauf ihrer Forschungsarbeiten erweitern Mayer und Salovey ihre Definition: „Emotional intelligence (EI) involves the ability to carry out accurate reasoning about emotions and the ability to use emotions and emotional knowledge to enhance thought.“ (Mayer, Roberts & Barsade, 2008a, S. 507). Die Autoren fassen unter den Begriff emotionale Intelligenz die **intra-** und **inter-personelle Intelligenz** – eine Einteilung, die bis heute besteht (vgl. Law, Wong & Song, 2004, S. 484): Die intra-personelle Sichtweise beinhaltet die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung und des Selbstverständnisses, die Akzeptanz der eigenen Person und den respektvollen Umgang mit ihr. Der Fokus liegt darauf, die eigenen Gefühle zu verstehen und zu äußern. Die inter-personelle Perspektive besteht aus der Wahrnehmung der Gefühle anderer, dem Verständnis derer sowie der Fähigkeit, emotionale Beziehungen mit Mitmenschen aufzubauen (vgl. McCallum & Piper, 2000, S. 126f.).

Der Journalist Goleman wird auf das Konstrukt der emotionalen Intelligenz aufmerksam, als er für seine Publikation über emotionale Literatur in der Lehre recherchiert. Er entschließt sich, sein Buch in „Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ“ umzubennen, das 1995 veröffentlicht wird. Der Autor bezeichnet emotionale Intelligenz

⁵ Während sich Thorndikes Verständnis der sozialen Intelligenz auf die Gefühle anderer fokussiert, bezieht emotionale Intelligenz die eigenen Emotionen und diejenigen des Gegenübers mit ein (vgl. Thorndike, 1920, S. 228; Mayer et al., 2008b, S. 507f.).

als Vorhersageindikator für ein erfolgreiches Leben und Arbeiten (vgl. Goleman, 2000, S. 36). Er definiert den Terminus als „abilities such as being able to motivate oneself and persist in the face of frustrations, to control impulses and delay gratification, to regulate one's moods and keep distress from swamping the ability to think, to empathize and to hope.“ (Goleman, 1995, S. 34). Der Autor sortiert 25 emotionale Kompetenzen in fünf Cluster: Selbstwahrnehmung (z. B. richtige Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen), Selbstregulierung (beispielsweise Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit), Motivation (z. B. Antrieb, Optimismus), Empathie (z. B. Verständnis für andere, Entwicklung anderer), soziale Fähigkeiten (beispielsweise Kommunikation, Konfliktmanagement, Kooperation) (vgl. Goleman, 2000, S. 70f.).

Golemans Buch weckt wiederum das Interesse von Bar-On, der zu dem Zeitpunkt seine Doktorarbeit im Bereich psychologisches Wohlbefinden finalisiert. Er realisiert das Potenzial, das die Thematik seiner Arbeit mit sich bringt und entwickelt den EQ-i (Emotional Quotient Inventory), einen multidimensionalen Fragebogen zur Messung der emotionalen Intelligenz (vgl. Bar-On, 1997, S. 1ff.; Mandell & Pherwani, 2003, S. 390). Der Wissenschaftler fasst, neben der gängigen Einteilung in intra-personelle und inter-personelle Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit (Stresstoleranz, Kontrolle) und die generelle Stimmung (Glückseligkeit, Optimismus) unter den Begriff der emotionalen Intelligenz (vgl. Hedlund & Sternberg, 2000, S. 147).

1998 veröffentlicht Goleman sein zweites Buch, „Working with Emotional Intelligence“, das zum Bestseller bei Praktikern aus der Wirtschaft wird. Er ergänzt seine ursprüngliche Definition der emotionalen Intelligenz um folgenden Zusatz: „Recognizing our own feelings and those of others, [...] motivating ourselves, and [...] managing emotions well in ourselves and in our relationships.“ (Goleman, 1998, S. 317). Der Autor stellt in seinen Ausführungen den ökonomischen Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Führung dar: Erfolgreiche Führungskräfte würden sich durch den Einsatz emotionaler Intelligenz von weniger erfolgreichen Managern unterscheiden (vgl. Goleman, 1998, S. 39f.). Ein Kritikpunkt an Golemans Definition ist, dass er sämtliche Persönlichkeitseigenschaften und Motivatoren unter dem Begriff emotionale Intelligenz subsumieren würde, die nicht unter den klassischen Intelligenzbegriff fallen (vgl. Hedlund & Sternberg, 2000, S. 146). Auch Erhebungen mit dem von ihm entwickelten Emotional Competence Inventory (ECI) liefern keine validen Daten für seine breite Begriffsdefinition. Eine differenziertere Einteilung emotionaler Kompetenzen wird von weiteren Vertretern als sinnvoll erachtet (vgl. Daus & Ashkanasy, 2005, S. 442).

Zwischenzeitlich entwickeln Mayer und Salovey, unterstützt durch Caruso, ihr Modell der emotionalen Intelligenz weiter, das sie in vier Verzweigungen unterteilen, die jeweils in die Perspektiven bei sich selbst und bei anderen differenziert werden: (1) Die Wahrnehmung

von Emotion (Erforschung der Ursache, Wirkung und Komplexität zur Selbsteinschätzung und -kontrolle⁶ und um zukünftige Einschätzungen bzgl. des eigenen und fremden Verhaltens treffen zu können); (2) die Aufnahme von Emotion (Verbindung von Kognition und Affektivem); (3) das Verstehen von Emotion (um sie für Problemlösungen nutzbar zu machen); (4) der Umgang und die Regulierung von Emotion bei sich und im Umgang mit anderen (vgl. Mayer, Salovey & Caruso, 2008b, S. 513; Caruso & Salovey, 2007, S. 51ff.; Goleman, 2000, S. 70f.; D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007, S. 113). Dieses Konzept wird als „ability measure“ (Daus & Ashkanasy, 2005, S. 442) bezeichnet, das sich an traditionellen Intelligenz-Messverfahren orientiert und von einem Set an Fähigkeiten zur Wahrnehmung von Gefühlen ausgeht (vgl. Daus & Ashkanasy, 2005, S. 442; Mandell & Pherwani, 2003, S. 389). Mayer, Caruso und Salovey entwickeln anschließend den MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test),⁷ mit dem die Kompetenzen „Emotionen wahrnehmen“, „verstehen“ und „nutzen“ in 30-45 Minuten anhand von 141 Items gemessen werden (vgl. Brackett & Salovey, 2006, S. 34).

Neben dem „ability measure“-Modell etabliert sich der „mixed model“- (Mandell & Pherwani, 2003, S. 389) Ansatz. Dieser definiert emotionale Intelligenz als Aspekt der sozialen Verhaltensweisen und Kompetenzen. Erfasst werden persönlichkeitsstypische Items und verhaltensbasierte Präferenzen (wie z. B. mit dem EQ-i und ECI). Beide Messverfahren werden mittlerweile von verschiedenen Beratungsunternehmen eingesetzt (vgl. Daus & Ashkanasy, 2005, S. 443).

Die bisher aufgeführten Intelligenzarten werden zum besseren Verständnis der anschließenden Ableitung einer eigenen Definition der emotionalen Intelligenz und der darunter fallenden Kompetenzen nachfolgend in Kürze aufgeführt:

- Allgemeine Intelligenz ist die mentale Fähigkeit, die Verstehen, Begründen und die generelle Problemlösungskompetenz beinhaltet (vgl. Schulze, Roberts, Zeidner & Matthews, 2005, S. 197).
- Kognitive Intelligenz beschreibt das Lernen kognitiver Prozesse durch Erfahrung (vgl. Côté & Miners, 2006, S. 5).
- Emotionale Intelligenz stellt die Fähigkeit dar, die eigenen Gefühle und diejenigen der anderen wahrzunehmen und diese Informationen für ein zielgerichtetes Handeln einzusetzen (vgl. Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990, S. 189, Goleman, 1998, S. 317).

⁶ Emotionale Selbstkontrolle ist nicht gleichbedeutend mit dem Unterdrücken der eigenen Gefühle: „Emotionale Kompetenz bedeutet dagegen, dass wir die Wahl haben, wie wir unsere Gefühle ausdrücken wollen.“ (Goleman, 2000, S. 103).

⁷ Eine Weiterentwicklung des MSCIT, Mayer und Saloveys Multi-factor Emotional Intelligence Scale (vgl. Brackett & Salovey, 2006, S. 34).

Der Zusammenhang zwischen den Intelligenzarten lässt sich folgendermaßen darstellen: „Emotional intelligence is the ability to use your emotions to help you solve problems and live a more effective life. Emotional intelligence without intelligence, or intelligence without emotional intelligence, is only part of the solution. The complete solution is the head working with the heart.“ (Caruso, entnommen aus: Orme, 2001, S. 7).

Abschließend soll auf die Vielfalt der Definitionen und die ungenaue Abgrenzung zwischen dem Terminus „emotionale Intelligenz“ und den darunter fallenden emotionalen Kompetenzen hingewiesen werden. Für die weitere Auseinandersetzung mit dem Themengebiet ist allerdings eine einheitliche und prägnante Definition beider Begriffe unumgänglich. Für die vorliegende Arbeit sollen daher folgende Definitionen der emotionalen Intelligenz und ihrer Kompetenzen gelten, die aus den aufgeführten Begriffsbeschreibungen abgeleitet werden: **Emotionale Intelligenz** bedeutet, die eigenen Gefühle und die Emotionen anderer zu verstehen, einzuordnen und nutzbar zu machen. Die gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit von Emotionen sowie der Umgang mit diesen können Kognition und Handeln vereinfachen und emotionale Beziehungen mit Mitmenschen fördern. **Emotionale Kompetenzen** sind die Pfeiler der emotionalen Intelligenz. Sie setzen sich aus der Kombination der intra-personellen Kompetenzen (z. B. Selbstwahrnehmung) und der inter-personellen Fähigkeiten (z. B. Empathie) zusammen (vgl. Goleman, 1998, S. 317; Mayer et al., 2008b, S. 513; McCallum & Piper, 2000, S. 126f.; Hedlund & Sternberg, 2000, S. 147).

2.3.2 Bedeutung der emotionalen Intelligenz in der Führung

Zum Anforderungsprofil einer erfolgreichen transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft (vgl. Kapitel 2.1.4) zählen die Verkörperung von Selbstvertrauen, Ehrlichkeit und Integrität genauso wie die Fähigkeit der Flexibilität, Konfliktfähigkeit, einer gezielten Mitarbeiterförderung, die Vermittlung gemeinsamer Ziele sowie die Übermittlung von Enthusiasmus (vgl. Goleman, 2000, S. 46; Mandell & Pherwani, 2003, S. 391).

Emotionale Intelligenz gilt als besonderer Bestandteil visionärer, kooperativer und coachender Herangehensweisen, die sich auch im transformationalen und charismatischen Führungsstil wiederfinden (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 16). In der aktuellen Führungsliteratur wird emotionale Intelligenz auch als „people skills“ (Morand, 2001, S. 22) bezeichnet. Um im Wettbewerb zu überzeugen, setzt die „emotional intelligente“ Führungskraft – zusätzlich zu den eingangs genannten – die folgenden Kompetenzen ein (vgl. Goleman, 1998, S. 39f.):

- **Bewusstsein** über und Ausdruck von Emotionen in der Balance zwischen situationsangemessener Nähe und Distanz: Verständnis für die Gefühle und

Sichtweisen der Mitarbeiter. „Diese emotionale Kompetenz, die sowohl auf emotionaler Selbstkontrolle als auch auf Empathie beruht, erlaubt uns, die Dinge klar zu sehen und uns nicht von unserem eigenen Standpunkt mitreißen zu lassen.“ (Goleman, 2000, S. 197).

- **Nutzung** der Gefühle, um Gedanken und Überlegungen der Mitarbeiter zu steuern und die Vermittlung von Emotionen an die Aufgaben anzupassen.
- **Prognose** über die Entwicklung der Gefühle, „Was-wäre-wenn-Analyse“.
- **Extraktion** der in den Emotionen enthaltenen Daten, um sie in Maßnahmen und Entscheidungen einzubinden. Dies setzt ein Bewusstsein für politische und soziale Entwicklungen in der Organisation voraus (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 13, vgl. Goleman, 2000, S. 168ff.).

Subsumierend für die Fähigkeiten einer emotional intelligenten transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft spricht Goleman von „emotionalem Charisma“ (Goleman, 2000, S. 230), das seiner Ansicht nach von drei Faktoren abhängt: „Dass man starke Emotionen empfindet, dass man sie überzeugend zum Ausdruck bringen kann und dass man mehr ein emotionaler Sender als ein Empfänger ist“ (Goleman, 2000, S. 230). Emotionale Intelligenz unterstütze darüber hinaus die Problemanalyse:

„Wenn wir Denken und Fühlen nicht vereinbaren können, analysieren wir Probleme akribisch und detailliert und betrachten uns stolz als gelassen und unemotional. Dabei übersehen wir wichtige Informationsquellen, die wir über die Signale der Gefühlswelt anzapfen können. Das andere Extrem birgt die Gefahr, dass wir von Emotionen überschwemmt, von Gefühlen überwältigt werden und auf der Suche nach einem Ausweg ziellose herumflattern“ (Caruso & Salovey, 2007, S. 84).

Die Autoren Bono und Ilies untersuchen in mehreren Studien, inwiefern charismatische Führungskräfte Emotionen nutzen, um ihre Mitarbeiter zu beeinflussen. Sie erforschen den Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und dem Ausdruck von Emotionen, die Verbindung zwischen den Emotionen der Führungskräfte und der Stimmung der Mitarbeiter sowie die Auswirkung der Emotionen von Führungskräften auf die Effektivität der Mitarbeiter (vgl. Bono & Ilies, 2006, S. 318). In der ersten Studie werden 326 Führungskräfte angeschrieben, die Response-Rate liegt bei ca. 50 Prozent. Die Befragten, 56 Prozent Frauen, sind im Durchschnitt 42 Jahre alt. Die Teilnehmer der zweiten Studie setzen sich aus 70 Studenten einer amerikanischen Universität zusammen. Die Teilnehmer sind ca. 31 Jahre alt und weisen durchschnittlich 7 Jahre Berufserfahrung auf. An Studie drei nehmen ca. 130 Psychologie-Studenten teil, ungefähr 70 Prozent sind weiblich. In der vierten Studie partizipieren rund 170 Studenten, ca. 65 Prozent davon weiblich. Die Untersuchungen stellen Kombinationen aus Beobachtungen und Befragungen dar (vgl. Bono & Ilies, 2006, S. 321ff.). Die Studienergebnisse zeigen, dass emotionale Intelligenz eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit Führungseffektivität, Führungsattraktivität und der Stimmung der Mitarbeiter spiele. Die

Forscher stellen außerdem fest, dass „charismatic leadership is linked to organizational success, at least in part, because charismatic leaders enable their followers to experience positive emotions“ (Bono & Ilies, 2006, S. 330). Der positive Einfluss auf die **Leistung** der Mitarbeiter wird als wichtigste Konsequenz des Einsatzes emotionaler Führungskompetenzen erachtet: „Folglich zählt die Fähigkeit, Menschen emotional zu aktivieren zu den wichtigsten Begabungen charismatischer Führungspersonalitäten.“ (Pelz, 2004, S. 104, vgl. auch Mc-Coll-Kennedy & Anderson, 2002, S. 545ff.; Rajah, Song & Arvey, 2011, S. 1111).

Auch Goleman untersucht den Einfluss emotionaler Intelligenz auf den Aspekt der Leistung anhand 181 Kompetenzmodelle für verschiedene Positionen von 121 Firmen. Seine Ergebnisse besagen, dass Erfolg nur zu 20 Prozent auf den IQ einer Person zurückzuführen sei, der Rest lasse sich mit der Existenz der emotionalen Intelligenz erklären. Der Autor ist der Ansicht, dass Intelligenz und fachliches Wissen Voraussetzungen sind, um in höhere Managementebenen zu gelangen. Emotionale Kompetenzen, wie Teamführung und Selbstvertrauen, differenzieren seiner Ansicht nach jedoch letztendlich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften (vgl. Goleman, 2000, S. 46; Mandell & Pherwani, 2003, S. 391).

Caruso und Salovey schlussfolgern, dass sich die Gefühlslage des Managementteams direkt auf die Gewinnsituation des Unternehmens auswirke. Ein Topmanagementteam, das eine ähnliche optimistische emotionale Grundhaltung teilt, erwirtschaftete bis zu sechs Prozent mehr Gewinn pro Aktie für das Unternehmen (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 25). Die Autoren fassen zusammen: „Die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen und die Stimmungen anderer zu regulieren, zählt möglicherweise zu den Merkmalen, die gute Manager zu herausragenden Führungspersonalitäten machen“ (Caruso & Salovey, 2007, S. 85).⁸

Neben den Einflussvariablen Führungsstil und Erfolg untersuchen z. B. Hopkins und Bilimoria, inwiefern **Geschlechterunterschiede** im Zusammenhang mit der Nutzung emotionaler Kompetenzen bestehen. Das Studiendesign besteht aus einer 360-Grad-Messung bei 105 Führungskräften mittels ECI (vgl. Kapitel 2.3.1), um die erfolgskritischen Kompetenzen bei Führungskräften aus dem höheren Management in der Finanzbranche zu erfassen.⁹ Die Studienergebnisse widerlegen eine unterschiedliche Nutzung emotionaler Kompetenzen durch männliche und weibliche Führungskräfte. Erfolgreiche Frauen und Männer würden sich in ihren Kompetenzen ähneln. Lediglich im Vergleich zu weniger erfolgreichen Kollegen und Kolleginnen werden Unterschiede in der Ausprägung

⁸ Anhang 3 liefert eine Übersicht über die zentralen Studienergebnisse zu dem Einfluss emotionaler Intelligenz auf die Leistung.

⁹ Die Stichprobe setzt sich aus 75 männlichen und 30 weiblichen Führungskräften zusammen. Das Durchschnittsalter beträgt 46 bzw. 44 Jahre. Der Erfolg jeder Führungskraft wird durch die jährliche Leistungsmessung erfasst (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 27).

der Kompetenzen festgestellt (im Bereich Selbstvertrauen, Zielorientierung und inspirierende Führung). Allerdings spielen die Wahrnehmung männlicher und weiblicher Führungskräfte eine Rolle: Männliche Führungskräfte würden im Vergleich zu weiblichen Vorgesetzten, welche die gleichen emotionalen Kompetenzen aufweisen, als erfolgreicher wahrgenommen werden. Als Grund hierfür wird die selbstverständliche Zuordnung emotionaler Fähigkeiten zum weiblichen Geschlecht angeführt, wohingegen diese bei Männern noch immer als Besonderheit gelten würden (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 27).

Vielfach diskutiert wird auch die Bedeutung des fachlichen und logisch-analytischen Wissens gegenüber der **Relevanz** der emotionalen Kompetenzen (vgl. Freudenthaler & Neubauer, 2005, S. 33). So erachtet Goleman emotionale Kompetenzen als Wettbewerbsfaktor in höheren Managementebenen. Fachwissen gerät seines Erachtens mit steigender Hierarchiestufe in den Hintergrund (vgl. Goleman, 1998, S. 93).

Auch die notwendige Bedingung angeborener Kompetenzen bzw. eine mögliche **Aneignung** emotionaler Intelligenz ist Diskussionsgrundlage in der Forschung. Beispielsweise geht Cherniss davon aus, emotionale Intelligenz und die darunter gefassten Kompetenzen seien erlernbar (vgl. Cherniss, 2000, S. 434ff.).¹⁰ Goleman hingegen bezeichnet emotionale Intelligenz als „sine qua non of leadership. [...] Without it, a person can have the best training in the world, an incisive analytic mind, and an endless supply of smart ideas, but he still won't make a great leader“ (Goleman, 1998, S. 93).

2.3.3 Kritische Reflexion

So allgegenwärtig der Terminus „emotionale Intelligenz“ in der Führungslehre zu sein scheint, eine einheitliche Definition des Begriffs und eine Abgrenzung der notwendigen Kompetenzen – auch zu anderen Intelligenzarten – besteht bislang nicht. Im Zusammenhang mit dem Anforderungsprofil einer transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft zeigen sich zahlreiche Überschneidungen der geforderten Kompetenzen (vgl. Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990, S. 189; Mayer et al., 2008a, S. 507; Goleman, 1998, S. 317). Um den Erfolg einer emotionalen Führungskraft messbar zu machen, ist es notwendig, klare Kompetenzbeschreibungen darzustellen, die eine Vergleichbarkeit der zu erfüllenden Fähigkeiten ermöglichen.

Die Untersuchung von Einflussvariablen, wie z. B. Geschlecht, wird als sinnvolle Herangehensweise erachtet, um ein erweitertes Verständnis über das Konstrukt „emotionale Intelligenz“ zu generieren. Vor allem die Geschlechterperspektive findet sich

¹⁰ Die Richtlinien des „Consortium of Research on Emotional Intelligence in Organizations“ (Cherniss, 2000, S. 444) gelten als Orientierung für eine nachhaltig erfolgreiche Verhaltensänderung. Sie fordern ein fortwährendes Üben des angestrebten Verhaltens, um einschränkende Verhaltensmuster aufzubrechen und in zielführendes Verhalten zu wandeln (vgl. Cherniss, 2000, S. 434ff.).

aufgrund der stereotypischen Zuschreibung emotionaler Intelligenz als weibliche Eigenschaft in zahlreichen Veröffentlichungen wieder (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 27). Kaum beschrieben wird jedoch, wie sich der individuelle, situationsangemessene Einsatz emotionaler Intelligenz bei weiblichen Führungskräften gestalten sollte. Besonders interessant erscheint dabei die Bedeutung emotionaler Intelligenz zur Etablierung einer effektiven Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung in der Wahrung der Balance zwischen Nähe und Distanz. Welchen Stellenwert emotionale Kompetenzen im Vergleich mit sonstigen Führungskompetenzen (z. B. analytische Intelligenz) im Führungsalltag und dem Unternehmenskontext einnehmen, ist ein weiterer Ansatzpunkt, der in der vorliegenden Literatur nicht erschöpfend dargelegt wird. Inwiefern emotionale Intelligenz bzw. die darunter gefassten Kompetenzen trainierbar sind und welche Trainingsmaßnahmen sinnvoll sein können, wird ebenfalls nicht eingehend dargestellt.

Insgesamt betrachtet, wird emotionale Intelligenz als erfolgskritisches Merkmal transformationaler und charismatischer Führungskräfte beschrieben (vgl. Mandell & Pherwani, 2003, S. 391; Goleman, 2000, S. 39). Emotionale Intelligenz könne auf die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter einwirken, diese motivieren und für das Unternehmensziel begeistern. In diesem Zusammenhang soll allerdings auch auf die Gefahren der Interpretation des Konstrukts als „Allheilmittel“ sowie den manipulativen Einsatz im Rahmen einer rigorosen Mitarbeiterbeeinflussung verwiesen werden: Die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz sollten nicht schablonenartig auf verschiedene Führungs-Situationen und Individuen angewendet und ihre Nutzung kritisch reflektiert werden, um einen verantwortungsvollen und Erfolg versprechenden Einsatz emotionaler Kompetenzen im Führungsalltag zu gewährleisten. Bewusst eingesetzt, lässt sich die Bedeutung emotionaler Intelligenz folgendermaßen zusammenfassen: „It represents a critically important competency for effective leadership and team performance in organizations today.“ (Prati et al., 2003, S. 21).

2.4 Zwischenfazit

Die nachfolgenden Punkte fassen die in Kapitel 2 beschriebenen Ausführungen noch einmal zusammen. Die Abschnitte 2.1-2.2.4 illustrieren, dass sich die Kompetenzanforderungen an transformationale und charismatische Führungskräfte sowie die als typisch weiblich beschriebenen Fähigkeiten einer erfolgreichen Führungsleistung überschneiden. Eine Tatsache, die von Vertretern der Differenztheorie vielfach als Chance für weibliche Führungskräfte interpretiert wird: „Fortunately for women’s progress as leaders, this positive, encouraging, inspiring style appears to have generalized advantages for contemporary organizations.“ (Eagly & Carli, 2003, S. 825).

In Kapitel 2.3. wird herausgestellt, dass auch einige Forscher der emotionalen Intelligenz Frauen eine höhere Ausprägung der zentralen Kompetenzen zuschreiben: „It is also predicted that females are more likely than males to exhibit skill at emotional intelligence [...]. This prediction is based on the notion that females [...] are considered more emotive, intuitive, feeling oriented.“ (Morand, 2001, S. 26; vgl. Crisand, 2001, S. 11). Genauso stellen Caruso und Salovey fest: „Das Geschlecht spielt im Zusammenhang mit Emotionen und emotionaler Intelligenz eine wesentliche Rolle. Unsere Forschungsarbeit hat ergeben, dass Frauen womöglich im Vorteil sind, was die Hard Skills der emotionalen Intelligenz angeht.“ (Caruso & Salovey, 2007, S. 41). Demgegenüber betonen manche Autoren die Gleichheit beider Geschlechter in der Ausprägung emotionaler Kompetenzen (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 13ff.). Vor allem erfolgreiche Führungskräfte würden sich demnach in ihren Kompetenzen ähneln – unabhängig von ihrem Geschlecht (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 27).

Die Auseinandersetzung mit den beschriebenen Themenbereichen soll den aktuellen Forschungsbedarf der Schnittmenge „emotionale Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels in der Führung“ (vgl. Abb. 1) verdeutlichen. Die in dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews greifen die differierenden Ergebnisse der Erforschung emotionaler Intelligenz und der dazugehörigen Kompetenzen bei weiblichen Führungskräften auf (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 29). Es wird untersucht, welche Rolle emotionale Intelligenz im Führungsalltag weiblicher Führungskräfte im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen einnimmt und inwiefern emotionale Intelligenz und der Einsatz emotionaler Kompetenzen bei weiblichen Führungskräften in der Selbst- und Fremdwahrnehmung zu einer nachhaltig erfolgreichen Führung verhilft. Die Arbeit kommt damit der folgenden Aufforderung nach: „Researchers need to continue to develop and to study emotions and in particular their role in leadership. [...] EI research is going to be with us into the foreseeable future.“ (Antonakis et al., 2009, S. 259). Zielsetzung ist schließlich, ein besseres Verständnis der emotionalen Intelligenz und ihrer Kompetenzen bei weiblichen Führungskräften zu generieren und Implikationen für einen erfolgreichen Einsatz des Konstrukts in der weiblichen Führungspraxis abzuleiten.

3 Experteninterviews: zur methodischen Umsetzung der Studie

Das folgende Kapitel stellt die methodische Herangehensweise der empirischen Studie dieser Arbeit dar. Dabei wird auf die zugrunde liegenden forschungsleitenden Fragen sowie das Forschungsdesign des qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews eingegangen. Außerdem erhält der Leser einen Einblick in das Rekrutierungsvorgehen zur Gewinnung der Interviewpartner, die Konzeption des Leitfadens sowie den Verlauf und die Auswertung der Interviews.

3.1 Forschungsleitende Fragen

„Eine Forschungsfrage muss ja an den Stand der Forschung anschließen“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 73). Gemäß dieser Ansicht sollen empirisch Erkenntnisse gewonnen werden, die auf den theoretischen Vorüberlegungen in den vorherigen Teilen der Arbeit basieren. Ziel ist es, die vorhandene Forschung kritisch zu beleuchten, sie um weitere Ergebnisse zu ergänzen und Implikationen für die Praxis zu erarbeiten. Grundlage ist die genaue Formulierung der Untersuchungs- bzw. **Leitfragen** im Kontext bereits vorhandenen Wissens, welche die Basis für den Gesprächsleitfaden und die Auswertungspunkte bilden (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 63, S. 75). Die Leitfragen der vorliegenden Thesis werden aus den offenen Forschungsaspekten der Inhalte in Kapitel 2 ermittelt. Sie fungieren damit als Bindeglied zwischen den theoretischen Ausführungen sowie den Forschungspunkten und geben vor, welche Daten durch die Interviewstudie gewonnen werden sollen (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 89).¹¹ Die Leitfragen werden nachfolgend aufgeführt:

- Wie werden Führungskompetenzen individuell definiert (vgl. Kapitel 2.1.1)?
- Welche (allgemeinen und emotionalen) Kompetenzen zeichnen eine erfolgreiche Führungskraft aus (vgl. Kapitel 2.1.1)?
- Wie gestaltet sich die „ideale“ Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung im Spannungsfeld zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bzw. Nähe und Distanz, um eine effektive Führung zu gewährleisten (vgl. Kapitel 2.1-2.1.4)?
- Unterscheidet sich das Beziehungsmanagement zu den Mitarbeitern je nach Geschlecht (vgl. Kapitel 2.2-2.2.4)?
- Gibt es „typisch weibliche“ und „typisch männliche“ Führungskompetenzen?
- Gibt es einen „weiblichen Führungsstil“ (vgl. Kapitel 2.2.2)?
- Erfahren weibliche Führungskräfte durch unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen Vor- bzw. (strukturelle) Nachteile (vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.2.4)?

¹¹ „Da Fragen stets Aufforderungen zur Schließung von Wissenslücken sind, vermögen sie eine empirische Untersuchung viel besser zu steuern als ein hypothetisches Modell.“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 88).

- Welche Kompetenzen kommen im Alltag in welchen Situationen zum Einsatz? Überzeugen weibliche Führungskräfte durch ein spezielles „weibliches“ Auftreten oder orientieren sie sich bewusst an männlichen Eigenschaften, um im Führungsalltag erfolgreich zu sein (vgl. Kapitel 2.2-2.2.4)?
- Wie kann eine synergetische Zusammenarbeit beider Geschlechter aussehen? Bilden der Diversity-Ansatz, die Identitätsstruktur, Androgynie und Dekonstruktion Lösungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beider Geschlechter (vgl. Kapitel 2.2.3)?
- Wie werden emotionale Intelligenz und emotionale Kompetenzen individuell definiert? Wird eine Unterscheidung beider Termini getroffen (vgl. Kapitel 2.3.1)?
- Welche Kompetenzen fallen unter den Begriff der emotionalen Intelligenz (vgl. Kapitel 2.3.1)? Werden die definierten Kompetenzfelder der emotionalen Intelligenz (tendenziell) geschlechtsspezifisch zugeordnet (vgl. Kapitel 2.3.2)?
- Welche Relevanz haben emotionale Kompetenzen im Vergleich zu anderen Führungsfähigkeiten (vgl. Kapitel 2.3.2)?
- Welchen Einfluss hat emotionale Intelligenz auf den Erfolg der Führungskraft und des Unternehmens (vgl. Kapitel 2.3.2)?
- Können emotionale Intelligenz und ihre Kompetenzen erworben werden (wenn ja, wie) oder sind sie angeboren (vgl. Kapitel 2.3-2.3.3)?
- Welche Rolle spielen Kontexteinflüsse wie Alter, Geschlecht, Hierarchieebene (mittleres bzw. höheres Management), Erfahrung, Teamgröße, Branche, Organisationskultur, Umwelt bzw. Sozialisation der Führungskraft im Zusammenhang mit emotionaler Intelligenz (vgl. Kapitel 2.3-2.3.3)?

An die Formulierung der Leitfragen schließt sich die Entwicklung einer Untersuchungsstrategie an, in der festgelegt wird, „welche Daten über welche Untersuchungsobjekte wie erhoben werden sollen“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 33). Der folgende Abschnitt beschreibt die Herangehensweise der Studie unter dem Titel „Forschungsdesign und Operationalisierung“ genauer.

3.2 Forschungsdesign und Operationalisierung

Das methodische Fundament bilden vorliegend die aus der Sozialwissenschaft entstandenen Datenerhebungsformen **qualitative Befragung** und **Inhaltsanalyse** (vgl. Häder, 2006, S. 21; Stier, 1999, S. 161). Die qualitative Forschung wird gewählt, da sie sich als Teilbereich der empirischen Sozialforschung von der quantitativen Forschung (welche Merkmale von Sachverhalten und deren Häufigkeiten durch Zahlen und mathematische Operationen darstellt) durch ihre offene Herangehensweise abgrenzt (vgl. Kelle, 2007, S. 13; Flick, 1999, S. 57, Mayring, 2010, S. 17ff.). Durch das vorliegende

qualitative Forschungsdesign werden die subjektiven Sichtweisen der befragten Personen erfasst und ihre Darstellungsmuster als Datenquelle für die Interpretation im Auswertungsprozess genutzt.¹² Wahrnehmungen und Einflüsse der Forscherin werden nicht als Störquelle angesehen, sondern tragen durch kontinuierliche Reflexion zu den Erkenntnissen bei. Die Auswertung der Daten erfolgt durch die geleitete Deutung und Interpretation des empirischen Materials. Das Vorgehen der Datenanalyse ist damit hypothesengenerierend, nicht hypothesenprüfend (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 22f.).

Kleining empfiehlt qualitative Verfahren dann, wenn die Themen „komplex, differenziert, wenig überschaubar, widersprüchlich sind oder wenn zu vermuten steht, dass sie nur als ‚einfach‘ erscheinen, aber – vielleicht – Unbekanntes verbergen“ (Kleining, 1995, S. 16; vgl. auch Flick, von Kardorff & Steinke, 2000, S. 25). Das Konstrukt der emotionalen Intelligenz in Verbindung mit weiblicher sowie transformationaler bzw. charismatischer Führung ist komplex und weist Forschungslücken auf, die es zu schließen gilt (vgl. Leitfragen, Kapitel 3.1). Insbesondere der Zugang zu emotionalen Kompetenzen kann als schwierig bezeichnet werden, da eine tiefgehende Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit der Befragten gefordert ist, um – möglicherweise unbewusste – Prozesse im Interview zu erschließen.

Die Annäherung an die zu untersuchenden Themenfelder erfolgt über eine intensive Analyse der Einzelfälle (die befragten Personen), womit modellhafte Strukturen und Gruppenbildungen herausgearbeitet werden, worauf näher in Kapitel 3.4 eingegangen wird. Das Vorgehen im qualitativen Ansatz wird generell als induktiv¹³ bezeichnet (vgl. Häder, 2006, S. 69), wohingegen quantitative Forschung deduktiv ausgerichtet ist¹⁴ (vgl. Mayring, 2010, S. 19). Die vorliegende Thesis entsteht durch einen kombinierten Prozess des Erklärens und Verstehens bzw. ein Wechselspiel aus Induktion und Deduktion, indem Einzelfälle der Interviews zur Ableitung von allgemeinen Erklärungen dienen und umgekehrt theoretische Verallgemeinerungen mit den Einzelaussagen verglichen werden.

Während des gesamten Forschungsprozesses steht die Erfüllung der **Gütekriterien** psychologische Repräsentativität und Validität im Mittelpunkt: 14 Interviews liefern eine ausreichende Bandbreite relevanter Meinungen und Urteile im Sinne der psychologischen Repräsentativität bzw. exemplarischen Generalisierbarkeit. Die Validität oder Gültigkeit bzw. richtige Deutung der Daten ergibt sich aus dem eingegrenzten Forschungsbereich der theoretischen Schnittmenge in Kapitel 2 (vgl. Abb. 1). Die Gegenstandsbezogenheit der Methode gilt als weiteres spezielles Gütekriterium des qualitativen Vorgehens (vgl.

¹² Vgl. dazu Wilhelm Dilteys Ausspruch aus dem Jahr 1894: „Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir.“ (Mayring, 2010, S. 19).

¹³ Induktion: „Wissenschaftliche Methode, [um] vom besonderen Einzelfall auf das Allgemeine, Gesetzmäßige zu schließen.“ (O.V., 2000, S. 433).

¹⁴ Deduktion: „Ableitung des Besonderen u. Einzelnen vom Allgemeinen.“ (O.V., 2000, S. 198).

Häder, 2006, S. 69). Demnach zeichnet sich die Herangehensweise nicht durch eine statistisch ermittelte Messgenauigkeit aus, sondern durch den zu untersuchenden Gegenstand (den Forschungsbereich der emotionalen Intelligenz bei weiblichen Führungskräften) selbst (vgl. Kühl, Strodtholz & Taffertshofer, 2009, S. 18). Ein weiteres Kriterium qualitativer Forschung – und damit der vorliegenden Studie – ist das Prinzip der Offenheit, das es ermöglicht, Informationen während des Forschungsprozesses flexibel aufzunehmen und damit zusätzliche Daten zu erfassen, die das Meinungsspektrum erhöhen (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 27f.). Darüber hinaus stellt die Herangehensweise des theoriegeleiteten Vorgehens sicher, dass die Ergebnisse an vorhandenes Wissen aus den Bereichen „Kompetenzen transformationaler und charismatischer Führung“, „weibliche Führungskompetenzen“ und „emotionale Kompetenzen“ anknüpfen, um dieses zu erweitern (vgl. Mayring, 2010, S. 57). Damit das entstandene Wissen rekonstruierbar ist, wird außerdem regelgeleitet vorgegangen, indem der Leitfaden als Grundlage für jedes Interview dient und die Auswertung auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 28f.). Die generelle Explikation des Forschungsprozesses gewährleistet die Offenlegung einzelner Untersuchungsschritte zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Studie (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 28f.).

Die qualitative Sozialforschung gliedert sich in die teilnehmende (der Forscher ist Teil der Beobachtung) und ethnografische Beobachtung (der Forscher interagiert mit den Testpersonen) sowie die schriftliche oder mündliche Befragung von Menschen, auch Interview genannt (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 27f.). Als Forschungsinstrument wird vorliegend das **Experteninterview** in Verbindung mit dem entdeckenden Dialogprinzip der qualitativen Forschung herangezogen, um die individuellen Sichtweisen der Befragten zu ermitteln (vgl. Flick, 1999, S. 57; Gläser & Laudel, 2006, S. 10; Kleining, 2007, S. 14): „Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 10). Im vorliegenden Fall gelten die rekrutierten weiblichen und männlichen Führungskräfte sowie Berater und Coaches beider Geschlechter als Experten. Das zugrunde liegende Forschungsdesign wird im Folgenden genauer beschrieben.

3.3 Das leitfadengestützte Interview als Erhebungsinstrument

Das dieser Untersuchung zugrunde liegende teilstandardisierte Leitfaden-Interview ist die meist genutzte Form der Befragung in der qualitativen Forschung. Teilstandardisiert wird das Vorgehen durch die Fragen des Leitfadens, die in jedem Interview beantwortet werden sollen. Die Frageformulierung und Reihenfolge der Fragen ist dabei unverbindlich, damit sich das Interview so weit wie möglich einem natürlichen Gesprächsverlauf annähern kann (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 39; Bortz & Döring, 1995, S. 290).

Als Untersuchungsinstrument zur Gewinnung der Expertenmeinungen wird das persönliche **Face-to-Face-Interview** und das offene **Telefoninterview** genutzt. Beide narrativen¹⁵ Interviewformen orientieren sich in gering standardisierter Form an dem erstellten Leitfaden, der als Anhaltspunkt für den Gesprächsverlauf dient (vgl. Mey & Mruck, 2007, S. 251). Sofern logistisch und zeitlich möglich, wird bei der durchgeführten Studie das persönliche Face-to-Face-Interview eingesetzt, um eine vertrauensvolle und angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und den Interviewpartner ganzheitlich wahrzunehmen. Das flexibel einsetzbare offene Telefoninterview findet im Falle einer schwierigen Erreichbarkeit und bei terminlichen Engpässen der Befragten Anwendung. Insgesamt fließen zehn Face-to-Face-Interviews und vier Telefoninterviews in die Auswertung ein.

Das Interview ist auf ca. 45 Minuten ausgelegt, da dieser Zeitraum für die Erfassung der zentralen Aspekte angemessen erscheint und sich außerdem in den eng terminierten Alltag der Führungskräfte, Berater und Coaches integrieren lässt. Aufgrund des individuellen Redetempos und der unterschiedlichen Informationsfülle variieren die Interviewzeiten zwischen 40 und 90 Minuten.

3.3.1 Konzeption des Leitfadens

Die Leitfadenerstellung wird theoriegeleitet vorgenommen (vgl. Kapitel 3.2). Gemäß ausgewählter Vertreter der qualitativen Forschung werden die aus der Theorie abgeleiteten Leitfragen (vgl. Kapitel 3.1) in konkrete Interviewfragen umgesetzt (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 108).

Folgende logisch-thematische Gliederung liegt dem deutschen und englischen¹⁶ Leitfaden zugrunde: Jedes Interview beginnt mit einer generellen Hinführung zum Thema und der Vorstellung der Interviewerin. In diesem Zusammenhang wird auch der Ablauf des Interviews beschrieben. Daran schließt sich die Vorstellung des Gesprächspartners an (Punkt 1). Das Interview gliedert sich in die Bereiche **Führungskompetenzen** im

¹⁵ Narrativ: „erzählend, in erzählender Form darstellend“ (O.V., 2000, S. 663).

¹⁶ Zwei der Interviewpartner stammen aus angloamerikanischen Ländern. Dafür wird eine Übersetzung des Leitfadens (vgl. Anhang 4 und 5) angefertigt, sodass die Interviews auf Englisch durchgeführt werden können.

Allgemeinen (Punkt 2) sowie **emotionale Intelligenz** im Speziellen (Punkt 3) und schließt mit einem **Resümee** ab, das die Meinung der Befragten zu den Themenbereichen zusammenfasst (Punkt 4). Diese Gliederung des Leitfadens bildet das Fundament für die thematische Reihenfolge in der Interviewauswertung. Ziel ist es, in sämtlichen Interviews die für die anschließende Analyse erforderlichen Informationen zu erheben (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 139).

Der Leitfaden ist durch **Haupt-** und **Detaillierungsfragen** gekennzeichnet und lässt, trotz festgelegter Themenkomplexe, spontane Fragen zu. Während die Hauptfragen die grundlegenden Forschungspunkte abbilden, kommen ergänzend Detaillierungsfragen zum Einsatz, welche die zu erforschenden Aspekte bei Bedarf genauer beleuchten. Diese werden gestellt, falls der Interviewpartner bei der Beantwortung der Hauptfrage nicht automatisch auf die einzelnen Aspekte der Frage zu sprechen kommt. Bei stockendem Gesprächsverlauf kommen zusätzlich **Eventualfragen** zum Einsatz, die den Gesprächsfluss durch den Verweis auf weitere Stichpunkte anregen sollen. Das Leitfadenterview ist durch klare, neutrale und offene Fragen gekennzeichnet, die den roten Faden des Gesprächs festlegen und vermeiden sollen, dass dem Befragten bestimmte Antworten nahegelegt werden (vgl. Mayer, 2008, S. 37, S. 131).¹⁷

Am 24.05.2012 findet das erste Face-to-Face-Interview statt. Gemäß der Herangehensweise ausgewählter qualitativer Forschungsvertreter dient es zugleich als Pretest, um den Leitfaden auf Stimmigkeit und Relevanz der Fragestellungen zu prüfen und ggf. Anpassungen vorzunehmen (vgl. Burzan, 2005, S. 31; Gläser & Laudel, 2006, S. 146ff.). Es werden allerdings lediglich geringfügige Änderungen des Leitfadens vorgenommen:

- Die Spezifikation der Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft durch die geschlossene Auflistung von Kompetenzarten (personelle, soziale, kognitive Fähigkeiten) wird zur Eventualfrage zweiter Ordnung, falls keine eigene aussagekräftige Beschreibung geliefert wird und/oder das Interview zäh verläuft.
- Die Frage nach der Relevanz emotionaler Intelligenz erfährt eine Änderung des Status als Haupt- zur Detaillierungsfrage. Stattdessen wird der Stellenwert der emotionalen Intelligenz im Vergleich zu anderen Kompetenzen als Hauptfrage erfasst.

¹⁷ Eine Besonderheit findet sich im dritten Themenblock („Emotionale Intelligenz“): Bevor die Definition der emotionalen Intelligenz und der darunter fallenden Kompetenzen abgefragt wird, ist eine Frage mit der Bitte um eine Situationsbeschreibung vorgeschaltet, in der das Konzept eingesetzt wird. Dadurch soll zuerst eine unvoreingenommene Meinung über den Einsatz der emotionalen Intelligenz und der zum Einsatz kommenden Kompetenzen eingefangen werden.

3.3.2 Auswahl und Rekrutierung der Gesprächspartner

Die Vorauswahl geeigneter Experten beginnt bereits im Januar 2012, um individuelle Antwortzeiten, Ausfälle sowie zeitliche Verschiebungen einzuplanen. Die ursprünglich geplanten zehn Interviews werden aufgrund der Terminverschiebung eines Interviews bis Mitte Juli durchgeführt. Durch „Schneeballeffekt“ können weitere Studienteilnehmer gewonnen werden, sodass final 14 Interviews in die Auswertung einfließen. Das letzte Interview findet Mitte August statt. Direkt im Anschluss beginnt die Analysephase (vgl. dazu Zeitplan, Anhang 6).

Folgende **Kriterien** gelten als Grundlage für die Rekrutierung der Teilnehmer:

- vornehmlich weibliche, ergänzend männliche Gesprächspartner
- unterschiedliche Altersklassen
- Innehaben einer Führungsposition und/oder beratenden/coachenden Funktion
- Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Industriesektoren, wie z. B. Automobil-, Technologie-, Handels- und Beratungsbranche
- Streuung über verschiedene Führungsebenen und unterschiedliche Mitarbeiterzahlen
- Interesse an dem Forschungsfeld „emotionale Intelligenz“.

Die Rekrutierung wird einerseits innerhalb des persönlichen Studiums- und Berufsnetzwerks durchgeführt. Dabei wird darauf geachtet, dass die Beziehung zu den Kandidaten eine professionelle Distanz aufweist (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 114). Die gezielte Kontaktaufnahme fremder Kandidaten erfolgt außerdem auf elektronischem Weg durch Direktansprache via E-Mail sowie über sogenannte „Social Media Plattformen“ wie „Xing“ und „LinkedIn“ (Anschreiben vgl. Anhang 7 und 8). Im Rahmen dieser ersten schriftlichen Kontaktaufnahme, welche die Seriosität des Anliegens unterstreichen soll (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 156), werden die potenziellen Interviewpartner über ausgewählte Hintergrundinformationen und die persönliche Motivation der Forscherin informiert. Im Anschluss wird ein Gesprächstermin vereinbart.

Einen Überblick über die durchgeführten Interviews und die ausgewählten Interviewpartner anhand der Kriterien Code-Name, Interviewnummer, Geschlecht, Alter, Branche, Position sowie zentrale Kernaussagen des Interviews liefert das Gesprächsverzeichnis in Anhang 9.

3.3.3 Interviewverlauf

Dieses Kapitel führt auf, welchen **Leitlinien** die Interviewführung (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 107ff.; Maindok, 1996, S. 13) mit den Befragten unterliegt, um eine valide Beantwortung der Forschungsfragen durch jedes Interview zu gewährleisten:

- Die Rollenverteilung zwischen Forscherin und Interviewpartner/-in ist aufgrund der begrenzten Zeitvorgabe festgelegt: Die Forscherin führt den Dialog.
- Um die Güte der psychologischen Repräsentativität und Validität der Daten zu gewährleisten, verfolgt jedes Interview das Ziel, den Informationsbedarf möglichst vollständig zu decken.
- Der Leitfaden soll nicht zum „Korsett“ werden, er dient dazu, „den Inhalt der Interviews zu standardisieren, nicht deren Form“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 146). Dies bedeutet, dass die Forscherin die Fragestellung an die befragte Person und den Gesprächsverlauf anpasst und ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf angestrebt wird.
- Die Gesprächsführung selbst ist geprägt von aktivem Zuhören, einer verstehenden Haltung der Forscherin sowie dem Stellen von Rückfragen im Anschluss, um den Befragten nicht zu unterbrechen. Außerdem ist die Forscherin bestrebt, Pausen zulassen und auszuhalten, nicht verstandene Ausführungen des Gesprächspartners zu klären und Details durch eindeutiges Nachfragen herauszufinden sowie keine Bewertungen zu äußern (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 168ff.).
- Für alle Befragten besteht die Möglichkeit der Antwortverweigerung, wenn es sich beispielsweise um interne Unternehmensdaten handelt.
- Es wird ein Aufzeichnungsgerät (MP3-Aufnahmegerät) zur Unterstützung der nachträglichen Transkription eingesetzt. Dadurch kann auf ein akribisches Dokumentieren während des Gesprächs verzichtet und eine vollständige Konzentration auf das Gegenüber gewährleistet werden. Das Risiko der Aufzeichnung liegt generell in der negativen Auswirkung auf die Natürlichkeit der Gesprächssituation und damit in einem bewussten Zurückhalten bestimmter Informationen. Um im Sinne der Gütekriterien eine möglichst vollständige Analyse des Datenmaterials zu gewährleisten, überwiegen im vorliegenden Fall die Vorteile der Aufzeichnung (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 107ff.).

Jedem Interview nachgelagert ist ein **Interviewbericht** (vgl. Anhang 10), in dem die Gesprächsatmosphäre direkt im Anschluss an das Interview anhand folgender Aspekte reflektiert wird (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 187):

- Selbstreflexion der Forscherin zum Interviewverlauf und dem Eindruck nach der Transkription
- Kommentar zum Zustandekommen des Interviews
- Rahmenbedingungen (Ort, Dauer, eventuelle Störfaktoren)
- Gesprächsverlauf und Gesprächsatmosphäre
- Kommentar zur Nachinterviewphase
- Zentrale Kernaussagen des Gesprächspartners als Gedächtnisstütze für die Auswertung.

3.4 Interviewauswertung

Die Auswertung der Interviewergebnisse geschieht durch die Einordnung der Ergebnisse in den theoretischen Kontext (vgl. Kapitel 2), um den Geltungsbereich festzulegen (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 253). Meist tritt der Fall ein, „dass die empirische Erhebung zu einem differenzierteren Kausalmodell geführt hat, als es die Theorie anbietet. In diesem Fall kann man die Theorie weiterentwickeln“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 255) – so auch im Rahmen der vorliegenden Studie.

Die Auswertung erfolgt basierend auf der in den 80er-Jahren von Mayring entwickelten **qualitativen Inhaltsanalyse**, die es ermöglichen soll, den gesamten Bedeutungsbereich des Forschungsgebietes zu erschließen (Mayring, 2010, S. 26 - 47). Mayring definiert die Inhaltsanalyse als eine „systematische, regel- und theoriegeleitete, intersubjektiv überprüfbare Methode zur Analyse von Material, das aus irgendeiner Art der Kommunikation stammt“ (Mayring, 2010, S. 10ff.). Vorliegend wird die Technik der inhaltlichen Strukturierung eingesetzt: „Eine inhaltliche Strukturierung will Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen.“ (Mayring, 2010, S. 94). Die Inhaltsanalyse wird durch Reduktion und Zusammenfassung des Datenmaterials vorgenommen. Die wesentlichen Inhalte bleiben dabei erhalten, sodass die Interpretation des Textes innerhalb seines Kontextes vorgenommen werden kann (vgl. Mayring, 2010, S. 65).

Das Vorgehen des **Kodierens** ist aus der „grounded theory“¹⁸ entstanden (Gläser & Laudel, 2006, S. 43) und beschreibt ein Verfahren, bei dem Textstellen mit einem Code (bzw. einer Ober- oder Unterkategorie) versehen werden, die einem bestimmten Thema angehören (vgl. Kromrey, 2006, S. 334). Dieses Vorgehen wird als „Extraktion“ (Gläser &

¹⁸ Die Theorie wurde in den 1960er Jahren von den amerikanischen Soziologen Glaser und Strauss entwickelt. Menschliches Handeln und menschliche Interaktion wird als Mittelpunkt der Sozialforschung deklariert, das in einem ständigen Wechsel von Induktion zu Deduktion erforscht wird. Ziel ist es, soziale Phänomene sichtbar zu machen (vgl. Strübing, 2008, S. 13f.).

Laudel, 2006, S. 194) bezeichnet.¹⁹ Textstellen zu gleichen Themengebieten können im **Kategoriensystem** verglichen und analysiert werden (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 43).²⁰ Allerdings werden die Codes – im Gegensatz zu einem Verfahren, das sich streng dem Vorgehen der „grounded theory“ verschreibt – deduktiv aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet (vgl. Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens, Kapitel 3.2) und im offenen Kategoriensystem aufgeführt. Dieses ist flexibel angelegt, sodass ständig neue Aspekte aus dem Datenmaterial aufgenommen werden können (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 193; Mayring, 2010, S. 59). Das Kategoriensystem ist so aufgebaut, dass es selektiv, distinkt und erschöpfend ist (vgl. Kromrey, 2006, S. 334f.). Die Auswertung und Kodierung wird mit dem Computerprogramm MAXQDA durchgeführt, um ein standardisiertes und effizientes Vorgehen zu ermöglichen. Die Forscherin arbeitet sich hierfür selbstständig in das Programm ein.

Datengrundlage bilden die Interviewtranskripte, die im Anschluss an das jeweilige Interview erstellt werden.²¹ Dies ermöglicht eine im Nachhinein stattfindende tiefgreifende Selbstreflexion der Forscherin hinsichtlich des Ablaufs der einzelnen Interviews. Die Transkripte, die als Basis für die Extraktion dienen, unterliegen folgenden **Regeln**²²:

- Weitestgehend wörtliche Transkription, Paraphrasierung an inhaltlich irrelevanten Stellen, da eine sprachwissenschaftliche Transkription keine Auswirkung auf die Auswertung hat.
- Transkription in Standardorthografie, keine Verwendung der literarischen Umschrift (z. B. „ist es“ anstatt „ist's“), grammatikalische Berichtigungen (z. B. Position des Wortes im Satz).
- Abkürzungen: „I“ bezeichnet die Fragen der Interviewerin (in fett gekennzeichnet), „B“ steht für „Befragte(-r) und leitet die Antworten des Befragten ein.
- Nichtverbale Äußerungen, wie „Ähms“, Räuspern, Lachen werden nur transkribiert, wenn sie der Aussage eine andere Bedeutung verleihen.
- „[...]“ kennzeichnet die Auslassung irrelevanter Aussagen, die keinen inhaltlichen Mehrwert liefern oder unverständliche Äußerungen, die nicht transkribiert werden.

Die Interviewdaten werden mit den Ergebnissen der theoretischen Darstellungen in Kapitel 2 abgeglichen, um das bisherige Wissensspektrum mit zusätzlichen Erkenntnissen anzureichern. Prägnante Zitate dienen zur Unterstreicherung der Ergebnisse.²³ Um die

¹⁹ Der Codeplan, der die gewählten Ober- und Unterkategorien sowie eine ergänzende Beschreibung der Kategorien beinhaltet, ist in Anhang 11 zu finden.

²⁰ Im beigefügten Kategoriensystem, das auf der thematischen Reihenfolge des Gesprächsleitfadens basiert, sind die Interviewpassagen der entsprechenden Kategorie zugeordnet (vgl. Anhang 12).

²¹ Die einzelnen Interviewtranskripte sind auf der beiliegenden CD zu finden.

²² „Für die Transkription von Interviewprotokollen gibt es bislang keine allgemein akzeptierten Regeln. Sie müssen deshalb Ihre eigenen Regeln aufstellen, dokumentieren und im Projekt konsistent anwenden“ (Gläser & Laudel, 2006, S. 188).

²³ Ergänzende Zitate zu den jeweiligen Auswertungspunkten sind in Anhang 16 aufgeführt.

Anonymität der Daten zu gewährleisten, werden die entsprechenden Textstellen mit einem Kürzel zu den Merkmalen Geschlecht, Alter und Position zitiert. Folgendes Beispiel soll das Auswertungsvorgehen mittels Kategoriensystem erklären: Auf die Frage: „Gibt es für Sie ‚typisch weibliche‘ und ‚typisch männliche‘ Führungskompetenzen und Verhaltensweisen?“ antwortet die befragte Beraterin Annette, 48 Jahre: „Nach wie vor glaube ich aus der Beobachtung heraus [...], dass dieser strategische Blick bei Männern stärker verankert ist und dass es auch diese Steuerungstools sind, bei Frauen sehr starkes Einfühlungsvermögen“. Das erwähnte Einfühlungsvermögen wird im Codeplan den „weiblichen Kompetenzen“ zugeordnet, während der „strategische Blick“ und die „Steuerungstools“ zur Kategorie „männliche Kompetenzen“ sortiert wird. Hin und wieder sind auch Doppelkodierungen möglich, so z. B. im folgenden Fall: „Die Idee, dass Männer besser mit Konflikten umgehen können, kommt daher, dass sie eher bereit sind, sich mal ordentlich zu ‚prügeln‘.“ Die Aussage kann unter dem Aspekt „Konfliktfähigkeit“ zum einen der Kategorie „Typisch männliche Kompetenzen“ und zusätzlich dem Gliederungspunkt „Vorteile durch den Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen“ zugeordnet werden. Wird ein Zitat in der Analyse eingebunden, wird dieses mit dem Kürzel, z. B. „(w, 48, B)“²⁴ angeführt. Die Kategorie „Sonstiges“ kann zum Einsatz kommen, falls keine festgelegte Kategorie auf den Interviewtextteil zutrifft. Im vorliegenden Fall wird diese Kategorisierung jedoch nicht angewendet, was die erschöpfende Funktion der Kategorieneinteilung verdeutlicht.

Im Verlauf der Sichtung des Datenmaterials stellt sich heraus, dass die als Kürzel fungierende Beschreibung der Befragten anhand der Kriterien **Geschlecht**, **Alter** und **Position** auch im Rahmen der Auswertung sinnvoll ist, um die Meinungen der Interviewpartner verdichtet zu vergleichen. Diese Gruppeneinteilung auf Basis gleicher Eigenschaften findet statt, da die Kriterien Einfluss auf die Einstellungen der Befragten zu haben scheinen. Ziel des Gruppierens ist es, das Datenmaterial zu strukturieren und Sinnzusammenhänge in der Auswertung herzustellen (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 90; Gläser & Laudel, 2006, S. 243).²⁵

²⁴ Legende: W: weiblich; 48: Alter; B: Berater. Weitere Bedeutungen: M: männlich; FK: Führungskraft; C: Coach. Das Alter reicht von 34-65 Jahren.

²⁵ Es soll darauf verwiesen werden, dass die Einteilung in Gruppen jedoch auch das Risiko eines Informationsverlustes birgt (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 244; Kelle & Kluge, 2010, S. 102). Vorliegend überwiegt jedoch der Vorteil der Vergleichbarkeit der Gruppen.

3.5 Kritische Reflexion und Zwischenfazit

Die Forscherin entscheidet sich aufgrund der Vorteile der Offenheit des Forschungsprozesses, der Funktion der Befragten als Experten für die zu erforschende Thematik, der Generierung eines breiten Meinungsspektrums sowie der Erfassung subjektiver Einschätzungen für die qualitative Methode der Experteninterviews. Zielsetzung der durchgeführten Studie ist es, methodische Mängel einiger bisheriger Studien (vgl. Kapitel 2.2.4; vgl. auch Neuberger, 2002, S. 789; Wunderer & Dick, 1997, S. 8) durch die Berücksichtigung folgender Aspekte zu vermeiden:

- Die Stichprobe besteht aus den Zielgruppen Führungskraft, Berater und Coach beider Geschlechter, um die Bandbreite der Meinungen und damit die psychologische Repräsentativität zu erhöhen (vgl. Anhang 9).
- Die Validität der Aussagen soll durch die Abbildung der Selbstauskunft (weibliche Befragte) und Fremdeinschätzung (männliche Studienteilnehmer) gesteigert werden (vgl. Kapitel 4.1).
- Durch die Erfassung der Merkmale Geschlecht, Alter und aktuelle Position werden verschiedene Einflussvariablen berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.4 und 4).
- Zusätzliche internationale Aspekte werden durch die Darstellungen verschiedener Erfahrungswerte der Befragten in einem Exkurs analysiert (vgl. Kapitel 4.5). (Aus forschungsökonomischen Gründen kann keine internationale Vergleichsstudie durchgeführt werden.)
- Ergänzend werden strukturelle Aspekte, wie z. B. die gesellschaftliche Situation als Einflussvariable, erfasst (vgl. Kapitel 4.4.8 und 4.5).
- Es erfolgt eine annähernde Zufallsauswahl der Studienteilnehmer durch die teilweise zufallsgeleitete Direktansprache via Xing und LinkedIn (vgl. Anhang 7 und 8).
- Es wird eine ständige Reflexion der Zielsetzung vorgenommen, um nicht interessensgeleitet vorzugehen, sondern den bestehenden Wissensstand durch zusätzliche Ergebnisse zu erweitern (vgl. Anhang 10).

Die Qualität des methodischen Vorgehens soll darüber hinaus durch die Orientierung an folgenden durch die Forscherin abgeleiteten Kriterien gewährleistet werden:

- **Relevanz** der Fragestellung: Die Bedeutung der zu bearbeitenden Fragestellung „emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte“ ergibt sich aus der theoretischen Auseinandersetzung mit den Themenbereichen (weibliche) Führungsfähigkeiten und den Kompetenzen der emotionalen Intelligenz in Kapitel 2, welche die Grundlage der empirischen Studie bilden. Die langfristige Bedeutung

der Ergebnisse wird sich im Anschluss künftiger Forschungsvorhaben und der Implikationen für die Praxis zeigen.

- **Nachvollziehbarkeit** der Datenerhebungsmethode und des Auswertungsprozesses: In diesem Zusammenhang soll insbesondere auf das theoriegeleitete Vorgehen bei der Erstellung des Leitfadens, die regelgeleitete Interviewführung, die standardisierte Dokumentation der Daten, Transkription und Datenkodierung verwiesen werden (vgl. Kapitel 3.2).
- **Reflektierte Subjektivität:** Die Forscherin legt im Verlauf des Forschungsprozesses auf ständige Selbstreflexion Wert (vgl. Interviewbericht, Anhang 10). Während die Subjektivität bei den Frageformulierungen des Leitfadens durch das theoriegeleitete Vorgehen vermindert werden soll (vgl. Kapitel 3.2), werden Rekrutierungskriterien zur Nachvollziehbarkeit der Auswahl herangezogen (vgl. Kapitel 3.3.2). Die Kodierung der Daten soll eine intersubjektiv verständliche Auswertung ermöglichen (vgl. Kapitel 3.4).
- **Reflexion der Interviewsituation** im Speziellen: Trotz erster Erfahrungen in der Gesprächsführung qualitativer Face-to-Face-Interviews im Zusammenhang mit studentischen Tätigkeiten sind die ersten Interviews aufgrund einer fehlenden tiefgehenden Ausbildung in der Anwendung spezieller Interviewtechniken mit Nervosität seitens der Forscherin verbunden. Dennoch wird auf die Einhaltung grundlegender Interviewregeln, wie z. B. die Vermeidung suggestiver zugunsten gezielter Fragestellungen und die Zurücknahme persönlicher Einstellungen und Wertungen, geachtet (vgl. Kapitel 3.3.3). Mögliche Verzerrungen im Sinne eines reaktiven Verhaltens der interviewten Person sollen so größtenteils vermieden werden. Eine professionelle Kommunikation im Vorfeld und Nachgang der Interviews soll zu einer angemessenen Beziehungsebene zwischen Forscherin und Studienteilnehmer beitragen, um eine zielführende Ergebniserzeugung zu gewährleisten (vgl. Anhang 7 und 8). In einer sich direkt einem jeden Interview anschließenden Reflexionsphase vergegenwärtigt sich die Forscherin im Rahmen des Interviewberichts potenzielle Verzerrungen im Untersuchungsprozess (vgl. Anhang 10), dabei jedoch im Hinterkopf behaltend: Qualitative Forschung lebt von einer gewissen subjektiven Einflussnahme und Interpretationshaltung des Forschers (vgl. Hopf & Weingarten 1979, S. 18).

4 Auswertung und Diskussion der Interviewergebnisse

Die Auswertung der Interviews orientiert sich an der thematischen Gliederung des Interviewleitfadens und setzt sich kritisch mit den Darstellungen der theoretischen Themenkomplexe und ihrer Schnittmenge aus Kapitel 2 auseinander (vgl. Abb. 1). Da sich in einer ersten Sichtung der Interviewdaten Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede je nach **Geschlecht**, **Alter** und **Position** abzeichnen, werden die Ergebnisse anhand der folgenden diskriminierenden Merkmale ausgewertet:

Geschlecht		Alter		Position		
Männlich (m)	Weiblich (w)	Traditionelle: 36-65 Jahre	Progressive: bis 36 Jahre	Führungskraft (FK)	Berater (B)	Coach (C)

Tabelle 2: Gruppenkriterien
(eigene Darstellung).

Mittels Gruppierung in männliche und weibliche Befragte wird die Selbst- bzw. Fremdauskunft erfasst. Beide Geschlechter können so in ihren Aussagen miteinander verglichen werden. Durch die Einteilung in die Altersgruppen „Traditionelle“ und „Progressive“²⁶ werden einerseits gleichbleibende, andererseits sich ändernde Ansichten im Zeitverlauf gegenübergestellt. Die Gruppierung nach Positionen erschließt sich aus der gezielten Rekrutierung aller drei Berufsgruppen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede durch Positionskontexte zu erfassen (vgl. Kapitel 3.4). Anhang 13 visualisiert die Gruppenzuordnungen in einer Matrix.

4.1 Die Befragten

Insgesamt werden neun Frauen und fünf Männer interviewt (vgl. Gesprächsverzeichnis, Anhang 9):

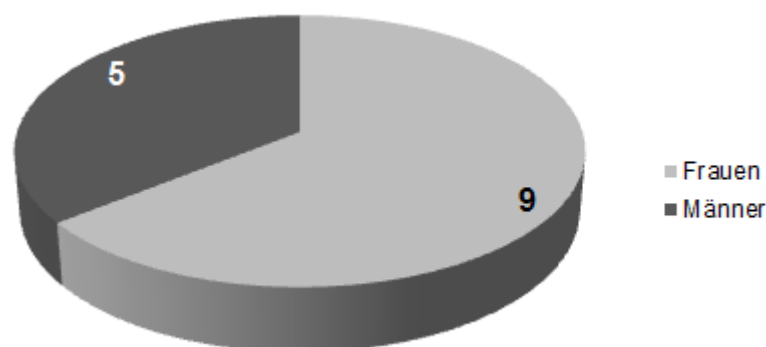


Abbildung 2: Geschlechterverteilung der Befragten
(eigene Darstellung).

²⁶ Die Bezeichnung der beiden Gruppen soll nicht wertend verstanden werden, sondern dient einer metaphorischen Beschreibung der Gruppenzuordnung anhand des Alters der Befragten.

Diese Aufteilung spiegelt den Schwerpunkt der Thematik, emotionale Intelligenz bei weiblichen Führungskräften, wider.

Die Studienteilnehmer sind zwischen 34 und 65 Jahre alt.²⁷ Damit das Meinungsspektrum der jungen Führungsgeneration erfasst werden kann und um künftige Einschätzungen abzuleiten, fließen die Daten von vier 34-jährigen Teilnehmerinnen in die Studie ein. Wie Abb. 3 verdeutlicht, werden insgesamt sieben Führungskräfte (fünf davon weiblich), fünf Berater (drei davon weiblich) und zwei Coaches (ein weiblicher) befragt:

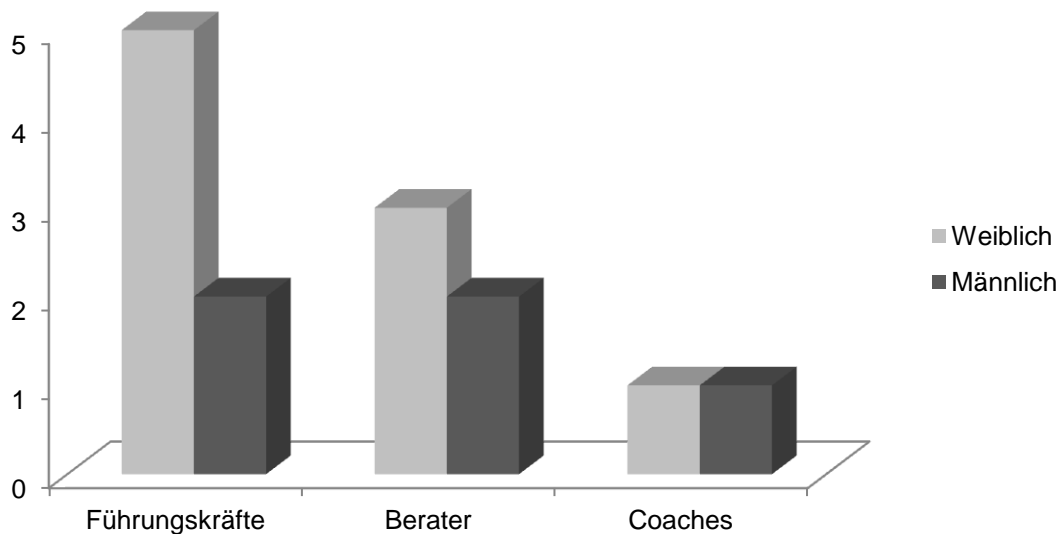


Abbildung 3: Positionsverteilung der Befragten
(eigene Darstellung).

Zu Beginn des Interviews wird jede befragte Person gebeten, sich vorzustellen und Informationen zu ihrem Alter, dem bisherigen Werdegang, der aktuellen Position, der zu verantwortenden Teamgröße sowie einem „typischen“ Arbeitstag preiszugeben. Dies dient dem Zweck, einen ersten Eindruck der Person zu gewinnen. Anhang 14 führt den Werdegang sowie Angaben zur jeweiligen aktuellen Position der Befragten auf.

4.2 Anforderungen an eine moderne Führungskraft

Der Paradigmenwechsel in der Führung – vor dem Hintergrund der dynamischen Markt- und Unternehmensbedingungen sowie den damit einhergehenden Herausforderungen für die Führungskraft – wird in Kapitel 2.1 beleuchtet. Transformationale bzw. charismatische Führungsansätze erheben den Anspruch, dieser Dynamik gerecht zu werden. Kapitel 4.2 stellt diesen Paradigmenwechsel anhand der durchgeführten Interviews dar und liefert ergänzende Erkenntnisse zu den bisher erfassten emotionalen Kompetenzanforderungen

²⁷ Vier Studienteilnehmerinnen sind 34 Jahre alt, zwei Befragte (eine Frau und ein Mann) sind 46 Jahre alt. Die restliche Streuung der befragten Personen verteilt sich gleichmäßig auf jeweils eine Person mit 35, 44, 48 (Frauen), 49, 51, 52 (Männer), 60 (Frau) und 65 Jahren (Mann).

an eine Führungskraft. Abschnitt 4.3 analysiert die Ansichten der Befragten zu einem adäquaten Beziehungsmanagement der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern. Das Auswertungskapitel schließt mit den Einstellungen der Experten zur Bedeutung emotionaler Intelligenz im Rahmen der Führung, indem das Meinungsspektrum zu individuellen Definitionen des Konstrukts, seiner Relevanz, den Vor- und Nachteilen des Einsatzes sowie verschiedenen Kontexteinflüssen analysiert wird.

4.2.1 Definition des Terminus Führungskompetenzen

Dieser Abschnitt nimmt Bezug auf Kapitel 2.1.1, das die verschiedenen Definitionen des Begriffs „Führung“ und die darunter fallenden Kompetenzen vorstellt. Insbesondere das Beziehungsmanagement zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in der Balance zwischen Aufgaben- und Sachorientierung rückt dabei in den Mittelpunkt (vgl. Schreyögg & Koch, 2010, S. 275; Hakert, 2002, S. 15; Wagner-Link, 1997, S. 156; Neuberger, 2002, S. 14). Um die theoretischen Definitionen mit den Aussagen der Experten abzugleichen, wird in jedem Interview die individuelle Definition des Begriffs „Führungskompetenzen“ erfragt. Die Ergebnisse werden im Folgenden gemäß der Gruppierungen (Alter, Geschlecht, Position) analysiert.

Die traditionelle Befragtengruppe verbindet Führungskompetenzen mit der Vorbild- und Orientierungsfunktion der Führungskraft, die strategisch und flexibel agiert: *„Maintaining orientation, with the flexibility to adjust course and still maintain orientation. The ability to create and stand by a strategy with the flexibility to change in a moment’s notice.“* (M, 65, C). Gefühle würden dabei in den Hintergrund treten: *„Leadership is active within an enduring state energy, where the tendency is a focus on values, transcending any feelings [...] and therefore actively identifying and having in mind, what is important.“* (M, 65, C). Die Ergebnisse zeigen, dass die männlich-dominante Vorstellung eines Managers in den Beschreibungen der traditionellen Befragtengruppe verankert ist (vgl. Drucker, 2004, S. 58ff.; Malik, 2001, S. 74). Die Progressiven betonen eine übergreifende Verantwortung der Vorgesetzten, indem sie *„einerseits Mitarbeiter verstehen oder diese sogenannte ‚Soft-skills-Seite‘, aber andererseits eine fast betriebswirtschaftlich orientierte Verantwortung, was ist im Unternehmen notwendig, [aufweisen].“* (W, 34, F). Beide Altersgruppen unterstreichen die notwendige Komponente der Mitarbeiterorientierung, *„neben all den Sachzwängen, die es zu beachten gilt – Geld, Ressourcen usw. – trotzdem auch immer im Blick zu behalten, es ‚menschelt‘ überall.“* (W, 60, C).

Die Auswertung der Interviewdaten nach Geschlecht zeigt eine differierende Schwerpunktsetzung. Die weiblichen Befragten definieren Führung mit dem Fokus auf menschlicher Verantwortung im Spannungsfeld zur Sachorientierung. Die männlichen Interviewpartner stellen die Führungskraft als Rollenvorbild dar: *„Führungskraft ist kein*

Titel, sondern es ist ein Lebensstil.“ (M, 46, FK). Daraus lassen sich unterschiedliche Identifikationen der Geschlechter mit dem Innehaben einer Führungsposition ableiten. Es liegt nahe, dass dieser Unterschied in dem bereits erwähnten männlich-geprägten Rollenbild einer Führungskraft begründet ist, das erst langsam eine Öffnung erlebt.

Die Filterung der Aussagen anhand der Position der Befragten illustriert eine ganzheitliche Begriffsbeschreibung (Kombination von Rollenkonformität, Teamzusammenstellung, Verantwortung, Flexibilität und Sachkompetenz) der befragten Führungskräfte und Coaches. Die interviewten Berater betonen den Aufgaben- bzw. Unternehmenszielfokus durch die Fähigkeit eines gezielten Einsatzes der Mitarbeiter, die sich darin äußert, *„die Mitarbeiter in eine Richtung lenken zu können, [...] dass der Mitarbeiter seine täglichen Aufgaben [...] erfüllt und gleichzeitig das Ziel der Firma im Auge zu behalten.“ (W, 34, B).*

Zusammenfassend gilt, dass die aus den theoretischen Ausführungen abgeleitete ganzheitliche Fähigkeit einer transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft in der Balance zwischen **Aufgaben- und Mitarbeiterfokus** vor allem von den progressiven Studienteilnehmerinnen betont wird. Die klassische Vorstellung einer **männlich-dominanten Führungskraft** zeigt sich in den Äußerungen der männlichen und traditionellen Befragten. Bei dieser Befragtengruppe soll auf die mögliche Existenz einer Barriere für die Akzeptanz und Nutzung emotionaler Führungskompetenzen verwiesen werden.

4.2.2 Erfolgreiche Führungskompetenzen

Die zentralen Kompetenzen einer erfolgreichen transformationalen bzw. charismatischen Führungskraft zeigen sich in der Vermittlung von Vision, Inspiration und Handlungsfreiräumen sowie der Verkörperung eines Rollenvorbildes vor dem Hintergrund eines ausgewogenen Beziehungsmanagements in der Balance zwischen Nähe und Distanz (vgl. Neuberger, 2002, S. 196ff.; Stippler et al., 2010, S. 8f.; Wunderer, 2007, S. 25), wie Kapitel 2.1.4 illustriert. Die nachfolgende Interpretation der Ergebnisse zeigt, welche Führungskompetenzen nach Meinung der befragten Studienteilnehmer Erfolg versprechend sind.

Der aus der Theorie abgeleitete Perspektivenwechsel bezüglich der geforderten Führungskompetenzen prägt auch die Meinungen der Befragten:

„There is a paradigm shift going to happen in leadership structures [...]. Where it is not a hierarchy [...]. The leadership in the team changes by the day if not by the minute, depending on the task, depending on the challenge, depending on the skill sets of the individual team players. [...] It is probably a mix of four or five different leadership styles of the last 100 years.“ (M, 49, FK).

Beide Altersgruppen teilen erfolgreiche Führungskompetenzen in „harte“ und „weiche“ Fähigkeiten ein. Durchsetzungsvermögen, Delegationsfähigkeit sowie Stressresistenz

zählen zu den „harten“ Kompetenzen. Intuitive und individuelle Mitarbeiterführung und -entwicklung, Empathie, Motivation und Verantwortungsbewusstsein werden den „weichen“ Fähigkeiten zugeordnet: *„Eine gute Führungskraft ist beides, kann Komplexität, kann Sachfragen klären und versteht es immer auch, Menschen mitzunehmen.“* (M, 52, B). Erfolgreiche Führungsfähigkeiten zeigen sich in Anlehnung an eine veränderte Schwerpunktsetzung der geforderten Führungsanforderungen in der Vermittlung von Handlungsspielräumen für eine stärkere Mitarbeiter-Einbindung:

„To inspire and motivate the employees, give them an environment where they can perform and be happy. [...] There is a lot of emotional intelligence elements in that, especially empathy, listening, being a good listener, being very close to the employees, giving them just anything they need to be successful.“ (M, 49, FK).

Für beide Altersgruppen bedeutet erfolgreich führen, nachvollziehbar zu agieren: *„Für mich ist führen so etwas wie ‚walk your talk‘ [...]. Dass ich von Mitarbeitern nicht mehr verlange, als das, was ich von mir selbst verlange.“* (W, 46, FK). Die Progressiven betonen ein Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen als obligatorische Basis zur Verkörperung einer Führungsautorität, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch die Mitarbeiterorientierung vereint.

Die Auswertung auf Geschlechterebene zeigt: Beide Geschlechter zählen Risikoneigung, Delegations-, Inspirations- und Motivationsfähigkeit, Empathie sowie Kommunikationsfähigkeit zu den zentralen Führungskompetenzen. Die Studienteilnehmerinnen fügen die Aspekte Veränderungsbereitschaft sowie Fach- und Methodenwissen hinzu. Außerdem führen sie die „weichen“ Kompetenzen – ein gutes Arbeitsklima, die Vermittlung einer gleichen Erwartungshaltung an Mitarbeiter und an sich selbst, eine passende Teamzusammensetzung und -entwicklung und individuelle sowie intuitive Führung – an. Ergänzt werden Respekt, Durchsetzungsvermögen, Autorität und Authentizität sowie Selbstreflexion: *„Authentisch zu sein und diese Authentizität belegbar zu machen. Ich finde, als Führungskraft sollte man sich nicht hinter irgendwelchen Floskeln verstecken.“* (W, 34, FK). Die männlichen Befragten äußern die Bedeutung der sozialen „people skills“ (m, 51, B) im mittleren Management und der strategischen Kompetenzen im höheren Management. Unter diesem Begriff fassen sie Kostenbewusstsein, Zeitmanagement, die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards, Strukturvermittlung und Flexibilität zusammen.

Die Positionsperspektive illustriert erneut eine Schwerpunktsetzung der Berater auf die Sachkompetenz, ergänzt um die Komponenten der individuellen Führung und Förderung der Mitarbeiter. Die befragten Coaches führen die Relevanz der Risikoneigung und Flexibilität an: *„Managing uncertainty. An effective leader wants to [...] fulfill the value for clarity and is able to identify, when it is impossible to clarify.“* (M, 65, C).

Es zeichnet sich eine Deckung der als notwendig erachteten Kompetenzen in der Literatur und in den Aussagen der Befragten ab. Ergänzt werden die **analytische** und **methodische Kompetenz**, die Fähigkeit zur Implementierung eines förderlichen **Arbeitsklimas**, **Selbstreflexivität** sowie eine **authentische Führungshaltung**. Der Paradigmenwechsel in der Führung von der Konzentration auf Sachaspekte in Richtung einer intensiveren Berücksichtigung der **Mitarbeiterbelange** wird durch die Aussagen der Studienteilnehmer untermauert.

4.2.3 Führungsveranlagung

Die Interaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie grundlegende psycho- bzw. soziodynamische Aspekte stehen im Mittelpunkt der transformationalen und charismatischen Führung (vgl. Neuberger, 2002, S. 169), wie Kapitel 2.1.2 und 2.1.3 aufzeigen. Diskussionsgrundlage ist, inwiefern die dafür geforderten Führungsfähigkeiten angeboren sind. So sind einige Befragte der Ansicht, *„dass wir alle mit unterschiedlichem Startkapital auf die Welt kommen.“* (W, 48, B). Über welche Kompetenzen die befragten Personen gemäß ihrer Selbsteinschätzung bereits in ihren Anlagen verfügen, die ihrer Karrierelaufbahn bis dato förderlich waren, illustrieren die nachfolgenden Ergebnisse.

Sowohl beide Altersgruppen als auch Geschlechter führen Empathie als angeborene Fähigkeit an, die sich in einem Interesse äußere, *„mit unterschiedlichsten Menschen in Kontakt zu kommen und sich schnell auf sie einstellen zu können.“* (W, 48, B). Die Traditionellen ergänzen dies um einen Macht- und Führungsanspruch, der sich früh abzeichnet: *„Ich war Klassensprecher, ich war Mannschafts-Kapitän.“* (M, 52, B). Die Vorstellung einer dominanten Führungskraft, die sich auch in der Definition der Führungskompetenzen (vgl. Kapitel 4.2.1) widerspiegelt, wird hier erneut verdeutlicht.

Vertreterinnen beider Altersgruppen schätzen konzeptionelle Kompetenz sowie Strukturiertheit und organisatorische Fähigkeiten als angeborene Kompetenzen ein. Diese Fähigkeiten werden durch das vielseitige Angebot an Trainings und Seminaren in der Praxis hingegen vielfach als erlernbar eingestuft. Weibliche Befragte der traditionellen Gruppe beschreiben Eigen-Motivation, Verantwortungsgefühl und Selbstreflexion als hilfreiche angeborene Führungseigenschaften, um Bewusstsein darüber zu erlangen, *„warum reagiere ich gerade, wie ich reagiere und macht das gerade Sinn?“* (W, 44, FK.). Studienteilnehmerinnen der progressiven Gruppe führen zusätzlich interkulturelle Kompetenzen an, die den Umgang mit anderen Kulturen und Disziplinen erleichtern würden. Darin lässt sich die zunehmende Bedeutung der Globalisierung des aktuellen und künftigen Arbeitsumfelds erkennen.

Die am häufigsten genannte angeborene Fähigkeit stellt **Einfühlungsvermögen** dar, ergänzt um **konzeptionelle** und **organisatorische Kompetenzen**. Progressive weibliche

Befragte fügen außerdem die Fähigkeiten **Motivation**, **Verantwortungsgefühl** und **Selbstreflexion** sowie **interkulturelle Kompetenzen** hinzu; ein Interesse an **Aufstieg** und **Macht** wird von der traditionellen Befragtengruppe angeführt.

4.2.4 Entwicklung von Führungskompetenzen

Transformationale bzw. charismatische Führung zeichnet sich durch Kompetenzen aus, deren Entwicklung teilweise durch Erfahrung und Trainings unterstützt werden kann (vgl. Neuberger, 2002, S. 195ff.; Eagly & Carli, 2003, S. 815; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 787), wie Kapitel 2.1.2 und 2.1.3 aufzeigen. Eine junge Studienteilnehmerin bezeichnet Führung generell als Reifeprozess, *„der eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen muss, um die Erfahrung zu machen, die Kompetenzen, die Sie mitbringen, in die Kultur, in die Umgebung, die Branche, die Unternehmung einzuflechten.“* (W, 34, FK). Nachfolgend werden die Meinungen der Befragten zu den von ihnen erlernten Kompetenzen analysiert.

Beide Geschlechter und Altersgruppen zählen analytisches und prozessorientiertes Denken sowie die Kompetenzen des Projektmanagements zu den von ihnen antrainierten Fähigkeiten. Die traditionellen weiblichen Befragten führen an, sich im Zeitverlauf fachliche Expertise, die Fähigkeit, Feedback zu geben und zu erhalten sowie Konfliktfähigkeit angeeignet zu haben. Die Studienteilnehmerinnen der progressiven Gruppe zählen bestimmte Interviewtechniken, aufgabenorientiertes Führen, das Bilden strategischer Allianzen sowie eine *„zurückgenommene Kommunikation“* (w, 34, FK) zu den erlernten Kompetenzen, die sich darin zeige, *„wenn man den richtigen Moment abwartet, um etwas Bestimmtes zu sagen.“* (W, 34, FK). Der Umgang mit Emotionen, die Entwicklung eines eigenen Führungsstils sowie Teammanagement werden von den männlichen Teilnehmern als erlernte Fähigkeiten aufgezählt, indem sie sich damit konfrontieren würden, *„wie muss ich auf Mitarbeiter zugehen, wie löse ich ganz einfache alltägliche Probleme.“* (M, 46, FK).

In der Auswertung nach Positionen zeigen sich aus Berater-Perspektive zwei Lernfelder: Zum einen werden methodische Kompetenzen wie aufgabenorientierte Führung und Projektmanagement-Fähigkeiten erwähnt, andere Studienteilnehmerinnen führen die Vertiefung eines zwischenmenschlichen Gespürs in ihrer Entwicklung an: *„Das Menschliche im Raum zu erfassen, wo es zwischen bestimmten Abteilungen oder Organisationen Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebene gibt.“* (W, 34, B). Die befragten Führungskräfte sehen ihre Entwicklung vielfach im Erlernen fachlicher und methodischer sowie sozialer Kompetenzen wie Teamleitung, Kommunikation und Selbstreflexion.

Als Resultat kann festgestellt werden, dass das Gros der Befragten die Ansicht vertritt, die typisch **geschlechtsspezifischen** Kompetenzen des jeweils anderen Geschlechts seien erlernbar. Beide Geschlechter gehen außerdem von einer Entwicklung ihres **analytischen** und **prozessorientierten Denkstils** aus. Während Empathie von Führungskräften und Coaches als angeborene Kompetenz eingestuft wird (vgl. Kapitel 4.3.2), gilt der zielgerichtete Einsatz der Kommunikation, der ein Bestandteil empathischen Auftretens darstellt, als Fähigkeit, die durch Erfahrung angeeignet werden könne. Lediglich Beraterinnen interpretieren Einfühlungsvermögen insgesamt als erlernbare Kompetenz. Dieses Ergebnis unterstreicht den primären Fokus dieser Befragtengruppe auf Sachaspekte.

4.2.5 Typisch männliche Kompetenzen

Die aus der Differenztheorie abgeleiteten stereotypischen Kompetenzen werden in Kapitel 2.2.2 dargestellt. Die dabei herangezogene Literatur schreibt Handlungsorientierung sowie Attribute wie Kontrolle und Dominanz männlichen Führungskräften zu (vgl. Heilmann, 2001, S. 658). Dieses Kapitel interpretiert das Meinungsspektrum der Befragten zu typisch männlichen Kompetenzfeldern.

Beide Altersgruppen bezeichnen dominantes und sachorientiertes Führen sowie Durchsetzungsstärke als männliche Führungsfähigkeiten, die sich darin zeigen würden, *„dass Männer eher etwas rigider führen, weniger mitarbeiterorientiert als eher an der Aufgabe.“* (W, 35, B). Auch Stressresistenz wird als typisch männliche Kompetenz eingestuft:

„Weil sie besser für sich fokussieren können, was ist wirklich wichtig, weil sie auch besser ‚Nein‘ sagen können und bestimmte Dinge nicht machen, die Frauen trotzdem machen würden. Und Männer sind auch durchsetzungsstärker, weil sie sich weniger darum sorgen, wie es beim anderen ankommt, sondern [...] dass es beim anderen ankommt.“ (W, 44, FK).

Die männlichen Traditionellen ergänzen das Spektrum um die Aspekte Instinktorientierung, methodische sowie strategische Kompetenzen. Weibliche Traditionelle führen Konfliktfähigkeit sowie die Trennung von Beruflichem und Privatem an, indem männliche Führungskräfte beispielsweise betonen: *„Das kann ja sein, dass das Kind krank ist, aber das tut ja jetzt nichts zur Sache.‘ Dieses Abspaltungsvermögen, was auch tatsächlich schon im Gehirn bei Männern angelegt ist, [...] das ist ein Vermögen, was wichtig ist.“* (W, 60, C). Die Befragten der progressiven Gruppe unterstreichen eine strategische Beziehungs- an Stelle einer Mitarbeiterorientierung als typisch männliche Führungsfähigkeiten: *„Während die Männer eher die politischen Führungskräfte sind, die erst einmal gucken, welche Allianzen muss ich eingehen, welche Beziehungen muss ich ausbauen.“* (W, 34, B).

Gleicht man die empirischen Befunde mit den eingangs beschriebenen geschlechtsspezifischen Kompetenzen aus der Theorie ab, ergibt sich eine Deckung in den stereotypischen Selbst- und Fremdbeschreibungen des männlichen Geschlechts, **energisch, sachlich** und **durchsetzungsfähig** zu sein. Auch hier lassen sich Parallelen zu dem klassischen Bild einer dominanten Führungskraft ableiten. Kritisch zu hinterfragen ist an dieser Stelle, inwiefern die Bereitschaft zur Öffnung für emotionale Fähigkeiten auf männlicher Seite besteht.

4.2.6 Typisch weibliche Kompetenzen

Weibliche Führungskräfte werden in der Literatur (vgl. Kapitel 2.2.2) als empathisch, beziehungsorientiert sowie rationale und inter-personelle Problemlösungen vereinernd beschrieben (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 783; Myers, 2008, S. 167). Aus diesen Kompetenzausprägungen wird der weibliche Führungsstil abgeleitet (vgl. Neuberger, 2002, S. 788). Inwiefern sich diese Zuschreibungen mit den Meinungen der Befragten decken, wird anhand der nachfolgenden Ergebnisse dargestellt.

Beide Altersgruppen führen Sachorientierung bei gleichzeitiger Empathie, mitarbeiterbezogene Führung sowie Kommunikationsstärke als typisch weibliche Führungskompetenzen auf. Dies äußere sich darin, dass

„Frauen, weibliche Führungskräfte, doch eher auf das Thema gucken. Andererseits [...] sind aus meiner Sicht die weiblichen Führungskräfte eher in der Lage, dass sie die Mitarbeiter stärker mit einer emotionalen Kompetenz führen, also mehr auf den Mitarbeiter eingehen, dem Mitarbeiter mehr Verantwortung überlassen und ihn daher eher entwickeln.“ (W, 34, B).

Außerdem wird weiblichen Führungskräften ein geringes Macht- und Statusinteresse bescheinigt, dadurch dass *„Frauen [...] weniger Interesse an Macht haben als vielmehr daran, durch Einfluss Arbeitsergebnisse voranzutreiben.“ (W, 46, FK).* Traditionelle Studienteilnehmer ergänzen diese Eigenschaften um Intuition und Konfliktvermeidung, da *„Frauen sehr häufig konfliktvermeidend, lieb und nett und sehr viel vorsichtiger auftreten“ (m, 51, B)* würden. Progressive Befragte führen darüber hinaus geringeren Leistungsdruck und eine generell höhere Belastbarkeit an.

Befragte beider Geschlechter stufen weibliche Führungskompetenzen mit den Ausprägungen Empathie, Konfliktvermeidung, Mitarbeiterorientierung und Intuition als Gegensatz zu den männlichen Fähigkeiten ein. Die Studienteilnehmerinnen betonen in ihrer Selbstbeschreibung die Eigenschaften Empathie, Teamorientierung und Erfüllung durch die Aufgabe an sich: *„Hauptsache, [...] ich habe ein gutes Team zusammen, das sich entwickeln kann, wo es Spaß macht.“ (W, 34, B).* Belastbarkeit und Sachorientierung werden als weitere besondere Führungskompetenzen des eigenen Geschlechts

dargestellt: *„Wenn wir auch immer die emotionalen Wesen sind, im Job würde ich das genau anders herum sehen: Im Job sind wir eher die Sachorientierten.“* (W, 34, B).

Die Aussagen der Befragten zu typisch weiblichen Kompetenzen lassen sich in den differenztheoretischen Eigenschaften wiederfinden, wonach Frauen vor allem als **freundlich**, **sympathisch** und **fürsorglich** charakterisiert werden. Auch die in der Literatur postulierten weiblichen Eigenschaften, im Vergleich zu Männern **empathischer** aufzutreten sowie nach **flachen Hierarchien** zu streben, werden durch die Interviews bestätigt. Kritisch verwiesen werden soll an dieser Stelle auf die potenzielle, durch die weibliche Selbstauskunft eigens produzierte Kategorisierung einer weiblichen, „weichen“ Führungskraft, die sich scheut, „harte“ Kompetenzen, wie z. B. Durchsetzungsvermögen, einzusetzen. Diese Darstellung birgt das Risiko einer selbstverschuldeten Förderung der Stereotype durch Barrieren, die weibliche Führungskräfte selbst errichten.²⁸

4.2.7 Vorteile durch den Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen

Vertreter der Differenztheorie fordern mehr Sozialkompetenz und Intuition in der Führung (vgl. Kapitel 2.2.2). Fähigkeiten, die als typisch weibliche Kompetenzen unter dem Terminus „weiblicher Führungsstil“ subsumiert werden (vgl. Neuberger, 2002, S. 787). Welche Vorteile die Befragten aus dem Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen ableiten, zeigt die Interviewauswertung in diesem Abschnitt.

Weibliche Befragte beider Altersgruppen verweisen auf die positive Konsequenz der „weiblichen“ Vereinbarkeit von Logik und Emotion: *„Frauen führen sehr sachorientiert und sind sehr logisch, aber können das Ganze trotzdem verbinden mit einer emotionalen Intelligenz – eher als Männer.“* (W, 34, B). Besonders das Talent zur Einordnung von Emotionen wird als Stärke herausgestellt, die sich darin äußert *„Emotionen zu benennen und damit einzuschätzen. Männer können dies oft nicht.“* (W, 46, FK).

Studienteilnehmerinnen der traditionellen Gruppe führen eine „weiche“ (w, 48, B) Machtausübung als positive Konsequenz des Einsatzes weiblicher Kompetenzen an: *„Das muss nicht immer so furchtbar laut und mit der Faust auf den Tisch sein.“* (W, 48, B). Auch die gezielte Verbalisierung von Emotionen wird als vorteilhaft angesehen: *„Als Beispiel kann eine Frau in einer Runde [...] sagen: ‚Das enttäuscht mich jetzt sehr, das verletzt mich jetzt persönlich.‘ [...] Ein Mann kann das nicht so leicht sagen.“* (W, 44, FK). Als Vorteil wird auch die Option des Rückzugs in die weibliche „Komfortzone“ (w, 48, B) eingestuft, um Konfliktsituationen zu vermeiden: *„Ich erlebe schon auch mal Momente, wo ich sage: ‚Och, das will ich jetzt gar nicht können [...]. Und wenn es dann darum geht, ins*

²⁸ Für einen besseren Überblick stellt Anhang 15 die von den Interviewpartnern genannten typisch weiblichen und typisch männlichen Kompetenzen, geordnet nach den gebildeten Typen Alter, Geschlecht und Position, gegenüber.

Boxen zu gehen und irgendwelche Schlammschlachten zu schlagen, das muss ich gar nicht haben.“ (W, 48, B). Diese Fähigkeit, Konflikte einzugehen, sprechen die Interviewpartnerinnen eher Männern zu. Dies resultiere daraus, *„dass sie eher bereit sind, sich mal ordentlich ‚zu prügeln‘, aber dann auch zu sagen: ‚Okay, jetzt ist es gut, jetzt hast du gewonnen, jetzt gehen wir zusammen ein Bier trinken.“* (W, 60, C). Darüber hinaus wird ein männliches *„Abspaltungsvermögen“* (w, 60, C) angeführt, das es ermögliche, Berufliches von Privatem zu trennen:

„Wenn ich mich von jedem Mitarbeiter beeinflussen lasse, dass ich die Ziele meines Unternehmens aus den Augen verliere, dann ist das ja auch nicht gut. Von daher ist diese Fähigkeit, Dinge an die Seite zu stellen und zu sagen, das interessiert mich jetzt gerade auch mal nicht, [...] auch gut und wichtig.“ (W, 60, C).

Männliche Befragte hingegen bezeichnen die weibliche Sympathieerzeugung als Vorteil für weibliche Beschäftigte, um in mittlere Managementebenen zu gelangen. Dies gelänge allerdings nur in einer von Männern geprägten Auswahl- und Entscheidungssituation: *„Frauen haben es mit Männern einfacher, in dieser Position, Unternehmenseinstieg, wo Männer Frauen durchweg positiver beurteilen. Frauen sind Frauen gegenüber deutlich kritischer.“* (M, 51, B).

Als Ergebnis der Interpretation lässt sich festhalten, dass sich die weiblichen Befragten auf die positiven Konsequenzen ihrer Stärke, selbstbewusst **mit Emotionen umzugehen**, berufen. Damit grenzen sie sich bewusst von ihren männlichen Kollegen ab. Frauen scheinen die Zuschreibung ihrer weiblichen Kompetenzen teilweise insbesondere dafür zu nutzen, **Konflikte** gezielt **zu umgehen**; diese nehmen allerdings einen zentralen Bestandteil der Führungsrolle ein. An dieser Stelle soll wiederum auf das Risiko einer selbstverschuldeten Kompetenzbeschneidung als Führungskraft verwiesen werden, die eine stereotypische Wahrnehmung noch verstärken kann (vgl. Kapitel 4.2.7). Die Ergebnisse werfen die Frage auf, inwiefern weibliche Führungskräfte für den Perspektivenwechsel in der Nutzung einer Vielfalt der Führungskompetenzen beider Geschlechter bereit bzw. für ihren Einsatz in höheren Managementebenen gewillt sind. Die bewusste Ausgrenzung aus höheren Führungsebenen lässt sich allerdings auch aus den männlichen Aussagen ableiten, wonach die weibliche Sympathieerzeugung lediglich auf mittleren Managementebenen ein überzeugender Vorteil darstellen würde.

4.2.8 Nachteile durch den Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen

Es lassen sich Meinungen in der Literatur finden (vgl. Kapitel 2.2.2), die eine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts prophezeien, sobald sie als „männlich“ proklamierte Eigenschaften, wie z. B. Durchsetzungsfähigkeit, verkörpern (vgl. Yoder, 2001, S. 818). Inwiefern diese oder andere Nachteile geschlechtsspezifischer

Kompetenzen von den Befragten der durchgeführten Interviewstudie wahrgenommen werden, wird in den nachfolgenden Ergebnissen gezeigt.

Der weibliche Rückzug aus Konfliktsituationen wird von Studienteilnehmerinnen im vorherigen Kapitel als vorteilhafte Konsequenz des Einsatzes weiblicher Kompetenzen beschrieben. Männliche Befragte hingegen kritisieren diese Haltung, gepaart mit einer indirekten Kommunikation ihrer Kolleginnen:

„Wenn ich sage, was ich will, bin ich angreifbar. Das ist etwas, das ich bei Frauen häufig beobachte, dass diese Situation vermieden wird, dass man dann ganz vorsichtig arbeitet, [...] ohne auszusprechen, was man eigentlich will, versucht, zu erreichen, was man möchte.“ (M, 51, B).

Von beiden Geschlechtern wird das Verkörpern eines männlich-autokratischen Führungsideals kritisch betrachtet, das aus dem industriellen Zeitalter entstammt: *„It is a male dominated environment in business life. [...] It is a leftover from the industrial revolution, the tayloristic approach, where we believe we have to tell people what to do and dictate.“ (M, 49, FK).* Weibliche progressive Führungskräfte scheinen jedoch teilweise gleichzeitig nach diesem traditionellen Führungsbild zu streben. Die im vorherigen Kapitel eigentlich als Stärke beschriebene „weiche Machtausübung“ wird dabei negativ ausgelegt und gefordert, *„Ein Machtwort [zu] reden oder [...] hart gegenüber diesem Mitarbeiter auf[zu]treten. Einfach diese Balance zu finden, weil auch das gehört für mich zur Führung.“ (W, 34, B).* Diese als erstrebenswert eingestufte autoritäre Führungshaltung lässt sich, nach den Selbstbeschreibungen der Frauen zu urteilen, allerdings schwierig mit Weiblichkeit vereinbaren. So *„stellt sich dann die Frage, wie kriegt man das so zusammen – als Frau, klein, dünn, jung – ist es nicht immer so leicht, diese sogenannte natürliche Autorität auszustrahlen.“ (W, 34, FK).*

Auch die eigentlich als weibliche Stärke eingestufte Fähigkeit der Empathie (vgl. Kapitel 4.2.7) wird im Übermaß als nachteilig interpretiert: *„Dann empfangen ich viele Signale, die vielleicht gar nicht hilfreich sind für den Arbeitsalltag, mache mir dann einen großen Kopf, wo ein Mann vielleicht viel schneller darüber hinweggehen würde.“ (W, 48, B).* Die weibliche Sensibilität könne bei Frauen zu einer Vermischung von Privatem und Beruflichem führen,

„wenn sie dann verstanden haben, dass Kollege XY ein krankes Kind hat, dann tun sie sich schwer damit, das auch mal auszublenden und zu sagen: ‚Das ist tragisch und darum müssen wir uns auch kümmern, aber heute Abend zwischen fünf und sechs, und jetzt müssen wir hier einfach weiter machen‘.“ (W, 60, C).

Als nachteilig eingestuft wird auch der mangelnde Aufstiegszwillen der Frauen, gleichzeitig ist jedoch die Rede von unfairer weiblichem Konkurrenzkampf auf dem Weg nach oben: *„Bei den Hündinnen muss man aufpassen, dass sie sich nicht gegenseitig totbeißen.“*

Ähnlich erlebe ich das mit weiblichen Führungskräften und der Angst, dass von unten Konkurrenz hoch kommt.“ (W, 60, C).

Männliche Entwicklungsperspektiven aus den als nachteilig wahrgenommenen Kompetenzen bestehen aus weiblicher Sicht in einer gezielteren Kommunikation: *„In Besprechungen dann den Mund aufzumachen, wenn man wirklich fachlich etwas zu sagen hat.“ (W, 48, B).* Ein sensibler Umgang mit Mitarbeitern wird von den männlichen Befragten als notwendiges Lernfeld für ihresgleichen beschrieben, indem sie sich anzueignen hätten, *„dass sie nicht nur nach vorne stürmen [...], sondern auch gucken müssen, wie passt es ins Team rein, wie kann ich Koalitionen bilden.“ (M, 51, B).*

Die Auskünfte der Frauen verdeutlichen ein **widersprüchliches weibliches Selbstbild**, indem Stärken gleichzeitig als Schwächen kategorisiert werden, und nach der Verkörperung männlicher Führungsattribute gestrebt wird. Diese unklare Selbstdarstellung empfinden wiederum die männlichen Befragten als nachteilig, indem Frauen *„dann aber wirklich ganz auf ‚Krawall‘ gehen und dann sehr konfliktfreudig und aggressiv und brachial ran gehen.“ (M, 51, B).* Es scheint, als seien beide Geschlechter durch das zwiespältige Selbstbild und die damit widersprüchliche Wirkung weiblicher Führungskräfte **irritiert**, denn von weiblicher Seite wird zwar gefordert, *„authentisch zu sein und diese Authentizität belegbar zu machen.“ (W, 34, FK).* Diese Authentizität wird allerdings nicht glaubwürdig verkörpert. Die Unglaubwürdigkeit spiegelt sich wiederum auf männlicher Seite wider. Dort zeigt sich Skepsis bzgl. der weiblichen Ausübung einer überzeugenden Führungsrolle auf höheren Managementebenen, was die weibliche Verunsicherung noch zu verstärken scheint. Dies äußert sich darin, dass von weiblicher Seite sogar eine bewusste Zurückhaltung von Fachwissen im Umgang mit männlichen Kollegen beschrieben wird, um nicht mit Kompetenz zu prahlen. Das Resultat sind potenzielle Karrierehemmnisse, die sich aus einer rollenkongruenten Erwartungshaltung beider Geschlechter entwickeln und einer Öffnung in Richtung des Einsatzes individueller Führungskompetenzen entgegenstehen.

4.2.9 Geschlechtsunabhängige Kompetenzen

Die Gleichheitstheorie, welche von gleichen Potenzialen bei Männern und Frauen – und damit auch ihren Führungskompetenzen – ausgeht und gleichartiges Verhalten beider Geschlechter im Zusammenhang mit Karriereorientierung, Führungsverhalten und den eingesetzten Sozialkompetenzen usw. postuliert, wird in Kapitel 2.2.1 genauer illustriert (vgl. Wunderer & Dick, 1997, S. 75, S. 132; Bischoff, 2010, S. 78). Den Aussagen zu stereotypischen Kompetenzen im vorherigen Kapitel stehen nachfolgend Argumente der Studienteilnehmer für gleiche bzw. geschlechtsunabhängige Fähigkeiten gegenüber.

Einige Befragte gehen von konstruierten Unterschieden aus, da sie der Ansicht sind, *„dass es [...] keine wirklichen genetischen Unterschiede mehr gibt. Die Unterschiede [...] entstehen definitiv aus der Sozialisierung, aus der Erziehung und der entsprechenden Entwicklung des Menschen.“* (W, 34, FK). Anstelle der Geschlechterunterschiede wird der individuelle Charakter betont: *„Ob das Männer oder Frauen sind, die einen sind sehr vertrauensselig, sehr offen [...] und es gibt Mann wie Frau, [...] die einen großen Rückzug für sich brauchen und sehr strukturiert sind.“* (W, 48, B). Führung wird damit als geschlechtsunabhängig beschrieben: *„It goes really into the realm of specific skills and general skills that transcends anything that has to do with gender.“* (M, 65, C).

Die traditionellen männlichen Führungskräfte und Coaches betonen die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Kompetenzen: *„We all have the mix of male and female gender in ourselves [...] and it is all a question of how do we balance those and how do we live those.“* (M, 49, FK). Um effektive Führung zu gewährleisten, wird die Integration beider Geschlechter gefordert. Als Ergebnis entstehe *„a kind of a flex-flow that becomes highly stimulating.“* (M, 65, C). Authentisches Auftreten der Führungskraft soll den integrativen Ansatz fördern: *„It is not just about male or female, it is more about those types of skill sets and how we can live them. [...] Everybody has his or her individual style and they need to be natural to that [...]. That will make you more successful.“* (M, 49, FK).

Die Hierarchieebene wird von den Befragten beider Geschlechter sämtlicher Positionen als Einflussfaktor für die Ähnlichkeit der Kompetenzen interpretiert: *„Frauen und Männer sind sich in ihren Persönlichkeitseigenschaften, wenn sie in der Führungsebene sind, sehr viel ähnlicher.“* (W, 48, B). Gleichzeitig entwickeln sich nach Ansicht beider Geschlechter und Altersgruppen *„unterschiedliche Herangehensweisen, [...] unterschiedliche Reaktionen, [...] unterschiedliche Führungsstile oder auch -philosophien.“* (W, 34, FK). Dabei fände eine Abkehr vom traditionellen Führungsbegriff statt. Ein Prozess, in dem beide Geschlechter voneinander lernen könnten:

„Ich glaube, dass es mittlerweile einen Mix gibt an Rollenmodellen, auch was Führung angeht, und dass Männer wie auch Frauen in eine neue Welt hineinwachsen, in der sie merken, dass unterschiedliche Herangehensweisen auch erfolgreich sein können und dass es gerade diese typischen männlichen und weiblichen Rollenmodelle auch gar nicht mehr so geben muss.“ (W, 34, FK).

Die gesellschaftlichen Entwicklungen werden als förderlich erlebt dadurch, *„dass wir Trends erleben, die geprägt sind durch Globalisierung, Individualisierung und durch die Demografie.“* (W, 34, FK). Aus dieser Wahrnehmung einer Kompetenzvielfalt auf geschlechtsneutraler Grundlage lässt sich die Forderung nach einem auf gleichen Möglichkeiten der Kompetenzausprägung basierenden Diversity-Ansatz ableiten. Dieser fördere individuelle Unterschiedlichkeiten: *„Wenn [...] wir ihn oder sie zur Führungskraft machen wollen, dann legen wir auf diese Unterschiedlichkeit besonders viel Wert und wollen nicht typische Modelle haben, die quasi in ein Format reingepresst werden.“* (W,

34, FK). Der Großteil der Befragten spricht sich im Zusammenhang mit der Nutzung einer Bandbreite an Fähigkeiten für den selbstbewussten Einsatz der Kompetenzen des Individuums aus, das beide Geschlechtertendenzen verkörpert: *„It always has been that question of mixing male and female characteristics to be a person.“* (M, 49, FK). In einer synergetischen Kooperation könnten sich die Individuen gegenseitig positiv beeinflussen, da

„Frauen, wenn die Zusammenarbeit klappt, eine sehr gute Art haben können, Männer zu verbessern, aus Männern das Beste rauszuholen, zu einer Entspannung zu führen oder Männern den nächsten Reifungsschritt zu erlauben. [...] Gemeinsam geht es meistens besser.“ (M, 51, B).

Die beschriebenen Ergebnisse lehnen sich an die Idee der Gleichheitstheorie an (vgl. Kapitel 2.2.1). Das Gros der Befragten spricht sich allerdings dafür aus, eine Mischung individueller Führungsstile zu nutzen. Die Offenheit für Andersartigkeit ist dafür Grundvoraussetzung:

„Typisch männlich oder typisch weiblich oder typisch jung oder typisch alt oder typisch asiatisch oder typisch deutsch [...] – versuchen, auszubrechen, Handlungsalternativen zu entwickeln, die Sensibilität für ein andersartiges Gegenüber haben. [...] Dass man auch die eigenen Muster als Mann oder Frau hinterfragt, als männliche oder weibliche Führungskraft und entsprechend anpasst oder von den anderen lernt.“ (W, 34, FK).

Das Meinungsspektrum zu diesem Abschnitt zeigt auf, dass die strikte Trennung der beiden Konzepte – Gleichheits- und Differenztheorie – aufgehoben werden muss: „Gleichheit“ bezieht sich auf ähnliche Voraussetzungen und Kompetenzen, die zwar eine männliche oder weibliche Färbung aufweisen können, jedoch in beiden Geschlechtern **„gleich“ individuell** ausgeprägt sind. **„Differenzen“** dürfen und sollen in den **Kompetenzausprägungen** beider Geschlechter bestehen, damit ein gegenseitiges Lernen möglich wird. **Authentizität** wird als Ziel eines erfolgreichen Einsatzes der Führungskompetenzen angesehen, denn *„a leader is the most successful when they are the most natural in who they are.“* (M, 49, FK).

4.2.10 Der Einfluss der Hierarchie

Die unterschiedlichen Kompetenzen charismatischer Führungskräfte in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene werden in Kapitel 2.1.3 aufgeführt. Auf der unteren und mittleren Managementebene wird es als zuträglich beschrieben, wenn die Führungskraft als Rollenvorbild agiert, eine kollektive Identität innerhalb des Teams etabliert und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zeigt. Mit steigender Hierarchieebene erhöhe sich auch die Relevanz strategischer Aspekte, so z. B. die Vermittlung der Vision und des Unternehmensimages (vgl. Shamir & Howell, 1999, S. 277).

Hierarchische Einflüsse werden im Rahmen der durchgeführten Interviews vor allem von männlichen Führungskräften und Beratern thematisiert: *„Da sind die ganzen ‚people skills‘, die brauchen wir weiter unten. Je weiter wir nach oben kommen, umso mehr geht*

es um *strategische Kompetenzen*.“ (M, 51, B). Nach Ansicht der Studienteilnehmer überzeugen Frauen aus Mangel an Eigenständigkeit eher im mittleren Management, denn *„die Fähigkeit, sich wirklich von anderen unabhängig zu machen, ist bei Frauen weniger ausgeprägt.“* (M, 51, B). Soziale Kompetenzen allein würden auf höherer Managementebene nicht ausreichen: *„Ich mache jetzt mal einen Tee und wir reden mal, wie es uns so geht, ist ab einer gewissen Ebene, wo ein gewisser Effizienzdruck ist, nicht mehr adäquat, weil am Ende müssen Sie auch noch [...] ein paar Feldzüge im Sinne haben.“* (M, 52, B).

Einmal die höhere Managementebene erklommen, nehme die Ähnlichkeit der Geschlechter mit steigender Verantwortung noch zu: *„Wenn Sie in einer Führungsrolle sind, glaube ich nicht, dass da ein großer Unterschied besteht. Sie müssen einen bestimmten Bereich vertreten, sie stehen unter dem Druck von Zahlen, Daten, Fakten.“* (M, 46, FK). Mit diesem Druck gehe automatisch ein härterer Führungsstil einher: *„Schauen wir uns mal im Top-Management die Frauen an, die da sind. Da sehe ich in der Tat ganz wenige klassische Frauen. [...] Da haben wir einen Typ von Damen, die eigentlich noch die härteren Männer abgeben.“* (M, 51, B). Eine Entscheidungsfreiheit bzgl. des zum Einsatz kommenden Führungsstils in höheren Managementebenen wird nur von einer Führungskraft dadurch hervorgehoben, *„dass frau sich dann nicht unbedingt von gewissen Zwängen leiten lassen muss.“* (M, 46, FK).

Die weiblichen Befragten unterstreichen demgegenüber die Relevanz der emotionalen Intelligenz, die mit steigender Hierarchie wachse: *„Wenn Sie ein sehr großes Team oder eine große Abteilung haben, würde ich sagen, müssen Sie 80 Prozent ihrer Fähigkeit in Führung investieren und sind dann eher der Generalist.“* (W, 34, FK).

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Das Gros der männlichen Befragten geht davon aus, dass die **„Härte“ des Führungsstils** mit steigender Hierarchieebene zunimmt. Ebenso wie in der Literatur wird die Bedeutung **strategischer Kompetenzen** auf höheren Managementebenen unterstrichen. Auch in diesen Ergebnissen zeigt sich das **klassisch-männliche Bild** des Managers, der strategisch und durchsetzungsstark auftritt. Weibliche Führungskräfte hingegen betonen die zunehmende Bedeutung **emotionaler Intelligenz** mit steigender Hierarchiestufe. Diese kontrastierenden Einstellungen werfen die Frage auf, inwiefern eine Annäherung beider Geschlechter in Richtung einer wachsenden Verkörperung emotionaler Kompetenzen möglich ist.

4.3 Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Aus der ausgewählten Literatur zu den Anforderungen an eine transformationale bzw. charismatische Führungskraft (vgl. Kapitel 2.1.2; 2.1.3) lässt sich die Forderung nach einem adäquaten Beziehungsmanagement zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in der

passenden Balance zwischen Nähe und Distanz ableiten. Dies könne der Vorgesetzte einerseits durch das Vermitteln von Handlungsfreiräumen und andererseits durch das Verkörpern eines Rollenvorbilds erreichen (vgl. Shamir & Howell, 1999, S. 275; Goleman, 2000, S. 175; Neuburger, 2002, S. 196ff.; Stippler et al., 2010, S. 8f.; Wunderer, 2007, S. 25). Nach Goleman zeichnet sich die ideale Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dadurch aus, Empathie zu empfinden, aber Mitleid zu vermeiden (vgl. Goleman, 2000, S. 176; Kapitel 2.3.2). Das Gros der von den Studienteilnehmern getätigten Aussagen zu ihren generellen Vorstellungen einer „idealen“ Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung bestätigt den herausfordernden Balanceakt zwischen Nähe und Distanz zum Mitarbeiter: *„Die ist von Achtung geprägt, von einem ansonsten lockeren, vertrauensvollen Umgang im Tagesgeschäft. [...] Dass Mitarbeiter aber auch das umsetzen, was man mit ihnen vereinbart hat.“* (W, 48, B).

Nachfolgend wird das Meinungsspektrum der Interviews zu dem Punkt Beziehungsmanagement geschlechtsspezifisch analysiert, um Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede beider Geschlechter in ihren Mitarbeiter-Beziehungen herauszuarbeiten.

4.3.1 Weibliches Beziehungsmanagement

Die Differenztheorie (vgl. Kapitel 2.2.2) geht davon aus, dass sich weibliche Führungskräfte gegenüber ihren Kollegen tendenziell demokratisch verhalten, indem sie Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 788). Dieser Abschnitt analysiert, wie die Studienteilnehmerinnen das individuelle Beziehungsmanagement zu ihren Mitarbeitern wahrnehmen.

Der in der Theorie als typisch weiblich deklarierte mitarbeiterorientierte Führungsstil spiegelt sich in den Aussagen der weiblichen Befragten beider Altersgruppen aller Positionen wider. Die Befragten legen dabei Wert auf eine Vertrauensbasis. *„Sowohl [...] was die Kompetenz des Mitarbeiters selbst angeht, als auch Vertrauen des Mitarbeiters gegenüber der Führungskraft, dass sie die Abteilung, den Bereich, den Menschen selbst in die richtige Richtung führt.“* (W, 34, B). Eine derartige Beziehung soll durch regelmäßige Kommunikation aufgebaut werden: *„Idealerweise, dass man gegenseitig auch ein bisschen das private Umfeld kennengelernt hat, weil nur so kann ich manche Reaktionen oder Sorge oder Zeitdruck gut verstehen.“* (W, 46, FK). Eine hierarchiefreie Einstellung wirke förderlich auf das Beziehungsmanagement. Als wichtig wird erachtet, *„dass man dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin nie das Gefühl geben sollte, dass er oder sie irgendwo anders in der Kaskade steht, als man selbst, ich glaube da verliert man die Menschen.“* (W, 34, FK). Basierend auf dieser hierarchiefreien Plattform wird Führung als wechselseitige Interaktionsbeziehung beschrieben: *„Der Mitarbeiter kann aus seiner Rolle raus gehen, zu sagen, ich bin ‚Mitarbeiterlein‘ [...], sondern eben auch schauen,*

was macht meinen Vorgesetzten aus, was kann der gut, was kann ich gut von ihm lernen.“ (W, 44, FK).

Die passende Balance zwischen Nähe und Distanz zu finden, wird als Erfolgsfaktor effektiver Führung dargestellt: *„Es ist ein großes Glück, wenn man in einem Team ist, wo man sich sehr nah ist, ich persönlich glaube aber, es erfordert von allen ein größeres Maß an Professionalität.“ (W, 34, FK).* Eine gewisse Distanz vereinfacht daher das mitarbeiterbezogene Emotionen-Management, denn

„je näher man einer Person ist, desto mehr verfällt man auch mal in sein persönliches Muster, dass man einfach so ist, wie man ist. Das ist legitim im Privaten, aber gefährlich im Beruflichen, weil man dann Gefahr läuft, rationale Entscheidungen nicht mehr so zu treffen, wie man sie mit mehr Distanz treffen würde.“ (W, 34, FK).

Zu starke Nähe könne zu Irritation für die Mitarbeiter führen, was sich in der Herausforderung äußere, *„die Grenze zu ziehen und immer noch zu sagen: ‚Das ist aber trotzdem meine Führungskraft vor mir und dieser Mensch hat trotzdem mehr Erfahrung als ich‘, gewisse Schwellen dann einfach nicht zu überschreiten.“ (W, 34, B).* Das Beziehungsmanagement wird daher im Verlauf der Karriere häufig bewusst von den Befragten geändert:

„Dass ich auch mit Äußerungen, die mein Privatleben betreffen, sehr vorsichtig geworden bin und [...] wenn es Mitarbeitern schlecht geht, dann mich darauf zu beschränken: Kommt das aus dem Geschäftlichen? [...] Eher diese sehr gute, sehr starke Trennung: beruflich, privat.“ (W, 48, B).

Umgesetzt wird die distanzierte Haltung z. B. durch den formellen Umgang des „Siezens“: *„Ich merke [...], dass ein Team sich dann anders untereinander versteht und dann auch in der Abgrenzung zu mir, als Chefin des Ganzen.“ (W, 44, FK).*

Das richtige Maß an Mitarbeiternähe kristallisiert sich mit jedem Mitarbeiter heraus: *„Das ist ein Spiel, das muss man [...] individuell mit dem Mitarbeiter herausfinden.“ (W, 34, FK).* In der Gestaltung der Beziehung spielt für die weiblichen Befragten das Geschlecht des Gegenübers eine Rolle: *„Wenn ich mit einer Frau zusammenarbeite, ist das anders als mit einem Mann. Die Männer sind direkter [...]. Frauen sind generell gerne indirekt. [...] Auf der anderen Seite sind Frauen eher vermittelnd.“ (W, 35, B).* Weitere Erfahrungsberichte stellen weibliches kollektives Verantwortungsgefühl der männlichen Haltung gegenüber, wonach *„das eigene Wohl wichtiger [ist] als das Wohl des Teams.“ (W, 34, FK).* Als Grund für den Einfluss des Geschlechts wird die unterschiedliche Erwartungshaltung von Männern und Frauen angeführt, die sich darin zeige, *„dass Frauen aufgrund der genannten Sozialisation viel besser wissen, was sie voneinander erwarten können [...]. Männliche Mitarbeiter [...] haben da erst einmal ein unterschiedliches Verständnis dieser Beziehung.“ (W, 34, FK).* Als positive Konsequenz der Unterschiede wird die harmonische Einflussnahme der Frauen auf das Teamgefüge beschrieben. Sie hätten *„oft die Tendenz,*

Harmonie im Team zu fordern.“ (W, 34, FK). Dieser Einfluss gehe bis hin zu einer Verhaltensänderung der männlichen Kollegen:

„Dann wird mehr auf sozialen Frieden geachtet und dass man miteinander höflich und nett umgeht, und diese ‚Hahnspiel-Machtkämpfchen‘ sind nicht so gravierend, wenn eine Frau dabei ist. Und was sie dann noch dazu beiträgt ist [...], dass sie die Leute mehr integriert, dass sie für Teamfrieden sorgt, dass sie soziale Aspekte stärker hervorhebt.“ (W, 35, B).

Trotz des Geschlechtseinflusses auf die Beziehung wird die Gleichbehandlung der Teammitglieder als Ziel unterstrichen und es wird als wichtig erachtet, *„dass man da nicht den Anschein erweckt, dass man irgendwen bevorzugt oder benachteiligt [...]. Dass man auch weiß, welchem Mitarbeiter man welche Themen zutraut, [...], wo dann Verantwortung nicht verdeckt wird durch Überlastung.“* (W, 34, FK). Wie dies vor dem Hintergrund des individuellen Beziehungsmanagements umgesetzt wird, lassen die Befragten offen.

Die Beziehung zeichne sich nach Ansicht der Befragten außerdem durch die strategische Mittlerfunktion der Führungskraft aus, *„um diesen Link vom Kleinen zum Großen zu machen. Das ist das, was die Führungskraft repräsentieren sollte, genau diese Schnittstelle.“* (W, 34, FK). Dabei stehe die Erfüllung der Aufgabe zur übergreifenden Zielerreichung im Vordergrund: *„Es ist immer noch ein Mitarbeiter-Führungskraft-Verhältnis, weil man ansonsten den Blick für die Aufgabe verliert.“* (W, 35, B).

Als Resultat kann festgestellt werden, dass weibliche Befragte **mitarbeiterorientiertes Beziehungsmanagement** bei gleichzeitiger Wahrung **professioneller Distanz** bevorzugen: *„Dass die Beziehung zwischen den beiden Personen auf Augenhöhe stattfindet, aber auch trotzdem die Führungskraft als Führungskraft empfindet, sonst kann die Führungskraft nicht mehr aufgabenorientiert führen, wenn sie zu kumpelhaft ist.“* (W, 34, B). Nähe wird akzeptiert, *„so lange [...] man würdig anerkennt, wer ist in welcher Rolle.“* (W, 60, C). Weibliche Führungskräfte erhoffen sich dadurch eine professionelle Wirkung ihrer Führungsautorität. Eine Sonderrolle nimmt die Beratungsbranche mit einer stärkeren Mitarbeiternähe ein: *„Dadurch, dass man beim Klienten immer sehr stark die beratende Funktion innehat, ist es häufig so [...], wenn man im ‚Office‘ ist, dann ist es informell.“* (W, 34, B). Die Beziehungsebene erwächst aus einem **individuellen Wechselspiel** mit jedem Mitarbeiter. Kritisch soll hier die Bevorzugung bzw. Benachteiligung verschiedener Individuen angeführt werden, die einer professionellen Führungshaltung widerspricht. Außerdem soll auf den widersprüchlichen Ansatz der progressiven Befragten verwiesen werden, einerseits geschlechtsneutrale und synergetische Führungsstile zu befürworten und andererseits Geschlechterunterschiede im Beziehungsmanagement zu tolerieren.

4.3.2 Männliches Beziehungsmanagement

Männer verhalten sich gemäß der Differenztheorie (vgl. Kapitel 2.2.2) im Beziehungsmanagement mit ihrem Team eher autokratisch (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 788). Die nachfolgenden Interviewergebnisse analysieren die Meinungen der männlichen Befragten zu ihrer Haltung gegenüber ihren Mitarbeitern.

Die Beschreibung der „idealen“ Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zeigt sich bei dem einen Teil der männlichen Befragten in der Befürwortung eines Freundschaftsverhältnisses: *„We are best friends. I don't believe in distance, I don't believe in authority.“* (M, 49, FK). Der andere Teil bevorzugt eine distanzierte Führungshaltung: *„Eine Führungskraft muss in der Lage sein, die Kompetenzen der Mitarbeiter richtig einzuschätzen und entsprechend zu fördern und zu fordern. Und dazu ist auch eine gewisse Distanz notwendig.“* (M, 51, B). Die Führungskraft agiere dabei richtungsweisend in ihrer Haltung, *„Struktur und Orientierung zu geben. Verlässlichkeit, Loyalität, Integrität, das sind die Dinge, die mitschwingen müssen.“* (M, 52, B). Im Vordergrund stünde *„eine gemeinsame Idee zu haben, ich nenne es mal ‚Mannschafts-Konzept‘, wo wollen wir hin, für welche Dinge wollen wir stehen, was zeichnet uns aus, worauf wollen wir gemeinsam stolz sein.“* (M, 52, B). Die Belange der Mitarbeiter kommen nach Ansicht der Befragten ebenfalls nicht zu kurz: *„Ganz entscheidend ist es als Führungskraft, den Standpunkt seines Mitarbeiters zu verstehen. [...] Zuhören, zuhören und nochmal zuhören.“* (M, 46, FK). Zentrales Credo ist die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter: *„Es muss einen roten Faden geben, der für alle nachvollziehbar ist. Also wir haben ja soziale Vergleichsprozesse. Ich kann nicht mit dem einen Freund und mit dem nächsten distanziert sein.“* (M, 52, B). Eine gezielte Kommunikation wird als eines der bedeutendsten Instrumente des Beziehungsmanagements eingestuft:

„Wenn die Wertschätzung für diesen Mitarbeiter aus Gesprächen mit dem Mitarbeiter deutlich wird, dann reicht das aus meiner Sicht völlig aus. Dazu brauche ich nicht eine direkte Nähe, ich muss nicht ‚per Du‘ sein, ich muss nicht mit dem Kollegen jeden Tag zum Essen gehen.“ (M, 46, FK).

Im Gros kann festgestellt werden, dass die Vermittlung einer gemeinsamen **Vision** sowie die Überlassung von **Handlungsfreiräumen** sowohl in der Theorie als auch von den männlichen Befragten als zentrale Führungskompetenzen im Beziehungsmanagement eingestuft werden. Die „ideale“ Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung reicht von einer **distanzierten Beziehung** zur Wahrung der Professionalität bis hin zu einem **Freundschaftsverhältnis**. Die klassische Vorstellung einer männlich-geprägten **Vorbildfunktion** der Führungskraft, findet sich an dieser Stelle in den Aussagen der traditionellen männlichen Berater (vgl. Kapitel 4.2.1). Um als professionelle Führungskraft wahrgenommen zu werden, wird die **Gleichbehandlung** der Mitarbeiter als besonders wichtig erachtet.

4.4 Emotionale Intelligenz und Führung

Das theoretische Konzept der emotionalen Intelligenz und die darunter gefassten Kompetenzen werden in Kapitel 2.3-2.3.3 vorgestellt. Die nachfolgenden Interviewergebnisse geben zuerst Einblick in die individuelle Anwendung des Konstrukts im Führungsalltag der Befragten. Anschließend werden die verschiedenen Begriffsdefinitionen der Befragten dargestellt. Diese Reihenfolge ist im Interviewverlauf bewusst gewählt, um zuerst unvoreingenommene Situationsdarstellungen der Anwendung emotionaler Intelligenz zu erhalten, ohne dass die Befragten durch definitorische Einordnungen geprägt sind. Darüber hinaus werden Vor- bzw. Nachteile des Einsatzes emotionaler Intelligenz, Meinungen zur Anlage bzw. Entwicklung emotionaler Kompetenzen sowie Einstellungen zur aktuellen Relevanz des Themas aus den Interviewdaten abgeleitet.

4.4.1 Einsatz emotionaler Intelligenz

Emotionale Intelligenz und die entsprechenden Kompetenzen werden in der Literatur vor allem im Rahmen der visionären und kooperativen Führung sowie bei Coaching-Ansätzen als relevant erachtet (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 16), wie in Kapitel 2.3.2 illustriert wird. In welchen Führungssituationen die befragten Studienteilnehmer in ihrer Selbstbeschreibung emotional intelligent handeln, bilden die nachfolgenden Ergebnisse ab.

Sowohl die Traditionellen als auch die Progressiven aller Positionen setzen emotionale Intelligenz innerhalb des gesamten Personalprozesses ein: *„Ich glaube, dass ich durch meine emotionale Fähigkeit, mich in Bewerber hineinzusetzen, eine Atmosphäre schaffen kann, die den Freiraum gibt, mehr von sich zu zeigen.“* (W, 34, FK). Auch beim Ausscheiden von Beschäftigten wird emotional intelligentes Handeln im Sinne des *„being straight forward, but also using empathy, being close to the person – even in difficult situations“* (m, 49, FK) als hilfreich erachtet. Die Wichtigkeit emotionalen Handelns heben die Befragten auch im Bereich der eigenen Neuorientierung hervor: *„Sage ich: ‚Nach mir die Sintflut, ich habe einen Vertrag, ich haue jetzt hier ab und tschüss!‘ Oder sage ich: ‚Nein, ich schaue auch noch mit, wer sich hier auf meinen Stuhl setzt.‘ Also einfach menschlich-verantwortlich zu handeln.“* (W, 60, C). Auch die Mitarbeiter-Bindung wird als zentrales Einsatzfeld der emotionalen Intelligenz interpretiert:

„In einem mittelständischen Unternehmen sollten Sie Ihre Mitarbeiter kennen [...]. Gerade wenn es zu solch schwierigen Situationen kommt wie Restrukturierungsmaßnahmen, [...] Kapazitätsanpassungen, dann sind diese Informationen wertvoll, um mit den Mitarbeitern auch ein solch schwieriges Gespräch [...] zu führen.“ (M, 46, FK).

Männliche Befragte unterstreichen den situationsangemessenen Einsatz der emotionalen Intelligenz: *„By being close, I am already realizing emotional intelligence. By giving ‚ständiges Feedback‘ all the time [...], I have got a closeness and a lot of interaction.“* (M, 49, FK). Ein angemessenes Auftreten wird dabei als besonders wichtig beschrieben: *„Also gibt es natürlich Augenblicke, wo ich mal jemanden in den Arm nehme, weil ich denke, er braucht das [...]. Ich zeige auch Empathie, indem ich bewusst unterkühlt bin. Weil ich gebe dann damit eine Nachricht.“* (M, 52, B).

Weibliche Führungskräfte betonen vor allem den zielgruppenangemessenen Einsatz der Kommunikation: *„Ein Beispiel ist ein Meeting mit Mitarbeitern der Lagerlogistik. Da muss ich meinen Kommunikationsstil anpassen, da sie eine einfache Ausbildung haben, damit sie sich auf Augenhöhe behandelt fühlen.“* (W, 46, FK). Ergänzt wird die kommunikative Kompetenz durch das Erfassen zwischenmenschlicher Schwingungen, indem *„man spürt, dass auf einer parallelen Ebene eigentlich ein Konflikt passiert, der aber auf der verbalen Ebene nicht ausgesprochen wird. Ich habe für mich gelernt, in diesen Situationen bewusst zu handeln [...], indem ich mir es dann zutraue, das auszusprechen.“* (W, 44, FK). In Problemsituationen komme die Fähigkeit der eigenen Zurückhaltung zum Tragen, die sich darin äußere, *„Dinge in Konfliktsituationen sacken zu lassen und nicht auf blöde E-Mails sofort zu antworten, sondern darüber eine Nacht zu schlafen.“* (W, 34, FK). Ein befragter weiblicher Coach fasst die übergreifende Bedeutung emotionaler Intelligenz zusammen:

„Das hat für mich viel mit Verantwortungsgefühl zu tun. Ich habe früher Jura studiert und da gab es einen Begriff, der mich sehr fasziniert hat, [...]: Das ist der Begriff der ‚Garantenpflicht aus vorausgegangenem Tun‘. [...] Ich habe ja irgendetwas ins Leben gerufen, [...] und diese Folgen bis zum Ende so gut es geht mitzutragen, das ist für mich ein wesentliches Konstrukt von emotional intelligentem Handeln.“ (W, 60, C).

Die Darstellung in der Literatur, emotionale Intelligenz spiele vor allem in der kooperativen, mitarbeiterorientierten Führung eine Rolle, wird in den Interviews bestätigt. Der Großteil der Befragten hebt den Einsatz emotionaler Intelligenz im Zusammenhang mit sämtlichen **mitarbeiterorientierten Prozessen** hervor – angefangen bei der Mitarbeiterrekrutierung, während des Beschäftigungszeitraums bis hin zum Ausscheiden. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutungsbeimessung des Konstrukts durch beide Geschlechter. Männliche Befragte unterstreichen die **situationsangemessene Anwendung** emotionaler Intelligenz. Adäquate **Kommunikation** in kritischen Situationen wird von den weiblichen Befragten als zentrales Einsatzfeld emotionaler Intelligenz erachtet – eine als typisch weiblich kategorisierte Kompetenz (vgl. Kapitel 4.2.7).

4.4.2 Definition des Terminus emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz wird in Kapitel 2.3.1 zusammenfassend als Fähigkeit, die eigenen Gefühle sowie die Emotionen anderer zu verstehen, einzuordnen und nutzbar zu machen, definiert. Dieses Kapitel stellt die Definitionen der befragten Studienteilnehmer vor.²⁹

Übergreifend wirkt folgende Begriffseinordnung:

„Emotionale Intelligenz bedeutet für mich, mit allen Sinnen zu arbeiten. Sich nicht nur auf den Verstand und die Ratio zu verlassen [...], sondern sich darüber hinaus auch bewusst zu sein, was sagt mein Bauch, welche Intuition habe ich, was sehe ich, was spüre ich bei anderen und diese Information zu verarbeiten, genauso, wie ich logische Informationen verarbeite, indem ich eine Entscheidung ableite.“ (W, 34, FK).

Die rationalen und emotionalen Bestandteile des Konstrukts ergeben sich aus folgender Ausführung: *„First, we have thoughts and we can create emotions with some of these thoughts. [...] And we can create the kind of thoughts that will manifest in the kind of emotions that we want.“ (M, 65, C).* Traditionelle Befragte stufen Nähe als zentrales Merkmal ein, *„because if you are not close you cannot feel the emotional elements.“ (M, 49, FK).*

Der Terminus emotionale Intelligenz wird von allen Befragten beider Geschlechter, Altersgruppen und allen Positionen vor allem durch die Verbindung von **Ratio und Emotion** definiert. Zum Einsatz kommt emotionale Intelligenz nach Ansicht der Befragten generell im **zwischenmenschlichen Umgang**. Kritisch zu prüfen ist hierbei die Umsetzung des auf Nähe basierenden Konzepts der emotionalen Intelligenz bei weiblichen Führungskräften, die gleichzeitig eine distanzierte Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung postulieren (vgl. Kapitel 4.3.1).

4.4.3 Kompetenzen der emotionalen Intelligenz

Die aus der Literatur abgeleiteten intra- und interpersonellen Kompetenzen der emotionalen Intelligenz, z. B. Selbstwahrnehmung und -regulierung, Motivation, Empathie und soziale Fähigkeiten, werden in Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 dargestellt (vgl. Goleman, 2000, S. 70f.; Mandell & Pherwani, 2003, S. 391). Ergänzend werden die Fähigkeiten, Gefühle zu nutzen, um Gedanken und Überlegungen der Mitarbeiter zu steuern, Prognosen über die Entwicklung von Gefühlen zu verfassen sowie Emotionen für Entscheidungsfindungen zu verwenden als Erfolg versprechende Kompetenzen einer Führungskraft hinzugefügt (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 13, vgl. Goleman, 2000, S. 168ff.).

²⁹ Die Frage nach der individuellen Definition der emotionalen Intelligenz ist in den meisten Interviews der Unterfrage nach den emotionalen Kompetenzen vorgeschaltet. Es zeigt sich jedoch, dass sich beide Begriffsbeschreibungen in den Definitionen der Befragten überschneiden.

Empathie wird als Schlagwort von dem Gros der Befragten genannt: *„Ich muss, [...] Einfühlungsvermögen haben in die persönliche Situation und Gefühle des Mitarbeiters, [...] zu sehen, wie ist denn das Beziehungsgeflecht des betroffenen Mitarbeiters, [...] in welchem Umfeld ist er.“* (M, 46, FK). Die weiblichen progressiven Führungskräfte bezeichnen diese Sensibilität als emotionale *„Antenne“* (w, 35, B), die zum Einsatz kommt, wenn *„man [...] ein Gespür entwickelt, warum bestimmte Menschen so und so handeln. Und es dann auch gleichzeitig schafft, sensibel darauf zu reagieren.“* (W, 34, B). Durch eine besondere Beobachtungsfähigkeit kann das Hineinversetzen in das Gegenüber nach Ansicht der Befragten besser gelingen: *„Leute zu beobachten und herauszufinden, wie sie ‚ticken‘ [...], herauszufinden, was für sie [...] wichtige Werte sind. Das zum einen erst einmal aufzunehmen und dann damit umzugehen und darauf zu reagieren.“* (W, 34, FK).

Ergänzt wird: *„Kommunikationsfähigkeit liegt als Thema oben drüber. Natürlich auch eine gewisse Konfliktfähigkeit [...], Werte zu haben, für die man auch einsteht, Motivationsfähigkeit zu haben.“* (W, 60, C). Hinzu kommt schließlich die selbstreflektierte Fähigkeit, *„die Situation richtig einzuschätzen, welche Facette meines emotionalen Auslebens ich dem anderen jetzt schenke.“* (M, 52, B).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass auch die Befragten emotionale Intelligenz in intra- und interpersonelle Kompetenzen einteilen: *„Dazu gehören für mich sowohl eine Portion Selbstvertrauen, also sich selbst zu kennen. [...] Auch das Thema Selbstbeherrschung, also das eigene Handeln zu regulieren, dass man kontrolliert ist.“* (W, 34, FK). Das „Selbstverständnis“ wird als Grundlage für Fremdverständnis interpretiert, dadurch

„dass ich mir über meinen emotionalen Zustand und meine Reaktionstendenzen bewusst bin und ich nicht zum Sklaven meiner Triebe, Bedürfnisse, Emotionen werde, sondern in der Lage bin, einen ‚Filter‘ vorzuschalten und sie situationsadäquat äußern kann [...]. Der nächste Schritt wäre die soziale Intelligenz, wo ich das für mich selber mache und im Kontakt mit anderen.“ (M, 51, B).

Die selbstreflektierte Einschätzung der Emotionen wird in der Auseinandersetzung mit dem Selbst als besonders herausfordernd dargestellt:

„Ist das eine Emotion, die von mir hervorgerufen wird oder die ich bei anderen wahrnehme? [...] Das Vertrauen in die eigene Wahrnehmung und das Verbinden des Sachlichen und der logischen Intelligenz mit dem Emotionalen. Und dann wiederum den Mut und das Selbstvertrauen zu haben, diese Information zu nutzen.“ (W, 34, FK).

Erst aus dieser Selbstreflexivität ergebe sich eine angemessene Interaktion mit anderen: *„In der einen Situation kann das heißen, dass man vorsichtig reagiert und behutsam mit dem Mitarbeiter umgeht, in der anderen Situation kann das heißen, ich muss jetzt mal ein Machtwort reden.“* (W, 34, FK). Ziel ist es nach Ansicht der Befragten, eine kooperative Beziehung mit den Mitarbeitern zu etablieren, *„die Gemeinsamkeit eines Teams in den Vordergrund zu stellen und die eigenen Bedürfnisse darauf abzustimmen.“* (W, 34, FK). Das übergreifende Unternehmensziel könne dann erreicht werden, wenn gleichzeitig

angestrebt wird, *„die Strategie des Unternehmens umzusetzen und andererseits die Mitarbeiter nicht nur motiviert zu halten, sondern sie in den Eigenschaften zu bestätigen, die man selbst von ihnen erwartet.“* (W, 34, FK).

Sämtliche in der ausgewählten Literatur erfassten Kompetenzen, die unter dem Begriff emotionale Intelligenz subsumiert werden, kommen in den Interviews zur Sprache. Lediglich die von Goleman als wichtig erachtete Fähigkeit, Prognosen über die Entwicklung von Emotionen abgeben zu können, wird nicht erwähnt. **Empathie** ist die am häufigsten genannte Fähigkeit. Die weiblichen Befragten führen darüber hinaus **Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Motivationsfähigkeit** als wichtige Kompetenzen an. Die von den Befragten getätigte Einteilung in **intra- und interpersonelle** Kompetenzen verdeutlicht den Prozess des Fremdverständnisses durch das eigene Selbstverständnis.

4.4.4 Relevanz emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag

Auf die Bedeutung emotionaler Kompetenzen im Vergleich zu analytischer, fachlicher und methodischer Kompetenz wird insbesondere in Kapitel 2.3.2 eingegangen. Goleman beschreibt die Relevanz emotionaler Intelligenz umfassend: *„Without it, a person can have the best training in the world, an incisive analytic mind, and an endless supply of smart ideas, but he still won't make a great leader“* (Goleman, 1998, S. 93). Caruso und Salovey betonen den positiven Einfluss emotionaler Führungsfähigkeiten auf die Gewinnsituation des Unternehmens (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 25). Wie bedeutend die Befragten emotionale Intelligenz und die darunter fallenden Kompetenzen für ihren Alltag einschätzen, zeigen die nachfolgenden Ergebnisse.

Das Gros der Befragten bestätigt den Einfluss der emotionalen Intelligenz, die – vor dem Hintergrund der dynamischen Arbeitsbedingungen im Vergleich zu analytischen und strategischen Fähigkeiten – als wichtiger erachtet wird: *„It is the most relevant element. I do have a lot of the analytics and the process and the organizational strategic elements that are really also important. But I put the emotional intelligence greater than 50 percent.“* (M, 49, FK). Emotionale Intelligenz stelle einen Erfolgsfaktor effektiver Führung dar: *„Bei einer guten Führungskraft ist sicherlich die emotionale Intelligenz 70-80 Prozent der Fähigkeiten [...]. Gerade in Großkonzernen, [...], da glänzt man mehr mit emotionaler Intelligenz als fachlicher Expertise.“* (W, 34, B). Die Befragten interpretieren emotionale Intelligenz als diversifizierendes Merkmal: *„Die Leute, die ins Unternehmen kommen, sind alle gut ausgebildet und da spielen für das Weiterkommen, da sie alle gleich sind, die unterschiedlichen Grade der emotionalen Intelligenz eine große Rolle.“* (M, 51, B).

Der andere Part der Studienteilnehmer spricht sich für eine gleichwertige Bedeutung beider Kompetenzbereiche aus: *„You need both and even more. So this would really depend on what the context is.“* (M, 65, C). Das vielfältige Anforderungsprofil einer erfolgreichen Führungskraft und die Bedeutung emotionaler Intelligenz ergibt sich nach Ansicht der Befragten also aus den dynamischen Kontexteinflüssen: *„The environments that we are in become more international, more multi-cultural, more team-oriented – versus just the factory type, process orientation. All those factors are contributing to emotional intelligence getting more attention.“* (M, 49, FK).

Der Großteil der befragten Führungskräfte beider Geschlechter geht von einer steigenden Relevanz emotionaler Kompetenzen mit zunehmender Hierarchiestufe und einer Vergrößerung des Verantwortungsbereichs aus: *„Man braucht ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, je höher man kommt.“* (W, 34, FK). Vor allem Führungskräfte aus dem Bereich Personalwesen betonen *„ein Höchstmaß an emotionaler Intelligenz, da ich als Ansprechpartnerin für sämtliche Mitarbeiter fungiere, vom Sicherheitspersonal bis hin zum Vorstand.“* (W, 46, FK).

Im internationalen Vergleich der projektbasierten Beratungsbranche *„nehmen analytische Fähigkeiten einen deutlich höheren Stellenwert ein als in der Mitarbeiterführung. [...] Da sind die persönlichen Kompetenzen deutlich wichtiger.“* (W, 35, B). Der sachliche Fokus in der Beratung wird hier erneut illustriert.

Als weiterer Einflussfaktor wird die Zusammenarbeit mit männlichen Kollegen erwähnt: *„Um mit Männern zusammenzuarbeiten, braucht man ein hohes Maß an logischer Intelligenz, denn mit emotionaler kommt man oft nicht so weit.“* (W, 34, FK). Die Progressiven führen außerdem das beeinflussende Kriterium der Mitarbeiterpersönlichkeit an: *„Bei einigen Mitarbeitern ist die Führungskraft auch fachliches Vorbild, da braucht man eine hohe fachliche Kompetenz, um [...] die fachliche Augenhöhe zu gewährleisten.“* (W, 35, B). Einfluss auf die Ausprägung der emotionalen Intelligenz habe schließlich vor allem der individuelle Führungsansatz der jeweiligen Person:

„Es ist ein gesunder Mix aus unterschiedlichen Kompetenzen, die eine Führungspersönlichkeit ausmachen muss. Neben der fachlichen Kompetenz natürlich auch die Sozialkompetenz, natürlich auch die emotionale Kompetenz und natürlich auch eine bestimmte Erfahrungskompetenz [...]. Die sozialen und die emotionalen Kompetenzen überwiegen.“ (W, 34, FK).

Genauso wie in den theoretischen Erkenntnissen herausgestellt, wird auch von den Studienteilnehmern die analytisch-fachliche Fähigkeit als grundlegende Kompetenz wahrgenommen. Emotionalen Kompetenzen wird in Abhängigkeit von diversen **Kontexteinflüssen** zunehmende Bedeutung beigemessen. Eine Studienteilnehmerin fasst die aktuelle Bedeutung emotionaler Intelligenz ganzheitlich zusammen: *„Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, seiner Führungsrolle gerecht zu werden.“* (W, 34, FK).

4.4.5 Positive Konsequenzen des Einsatzes emotionaler Intelligenz

Ausgewählte Studienergebnisse (vgl. Kapitel 2.3.2) sagen aus, Führung unter dem Aspekt der emotionalen Intelligenz habe eine positive Auswirkung auf die Führungseffektivität, die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie die Stimmung und Leistung der Mitarbeiter (vgl. Bono & Ilies, 2006, S. 330; Pelz, 2004, S. 104). In diesem Kapitel wird das Meinungsspektrum der Befragten zu den von ihnen wahrgenommenen positiven Konsequenzen des Einsatzes emotionaler Intelligenz im Rahmen der Führung analysiert.

Der Großteil der Befragten stuft Erfolg als wichtigste positive Konsequenz ein:

„Erfolgreich zu kommunizieren, dem Mitarbeiter zuzuhören, das, was man ihm vermittelt, so zu vermitteln, dass er [...] motivierter, mit mehr Vertrauen arbeitet, sich wertgeschätzt fühlt [...]. Dann würde das am Ende auch mehr Leistung bedeuten, mehr Erfolg, ein positiveres Klima, ein wertschätzenderes Miteinander.“ (W, 34, FK).

Emotional intelligentes Handeln ermöglicht nach Ansicht der Befragten ein effizientes Agieren: *„Es ist möglich, aus dem Bauch heraus zu handeln, ohne dass es erst mal über den Kopf läuft.“ (W, 48, B).* Langfristig würde sich die emotional intelligente Führungskraft durch Nachhaltigkeit auszeichnen, *„in der Art und Weise, wie sie ihre Mitarbeiter entwickeln, wie sie Teamstrukturen aufbauen und fachliche Themen voranbringen, aber sie sind auch nachhaltiger in ihrer Karriereplanung.“ (W, 34, FK).*

Die Interviewergebnisse entsprechen den aufgeführten theoretischen Erkenntnissen, wonach sich durch den Einsatz emotionaler Intelligenz positive Konsequenzen in der **Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung** und dem **Erfolg des Unternehmens** abzeichnen. Diesem positiven Effekt wird allerdings der situationsadäquate Einsatz emotionaler Kompetenzen vorausgesetzt.

4.4.6 Negative Konsequenzen des Einsatzes emotionaler Intelligenz

Der Einfluss des Geschlechts auf die Ausprägung der emotionalen Intelligenz sowie Vor- bzw. Nachteile durch den Einsatz emotionaler Kompetenzen stellen Gegenstandsbereiche verschiedener Studien dar (vgl. Hopkins & Bilimoria, 2007, S. 27), wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt wird. Dieser Abschnitt leitet die als negativ wahrgenommenen Konsequenzen des Einsatzes emotionaler Intelligenz aus den Interviewergebnissen ab. Dabei fällt auf, dass lediglich weibliche Befragte Äußerungen zu negativen Konsequenzen treffen, was ihre verunsicherte Haltung in der Zuschreibung und Verkörperung emotionaler Fähigkeiten unterstreicht.

Die stereotypische Rollenzuweisung emotionaler Kompetenzen wird von den weiblichen Befragten teilweise als nachteilig empfunden: *„Was mir nicht gefällt, in der Presse oder in*

den Diskussionen. ist dieser Stempel, den man als Frau hat, ‚emotional intelligent‘. Als Mann: ‚Nee, der hat andere Vorzüge.‘“ (W, 48, B).

Die weiblichen Befragten führen darüber hinaus das Risiko einer ausschließlichen Konzentration auf emotionale Intelligenz in der Führung sowie eine Nutzung bei mangelnder psychologischer Reife an, *„weil die natürliche Begabung für emotionale Intelligenz alleine lässt sie mich noch nicht [...] effektiv ins Arbeitsleben einbringen.“* (W, 34, FK). Wodurch sich psychologische Reife auszeichnet, wird jedoch nicht näher erläutert. Die Forderung nach einem situationsangemessenen Einsatz emotionaler Intelligenz zeigt sich auch in der folgenden Aussage: *„Wenn es gut gemacht und durchgeführt wird und nicht mit so etwas verwechselt wird, wie: ‚Piep, piep, piep, wir haben uns alle lieb.‘“* (W, 60, C).

Die inkonsistente und **zwiespältige weibliche Selbstdarstellung**, die sich bereits aus der Auskunft zu den Vor- und Nachteilen durch geschlechtsspezifische Kompetenzausprägungen ergibt (vgl. Kapitel 4.2.8; 4.2.9), wird an dieser Stelle unterstrichen. Einerseits deklarieren Frauen ihre emotionalen Kompetenzen, wie z. B. Empathie und Mitarbeiterorientierung, als Stärke (vgl. Kapitel 4.4.5), andererseits empfinden sie eine Benachteiligung in der **stereotypischen Rollenzuweisung** als emotional intelligente Wesen.

4.4.7 Entwicklung emotionaler Kompetenzen

Konfliktmanagement- und Kommunikations-Seminare, interkulturelle und Empathie-Trainings werden in Kapitel 2.3.2 als Beispiele der zahlreichen Weiterbildungen, Workshops und Seminare, die Trainingsanbieter zur Entwicklung emotionaler Kompetenzen anbieten, aufgeführt (vgl. Cherniss, 2000, S. 434ff.). Inwiefern emotionale Kompetenzen nach Ansicht der Befragten in der Praxis erlernbar sind und welche Methoden dafür als sinnvoll erachtet werden, wird durch die nachfolgenden Ergebnisse illustriert.

Traditionelle Befragte sprechen sich für die Entdeckung der Kompetenzen aus, die grundlegend in jedem Menschen angelegt seien: *„Everyone has it. All you do is discover it. [...] If someone doesn't want to do that, what kind of training is going to change that attitude? None. You cannot train somebody to change their attitude.“* (M, 49, FK).

Weitere Meinungen reichen von der Möglichkeit einer gänzlichen Aneignung über die größtenteils geteilte Ansicht der eingeschränkten Trainierbarkeit bei bereits vorhandenen Kompetenzausprägungen bis hin zur Abstreitung der Erlernbarkeit: *„Emotionale Intelligenz ist eine Sozialkompetenz, die durch die Sozialisierung geprägt ist und in den Genen von Kindesbeinen an beinhaltet ist oder nicht.“* (W, 46, FK).

Das Sammeln von Erfahrungswerten wird von den meisten Befragten als effektivster Lernprozess beschrieben: *„It is experience it. [...] Get somebody who can come in to help facilitate that to give you an impulse [...], showing them to discover themselves.“* (M, 49, FK). Mentoring und das Beobachten von Rollenvorbildern werden als sinnvolle, externe Maßnahme eingestuft: *„Das ist für mich eigentlich so der Königsweg, jemanden kennenzulernen, von dem man sich das abgucken kann.“* (W, 48, B). Coaching stellt für den Großteil der Studienteilnehmer eine unterstützende Lernhilfe dar: *„Es kann wirksam sein, aber nur dann, wenn Einsicht und ein Wille zur Änderung bei der betreffenden Person besteht.“* (W, 46, FK). Trainings und ergänzende Literatur werden vor allem von den traditionellen Führungskräften lediglich als Impuls interpretiert:

„Wenn jemand ein Video-Training macht und eine Case Study [...] – das sind Themen, die gut erlernbar sind. [...] Dieses wahrhaft empathische, dass jemand sehr gut Schwüngen wahrnimmt und schnell versteht, was den Menschen ausmacht und ihn treibt [...], das ist schwer zu erlernen.“ (W, 44, FK).

Allerdings könne die intrapersonelle Selbstreflexion im ersten Schritt stimuliert werden: *„The reading helps you understand what you are looking for when you go in, that is all. And it actually allows you to connect to things that you always knew were right.“* (M, 49, FK).

In der Gesamtbetrachtung bestätigt das Gros der Meinungen, dass emotionale Kompetenzen entwickelt werden können – allerdings nur dann, wenn gewisse Grundvoraussetzungen in bereits vorhandenen **Anlagen** bzw. der **Wille** für die Erlernbarkeit gegeben seien.

Aus den Aussagen der Befragten lassen sich folgende Bewertungen der erwähnten Maßnahmen ableiten:

Maßnahme	Erfahrung	Mentoring	Coaching	Training	Literatur
Wirksamkeit	sehr gut		gut	unterstützend	

Tabelle 3: Wirksamkeit der Trainingsmaßnahmen
(eigene Darstellung).

4.4.8 Aktuelle Bedeutung der emotionalen Intelligenz

Recherchiert man nach dem Begriff „emotionale Intelligenz“ via Online-Suchmaschinen, werden beinahe 980.000 Ergebnisse angezeigt (Stand: November 2012). Zahlreiche Artikel, Bücher und Trainingsmaßnahmen usw. sind erhältlich. Auch Kapitel 2.3.2 verweist auf die aktuelle Bedeutung des Konzepts, das sich auf den unternehmerischen Erfolg auswirke (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 16; Morand, 2001, S. 22; Bono & Ilies, 2006, S. 318). Dieser Abschnitt führt auf, welche aktuelle Bedeutung die Befragten emotionaler Intelligenz beimessen.

Progressive Befragte nehmen eine unterschiedliche Relevanz der Thematik, je nach Zielgruppe, wahr:

„Es ist unterschwellig aktuell, aber es wird nicht wirklich thematisiert [...], weil das nicht zu [...] den Themen gehört, die man auf höheren Management-Ebenen bespricht. [...] Das würde ich so interpretieren, dass sich das ändert bei den jüngeren Führungskräften und sich der Führungsstil mehr an der Art der emotionalen Intelligenz orientiert.“ (W, 34, FK).

Männliche Befragte messen dem Konzept in der Zusammenarbeit mit Frauen eine erhöhte Bedeutung bei. In Verbindung mit dem Bereich des Diversity-Managements wird die Relevanz des Themenfelds vor allem von progressiven weiblichen Führungskräften betont. Emotionale Intelligenz könne Antworten auf die Fragen liefern, *„wie stelle ich einen gesunden Mix in meinem Team zusammen, dass der gesunde Anteil an Gender, an Internationalität, an Alter stimmt? Wenn ich dann den gesunden Mix habe, wie manage ich das dann auch letztendlich?“ (W, 34, FK).*

Der Großteil der Interviewpartner glaubt an eine zunehmende Relevanz des Konzepts in Zukunft: *„Wir müssen mehr auf soziale Kompetenzen achten – und gerade im Bereich des Fachkräftemangels [...]. Mitarbeiterorientierte Führung gewinnt einen höheren Stellenwert.“ (W, 35, B).* Vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels in der Führung wird emotionale Intelligenz auch langfristig als wichtig erachtet: *„I don't think it is a hype. [...] We are [...] discovering about what best leadership is, future leadership is and a big component of that has always been the emotional side.“ (M, 49, FK).* Vor allem durch die gesellschaftlichen Strukturen wird langfristig von einer Bedeutungszunahme ausgegangen: *„Weil wir durch den demografischen Wandel nicht mehr umhin kommen, auch Frauen als wesentliche Ressource im Unternehmen zu sehen.“ (W, 34, FK).* Emotionale Intelligenz wird schließlich als Erfolg versprechendes Konstrukt der künftigen Wirtschaft interpretiert:

„Im Rahmen der Finanzkrise haben wir die Konsequenzen eines rational fehlgetriebenen Wirtschaftssystems gesehen, was männlichen Attributen zugeordnet werden könnte. [...] Ich glaube, dass ein Umdenken erforderlich ist und wir uns alternativen Formen der Wirtschaftsorganisationen zuwenden müssen und die werden weiblicher – wenn man weiblich emotional intelligent nennen würde.“ (W, 34, FK).

Als bedeutendere Themen werden die Themenfelder Diversity- und Generationen-Management, der weibliche Umgang mit Macht sowie Frauen und Führung angeführt: *„Dass nochmal verstärkt darüber nachgedacht wird, Quoten einzuführen und sich an den skandinavischen Vorbildern zu orientieren.“ (W, 44, FK).* Themen, die sich in ihrer Umsetzung allerdings durch den Einsatz emotionaler Intelligenz bedingen.

Emotionale Intelligenz wird von den meisten Befragten als **dauerhaft relevantes Thema** eingeschätzt, das langfristig an Bedeutung gewinnt. Männliche Befragte begründen dies mit dem **Paradigmenwechsel** in der Führung, progressive Studienteilnehmerinnen spüren eine wachsende Relevanz des Konzepts im Zusammenhang mit den aktuellen

Themen **Frauenförderung** und **Diversity-Management**. Obgleich die Bedeutung emotionaler Intelligenz erkannt wird, scheint das Konzept (noch) nicht offen in höheren Managementebenen diskutiert zu werden. An dieser Stelle zeichnet sich der Einfluss der traditionellen, männlich-dominant anmutenden Führungskraft erneut ab, wonach vor allem sachliche, nicht aber emotionale Aspekte im Vordergrund stehen.

4.5 Exkurs: Interkultureller Einfluss

Aufgrund des zu begrenzenden Umfangs der vorliegenden Arbeit wird im Rahmen der Theorie nicht im Detail auf interkulturelle Einflüsse im Zusammenhang mit geschlechtsspezifischer Führung und emotionaler Intelligenz eingegangen. Innerhalb der Interviews findet der interkulturelle Aspekt jedoch Erwähnung, sodass die betreffenden Meinungen der Befragten nachfolgend im Rahmen eines Exkurses abgebildet werden.

Weibliche Führungskräfte beider Altersgruppen gehen von generellen kulturellen Unterschieden im Zusammenhang mit Führung aus, *„weil Kultur [...] Sozialisation ist und von der entsprechenden kulturell aufgestellten Gesellschaft gewisse Verhaltensweisen, Führungsweisen und persönliche Eigenschaften gefördert und bestätigt werden.“* (W, 34, FK). Ausschlaggebend sei dabei nicht nur die jeweilige Landes-, sondern auch die Unternehmenskultur, *„denn die Rollenstereotype sind unterschiedlich.“* (W, 34, FK).

Im Besonderen die Thematik Frauen in Führungspositionen unterliege kulturellen Einflüssen: *„Ich glaube, dass da tatsächlich noch das Dritte Reich in uns rein ragt [...]. Wir sind immer noch Kinder dieser Generation [...], wo es eben hieß: Frauen gehören an den Herd und fertig.“* (W, 60, C). Unterschiede werden vor allem in osteuropäischen Ländern wahrgenommen: *„Interessanterweise waren in den Ostblockstaaten – Tschechien, Weißrussland, Russland – sehr viele Frauen, sowohl in den ausführenden, also den Produktions-Aufgaben, als auch in den Führungsaufgaben.“* (M, 46, FK). Dabei wird die Gegensätzlichkeit der äußeren Erscheinung und des Verhaltens thematisiert:

„Frauen sind viel stärker akzeptiert und das, obwohl sie stark ihre Weiblichkeit ausleben, zumindest vom Äußerlichen her, ihr Verhalten ist aber komplett männlich. Die Frauen die dort erfolgreich sind, zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie durch ihre emotionale Intelligenz erfolgreich geworden sind, sondern [...] dass sie genauso ‚tough‘ sind wie Männer.“ (W, 34, FK).

Als Grund wird die politische Prägung angeführt: *„Aus dem Kommunismus heraus arbeiten in Russland mehr Frauen [...]. Man sieht es bei uns zwischen Ost und West: In Ostdeutschland war es immer üblich, dass alle Mütter und Frauen gearbeitet haben.“* (W, 46, FK).

USA, Frankreich und Skandinavien werden als beispielhafte Vorbilder zur Förderung weiblicher Führungskräfte herangezogen: *„Bei Kolleginnen in Frankreich ist es absolut üblich, dass Frauen arbeiten [...], USA genauso.“* (W, 46, FK). Eine andersdenkende

weibliche Führungskraft ist der Meinung, *„dass man in Deutschland, wenn man arbeiten möchte, eine familiär-berufliche Balance findet sowie Dienstleistungen, die es jeder Frau ermöglichen, zu arbeiten, wenn sie möchte.“* (W, 46, FK).

Resümierend kann festgestellt werden, dass die Studienteilnehmer von generellen **kulturellen Unterschieden** der Länder ausgehen, die auch das jeweilige Rollenbild von Mann und Frau prägen. Der Großteil der Befragten beschreibt Unterschiede in der Integration weiblicher Führungskräfte in den USA, Skandinavien und Ostdeutschland – Länder, die als Vorbilder für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeführt werden. Die dort integrierten Frauen würden sich zwar äußerlich weiblich präsentieren, ihr Auftreten als Führungskraft orientiere sich jedoch an dem männlich-dominant anmutenden Bild einer Führungskraft. Inwiefern emotionale Intelligenz im internationalen Kontext eine unterschiedliche Rolle einnimmt, kann aufgrund des Fokus auf den deutschsprachigen Raum an dieser Stelle nicht im Detail dargestellt werden.

5 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass emotionaler Intelligenz durch den Paradigmenwechsel in der Führung mit steigender Hierarchiestufe eine erhöhte Bedeutung beigemessen wird. Führung öffnet sich zu einer stärkeren Akzeptanz individueller, emotionaler Fähigkeiten und der synergetischen Kooperation beider Geschlechter. Dieser Prozess vollzieht sich langsam und bedarf der pro-aktiven Unterstützung, da das Führungsbild nach wie vor von der Vorstellung einer traditionellen männlich-autokratischen Führungskraft geprägt ist.

Der **Führungsbegriff** im Spannungsfeld zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung wird von den Traditionellen um die Einflüsse Verantwortungsbewusstsein für sich und andere, die Berücksichtigung strategischer Aspekte, die individuelle Persönlichkeit der Führungskraft, eine passende Teamzusammenstellung sowie Flexibilität im Handeln ergänzt. Der Großteil der weiblichen progressiven Befragten definiert Führung als Vereinbarung von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung – unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse. Die männlichen Interviewpartner stellen die Führungskraft als Orientierung vermittelndes Rollenvorbild dar. Dieses Ergebnis zeigt die männliche Identifikation über beruflichen Erfolg. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Haltung durch das traditionelle männlich-autokratische Rollenbild einer Führungskraft geprägt ist, das erst langsam eine Dekonstruktion erfährt. Eine Sonderrolle nehmen die befragten Berater ein. Diese betonen insbesondere den Sach- und Aufgabenaspekt der Führung.

Eine **erfolgreiche Führungskraft** zeichnet sich nach Ansicht der Befragten durch die Kombination „harter“ (z. B. Durchsetzungsvermögen) und „weicher“ Kompetenzen (z. B. Kommunikationsfähigkeit) aus. Weibliche Befragte betonen emotionale Kompetenzen, während männliche Studienteilnehmer die Relevanz sachlicher und strategischer Aspekte mit steigender Hierarchieebene herausstellen. Vor dem Hintergrund des Perspektivenwechsels in Richtung einer mitarbeiterorientierten Führungsphilosophie unterstreichen die Traditionellen die Vorbildfunktion der Führungskraft und die Progressiven die Notwendigkeit einer authentischen Führungshaltung als Mittlerrolle zwischen Strategie und Belegschaft. Erneut findet sich die männlich-dominant anmutende Vorstellung eines Managers in den Beschreibungen der traditionellen Befragtengruppe, die Progressiven betonen eine übergreifende Zielorientierung der Führungskraft.

Einig sind sich beide Geschlechter, dass Empathie und ein gewisses Führungs- und Machtstreben **angeborene Fähigkeiten** darstellen, ergänzt um konzeptionelle und organisatorische Kompetenzen, die in der Trainingspraxis eigentlich als erlernbar gelten. Studienteilnehmerinnen ergänzen diese veranlagten Fähigkeiten um konzeptionelle Kompetenz, Motivationsfähigkeit, Verantwortungsgefühl, Selbstreflexion (Traditionelle)

und interkulturelle Kompetenz (Progressive), was die zunehmende Globalisierung im Unternehmenskontext widerspiegelt. Von weiblicher Seite werden fachliche Expertise und Konfliktfähigkeit sowie strategische Kompetenzen und zielführende Kommunikation als **trainierbare Fähigkeiten** eingestuft. Männliche Befragte sehen Entwicklungsmöglichkeiten beim Management von Emotionen sowie der Fähigkeit, ein Team zu koordinieren. Die Befragtengruppe der Beraterinnen geht sogar davon aus, das generelle Einfühlungsvermögen sei erlernbar. In diesem Ergebnis spiegelt sich erneut die überwiegende Konzentration der Berater auf Sachaspekte. Die Befragten sind im Gros der Ansicht, die typisch männlichen bzw. weiblichen Kompetenzen des jeweils anderen Geschlechts seien erlernbar, was als Chance für die Öffnung in Richtung eines auf Synergie basierenden, geschlechtsunabhängigen Führungsstils vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels in der Führung interpretiert werden kann.

Die Einteilung in **typisch weibliche** bzw. **typisch männliche Kompetenzen** zeigt sich in der von den meisten Studienteilnehmern geteilten stereotypischen Charakterisierung männlicher Führungskräfte als dominant, konfliktfähig, weniger mitarbeiter- und stärker strategieorientiert. Besonders bei diesen Ergebnissen wird die männlich-dominant anmutende Vorstellung einer Führungskraft deutlich. Weibliche Führungskräfte werden als empathisch, sozial bzw. teamorientiert sowie kommunikationsstark charakterisiert. Ihrer Selbstauskunft nach zu urteilen, haben sie wenig Interesse an Hierarchie- und Statusorientierung. Belastbarkeit und Sachorientierung werden beiden Geschlechtern als besondere Eigenschaften zugesprochen. Die geschlechtsspezifische Einteilung in einen handlungs- bzw. beziehungsorientierten Führungsstil kann durch die Interviews nicht pauschal bestätigt werden. Weibliche Führungskräfte werden zwar als mitarbeiter- und sachorientiert und männliche Führungskräfte als weniger mitarbeiterfokussiert charakterisiert. Gleichzeitig wird das männliche Geschlecht jedoch als beziehungsorientiert in seiner Neigung beschrieben, strategische Allianzen einzugehen. Kritisch erwähnt werden soll an dieser Stelle die durch die weibliche Selbstauskunft entstehende Kategorisierung der eigenen Rolle als Befürworterin einer „weichen“ Führungshaltung, indem besonders emotionale Kompetenzen herausgestellt werden. Dieses Vorgehen birgt das Risiko einer eigenständigen Verstärkung der Stereotype des weiblichen Geschlechts. Genauso soll jedoch auch die Bereitschaft der männlichen Befragten für einen stärkeren Einsatz emotionaler Fähigkeiten durch die Orientierung am klassischen Führungsbild in Frage gestellt werden.

Die Interviewmeinungen illustrieren verschiedene **Vor-**, aber auch **Nachteile**, die sich aus dem Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen ergeben. Als vorteilhafte Konsequenz weiblicher Führungsfähigkeiten führen weibliche Befragte eine „weiche Machtausübung“, die Kommunikation von Emotionen sowie die Vermeidung von Konfliktsituationen an.

Männliche Befragte ergänzen diese Aufzählungen um die weibliche Fähigkeit der Sympathieerzeugung auf mittleren Managementebenen. Die als Stärke der Frauen beschriebenen sozialen Verhaltensweisen würden auf höherer Managementebene allerdings nicht mehr genügen, wenn Strategie und Härte im Führungsverhalten an Bedeutung gewinnen – der von männlicher Seite geäußerte prägnanteste Nachteil weiblicher Führungskräfte. Vorteilhafte männliche Kompetenzen bestehen nach weiblicher Ansicht in einer stärkeren Konfliktfähigkeit und dem Vermögen, berufliche und private Belange zu trennen.

Die Verkörperung eines traditionellen männlichen Führungsideals wird von den Befragten zwar als nachteilig kritisiert. Gleichzeitig streben weibliche progressive Führungskräfte teilweise danach, indem sie ihre, ursprünglich als Stärke bezeichneten, „weichen“ Kompetenzen als Schwäche einstufen. Diese sich widersprechenden Selbstbeschreibungen lassen ein **widersprüchliches Selbstbild** der Frauen in ihrer Führungsrolle vermuten. Daraus ergibt sich einerseits die Gefahr einer selbstverschuldeten Kompetenzbescheidung und Verstärkung der Stereotype der Frauen durch die Konzentration auf „typisch weibliche“ Kompetenzen. Andererseits kann der Versuch des Ausbrechens aus der weiblichen Typisierung durch die Verkörperung einer übertriebenen Führungshärte eine authentische weibliche Führungshaltung gefährden. Diese wenig stringente weibliche Selbstdarstellung kann zu zusätzlicher Irritation auf männlicher Seite führen. Die Ergebnisse werfen also die Frage auf, inwiefern beide Geschlechter von ursprünglichen Rollenzuweisungen geprägt und für den Perspektivenwechsel in der Nutzung einer Vielfalt der Führungskompetenzen bereit sind.

Das Gros der Studienteilnehmer betont die **konstruierten Geschlechterunterschiede** in der Führung, die an sich als geschlechtsneutral bezeichnet wird. Aus den Aussagen lässt sich die Forderung nach einer Dekonstruktion der beiden Konzepte – Gleichheits- und Differenztheorie – ableiten, die sich neu miteinander verbinden: Es wird von „gleichartigen“ Voraussetzungen und Kompetenzen ausgegangen, die in beiden Geschlechtern individuell angelegt sind. Auf Basis individueller „Differenzen“ sollen erfolgskritische Kompetenzen zum Einsatz kommen. Gefordert werden Authentizität in der Führungshaltung und Integration der Kompetenzen. Die beschriebene Irritation durch ein (noch) unklares Rollenselbstverständnis stellt die aktuelle Herausforderung für diese Öffnung des Führungsverständnisses dar.

Hierarchische Einflüsse auf die Führungshaltung und eine damit verbundene „Härte“ im Führungsstil werden vor allem von den männlichen Befragten angeführt, was die Prägung durch das männlich-autokratische Führungsbild erneut unterstreicht. Die Studienteilnehmerinnen betonen demgegenüber die wachsende Bedeutung emotionaler Intelligenz mit steigender Hierarchieebene. Dieses unterschiedliche Führungsverständnis

stellt eine weitere Herausforderung für die Umsetzung des Paradigmenwechsels bezüglich der Führungskompetenzen dar. Die Relevanz emotionaler Intelligenz wird zwar erkannt, das Umdenken und Handeln danach muss allerdings erst noch vollzogen werden.

Die „ideale“ **Beziehung** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird von den traditionellen und männlichen Befragten mit Eigenschaften wie Integrität, Verlässlichkeit und Orientierung sowie der Trennung von Beruflichem und Privatem beschrieben. Auch hier zeigen sich Einflüsse eines männlich-dominanten Führungsverständnisses, in welchem die Führungskraft vor allem Orientierung bietet. Für die Progressiven zählen Wertschätzung, Offenheit und Kommunikation zu den zentralen Aspekten im Beziehungsmanagement. Vertrauen, Respekt und individuelle Förderung sowie ein angebrachtes Beziehungsmanagement in der Balance zwischen Nähe und Distanz werden von beiden Altersgruppen als zentral erachtet. Die Notwendigkeit einer professionellen Beziehung im Umgang mit dem Gegenüber wird vor allem von den weiblichen Befragten hervorgehoben. Progressive Studienteilnehmerinnen nehmen einen Einfluss des Geschlechts auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wahr. Die Beziehungsebene entwickle sich demnach aus einem individuellen Wechselspiel mit jedem Mitarbeiter. Als mögliches Risiko soll in diesem Zusammenhang die Bevorzugung bzw. Benachteiligung verschiedener Individuen angeführt werden, die einer professionellen Führungshaltung entgegenstehen. Kritisch verwiesen werden soll an dieser Stelle außerdem auf den widersprüchlichen Ansatz, einerseits für individuelle Führungsstile und synergetische Lerneffekte beider Geschlechter einzustehen und andererseits Geschlechterunterschiede im Beziehungsmanagement zu akzeptieren. Von männlicher Seite wird demgegenüber die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter betont.

Emotionaler Intelligenz wird innerhalb der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung eine besondere Rolle in der Verbindung von Rationalität und Emotionen beigemessen. Das Konstrukt ist für den Großteil der Befragten im Zusammenhang mit sämtlichen mitarbeiterbezogenen Prozessen von Bedeutung. Kritisch anzumerken ist hierbei die fragwürdige Umsetzung des auf Nähe basierenden Konzepts durch weibliche Führungskräfte, die gleichzeitig eine distanzierte Beziehung proklamieren.

Empathie ist die am häufigsten genannte **emotionale Kompetenz**. Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Motivationsfähigkeit werden von weiblichen Befragten ergänzt. Das Konstrukt der emotionalen Intelligenz wird von den Befragten in intra- (die Selbstwahrnehmung der eigenen Gefühle) und interpersonelle Kompetenzen (die Wahrnehmung und der Umgang mit Gefühlen anderer) aufgeteilt: Durch das Bewusstsein des Selbst soll Fremdeinschätzung möglich werden.

Im **Vergleich** mit anderen Führungskompetenzen, wie z. B. Fachwissen, schätzt das Gros der Befragten emotionale Intelligenz langfristig als relevanter ein. Als Einflussvariablen werden Hierarchieebene, Verantwortungsbereich, der individuelle Führungsansatz sowie das Geschlecht angeführt. Im Umgang mit Männern erachten die weiblichen Befragten logisch-analytische Kompetenzen (noch) als bedeutsamer. Während die männlichen Befragten strategische und sachliche Aspekte mit steigender Hierarchiestufe als relevanter einstufen, messen die weiblichen Befragten emotionaler Intelligenz eine größere Bedeutung bei. Aktuelle Themen wie Diversity-Management unterstreichen die Wichtigkeit des Konstrukts nach Ansicht der progressiven weiblichen Befragten. Obgleich beide Geschlechter emotionaler Intelligenz eine wachsende Bedeutung zusprechen, prägt die traditionelle Vorstellung des eher sachlich orientierten Managers vor allem die Einstellungen der männlichen Befragten.

Nachhaltig erfolgreiche Führung wird von fast allen Befragten als **positive Konsequenz** des Einsatzes emotionaler Intelligenz eingestuft. Die weiblichen Befragten berufen sich in ihrer Selbstbeschreibung auf ihre Stärke des Emotionen-Managements. Damit grenzen sie sich bewusst von ihren männlichen Kollegen ab. Dies wirft die Frage auf, inwiefern sie für eine Öffnung des Führungsverständnisses unter Anwendung einer Kompetenzvielfalt beider Geschlechter bereit sind. Die Typisierung emotionaler Intelligenz als Zuschreibung zum weiblichen Geschlecht wird von den weiblichen Befragten gleichzeitig als **Nachteil** empfunden, da sie sich in der Verkörperung ihrer Kompetenzvielfalt eingeschränkt fühlen. Der Eindruck eines inkonsistenten und zwiespältigen Selbstverständnisses wird bestätigt, der sich bereits in der Selbstauskunft zu den Vor- und Nachteilen geschlechtsspezifischer Kompetenzausprägungen zeigt.

Nach Ansicht der Befragten können emotionale Kompetenzen **entwickelt** werden – allerdings nur dann, wenn gewisse Grundvoraussetzungen in vorhandenen Anlagen bzw. der Wille für die Erlernbarkeit gegeben seien. Die Aneignung über Erfahrung sowie Mentoring werden als sehr gute Entwicklungsmethoden eingeschätzt, gefolgt von Coaching. Trainings, Seminare und Literatur könnten lediglich unterstützend wirken.

Emotionale Intelligenz wird von beiden Geschlechtern aktuell als **bedeutsam** erachtet. Die Relevanz nehme im Zusammenhang mit dem Perspektivenwechsel in der Führung sowie den Themen Frauenförderung und Diversity-Management künftig weiter zu.

Die **interkulturellen Unterschiede** der Rollenbilder stellen für die Befragten bedeutende Einflussvariablen auf die Strukturen in der Führung dar. USA, Skandinavien und Frankreich werden als beispielhafte Vorbilder der Integration weiblicher Führungskräfte angeführt. Deutschland wird Lernbedarf in der Akzeptanz individueller Führungsstile und synergetischer Führung zwischen Mann und Frau postuliert.

Zusammenfassend werden nachfolgend die zentralen Ergebnisse aufgeführt, welche die Problemstellung „emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels in der Führung“ beeinflussen:

- Das **männlich-dominant** anmutende Bild einer erfolgreichen Führungskraft prägt (noch) die Vorstellung der traditionellen und männlichen Befragten.
- Männliche Führungskräfte und Berater beider Geschlechter fokussieren in ihrer Führungshaltung (noch) den **Aufgaben- und Sachaspekt**.
- Weibliche Führungskräfte verfügen (noch) über ein **widersprüchliches Selbstbild**, das sich auch in ihrer Wirkung auf männliche Kollegen abzeichnet. Die Irritation wird dadurch hervorgerufen, dass sie einerseits ihre weiblichen Kompetenzen betonen und andererseits nach der Verkörperung der männlich-dominanten Führungsrolle streben.
- Emotionale Intelligenz wird als „Treiber“ für moderne Führung interpretiert, der mit steigender Hierarchieebene an Bedeutung gewinnt. Eine erfolgreiche Führungskraft vereine dabei sowohl **Sach-** als auch **Mitarbeiteraspekte**, unter besonderer Berücksichtigung des Beziehungsmanagements mit den Mitarbeitern. Die Bedeutung emotionaler Intelligenz wird zwar erkannt, aber vielfach (noch) nicht auf höheren Führungsebenen kommuniziert und gelebt.

Visualisiert werden die Hauptaspekte und ihre Beeinflussung der Problemstellung, gemeinsam mit den aus den Ergebnissen abgeleiteten geforderten Kompetenzen an eine erfolgreiche, emotional kompetente weibliche Führungskraft, in Abb. 4:

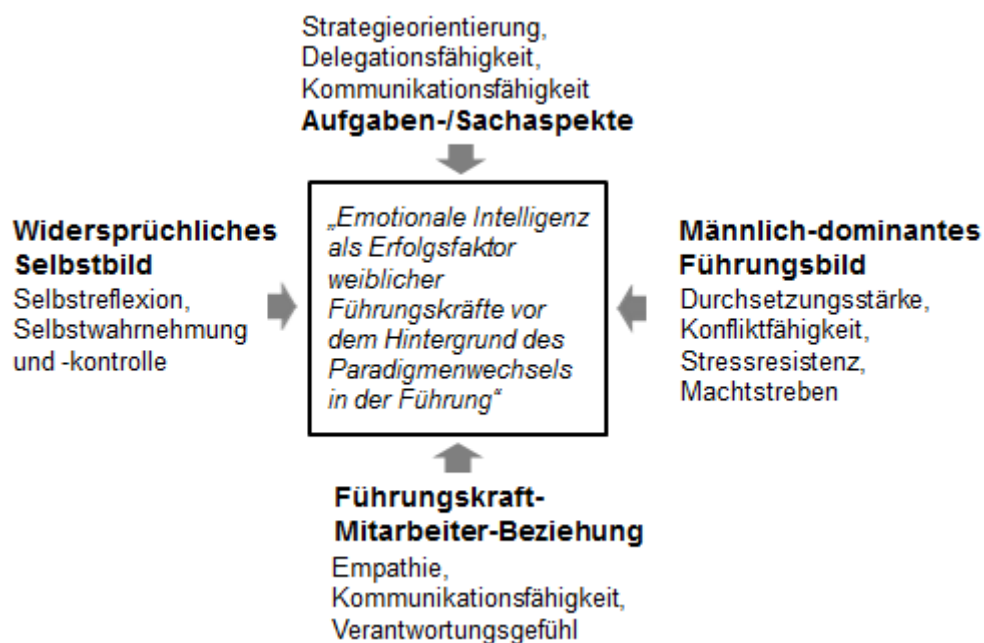


Abbildung 4: Hauptergebnisse und erfolgskritische Kompetenzen
(eigene Darstellung).

6 Fazit und Implikationen für den Einsatz emotionaler Intelligenz

Die Analyse der Interviewergebnisse sowie die Ableitung der vier zentralen Aspekte und erfolgskritischen Führungskompetenzen, welche auf den Einsatz emotionaler Intelligenz bei weiblichen Führungskräften Einfluss nehmen (vgl. Kapitel 5), werfen die Frage auf, inwiefern männliche und weibliche Führungskräfte für die von ihnen geforderte Öffnung der Führungshaltung zu einem stärkeren Einsatz emotionaler Intelligenz tatsächlich gewillt und bereit sind. Dieses Kapitel fokussiert das beeinflussende Spannungsfeld der Herausforderungen, mit welchem weibliche Führungskräfte konfrontiert werden, genauer und zeigt anschließend Implikationen für die Verkörperung einer erfolgreichen, emotional intelligenten weiblichen Führungsrolle in der Praxis auf.

Die verschiedenen Dimensionen und Kompetenzen in Abb. 4 verdeutlichen das breite **Anforderungsprofil** einer modernen Führungskraft, die nach Ansicht der Befragten durch eine Vielzahl an Eigenschaften überzeugt: Sie vereint die Kompetenzen Empathie, Motivationsfähigkeit, Verantwortungsgefühl und Selbstreflexion, Machtstreben und Einflusswille, analytische und konzeptionelle sowie interkulturelle Kompetenz. Zu dem vielschichtigen Anforderungsprofil einer Führungskraft zählen nach Ansicht der Studienteilnehmer außerdem die als tendenziell männlich beschriebenen Kompetenzen Durchsetzungs-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, Strategieorientierung, das Bilden strategischer Allianzen sowie die Trennung privater und beruflicher Aspekte, um Entscheidungen vor dem Hintergrund einer objektiven Distanz treffen und als Mittler zwischen Unternehmensstrategie und Mitarbeiter agieren zu können. Dieses breite Kompetenzspektrum geht mit dem Risiko einher, dass sich weibliche Führungskräfte selbst in ein perfektionistisches Anspruchsdenken versetzen, den geforderten Kompetenzen gänzlich entsprechen zu müssen, um erfolgreich zu sein. Die Folge können Überforderung, Angst zu scheitern sowie Resignation sein.

Die vier Ebenen in Abb. 4 mit ihren unterschiedlichen Kompetenzfacetten symbolisieren den Prozess des **Aufbruchs** der traditionellen, rein aufgabenorientierten zugunsten einer Sach- und Mitarbeiteraspekte vereinenden Führungsphilosophie. In den Ergebnissen zeigt sich, dass die Gruppe der Traditionellen sowie die männlichen Befragten (noch) von dem männlich-autokratisch Führungsbild geprägt sind und sich der Veränderungsprozess der Öffnung nur langsam vollzieht. Dieser Aspekt wird durch die Ebene „männlich-dominantes Führungsbild“ in Abb. 4 symbolisiert, die der Gruppe der Progressiven gegenübersteht, welche zur Verkörperung emotionaler Kompetenzen aufrufen – Fähigkeiten, die insbesondere Frauen zugesprochen werden.

Der Einfluss einer stereotypischen Überbetonung der tendenziell weiblichen Fähigkeiten zeigt sich in dem Konzept des **weiblichen Führungsstils**, das in Abb. 4 durch die „weichen“ Kompetenzen (z. B. Kommunikationsfähigkeit) im Bereich des

Beziehungsmanagements zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angedeutet wird. Weibliche Führungskräfte sind innerlich geprägt von einer, als Reaktion auf die männlich-autokratische Führungsrolle geborenen, spezifischen weiblichen Führungsphilosophie, die Frauen als die erfolgreicherer Führungskräfte darstellt. Es werden ihnen „typisch weibliche“ Kompetenzen wie Empathie, Teamorientierung, Motivationsfähigkeit sowie Hierarchieunabhängigkeit zugesprochen. Männliche Führungskräfte werden durch „harte“ Fähigkeiten, wie z. B. Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit, kontrastiert (veranschaulicht durch die Ebene „Aufgaben-/Sachaspekte“ in Abb. 4). Diese entgegengesetzten Kompetenzzuschreibungen forcieren die Konkurrenz zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften, indem sie die speziellen Erwartungshaltungen an beide Geschlechter fördern, ihr jeweiliges Rollenbild zu erfüllen. Eine derartige Typisierung birgt für weibliche Führungskräfte das Risiko, sich in der Verkörperung ihrer Kompetenzvielfalt eingeschränkt zu fühlen bzw. nicht authentisch zu agieren.

Das **widersprüchliche Selbstbild** der weiblichen Führungskräfte bildet schließlich eine weitere Ebene in Abb. 4, die als zentrale Herausforderung aus den Interviewergebnissen abgeleitet werden kann. Das unklare Selbstbild entspringt aus der zwiespältigen Position zwischen der beschriebenen stereotypischen Rollenverteilung auf der einen und dem Anspruchsdenken an eine Verkörperung sämtlicher Führungseigenschaften auf der anderen Seite. Die Folge ist eine gegensätzliche Selbstwahrnehmung und -präsentation im Zwiespalt einer Betonung „weicher“ Kompetenzen wie Empathie und Teamorientierung einerseits sowie einer unnatürlichen Überbetonung tendenziell männlicher Führungskompetenzen andererseits. So wird beispielsweise parallel die Notwendigkeit eines empathischen Auftretens postuliert, während betont sachorientiert gehandelt wird. Der innere Zwiespalt der weiblichen Befragten zieht sich in der Wahrnehmung mangelnder Aufstiegsambitionen einerseits und weiblicher „Bissigkeit“ im Konkurrenzverhalten andererseits fort. Auch in der Darstellung des Beziehungsmanagements zwischen Führungskraft und Teammitgliedern werden Divergenzen deutlich, indem gleichzeitig die Notwendigkeit einer professionellen Führungshaltung sowie die Entwicklung individueller Beziehungen zu den Mitarbeitern betont werden. Diese Zwiespältigkeit weiblicher Führungskräfte spiegelt sich auch in der Einschätzung der männlichen Seite wider. Während weibliche Führungskräfte durch Sympathieerzeugung auf mittleren Managementebenen überzeugen würden, bleibe ein Aufstieg in höhere Positionen aufgrund mangelnder „Härte“ häufig aus. Gleichzeitig wird die Verkörperung eines „männlichen“, dominanten Führungsstils bei Frauen kritisiert und eine authentische weibliche Führungshaltung gefordert.

Diese resümierend abgeleiteten Herausforderungen stellen das Risiko einer zunehmenden **Irritation** beider Geschlechter bezüglich der weiblichen Führungsrolle und

dem Einsatz emotionaler Kompetenzen bei weiblichen Führungskräften heraus. Dem beschriebenen Spannungsfeld und den aufgeführten Herausforderungen soll daher mit den nachfolgenden Empfehlungen für die erfolgreiche Verkörperung einer authentischen, emotional intelligenten weiblichen Führungsrolle in der Praxis begegnet werden, die sich aus den Erkenntnissen der Literatur im Abgleich mit den gewonnen Interviewdaten ergeben.

Die Forderung nach einem vielfältigen Kompetenzprofil der Führungskraft muss sich einer vollständigen **Öffnung** unterziehen und einem neuen Führungsverständnis Platz einräumen, das individuelle Stärken und emotional intelligentes Handeln, angepasst an die jeweilige Situation, fördert. Der Einsatz einer Vielfalt an Kompetenzen kann durch die synergetische Zusammenarbeit der Akteure gewährleistet werden, die sich durch die Verkörperung ihrer Stärken ergänzen. Dies kann allerdings nur dann geschehen, wenn die festgelegten Konzepte der bestehenden Geschlechtertheorien – Gleichheits- und Differenztheorie – in der Führung dekonstruiert und neu kombiniert werden. Das neue, beiden Geschlechtern adäquate Voraussetzungen zugrunde legende und individuelle Unterschiede fördernde, Konzept geht von „gleichartigen“ Eigenschaften und Kompetenzen aus, die in den Individuen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Um die unternehmerischen Herausforderungen erfolgreich zu meistern, werden die individuellen Fähigkeiten situationsadäquat eingesetzt und Synergien produziert. Damit dürfen und sollen „Differenzen“ in den jeweiligen Kompetenzausprägungen beider Geschlechter bestehen, um Stärken durch ein authentisches Auftreten integrativ einzusetzen.

Durch den Aufbruch bestehender Rollenbilder und die Förderung der Individualität entsteht ein Diversity-Ansatz, der die vielfältige **Mischung der Führungskompetenzen** und -stile vorantreibt, ohne eine stereotypische Kompetenzeinteilung zu forcieren. Dabei verändert sich der Fokus von der Konzentration auf das Geschlechterkriterium in Richtung der eigentlichen Thematik, nämlich der Führung selbst sowie der erfolgreichen Umsetzung dieser. Anwendung findet diese Führungsphilosophie unter dem Begriff „mixed leadership“ (Fröse, 2009, S. 17). Das Konzept strebt eine Zusammenarbeit männlicher und weiblicher Führungskräfte an, um Erfolg durch die Kombination von Stärken zu generieren. Diese zukunftsgerichtete Vorgehensweise wird durch die progressiven Studienteilnehmerinnen bestätigt, die bereits eine veränderte Führungshaltung wahrnehmen, in der beide Geschlechter Kompetenzvielfalt als Selbstverständlichkeit ausleben. Kontexteinflüsse, wie z. B. die Internationalisierung und die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft, unterstützen diese neue Führungsphilosophie, indem sie die Bandbreite der zur Verfügung stehenden individuellen Führungskompetenzen vergrößern, die Akzeptanz der Vielfalt sowie die Umsetzung des Konzepts fördern. Diese moderne und auf Vielfalt beruhende Führungsphilosophie kann

den künftigen Herausforderungen dynamischer Rahmenbedingungen, unterschiedlicher Unternehmenskulturen und den beteiligten Akteuren viel eher entsprechen.

Die Dekonstruktion der Geschlechtertheorien und der Aufbruch der traditionellen Führungsphilosophie bietet weiblichen Führungskräften die Chance, emotionale Führungskompetenzen im Rahmen eines neuen **weiblichen Selbstbewusstseins** konkludent zu verkörpern, ohne durch Zurückhaltung oder Übertreibung polarisierend oder widersprüchlich zu wirken. Der nach wie vor bestehenden, stereotypischen Erwartungshaltung eines weiblichen Führungsstils muss dafür mit einer selbstbewussten Darstellung einer individuellen und authentischen Führungshaltung begegnet werden. Nur durch diese natürliche Verkörperung eines auf individuellen Kompetenzen fundierenden Führungsstils kann Glaubwürdigkeit entstehen und die Akzeptanz des weiblichen Geschlechts als gleichwertige Führungskraft auf höheren Managementebenen gefördert werden. So kann ein synergetischer Austausch beider Geschlechter auf Augenhöhe, mit dem Fokus auf die Erreichung der Unternehmensziele durch Leistung stattfinden.

Doch auch unternehmensseitig ist ein Umdenken erforderlich, um diese neue Führungsphilosophie voranzutreiben. So sind bestehende Strukturen kritisch zu reflektieren, die als Barrieren einer Annäherung und Kooperation beider Geschlechter entgegenstehen können: Deutsche Unternehmen sind vielfach geprägt von einer „Präsenzkultur“ im Unternehmen, die flexibles Arbeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit gleiche Arbeitsbedingungen für Mann und Frau erschwert. Stereotype fördernde Erwartungshaltungen, die in der Unternehmenskultur verankert sein können, müssen hinterfragt werden, um z. B. auch traditionell männlich-dominante Denkmuster aufzubrechen. Emotionale Intelligenz und der Einsatz emotionaler Kompetenzen muss in der Führungshaltung von beiden Geschlechtern nicht nur akzeptiert, sondern unternehmensseitig gefördert werden, indem die Vorteile des Konzepts, z. B. die resultierende Leistungssteigerung der Mitarbeiter und der positive Einfluss auf den Unternehmenserfolg, kommuniziert werden. Das Verständnis des unternehmensweiten Einflusses individueller, logisch-analytischer und emotional-intelligenter Kompetenzen, eingebracht durch vielseitige Individuen, kann die Annäherung beider Geschlechter im Rahmen einer teamorientierten Zusammenarbeit fördern. Diversität darf nicht nur ein bloßes Schlagwort bleiben, es muss auch gelebt werden, indem die unterschiedlichen Selbstdarstellungsstile der Individuen erkannt und stärkenbezogen im Unternehmen eingesetzt werden.

Eine weibliche Führungskraft fasst die Entwicklung dieser neuen, Individualität fördernden Führungsphilosophie folgendermaßen zusammen:

„Ich glaube, dass es mittlerweile einen Mix gibt an Rollenmodellen, auch was Führung angeht und dass Männer wie auch Frauen in eine neue Welt hineinwachsen, in der sie merken, dass unterschiedliche Herangehensweisen auch erfolgreich sein können und dass es gerade diese typischen männlichen und weiblichen Rollenmodelle auch gar nicht mehr so geben muss.“ (W, 34, FK).

Die vorliegende Auseinandersetzung mit ausgewählter Literatur, zentralen Theorien und Vertretern (vgl. Abb. 1) sowie die anschließende Erkenntnisgenerierung durch qualitative Experteninterviews bilden Ansatzpunkte für **künftige Forschungsinitiativen**, die aufgrund der forschungsökonomischen Aspekte – dem zeitlichen Rahmen und Umfang der Arbeit – nicht realisiert werden können. Damit die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure zu einer Öffnung des Führungsverständnisses und einem stärkeren Einsatz individueller emotionaler Führungskompetenzen bei weiblichen Führungskräften angeregt werden, wird nachfolgend eine Darstellung weiterer forschungsrelevanter Aspekte vorgenommen.

In der vorliegend durchgeführten Studie wird das aktuelle Begriffsverständnis des Terminus „Führungskompetenzen“ erfragt. Ein Forschungsansatz für künftige Studien stellt die **Entwicklung des Führungsbegriffs** vor dem Hintergrund sich stetig ändernder Umwelteinflüsse in Verbindung mit der Anwendung emotionaler Kompetenzen dar. Durch eine **Vergleichsstudie** mit beiden Geschlechtern unterschiedlicher Altersgruppen und Positionen könnten Veränderungen des Führungsverständnisses im Zeitverlauf abgebildet werden. Die langfristige Relevanz der vorliegend postulierten Öffnung zur Etablierung einer neuen Führungsphilosophie könnte so überprüft werden.

Im Verlauf der Interviews wird deutlich, dass unter den Befragten kein einheitliches **Begriffsverständnis** des Terminus der emotionalen Intelligenz und der darunter gefassten emotionalen Kompetenzen bestehen. Um das Konzept im Rahmen des Perspektivenwechsels bezüglich der Führungsanforderungen noch selbstverständlicher zu implementieren und den Erfolg einer emotional intelligenten Führungskraft in der Ausübung ihrer individuellen Kompetenzvielfalt messbar zu machen, ist es notwendig, künftig einheitliche Definitionen der Kompetenzen zu ermitteln, die eine objektive Erfassung der zu erfüllenden Fähigkeiten ermöglichen. Die durchgeführte Interviewstudie liefert erste Definitionsansätze, die von zukünftigen Forschungen aufgegriffen und spezifiziert werden können. Darüber hinaus können bestehende Messverfahren zur Ermittlung der situativen emotionalen Kompetenzen z. B. durch Selbst- und Fremdeinschätzungen anhand von Beobachtungen und Befragungen ergänzt werden.

Im Rahmen der Interviews bleibt unbeantwortet, inwiefern beide Geschlechter ihre bisherige Führungsphilosophie tatsächlich aufgeben und den Ansatz einer auf emotionalen Kompetenzen basierenden, synergetischen Führung verfolgen möchten. In den Ergebnissen zeigt sich, dass Frauen sich teilweise bewusst in ihre „Komfortzone“

zurückziehen, um z. B. Konfliktsituationen aus dem Weg zu gehen. Daneben wird ein geringer Aufstiegszwilligkeit angedeutet, der Frauen ggf. auf mittleren Managementebenen verharren lässt. Auch auf männlicher Seite muss die Bereitschaft für die Öffnung der Führung bestehen, die zum einen für das gleichwertige Miteinander beider Geschlechter in der Führung und zum anderen für die Verkörperung „weicher“ Kompetenzen plädiert. Eine **vergleichende Interviewstudie** mit männlichen Führungskräften der progressiven Gruppe könnte das bisher erforschte Meinungsspektrum vergrößern und Aufschluss darüber geben, inwiefern der männliche Teil der zukunftssträchtigen Zielgruppe die Relevanz des Paradigmenwechsels in der Führung erkennt und die neue Führungshaltung verkörpern möchte. Die zusätzlichen Ansichten der progressiven männlichen Befragten könnte in Ergänzung mit der vorliegend durchgeführten Studie als Anstoß für beide Geschlechter – vor allem aber für die traditionelle Gruppe – wirken, proaktiv für eine neue Führungsphilosophie einzustehen und diese tatsächlich umzusetzen.

Die in dieser Arbeit durchgeführte empirische Studie zieht das qualitative Leitfadenterview als **Methode** der Datensammlung heran. Eine zusätzliche quantitative Studie könnte die gewonnenen Daten beider Geschlechter beispielsweise um Informationen zu Häufigkeitsverteilungen der angewandten Führungsstile und den zum Einsatz kommenden emotionalen Kompetenzen ergänzen. Durch eine nachgelagerte, ganzheitlich angelegte Studie mit einem kombinierten quantitativen und qualitativen Forschungsdesign wäre es außerdem möglich, die **Mitarbeiterperspektive** zur Fremdeinschätzung ihrer jeweiligen Führungskraft aufzunehmen. Hierbei wäre der Einsatz einer elektronischen Befragung mittels Fragebogen denkbar sowie ein sich anschließendes qualitatives oder ethnografisches³⁰ Interview. Damit kann unter Berücksichtigung der Kontexteinflüsse am Arbeitsplatz erfasst werden, wie Mitarbeiter ihre jeweilige Führungskraft wahrnehmen und welche Einflussvariablen die Wahrnehmung bedingen. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Forscher könnte die **intersubjektive Nachvollziehbarkeit** der Datensammlung und -auswertung der künftigen Studien gesteigert werden.

Die **Einteilung der Gruppen**, basierend auf den Kriterien Alter, Geschlecht und Position, stellt sich nach einer ersten Sichtung der Ergebnisse als geeignetes Vorgehen heraus. Ergänzend könnte eine **verfeinerte Aufteilung** der Ergebnisse in unterschiedliche Befragtengruppen vorgenommen werden, um Merkmale, wie z. B. zusätzliche Altersgruppen, Werdegang, Betriebszugehörigkeit und Unternehmenskultur, zu erfassen.

Die vorliegende Arbeit intendiert, Bewusstsein zu schaffen für die Notwendigkeit der Öffnung des Führungsbegriffs in Richtung der Akzeptanz und Verkörperung einer Vielzahl

³⁰ Ethnografische Forschung hat zum Ziel, das Verhalten der im Zentrum stehenden Personen durch Berücksichtigung von Kontext- (z. B. Kultur, Sprache) bzw. Umgebungseffekte (z. B. Unternehmenskultur, Büroräume) zu erklären (vgl. Mariampolski, 2006, S. 7).

an individuellen emotional intelligenten Führungsstilen. Mehrere Studien belegen bereits den Erfolg des erwähnten „mixed leadership“-Modells unter besonderer Berücksichtigung eines weiblichen Führungsengagements: Das Credit Suisse Research Institute untersucht den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg aus globaler Sicht. In die Analyse fließen 2400 Unternehmen ein, die seit 2005 über Frauen im Verwaltungsrat oder eine rein männliche Führung verfügen. Die zentrale Erkenntnis der Studie besagt: Unternehmen mit mindestens einer Frau im Verwaltungsrat schneiden beim Aktienkurs in den vergangenen sechs Jahren besser ab als vergleichbare Firmen ohne weibliche Verwaltungsratsmitglieder (vgl. Curtis, 2012, S. 1; vgl. auch Stocker, 2012, S. 1). Die Studie „Mixed Leadership“ von Ernst & Young³¹ sowie Untersuchungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (vgl. Haderthauer, 2008, S. 16) kommen zu ähnlichen Schlussfolgerungen (vgl. O.V., 2010, S. 1). Betont wird in den Studien allerdings nicht die Existenz eines „besseren“ oder „schlechteren“ Geschlechts, sondern der Erfolg durch synergetische Zusammenarbeit.

Die aus den vorliegenden Ergebnissen der Literatur und Empirie abgeleitete Forderung des Einsatzes einer neuen, emotional intelligenten Führungsphilosophie, basierend auf individuellen Führungskompetenzen und einer erfolgskritischen, synergetischen Kooperation der Individuen, kommt den künftigen gesellschaftlichen und unternehmerischen Herausforderungen nach: „As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others. [...] Successfully leading a high-performing, creative team is not about command and control; it is more about collaboration, consensus, empowerment, confidence, and leadership.“ (Hass, 2012, S. 1).

³¹ Es handelt sich um eine durch das Beratungsinstitut durchgeführte Eigenstudie. Da die Veröffentlichung der Ergebnisse der Gewinnmaximierung dient, indem auf die vorhandene Beratungsdienstleistung aufmerksam gemacht wird, ist die Objektivität der Ergebnisse kritisch zu reflektieren.

Literaturverzeichnis

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), S. 247-261.
- Assig, D. & Beck, A. (1996). *Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (Hrsg.). (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Bischoff, S. (2010). *Wer führt in (die Zukunft?) – Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Blochberger, M. (2010). *Emotionale Intelligenz in der Mitarbeiterführung. Mitarbeiter gewinnen, lenken, begeistern*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17 (4), S. 317-334.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Brackett, M. A. & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso-Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, S. 34-41.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2011). *Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen*. Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.-19. November 2010 in Berlin. Zugriff am 31.10.2011 unter http://www.bmbf.de/pub/frauenkarrieren_in_unternehmen.pdf.
- Burzan, N. (2005). *Quantitative Methoden der Kulturwissenschaften*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2007). *Managen mit emotionaler Kompetenz. Die vier zentralen Skills für Ihren Führungsalltag*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Cherniss, C. (2000). Social and Emotional Competence in the Work Place. In: R. Bar-On, D. A. Parker & D. Goleman (Hrsg.) (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass, S. 433-457.

- Conelly, S. & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21 (5), S. 745-764.
- Conger, J. A. (1991). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), S. 145-179.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (Hrsg.). (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), S. 1-28.
- Crisand, E. (2001). *Psychologische Grundlagen im Führungsprozess* (2. Aufl.). Heidelberg: Sauer I.H. Verlag.
- Curtis, M. (2012, 31. Juli). Trägt Gender-Diversity zum Unternehmenserfolg bei? Zugriff am 31.07.2012 unter <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=360157&lang=DE>.
- Daus, C. S. & Ashkanasy, N.M. (2005). The Case for the Ability-Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), S. 453-466.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), S. 105-120.
- Drucker, P. (2004). What makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 82 (6), S. 58-63.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), S. 807–834.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), S. 781-797.
- Eifert, C. (2011). *Unternehmerinnen im 20. Jahrhundert*. München: Verlag C.H. Beck.
- Erdmann, L. (2011, 2. Februar). Frauen sind die besseren Manager. Zugriff am 14.06.2012 unter <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/angelika-giese-managerin-bei-h-m-frauen-sind-die-besseren-manager-a-742672.html>.
- Flick, U. (1999). *Qualitative Sozialforschung – Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (4., überarbeitete Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.

- Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2000). Qualitative Forschung: Ein Handbuch (9. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Freudenthaler, H. H. & Neubauer, A. C. (2005). Emotional intelligence: The convergent and discriminant validities of intra- and interpersonal emotional abilities. *Personality and Individual Differences*, 39, S. 569-579.
- Fröse, M. W. (2009). *Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!* Berne: Haupt Verlag.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind – The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (2., durchgesehene Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glaesner, K. (2007). *Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund*. Kassel: university press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *EQ. Der Erfolgsquotient*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung – eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haderthauer, C. (2008). *Frauen in Führungspositionen*. Zugriff am 15.05.2012 unter <http://www.verwaltung.bayern.de/egov-portlets/xview/Anlage/3998053/FraueninFuehrungspositionen.pdf>.
- Hakert, I. (2002). *Frauen und Führung – Anforderungen und Methoden zur Professionalisierung der Führungskraft, Personal- und Teamentwicklung*. Aktuelle Informationen, 2, S. 15-19.
- Hass, K. B. (2012, 23. Oktober). *Fostering Team Creativity: The Business Analyst's Sweet Spot*. Zugriff am 25.10.2012 unter <http://www.batimes.com/kathleen-hass/fostering-team-creativity-the-business-analysts-sweet-spot.html>.
- Hedlund, J. & Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? Integrating Social, Emotional and Pracitcal Intelligence. In: R. Bar-On, D. A. Parker & D. Goleman (Hrsg.). *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass. S. 136-160.

- Heifetz, R. A., Linsky, M. & Grashow, A. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Cambridge, MA, USA: Harvard Business Press.
- Heilmann, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), S. 657-674.
- Helgesen, S. (1992). *Frauen Führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Henn, M. (2009). *Die Kunst des Aufstiegs – Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet* (2., überarbeitete Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Höhler, G. (2000). Geschlechtermanagements im Umbruch. Neue Bündnisse zwischen Wölfin und Wolf. In S. Peters, N. Bensele (Hrsg.), *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 55-71.
- Holst, E. & Wiemer, A. (2010, Mai). Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze. Zugriff am 31.10.2011 unter http://www.diw.de/%20documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf.
- Hopf, C. & Weingarten, E. (1979). *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. (2007). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27 (1), S. 13-35.
- Kelle, U. (2007). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodische Konzepte* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleinert, C., Kohaut, S., Brader, D. & Lewerenz, J. (2007). *Frauen an der Spitze – Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kleining, G. (1995). *Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung*. Weinheim: BeltzPVU.
- Kleining, G. (2007). Der qualitative Forschungsprozess. In: G. Naderer & E. Balzer (2007). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 178-230.

- Krell, G. (1994). Weiblicher Führungsstil und moderne Organisationskultur – eine frauenförderliche Verbindung?. *Führung und Organisation*, 6, S. 377-380.
- Krell, G. (2008a). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: G. Krell. *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 63-80.
- Krell, G. (2008b). Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechtsverständnis als Rahmen. In: G. Krell. *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-22.
- Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung* (11. überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Traffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung – Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Law, K. S., Wong, C.-S. & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), S. 483-496.
- Loden, M. (1999). *Als Frau im Unternehmen führen*. München: Droemer Knaur Verlag.
- Maindok, M. (1996). *Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung*. Pfaffenweiler: Centaurus Verlagsgesellschaft.
- Malik, F. (2001). *Führen – leisten – leben, Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart: Campus Verlag.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), S. 387-404.
- Mariampolski, H. (2006). *Ethnography for Marketers. A Guide to Consumer Immersion*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Mayer, H. (2008): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4., überarbeitete Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T. & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, S. 772-781.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. (2008a). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, S. 507–36.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008b). Emotional intelligence: New ability or eclectic mix of traits? *American Psychologist*, 63, S. 503-517.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Basel: Beltz Verlag.
- McCallum, M. & Piper, W. E. (2000). Psychological Mindedness and Emotional Intelligence. In: R. Bar-On, D. A. Parker & D. Goleman (Hrsg.). *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey Bass, S. 118-135.
- Mc-Coll-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), S. 545-559.
- Mey, G. & Mruck, K. (2007). Qualitative Interviews. In: G. Naderer & E. Balzer. *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 247-278.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: McGraw-Hill Professional.
- Morand, D. A. (2001). The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Nonverbal Measure of "People Skills". *Journal of Business and Psychology*, 16 (1), S. 21-33.
- Myers, D. G. (2008). *Social Psychology* (9. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- O.V. (2000). *DUDEN. Das Fremdwörterbuch*. Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.
- O.V. (2010). *Kernergebnisse der Analyse „Mixed Leadership“*. Zugriff am 03.06.2012 unter <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20120118-Kernergebnisse-der-Analyse-Mixed-Leadership>.
- O.V. (2012a, 6. September). *Fast jede zweite Führungsposition geht an eine Frau*. Zugriff am 07.09.2012 unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/frauen-steigen-haeufiger-in-fuehrungspositionen-auf-a-854275.html>.

- O.V. (2012b, 27. Oktober). Firmen von Frauen seltener insolvent. Zugriff am 27.10.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/G5N38i/927344/Firmen-von-Frauen-seltener-insolvent.html>.
- O.V. (2012c). Mehr Frauen mit Führungstalent. Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, 6, S. 30.
- Orme, G. (2001). Emotionally intelligent living. New York: Crown House Publishing.
- Pelz, W. (2004). Kompetent führen. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. The International Journal of Organizational Analysis, 11 (1), S. 21-40.
- Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. The Leadership Quarterly, 22 (6), S. 1107-1119.
- Regnet, E. (1997). Frau im Beruf – Stereotype und Aufstiegsbarrieren. In: R. Wunderer & P. Dick (1997). Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. Berlin: Luchterhand Verlag, S. 241-265.
- Schaufler, B. (2000). Frauen in Führung! Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen. Bern: Verlag Hans Huber.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2010). Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schulz-Strelow, M. & von Falkenhausen, J.F. (2011). Women-on-Board-Index – Transparente und laufende Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Zugriff am 31.10.2011 unter <http://www.fidar.de/WoB-Index.92.0.html>.
- Schulze, R., Roberts, R. D., Zeidner, M. & Mathews, G. (2005). Theory, Measurement and Applications of Emotional Intelligence: Frames of Reference. In: R. Schulze & R. D. Roberts (Hrsg.). Emotional Intelligence. An International Handbook. Washington: Hogrefe & Hubers Publishers, S. 4-25.
- Servatius, H.-G. (1991). Vom strategischen Management zur evolutionären Führung. Stuttgart: Poeschel.
- Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. The Leadership Quarterly, 10 (2), S. 257-284.
- Staehele, W. H. (1999). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8., neu bearbeitete Aufl.). München: Vahlen.

- Stier, W. (1999). *Empirisch Forschungsmethoden* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2010). *Führung. Ansätze – Entwicklungen – Trends. Teil 3: Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik*. Bertelsmann Stiftung Leadership Series. Zugriff am 15.07.2012 unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-894DCA45-6140680C/bst/xcms_bst_dms_32939__2.pdf.
- Stocker, F. (2012, 1. August). *Frauen im Vorstand sorgen für höhere Renditen*. Zugriff am 27.08.2012 unter <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article108446943/Frauen-im-Vorstand-sorgen-fuer-hoehere-Renditen.html>.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stüfe, K. (2007). *Frauen sind anders – Identifikation weiblicher Erfolgstypen auf Basis einer empirischen Untersuchung*. München: Rainer Hampp.
- Szarek, D. (2011, 29. Juni). *Wie Frauen die Firmenkultur verändern*. Zugriff am 26.06.2012 unter http://www.focus.de/finanzen/karriere/dld-women-2011/tid-22782/fuehrung-wie-frauen-die-firmenkultur-veraendern_aid_641037.html.
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's Magazine, 140, S. 227-235.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly A. H. & Johannesen-Schmidt, M. J. (2011). *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?* The Leadership Quarterly, 22 (1), S. 10-21.
- Wagner-Link, A. (1997). *Frauen zeigen Profil. Weibliche Wege zum Erfolg*. Renningen-Malmsheim: expert Verlag/Linde Verlag.
- Wippermann, C. (2010, März). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Zugriff am 31.10.2011 unter http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdd.
- Wittenberg-Cox, A. & Maitland, A. (2010). *Why Women Mean Business*. Sussex: John Wiley.
- Wolf, M. (Hrsg.) (2007). *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen* (2. neu bearbeitete Aufl.). Frankfurt am Main: Brandes & Apsel Verlag.
- Wunderer, R. (2007). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (7. Aufl.). Berlin: Luchterhand Literaturverlag.

Wunderer, R. & Dick, P. (Hrsg.). (1997). Frauen im Management. Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie. In: R. Wunderer & P. Dick. Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. Berlin: Luchterhand Verlag, S. 5-205.

Yoder, J. D. (2001). Making Leadership Work More Effectively for Women. *Journal of Social Issues*, 57 (4), S. 815-828.

Internetlinks:

- http://www.bmbf.de/pub/frauenkarrieren_in_unternehmen.pdf
vom 31.10.2011
- <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=360157&lang=DE>
vom 31.07.2012
- <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/angelika-giese-managerin-bei-h-m-frauen-sind-die-besseren-manager-a-742672.html>
vom 14.06.2012
- <http://www.verwaltung.bayern.de/egov-portlets/xview/Anlage/3998053/Frauenin%20Fuehrungspositionen.pdf>
vom 15.05.2012
- <http://www.batimes.com/kathleen-hass/fostering-team-creativity-the-business-analysts-sweet-spot.html>
vom 25.10.2012
- http://www.diw.de/%20documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf
vom 31.10.2011
- <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/frauen-steigen-haeufiger-in-fuehrungspositionen-auf-a-854275.html>
vom 07.09.2012
- <http://www.sueddeutsche.de/G5N38i/927344/Firmen-von-Frauen-seltener-insolvent.html>
vom 27.10.2012
- <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20120118-Kernergebnisse-der-Analyse-Mixed-Leadership>
vom 03.06.2012
- <http://www.fidar.de/WoB-Index.92.0.html>
vom 31.10.2011
- http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-894DCA45-6140680C/bst/xcms_bst_dms_32939_2.pdf
vom 15.07.2012
- <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article108446943/Frauen-im-Vorstand-sorgen-fuer-hoehere-Renditen.html>
vom 27.08.2012
- http://www.focus.de/finanzen/karriere/dld-women-2011/tid-22782/fuehrung-wie-frauen-die-firmenkultur-veraendern_aid_641037.html
vom 26.06.2012
- http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf
vom 31.10.2011

Erklärung

Ich versichere, dass ich die Masterthesis ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Lüneburg, den 15.11.2012

Nachname: Gehrig Vorname: Nicole

Unterschrift:





Anhang der Masterarbeit

Zur Erlangung des Grades Master of Arts

**Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher
Führungskräfte – eine empirische Analyse**

Studiengang Management & Entrepreneurship

Major Human Resources

Leuphana Universität Lüneburg

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Deters, Leuphana Universität Lüneburg
Zweitgutachterin: Dr. Sophie Bonk

Eingereicht von:

Nicole Gehrig

Hartwig-Hesse-Straße 3

20257 Hamburg

Matrikel-Nummer: 3012643

Lüneburg, den 15.11.2012

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Kritische Reflexion des Prozesses der Thesiserstellung	1
Anhang 2: Kritische Reflexion der Geschlechtertheorien	3
Anhang 3: Übersicht über die zentralen Studienergebnisse	4
Anhang 4: Deutscher Interviewleitfaden	5
Anhang 5: Englischer Interviewleitfaden	9
Anhang 6: Zeitplan.....	13
Anhang 7: Englischs Schreiben	14
Anhang 8: Deutsches Schreiben Terminvereinbarung.....	15
Anhang 9: Gesprächsverzeichnis.....	16
Anhang 10: Interviewbericht	18
Anhang 11: Codeplan	20
Anhang 12: Kategoriensystem.....	23
Anhang 13: Matrix der Gruppenzuordnungen	98
Anhang 14: Werdegang und Position der Befragten.....	99
Anhang 15: Typisch weibliche und typisch männliche Kompetenzen.....	101
Anhang 16: Ergänzende Zitate zu den Auswertungskapiteln	102
Anhang 17: Exposé.....	122

Anhang 1: Kritische Reflexion des Prozesses der Thesiserstellung

Die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2 beinhalten abschließend jeweils eine kritische Reflexion der dargestellten Thematik. In diesem Abschnitt setzt sich die Autorin kritisch mit dem Umsetzungsprozess und der Herangehensweise der Arbeit auseinander.

Die Basis der vorliegenden Thesis bilden die theoretischen Forschungsfelder sowie die qualitativen Experteninterviews zum Thema emotionale Intelligenz bei weiblichen Führungskräften. Diese methodische Vorgehensweise erlaubt zum einen die Darstellung der theoretischen Vielfalt der Konstrukte (weibliche) Führung und emotionale Intelligenz. Die Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften, Coaches und Beratern unterschiedlichen Alters ergänzen zum anderen durch Selbst- und Fremdauskunft den bisherigen Wissensstand um weitere Erkenntnisse der Thematik.

Die Vorteile (Offenheit des Forschungsprozesses, Entwicklung einer narrativen Gesprächsatmosphäre, in der die Befragten als Experten für die zu erforschende Thematik fungieren, die Generierung eines breiten Meinungsspektrums sowie die Erfassung subjektiver Einschätzungen) überzeugen die Forscherin, die Methode der qualitativen Experteninterviews zu wählen. Aus der Zusammenstellung der theoretischen Bereiche wird der Leitfaden abgeleitet, um das Themengebiet in der Bandbreite der zu erforschenden Aspekte abzudecken. Grundlage des Vorgehens bildet ein Zeitplan, der die einzelnen Ausarbeitungsschritte beinhaltet. Obgleich sich aufgrund der Erhöhung der Anzahl der Interviews eine zeitliche Verschiebung innerhalb der einzelnen Module ergibt, bildet der Zeitplan eine gute Grundlage, um den Gesamt-Zeitrahmen einzuhalten. Allerdings wird in der Planungsphase die Zeitspanne der Durchführung aller Interviews unterschätzt. Durch hohes Terminaufkommen bei den Befragten können manche Termine nach Erstkontakt erst Wochen später stattfinden. Diese Tatsache hat jedoch keinen Einfluss auf die nachfolgenden Schritte bzw. den Abgabetermin.

Geplant sind insgesamt 10 Interviews. Durch „Schneeballeffekt“ erhöht sich die Anzahl um weitere vier Interviews. In der Durchführung und Auswertung der Interviews berücksichtigt die Forscherin die Güte und Qualität des methodischen Vorgehens durch die Orientierung an folgenden Kriterien:

- Relevanz der Fragestellung
- Nachvollziehbarkeit der Datenerhebungsmethode und des Auswertungsprozesses
- Reflexion der Subjektivität in der Interviewsituation und im Auswertungsprozess

Rückblickend können folgende Lernfelder aus der methodischen Herangehensweise abgeleitet werden:

- Die Beantwortung besonders zentraler Fragen hätte im Interview zielgerichtet vorangetrieben werden können, um zu gewährleisten, dass sämtliche Aspekte der jeweiligen Frage von allen Studienteilnehmern beantwortet werden.
- Zu jedem Interview hätte das Aufnahmegerät geleert bzw. eine zweite Aufnahmemöglichkeit bereitgestellt werden sollen. So hätte in einem Fall das schriftliche Transkribieren der Hälfte des Interviews vermieden werden können.
- Das Aufnahmegerät hätte bis zur Verabschiedung eingeschaltet bleiben sollen, um zu vermeiden, dass wichtige Informationen verloren gehen, die ggf. im Nachgang angesprochen werden.

Insgesamt nimmt die Forscherin ihre Rolle als Herausforderung wahr: Die Wahrung einer annähernden Objektivität und Distanz im Forschungsprozess kann nur in Ansätzen gelingen, da qualitative Forschung von dem subjektiven Einfluss des Forschers lebt. Eine tendenziell neutrale Haltung soll jene Perspektiven in den Blick nehmen, die sich der Bewusstseinsstruktur der Befragten entziehen, da routinierte Verhaltensweisen und vertraute Kontexteinwirkungen selten reflektiert werden. Gleichzeitig sieht es die Forscherin als ihre Aufgabe an, eine verstehende Atmosphäre und von Offenheit geprägte Vertrauenssituation im Interview zu etablieren. Auch die Reflexion des eigenen Vorwissens und dessen Bedeutung für die Auswertungsphase wird als zentrales Ziel erklärt.

Im Zuge der Thesiserstellung findet ein „Eintauchen“ in den Forschungsprozess statt, der mit einer Forschungsreise verglichen werden kann: Die Forscherin zieht mit einem gewissen Vorwissen über das Thema aus und konsultiert Experten, die das vorhandene Spektrum anreichern. Die Forscherin kehrt mit neuen Kenntnissen zurück. Durch den Abgleich des bisherigen theoretischen Wissensstands mit den neu erworbenen Einblicken findet eine Erweiterung der bisherigen Kenntnisse statt, die im Rahmen der vorliegenden Masterthesis für interessierte Leser publik gemacht werden. Die Reise endet, nachdem die Forscherin innerlich gereift ist und Ausblicke für künftige Forschungsreisen geliefert hat.

Der Prozess der wissenschaftlichen Arbeit stellt für die Autorin einen gelungenen Abschluss zur Vertiefung der inhaltlichen und wissenschaftlichen Erkenntnisse des Masterstudiums dar. Der Zeitrahmen von fünf Monaten zur Bearbeitung der Fragestellung wurde rückblickend als intensive Phase genutzt, um sich, zum vielleicht letzten Mal, in aller Tiefe mit einem speziellen Themengebiet zu befassen und eigenständig empirisch zu forschen.

Anhang 2: Kritische Reflexion der Geschlechtertheorien

Attribut	Gleichheitstheorie	Differenztheorie
Kernaussage	Ähnlichkeit in Verhaltensweisen (sobald Führungsrolle ausgeführt wird)	Frauen sind „anders“, Männer als Bezugsnorm (vgl. Neuberger, 2002, S. 809).
Stereotype	Ignoranz weiblicher Kompetenzen, die ggf. zu einer erfolgreichen Führung verhelfen (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, S. 782 ff.).	Orientierung und Sicherheit, klischeehafte Idealvorstellungen (vgl. Assig & Beck, 1996, S. 156).
Weibliche Führungsrolle	Keine weibliche Führung, Männer und Frauen führen gleich (vgl. Bischoff, 2010, S. 78).	„Frausein“ ist unvereinbar mit männlich geprägter Führungsrolle (vgl. Assig & Beck, 1996, S. 160)
Kritik	„Die Gleichbehandlung von Ungleichem schreibt Ungleichheit fort“ (Neuberger, 2002, S. 809).	A) „Differenzierung mündet in die Fortschreibung und Verstärkung des Stigmas der Abweichung“ (Neuberger, 2002, S. 809). B) Ausbruch aus Stereotypen kollidiert mit männlichem Wunsch, diese aus Verunsicherung beizubehalten (vgl. Schaufler, 2000, S. 25)
Folge	Ungleichheiten aufgrund strukturelle Nachteile sind auszugleichen (vgl. Neuberger, 2002, S 771).	Erhöhung der Ausgrenzung weiblicher Führungskräfte, Verstärkung der Diskriminierung (vgl. Neuberger, 2002, S. 809).
Neue Lösungsansätze	Adrogynie (vgl. Krell, 1998c, S. 346)., Dekonstruktion (vgl. Neuberger, 2002, S. 790), Diversity-Ansatz (vgl. Glaesner, 2007, S. 148 ff.), Kooperation beider Geschlechter	

Anhang 3: Übersicht über die zentralen Studienergebnisse

Quelle	Ergebnisse
Wong und Laws (2002) (vgl. Rajah et al., 2011, S. 1111).	Emotionale Intelligenz der Mitarbeiter steigert ihre Leistung und Arbeitszufriedenheit, emotional intelligente Führungskräfte erzielen eine zufriedene Atmosphäre und Initiative der Mitarbeiter.
Cherniss (vgl. Cherniss, 2000, S. 434).	Zwei Drittel der Kompetenzen, die zu erfolgreicher Leistung führen, beruhen auf emotionalen Kompetenzen, wie Selbstvertrauen, Flexibilität, Beharrlichkeit, Empathie, Zwischenmenschlichkeit.
Caruso & Salovey (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 25).	Die Gefühlslage des Managementteams wirkt sich direkt auf die Gewinnsituation des Unternehmens aus: Ein Topmanagementteam, das eine ähnliche optimistische emotionale Grundhaltung teilt, erwirtschaftet bis zu 6 Prozent mehr Gewinn pro Aktie für das Unternehmen.
Goleman (vgl. Goleman, 2000, S. 46; Mandell & Pherwani, 2003, S. 391).	Goleman untersucht 181 Kompetenzmodelle für verschiedene Positionen von 121 Firmen. Seine Ergebnisse besagen, dass Erfolg nur zu 20% auf den IQ einer Person zurückzuführen sei, der Rest lasse sich mit der Existenz der emotionalen Intelligenz erklären. Der Autor ist der Ansicht, dass Intelligenz und fachliches Wissen Voraussetzungen seien, um in Top-Management-Ebenen zu gelangen. Emotionale Kompetenzen, wie Teamführung und Selbstvertrauen, differenzierten letztendlich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften (vgl. Goleman, 2000, S. 46; Mandell & Pherwani, 2003, S. 391).

Anhang 4: Deutscher Interviewleitfaden

1. Begrüßung und Warm-Up

(10 min)

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an diesem Interview teilzunehmen! Mein Name ist Nicole Gehrig. Ich befinde mich in meinem letzten Semester des Masterstudiengangs „Human Resources & Psychology“ an der Leuphana Universität Lüneburg. Seit März 2012 befaße ich mich mit meiner Masterthesis mit dem Thema „Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte – eine empirische Analyse“. Hintergrund der Themenwahl sind unter anderem die aktuelle Quoten-Debatte in Politik und Wirtschaft bzgl. einer Erhöhung der Anzahl weiblicher Führungskräfte auf Top-Management-Ebene sowie die Diskussion über einen Paradigmenwechsel in der Führung. Außerdem faszinieren mich der Einfluss von Emotionen im Privat- und Berufsleben sowie die Notwendigkeit negativer Erfahrungen und Emotionen, um einen Lernprozess einzuleiten. Ich interessiere mich, dafür, ob und wie eine „ideale“ Balance zwischen Rationalität und Emotionalität im Kontext der Führung gefunden werden kann, ob Frauen der Zugang zu ihren eigenen Emotionen und denjenigen ihrer jeweiligen Interaktionspartner besser gelingt und sie die gewonnenen Informationen darüber effektiv einsetzen.

Ich fokussiere mich im Rahmen meiner Studie auf die **Rolle der weiblichen Führungskraft** und ihrem Umgang mit Mitarbeitern. Ich möchte beleuchten, welche Kompetenzen sich in welchen Situationen als zielführend herausstellen und herausfinden, inwiefern es sich dabei um typisch weibliche Kompetenzen handelt. Als Zielsetzung möchte ich **Handlungsempfehlungen** für Unternehmen und weibliche Führungskräfte im Zusammenhang mit dem Einsatz emotionaler Intelligenz geben.

Zum Gesprächsverlauf: Nachdem Sie sich und ihren beruflichen Werdegang kurz vorgestellt haben, stelle ich Ihnen ein paar Fragen zum Thema **Führungskompetenzen** allgemein. Im zweiten Teil geht es um die **emotionale Kompetenz** im Führungsalltag. Abschließend möchte ich Ihre Einstellung zur emotionalen Intelligenz und weiblichen Führung mittels Statements zusammenfassen.

Ihre persönliche Meinung und Sichtweise sind mir im gesamten Gespräch sehr wichtig und ich erhoffe mir, durch das Gespräch mit Ihnen wichtige Einblicke in die Verhaltensweisen einer Führungskraft zu gewinnen.

Sind Sie damit einverstanden, wenn ich mir während des Interviews Notizen mache und es zusätzlich aufzeichne, damit ich mich ganz auf Sie und unser Gespräch konzentrieren kann? Selbstverständlich werde ich Ihre Aussagen vertraulich behandeln und anonymisiert ausschließlich für die Verwertung im Rahmen meiner Studie verwenden.

Das gesamte Interview wird ca. 45 Minuten dauern. Haben Sie noch Fragen? Dann lassen Sie uns starten.

- Bitte erzählen Sie mir zum Einstieg etwas **über sich** und Ihren **beruflichen**

Werdegang:

- Wie alt sind Sie?
- Wie gestaltet sich Ihr bisheriger Lebenslauf?
- Seit wann nehmen Sie die Position einer Führungskraft ein, wie nennt sich Ihre Position und wie sieht Ihr derzeitiges Beschäftigungsverhältnis (Angestelltenverhältnis oder selbständig) aus?
- Für wie viele Mitarbeiter sind Sie verantwortlich? In welcher Form?
- Wie habe ich mir einen typischen Arbeitstag von Ihnen vorzustellen?

2. Führungskompetenzen:

(10 min)

- Ich werde mit ein paar allgemeinen Fragen zum Thema Führungskompetenzen einsteigen: Wie definieren Sie „**Führungskompetenzen**“ für sich persönlich?
- Wenn Sie an Ihren Alltag als Führungskraft denken: Welche **Kompetenzen** zeichnen für Sie eine **erfolgreiche Führungskraft** aus?¹
 - Welche Kompetenzen verhalfen Ihnen zu Ihrer jetzigen Position? Welche haben Sie während Ihrer Karrierelaufbahn hinzugewonnen?²
 - [Welche Rolle spielen personelle Fähigkeiten (z.B. Initiative, Verantwortungsbereitschaft), soziale bzw. emotionale Fähigkeiten (z.B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit) und kognitive Fähigkeiten (z.B. logisches Denken, Problemlösungsfähigkeit)?]³
- Gibt es für Sie „**typisch weibliche**“ und „**typisch männliche**“ Führungskompetenzen und Verhaltensweisen?
 - Wenn ja, welche sind das?
 - Ergeben sich daraus Vor-/Nachteile für die Führungskraft? Bitte begründen Sie mir Ihre Einschätzung auch.
- Wie würden Sie die „**ideale**“ **Beziehung** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschreiben?
 - Welche Eigenschaften zeichnen die Beziehung aus?
 - Wie sollte sich das Verhältnis zwischen Nähe und Distanz gestalten?
 - Ist die Beziehung Ihrer Meinung nach abhängig vom Geschlecht der Führungskraft und ggf. der Mitarbeiter? Wenn ja, inwiefern?

¹ Schlüsselfrage

² Eventualfrage

³ Eventualfrage

3. Emotionale Intelligenz:

(15 min)

- Bitte beschreiben Sie eine Situation, in der Sie ihrer Meinung nach „emotional intelligent“ gehandelt haben.
 - Wie sah die Situation aus?
 - Welche Beteiligten gab es?
 - Welche Kompetenzen haben Sie dabei genau eingesetzt? Wie haben Ihnen diese aus Ihrer Sicht weitergeholfen?
- Was bedeutet **emotionale Intelligenz** für Sie?
 - Welche Fähigkeiten und Kompetenzen fallen für Sie unter den Begriff?
 - Welche Berührungspunkte gab es für Sie bisher mit der Thematik der emotionalen Intelligenz und wie sahen diese Begegnungen aus?
 - Welche Relevanz hat emotionale Intelligenz für Sie und Ihren Arbeitsalltag?
- Welchen **Stellenwert** hat die emotionale Intelligenz im Vergleich mit anderen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen (z.B. fachliche Expertise)?
 - Was zeichnet die emotionale Intelligenz für Sie als Führungskompetenz aus?
 - Inwiefern ist emotionale Intelligenz im Führungsalltag hilfreich?
- Glauben Sie, dass emotionale Intelligenz eine spezielle **Begabung** erfordert oder ist emotionale Intelligenz erlern- und trainierbar?
 - Falls emotionale Intelligenz erlernbar ist: Welche Fähigkeiten können durch Erfahrungen und spezielles Training hinzugewonnen werden?
 - Wie kann dieses Training aussehen, wie bilden Sie sich selbst fort (z.B. Trainings, Literatur etc.)?
- Wie wichtig empfinden Sie die montane „**Aktualität**“ des Themas emotionale Intelligenz?
 - Woher kommt diese Aktualität Ihrer Ansicht nach?
 - Bleibt die Relevanz des Themas bestehen? Wenn nicht: Welche Themen erscheinen dringlicher – und warum?
 - Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede bzgl. der Relevanz des Themas?
 - Gibt es emotionale Kompetenzen, die immer bedeutender werden?

4. Gesprächsabschluss: Gesamtresümee

(10 min)

Bitte lassen Sie Ihre **Einstellung** zur emotionalen Intelligenz weiblicher Führungskräfte noch einmal Revue passieren und antworten Sie mir spontan kritisch auf folgende Behauptungen:

- *Es gibt geschlechtsspezifische Führungsstile, die im biologischen und kulturellen Unterschied der Geschlechter gründen (vgl. Wolf, 2007, S. 12).*

- *Frauen führen tendenziell eher transformational und mitarbeiterorientiert, Männer eher transaktional und aufgabenorientiert* (vgl. Glaesner, 2007, S. 52).
- *Frauen vereinen Logik und Emotionen* (vgl. Höhler, 2000, S. 62).
- *Männliche und weibliche Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeitsstruktur nur wenig und entsprechen somit auch nicht den Rollenstereotypen.* (vgl. Wagner-Link, 1997, S. 150).
- *In zunehmendem Maße wird heute ein produktives Zusammenspiel von „männlichen“ und „weiblichen“ Eigenschaften gefordert, um eine effektive Führung zu gewährleisten* (vgl. Wagner-Link, 1997, S. 155).
- *Emotionale Intelligenz macht gute Manager zu herausragenden Führungspersönlichkeiten* (vgl. Caruso & Salovey, 2007, S. 85).

Wir sind nun am Ende unseres Gesprächs angelangt und ich darf mich herzlich für Ihre aktive Teilnahme bedanken. Zum Abschluss noch eine Rückfrage meinerseits:

Haben wir Ihrer Einschätzung nach alle wichtigen Punkte angesprochen oder möchten Sie gerne noch etwas hinzufügen, das aus Ihrer Sicht für mein Thema wichtig wäre?

Für Sie als Information: Ich werde Sie wieder kontaktieren, sobald ich meine Analyse beendet habe und die Masterthesis finalisiert ist. Dies wird voraussichtlich Mitte November der Fall sein. Sie erhalten dann gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse meiner Thesis.

Vielen Dank, Sie haben mir durch dieses Gespräch interessante Einblicke verschafft!

Anhang 5: Englischer Interviewleitfaden

1. Introduction and warm-up

(10 min)

Thanks for taking part in this study. My name is Nicole Gehrig. I am currently conducting my last semester of the master studies „Human Resources & Psychology“ at the Leuphana University in Lüneburg. In March 2012, I started the research for my master thesis with the subject “Emotional Intelligence as a factor of success in female leadership – an empiric analysis”. The current discussions about women in leadership positions and the change of leadership skills have awoken my interest to combine both topics. Furthermore, I am fascinated by the impact of emotions in private and business life as well as the necessity of negative experiences and emotions to start an internal process of learning. I am interested if and how it is possible to create an “ideal” balance between rationality and emotionality in leadership, whether women are more successful in finding the access to their emotions and the emotions of others and use this information effectively in leadership.

In my thesis, I focus on the **role of the female leader** and the interaction with her employees. I want to discover which emotional competencies can be described as effective in different situations and if there exist “typical female” competencies. My goal is to give recommendations for improvement for companies and female leaders for the usage of emotional intelligence in daily leadership.

After a short introduction of yourself, I am going to ask you a few questions about **leadership competencies** in general. The second part will focus on **emotional competencies** in daily leadership. At the end, I would like to summarize your opinion about emotional intelligence and female leadership with some statements.

Your personal opinion is important and I am looking forward to receive some interesting insights into the behavior of leaders. [To consultants/coaches only: As you act as a consultant/coach, please feel free to give insight into your role a leader/business owner, but also into the impressions you receive through clients/managers in your daily business.]

Do you agree that I am recording the interview and take some notes, so I can focus on the conversation? The data material will only be used for my analysis, of course I will keep the outcomes confidentially and anonymously. The interview will take about 45 minutes. Do you have further questions? Then I would like to start now.

- Please tell me something about **yourself**:
 - How old are you?
 - Please describe the most important stations in your career.

- For how long have you been in a leading position? What is the name of your position? Are you employed at a company or do you own your own business?
- How many employees are you responsible for?
- Can you describe your tasks and the schedule of a typical day at work?

2. Leadership competencies:

(10 min)

- I am going to start with some questions about leadership competencies in general. What does “**leadership competence**” mean for you?
 - How would you define the term?
 - If you think of your daily work as a leader: Which **competencies** make a successful leader?
 - Which competencies have been supporting you to achieve your current position? Which competencies have you been gaining during your career?
 - [Which roles do personal abilities (initiative, responsibility, e.g.), social and accordingly emotional abilities (ability to work in a team, communication skills) as well as cognitive abilities (analytical thinking) play?]
- Are there “**typical female**” and “**typical male**” leadership competencies and behavior?
 - If so, can you describe some?
 - Are there advantages and disadvantages as a result of those competencies? Please explain your opinion.
- Please describe the “**ideal**” **relationship** between leader and employee?
 - Which attributes are essential for the relationship?
 - How should the relationship be formed in terms of closeness and distance?
 - Does the relationship depend on the respective gender of the leader or/and the employees? If so, how?

3. Emotional Intelligence:

(15 min)

- Please describe a **situation** in which you acted “emotionally intelligent”.
 - How did the situation look like?
 - Which were the parties involved?
 - Which competencies did you use to solve the situation?
- What does “**emotional intelligence**” mean for you?
 - Which abilities and competencies form the term?
 - Which points of contact have you had with emotional intelligence? Please describe the situations.
 - Which relevance does emotional intelligence have for your daily work?

- Which **relevance** does emotional intelligence have for you in comparison to other leadership competencies (expert knowledge, e.g.)?
 - Which factors make emotional intelligence be leadership competence?
 - Can the usage of emotional intelligence help in daily leadership situations? If so, how?
- Do you think emotional intelligence needs an inborn **talent** or is emotional intelligence teach- and learnable?
 - If emotional intelligence is learnable: Which abilities can be learned through experience and training?
 - How can this training look like? How do you train yourself (through seminars, literature, e.g.)?
- How important is the current **“trend”** of emotional intelligence?
 - Where does the trend come from in your opinion?
 - Does the trend differ between gender?
 - Do you think the trend will stay relevant? If not, which subjects might gain higher importance in the future?
 - Are there specific emotional competencies which will gain importance for you?

4. **Résumé:**

(10 min)

Please let us **summarize** your opinion about emotional intelligence and female leadership with answering spontaneously to the following statements:

- *There are so called “gendered leadership styles” which result in the biological and cultural differences of men and women. (see Wolf, 2007, S. 12).*
- *Women tend to carry out the transformational and employee-oriented, men the transactional and task-oriented leadership style (see Glaesner, 2007, S. 52).*
- *Women integrate logic and emotion whereas men isolate both (see Höhler, 2000, S. 62).*
- *Male and female leaders don’t really differ in their structure of personality and therewith don’t go along with gendered stereotypes (see Wagner-Link, 1997, S. 150).*
- *Today it is most important to combine “male” and “female” character traits to make leadership more effective (see Wagner-Link, 1997, S. 155).*
- *Emotional intelligence turns good managers into outstanding leaders (see Caruso & Salovey, 2007, S. 85).*

We are now at the end of the interview. I would like to thank you very much for your attendance at the study. Do you feel like we covered the most relevant aspect or would you like to add anything?

For your information: I am planning to be finished with my thesis by mid of November. I am going to send you the most relevant outcomes of the study once I will have translated the aspects into the English language.

Thank you for the inspirational interview, you added interesting insights.

Anhang 6: Zeitplan

Kalenderwoche (2012)	Arbeitsschritte
KW 11 (12.-18.3.)	Literaturrecherche, Rekrutierung der Interviewpartner
KW 12 (19.-25.3.)	Literaturrecherche & Exposéerstellung, Rekrutierung der Interviewpartner
KW 13 (26.-01.04.)	Literaturrecherche & Exposéerstellung, Rekrutierung der Interviewpartner
KW 14 (02.-08.04.)	Literaturrecherche & Exposéerstellung
KW 15 (09.-15.04.)	Tiefgehendere Literatursichtung, Erstellung des Theorieteils, Leitfadenerstellung (deutsch und englisch)
KW 16 (16.-22.04.)	Tiefgehendere Literatursichtung, Erstellung des Theorieteils, Leitfadenerstellung (deutsch und englisch)
KW 17 (23.-29.04.)	Tiefgehendere Literatursichtung, Erstellung des Theorieteils, Leitfadenerstellung (deutsch und englisch)
KW 18 (30.04.-06.05.)	Tiefgehendere Literatursichtung, Erstellung des Theorieteils, Leitfadenerstellung (deutsch und englisch)
KW 19 (07.-13.05.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 20 (14.-20.05.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 21 (21.-27.05.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 22 (28.05.-03.06.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 23 (04.-10.06.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 24 (11.-17.06.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 25 (18.-24.06.)	Erstellung des Theorieteils, Interviewführung
KW 26 (25.06.-01.07.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 27 (02.07.-08.07.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 28 (09.-15.7.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 29 (16.-22.07.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 30 (23.-29.07.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 31 (30.07.-05.08.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 32 (06.-12.08.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 33 (13.-19.08.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 34 (20.-26.08.)	Auswertung der Interviews, Abgleich Theorie und Praxis
KW 35 (27.08.-02.09.)	Erstellung der Handlungsempfehlungen und Fazit
KW 36 (03.-09.09.)	Erstellung der Handlungsempfehlungen und Fazit
KW 37 (10.-16.09.)	Erstellung der Handlungsempfehlungen und Fazit
KW 38 (17.-23.09.)	Erstellung der Handlungsempfehlungen und Fazit
KW 39 (24.-30.09.)	Erstellung der Handlungsempfehlungen und Fazit
KW 40 (01.-07.10.)	Zusammenführung des Gesamtwerkes, Schlüssigkeit, Formales
KW 41 (08.-14.10.)	Zusammenführung des Gesamtwerkes, Schlüssigkeit, Formales
KW 42 (15.-21.10.)	Zusammenführung des Gesamtwerkes, Schlüssigkeit, Formales
KW 43 (22.-28.10.)	Zusammenführung des Gesamtwerkes, Schlüssigkeit, Formales
KW 44 (29.10.-04.11.)	Zusammenführung des Gesamtwerkes, Schlüssigkeit, Formales
KW 45 (05.-11.11.)	Zusammenführung des Gesamtwerkes, Schlüssigkeit, Formales
KW 46 (12.-18.11.)	Druck, Bindung und Abgabe der Thesis
Bis Jahresende	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse für die englischsprachigen Interviewpartner

Anhang 7: Englisches Anschreiben

Max Mustermann

May, 6th, 2012

Musterstr. 3

20257 Hamburg

Masterthesis „Emotional Intelligence as a factor of success in female leadership – an empiric analysis”

Dear Mr. Mustermann,

I am studying Human Resources and Psychology and am currently writing my master thesis about emotional intelligence and the different competencies of female and male leaders.

I am planning to compare the theoretical findings with the outcomes of expert interviews which I want to conduct in May/June. Therefore, I am looking for interview partners (male and female managers/coaches/trainers) who are interested in taking part in my study.

After the finalization of my thesis I am going to share the outcomes with you. I would be happy to win you for my interviews if you are in management yourself and/or am glad if you can give me some recommendations for persons I can contact in terms of this issue.

Thank you very much in advance.

Nicole Gehrig

Anhang 8: Deutsches Anschreiben Terminvereinbarung

Max Mustermann

06.05.2012

Musterstr. 3

20257 Hamburg

Terminvereinbarung Experteninterview Masterthesis „Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte – eine empirische Analyse“

Sehr geehrter Herr Mustermann,

ich freue mich, dass Sie Interesse an der Teilnahme an der Interviewstudie im Rahmen meiner Masterthesis zum Thema „Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte – eine empirische Analyse“ geäußert haben.

Basierend auf bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen habe ich nun den Gesprächsleitfaden entwickelt und freue mich auf die Durchführung und Auswertung der anstehenden Interviews.

In diesem Zusammenhang möchte ich gerne zeitnah einen Interviewtermin mit Ihnen vereinbaren und freue mich, wenn Sie in der Woche vom 04.06. bis 08.06.2012 Zeit für ein persönliches Gespräch finden. Das Interview wird voraussichtlich 45 bis 60 Minuten in Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bzgl. der genauen Uhrzeit und eines Treffpunktes richte ich mich selbstverständlich nach Ihnen.

Vielen Dank für eine Rückmeldung Ihrerseits im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Nicole Gehrig

Anhang 9: Gesprächsverzeichnis

Interview- nummer/ Datum	Code- Name (F: Face-to-face; T: Telefon- interview)	Ge- schl.	Alter	Branche	Position (FK: Führungskraft; B: Berater; C: Coach)	Kernaussagen
1/ 24.05.2012	Patrick (F)	m	49	Elektronik, künftig Unternehmensberatung	Vice President, seit Juni 2012 selbstständig/Geschäftsführer (FK)	Emotionale Intelligenz als integrative Kompetenz des Menschen.
2/ 01.06.2012	Annette (F)	w	48	Beratung/Coaching	Beraterin/Coach/ Geschäftsführerin (B)	Emotionale Intelligenz als Bestandteil erfolgreicher Führung, zentral ist jedoch auch fachliches und methodisches Wissen.
3/ 05.06.2012	Holm (F)	m	52	Beratung/Coaching	Berater/Coach/Geschäftsführer (B)	Emotionale Intelligenz trägt zu 50% zu erfolgreicher Führung bei. Der andere Teil ist sachliches Wissen.
4/ 07.06.2012	Manuela (F)	w	34	Unternehmensberatung (Corporate Social Responsibility)	Beraterin/Geschäftsführerin (B)	Emotionale Intelligenz wird mit steigender Hierarchie wichtiger. Frauen führen sachorientiert, Männer beziehungsorientiert.
5/ 18.06.2012	Sandra (F)	w	46	Retail	Direktorin Konzern Personal (FK)	Emotionale Intelligenz trägt zu 50% zum Führungserfolg bei. Im Personalbereich stärkere Relevanz. Frauen führen sach-, Männer beziehungsorientiert.
6/ 20.06.2012	Ulrike (F)	w	60	Beratung/Coaching (Gründungsberatung)	Coach/ Mediatorin/Supervisorin/ Geschäftsführerin (C)	Fachliche Expertise wird noch zu 80% als relevanter angesehen. Führung im Wandel zu synergetischer Führung. Männern gelingt Trennung zwischen Sachebene und Emotionen besser.
7/ 22.06.2012	Katja (T)	w	35	Unternehmensberatung (IT)	Partnerin (B)	Zusammenarbeit mit Männern ist sachlicher. Betonung der individuellen Anlagen. Mitarbeiterorientierte Führung wird relevanter.

8/ 25.06.2012	Dan (F)	m	65	Coaching	Coach/Geschäftsführer (C)	Führung ist nicht geschlechtsspezifisch. Die ursprüngliche natürliche Dynamik zwischen den Geschlechtern wirkte förderlich auf das Zusammenleben.
9/ 26.06.2012	Alice (T)	w	34	Automobil	Angestellte im Global Diversity Office & Performance and Potentialmanagement (FK)	Führung im Wandel hin zu synergetischer Führung auf Basis des strukturellen Wandels.
10/ 05.07.2012	Karsten (F)	m	51	Personalberatung	Berater/Geschäftsführer (B)	Es gibt tendenziell männliche und weibliche Eigenschaften. Frauen überzeugen für Positionen im mittleren Management, im Top-Management werden Männer bevorzugt.
11/ 16.07.2012	Anne (F)	w	34	Unternehmensberatung (Luftfahrt)	Head of HR (FK)	Internationaler Einfluss: emotionale Intelligenz ist in anderen Ländern ein selbstverständlicher Bestandteil von Führung. Verbindung von Strategie, Unternehmenszielen und menschlicher Perspektive für erfolgreiche Führung.
12/ 25.07.2012	Andreas (F)	m	46	Unfallversicherung	Direktor Prävention (FK)	Die Bedeutung emotionaler Intelligenz steigt mit der Hierarchieebene. Es gibt keinen weiblichen Führungsstil.
13/ 08.08.2012	Franziska	w	44	Konsumgüterproduktion	Leiterin HR (FK)	Es gibt einen männlichen und weiblichen Kommunikationsstil. Thema Struktur: Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie in Deutschland kaum gegeben.
14/ 17.08.2012	Katharina	w	34	Retail	Head of Human Resources International (FK)	Existenz eines weiblichen Führungsstils wird betont: Frauen punkten mit dem Einsatz sämtlicher Sinne. Führung noch immer männliche Domäne.

Anhang 10: Interviewbericht

Interview mit Patrick am 24.05.2012

Erster Eindruck:

- Entspannte Gesprächsatmosphäre „auf Augenhöhe“. Patrick kennt sich gut aus mit dem Thema emotionale Intelligenz (er sprach bereits mit D. Goleman).
- Das Gespräch war auf 45 Minuten veranschlagt, der Zeitplan kann genau eingehalten werden.
- Anschließende Einladung zur Führungskräfte-Konferenz am Abend (Vortrag von Patrick)!

Eindruck nach dem Transkribieren:

- Flüssiges Gespräch, prägnante Sätze, kurze und klare Fragen der Forscherin.
- Der Interviewpartner greift Stichworte auf und leitet z.T. selbstständig die nächste Frage/Antwort ein.
- Selbstkritik: Viele „Jas“ der Interviewerin, die irritierend wirken könnten bzw. eventuell zu viel Zustimmung vermitteln und so den Befragten beeinflussen/lenken.

Zustandekommen des Interviews (Bereitschaft des Interviewten): Der Kontakt mit Patrick gestaltet sich von Anfang an unproblematisch. Er ist sofort an der Teilnahme der Studie interessiert und die Kommunikation findet reibungslos und ohne große Zeitverzögerung statt.

Rahmenbedingungen (Ort, Dauer, eventuelle Störfaktoren): Das Interview findet im Innenhof des Hotels „Atlantic“ in Hamburg statt. Die Atmosphäre ist entspannt und trotz der Geräuschkulisse durch Unterhaltungen an den umliegenden Tischen findet nur eine kurze Ablenkung durch das Servieren der Getränke statt.

Gesprächsverlauf: Das Gespräch verläuft flüssig. Ohne Nachfragen beantwortet Patrick von sich aus alle relevanten Fragen. Seine Aussagen leiten in die nachfolgenden Fragen über. Die Gesprächsatmosphäre bewegt sich durchgehend „auf Augenhöhe“ zwischen beiden Beteiligten.

Nachinterviewphase: Patrick bedankt sich für das Gespräch und gibt positives Feedback zum Leitfadenaufbau und der englischen Gesprächsführung. Auch im Nachhinein steht er für Fragen zur Verfügung und der Kontakt wird weiterhin aufrechterhalten.

Kernaussagen:

- Emotionale Intelligenz als *die* Führungskompetenz (am wichtigsten: Empathie und Wertschätzung)

- Patrick geht es um „Personen“, nicht um Männer und Frauen. Er glaubt, dass beide Geschlechter Anteile „weiblicher“ und „männlicher“ Eigenschaften aufweisen.
- Trainings erachtet er als nicht nützlich, sondern die Aktivierung der Führungskräfte, zu ihren Emotionen zu stehen. Er selbst bezeichnet das als die „Wiederverbindung mit den eigenen Wurzeln und dem Herzen“ – Züge, die jeder Mensch als Ressource in sich trägt.

Anmerkungen: Patrick möchte seine Position im Vergleich mit den anderen Gesprächspartnern erfahren (wo steht er mit seiner Meinung).

Anhang 11: Codeplan

Oberkategorie	Unterkategorie	Kategorienbeschreibung
Vorstellung		
	Alter	Vergleich verschiedener Altersgruppen (bis 35 Jahre und 36-65 Jahre)
	Werdegang	Bisheriger Karriereweg und zentrale Stationen
	Position	Aktuelle Stellenbezeichnung und momentaner Zuständigkeitsbereich
	Verantwortung	Anzahl der unterstellten Mitarbeiter
	Arbeitstag	Beschreibung eines „typischen“ Arbeitstags
Führungskompetenzen		
	Definition Führungskompetenzen	Individuelles Verständnis des Begriffs „Führungskompetenzen“
	Beschreibung erfolgreicher Führungskompetenzen	Individuelle Vorstellung des Anforderungsprofils einer erfolgreichen Führungskraft
	Anlage	Angeborene Kompetenzen
	Entwicklung	Kompetenzen, die durch Erfahrung und/oder Training im Verlauf der Karriere hinzugewonnen wurden
	Bedeutung emotionaler Kompetenzen	Bedeutung emotionaler Kompetenzen in der Führung
	Bedeutung der rational-logischer Kompetenzen	Bedeutung kognitiv-analytischer Kompetenzen bzw. Fachexpertise in der Führung
Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen		
	Weibliche Kompetenzen	Beispiele für weibliche Führungskompetenzen
	Männliche Kompetenzen	Beispiele für männliche Führungskompetenzen
	Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Beispiele für geschlechtsneutrale Führungskompetenzen
	Vorteile	Vorteilhafte Konsequenzen aus der geschlechtsspezifischen Ausprägung der Führungskompetenzen
	Nachteile	Nachteilige Konsequenzen aus der geschlechtsspezifischen Ausprägung der Führungskompetenzen
	Interkultureller Aspekt	Interkulturelle Unterschiede in der Ausprägung und Wahrnehmung der Führungskompetenzen
	Hierarchischer Aspekt	Einfluss der Hierarchie auf die Ausprägung der Führungskompetenzen weiblicher und männlicher Führungskräfte
Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung		
	Eigenschaften	Individuelle Beschreibung einer „idealen“ Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

	Nähe versus Distanz	Beschreibung des Beziehungsmanagements zwischen Nähe und Distanz
	Einfluss des Geschlechts	Einfluss des Geschlechts der Führungskraft und des Mitarbeiters auf die Beziehung zwischen beiden Akteuren
	Interkultureller Aspekt	Interkultureller Einfluss auf die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung
Einsatz emotionaler Intelligenz		
	Situation	Beschreibung einer individuellen Situation und der Beteiligten, in der emotionale Intelligenz eine Rolle spielte
	Kompetenzen	Beschreibung und Bedeutung der im Rahmen der Situation eingesetzten emotionalen Kompetenzen
Bedeutung der emotionalen Intelligenz		
	Definition emotionale Intelligenz	Individuelle Beschreibung des Begriffs „emotionale Intelligenz“
	Beschreibung Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Individuelle Beschreibung der Kompetenzen emotionaler Intelligenz
	Erfahrungen mit emotionaler Intelligenz	Weitere individuelle Berührungspunkte mit emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag, Beschreibung der Situationen
	Relevanz im Arbeitsalltag	Individueller Stellenwert emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag
Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz		
	Merkmale	Kriterien emotionaler Intelligenz als Führungskompetenz
	Relevanz im Vergleich	Stellenwert im Vergleich mit anderen Führungskompetenzen (z.B. analytisches Denken oder fachliches Wissen)
	Vorteile	Vorteile des Einsatzes emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag
	Nachteile	Nachteile des Einsatzes emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag
Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz		
	Einschätzung	Einstellung und Begründung zur möglichen bzw. unmöglichen Erlernbarkeit
	Entwicklung	Beschreibung erlernbarer Kompetenzen und Beschreibung individueller Weiterbildungen und Trainingsmaßnahmen
Aktualität der emotionalen Intelligenz und weiblichen Führung		
	Einschätzung	Grund für die Aktualität/nicht vorhandene Aktualität

	Bedeutendere Themen	Dringlichere Themen, Beschreibung des Grundes für die Relevanz dieser Themen
	Bedeutung einzelner emotionaler Kompetenzen	Bedeutung spezifischer emotionaler Kompetenzen im Vergleich
	Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Geschlechtsspezifische Unterschiede bzgl. der Bedeutungsbeimessung des Themas
	Exkurs: Bedeutung im interkulturellen Vergleich	Bedeutung der emotionalen Intelligenz im interkulturellen Vergleich
Einschätzungen		
	Einfluss auf Führungsstile	Einschätzung der Behauptung: „Es gibt geschlechtsspezifische Führungsstile, die im biologischen und kulturellen Unterschied der Geschlechter gründen.“
	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Einschätzung der Behauptung: „Frauen führen eher transformational und beziehungsorientiert, Männer eher transaktional und aufgabenorientiert.“
	Rationalität und Emotionalität bei Frauen	Einschätzung der Behauptung: „Frauen vereinen Logik und Emotionen.“
	Ähnlichkeit der Geschlechter	Einschätzung der Behauptung: „Männliche und weibliche Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeitsstruktur nur wenig und entsprechen somit auch nicht den Rollenstereotypen.“
	Synergetische Führung	Einschätzung der Behauptung: „In zunehmendem Maße wird heute ein produktives Zusammenspiel von „männlichen“ und „weiblichen“ Eigenschaften gefordert, um eine effektive Führung zu gewährleisten.“
	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Einschätzung der Behauptung: „Emotionale Intelligenz macht gute Manager zu herausragenden Führungspersönlichkeiten.“
Exkurs: Strukturen		
	Hemmende Strukturen	Die Karriere der Frau hemmende gesellschaftliche und unternehmerische Strukturen
	Unterstützende Strukturen	Die Karriere der Frauen unterstützende gesellschaftliche und unternehmerische Strukturen

Anhang 12: Kategoriensystem

Dokument	Code: Oberkategorie\ Unterkategorie	Analyseeinheiten (Interviewpassagen)
Transkript Patrick	Vorstellung\Alter	I am almost 50.
Transkript Annette	Vorstellung\Alter	Ich bin jetzt 48.
Transkript Holm	Vorstellung\Alter	52.
Transkript Manuela	Vorstellung\Alter	34 Jahre alt.
Transkript Sandra	Vorstellung\Alter	Also ich bin 46 Jahre alt.
Transkript Ulrike	Vorstellung\Alter	Ich bin gerade 60 geworden.
Transkript Katja	Vorstellung\Alter	Ich bin 35 Jahre alt.
Transkript Dan	Vorstellung\Alter	I am 65.
Transkript Alice	Vorstellung\Alter	Ich bin 34.
Transkript Karsten	Vorstellung\Alter	Ich bin jetzt 51 Jahre alt.
Transkript Andreas	Vorstellung\Alter	Ich werde dieses Jahr im Oktober 47.
Transkript Anne	Vorstellung\Alter	Ich bin 34 Jahre alt.
Transkript Franziska	Vorstellung\Alter	Ich bin 44.
Transkript Katharina	Vorstellung\Alter	34 Jahre alt.
Transkript Patrick	Vorstellung\Werdegang	I have been in Germany for almost 28 years and so I have 28 years of business experience. I worked in ten different companies, in 20 different roles and jobs.
Transkript Patrick	Vorstellung\Werdegang	The companies I have worked with are: D., W., E., D. and I worked as a consultant and the last 4 ½ years for H. as an executive. So I have been inside and outside of German, American, Asian companies my whole life, so I do have interesting insights into the real side.
Transkript Annette	Vorstellung\Werdegang	Von der Grundausbildung her: Nach dem Abitur habe ich eine Versicherungskauffrau-Lehre gemacht. In der Zeit habe ich jemanden kennen gelernt, der Psychologie studiert hatte, das hat mich dann sehr interessiert und daraufhin habe ich dann nach der Lehrzeit ein Studium begonnen, Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, danach als freiberufliche Trainerin und Coach gearbeitet, wobei der Schwerpunkt da wirklich auf Training noch lag, weil ich zu dem Zeitpunkt keine Coaching-Ausbildung hatte, das war mehr so ein persönlicher Schwerpunkt, wo ich gesagt habe, das macht mir Spaß, das probiere ich aus.

Transkript Holm	Vorstellung\Werdegang	Studium Volkswirtschaft, Promotion im Bereich Kommunikationspsychologie, viereinhalb Jahre berufliche Entscheidungsprozesse. Dann C., eigentlich immer Personalgeschäft, zunächst im Norden im Rahmen des C. Konzerns, dann Cm., dort Personalleiter, Leiter In-house Consulting und Leiter allgemeine Ablauf-Organisation. In der letzten Position 87 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen, viele Unternehmensberater, viele [aus dem Bereich] Personal. Und am Ende erhebliches Change Management, Aufbau und auch Personalabbau.
Transkript Manuela	Vorstellung\Werdegang	Ich habe meine Karriere gestartet bei einem großen Beratungsunternehmen als Unternehmensberaterin. Das war direkt nach dem BWL-Studium ,also eine klassische Einstiegsposition als Berater. Ich habe dort sechs Jahre als Beraterin gearbeitet. Ich habe dort das „Fellow-Programm“ gemacht, das ist vielleicht noch wichtig, um den Werdegang zu verstehen. Das bedeutet, man arbeitet erst einmal zwei Jahre als Berater, geht schon innerhalb dieser zwei Jahre zwei Karrierestufen nach oben. Man fängt als Junior Berater an und endet dann als Senior Berater, wo man bereits sehr frühzeitig Verantwortung übertragen bekommt. Auf meinem ersten Klienten-Projekt war ich nach einem halben Jahr, wo ich bereits einen Klienten zugeteilt bekommen habe, den ich verantwortlich managen sollte. Das ist am Anfang natürlich ein Klient, der selber noch keine Führungsposition innehat. Aber als Berater wird natürlich schon erwartet, dass man diesen Klienten berät. [...] Dass man trotz seines jungen Alters und der wenigen Erfahrung eine Position einnimmt, bei der der Klient sagt, ich schätze diesen Berater und dessen Rat. Das Ganze geht dann sehr schnell weiter. Bei mir war das so, dass ich nach einem dreiviertel Jahr auf einem neuen Projekt war, wo ich ein kleines Klienten-Team übernommen habe, das waren damals fünf oder sechs Klienten, wo ich eigenständig dafür zuständig war, sowohl die Projekthalte für diesen Teilbereich zu erarbeiten als auch dieses Klienten-Team anzuleiten. Das ging hin bis zu Aufgaben, die eigentlich erst Führungskräfte übernehmen, z.B. die Strukturierung ihrer To do-Liste, [...] bis hin zu Training des Klienten. Das war damals ein großes Projekt, ein Bereich, den wir übernommen haben von einem großen Reform-Projekt im Public Sektor. Und dadurch hatten wir viele Teilprojekte zu koordinieren und meine Aufgabe mit dem Team war es, den Überblick über alle Teilprojekte zu behalten. [...] Nach eineinhalb Jahren war es dann so, dass ich mehrere Klienten-Teams übernommen habe. Das war im Rahmen eines anderen Projektes, wo ich fast alleine vor Ort war. Das Projekt war global aufgestellt, also das Berater-Team selbst, wir waren aufgeteilt auf England, Deutschland, Schweiz, Italien. Ich war dann inzwischen Senior Berater. Mein damaliger Projektleiter kam dann ein Mal die Woche „eingeschwebt“ sozusagen. [...] Auf diesem Projekt war ich zuständig für die Klienten-Teams. Das waren insgesamt drei Teams mit jeweils fünf Leuten und zehn Leuten. Und meine Hauptklienten waren Abteilungsleiter und Bereichsleiter. Das zeigt so ein bisschen die schnelle Verantwortungsübernahme, die man bekommt. Dann nach zwei Jahren ist es bei der Bertung üblich, dass man in einen „leave“ geht oder promoviert. Das habe ich dann auch gemacht, habe in der Zeit dann allerdings viel Recruiting gemacht, habe das „C.“ Programm aufgebaut und geleitet. Das ist ein Programm für Studenten, die die Beratung im Rahmen von Seminaren oder Events kennen lernen und die so spannend sind, dass die Beratung sagt, den Kontakt möchten wir halten, damit sie sich dann auch bewerben. Dieses Programm habe ich damals mit aufgebaut, habe das dann für Hamburg geleitet, was auch bedeutet, dass ich die Kollegen dort geleitet habe [...] und die Aktivitäten koordiniert habe. Nach dem „leave“ bin ich zurückgekommen als Senior berater bzw. recht schnell als Projektleiter. Und habe dann noch eineinhalb Jahre bei der Beratung als Projektleiter gearbeitet, was bedeutet, dass man nicht nur die Klienten-Verantwortung hat, sondern auch die Verantwortung für das Berater-Team vor Ort.
Transkript Sandra	Vorstellung\Werdegang	Ich habe Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz studiert. Ich war dann ein Jahr in Mexiko für V. tätig, habe da „reingeschnuppert“ in die Bereiche Revision und Personalwesen und Export, habe dann zu Ende studiert und habe meinen Berufsweg in Japan begonnen bei T. Da hatte ich die einmalige Chance, für ein stetig größer werdendes Büro des T. in Tokio den Bereich Personal aufzubauen und habe da den Vorteil gehabt, dass ich von der Administration, über die Personalentwicklung alles aufgebaut habe, für Asien, mit acht Büros, für ungefähr 1000 Mitarbeiter. Ich war fünf Jahre in Japan. Ich habe nicht nur Personal gemacht, sondern die T. hat ihre Seminare auch an Kunden verkauft. Durch den Verkauf der Veranstaltungen ist es mir gelungen, den Personalbereich sozusagen kostenfrei zu halten für das Unternehmen. Ich habe das Japan Research Institute geleitet, es ging darum, deutsche Unternehmen auf dem Weg nach Asien durch die Zertifizierung etc. zu begleiten und habe einige Unternehmerreisen nach China etc. organisiert. Nach fünf Jahren bin ich zurück nach Deutschland und habe bei H. angefangen, Vergütungsberatung mit Organisationsanalyse, dort war ich zum Schluss Senior Berater und für große Unternehmen weltweit, Beiersdorf, Tchibo – damals die Günther Herz Gruppe in Hamburg – aber auch die Flugsicherung in Deutschland und der Schweiz tätig. Auch mal Banken oder Automobilzulieferer [habe ich betreut]. Der Vorteil der Funktion oder eines Beraters ist, finde ich persönlich, dass man in relativ kurzer Zeit relativ viele Unternehmen kennen lernt, ihre Strukturen kennen lernt und eigentlich eine relativ breite Erfahrung gewinnt. Nichtsdestotrotz ist man Berater: Man geht morgens rein und abends wieder raus, man ist letztendlich für die Umsetzung nicht verantwortlich.

Transkript Ulrike	Vorstellung\Werdegang	Ich selbst war aber auch lange in einer Agentur in der Geschäftsleitung, in einer Messe- und Promotionagentur, über 15 Jahre und kenne auch diese Rolle neben dem Inhaber der Agentur, der sozusagen das „Alphatier“ war. Ich war seine rechte Hand und das war dann auch oft lustig und schwierig, wir konnten uns oft nicht einigen, wie man mit bestimmten Dingen umgeht.
Transkript Ulrike	Vorstellung\Werdegang	Das ging ganz verrückte Wege. Ich habe davor eine Konzertagentur gehabt. Ich habe dann gedacht, es muss noch etwas anderes in meinem Leben passieren und dieser Job in dieser Messe- und Promotionagentur habe ich eigentlich nur angenommen, weil ich nebenbei nochmal studieren wollte. Und wenn man das so spät macht, als ich fertig war, war ich 42, dann ist es, wie man mir schnell vorrechnete, fast nicht möglich, Kassentherapeutin oder so etwas zu werden. Deshalb braucht man mehrere Standbeine. So kam ich an ein großes Gründungszentrum, wo ich als Psychologin eingekauft wurde, um Gründer in Krisen zu beraten. Und so kam ich immer mehr in dieses Beratungs- und Ausbildungsgeschäft.
Transkript Katja	Vorstellung\Werdegang	Ich bin seit 1998 aktiv im Berufsleben. Ich habe vorher studiert beim Finanzamt, bin daher Quereinsteiger in der IT, habe eine Weiterbildung gemacht zur Programmiererin, bin dann zwei Jahre lang als Anwendungsentwicklerin tätig gewesen und bin dann im Jahr 2000 in die Beratung gegangen. Ich habe da dann direkt mit Führungsfunktion gearbeitet im Projektkontext. Ich habe als Projektleiterin gearbeitet. Ich habe dann auch immer wieder ein paar Projekte gehabt, bei denen ich Coaching-Aspekte mit dabei hatte und Leute dann fachlich gecoacht habe, nicht persönlich. Ich habe Entwickler in Java ausgebildet.
Transkript Katja	Vorstellung\Werdegang	Quasi von einer Sprache in die nächste Generation der Sprache überführt, ausgebildet und dort auch gecoacht. Dann habe ich mehr und mehr Führungstätigkeiten innerhalb der Projekte gehabt, dass ich Teilprojektleitung und Projektleitung und damit die Verantwortung für größere Teams getragen habe. Ich bin 2003 dann zu Unternehmen C. gekommen.
Transkript Dan	Vorstellung\Werdegang	This might also have to do with psychic thumbprint. What resonates with me is a theory I have heard recently, is the “thought adjuster”, which is a sort of a moral task that is presented to us, for some reason at the age of five years and eight or ten months. We either choose to accept and fulfill this task or not. For some really odd reason that resonates with me. Otherwise these values have been active through my entire life: communicating, exploring. When did I first begin coaching? Probably as a teenager hitch-hiking. This has just been a very natural flex-flow for me. And if anything from the various jobs I have done from security to exploration to mining my strengths have been more or less been active in this area of communication, negotiating, conflict management.
Transkript Alice	Vorstellung\Werdegang	Ich bin seit 1996 im Unternehmen beschäftigt. Ich bin in verschiedenen Positionen gewesen seit der Zeit, sowohl im Produktiven als auch im Entwicklungsbereich. Ich bin seit ca. sieben Jahren im Headquarter tätig. Ich habe Betriebswirtschaft studiert und habe zuvor eine kaufmännische Ausbildung absolviert. Ich bin in verschiedenen, vorwiegend HR-Funktionen, operativ und strategisch tätig gewesen.
Transkript Alice	Vorstellung\Werdegang	Ich habe zuvor Themen begleitet, die Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungen, also die ganzen Sensibilisierungsthemen zum Thema Diversity, aber auch kommunikative Themen und Beratungsfunktionen für unsere Divisions, um das Thema besser zu implementieren und aufzubauen, betreffen.
Transkript Karsten	Vorstellung\Werdegang	Ich bin ein untypischer Psychologe, da ich die ersten Jahre der Berufstätigkeit als Fotograf, im Theater, als Regieassistent und dann in der Werbung gearbeitet habe. Ich bin dann 1985 zurück nach Deutschland gekommen und habe begonnen, Psychologie zu studieren. Zuerst die allgemeine Ausrichtung und dann – ich habe alle Schwerpunkte mitgemacht, weil ich fand das Studium relativ einfach bei uns und nicht fordernd – hatte ich die Idee der Psychologie für Gesunde bzw. Gestaltpsychologie. Ich hatte nicht die Affinität zum therapeutischen Bereich, insbesondere nicht von dem kassenfinanzierten, denn das ist irgendwie eine andere Welt. Gleichzeitig war die Technik interessant für Gesunde, sodass ich dann diese Entwicklung gemacht habe. Nach der Uni war ich zuerst in einer Unternehmensberatung tätig, als Personalentwickler und habe mich dann daraus selbstständig gemacht.

Transkript Andreas	Vorstellung\Werdegang	<p>Ich habe an der TU München Geologie und Mineralogie studiert, Bereich Geowissenschaften. Ich bin nach dem Studium unmittelbar in die Industrie eingestiegen, die Glasindustrie. Das war durch Zufall bedingt. Ich war dann etwa viereinhalb Jahre in der Industrie im Bereich Forschung und Entwicklung sowie Projektmanagement tätig. Ich wollte gerne eine Promotion anschließen und habe es mit einer Industrie-Promotion und allen Problemen, die damit verbunden sind, versucht. Der Zeitfaktor und die Themenstellung, die einen wissenschaftlichen Ansatz haben muss, lies sich in der Form nicht verwirklichen. Ich habe mich dann entschlossen, meine feste Position aufzugeben und noch einmal zurück in die Wissenschaft zu gehen. Ich bin dann durch Zufall an dem Max-Planck-Institut für marine Mikrobiologie in Bremen gelandet, einem Bereich, mit dem ich nichts zu tun und keine Vorahnung hatte. [...] Ich habe trotzdem in den drei Jahren meine Promotion angefertigt, zum Thema Stoffkreisläufe am Meeresboden. [...] Ich hatte weiterhin Kontakt zu dem Unternehmen, wo ich vorher war, ein Bleikristallartikel-Hersteller und habe bereits während meiner Promotion das Angebot bekommen, wieder zurückzukehren, allerdings an einem anderen Standort und an diesem Standort im Management einzusteigen und die Werkleitung zu übernehmen. Ich habe dort die Leitung von 400 Mitarbeitern übernommen. Die Branche war damals schon stark wirtschaftlich „gebeutelt“, vor allem deshalb, weil die Branche stark exportorientiert in die USA war. Der Standort war bis zu 80% vom USA-Markt abhängig. Das führte dazu, dass ich während dieser Tätigkeit einige Restrukturierungen mit begleitet habe, Standorte zusammenlegen musste, auch mit einem entsprechenden Mitarbeiterabbau verbunden. Das war auch meine Aufgabe, die Gespräche damals mit den Mitarbeitern zu führen. Das war sicherlich eine prägende Zeit. [...] Nach einiger Zeit, nach sechs bis sieben Jahren, war die Situation im Unternehmen so, dass wir von den Banken gezwungen wurden, einen strategischen Paten zu suchen und somit das Unternehmen in der alten Form so nicht mehr Bestand haben konnte. Das war für mich ein Punkt, an dem ich sagte, ich steige aus dem Unternehmen aus, weil ich Entscheidungen, die eigentlich ein Werksleiter treffen muss, nicht mehr selbst treffen konnte, aufgrund des Umfeldes. [...] Durch Zufall bin ich 2005 zur Unfallversicherung gekommen. [...] Mittelfristig bestand die Perspektive, die Geschäftsleitung zu übernehmen, weil der damalige Amtsinhaber kurz vor dem Ruhestand war. Sie wollten unbedingt jemanden aus der Industrie haben. [...] Im Zusammenhang mit den politischen Entwicklungen hat sich dann nach zwei Jahren herausgestellt, dass die Möglichkeit der Geschäftsführung nicht mehr gegeben war, weil der politische Wille war, dass diese Unfallversicherungsträger fusionieren.</p>
Transkript Anne	Vorstellung\Werdegang	<p>Chronologisch nach hinten: Ich bin seit sechs Jahren im Unternehmen, habe als Verantwortliche für den Bereich Personalentwicklung angefangen, aber da in keiner Leitungsposition, sondern nur thematisch verantwortlich und bin dann durch die Erweiterung des Aufgabenbereiches in diese generalistische Personalmanagement-Funktion gekommen und dann eben auch mit der Leitungsfunktion. Davor habe ich ungefähr über zwei Jahre eher kürzere berufliche Abschnitte gehabt, viel Projektarbeit gemacht. Das war auch der Tatsache geschuldet, dass ich in Australien war – eigentlich im Rahmen meines Studiums, aber letztendlich mehr, um berufliche Erfahrungen zu sammeln im Personalmanagement, da mein Erststudium-Hintergrund ein anderer ist – das war dann so die Entwicklung in Richtung HR. Nachdem ich aus Australien wieder gekommen bin, habe ich in einem kleinen Unternehmen, das sich mit Recruiting-Events beschäftigt und diese organisiert, projektmäßig mitgearbeitet, bis ich dann hier im Unternehmen angefangen habe. Zurückgerechnet, sind es diese kürzeren Projekte, die ich während meines MBA-Studiums durchlaufen habe. Bevor ich das MBA-Studium angefangen habe, habe ich etwas über ein Jahr in einer Personalberatung gearbeitet, als Beraterin, hauptsächlich im Bereich Outplacement und Personal- und Führungskräfteentwicklungsthemen, also Assessment Center für Führungskräfte. Davor mein Erststudium, ich habe Kommunikationswissenschaften studiert, auf Magister, was damals noch was ganz Schönes war, mit dem ursprünglichen Ziel, Journalistin zu werden. Ich habe im Rahmen des Studiums festgestellt, inhaltlich ist es interessant, aber das, was sich mir eröffnet hat, an anderen Bereichen der Kommunikation, also diese medial vermittelte Kommunikation, die man im Journalismus hat, ist viel interessanter für mich. Also diese ganzen soziologischen Aspekte, die ganzen zwischenmenschlichen Aspekte, die ganzen psychologischen Aspekte und so bin ich dann im Laufe meines Erststudiums immer mehr auf die Idee gekommen, das HR ein guter Beschäftigungsbereich für mich wäre.</p>
Transkript Franziska	Vorstellung\Werdegang	<p>Ich habe nach der Schule BWL studiert mit Schwerpunkt Personal und habe nach dem Studium einen Einstieg in diese Funktion bekommen, weil ich ein Personal-Trainee-Programm gemacht habe, bei einem produzierenden Unternehmen im Rheinland. Das nannte sich HR-Trainee-Programm, wo man alle möglichen Bereiche durchwandert. Bin dann danach, weil ich gerne wieder zurück in den Norden wollte, nach Hamburg gegangen und habe bei der R. angefangen und habe da viele Grundsatzthemen bearbeitet, wie Arbeitsverträge, Entgeltthemen, aber auf internationaler Ebene, für die ganzen internationalen Tochtergesellschaften, sei es Amerika, Italien oder kleinere Töchter in Europa. Ich habe dann nach einer Weile ein Referat übernommen, Personalentwicklung und habe das eine Weile gemacht. Dann ist die R. verkauft worden an den südafrikanischen Konzern S., der wir ja auch heute sind. Da bin ich dann mit übergegangen im Rahmen des Betriebsübergangs und habe zunächst weiter Personalentwicklung gemacht, auch ganz stark das Thema Expatriats, also Entsendungen, hereinkommend und herausgehend. Dann habe ich in der Zwischenzeit zwei Kinder bekommen, jeweils mit relativ kurzen Elternzeitphasen.</p>

Transkript Katharina	Vorstellung\Werdegang	Ich bin mittlerweile seit fast 11 Jahren berufstätig. Ich habe nach dem Abitur internationale Betriebswirtschaftslehre studiert, an der International School of Management in Dortmund, das ist eine private Fachhochschule. Und habe dann 2001 meinen Werdegang im Personalbereich begonnen bei der Firma U. Da habe ich die Chance bekommen, ein Traineeprogramm zu machen und war dann zweieinhalb Jahre in zwei Werkstandorten eingesetzt, bis ich dann meinen ersten Job übernahm in der Zentrale U.s in Hamburg, in der ich als Teil eines Projektes den Change-Prozess begleitet habe, der Einführung von HR-Services bei U. Deutschland. Ich habe Glück gehabt, dass ich in ein Change-Projekt rein gekommen bin und gerade U. war da federführend derzeit in Deutschland. Ich habe dann nach gut vier Jahren gewechselt, weil leider U. entschieden hat, das intern aufgebaute shared Service Center zu verkaufen, also ein globaler Buy-out, ein Outsourcing-Prozess für das shared Service Center. In der Zeit war die Motivation nicht ganz so hoch, weswegen mich dann ein Angebot von außen angesprochen hat. Dann bin ich im Jahr 2005 zu R. gewechselt, ein Konsumgüterhersteller. Ich habe dort dann gut drei Jahre in Mannheim gelebt und unterschiedliche Positionen im HR-Bereich innegehabt. Ich fing an als HR-Manager mit einer kleinen Team-Verantwortung für die Marketing-Sales-Unit in Deutschland. Ich habe dann nach einem dreiviertel Jahre die Verantwortung für das Thema Compensation and Benefits bekommen, als Teil eines globalen Teams für die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz und Holland. Ich habe dann, nach etwa einem weiteren Jahr, als sie das shared Service Center eingeführt hatten, die Funktion des Senior HR Business Partners übernommen für die jeweiligen Länder in allen Bereichen Recruiting, Trainings, Development.
Transkript Patrick	Vorstellung\Position	My position currently: I am focused completely on my business, so my last management engagement with H. ends next week and then I am entrepreneur.
Transkript Annette	Vorstellung\Position	Und zwei Jahre später habe ich dann zusammen mit dem jetzigen Geschäftspartner die Firma gegründet, die es seit mittlerweile 19 Jahren gibt.
Transkript Holm	Vorstellung\Position	Selbstständig seit 2003, 20 Berater, acht Standorte.
Transkript Manuela	Vorstellung\Position	Und dann habe ich mich selbstständig gemacht, vor dem Hintergrund, dass ich schon in meiner Promotion über das Thema Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit promoviert habe und in dem Bereich ausschließlich tätig sein wollte, das war bei der Beratung allerdings nicht möglich. Das war im Herbst 2009.
Transkript Sandra	Vorstellung\Position	Und nach fünf Jahren wollte ich deshalb nach der Beratertätigkeit doch wieder in eine Linienfunktion und hatte die Chance hier als Direktorin Personal International anzufangen. Ich habe den ganzen Bereich „Expatriat Management“ aufgebaut und bin heute in der Funktion Konzernpersonal., das heißt, das „Center of Excellence“, betreue die ganzen Stabsfunktionen für die Gruppe weltweit. Ich betreue auch die 160 Geschäftsführer der Gruppe weltweit, von der Rekrutierung, bis zum Vertrag, bis zur Beendigung und das ganze Thema Tarif- und Verbandspolitik in Deutschland und die betriebliche Altersvorsorge weltweit, also die großen Punkte.
Transkript Ulrike	Vorstellung\Position	Mittlerweile bin ich als Coach, Beraterin und Mediatorin für Konflikte aller Art tätig. Ich bewege mich auch in dem Feld der Gesundheit am Arbeitsplatz. Bei Unternehmen A. beschäftige ich mich mit vielen solcher Themen, aber auch mit Konflikten bei Führungskräften.
Transkript Ulrike	Vorstellung\Position	Ich habe selbst eine Beratungsfirma zusammen mit einer Kollegin. Das ist hier die Ottenser Dependance, unser Hauptsitz ist in Winterhude. Wir beraten jetzt bereits seit 12 Jahren KMUs und vor allen Dingen viele Kreative – das hat sich als Schwerpunkt herausgebildet.
Transkript Ulrike	Vorstellung\Position	Also ich bilde jetzt mittlerweile auch Coaches aus für das BQZ, um zu lernen, wie geht das eigentlich, wie berät man Menschen, wie geht man generell mit Menschen um, auch gerade in Beratungssituationen: Haue ich denen einfach mein Wissen um die Ohren und sie müssen sehen, wie sie damit fertig werden oder versuche ich es mit ihnen gemeinsam hinzukriegen, dass sie selbst ihr Wissen entdecken. [...] Der USP der Sache ist, dass wir uns bewegen im Bereich Berater und Coaches, sodass beide beides können müssen. Ein Coach muss auch Beratungs- und Gründungswissen haben und genauso muss ein Steuerberater, der auch mit drin sitzt, soziale Kompetenzen erwerben, um zu verstehen, was mache ich hier eigentlich für eine Arbeit, wenn ich z.B. Leute zwingen das oder das zu tun, weil ich sage, anders geht das nicht. [...] Da gibt es Steuerberater, die wissen wollen, warum hat der jetzt wieder seine Steuererklärung nicht gemacht und guckt mich so komisch an und dann gibt es Coaches, die schon eine Coaching-Ausbildung haben und wissen wollen, was steht hinter einem Business Plan, fachliches Wissen erwerben wollen. [...]
Transkript Katja	Vorstellung\Position	Ich habe dort als normaler Consultant gestartet und bin dann vor fünf Jahren, also 2007, Partner geworden. Ich habe dann auch die Personalkompetenz für den Standort Frankfurt übernommen. Allerdings habe ich mir das vorher noch mit einem Kollegen geteilt. [...] Ich habe dann mit dem Kollegen zusammen ungefähr ein Jahr lang gemeinsam die Mitarbeiter geführt, wobei wir dann schnell festgestellt haben, dass das eigentlich nicht so gut funktioniert, weil dann so ein bisschen dieses „Papa-Mama-Spiel“ aufkommt, der eine sagt „hü“, der andere sagt „Hott“. Obwohl wir gut eingestimmt waren, aber man kann das von der Kommunikation her gar nicht so klar führen, dass man sich über alles austauscht, was der eine mal zum Mitarbeiter gesagt hat und dann kann man Mitarbeiter, aus meiner Sicht, auch nicht wirklich gut führen, wenn er zwei Führungskräfte hat. Dann haben wir entschieden, dass wir uns da aufteilen. Mein Kollege hier am Standort hat den Hauptfokus, den Vertrieb zu machen und mein Hauptfokus

		ist, die Mitarbeiter hier am Standort zu führen. [...] Die Leute unter „Dach und Fach zu bringen“ und sowohl aufgabenorientiert als auch persönlich zu führen.
Transkript Dan	Vorstellung\Position	What I do to earn money involves values of exploring, communicating and helping
Transkript Alice	Vorstellung\Position	Ich bin heute im Bereich Global Diversity Management des Unternehmens. Ich habe diesen Bereich mit meiner Vorgängerin von damals zusammen aufgebaut, ich bin sozusagen Gründungsmitglied und habe hier heute die Verantwortung für das ganze Thema Datenmanagement und Controlling. Und bin jetzt tätig als Psychologie hauptsächlich in Unternehmen und mache recht viel Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching am Rande und dann eher Teamentwicklung und auch Beratung für Unternehmen, sodass ich Unternehmen helfe, Personalauswahlverfahren zu designen. Und habe in der Personalauswahl umfangreiche Erfahrung und betreue gewisse Unternehmen seit 15, 16 Jahren kontinuierlich, sodass ich dann auch sehe, was aus den Leuten, die ich auswähle, wird.
Transkript Karsten	Vorstellung\Position	Und bin jetzt tätig als Psychologie hauptsächlich in Unternehmen und mache recht viel Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching am Rande und dann eher Teamentwicklung und auch Beratung für Unternehmen, sodass ich Unternehmen helfe, Personalauswahlverfahren zu designen. Und habe in der Personalauswahl umfangreiche Erfahrung und betreue gewisse Unternehmen seit 15, 16 Jahren kontinuierlich, sodass ich dann auch sehe, was aus den Leuten, die ich auswähle, wird.
Transkript Andreas	Vorstellung\Position	Mit der Fusion hat sich dann die Möglichkeit ergeben, hier die Aufgabe des Direktors P. zu übernehmen. [...] Im Dezember 2011 fand dann die Übertragung dieser neuen Aufgabe statt.
Transkript Andreas	Vorstellung\Position	Der direkte Austausch steht für mich absolut im Vordergrund. Das heißt, ich fahre in die Bezirksverwaltungen und Akademien und führe dort Gespräche vor Ort. Ich nutze die Dienstbesprechungen der Kollegen vor Ort und stelle mich dort den Fragen. [...] Ich integriere mich in deren Tagesablauf in Besprechungen und informiere über neue Themen, die im Stab Hamburg entwickelt werden und stelle mich den Fragen der Mitarbeiter. Darüber hinaus kommuniziere ich auch über Rundmails an alle Mitarbeiter. Das mache ich im Moment quartalsweise. [...] Das ist aufwendig, anstrengend, aber es wird honoriert.
Transkript Anne	Vorstellung\Position	Ich bin seit ungefähr zweieinhalb Jahren Führungskraft.
Transkript Anne	Vorstellung\Position	Ich leite die Personalabteilung, wir sind ein Unternehmen von 230 Mitarbeitern. Das heißt, wir sind als Personalabteilung schon ganz gut aufgestellt, personell, mit relativ vielen Kräften, die diese 230 Mitarbeiter betreuen.
Transkript Anne	Vorstellung\Position	Wir sind eine 100%ige Tochterfirma von X. Die meisten Tätigkeiten, die unsere Mitarbeiter für X durchführen, sind Beratungsprojekte oder auch Verbesserungsprojekte, die zusammen mit X auf dem Weg gebracht werden. Unsere Mitarbeiter sind keine Angestellten von X, aber von der Art der Tätigkeit ist es sehr ähnlich, wie das, was X macht, v.a. im Bereich der Entwicklung. Wir sind sehr wenig in der Produktion mit dabei. [...] Im Bereich der Entwicklung hat X oft Bedarf an Unterstützung und die gewährleisten wir, quasi als interne Beratung.
Transkript Franziska	Vorstellung\Position	Und durch den Übergang in die S. Familie – das Unternehmen, in dem wir jetzt sind, ist sozusagen eine Schwester zu dem Unternehmen, wo ich ursprünglich herkomme [...] – hatte die S.W. vor acht Jahren den Bedarf einer Personalleitung und haben im Konzern gefragt, ob jemand dazu Lust hätte. Und was sich die S.W. überlegt hatte, um Geld zu sparen: Dass sie bei 400-500 Mitarbeitern den Job nicht Vollzeit besetzen muss. Insofern hatten sie ihn Teilzeit angeboten, was in einer Leitungsfunktion ja selten bis gar nicht da ist. Das war dann wiederum für mich spannend. Insofern bin ich nach der zweiten Elternzeit hier als Personalleiterin eingestiegen, vor acht Jahren. Ich habe beginnend mit 60% angefangen und mich jetzt über die Jahre mittlerweile auf 70-80% hochgeschraubt.
Transkript Franziska	Vorstellung\Position	Wir haben hier am Standort knapp 500. Wir sind dann noch verantwortlich für die Aktiengesellschaften, Vorstände, für europäische Vertriebstöchter Frankreich, Polen, England, für ein ägyptisches Joint-Venture und demnächst auch für unsere amerikanische Gesellschaft mit 350 Leuten.

Transkript Franziska	Vorstellung\Position	Das war bei uns interessant, denn historisch ist das hier ein produzierender Betrieb, der war auch bis Mitte der 90er eigentümergeführt, sehr familiär, sehr „hemdsärmelig“ und hatte bis Mitte, Ender der 90er gar keine Personalfunktion. Das Personal bestand aus Entgeltabrechnung und das war im Finanzsektor aufgehängt, mehr brauchte und wollte man nicht. Dann hatte man eine Zeit lang eine Personalreferentin, so ein Urgestein, die hier auch sehr „hemdsärmelig“ alles stemmte. Man hat dann Ender der 90er gesagt, eigentlich brauchen wir hier eine Personalleitung. Das war allerdings alles relativ unglücklich, da es immer Personalentscheidungen waren, die ein halbes Jahr andauerten oder mal ein Jahr oder dann auch mal gekündigt wurde. Im Grunde war ich die erste, die hier ein bisschen Kontinuität rein gebracht hat. Als ich angefangen habe, war auch noch die Situation, dass die Entgeltabrechnung des gesamten Managements outsourct war, weil man das den internen Kräften nicht zutraute. Die Personalakten lagen bei der Vorstands-Sekretärin und nicht bei uns. Das war schon relativ „knackig“ und hat mich eine Zeit lang gekostet, bis ich das rein geholt habe, bis wir hier alle Personalakten hatten und ich ein System eingeführt hatte, dass das hier wirklich eine Funktion wird, die ernst genommen wird. [...]
Transkript Katharina	Vorstellung\Position	Dann hatte ich das Glück, dass ich von T. im Jahr 2008 ein Angebot bekommen habe, die Position des Head of Services International anzunehmen. Das hat sich mittlerweile unfirmiert in Head of HRI. In dieser Funktion bin ich zuständig für die internationalen Tochtergesellschaften. Ich habe ein Team in Deutschland und ein Team in den Ländern. Fachlich berichten also auch einige der HR-Direktoren in den Ländern an mich. Wir sind grob für drei Bereiche verantwortlich: Das eine ist eine Spezialisten-Aufgaben, wir betreuen das ganze Thema Mitarbeiterentsendung, von der Policy bis hin zur Betreuung der Mitarbeiter. Dann sind wir eine klassische Konzernfunktion, das heißt, wir sind Ansprechpartner für Organisieren und Gestaltung internationaler HR-Prozesse, das Ausrollen von HR-Prozessen und -verträgen. Wir vertreten die Konzernzentrale, wenn sie mit den Ländern spricht, aber auch die Länder, wenn sie mit der Konzernzentrale sprechen, mit unseren Kollegen in Hamburg. Wichtig für mich war, dass wir verantwortlich sind für die Arbeit in den HR-Ländern, für die Länder in Osteuropa und für die international Länder. Das heißt, da hatte ich dann Mitarbeiter in den Ländern und wir haben gemeinsam die Strategie festgelegt, die mit dem Vorstand oder dem jeweiligen Vorgesetzten, mit der Zentrale abgestimmt und dann die HR-Arbeit gestaltet in all ihren Facetten. [...]
Transkript Patrick	Vorstellung\Verantwortung	In the H. organization we were about 200 employees. So the most I have been responsible for was 1,000 employees.
Transkript Annette	Vorstellung\Verantwortung	Das sind jetzt 13 Mitarbeiter.
Transkript Manuela	Vorstellung\Verantwortung	Wir sind mittlerweile [...], wenn man das Kern-Team und die freien Mitarbeiter mit zählt, um die zehn. Wir haben noch ein paar Freiberufler, die im äußeren Netzwerk dabei sind. [...] Und feste Mitarbeiter habe ich drei.
Transkript Sandra	Vorstellung\Verantwortung	30.
Transkript Katja	Vorstellung\Verantwortung	Das sind im Moment fünf Mitarbeiter.
Transkript Alice	Vorstellung\Verantwortung	Im Moment habe ich direkt vier Teammitglieder und berate darüber hinaus eine größere Diversity-Organisation, die sich aus verschiedenen, interdisziplinär zusammengesetzten Funktionen zusammensetzt, wo ich aber keine disziplinarische Verantwortung, sondern eine rein fachliche Verantwortung oder beratende Verantwortung habe.
Transkript Andreas	Vorstellung\Verantwortung	Das muss man zweiteilen: Ich habe eine fachliche und eine disziplinarische Verantwortung. Die fachliche Verantwortung erstreckt sich ca. auf 370 Mitarbeiter, über Hamburg, aber auch die Bezirksverwaltungen und Akademien. Die disziplinarische müsste rund 150 sein.
Transkript Anne	Vorstellung\Verantwortung	Ich habe ein kleines Team von fünf Mitarbeitern. Das ist auch der Struktur bei uns im Unternehmen geschuldet.
Transkript Franziska	Vorstellung\Verantwortung	Wir sind 8.
Transkript Katharina	Vorstellung\Verantwortung	Ich führe drei Mitarbeiter in Deutschland, die direkt an mich berichten und zusätzlich führe ich sieben Mitarbeiter in fachlicher Berichtslinie, die in den Ländern sitzen. In den Ländern sind das HR-Direktoren oder HR-Manager, die dann für ihre Landesorganisation verantwortlich sind, in Deutschland sind das drei Referenten, Business Partner und eine Referentin, die das Thema Mitarbeiterentsendung von der fachlichen Natur betreut.
Transkript Patrick	Vorstellung\Arbeitstag	I am not sure I ever have a typical day. But my days are made up with a lot of direct people interaction. [...] I walk around the office and say “hi” to everybody. Lots of my people want to have hugs, so they get hugs and kisses and whatever to happen they need on that day. And there are a lot of customer interactions, partner interactions. So my day is very people-centered all the time.

Transkript Annette	Vorstellung\Arbeitstag	Es geht eigentlich in den meisten Tagen damit los, dass man so kleine Schwerpunkt-Meetings hat mit einzelnen Projektleitern und -leiterinnen, erst einmal diese kleinen Start-Meetings, dann heißt der Blick rein in die E-Mail-Welt, gibt es da irgendetwas gerade auf Kundenseite, wo es klemmt, wo sofort was getan werden muss. Ansonsten hat man im Laufe der Zeit gelernt, mir am Tag vorher eine Prioritätenliste zu bauen und dann fange ich eigentlich ziemlich schnell an, mit den wichtigsten Kundenprojekten, mit den Kunden zu telefonieren oder bestimmte Analysen zu fahren und das Schriftliche zu erledigen. Nachmittags gibt es dann meistens nochmal Meeting-Runden, von einer Stunde bis teilweise drei Stunden, so wandert das dann eigentlich durch den Tag. Dazwischen immer wieder Akquise-Termine mit externen Kunden, das sind vielleicht in der Woche so vier, fünf.
Transkript Manuela	Vorstellung\Arbeitstag	Den typischen Arbeitsalltag gibt es gar nicht bei mir. Das liegt zum einen an der Beratertätigkeit an sich, weil die natürlich sehr unterschiedlich ist von Klienten-Situation zu Klienten-Situation. Wir haben einerseits Klienten, bei denen wir klassische Beratungsprojekte machen, z.B. ein Projekt, wo wir sehr viel waren, das Projekt jetzt gerade im Abschluss ist, da waren wir seit Februar eigentlich jede Woche drei bis vier Tage vor Ort. Das heißt, da ist der typische Arbeitsalltag, dass man beim Klienten Meetings führt, Workshops durchführt, Analysen macht, das Ganze auswertet, die Präsentationen zusammenstellt. [...] Meine persönliche Aufgabe ist es da einerseits, den Klienten anzuleiten, also bei diesem Projekt haben wir ein Klienten-Team, das sind um die zehn Leute. Hauptklient ist der Bereichsleiter Nachhaltigkeit direkt unter dem Vorstand, das ist ein DAX Unternehmen, also eines der größten deutschen Unternehmen. Der Klient, mit dem ich dann aber täglich zu tun habe, ist der Abteilungsleiter dieses Bereiches und die anderen Klienten sind hauptsächlich innerhalb dieser Abteilung aktiv. Ich habe dann dort viele Workshops und Meetings geführt, hauptsächlich Bereichsleitererebene bis hin zum Vorstand, wo es darum geht, Zwischenstände des Projektes zu bearbeiten, Maßnahmenpläne zu erarbeiten und zu diskutieren, Ziele gemeinsam festzulegen usw. Und die zweite Aufgabe, die ich dann habe – wir sind da zu zweit – natürlich die Aufgaben zu managen für den Mitarbeiter, die er tun muss. [...] Plus – und das ist dann nicht nur Berater, sondern auch Geschäftsführerin – auch die Mitarbeiter mit Aufgaben hier vor Ort zu versorgen bzw. ihre Aufgaben zu prüfen und zu schauen, wo geht es hin, als auch [...] Sachen zu machen, wie, dann ist mal ein Bewerbungsgespräch, dann sind irgendwelche Sachen für die Buchhaltung zu machen, was ich dann bei uns in dem kleinen Unternehmen ich dann mit dem Steuerberater bespreche. Dann geht es darum, wir haben wieder ein Magazin heraus gebracht, die zweite Ausgabe, mit den Journalisten zu sprechen und mit der Grafikerin, die Artikel zu lesen, feinzuschleifen, dann auch Sachen, wie, auf Konferenzen zu gehen. Von daher ist der „typische“ Arbeitstag ziemlich schwierig zu beschreiben. [...]
Transkript Katja	Vorstellung\Arbeitstag	Da müsste ich Ihnen eine typische Woche beschreiben. Bei mir sieht nicht jeder Tag aus wie der andere. Es ist so, dass ich eigentlich drei Aufgabenfelder habe bei C.: Das eine ist, wie gesagt, das Thema Mitarbeiterführung, das zweite ist Kundenvertrieb und das dritte ist, dass ich auch im Projekt selber aktiv bin. Da bin ich im Moment Projektleiterin von zwölf festen und etwa zehn bis 15 punktuellen Mitarbeitern, also schon ein relativ großes Projekt. Es ist eigentlich so, dass ich typischerweise vier Tage die Woche beim Kunden vor Ort arbeite, wobei ich dann nachmittags immer nochmal ins Büro fahre und mich um Kundenakquise kümmere. Und den Freitag hauptsächlich dafür verwende, mich um interne Sachen zu kümmern, Mitarbeiter anrufe. Das mache ich natürlich auch unter der Woche, wenn es sinnvoll erscheint, aber meistens ist es so, dass ich mir dann die Zeit dafür nehme, im Büro dann auch keinen Stress habe, nicht im Hintergrund irgendwo der Kunde rumläuft. Dann sind das eher die Freitage, wo ich mit den Leuten etwas intensiver Kontakt habe und mich mit dem einen oder anderen auch nochmal im Büro zusammen setze und die Weiterentwicklung bespreche.
Transkript Andreas	Vorstellung\Arbeitstag	Man stellt sich vielleicht vor, dass er viel von Verwaltungsarbeiten geprägt ist. Ich würde sagen, zum Teil, aber untergeordnet. Die meisten Tätigkeiten sind Gespräche mit Mitarbeitern. Zum Teil Gespräche, wenn sie persönliche Anliegen haben, zum Teil, wenn sie fachliche Anliegen haben. Gespräche, wo es um Projekte geht, wo jemand Entscheidungen benötigt. Das ist die eine Ebene. Die zweite Ebene sind formale Dinge, wie Reisekosten freigeben, Urlaub freigeben, Unterschriften leisten. Aber die Aufgabe besteht auch aus vielen strategischen Themen, z. B. die Organisationsänderung, jetzt zum 1.11. zum Thema Marketing, Marketingaufbau, Einführung von Marketingplänen, was 50-60% Zeit einnimmt. Ich würde sagen, 10-15% Verwaltungsaufgaben, der Rest sind Gespräche mit Mitarbeitern.

Transkript Anne	Vorstellung\Arbeitstag	Es sind in meiner Tätigkeit zwei Schwerpunkte gesetzt: Einerseits bin ich verantwortlich für die operative Personalbetreuung, das heißt, alle möglichen Anliegen, die ein Mitarbeiter im Unternehmen hat. Sei es, er möchte Urlaub oder es stimmt etwas mit seiner Gehaltsabrechnung nicht oder er hat neue vermögenswirksame Leistungen, die er ausgezahlt bekommen möchte oder er möchte an einer Weiterbildung teilnehmen. Diese ganzen Geschichten, die einem Mitarbeiter tagtäglich passieren, die werden von der Personalabteilung betreut und dementsprechend von mir verantwortet. Das heißt, ich bleibe schon auf dem Laufenden, mit dem, was so tagtäglich operativ passiert. Das ganze Rekrutierungsgeschäft z.B., wo haben wir Schwierigkeiten, Mitarbeiter zu finden, wie lösen wir sie, welche HR-Marketing-Maßnahmen überlegen wir uns, um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein. Da arbeite ich eng mit den Kolleginnen, die für die Themengebiete verantwortlich sind, zusammen und entscheide mit strategisch, wie wollen wir uns insgesamt aufstellen. Das ist dieses Operative, in dem sich die Strategie spiegelt. Eigentlich sind es drei Bereiche: Das eine ist das Operative, das andere ist das Strategische – also ich stehe in enger Zusammenarbeit mit dem Top-Management, mit der Geschäftsleitung, mit den Leitern unserer einzelner Geschäftsbereiche – und je nachdem, was die Unternehmensstrategie ist – und die erfahre ich dann in dem regelmäßigen Austausch mit den anderen Führungskräften – setze ich das dann in die Personalstrategie um. Der dritte Teil ist ein eher projektorientierter Teil, Projektmanagement-Teil. Wir haben uns vor zweieinhalb Jahren mit unserer größeren Gesellschaft in Frankreich und der viel kleineren Gesellschaft in Großbritannien zusammengetan und international komplett neu organisiert. Das heißt, seit 2010 sind wir international aufgestellt. Im Rahmen dieser Re-Organisation sind ganz viele Projekte entstanden, die Neues einführen oder Bestehendes international harmonisieren, sodass wir alle nach den gleichen Prinzipien, nach den gleichen Prozessen arbeiten. Das ist eben auch im HR-Bereich einiges. Um ein Beispiel zu geben: Die Personalprozesse mussten neu geschrieben werden und so dargestellt werden, dass sie für alle gültig sind, sodass alle Mitarbeiter weltweit genau wissen, wie werden gewisse Dinge bei HR durchgeführt und wie wird gearbeitet. Oder ein anderes Thema ist ein großes Projekt, das sich um die internationale Harmonisierung unserer Weiterbildungsangebote dreht, wobei wir sagen: Wir haben eine gemeinsame Strategie international, die Mitarbeiter sollten in die gleiche Richtung entwickelt werden, also müssen wir ähnliche Maßnahmen finden, die die entsprechenden Kompetenzen aufbauen, bei den Mitarbeitern. Und das ist ein Projekt, das ich im Moment leite, das ich mir angucke, was ist in den einzelnen Ländern und wir kann man das zusammentragen und ein harmonisiertes Angebot erstellen. Das ist der Projektteil. Ein Arbeitsalltag hat immer unterschiedliche Gewichtungen aus den drei Teilen, je nachdem, was gerade aktuell ist, ob es mehr Führungskräfte-Meetings sind, um strategisch vorzugehen oder ob wir viel operativ zu tun haben [...] oder wir treiben die einzelnen Projekte voran, dann habe ich mehr Projektmeetings. [...]
Transkript Franziska	Vorstellung\Arbeitstag	Es ist so, dass ich es schon weitestgehend so einschätze, dass ich in diesen 80% 100% mache, auch als ich nur 70 oder 60% gearbeitet habe. Denn der Arbeitsplatz ist, meines Erachtens, ein 100%-Arbeitsplatz. Ich habe es mir so eingeteilt, dass ich eine Vier-Tage-Woche mache. Aber das führt natürlich dazu, dass ich an dem Tag, an dem ich nicht arbeite, mein BlackBerry anhave, E-Mails kontrolliere, das Telefon abnehme, für Anfragen da bin und auch, wenn wichtige Termine sind, rein komme. Ich versuche auch immer, mal einen Tag Home-Office einzuschieben. Das klappt mehr oder minder gut, weil ich festgestellt habe, dass man das sehr gut vorbereiten muss. Sonst endet man damit, dass man sich eigentlich vorgenommen hat, am Donnerstag von zu Hause aus zu arbeiten, aber dann am Dienstag oder Mittwoch hier auch nur noch voll bepackt raus rennt. Wenn Sie einen Tag pro Woche von zu Hause aus arbeiten wollen, müssen Sie sich eigentlich schon am Montag einen Plan machen, was Sie an diesem einen Tag zu Hause machen, dass Sie sich wirklich schon ein Päckchen packen an Themen, sonst haben Sie nämlich nicht die richtigen Unterlagen zu Hause und eigentlich kein Konzept für diesen Tag zu Hause. So läuft das. Mit der vielen Telefonaten, auch in einer Freizeitsituation, wenn man z.B. gerade die Kinder zum Reiten fährt oder zum Sport bringt oder am Sportplatz sitzt und zuguckt und irgendwelche Geschäftstelefonate hat. Es ist schon ein immerwährendes Multitasking.
Transkript Katharina	Vorstellung\Arbeitstag	Das kann man schwer beschreiben. Der typische Arbeitsalltag berücksichtigt zum einen, dass ich stets mit den Ländern in Kontakt stehe, das heißt, ich habe regelmäßige Telkos mit den Personalern in den einzelnen Ländern und regelmäßigen Austausch. Ich habe aber auch viele spontane Telefonate, entweder mit den Personalern, wenn sie Fragen haben oder auch den Geschäftsführern vor Ort, wenn sie aktuelle HR-Themen haben. Dann gibt es immer noch einen gewissen Anteil an Projekt-Meetings. Ich arbeite viel im internationalen Bereich als Konzern-Funktion auf Projekt-Basis, indem wir Prozesse überprüfen, neue Prozesse entwickeln, das heißt, da gibt es immer mal wieder Meetings, die stattfinden. Dann gibt es natürlich einen Austausch mit meinem Team, weil sie auch auf Reisen sind. Die Zeit, die wir zusammen vor Ort sind, nutzen wir dann nochmal, um aktuelle Fragestellungen zu klären oder über aktuelle Themenstellungen zu sprechen und dann findet ein großer Teil an Mail-Korrespondenz statt. [...]
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Definition	Leadership competence and leadership competencies for me always involve the people around. So I think there are certain responsibilities that a leader has.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Definition	Es geht darum, Struktur und Orientierung zu geben und ein Vorbild zu sein.
Transkript	Führungskompetenzen\ Definition	Führungskompetenzen heißt für mich, effektiv die Mitarbeiter in eine Richtung lenken zu können, die dem Unternehmen nutzt, die sowohl beinhalten,

Manuela	Definition	dass man es als Führungskraft schafft, dass der Mitarbeiter seine täglichen Aufgaben gut erfüllt und auch effizient erfüllt und gleichzeitig immer das Ziel der Firma im Auge zu behalten [...].
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Definition	Ich nehme gerne das englische Wort „leadership“, weil ich finde, dass es das besser zum Ausdruck bringt. Ein „leader“ zu sein ist für mich führen durch eine Persönlichkeit.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Definition	Ich bin da wahrscheinlich typisch deutsch geprägt von „der Führer“ damals. Das bringt für mich nicht so zum Ausdruck, dass zum Führen von Mitarbeitern auch eine Persönlichkeit gehört. Ich finde durch „leadership“ drückt sich das ein bisschen besser aus. Wir hatten das neulich auch zur Diskussion zum Thema „Macht“ und haben festgestellt, dass „empowerment“ oder „power“ eigentlich ein schöneres Wort ist, weil es nicht nur Macht ausdrückt, sondern auch Kraft ausdrückt. Vielleicht ist es aber auch meine internationale Arbeit, die mich eher zum Englischen hinzieht.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Definition	Führung hat für mich ganz viel mit dem Thema Eigenschaften zu tun oder im Englischen „competencies“: Veränderungsbereitschaft, die ganzen Kompetenzen, die es gibt.
Transkript Ulrike	Führungskompetenzen\ Definition	Einerseits sicherlich diese ganzen harten Faktoren, dass man Sachkompetenz braucht, dass man auch Mut zur Verantwortungsübernahme hat. Irgendein Coach hat gesagt: „Die Deutschen brauchen eine größere Fehlerfreundlichkeit.“ Also auch in das Risiko zu gehen, eine größere Risikobereitschaft zu haben, zu sagen: „Ich muss jetzt hier etwas entscheiden. Ich entscheide das auch, vielleicht auch mit dem Risiko, dass es vielleicht mal daneben trifft.“ Also diese Kraft zu haben sozusagen. Führung bedeutet sicherlich für mich, neben all den Sachzwängen, die es zu beachten gilt – Geld, Ressourcen usw. – trotzdem auch immer im Blick zu behalten, es „menschelt“ überall.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Definition	Viele Aspekte. Ich glaube, ein wichtiger Punkt ist eine Ausgewogenheit der Orientierung an den persönlichen Bedürfnissen des Mitarbeiters, aber auch an der Aufgabenstellung.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Definition	Leadership is a process. I like to think of – there is a beautiful expression called – enduring state energy. I believe leadership is active within an enduring state energy, where the tendency is a focus on values, transcending any feelings with the focus on the source of the feelings. And therefore actively identifying and having in mind, what is important. Maintaining orientation, with the flexibility to adjust course and still maintain orientation. The ability to create and stand by a strategy with the flexibility to change in a moment's notice.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Definition	It is really about a concept, ways of being in the world. Where Malcolm Gladwell refers to as the world of puzzles, the world of mysteries. I am big time mystery. So hierarchy in a non-linear world presupposes a strange structure. I am curious about your opinion.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Definition	Leadership competences, this is a fascinating term. If we look to today's Russia, for example. In his own model of the world I am sure Vladimir Putin considers himself to be an effective leader. I personally think he is a liar and it is more about murder and control. This is typical as well with the world of puzzlers, where we can confuse control with leadership. Control is disintegrative, leadership is integrative. So we really need to sort of define. Ultimately, for me leadership is an inclusive concept. And if it becomes disintegrative, this is not leadership, this is control and nothing more. Ultimately it will manifest in aggression.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Definition	For example, if we come in the world of puzzles in terms of control. [...] Is this really leadership or is this just aggregation? I tend to think it is aggregation. So whatever process is going on in a control environment – and I mean control in a disintegrative sense – that this is not intelligence at all. This is self-serving and not self-fulfilling. And this is ultimately dangerous. Life is about inclusion, death is about disintegration.
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Definition	Wenn ich das in eigenen Worten zusammenfassen darf, ist es die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für andere Menschen, sondern erst einmal auch für die eigenen Handlungen, die man als Führungskraft ausführt. Es ist auch die Kompetenz, die Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für das Personal, sondern auch für die Kosten, die damit verbunden sind, um nicht nur operativ, sondern auch strategisch Themen zu bewegen und auch Themen zu gestalten im verantwortlichen Umfang und diese dann für das Unternehmen einzusetzen, dass sie einen ökonomischen Nutzen bringen. Und das ist für mich, zumindest im Kurzen, skizziert, was Führungskompetenz für mich persönlich bedeutet.
Transkript Karsten	Führungskompetenzen\ Definition	Ich finde diese allgemeinen Definitionen sehr schwierig. Das muss man immer in Bezug auf die Anforderungen sehen, die sehr unterschiedlich sein können. Da gibt es ein paar typische Sachen, je nach Hierarchieebene. Da sind die ganzen „people skills“, die brauchen wir weiter unten. Je weiter wir nach oben kommen, umso mehr geht es um strategische Kompetenzen und sehr viel hängt vom Unternehmen ab. Es geht mehr darum, dass man genau schaut, was ist die Aufgabe und wer bringt die Fähigkeiten und Qualitäten mit, die dann in dem jeweiligen Setting erfolgsversprechend sind. Allgemein würde ich da relativ wenig sagen, weil es auch sehr viele unterschiedliche Arten gibt, erfolgreich zu sein.
Transkript Andreas	Führungskompetenzen\ Definition	Kommunikation ist sicherlich eines der wichtigsten Themen. Aber für mich gehört zu Führungskompetenz auch ganz klar das Thema Kostenbewusstsein, Zeitmanagement, aber auch Qualitätsstandards, also gewisse Standards in der Arbeit.

Transkript Andreas	Führungskompetenzen\ Definition	Vielleicht auch das zum Thema emotionale Intelligenz: Ich glaube, wenn man eine Führungsaufgabe hat, muss man auch eine gewisse Leidenschaft dafür mitbringen. Das ist ganz entscheidend. [...] Führungskraft ist kein Titel, sondern es ist ein Lebensstil. Das passt, glaube ich, dazu.
Transkript Anne	Führungskompetenzen\ Definition	Diese Mitarbeiterorientierung. Für mich ist aber auch ganz wichtig die Orientierung hin zum Unternehmen und zur Strategie des Unternehmens. Ich bin der Meinung, dass eine Führungskraft eine Verantwortung übernehmen sollte, dass sie diese Balance schafft: Einerseits Mitarbeiter verstehen oder diese sogenannte Soft-skills-Seite, aber andererseits eine fast betriebswirtschaftlich orientierte Verantwortung, was ist im Unternehmen notwendig, dass wir auch weiterhin bestehen mit den Mitarbeitern.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\ Definition	Für mich bedeutet das, zunächst einmal zu erkennen, wie ein Team zusammen gesetzt sein muss, abgeleitet von den Themen, die der Bereich zu tun hat, [...] mit den gegebenen Umständen, dass wir hier eben Deutschland haben und ausländische Gesellschaften, mit gegebener Geschäftsstrategie, mit gegebener Funktion, dass wir im Konzern eingebunden sind, sodass auch bestimmte Anforderungen kommen. Da erst einmal herauszufinden, wie müssen wir idealtypisch aufgestellt sein, also was für Funktionen brauche ich in meinem Team, was muss ich wie besetzen. Dann dafür natürlich die richtigen Leute zu finden, einen richtigen Mix und auch gut zu erkennen, was der Einzelne gut kann und das auch zu fördern, sodass sich die Mitarbeiter letztendlich weiterentwickeln, wachsen und ich peu á peu in eine Rolle reinrutsche, wo ich mich immer mehr zurückziehen kann und immer weniger machen muss und eigentlich der Betrieb gut ohne mich läuft.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Definition	Führung sehe ich immer im großen Kontext. Das heißt, es geht einmal um die klassische Personalführung, es geht aber auch um Führung meiner selbst, also „leading myself, leading others“. Aber dann auch „leading the organization“.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	One of them is to inspire and motivate the employees, give them an environment where they can perform and be happy. So there is a lot of communication elements in that, there is a lot of emotional intelligence elements in that, especially empathy, listening, being a good listener, being very close to the employees, giving them just anything they need to be successful – that is the responsibility of a leader.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	We are in the 21th century now, we have a complete different requirement set has come up and it has a whole lot more to do with openness, honesty, trust, being close to people, being closer to the emotional side.
Transkript Annette	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Man sagt ja immer, fachlich ist nicht so wichtig. Aber ich finde, dass man fachlich eine Ahnung hat, von dem, woran das eigene Team gerade dran ist, um das auch bewerten und beurteilen zu können, um auch an den richtigen Ecken Impulse geben zu können und letztendlich die Projekte dann auch inhaltlich einsammeln zu können, sie bewerten zu können. Das halte ich für eine ganz wichtige Sache. Das Methodische, was man ja Gott sei Dank lernen kann, auch jemand, der da wenig beschlagen, das ist für mich auch einer der Kernbereiche.
Transkript Annette	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Alles, was Projektmanagement-Kompetenzen betrifft, Steuerungstools betrifft, letztendlich vor Ort zu sein, nah am Team dran zu sein, tagesaktuelles Feedback zu geben, aber es durchaus sich auch geben zu lassen. Die Möglichkeit für Mitarbeiter, auch ihren eigenen Rhythmus fahren zu können, auch wenn das mir als Führungskraft manchmal nicht so ganz passt, weil ich habe ja auch meinen Ablauf, an dem ich gerne festhalte und habe mir aber auf die Fahne geschrieben, ich lasse mich auch „stören“, wenn es dann wirklich wichtig ist und irgendjemand „klemmt“, also auch diese „Zuruf“-Kompetenz, das aushalten zu können.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Ich würde fast sagen, genau die Fähigkeit, Struktur und Orientierung zu geben und sicherlich auch, Vorbild zu sein. Was heißt das konkret? Es ist sicherlich das, was mich ausmacht, dass ich überdurchschnittlich gut Komplexität besiegen kann, schneller eine Vielfalt an Informationen so ordnen kann, dass ich den roten Faden erkenne und im zweiten Schritt eben meinen Mitarbeitern vermitteln kann, indem ich diese Komplexität wieder in sinnvolle Teilpakete zerlege, die sie dann für sich sinnvoll, planvoll und auch mit Erfolgsergebnissen abarbeiten können.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Führung findet im Dialog statt, mit der Fähigkeit, sich auf andere einzulassen, sie verstehen, sie abzuholen, dort, wo sie stehen und dann in adäquaten Schritten mitzunehmen.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Eine gute Führungskraft ist beides: Kann Komplexität, kann Sachfragen klären und versteht es immer auch, Menschen mitzunehmen. Zu verstehen, Situationen einzuschätzen, adäquate Kommunikation zu betreiben.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Jede Führungskraft muss ihren eigenen roten Faden finden, muss einen Führungsstil finden, der zu ihr als Person passt.

Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Wenn ich es darüber definiere, wie eine Führungskraft mit dem Mitarbeiter umgeht, ist für mich die Führungskompetenz, wenn man es schafft, dass der Mitarbeiter sowohl eine Sicherheit bekommt von der Führungskraft: Was wird von mir erwartet? Was ist das Verhalten, das erwünscht ist und was dann auch belohnt wird letztendlich. Aber auch gleichzeitig einen Spielraum, einen Freiraum hat, dass sich der Mitarbeiter auch selbst entwickeln kann, dass der Mitarbeiter selber seine Aufgaben definieren kann, daran wachsen kann und auch eine eigene Entwicklung stattfindet. Das gehört für mich ganz klar zur Führungskompetenz, dass die Mitarbeiter wachsen und je nach Kompetenzen auch eigene Führungsverantwortung immer mehr übernehmen können.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Durchsetzungsvermögen, ganz wichtig, Integrität, emotionale Kompetenz ist ganz wichtig, sowohl für die Arbeit nach außen, mit anderen Führungskräften. Also außen, sowohl im Bereich mit der eigenen Abteilung, des eigenen Bereiches, also innerhalb des Unternehmens, als auch wirklich nach außen, außerhalb der Firma – dafür ist die emotionale Kompetenz wichtig, aber eben auch intern gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Was ist noch wichtig? Ich kann sagen, was nicht wichtig ist: fachliche Expertise.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Für mich ist führen auf alle Fälle Vorbild sein. Für mich ist führen Mitarbeiter fördern und fordern. Für mich ist führen, in Entscheidungen konsequent zu sein. Für mich ist führen so etwas wie „walk your talk“, also das, was ich sage, muss ich dann auch tun. Für mich ist Führung, dass ich von Mitarbeitern nicht mehr verlange, als das, was ich von mir selbst verlange. Führung ist für mich auch, in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern ihre individuelle Situation, Stärken und Schwächen einzuschätzen und sie gut einzusetzen, Mitarbeiter zu entwickeln und zu lernen, zu akzeptieren, dass nicht jeder Mitarbeiter z.B. eine Karriere machen möchte. Es gibt Mitarbeiter, die sind mit der Aufgabe bei dem Umfang, mit der Vergütung zufrieden und das ist nichts Schlechtes. Es können nicht alle Präsident werden und auch diese Mitarbeiter nicht zu verlieren. Für mich ist Führung auch, darauf zu achten, dass ich in meiner Direktion eine gute Mischung habe, an Geschlechtern, männlich, weiblich, an Alter, jung und alt, weil ich glaube, dass Vielfalt in der Belegschaft in der Summe mehr ergibt, als jeder Einzelne für sich. Und der Respekt im Umgang miteinander ist mir in meiner Direktion sehr wichtig, Solidarität ist mir wichtig, wenn es darum geht, zu kämpfen. Und da tue ich auch sehr viel, für die Atmosphäre, für das Arbeitsklima, das Füreinander-einstehen. Und was vielleicht auch wichtig ist, gerade in Krisensituationen, ist eine ehrliche, transparente und offene Kommunikation. Was nicht heißt, dass ich vertrauliche Dinge weiter erzähle. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn man Mitarbeitern sagt: „Da ist etwas, aber ich darf es euch nicht erzählen, weil es vertraulich ist. Da bekommt man mehr Akzeptanz, als wenn man nie etwas sagt und alle wundern sich, warum man nichts sagt. Also diese Art der Offenheit, zu sagen: „All das, was ich weiß und was ich sagen kann, gebe ich auch an euch weiter.“ Da habe ich festgestellt, dass Mitarbeiter auch sehr viel besser mitziehen, wenn sie wissen, wie der Rahmen ist, in dem sie sich bewegen. Und dann ist noch einer meiner Grundsätze: Behandle jeden Mitarbeiter so, wie du selbst auch behandelt werden möchtest. Und ich finde, wenn man sich das vor Augen hält, wie möchte ich, dass mit mir gesprochen wird, wie möchte ich, dass ich entwickelt werde – wenn ich das an andere herantrage, dann glaube ich, dass man eine gute Zusammenarbeit finden kann.
Transkript Ulrike	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Einerseits sicherlich diese ganzen harten Faktoren, dass man Sachkompetenz braucht, dass man auch Mut zur Verantwortungsübernahme hat. Irgendein Coach hat gesagt: „Die Deutschen brauchen eine größere Fehlerfreundlichkeit.“ Also auch in das Risiko zu gehen, eine größere Risikobereitschaft zu haben, zu sagen: „Ich muss jetzt hier etwas entscheiden. Ich entscheide das auch, vielleicht auch mit dem Risiko, dass es vielleicht mal daneben trifft.“ Also diese Kraft zu haben sozusagen.
Transkript Ulrike	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Das Umsetzen muss ich als Führungskraft nicht immer tun, aber ich gebe das weiter. Ich muss auch die Fähigkeit haben, anzuleiten, weiterzugeben und zu sagen: „Jetzt macht ihr mal.“ Das hat sich sehr verändert. Früher gab es ganz klare Bilder davon, da sagte die Führungskraft: „Das geht so und du machst das auch genauso, wie ich das will.“ Heute weiß man, glaube ich, dass die Unternehmen sich so geändert haben, dass es eine Bereitschaft braucht, auch zu sagen: „Lass die das mal machen, wie die das meinen.“ Und ich guck da dann immer mal wieder darauf, das heißt, ein gewisses Controlling braucht es eben auch, aber ich lasse sie auch mal auf ihre Art die Probleme lösen. Diesen Mut zu haben, das braucht dann auch wieder das Vertrauen in die eigene Kompetenz, eine gute Personalauswahl getroffen zu haben. Oder das Personal, das mir vielleicht zugewiesen wurde, [...] dann auch zu wissen, an welchen Arbeitsplatz stecke ich die hin. Also auch ein bisschen den Blick dafür zu haben: Passt das? Passt Persönlichkeit und Kompetenz zu der Aufgabe, die am Arbeitsplatz gefordert ist?

Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Ich denke, es ist wichtig, dass man da ausgewogen agiert. Das ist für mich ein Erfolgsfaktor, immer die richtige Balance zu finden. Ist es jetzt wichtiger, den Mitarbeiter in ein Kundenprojekt rein zu bringen oder ist er vielleicht total frustriert, weil er viel reisen muss und dann ist es doch eher wichtiger, ihn für ein paar Wochen im Büro zu lassen und noch zu warten, bis man vielleicht einen lokalen Einsatz findet. Immer ein Gefühl dafür zu haben, das ist die eine Sache. Der zweite Punkt, der sehr wichtig ist – wie sagt man so schön, „situativ führen“ nennt man das ja in der Fachliteratur – dass es den Menschen an sich gibt. Also dass man nicht alle gleich führt, wie das manchmal in Produktionsbetrieben bei 150 Menschen so ist, alle am Fließband, alle werden gleich behandelt und es wird extrem aufgabenorientiert geführt. Das kann man natürlich in der Beratung überhaupt nicht bringen. Da sind die Leute individuell, jeder hat sein eigenes Ding und seine eigenen Bedürfnisse. Jeder ist anders und muss auch anders geführt werden. Der eine braucht eine klare Linie, der andere braucht mehr Freiräume. Da muss man sich auf die Menschen einstellen und unterschiedlich führen, je nach Typ. Das finde ich auch noch ein ganz wichtiges Kriterium. Und ein drittes Kriterium ist viel nach Bauch zu führen. Ich mache das so: Wenn ich das Gefühl habe, jetzt müsste ich mal wieder Kontakt pflegen, weil wir uns ja nicht regelmäßig sehen, dann rufe ich mal an. Wenn ich das Gefühl habe, dass der Faden vielleicht abreißt, man sich zu lange nicht gehört oder gesehen hat oder dass vielleicht irgendwo etwas im Argen ist. Ich kriege ja auch mit, was die Leute so machen im Projekt und höre auch etwas von anderen. Und wenn ich da ein Signal kriege, da könnte irgendwas im Argen sein, dann auch wirklich da nachzugehen.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Focus on values, transcending any feelings with the focus on the source of the feelings. And therefore actively identifying and having in mind, what is important. Maintaining orientation, with the flexibility to adjust course and still maintain orientation. The ability to create and stand by a strategy with the flexibility to change in a moment's notice.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	An effective leader is capable of one of the greatest skills in life: Managing uncertainty. An effective leader wants to, as much as possible, fulfill the value for clarity and is able to identify, when it is impossible to clarify.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	It comes down to responsibility ultimately, which, if we break down that, means the ability to respond. The ability to respond involves transcending emotional slavery and emotional rebellion
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen.
Transkript Andreas	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Die Frage ist natürlich, wie man diese Führungskompetenzen lebt. Ich versuche, mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen zu treffen, für ihre speziellen Tätigkeiten. Ich versuche allerdings auch, das Thema Delegation in den Vordergrund zu stellen. Das erfordert ein gewisses Umdenken in unserer Organisation, weil Mitarbeiter bisher ihre Themen immer in höhere Hierarchieebenen geschoben haben, um diese Themen dann politisch nach außen zu vertreten. Ich sehe den Weg genau anders herum: Wir haben Fachleute und die Fachleute bei uns im Haus müssen ihrer Verantwortung auch gerecht werden. Ich will mich gar nicht in Fachthemen einarbeiten, dafür habe ich die Mitarbeiter. Meine Aufgaben sind strategische. Deshalb versuche ich, die Fachfragen tatsächlich an die Kollegen zu delegieren. Wenn Anfragen von außen kommen, dann müssen sie ihrer Verantwortung und Eingruppierung, die sie für diese Aufgabe haben, auch gerecht werden. Ein dritter Punkt ist für mich das Thema Konsens. [...] Ich muss schon im Vorfeld bzgl. der Entscheidungen Konsens mit den Mitarbeitern herzustellen. Letztendlich muss ich aber dann dennoch entscheiden, auch wenn es dem ein oder anderen in der Form nicht gefällt. Aber gut, das ist nun mal dann die Aufgabe des Vorgesetzten.

Transkript Andreas	Führungskompetenzen\Erfolgreiche Führungskompetenzen	Das mittlere Management, das sind die Bezirksverwaltungsleiter, das sind die Präventionsleiter, die regional in Deutschland in ihren Bezirksverwaltungen mit ihren Mitarbeitern Entscheidungen treffen müssen. Mit diesen Mitarbeitern kommuniziere ich. Hier spielt der direkte Austausch eine sehr große Rolle. Hier macht es wenig Sinn, etwas von oben herab zu entscheiden oder zu delegieren. Dort ist es ganz entscheidend, diese Kollegen einzubeziehen in Entscheidungen, denn die müssen ja diese Entscheidungen auch gegenüber ihren Mitarbeitern vertreten können. Die Entscheidungsträger, die Präventionsleiter, haben relativ viele Freiheitsgrade, das heißt, sie arbeiten sehr eigenständig in der Umsetzung der Präventionsziele. Und dann ist es wichtig, dass sie auch verstehen, was hinter bestimmten Zielen oder Aktionen zu verstehen ist. [...] Ich denke jetzt gerade an die Fusionen, die wir in den letzten Jahren durchgeführt haben. Wir haben zwei Fusionen durchgeführt. Für einen Unfallversicherungsträger waren wir unheimlich schnell, fast Lichtgeschwindigkeit. Für einen Industriebetrieb wäre unsere Geschwindigkeit eher in langsameren Zeiträumen betrachtet worden. Wir haben jetzt eine Fusion in zwei Jahren durchgeführt. Meine Erfahrungen aus dem industriellen Bereich sind dann eher in Monaten, Quartal oder ein halbes Jahr, wo dann eben auch ohne Mitarbeiter einzubeziehen Entscheidungen gefällt werden. [...] Sie haben ja ein beamtenähnliches Verhältnis, da können Sie nicht einfach jemanden rauswerfen, das können Sie eben zum Teil nur über den demographischen Wandel sozusagen bewältigen. Im tariflichen Bereich haben Sie etwas mehr Freiheitsgrade. Aber auch dort ist es so, dass man den Mitarbeiterabbau nicht mit einer Fusion in Verbindung setzt, sondern auch neue Herausforderungen, neue Aufgaben sucht. Das ist der Unterschied zum Industriebereich. Im Industriebereich geht es knallhart um die Kostensituation. Vielleicht kommen wir da später noch dazu: Was ist der Mitarbeiter eigentlich wert. Da gibt es ja auch Studien dazu. Wie pflegt man diesen Wert?
Transkript Anne	Führungskompetenzen\Erfolgreiche Führungskompetenzen	Allgemein ist es zumindest mein Credo, eine gute Balance zu finden zwischen einer Empathie gegenüber den geführten Mitarbeitern, die Fähigkeit, zuzuhören, zu verstehen, was die Mitarbeiter meinen, in welcher Situation sie sich befinden, wie mit ihnen kommuniziert werden sollte, damit eine Verständigung stattfindet, damit die Motivation erhalten wird, damit sie sich abgeholt fühlen
Transkript Anne	Führungskompetenzen\Erfolgreiche Führungskompetenzen	Dann ist es natürlich wichtig, in dieser Doppelrolle, die Kommunikation in beide Richtungen zu verstehen. In der Lage sein, dem Mitarbeiter die Unternehmensstrategie zu vermitteln und sie so darzustellen, dass sie wissen, wo sie sich darin befinden und was sie zu tun haben, welchen Einfluss es auf sie hat und welchen Einfluss sie darauf haben können. Und andererseits – gerade wenn man sich eher in einem mittleren Management befindet – auch in der Lage zu sein, bestimmte Mitarbeiterbelange in die Management-Kreise zu tragen und sich dort Gehör zu verschaffen. [...] Ein gewisses diplomatisches Geschick zu haben. [...] Die unterschiedlichen Stakeholder zu verstehen und entsprechend zu kommunizieren, um erfolgreich zu sein. Für sich selbst, aber auch für das Team und dann immer weiter für das Ganze. Also dieses diplomatische, politische Agieren und ein Gefühl für die einzelnen Zielgruppen, mit denen man zu tun hat. Je komplexer das Umfeld, umso mehr sind davon betroffen.
Transkript Anne	Führungskompetenzen\Erfolgreiche Führungskompetenzen	Ich bin ein Verfechter einer gewissen natürlichen Autorität, diese Wahrnehmung der Führungsposition, die man inne hat, auszustrahlen oder zu lernen oder darstellen zu können. Andererseits ist es bei mir persönlich ein bisschen schwierig, weil ich bin teilweise jünger als meine Mitarbeiter oder gleich alt. Es ist eine Typ-Frage und es stellt sich dann die Frage, wie kriegt man das so zusammen – als Frau, klein, dünn, jung – ist es nicht immer so leicht, diese sogenannte natürliche Autorität auszustrahlen. Was ich ganz wichtig finde, ist, authentisch zu sein und diese Authentizität belegbar zu machen. Ich finde, als Führungskraft sollte man sich nicht hinter irgendwelchen Floskeln verstecken. Z.B. das, was man gerade aufgeschnappt hat, irgendwelche Slogans – oft kommt es ja aus Strategien – das einfach nachzuplappern, ohne es zu verstehen. Weil das ist genau das, wo man sagt: Okay, das habe ich jetzt erzählt, das klingt auch ganz toll, aber was hat der einzelne Mitarbeiter jetzt damit zu tun, wo findet er sich da wieder? Was auch wichtig ist, [...] das Thema Verantwortungsbereitschaft. Das finde ich ganz wichtig. Man hat es nicht leicht, man hat dann eine doppelte Verantwortung, einerseits gegenüber den Mitarbeitern, die entsprechende Rolle und das entsprechende Vorbild zu sein und die Erwartungen zu erfüllen. Andererseits hat man auch eine Verantwortung der Strategie und dem Unternehmen gegenüber. Das, was ich ganz am Anfang gesagt habe, die Verantwortung für beides – und sich dessen auch bewusst sein, dass man in dieser Rolle ist.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\Erfolgreiche Führungskompetenzen	Zu erkennen, wie ein Team zusammen gesetzt sein muss. Da erst einmal herauszufinden, wie müssen wir idealtypisch aufgestellt sein, also was für Funktionen brauche ich in meinem Team, was muss ich wie besetzen. Dann dafür natürlich die richtigen Leute zu finden, einen richtigen Mix und auch gut zu erkennen, was der Einzelne gut kann und das auch zu fördern.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\Erfolgreiche Führungskompetenzen	Ich denke schon, dass Kommunikationsfähigkeiten wichtig sind und nicht nur gut kommunizieren, sondern letztendlich auch überzeugen zu können. Denn das ist am Ende des Tages wichtig, dass Sie Ihre Grundidee in einer Runde überzeugend hervorbringen.

Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Eine wirkliche Führungskraft ist für mich nicht nur jemand, der in der Lage ist, Mitarbeiter zu haben und Arbeit zu delegieren, sondern der auch in der Lage ist, im größeren Kontext Arbeit zu strukturieren, für sich und das Team und dann auch Einfluss zu nehmen auf die gesamte Organisation. Führungskompetenzen, die aus meiner Perspektive besonders hilfreich und erfolgsversprechend sein können, sind neben den klassischen Führungstechniken, die man gelernt hat, auf die ich jetzt nicht eingehen werde, denn das ist ja Erfahrung, reine Persönlichkeitsmerkmale. Und hier gilt es für mich erst einmal, sich über die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein und deswegen eine gewisse Reife mitzubringen, die es einem erlaubt, den Autopiloten, den man manchmal automatisch eingeschaltet hat, abzuschalten und Dinge auch mal aus der Distanz zu sehen, das meine ich mit Bewusstsein. Also nicht nur zu reagieren, sondern sich bewusst zu machen, was passiert hier gerade, praktisch raus zu gehen und Dinge aus der Distanz zu sehen, Bewusstsein also. Und das zweite, ich glaube, wenn man bewusst ist, kann man ganz gut zwischen den eigenen Emotionen, die im Alltag hoch kommen und eine Rolle spielen, weil sie entscheiden, wie ich auf bestimmte Sachen reagiere und dem Sinn hinter bestimmten Dingen unterscheiden. Das heißt, Selbstreflexion, bewusster Umgang mit den eigenen Emotionen, die es dann auch erlauben, Verständnis zu haben für andere und bewusst zuhören zu können und dann zu guter Letzt auch ein gutes Maß an Stressresistenz und Durchsetzungsvermögen.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Erfolgreiche Führungskompetenzen	Die Authentizität ist auch eine schöne Konsequenz, die sich aus dem Bewusstsein für sich selbst ableitet: Wenn man sich selbst bewusst ist, kann man auch authentisch sein.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Anlage	I think I have had a lot of elements in there, I am people person anyway, but I have also always been very strong on the analytical, organizational and process side.
Transkript Annette	Führungskompetenzen\ Anlage	Ich denke, was wirklich über die ganze Zeit hinweg geholfen hat, das ist ein hohes Einfühlungsvermögen und die Lust darauf, mit unterschiedlichsten Menschen in Kontakt zu kommen und sich schnell auf sie einstellen zu können.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Anlage	Ich glaube aber schon, dass es natürlich eine Grundveranlagung gibt. Ich war Klassensprecher, ich war immer Mannschafts-Kapitän, also alle diese Dinge, die man da so sieht, das war immer so. Uni-Mannschaft war ich Mannschafts-Kapitän, Verein war ich Mannschafts-Kapitän, ich war schon mit 15 Trainer von diversen Mannschaften, auch Mannschaften von Gleichaltrigen, von Jungen und Mädchen. Also von daher glaube ich schon, dass es auch eine Grundveranlagung gibt.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Anlage	Ich denke – und da kommen wir sicherlich auch auf das Thema Frauen – gerade der Umgang mit Menschen. Sei es, im Umgang mit dem Mitarbeiter selbst oder mit dem Klienten. Also wie gesagt, Beratung hat sehr viel mit Klienten-Führung zu tun. Der Umgang mit Menschen ist aus meiner Sicht das „A und O“, um als Berater in eine Führungsposition zu kommen.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Anlage	Ich glaube, dass ich einen ausgeprägten Aufstiegswillen habe. Also wir unterscheiden hier zwischen Aufstiegskompetenz und Aufstiegswillen: Aufstiegskompetenz kann jemand haben, der intellektuell und von seinen persönlichen Charaktereigenschaften die Fähigkeit zur Karriere hat, das heißt aber noch lange nicht, dass er den Willen hat. Wir beobachten das ganz viel bei Frauen, wo wir sagen, die Frau ist super qualifiziert, hat genau die richtigen Anlagen und sie könnte eine gute Führungskraft sein. Wenn diejenige aber keinen Aufstiegswillen hat und sagt, „ich möchte auch Karriere machen, ich möchte mich dem Thema stellen“, dann kann ich als Unternehmen nichts weiter bewirken. Ich glaube, dass ich beides habe, Aufstiegswillen und -kompetenz, sicherlich auch einen gewissen Machtanspruch, ohne den es nicht geht auf dieser Ebene, vielleicht auch ein Stück Egoismus, den man mit aufbringen muss. Man muss auch, glaube ich, um weiter Karriere zu machen, Spaß daran haben, Einfluss zu nehmen. Je höher ich in der Hierarchie bin, umso mehr Einfluss habe ich auf einzelne Themen. Und das muss man wollen und daran Spaß haben.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Anlage	Als ich gestartet habe als Führungskraft, war ich sehr mitarbeiterorientiert. Ich habe mich sehr stark den Bedürfnissen des Mitarbeiters gewidmet, habe geschaut, dass es ihm gut geht, dass wir eine kleine Familie sind, dass wir alle nach den gleichen Zielen streben. Das ging sehr stark in Richtung Mitarbeiter, dass die Mitarbeiter sich wohl fühlen und integriert sind ins Unternehmen.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Anlage	Ich glaube, ich habe eine ganz gute Kompetenz, mich [...] persönlich auf die Menschen einzustellen und ihnen ein gutes Gefühl zu vermitteln, wenn sie mit mir arbeiten. [...] Wobei ich auch sehr strukturiert und analytisch bin, was eigentlich eher weniger weiblich ist, was man eher den Männern zuschreibt, sagen wir es mal so. Was natürlich Quatsch ist, dass es die Frauen nicht haben. Ich glaube, ich kann Leuten, Themen und Aufgabenstellungen sehr gut eine Struktur geben und ich glaube, das ist auch eine wichtige Eigenschaft als Führungskraft, Struktur zu geben. Und das mache ich sowohl im Projekt – da bin ich ja auch Führungskraft, obwohl ich nicht disziplinarisch Vorgesetzte bin – als auch mit meinen Mitarbeitern.
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Anlage	Unabhängig vom Geschlecht und der Karrierelaufbahn ist es, denke ich, sehr wichtig, dass Sie die Leistung, die Sie zeigen, gesehen wird und sie die Plattform bekommen, zu zeigen, was Sie können und Ihre Fähigkeiten vorstellen dürfen.

Transkript Alice	Führungskompetenzen\Anlage	Ich bin ein sehr lösungsorientierter Mensch und ich glaube auch, dass ich das Thema emotionale Intelligenz oder emotionale Fähigkeiten in einen guten Einklang bringe mit dem, was rational-logisch von den Prozenten, die bewältigt werden müssen, hineinbringe. Ich glaube, ein gesunder Ausgleich, den ich auch für mich definiert habe, mit den Dingen umzugehen. Sei es, eine Distanz zu den Menschen oder zu meinem Team zu haben, um hier auch auf einer Metaebene die Position einzunehmen und zu beobachten, was läuft da gerade und läuft das richtig. Ich glaube, das begleitet mich schon seit früher Zeit.
Transkript Andreas	Führungskompetenzen\Anlage	Ich war ganz klar jemand, der sachlich orientiert war, an Zahlen, Daten, Fakten. Das bringt die wissenschaftliche Ausbildung mit sich.
Transkript Anne	Führungskompetenzen\Anlage	Was ich von Anfang an hatte und was sehr hilfreich war, war eine interkulturelle Kompetenz, die sich nicht nur auf das Internationale-Kulturelle bezieht. Im Rahmen der Internationalisierung hatten wir viel mit Frankreich und England zu tun. Auch durch meinen eigenen Hintergrund und durch die Auslandserfahrung war es für mich relativ leicht, die Sensibilität für die unterschiedlichen nationalen Kulturen zu haben. Mit interkulturell meine ich wirklich auch andere Formen von Kulturen. Z.B. arbeiten bei uns im Unternehmen fast ausschließlich Ingenieure und IT-ler, also sehr technisch orientierte Berufe, mit einem ganz eigenen Hintergrund und Studium. Ich komme aus einem geisteswissenschaftlichen Background. [...] Das ist eine ganz andere Kultur. Und die Kompetenz, mit solchen, ganz anderen Kulturen umgehen zu können, das hat mir auf jeden Fall geholfen, relativ schnell eine gewisse Glaubwürdigkeit zu haben und eine gewisse Anerkennung, das hilft dann auch, um voran zu kommen.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\Anlage	Ich glaube, was ich von Anfang an gut einbringen konnte, war wirklich durch meine Erfahrung dadurch, während des Studiums bei B. zu arbeiten, dort meine Diplomarbeit zu schreiben, dann ein HR-Traineeprogramm bei einem großen Unternehmen im Rheinland, dann R. Das waren alles gut strukturierte Großkonzerne, die auch sehr gut strukturierte Personalabteilungen hatten. Insofern bin ich hier gestartet mit einem klaren Bild, wie eine Personalabteilung aufgestellt sein muss. Dann glaube ich, dass da auch eine konzeptionelle Stärke war.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\Anlage	Was ich von vorne herein schon mitgebracht habe, ist ein hohes Maß an Selbstreflexion, was mir sicherlich geholfen hat, Bewusstsein darüber zu erlangen, warum reagiere ich gerade, wie ich reagiere und macht das gerade Sinn.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\Anlage	Ich glaube, was mich auch erfolgreich gemacht hat, ist ein hohes Maß an Verantwortungsgefühl, ein hohes Maß an analytischer Kompetenz, verstehen, wie bestimmte Sachverhalte sind und eine sehr hohe Belastungsgrenze. Ich habe wirklich sehr viel gearbeitet, was mir aber auch erlaubt hat, sehr viel zu lernen. Ich hatte eine große Motivation, mich immer weiterzuentwickeln und ich glaube, das war ein Antrieb dafür, erfolgreich zu werden.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\Entwicklung	I am an engineer, so I didn't grow up as a marketing person or as a communications person, so I came from an engineering background which made me be very detailed, very technological, but also very analytical and also very process-oriented. What I then did is I added my American side which is very people driven and motivational sometimes to that combination. So for me, I think it was the combination that made the difference. I grew up in different cultures and was able to combine those relatively early. I think, if I look back of the last over 30 years of business life, the combination is the biggest factor. And the combination always means the technical side and the emotional side, the analytical side and the people side. Those two pieces, combined in the right fashion make the difference. I think this is important for any leader who wants to be successful in the future – you need that combination.
Transkript Annette	Führungskompetenzen\Entwicklung	Das habe ich von Männern gelernt, also wirklich ausdrücklich von Männern gelernt. Alles, was Projektmanagement-Kompetenzen betrifft, Steuerungstools betrifft, letztendlich vor Ort zu sein, nah am Team dran zu sein, tagesaktuelles Feedback zu geben, aber es durchaus sich auch geben zu lassen.
Transkript Annette	Führungskompetenzen\Entwicklung	Das sind ganz eindeutig diese Projektmanagement-Kompetenzen, die methodischen Tools, Arbeit mit Projektplänen, um mehrere Projekte gleichzeitig steuern zu können.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\Entwicklung	Also auf jeden Fall habe ich das Gefühl, dass ich jeden Tag besser werde, weil ja jede Schlacht, die man schlagen darf, auch Erfahrungen und Lernprozesse mit sich bringt.

Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Eine Fähigkeit, die ich als Student immer bei Beratern bewundert habe, ist, die richtigen Fragen zu stellen. Und tatsächlich dieses Gespür zu bekommen. Das ist weniger ein „hard skill“, eher ein „soft skill“, wirklich dieses Gespür zu bekommen, wenn man in einem Interview steckt, wenn man in einem Meeting steckt, mitzubekommen, worum geht es hier wirklich und was sind wirklich die Knackpunkte. Häufig ist es so, gerade bei dem Klienten, man diskutiert über ein Thema, aber das Problem liegt ganz woanders. Und diese Fähigkeit, zwischen den Zeilen zu lesen, die Stimmung im Raum aufzufassen, das Menschliche im Raum zu erfassen, wo es zwischen bestimmten Abteilungen oder Organisationen Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebene gibt, die dann zu bestimmten Stillständen usw. führen. Oder wo inhaltlich die Knackpunkte sind, die gar nicht von allen gesehen werden, weil der Gesamtüberblick fehlt. Das ist die Fähigkeit, die ich über die Jahre gewonnen habe. Und natürlich auch ein paar „hard skills“, bestimmte Interviewtechniken, die das Ganze erleichtern: Wie gehe ich im Interview mit dem Klienten um, wie lasse ich auch mal meine Agenda sausen, wenn ich merke, der Klient will da gar nicht darüber reden. Im Zweifel kriege ich dann mehr raus oder habe zumindest mehr gewonnen, dadurch, dass der Klient z.B. Vertrauen zu eine als Berater gewinnt, was nicht immer gegeben ist, als wenn ich sage, ich prügel da jetzt meine Punkte durch. Also solche Sachen sind schon auch Sachen, die ich im Laufe der Zeit gelernt habe.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Bei mir ist es eher so, dass das Verhalten eher in die härtere Richtung gegangen ist.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Fachliche Expertise ist für mich etwas, das sich durch Berufserfahrung entwickelt und was eine intellektuelle Aufgabe ist, mir fachliche Kompetenzen zu erarbeiten
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Und ja, ich glaube, dass die sich entwickeln kann, einmal durch Erfahrung, in den verschiedenen Aufgaben, Branchen und Hierarchieebenen und auch „qua Lebenserfahrung“. Beispiel: Als ich in der amerikanischen Unternehmung Hay gearbeitet habe, war sicherlich der Leistungswille, der Leistungsdruck sehr ausgeprägt, weil auch das ganze Umfeld so geprägt ist. In einer Unternehmensberatung sind grundsätzlich nur Akademiker beschäftigt, idealerweise noch promoviert und alle wissen, dass sie da sind, um Karriere zu machen. Unternehmensberater sind ja fünf Tage die Woche im Hotel und im Flugzeug, haben kein Privatleben und engagieren sich zu 150 Prozent im Beruf. Das ist ein anderes Arbeiten in einem anderen Umfeld, als wenn ich mich hier im Einzelhandel bewege, mit Mitarbeitern, die auf Sachbearbeitungslevel unterwegs sind. Die haben eine Bürokaufmanns-Ausbildung gemacht und die sind mit dem zufrieden, was sie heute haben und leisten. Und sich auf diese verschiedenen Umgebungen einzustellen, das gewinnt man durch Berufs- und Lebenserfahrung und war mit Sicherheit anders, als ich 20 war, wie heute mit 46.
Transkript Ulrike	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Letztens sagte jemand: „Früher war es doch viel einfacher, an Coachees zu kommen.“ Da musste ich erstmal nachdenken und dachte, nein, das ist gar nicht so. Ich glaube, heute gibt es eine viel größere Bereitschaft, sich beraten zu lassen. Ganz viele Einrichtungen und auch Gründerzentren haben dafür gesorgt, dass eine andere Chemie und eine andere Einstellung besteht, dass es kein Versagen ist, wenn man Beratung braucht, bis hin zu diesen Ideen, wie z.B. in den Staaten, dass es schon fast schick ist, dass man seinen McKinsey-Berater braucht. Das finde ich auch übertrieben. Meine Idee vom Coaching generell ist sowieso immer, alle Menschen zu begleiten, ihre eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. [...]
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Da habe ich dann festgestellt, dass das nicht so ganz ausgewogen war, sondern dass es auch ganz wichtig ist, den Mitarbeiter noch stärker an der Aufgabe zu führen. Ein Mitarbeiter braucht seinen persönlichen Freiraum, bin ich der Meinung, wo er sich entfalten kann, wo man auch viel für tun kann, die Leute ins Unternehmen zu integrieren, aber er braucht auch eine klare Linie, was die Aufgabenstellungen, die er erarbeitet, angeht. Das heißt, im Zweifelsfall muss man dann vielleicht auch mal etwas, das gegen das persönliche Bedürfnis des Mitarbeiters ist, durchsetzen, weil es für die Aufgabe wichtig ist. Um den Kunden zufrieden zu stellen, um ein Projekt umzusetzen, muss der Mitarbeiter vielleicht auch mal reisen, obwohl er das vielleicht nicht möchte. Das gehört für mich eher zur aufgabenorientierten Führung. Deswegen habe ich diese Komponente in den letzten Jahren etwas stärker eingebaut in meinen Führungsstil.
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Ich denke, dass dies ein Reifeprozess ist, der einige Jahre oder eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen muss, um die Erfahrung zu machen, die Kompetenzen, die Sie mitbringen, in die Kultur, in die Umgebung, die Branche, die Unternehmung einzuflechten. Und dort dann auch zu erlernen, wenn Sie in die Führung gehen, in welchem Schwerpunkt Sie dann als Führungskraft Ihre Leistung zeigen müssen. Das ist wirklich sehr unterschiedlich, je nach Position und Bereich. Da muss man gucken, dass es sowohl vom persönlichen Profil her, als auch von der Erfahrung her „matcht“ und mit der Anforderung der jeweiligen Führungsstelle.
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Absolut. Ich denke, jede Erfahrung, mag sie positiv oder negativ gewesen sein, war ein großes Lernfeld für mich, um auch für mich selbst abzustecken, wo muss ich mich vielleicht auch selbst mal zurücknehmen und gucken, was passiert um mich herum, wie muss ich vielleicht auch Dinge kommunizieren, dass sie richtig ankommen, was sind auch die Kooperationen, die ich eingehen muss, um hier gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Und was sind vielleicht auch die Wünsche oder die Ideen, die mich umgeben und die auch gehört werden müssen. Ich denke, das ist etwas, das muss man erfahren durch Erlebnisse, sei es negativ oder positiv, um es anzunehmen auf der einen Seite, um es persönlich vielleicht zu überwinden, aber auch, um Dinge vielleicht abzulegen, die nicht so erfolgreich waren.

Transkript Andreas	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Die Emotionalität, die man ja auch benötigt, war sicherlich bei meinen ersten Jobs noch nicht ausgeprägt. Je mehr man allerdings mit Mitarbeitern zu tun hat – man sollte sich, auch wenn der Weg einer Führungskraft vorgezeichnet ist, nicht zu schade sein, in den einzelnen Abteilungen mitzuarbeiten, sogar in einer Schicht, wenn es Schichtbetrieb gibt. Weil man dann sieht, welche Herausforderungen sind da gegeben, im Zusammenspiel dieser Kolleginnen und Kollegen, welche Spannungen treten da auf, wie muss ich auf Mitarbeiter zugehen, wie löse ich ganz einfache alltägliche Probleme. Mit diesen Herausforderungen ist bei mir ein Interesse an der Personalarbeit entstanden. Das hat mich dann so sehr fasziniert, dass ich dann während meiner Promotionstätigkeit in Bremen sehr intensiv mit diesen Themen „Entwicklung des eigenen Führungsstils“, „Teammanagement“ und solche Dinge beschäftigt habe. Letztendlich habe ich mit diesen Seminaren festgestellt, das ist eigentlich das Thema oder der Bereich, der mich am meisten interessiert. Und daher kam letztendlich die Entscheidung, nach einem kurzen Abstecher im Max-Planck-Institut, eine ganz andere Richtung einzuschlagen, nicht die klassische Fachaufgabe, sondern tatsächlich im Management.
Transkript Anne	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Was ich mir „unterwegs“ angeeignet habe, ist eine höhere kommunikative Sensibilität. Kommunikationskompetenzen hatte ich schon immer. Man spricht ja von Kommunikationskompetenzen, wenn jemand sich ausdrücken kann, präzise sein kann, Sachen gut darstellen kann. Aber Kommunikationskompetenz – das habe ich gelernt und das ist auch sehr hilfreich – wenn man auch mal etwas nicht sagt, wenn man es auch erträgt, etwas zurückhalten, wenn man den richtigen Moment abwartet, um etwas Bestimmtes zu sagen, also eher eine zurückgenommene Kommunikation. Und da habe ich gemerkt, dass das genauso zur Kommunikationskompetenz gehört, wie diese klassische [...]. Also das war etwas, was sehr hilfreich geworden ist und was ich jetzt auch ganz gut einsetzen kann, mit einem gewissen Bewusstsein.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Was ich denke, was sich bei mir über die Jahre weiterentwickelt hat, aber auch in den Anlagen schon da war, ist, relativ strategisch vorzugehen, dass mich das Große-Ganze interessiert und die Geschäftsstrategie und was können wir dazu beitragen und wie können wir gut beraten. Insofern ist es mir gelungen, über die Jahre eine gut strukturierte Abteilung auf die Beine zu stellen, die mittlerweile sehr hoch anerkannt ist und zum engsten Führungskreis unter dem Geschäftsführer gehört, der sich über die Jahre immer mehr verkleinert hat und mittlerweile nur noch fünf Funktionen beinhaltet, die eben das Top-Management des Unternehmens sind und da ist eben ganz selbstverständlich Personal dabei.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Was ich über die Jahre lernen musste, ist wirklich, Dinge in Konfliktsituationen sacken zu lassen.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Bewusst umgehen mit mir selber, das habe ich gelernt.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Entwicklung	Die persönliche Reife ist für mich das Ergebnis und das ist einfach etwas, was sich über die Jahre aufbaut.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	I think those competences along the people side are a whole lot more important than the analytic and process and organizational competences.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	I think the most relevant competence for the future is the people closeness competence.
Transkript Holm	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Man braucht beides. Man muss, damit man Gehör findet, sicherlich auch vorne mit dabei sein, die Komplexität zu besiegen, das Thema zu überschauen, „the big picture“ zu sehen einerseits und andererseits muss man natürlich Menschen mitnehmen.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Also für mich ist für eine Führungskraft entscheidender, dass die Führungskraft ihre Fachkräfte gut anleitet und diese Fachkräfte entwickelt und daraus das beste Potenzial rausholt, als dass die Führungskraft selbst diese ganzen Details bis ins Letzte versteht.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Dass ich den Mitarbeitern natürlich, je länger sie auch da sind, das Vertrauen mitgebe und sage, ich muss gar nicht jede Analyse mir im Detail angucken. Natürlich mache ich mal Stichproben und prüfe, damit dann auch, dass die Qualität gegenüber dem Klienten stimmt. Aber ich muss nicht jede einzelne Analyse nachprüfen und muss davon auch nicht jedes Detail wissen, sondern das ist dann Aufgabe des Mitarbeiters, der in einem Team, wie bei uns, auch schnell Verantwortung übernimmt. Also beispielsweise Mitarbeiter kommen dann einfach bei den Klienten-Meetings von Anfang an dazu und werden dann auch von mir ermutigt, von Anfang an beizutragen [...], dann auch gerne zu widersprechen, weil sie dann auch beim Klienten von mir als die Experten positioniert werden, während ich das Gesamtprojekt manage.

Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Aber um dann wirklich als Berater einen Klienten führen zu können - und wir reden da ja hauptsächlich über eine Bereichsleiter-Ebene, teilweise über Vorstands-Ebene - um wirklich auf diesem Level führen zu können, muss man mit den Menschen umgehen können. Das heißt, man muss eine sehr hohe Sozialkompetenz haben.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Aber ich muss auch über die entsprechende emotionale Intelligenz verfügen. Ich habe auch gesehen, dass es anders geht, indem ich Menschen für sehr intelligent erachte, die aber leider keinerlei emotionale Intelligenz haben, auch die gibt es auf den oberen Führungsebenen, nur ist das dann nicht das, was ich als eine gute Führungskraft bezeichnen würde, trotzdem gibt es sie. Es gibt sie vielleicht sogar in der Majorität.
Transkript Ulrike	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Es bewegt sich in Richtung 60-50 Prozent. Ich glaube, dass immer mehr Personen erkennen: „Wenn ich nicht mit den Menschen gehe, dann verliere ich sie.“ Und dann trifft es in der Folge auch die sachlichen Probleme. Also ich muss die Menschen schon mitnehmen.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Bei anderen Mitarbeitern ist es wiederum nicht so wichtig, denen ist eher die persönliche Kompetenz der Führungskraft wichtig.
Transkript Dan	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	This is contextually based as well. So there is one area where the expert is essential, there will be other areas where the instinctive, decisive, act in a mystery resources are essential. Occasionally, you need both and even more. So this would really depend on what the context is. In the ideal world I can give you one answer to that: The world is not necessarily sane and there is a lot going on all the time.
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Wenn sie ein sehr großes Team oder eine große Abteilung haben, würde ich sagen, müssen Sie 80 Prozent ihrer Fähigkeit in Führung investieren und sind dann eher der Generalist, der nicht als Fachexperte im Team unterwegs sein muss. Das Verhältnis ist, glaube ich, auch sehr stark in den Kontext der Größe der Verantwortung zu setzen.
Transkript Andreas	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Letztendlich ist es, wie so oft im Leben, sicherlich eine Mischung, wobei die „weichen“ Faktoren, meine ich, eine wichtigere Rolle spielen. [...] Es kommt sicherlich auf das Aufgabengebiet, auf das Thema an. Es ist natürlich schon so, dass man im öffentlichen Dienst länger für eine Entscheidung benötigt. [...] Das erfordert in dem einen oder anderen Fall auch mal eine klare Ansage, wo ich sage: „Das ist jetzt die Struktur und das werden wir so und so aufbauen.“ Da diskutiere ich dann nicht über irgendwelche speziellen Bezeichnungen, das wird jetzt dann einfach festgelegt. Es ist wie immer, es ist eine Mischung.
Transkript Franziska	Führungskompetenzen\ Bedeutung sozialer Kompetenzen	Es würde mir jetzt schwerfallen, zu sagen, was am wichtigsten ist.
Transkript Patrick	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Most people have those nowadays anyway, an intellectual standpoint, an organizational standpoint, a process standpoint.
Transkript Annette	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Man sagt ja immer, fachlich ist nicht so wichtig. Aber ich finde, dass man fachlich eine Ahnung hat, von dem, woran das eigene Team gerade dran ist, um das auch bewerten und beurteilen zu können, um auch an den richtigen Ecken Impulse geben zu können und letztendlich die Projekte dann auch inhaltlich einsammeln zu können, sie bewerten zu können.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Eine Führungskraft sollte fachliche Kompetenz haben, in dem Sinne, dass sie den Überblick hat, aber es ist eher sogar hinderlich, wenn eine Führungskraft zu stark in den Details ist und dadurch nicht das Große und Ganze steuert.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Wobei dabei auch die Frage ist, über welche Führungskraft reden wir jetzt: Reden wir über den Teamleiter, der im Unternehmen sein Team mit drei, vier Leuten hat, reden wir über den Abteilungsleiter oder reden wir über den Bereichsleiter? Aus meiner Sicht muss der generalistische Ansatz mit dem steigenden Bereich zunehmen. Natürlich muss ein Teamleiter noch viel stärker in den inhaltlichen Themen drin sein, um die Mitarbeiter auch wirklich coachen zu können, als der Bereichsleiter.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Es ist nicht ganz einfach. Bei einer kleinen Firma ist es so, dass man noch stark in den Details sein muss, wenn es um das Projekt geht, wobei sich das dann daran zeigt, dass ich die Details dann teilweise gar nicht mehr wissen will.
Transkript Manuela	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Natürlich muss man sein Handwerk beherrschen und natürlich muss man am Anfang saubere Analysen fahren und ein sehr gutes analytisches Gespür haben, weil das einfach der Beratungsjob ist.
Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Ich würde es 50-50 einschätzen. Ohne die kognitive Intelligenz, mir Themen zu erarbeiten, kann ich die Ebene nicht erreichen, weil es kommen immer wieder neue Themen auf den Tisch, die ich in relativ kurzer Zeit erfassen muss.

Transkript Sandra	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Letztendlich glaube ich, dass wir in Deutschland immer noch so geprägt sind, dass wir eine Person nach ihrer Leistung beurteilen: Leistung gleich Arbeitsergebnisse, Arbeitsergebnisse gleich kognitive Intelligenz und dass wir das Thema emotionale Intelligenz nicht so hoch bewerten.
Transkript Ulrike	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Also ich glaube es ist immer noch gut 80 Prozent rein auf fachlicher Ebene. Es bewegt sich, glaube ich, in eine andere Richtung.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Das ist auch wieder unterschiedlich, je nach Typ des Mitarbeiters, wie wichtig das für den einzelnen ist. Bei einigen Mitarbeitern ist die Führungskraft auch fachliches Vorbild, da braucht man eine hohe fachliche Kompetenz, um diese Vorbildfunktion auch ausfüllen zu können.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Es ist ja so, dass ich direkt im Projektgeschäft aktiv sind, zwei meiner Mitarbeiter sind direkt im Projektgeschäft integriert. Das sind allerdings zwei, von denen ich sagen würde, da spielt die fachliche Kompetenz nicht so eine große Rolle. Wobei da klar ist, dass ich auch die fachliche Kompetenz ausstrahle. Die erleben mich ja auch im Projektkontext. Insoweit kann ich jetzt nicht genau auseinanderhalten, was da jetzt die fachliche Kompetenz ausmacht, wie wichtig das für die Leute ist. Ich glaube, für die beiden ist es nicht so wichtig.
Transkript Katja	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Ich glaube, das hat eher etwas mit der Persönlichkeit zu tun. Es gibt einfach Leute, die sind nicht oder wenig selbstbewusst und vertrauen sich selbst nicht so viel. Für die ist es, glaube ich, wichtiger, dass die Führungskraft auch eine fachliche Kompetenz hat, um sie auch fachlich zu führen. Das ist die eine Variante. Die andere Variante ist: Es gibt Mitarbeiter, die sind extrem von sich überzeugt, fachlich und das ist dann so auf der Ebene: Wenn die Führungskraft keine Ahnung hat, dann kann sie mir auch nichts sagen. Und da ist es natürlich schon wichtig, dass man auch eine fachliche Kompetenz ausstrahlt. Das muss nicht im gleichen Themengebiet sein, aber dass der Mitarbeiter das Gefühl hat, er redet mit der Führungskraft auch fachlich auf Augenhöhe. Da ist eben auch fachliche Kompetenz wichtig.
Transkript Alice	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Das würde ich immer in den Kontext setzen, in welcher Verantwortung wir als Führungskraft unterwegs sind. Ich würde behaupten, dass sie in einer Rolle als Fachexperte die 80-20-Regel umdrehen können, dass sie 80 Prozent Fachkompetenz benötigen und 20 Prozent Führungskompetenz, wenn es ein relativ kleines Team ist, weil sie dann eine Mischung haben, wo sehr viele Fachexperten zusammenkommen und das Thema Führung eher zurücktritt.
Transkript Anne	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Man macht es sich leicht, wenn man nur eine Seite beleuchtet. Oft wird ja gesagt, Führungskräfte sind viel zu sehr auf der betriebswirtschaftlich orientierten Seite, viel zu sehr gepusht von finanziellen Anreizen, von strategischem Druck, von Marktdruck usw. und haben überhaupt kein Ohr für die Mitarbeiter. Das kann es auch nicht sein, aber es kann auch nicht sein, dass man sich nur auf die Seite der Mitarbeiter schlägt. Dafür gibt es einen Betriebsrat im Unternehmen, der hat eine ganz andere Funktion. Als Führungskraft ist man am besten, wenn man so dazwischen ist.
Transkript Anne	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Fachwissen hilft, ist gar nicht so unwichtig. Es geht nicht alleine, aber es hilft. Weil, um Verantwortung übernehmen zu können, geht das nicht nur mit diesen persönlichen Kompetenzen. Man muss es verstehen und um es zu verstehen, muss man fachlich fit sein – und auch wieder in beide Richtungen. Ich kann dem Mitarbeiter schlecht eine Strategie darlegen, wenn ich die Unternehmenszahlen nicht verstehe, wenn ich nicht weiß, wie sie sich in das gesamte Controlling auswirken, wie sich das in das Personalcontrolling auswirkt und wie sich das auf jeden Einzelnen – entweder auf dem Lohnzettel oder im Weiterbildungsbudget oder sonst irgendwo – auswirkt. [...] Wenn ich nicht weiß, wie sich das errechnet – das ist ein Beispiel von Fachwissen im HR-Bereich – dann kann ich das unmöglich irgendjemandem verständlich darstellen, vor allem, wenn mein Mitarbeiter gegenüber in dem Fall selbst Laie ist. Zudem ist Fachwissen auch insofern wichtig, dass es kein festes Ding ist, das man einmal aufnimmt und das hat man dann. Das wäre ja dann ganz einfach und auch nicht so wichtig. Sondern Fachwissen bedeutet ja auch wirklich dieses ständige Lernen. Wenn man wirklich interessiert ist, an neuen Erkenntnissen, an neuen Methoden, an neuen Theorien, an neuen Sichtweisen – das ist alles Fach – nur so kommt man dann ja selbst weiter und kann sich entwickeln in den eigenen Führungskompetenzen, in dem, was man dann lebt und vermittelt und darstellt. Von daher würde ich sagen, es ist mindestens genauso wichtig, wie die sozialen Kompetenzen oder die persönlichen Kompetenzen oder soft skills.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	Die Fachexpertise bringt einen dahin, dass man irgendwann Führungskraft wird. Ganz ohne Fachexpertise wird es schwierig, ein Team zu leiten. Auf der anderen Seite: Je weiter man kommt, desto weniger relevant ist die Fachexpertise. Wenn Sie nach den 100 Prozent fragen, würde ich sagen, auf dem aktuellen Job, den ich habe, ist es bestimmt noch 50-50. Wenn ich nun eine Hierarchiestufe nach oben gehen würde, würde die fachliche Expertise abnehmen.
Transkript Katharina	Führungskompetenzen\ Bedeutung der Fachexpertise	50:50, wenn ich das Fachwissen und Führungskompetenzen nehme.
Transkript Holm	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Also ich begleite ja bis hin zu Vorständen, also auch weibliche Vorstände und viele Direktoren. Ich habe bemerkenswert viele Frauen und wenn ich ganz ehrlich bin, bei denen, die da erfolgreich sind, erkenne ich so gar nichts, wo ich sage, dass ist typisch weiblich. Da muss ich jetzt wirklich mal in mich gehen. Das sind jetzt keine „Mann-Weiber“ oder irgend so etwas, im Gegenteil, das sind gestandene Frauen, zum Teil auch Mütter, die ich darin stütze, auch weiterentwickle, aber wo die auch beste Voraussetzungen mitbringen, dass sie eben sehr klar sind. So das ganz typisch weibliche, muss ich ganz ehrlich sagen, erkenne ich da gar nicht.

Transkript Holm	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Jede Führungskraft muss ihren eigenen roten Faden finden, muss einen Führungsstil finden, der zu ihr als Person passt. Aber das gilt für die Herren genauso. Da gibt es laute, leise, da gibt es zurückhaltende, da gibt es sehr direkte, da gibt es herausfordernde, aber alle haben eben so einen roten Faden, der sie für ihre Mitarbeiter, ihre Gesprächspartner innerhalb des Hauses, außerhalb des Hauses einfach als verlässliche, gescheite, durchdachte, ernsthafte Gesprächspartner erscheinen lässt.
Transkript Holm	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Vielleicht ist es schon der erste Fehler, dass man sagt, es gibt weibliche und männliche Kompetenzen. Da ist ja schon der erste Denkfehler drin, aus meiner Sicht. Es gibt Fähigkeiten und es mag sein, dass Frauen überzufällig häufig bestimmte Fähigkeiten haben, Männer andere Fähigkeiten haben, gebündelt, so wie der größte Mann der Welt groß ist und es gibt trotzdem Chinesen, die sind kleiner. Aber es gibt auch in Deutschland gute Turner und in China gute Basketballspieler, deswegen würde ich jetzt nicht sagen, die chinesische Kompetenz ist turnen und die deutsche oder amerikanische Kompetenz ist Basketball spielen, sondern es sind einfach erst mal gewisse Merkmale, die quer vollkommen verteilt sind und es gibt gewisse, überzufällig häufige Bündelungen in bestimmten Bereichen. Das ist das eine. Und das andere ist: Was brauchst du, um eine gute Führungskraft zu sein? Und da muss man einfach fröhlich zusammen suchen und da brauchst du einen gewissen Mix, aber das hat nichts mit Frauen und Männern zu tun.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Ich hätte vor ein paar Jahren gesagt, ja. Heute sage ich: Es gibt zwar ein paar Kompetenzen, die eher bei Frauen ausgeprägt sind und einige eher bei Männern, aber es ist ganz stark typabhängig.
Transkript Katja	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Ja, es gibt Tendenzen.
Transkript Katja	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Das ist natürlich das, was man immer so hört, was in der Presse herumgeistert. Wenn ich das jetzt mal für mich persönlich sehe, wie ich das für mich empfinde, kann man das so nicht sagen. Ich glaube, wenn ich das mit meinem Kollegen hier am Standort vergleiche, der hat sehr mitarbeiterorientiert geführt – zu mitarbeiterorientiert, zu wenig an der Aufgabe. Und ich habe teilweise zu stark an der Aufgabe geführt, teilweise zu stark am Mitarbeiter. Ich würde nicht sagen, dass das geschlechterspezifisch ist. Ja, es gibt Tendenzen, aber so verschieden die Menschen sind, so verschieden sind auch die Führungsstile.
Transkript Dan	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	No. I would say that we can generalize. In the mystery, I go with the concept that generalizations indeed are always unfair to someone. When we really begin to activate our curiosity – I begin to notice, especially when I travel, how inaccurate so many generalizations are – my way of thinking about it is that leadership is non-gender-specific. It goes really into the realm of specific skills and general skills that transcends anything that has to do with gender. It may have much more to do with experience.
Transkript Dan	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Yes. I would say so. And this is within the business context. We also have leaders, field commanders in Guerilla war fare. And you will begin to notice that even within those extreme situations it is really non-gender. We have much more power within us than we give ourselves credit for. [...] I think where we need to be careful: There are confusions in this world of puzzles.
Transkript Dan	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	In terms of leadership, generally for me, which I believe is non-gender specific, if we want to speak about leadership and go gender, okay, but then we have to contextualize.
Transkript Dan	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Then you will get an argument from the male perspective, saying: "Yes, okay, I guess it is leadership, but it is really just the 'Rosinen-Effekt'." [...] Which was pretty smart, because back in that functional world, women were not out there doing that for a good reason: That is hard, you break bones, you lose fingers, sometimes you lose life out there. You really have to value adventure to go out there. And some girls do it, but most just do not want to, in fact, most people do not want to. And then to lead it – that is a pretty hard bunch of cowboys out there. Can women do it? No question in my mind. Cagliari mines, even in our operation, most of our truck drivers were female.
Transkript Alice	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Natürlich gibt es bestimmte Ausprägungen, die sind einfach da.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Ich erlebe schon Verhaltensweisen, mit denen sich Frauen typischerweise recht schwer tun, wobei das sehr schwierig ist. Ich lehne solche pauschalen Betrachtungen ab. [...] Der Unterschied besteht weniger in den Fähigkeiten, sondern mehr darin, ob und wie häufig sie eingesetzt werden. Sie finden allgemein, Intelligenz, Vorstellungsvermögen usw. kleine Unterschiede, aber von dem, was man theoretisch kann, sind die Unterschiede zwischen Mann und Frau sehr gering. Von dem, was sie tun, ist der Unterschied in der Regel sehr groß.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Die Kompetenz besteht darin, einen Mittelweg zu finden. Aber da sind deutlich unterschiedliche Verhaltensformen zu beobachten. Ich habe das erst nicht wirklich geglaubt, da ich ganz anders aufgezogen wurde und dachte, dass alles gleich ist und habe es nicht wahrhaben wollen, aber man findet das.

Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Ich kann es erst einmal empirisch feststellen. Spekulationen gehen da ja sehr weit, die Evolutionsbiologen sind da ja sehr modern, wo man sagen muss, der Mann war ja für die Frauen eine Ressource, um die sie miteinander im Wettbewerb liegen. Die Männer kommen zurück ins Lager, haben ein Tier erlegt und bei unseren Vorfahren war es ja so, dass das dann der Gruppe gegeben wird. Da ist natürlich ein starker Mann jemand, der ihr den Schutz geben kann, den sie für die Aufzucht für die ganze Familie braucht. Und wenn man dann weggeht zur monogamen Beziehung oder Paarbeziehung, wird die andere Frau natürlich zur Konkurrentin, von der sie deutlich mehr zu befürchten hat, als vom Mann.
Transkript Franziska	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen	Eigentlich nicht.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	So the female side tends to be easier to follow your intuition.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Intuition is more, you know, in grey something belly, in there, right? So I think for females in general and leaders specifically, some of these elements are just easier to go after because they are more natural elements of the gender, right: the intuition, some of the empathetic elements, some of the communication elements.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Bei Frauen schon sehr starkes Einfühlungsvermögen.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Und was ich auch feststelle, ist dieses etwas Hierarchiefrei als Frau. Also in Besprechungen dann den Mund aufzumachen, wenn man wirklich fachlich etwas zu sagen hat.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Wenn wir auch immer die emotionalen Wesen sind, im Job würde ich das genau anders herum sehen: Im Job sind wir eher die Sachorientierten.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Während Frauen, weibliche Führungskräfte, doch eher auf das Thema gucken. Andererseits, wenn man dann das Emotionale sieht gegenüber den Mitarbeitern, sind aus meiner Sicht die weiblichen Führungskräfte eher in der Lage, dass sie die Mitarbeiter stärker mit einer emotionalen Kompetenz führen, also mehr auf den Mitarbeiter eingehen, dem Mitarbeiter mehr Verantwortung überlassen und ihn daher eher entwickeln.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Während die weibliche Führungskraft sagt, ist ja nicht so wichtig, Hauptsache, es klappt hier im Team und ich habe ein gutes Team hier zusammen, das sich entwickeln kann, wo es Spaß macht. Ich denke, das ist ein Unterschied.
Transkript Sandra	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Und ich erlebe, dass Frauen demgegenüber weniger Interesse an Macht haben, als vielmehr daran, durch Einfluss Arbeitsergebnisse voranzutreiben. Es ist Frauen weniger wichtig, über das entsprechende Dienstfahrzeug zu verfügen, mit der entsprechenden PS-Zahl: Ich sehe immer wieder, dass Frauen, die sich einen Dienstwagen bestellen können, einen kleinen Mini kaufen oder leasen. Das würde ein Mann nie tun, wirklich nie – also ich habe es noch nicht erlebt.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Also dann glaube ich, haben sie einen leichteren Zugang zu dieser menschelnden Seite. Es ist unterschiedlich, wie Männer und Frauen mit Konflikten umgehen, da zeigt sich das für mich immer am schärfsten.
Transkript Katja	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Und Frauen eher die soziale Komponente etwas stärker sehen.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Zu beobachten ist häufig, dass Männer einen deutlich konfliktfreudigeren Stil haben und dass Frauen sehr häufig konfliktvermeidend, lieb und nett und sehr viel vorsichtiger auftreten.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Das ist etwas, das ich bei Frauen häufig beobachte, dass diese Situation vermieden wird, dass man dann ganz vorsichtig arbeitet, durch die Hintertür.

Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Das sind unterschiedliche Strategien. In Assessment Centern denke ich, dass es für Frauen oft einfacher ist, eine gute Figur zu machen, als für Männer.
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Aus der Beobachtung, die ich persönlich gemacht habe, ist bei weiblichen Führungskräften der kommunikative Anteil stärker ausgeprägt.
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Meine Beobachtung war auch, dass weibliche Führungskräfte eher auf Schwächen von Mitarbeitern eingehen,
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Da sind Frauen, denke ich, durchaus sensibler.
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Vielleicht ein Beispiel dazu: Als ich dort eingestellt war, hatte ich eine Mitarbeiterin, die ich als Produktionsleiterin eingestellt habe, in einem ausschließlich von Männern dominierten Bereich. Größe der Abteilung: etwa 140 Mitarbeiter. Diese Funktionsstelle war vorher mit einem Mann besetzt, der gesundheitsbedingt ausgefallen ist. Dann war die Entscheidung, wen einsetzen. Wir hatten sie als gute Ingenieurin im Unternehmen und haben gesagt, wir machen das. Der Umgangston war sofort ein anderer, im Positiven. Natürlich liegt das oft auch daran, dass sich die männlichen Kollegen auf der Ebene darunter oft bewusst etwas zurücknehmen. Aber das kann ja nicht schaden. Allein die Tatsache, dass sich eine andere Sprache, eine andere Wortwahl etabliert, trägt dann auch dazu bei, dass Dinge in einem Bereich anders kommuniziert werden.
Transkript Anne	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Wenn man sich jetzt auf die deutsche Kultur bezieht, beobachtet man schon diese klassischen oder klischeehaften Typisierungen, bei welchem weibliche Führungskräfte eben mehr Empathie, mehr Teambewusstsein, geschicktere Kommunikation, weniger Leistungsdruck zeigen.
Transkript Franziska	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Wenn man jetzt auch gerade zum Thema Männer und Frauen kommt – darüber lachen wir immer sehr: Meine Beobachtung ist über die Jahre, dass wir in den Management-Sitzungen oder Strategietagungen zwölf Männer sind und zwei Frauen. Wenn ich dann das Kommunikationsverhalten beobachte, stelle ich fest, dass Frauen in der Regel nur noch etwas dazu beitragen, wenn es neu ist, wenn es etwas ist, was da noch nicht gesagt wurde.
Transkript Katharina	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Aus meiner Perspektive denke ich, dass Frauen die Stärke haben, mehr zu sehen, mehrere Sinne in der Wahrnehmung von Situationen einzusetzen, als Männer. Frauen haben auch, aus meiner Perspektive, ein höheres Verantwortungsfühl. Frauen sind auch belastbarer.
Transkript Katharina	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Weibliche Kompetenzen	Dass Frauen in der Lage sind, ihre Emotionen auszudrücken.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	The male side is more instinct oriented, which is on, off, straight ahead.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Das Methodische, was man ja Gott sei Dank lernen kann, auch jemand, der da wenig beschlagen ist, das ist für mich auch einer der Kernbereiche, wo ich viele Männer als sehr kompetent erlebt habe, da sehr strukturiert ran zu gehen.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Nach wie vor glaube ich aus der Beobachtung heraus von Kolleginnen oder eben auch in anderen Firmen, dass dieser strategische Blick bei Männern stärker verankert ist und dass es wirklich auch diese Steuerungstools sind.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Und aus meiner Beobachtung – ich arbeite ja wirklich in einem sehr männerdominierten Bereich, sowohl im Beratungsbereich als auch bei den Klienten selbst, wo leider die Bereichsleiter – wie wir alle wissen – zum Großteil aus Männern bestehen, da sieht man dann doch eine gewisse Tendenz, welches Verhalten sich durchsetzt. Und das könnte man dann als „typisch männlich“ bezeichnen, wenn man so will. Und das sind sicher solche Sachen, wie Durchsetzungsvermögen, sehr gutes politisches Geschick, was aus meiner Sicht eher eine Männersache ist als eine Frauensache.

Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Während die Männer eher die politischen Führungskräfte sind die erst einmal gucken, welche Allianzen muss ich eingehen, welche Beziehungen muss ich ausbauen.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Während ich sagen würde, die männlichen Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern selbst häufig wenig Sozialkompetenz an den Tag legen, da sehr viel machtorientierter führen, sehr viel dominanter führen, auch eher ihre Position zeigend. Was sich schon allein daran zeigt, dass Männern wichtig ist, dass sie ein bestimmtes Statussymbol haben, sei es der große Dienstwagen oder das große Büro.
Transkript Sandra	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Ich nehme wahr, dass Männer zum Beispiel in der Kompetenz Macht, Machterhalt, Machtgewinn eine deutlich stärkere Ausprägung haben.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Konfliktfähigkeit.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Ich glaube, die Idee, dass Männer besser mit Konflikten umgehen können, kommt daher, dass sie eher bereit sind, sich mal ordentlich „zu prügeln“, aber dann auch zu sagen, okay, jetzt ist es gut, jetzt hast du gewonnen, jetzt gehen wir zusammen ein Bier trinken und dann ist auch Ruhe.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Während Männer so ticken: „Das kann ja sein, dass das Kind krank ist, aber das tut ja jetzt nichts zur Sache.“ Dieses Abspaltungsvermögen, was auch tatsächlich schon im Gehirn bei Männern angelegt ist, dass sie besser abspalten können, das ist ja auch ein Vermögen, was wichtig ist.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Von daher ist diese Fähigkeit, Dinge an die Seite zu stellen und zu sagen, das interessiert mich jetzt gerade auch mal nicht, das ist ja auch eine Fähigkeit, das ist ja auch gut und wichtig.
Transkript Katja	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Ich glaube, dass Männer eher etwas rigider führen, weniger mitarbeiterorientiert als eher an der Aufgabe.
Transkript Katja	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Das ist das Bild der Gesellschaft, wie eine Führungskraft agieren sollte. Da kann man ja ins Philosophieren kommen. Wenn man sich mal anschaut, wie Gesellschaften funktionieren, wie Diktatur funktioniert: Da spielt ja auch so etwas mit. Die Menschen werden sehr stark an der Aufgabe geführt, es wird mit Macht gespielt. Und die Menschen lassen sich in solche Konstrukte rein pressen. Und das funktioniert ja auch. Es ist ja so, dass Unternehmen erfolgreich sind mit total machthaberischen und disputischen Führungskräften. Dass es jetzt nicht total toll funktioniert und alle total „happy“ damit sind, das steht auf einem anderen Blatt Papier, aber es funktioniert. Und deshalb ist es irgendwo auch etwas, was sich im Verlauf der Jahre eingepreßt und durchgesetzt hat.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Und da sind Männer typischerweise relativ wenig nach rechts und links guckend und recht brachial nach vorne gehend.
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Wohingegen die männlichen Führungskräfte das eher abtun, da ist das nicht so entscheidend. Für eine Entscheidung im Sinne des Teams haben die persönlichen Themen bei der sachlichen Arbeit nichts verloren.
Transkript Franziska	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Während ich bei Männern oft beobachte, dass sie nochmal etwas sagen, um etwas gesagt zu haben. Ich habe da auch mal mit unserem Vorstand darüber philosophiert, weil uns das eher nervt bzw. das sind Redundanzen und er sagt: „Ja, es wird halt nochmal zusammengefasst und es wird eine Meinungsbildung betrieben, also es ist nicht überflüssig – zumindest in der Männerwelt nicht. Das fand ich ganz spannend. Ich erlebe auch, sei es bei mir oder meinen Kolleginnen, das ist ein Learning in diesen Welten. Denn das ist die Realität: Sie haben bis zu 80-90 Prozent Männer in den Runden. Und solange da ein Übergewicht ist, wird auch ein Kommunikations- und Diskussionsverhalten sehr männlich geprägt sein.“
Transkript Katharina	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	Auf der anderen Seite sind Männer stressresistenter, weil sie besser für sich fokussieren können, was ist wirklich wichtig, weil sie auch besser nein sagen können und bestimmte Dinge nicht machen, die Frauen trotzdem machen würden. Und Männer sind auch durchsetzungstärker, weil sie sich weniger darum sorgen, wie es beim anderen ankommt, sondern dass sie sich nur darum kümmern, dass es beim anderen ankommt.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Männliche Kompetenzen	I have a very differentiated view on that compared to others. I basically see us all as persons, as people and I have an expectation in regard of competences that are valuable and I don't care whether it is a female or a male, I expect us all to live up to that expectation.

	Geschlechtsneutrale Kompetenzen	
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Both can do it just as well, males and females if they just are natural.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	And that is why I would again say, it is not just about male or female, it is more about those types of skill sets and how we can live them. I get told a lot that I have a strong feminine element. And I was in a circle just last weekend and one of the gentleman, really a big guy, said: "Patrick, your story is really great, but it is so round and so female, you should be more like that", right? And then there is a lady in the round and she goes: "No, no, Patrick, it is beautiful!"
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	And I think the answer is: There is a Patrick way and it happens to be, you know, a male core with a lot of feminine elements that make me a good listener and a good part-taker with a lot of empathy, but also with some underlined "straight-ahead go get it" skills. And what I am saying is, there have been so many women in history, that have been "go get it, make it happen" people, going back to "die Jungfrau von Orleans" as an example. I don't think it is a women or men thing, I think it is a do it or not thing. So I will be one of your interview partners that has a little bit of a different slang in regard of the male thing and the female thing. I think it is a human thing and I think humanity is made up of male and female elements in all of us and it is all a question of how do we balance those and how do we live those.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	And if you can connect to the naturalness and hold on to it and not go too much into the male framework that the leadership model has, then you can be very successful. It is just very sad if you belong to that kind of women leaders that are more male than the males are. They are so aggressive that it is scary, you know? And usually they are smaller and shorter and physically weaker, so why would they want to be so aggressive? And I just had that happen to me on the weekend. So yes, I think the answer again is the naturalness. And if the female gender has elements that have a little bit more of a natural flow and connect to those then connecting to those can be easier and the male side – same thing. We all have the same traits, male or female. It is a certain more "ausgeprägt" in one gender or in the other gender. But it is only truly true in its purest form in one percent of the cases. In one percent in the cases are you super female and he super male and you don't touch any of the other components, right? So most of the time, let us say more than 50 percent of the time, the mix is so close together it is more a matter of what has been applied in the behavior experience and what is there. And we tend to lean more towards a male dominant combination than a female dominant combination. In Germany males only cry for Fußball.
Transkript Sandra	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Ich glaube, dass Männer und Frauen über das gleiche Set an Kompetenzen im Grundsatz verfügen, aber Frauen und Männer in unterschiedlicher Ausprägung.
Transkript Alice	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Wenn ich ehrlich bin, glaube, ich nicht, dass es die typischen männlichen und weiblichen Kompetenzen gibt. Ich beobachte unterschiedliche Herangehensweisen. Ich beobachte unterschiedliche Reaktionen, ich beobachte unterschiedliche Führungsstile oder auch -philosophien. Ich würde aber sagen, dass wir mittlerweile in einer Führungsgeneration leben – natürlich gibt es immer noch eingefahrene Führungsstile, die seit längerer Zeit bestehen – ich erlebe bei der nächsten Generation der Führungskräfte einen bunten Mix, den ich nicht unbedingt dem Geschlecht zusprechen würde, sondern auch, wie wurde jemand sozialisiert, was hat jemand gelernt, was bringt jemand an Erfahrungskompetenz mit und daraus ergibt sich dann ein bunter Strauß an „Führungsmixen“, was jeder Organisation gut tut.
Transkript Alice	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Ich würde sagen, dass Frauen z.B. auch eher dazu tendieren, emotionaler zu reagieren und sich in die Situation hinein zu fühlen, als Männer das können. Wobei ich das auch schon oft bei Männern erlebt habe und das sehr positiv. Genauso habe ich auch oft Damen erlebt, die sehr rational, klar entscheiden und weniger emotional sind. Von daher würde ich eher sagen, es gibt keine typischen Führungskompetenzen.

Transkript Alice	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Ich glaube, dass es mittlerweile einen Mix gibt an Rollenmodellen, auch was Führung angeht und dass Männer, wie auch Frauen, in eine neue Welt hineinwachsen, in der sie merken, dass unterschiedliche Herangehensweisen auch erfolgreich sein können und dass es gerade diese typischen männlichen und weiblichen Rollenmodelle auch gar nicht mehr so geben muss. Das hat viel damit zu tun, dass wir Trends erleben, die geprägt sind durch Globalisierung, Individualisierung und durch die Demographie, die wir jetzt schon spüren. Dabei sagen wir, wenn jemand gut ausgebildet ist, egal, ob Mann oder Frau, in unser Unternehmen kommt und wir ihn oder sie zur Führungskraft machen wollen, dann legen wir auf diese Unterschiedlichkeit besonders viel Wert und wollen nicht typische Modelle haben, die quasi in ein Format reingepresst werden. Ich glaube, dass das eine Ursache dafür ist. Die zweite ist, dass Männer historisch in ihrer Führungsansicht, in ihrer Führungsrolle gewachsen sind und dass Frauen jetzt verstärkt auch in Führungsrollen hineinwachsen und ein neues Bild prägen. Viele Frauen, die früher eine Führungsrolle einnahmen, als es noch männlich dominierter war, als es heute ist, waren immer irgendwie die „besseren Männer“ in ihrer Führungsposition. Und heute ist es durchaus salonfähig und auch gesellschaftsfähig geworden, weiblich zu sein in der Führung und auch einen weiblichen Touch, Style zu haben, der nicht so männlich wirkt. Ich glaube, dass das Frauen hilft, ihre Kompetenzen ein bisschen freier laufen zu lassen und Männer sehen durch die guten weiblichen Beispiele vielleicht auch, das funktioniert, das kann ich auch und erproben sich darin auch mehr. Ich glaube, dass sich das gegenseitig befruchtet.
Transkript Anne	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Geschlechtsneutrale Kompetenzen	Theoretisch gesagt, männlich und weiblich ist erst einmal eine genetische Prägung. Ich bin der Überzeugung, dass es rein genetisch durch die Evolutionstheorie keine wirklichen genetischen Unterschiede mehr gibt. Die Unterschiede, die entstehen, entstehen definitiv aus der Sozialisierung, aus der Erziehung und der entsprechenden Entwicklung des Menschen.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	I think, maybe the better word is the word naturalness. I think, a leader is the most successful when they are the most natural in who they are and they can push the envelope of their own best competences.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Das Thema Macht geht mir auch ständig durch den Kopf. Wie gebraucht man Macht. Ich denke, man kann auch eine „weiche“ Macht ausüben, indem man einfach auf eine andere Art und Weise lenkt. Das muss nicht immer so furchtbar laut und mit der Faust auf den Tisch sein.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Weil ich auch bei mir im Alltag merke, ich erlebe schon auch mal Momente, wo ich sage: Och, das will ich jetzt gar nicht können. Ich will das noch nicht mal wirklich lernen, weil das ist gerade so eine Komfortzone. Und diese Position ist besetzt und wenn es dann darum geht, ins Boxen zu gehen und irgendwelche Schlammschlachten zu schlagen, das muss ich gar nicht haben. Manchmal kommt es ja einfach dazu, dass man auch mit einem Kunden in Konfliktsituationen rein kommt, die aus irgendwelchen anderen Gründen initiiert wurden und man steht jetzt plötzlich mittendrin, wo sich das mit für mich guten Medien oder Mitteln, mit Gesprächen, dann auch nicht mehr deeskalieren lässt. Und wenn dann jemand dabei ist, der sagt: „Ich gehe rein, ich bin gerade dabei, mir die Boxhandschuhe anzuziehen“, dann würde ich demjenigen nie die Boxhandschuhe wegnehmen und sagen: „Du, pass mal auf, ich mach das jetzt.“
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Ich glaube, die Idee, dass Männer besser mit Konflikten umgehen können, kommt daher, dass sie eher bereit sind, sich mal ordentlich „zu prügeln“, aber dann auch zu sagen, okay, jetzt ist es gut, jetzt hast du gewonnen, jetzt gehen wir zusammen ein Bier trinken und dann ist auch Ruhe.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Wenn zwei Hunde sich prügeln, dann weiß man, irgendwann ist es auch gut. Kurz und heftig: Die machen klar, wie die Rollen sind und dann ist das fertig.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Also dann glaube ich, haben sie einen leichteren Zugang zu dieser menschelnden Seite. Während Männer so ticken: „Das kann ja sein, dass das Kind krank ist, aber das tut ja jetzt nichts zur Sache.“ Dieses Abspaltungsvermögen, was auch tatsächlich schon im Gehirn bei Männern angelegt ist, dass sie besser abspalten können, das ist ja auch ein Vermögen, was wichtig ist. Wenn ich mich von jedem Mitarbeiter beeinflussen lasse, dass ich die Ziele meines Unternehmens aus den Augen verliere, dann ist das ja auch nicht gut. Von daher ist diese Fähigkeit, Dinge an die Seite zu stellen und zu sagen, das interessiert mich jetzt gerade auch mal nicht, das ist ja auch eine Fähigkeit, das ist ja auch gut und wichtig.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Das zweite ist, dass Männer versuchen, mit Leistung zu überzeugen, während Frauen eher ein Talent darin haben, Sympathie zu erzeugen, die dazu führt, dass sie dann sozusagen mehr gewählt werden. [...] Frauen haben es mit Männern einfacher, in dieser Position, Unternehmenseinstieg, wo Männer Frauen durchweg positiver beurteilen. Frauen sind Frauen gegenüber deutlich kritischer. [...] Männer sind da deutlich nachsichtiger. Das gilt jetzt nur für das mittlere Management.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Männer sagen: „Wie, Orientierung von außen? Soll ich mich jetzt hier rückwärts bücken oder so? Das kommt gar nicht in Frage.“ Und da gibt es unterschiedliche Ausprägungen.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Und das zweite, das dazu kommt: Männer und Frauen haben sich gemeinsam entwickelt – und das auch zu dem Thema gemeinsame Teams – ich denke, dass Frauen einen sehr guten Einfluss auf Männer haben können und Frauen einen sehr guten Einfluss auf Männer haben können. [...] Ich denke, dass Frauen, wenn die Zusammenarbeit klappt, eine sehr gute Art haben können, Männer zu verbessern, aus Männern das Beste rauszuholen, zu einer Entspannung zu führen oder Männern den nächsten Reifungsschritt zu erlauben. Das ist ein gegenseitiges Zusammenarbeiten,

		das in den letzten Jahrzehnten mehr und mehr gelitten hat, zum Leiden beider Seiten. Darum bin ich auch sehr dafür, dass man das öffnet und Frauen die Möglichkeit der Berufstätigkeit gibt.
Transkript Katharina	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\Vorteile	Eine große Stärke von Frauen gegenüber Männern, ist – und das ist ein riesen Vorteil – dass Frauen in der Lage sind, ihre Emotionen auszudrücken, was weibliche Führungskräfte noch mehr nutzen könnten. Als Beispiel kann eine Frau in einer Runde ohne Probleme – und das ist legitim – einfach mal sagen: „Das enttäuscht mich jetzt sehr, das verletzt mich jetzt persönlich.“ Bei Frauen wird es von Männern zugestanden, dass sie emotional sind. Ein Mann kann das nicht so leicht sagen. „Ich bin persönlich verletzt“ – das wird ihm nicht zugestanden. Das hat aber eine irre Kraft. Das habe ich mir von ihr abgeguckt und es auch schon ein paar Mal praktiziert, dass man sich traut, die eigene Emotion auszusprechen und zu thematisieren und das Gespräch dadurch eine andere Qualität bekommt.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	We don't do that a lot. We are not honest to ourselves. So what do we do? We try to fulfill an ideal and it is a very male dominated environment in business life and everyone thinks that there is a male ideal that works well. The problem is that we have is the male leadership ideal that everyone thinks works well, I think is not good. It is basically a leftover from the industrial revolution, the tayloristic approach, where we believe we have to tell people what to do and dictate the process and that is 20th century, 19th century.
Transkript Patrick	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	It becomes very sad when females try to be the male, dominant style leader, which happens a lot. I just got asked on the phone yesterday by „Hart aber fair“ to describe Ms. Merkel as a leader and it is scary because she is tough, but sometimes she is tougher than the guys, right? So I was trying to stay away from the gender elements by just saying: everybody has a style and if you are closer to your own natural style you are being a more successful leader. And I think Angela Merkel is just that way, she is just like that, I am hoping she is not. I am hoping when she is home with her husband she is getting really excited and funny and close and loving. It is a shame that she doesn't bring more of those elements into her day to day job.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Bei Frauen schon sehr starkes Einfühlungsvermögen, was manchmal einfach „überbordend“ ist, weil das dann auch zu einer gewissen Irritierbarkeit führt. Wenn ich solche Antennen habe, dann empfangen ich viele Signale, die vielleicht gar nicht hilfreich sind für den Arbeitsalltag, mache mir dann einen großen Kopf, wo ein Mann vielleicht viel schneller darüber hinweggehen würde und das gar nicht so kritisch sieht, was vielleicht auch gar nicht so kritisch ist. Das kann den ja auch irgendwie im Kopf beschäftigen.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Also in Besprechungen dann den Mund aufzumachen, wenn man wirklich fachlich etwas zu sagen hat und nicht, um einfach klar zu machen, so, ich bin auch da, also dieses erst mal flattern.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Ein Beispiel, ich habe letzte Woche eine Kundin im Interview gehabt, die meines Erachtens wirklich super Führungskompetenzen hat, die fachlich stark ist, wo alles stimmt und sie [...] ist ganz stark auch vom Auftreten her, zieht sich aber dann immer in diese mehr oder weniger belustigende Rolle zurück, guckt sich in Meetings die Männer an, weil die einen unheimlichen Wind machen und sie das eigentlich viel schneller auf den Punkt bringen könnte, geht aber dann nicht in diese verantwortliche Position, weil sie genau weiß, dann hat sie ähnliche Leute, wie sie selber, die dann drin sitzen in ihrem Arbeiterteam, sie angucken und dann von ihr ein Führungsverhalten erwarten. Und sie hat Angst vor diesem kritischen Blick. Und sie hat Angst, Kund zu tun, dass sie gerne führen möchte, gerne stärker führen möchte und geht in diese Verantwortung nicht rein.
Transkript Annette	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Das war dann wirklich auch ein Moment in diesem Coaching-Prozess, als ich gesagt habe, so, ich muss Ihnen jetzt gerade mal einen Tritt geben. Sie müssen das für sich natürlich klären. Es wäre ja unheimlich schade, wenn Sie nicht in diese Verantwortung gehen, aber woran liegt das denn? Und wenn Sie sich dann nicht trauen, dann immer nur mit diesem ironischen Blick immer auf die Männer zu gucken, ist ja auch nicht wirklich ganz fair, weil die sich diesem Feuer aussetzen, weil sie letztendlich vorne stehen und kämpfen. Und dann kann ich nicht so tun, aus dem Hintergrund, wie so ein „Hinterbänkler“, als wäre ich besser als sie, ich könnte das ja, aber letztendlich nicht das Zepter in die Hand nehmen und sage, so und jetzt mache ich das auch.
Transkript Manuela	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Ich muss jetzt mal ein Machtwort reden oder ich muss jetzt mal sehr hart gegenüber diesem Mitarbeiter auftreten. Einfach auch diese Balance zu finden, weil auch das gehört für mich zur Führung. Was aus meiner Sicht Frauen sehr schwer fällt: die harte Seite zu zeigen. Also dass man wirklich diese Balance findet und weiß, in welcher Situation muss ich mit dem Mitarbeiter wie umgehen.
Transkript Sandra	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Das Thema ist wirklich, will ich mir auf den oberen Hierarchieebenen den Umgang mit der Macht, mit dem Umgang, mit dem Egoismus, mit der Sprache, die gepflegt wird, antun oder nicht. Und da stelle ich immer wieder fest, dass Frauen sagen: „Bis Abteilungs-, bis Bereichsleiterbene kann ich mir das vorstellen, weiter möchte ich nicht gehen.“ Das ist dann für mich dieser Aufstiegs-wille, der dann ab einem bestimmten Punkt fehlt. „Bis hierhin kann ich mir das vorstellen, weiter möchte ich nicht gehen.“ Und das ist dann für mich der Aufstiegs-wille, der ab einem bestimmten Punkt fehlt.

Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Wenn zwei Hündinnen sich prügeln, die kriegt man nicht auseinander.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Bei den Hündinnen muss man echt aufpassen, dass sie sich nicht gegenseitig tot beißen. Ähnlich erlebe ich das mit weiblichen Führungskräften und der Angst, dass von unten Konkurrenz hoch kommt. Da wird so viel gebissen, von oben nach unten, dass ich denke, warum das? Aber da ist die Angst, dass von unten jemand hoch kommt, dass wirklich immer gründlich gebissen wird, bis zum Mobbing hin.
Transkript Ulrike	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Und da merke ich, dass Frauen da manchmal in einen ganz anderen Stress geraten, das fällt ihnen dann manchmal schwerer. Also wenn sie dann verstanden haben, dass Kollege XY ein krankes Kind hat, dann tun sie sich schwer damit, das auch mal auszublenden und zu sagen: „Ja, das ist tragisch und darum müssen wir uns auch kümmern, aber heute Abend zwischen fünf und sechs und jetzt müssen wir hier einfach weiter machen.“ Das fällt ihnen viel schwerer, auf dem Punkt dann zu bleiben.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Oder – und das ist für mich die gleiche Seite – wenn sie dann versuchen, daraus auszubrechen, dann aber wirklich ganz auf „Krawall“ gehen und dann sehr konfliktfreudig und aggressiv und brachial ran gehen, was ich als die gleiche Form der Schwierigkeit sehe.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Ich habe jetzt seit 15 Jahren ein AC pro Monat, eher deutlich mehr und ich habe es fast nie gesehen, dass in führerlosen Gruppendiskussionen eine Frau ganz entspannt die Führungsrolle übernimmt.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Die typische Verhaltensweise einer Frau in einer führungslosen Gruppendiskussion ist, dass versucht wird, indirekt zu managen. Meistens sucht sie sich als Stellvertreter einen Herrn, den sie für geeignet empfindet und managet ihn dann so, dass er ausspricht, was sie empfindet. Das ist natürlich schwierig, weil man kann nicht ein Pärchen reinstellen und sagen, ihr macht das als Pärchen. Gerade in der Führung ist es eben oft erwünscht, dass eine Führungskraft Orientierung gibt. Und das Ganze ist meist in hohem Maße mit Risiko eingehen verbunden. Wenn ich sage, was ich will, bin ich angreifbar. Das ist etwas, das ich bei Frauen häufig beobachte, dass diese Situation vermieden wird, dass man dann ganz vorsichtig arbeitet, durch die Hintertür. Man kann es geschickt nennen, man kann es manipulativ nennen, auf jeden Fall ohne auszusprechen, was man eigentlich will, versucht, zu erreichen, was man möchte. Und das ist manchmal kompliziert.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Von daher ist der Lernbedarf der Männer vielmehr, wenn es um Führung geht, dass sie nicht nur nach vorne stürmen müssen, sondern auch gucken müssen, wie passt es ins Team rein, wie kann ich Koalitionen bilden und den Frauen muss man eher beibringen, wie komme ich aus der Deckung raus und wie lerne ich auch, in dieser Einsamkeit der Rolle, in der ich auf mich selbst gestellt bin, klarzukommen. Das ist für mich etwas sehr Typisches, aber das hat weniger mit Fähigkeit, im Sinne von, was man testen kann, zu tun. Vielleicht ist es eine Form von Emotionsmanagement und eine Form von Angstfreiheit, mit diesem unangenehmen Teil der Rolle klar zu kommen. Man begibt sich ja aus der Nestwärme des Teams heraus. Das ist aber auch bei Männern heutzutage so, dass sie relativ jungenhaft von der Hochschule kommen – bei dem Trainee-AC sieht man das – die eben auch spürbar in den letzten 20 Jahren für Anpassung belohnt wurden und die dann auch mal, oft von dem Team gewünscht, eine Führungsrolle haben. Das Team wünscht nicht, dass die Führungskraft sie „platt“ macht, aber das Team hasst nichts mehr, als eine inkompetente Führungskraft. Dieses Umlernen, zu sagen, ich trage die Verantwortung, ich fälle eine Entscheidung, scheint Männern einfacher zu fallen.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Da ist in meinen Augen ein „time lack“: Männer entwickeln ihre emotionale Intelligenz erst nach dem 30. Lebensjahr. Das kann am Testosteronspiegel liegen, der ein paar Sachen überdeckt, das weiß ich nicht, wäre eine interessante Forschungsaufgabe. Vorher sind Männer eher „durch“ und dann wird das ein bisschen weniger. [...] Frauen sind da deutlich geschickter im Eingehen auf andere, was aber wieder zu tun hat mit dieser Konfliktvermeidung. Sehr oft kriegen Männer mit, dass das, was sie machen, nicht auf ungeteilte Zustimmung trifft, aber sie sagen sich „so what?“ und ziehen ihr Ding durch. Daher ist das kein kognitives Ding. Man hat dann dort Dinge, wo Effekte von negativer Laune unterschätzt werden. Negative Expressivität ist sehr schädlich in Führungsrollen, allgemein und in Führungsrollen potenziert. Das kriegen Männer oft nicht so mit.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile	Frauen würden für das Top-Management schon Schwierigkeiten haben, die Männer zu überzeugen. [...] Männer würden sich eher überzeugen lassen, dass man es anstatt mit drei netten, lieben, pflegeleichten Frauen eher mit drei, vier anstrengenden Männern versucht und hofft, dass einer davon seinen Akt zusammenbekommt und wirklich Spitzenleistung bringt.

<p>Transkript Karsten</p>	<p>Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile</p>	<p>Sie müssen, wenn Sie ganz oben stehen, eigenständig sein. [...] Die Fähigkeit, sich wirklich von anderen unabhängig zu machen, ist bei Frauen weniger ausgeprägt. Das können dann vielleicht fünf Prozent der Männer und 0,5 Prozent der Frauen. Das ist dann etwas, [...] das man einigen Frauen auch zugesteht, aber da jetzt wirklich gegen alle Arten von Widerstand seinen eigenen Überzeugungen zu trauen und das dann umzusetzen, was man für richtig hält, um erfolgreich zu sein, was sehr schwer ist. Das sehe ich bei Frauen selten. Ich will es auf keinen Fall ausschließen. Das, was ich häufig sehe, gerade im psychologischen Bereich, dass sich viele Damen in den Dienst eines Gurus stellen oder einer Heilslehre und das mit Überzeugung vertreten, aber ich kann sie gar nicht für voll nehmen, denn ich würde gerne das Buch, das sie heilslehreartig verkünden, kritisch diskutieren. [...] Dass jemand in der Lage ist, das in Frage zu stellen und frei zu diskutieren und das sinnvoll einzusetzen. [...] Natürlich gibt es auch Frauen, mit denen ich differenziert darüber diskutieren kann, aber die Häufigkeit, mit der das als Grundlage benutzt wird, die auch dazu dient, das eigene Selbst zu stabilisieren. [...] Das sieht man auch an dem banalen Ding mit der Landkarte: Frauen scheint es ein Bedürfnis zu sein, Orientierung von außen zu bekommen und Männer sagen: „Wie, Orientierung von außen? Soll ich mich jetzt hier rückwärts bücken oder so? Das kommt gar nicht in Frage.“ Und da gibt es unterschiedliche Ausprägungen.</p>
<p>Transkript Karsten</p>	<p>Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile</p>	<p>Und wenn Frauen sich entscheidet, durch die Kinderbetreuung, dass man dann Einstiegschancen hat. Dass man heutzutage nicht irgendwo in der Vorstadt sitzen kann und glücklich ist, dass die Waschmaschine funktioniert, das ist ja selbstverständlich, dass man da depressiv werden muss. Da müssen Dinge geschaffen werden, da muss die Gesellschaft darauf achten, dass das passt. Aber mit diesem ganzen „Frauen können das besser, Frauen können das besser“ – man tut keinem einen Gefallen. Und gemeinsam geht es meistens besser.</p>
<p>Transkript Katharina</p>	<p>Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Nachteile</p>	<p>Ich glaube, sie können sich daran gewöhnen, wenn sie mit Frauen zusammenarbeiten, die das praktizieren. Aber für Männer ist das extrem schwierig am Anfang, aber darin liegt auch manchmal die Kraft. Das hat auch manchmal was von Manipulation, weil man Gespräche gut steuern kann, wenn man diese Stärke nutzt, dass man Emotionen anspricht, aber ich glaube, für Männer ist das schwer.</p>
<p>Transkript Sandra</p>	<p>Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt</p>	<p>International glaube ich, dass wir interkulturell geprägt sind von der Kultur unseres Landes und der Geschichte und dass sich Frauen und Männer nicht anders unterscheiden, als in anderen Völkern. Beispiel, wenn ich unsere Kollegen in Russland beobachte. Russland ist ein Land, wenn Sie nach Hofstede gehen, das einen hohen „power-distance“-Faktor hat, also eine hohe Distanz in der Hierarchie, in der Macht, das sieht man ja an Putin, wie er seine Macht demonstriert und ausgestaltet. Das gleiche erleben Sie dann auch in Unternehmen. Also so wie er seinen Schreibtisch am Ende des Flures hat und die Generäle sich rechts und links aufreihen, so sind Büros in Russland auch: Der Chef sitzt am Ende und man muss erst einmal zehn Meter zurücklegen, bis man an den Schreibtisch heran kommt. Dann ist es aber egal, ob hinter dem Schreibtisch ein Mann oder eine Frau sitzt. Aus dem Kommunismus heraus arbeiten in Russland mehr Frauen, als es bei uns üblich ist, also haben wir in unserem Unternehmen automatisch einen Frauenanteil von über 60 Prozent – auch auf den Führungsebenen. Es ist einfach völlig normal, dass eine Frau dort Direktorin ist, Geschäftsführerin und das Thema Familie und Beruf spielt in Russland keine Rolle. Denn historisch bedingt passen die Großeltern auf die Kinder auf. Das war schon immer so und das ist heute auch so. Also die Themen sind schon interkulturell andere.</p>
<p>Transkript Sandra</p>	<p>Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt</p>	<p>Ich glaube, Frauen haben dort eine wirklich gleichberechtigte Rolle. Ich habe noch nie irgendeinen Unterschied wahrgenommen im Umgang oder der Kompetenz. Aber das kommt für mich historisch bedingt: Jahrzehntlang haben Frauen zu Zeiten des Kommunismus genauso gearbeitet, wie Männer und sie mussten ja arbeiten, um den Lebensunterhalt der Familie sicherzustellen. Das ist so in der Generation und Kultur drin, dass kein Unterschied gemacht wird. Ich finde, man sieht es bei uns zwischen Ost und West: In Ostdeutschland war es immer üblich, dass alle Mütter und Frauen gearbeitet haben und man kann heute schon durch Erzählungen heraushören, wer ist im Osten groß geworden und geprägt worden und wer ist im Westen groß geworden. Und wenn ich mir anschau, bei Kolleginnen in Frankreich ist es absolut üblich, dass Frauen arbeiten, das ist überhaupt ein Thema – USA genauso. Wenn sich Frauen unterhalten, bekommt man immer das Gefühl: „Was habt ihr Deutschen eigentlich für ein Problem? Wo ist das Problem?“ Es ist einem ja schon fast peinlich, zu sagen: „Wir haben ein Problem.“ Die können das nicht nachvollziehen. Sie haben aber auch zu ihren Kindern eine andere Einstellung, finde ich. Sowohl in Frankreich, als auch bei meinen Kolleginnen in den USA nehme ich wahr, dass die Kinder in Ganztagschulen sind, die Schulen gehen da den ganzen Tag, das ist nichts Besonderes, die gehen bis 16, 17 Uhr. Dann kommen die Kinder nach Hause und meistens kommen die Mütter dort eine Stunde später. Ich erlebe, dass meine Kolleginnen alle früh zur Arbeit gehen, die sind meistens ab 8 Uhr im Job, aber sie sind dann um 17 Uhr auch weg – was ja in Ordnung ist. Und da sagt keiner, dem Kind fehlt irgendetwas. Es ist völlig normal, dass sie da zur Schule gehen. Im Gegenteil: Ich habe das Gefühl, weil dann die Hausaufgaben etc. alle erledigt sind, dass die Familien die freie Zeit, die sie dann haben, mehr mit Sport, Familie und Miteinander verbringen, als es bei uns der Fall ist – wobei wir uns nach der Arbeit noch um die Hausaufgaben kümmern. Also es ist ein anderes Lebenskonzept.</p>

Transkript Anne	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt	Also ich habe ja auch einen interkulturellen Hintergrund, rein wissenschaftlich, von meinem Studium her. Ich habe interkulturelle Kommunikation studiert und mein MBA war ein internationaler. Von daher bin ich immer ganz sensibel auf diese interkulturellen Geschichten. Von daher würde ich sagen, es gibt – das sind dann nicht genetisch bedingte, sondern erlernte Kompetenzen – die man aufgrund der Sozialisation als Frau mehr erlebt, selber umsetzt, vermittelt bekommt, in der Gesellschaft die Anerkennung dafür bekommt, diese verfestigt, bis sie irgendwann zu typisch weiblichen Kompetenzen werden und, genau das gleiche, zu männlichen. Wenn man sich jetzt auf die deutsche Kultur bezieht, beobachtet man schon diese klassischen oder klischeehaften Typisierungen.
Transkript Anne	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt	Ich würde aber auch sagen, das ist im System, das ist nicht in den Frauen oder weiblichen Führungskräften. Das wird erwartet und deswegen wird es auch gelebt. Das ist ein systemtheoretischer Zyklus, der, meiner Meinung nach, auch dazu führt, dass es so wenige weibliche Führungskräfte in den oberen Management-Etagen gibt.
Transkript Anne	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt	Ich würde auf jeden Fall sagen, dass es in den USA eine nicht so starke Geschlechtertrennung gibt. Wenn, dann sehen sie ein bisschen anders aus, aber sie sind auf jeden Fall viel schwächer. Ich habe es nicht erlebt von den skandinavischen Ländern, aber da sagt man – und das würde ich den empirischen Studien und Indices glauben – dass es da auch so ist, dass es da sehr viel weniger Unterschiede gibt. [...] Ich habe es bei US-Amerikanerinnen erlebt. Dort gibt es viel weniger Unterschiede, als bei uns und daher auch viel mehr Frauen in Führungspositionen. Von daher kann es ja offensichtlich nicht in der Kompetenz der Frauen per se liegen – der deutschen Frauen dann vielleicht. Nein, also es ist ganz eng verknüpft mit der sozialen und kulturellen Ausrichtung des Umfeldes, in dem man sich bewegt.
Transkript Katharina	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt	Die Authentizität ist auch eine schöne Konsequenz, die sich aus dem Bewusstsein für sich selbst ableitet: Wenn man sich selbst bewusst ist, kann man auch authentisch sein. Die Frage ist, vielleicht sind die Frauen auch so. Gerade in Polen sind sie teilweise rein arbeitsorientiert. Ich weiß nicht, ob sie dadurch an Authentizität verlieren. Auf jeden Fall glaube ich, nutzen sie dadurch nicht das volle Potenzial, das sie als Frau haben, weil sie sich dann eher eindimensional auf der Bewertungsschiene bewegen.
Transkript Katharina	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Interkultureller Aspekt	Wir haben einen weiblichen Vorstand, sie kommt aus Polen und ist emotional sehr intelligent, zeigt es aber nach außen nicht immer. Vielleicht ist sie eben auch dadurch erfolgreich geworden, dass sie die männliche Art und Weise leben kann.
Transkript Holm	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Also wir reden jetzt wirklich nicht über Frauen, so Einsteiger, sondern auf der Ebene, so unterhalb des Vorstandes, Vorstand. Und alle die ich da begleite – und das sind in der Summe, ich schätze, fast zehn, die ich aktuell da irgendwie begleite – von denen würde ich sagen die sind alle – ganz plump – genauso schlau oder zum Teil schlauer als ihre Kollegen, sind sehr klar, sehr strukturiert, sehr diszipliniert und haben natürlich nichts „Machomäßiges“ in der Ansprache, sind sehr geradlinig. Ja, nochmal, ich müsste mich jetzt echt anstrengen, um irgendjemand zu finden, wo man jetzt sagen kann, so jetzt haben wir diese gemeinhin weiblichen Züge.
Transkript Holm	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Je höher Sie kommen, umso weniger spielt diese Einseitigkeit eine Rolle. Wenn Sie ganz oben mitmachen wollen, müssen Sie beides können. Also, ich mache jetzt mal einen Tee und wir reden mal, wie es uns so geht, ist ab einer gewissen Ebene, wo ein gewisser Effizienzdruck ist, nicht mehr adäquat, weil am Ende müssen Sie auch noch ein paar Charts haben, ein paar Feldzüge im Sinne haben. Und das mag jetzt martialisch sein, aber das muss Frau genauso liefern wie der Mann. Und auch der Mann kann nicht einfach rausgehen und sagen: „Ich mache die alle platt“, auch er muss sich anschauen, wie sieht es da draußen aus. Es gibt sicherlich einen kulturellen roten Faden, Frauen kriegen Kinder, da gibt es sicherlich ein paar Grundausrichtungen. Nur – und vielleicht die Auflösung für Sie – je höher ich komme, umso weniger kann man es sich leisten, auf einer der beiden Seiten schwach zu sein, weil erfolgreich kann nur der sein, der beides kann. Und das, im Gegensatz zum Kinderkriegen, können Frauen genauso gut wie Männer.“
Transkript Dan	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	In terms of hierarchy, how high is high.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Frauen haben es mit Männern einfacher, in dieser Position, Unternehmenseinstieg, wo Männer Frauen durchweg positiver beurteilen. Frauen sind Frauen gegenüber deutlich kritischer. [...] Männer sind da deutlich nachsichtiger. Das gilt jetzt nur für das mittlere Management. Frauen würden für das Top-Management schon Schwierigkeiten haben, die Männer zu überzeugen. [...] Männer würden sich eher überzeugen lassen, dass man es anstatt mit drei netten, lieben, pflegeleichteren Frauen eher mit drei, vier anstrengenden Männern versucht und hofft, dass einer davon seinen Akt zusammenbekommt und wirklich Spitzenleistung bringt.

Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Sie müssen, wenn Sie ganz oben stehen, eigenständig sein. [...] Die Fähigkeit, sich wirklich von anderen unabhängig zu machen, ist bei Frauen weniger ausgeprägt. Das können dann vielleicht fünf Prozent der Männer und 0,5 Prozent der Frauen. Das ist dann etwas, [...] das man einigen Frauen auch zugesteht, aber da jetzt wirklich gegen alle Arten von Widerstand seinen eigenen Überzeugungen zu trauen und das dann umzusetzen, was man für richtig hält, um erfolgreich zu sein, was sehr schwer ist. Das sehe ich bei Frauen selten. Ich will es auf keinen Fall ausschließen.
Transkript Karsten	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Schauen wir uns das mal im Top-Management an, die Frauen, die da sind. Da sehe ich in der Tat ganz wenige klassische Frauen. Erst mal die meisten Frauen im Top-Management in Deutschland, richtig weit oben. Die gibt es durchaus, das sind in der Regel Verleger-Witwen usw., die nicht über die „Ochsentour“ nach oben gekommen sind, sondern die das über die Familie geerbt haben. Das Vermögen ist in Deutschland 50:50 verteilt zwischen Männern und Frauen und die Frauen haben ihres zum Großteil geerbt. Männer nicht in dem Ausmaß. Von denen, die es machen, ob es eine Gertrud Höhler ist, Frau Thatcher, da haben wir einen Typ von Damen, die eigentlich noch die härteren Männer abgeben. [...] Dann haben wir den Typ von Frauen, die ihre Probleme haben mit Logik und Emotionen. Ob wir da jetzt anfangen mit Frau Ypsilanti, [...] dann können wir gleich weiter gehen zu Sarah Palin – die sehen einander nicht ohne Grund so ähnlich und haben auch Verhaltensweisen, wo man sich fragt, ob das jetzt wirklich so die Weisheit ist. Es gibt auch chaotische Männer. Da gibt es Formen, die nicht so ganz ideal sind. Diese ganzen Idealisierungen, „Frauen führen anders“, wenn man sich da mal ein bisschen mit der Geschichte beschäftigt, was passiert, wenn Frauen mal die Macht haben, das hat mit diesen ganzen Zuschreibungen, die wir jetzt als Propaganda in der Regel erleben, überhaupt nichts zu tun. Das geht in der Regel mindestens genauso daneben, wie bei Männern.
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Da kommt es aber sicherlich darauf an, in welcher Hierarchieebene bewegen wir uns.
Transkript Andreas	Geschlechtsspezifische Führungskompetenzen\ Hierarchischer Aspekt	Ich glaube, dass, wenn Sie Frauen in einer Geschäftsführer-Position haben, man in dieser Position ganz andere Entscheidungsmöglichkeiten hat, auch, dass Frau sich dann nicht unbedingt von gewissen Zwängen leiten lassen muss. Wenn ich zurückblicke: Die Frauen, die bei mir in Führungsaufgaben waren, mussten sich doch von gewissen Zwängen leiten lassen und konnten vielleicht diesen emotionalen Ansatz, den sie vielleicht auch hatten aufgrund der Rahmenbedingungen, die gegeben waren, vielleicht nicht unbedingt so ausleben. [...] Sie haben andere Handlungsspielräume, da bin ich ganz sicher. Ich habe das bei einem Zuliefererbetrieb von uns damals beobachtet. In diesem Zuliefererbetrieb war eine Frau, etwa gegen Ende 30, Geschäftsführerin dieses Unternehmens. Sie hat natürlich eine ganz andere Möglichkeit, wenn sie versucht, das Team möglichst effektiv zu führen, ihre Kommunikativität einzubringen, wenn sie versucht, wie gehe ich auf einzelne Kollegen zu, die Probleme haben. Die kann sie natürlich ganz anders einbringen, im Vergleich zu einer Frau, die vielleicht auf Abteilungsleiterebene steht. Das, denke ich, beobachtet man schon. Das sehe ich aber auch in der jetzigen Position. In den Führungspositionen haben wir relativ viele Frauen. Wir haben sogar eine Geschäftsführerin. Aber auch da ist es so: Sie kann ganz anders ihre Vorstellungen ausleben, als die Kolleginnen, die z.B. einen internen Bereich leiten, die gewissen Zwängen unterliegen.
Transkript Patrick	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	I think in the future, it is no longer the few leading the many, but the many leading the few. I think there is a paradigm shift going to happen in leadership structures in the next 10 years, 15, 20 years, where exactly that shift takes place. Where it is not a hierarchy, where if I get promoted out of our team I cannot look down and tell people what to do, the leadership in the team changes by the day if not by the minute, depending on the task, depending on the challenge, depending on the skill sets of the individual team players. The best leader is the one that can flow it from one to the next.
Transkript Patrick	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	It is an element of situational leadership in there. I think, it is probably a mix of four or five different leadership styles of the last 100 years. So what happens is it becomes a lot more „in Augenhöhe“, you know „eyeball-eyeball“ and no longer: I am bigger or better or smarter or more consciously aware than you are. That is not going to happen. The future is well equal and we are sharing the responsibility. One person takes more responsibility for the team, that is the leader. But that can shift pretty significantly. And I think that is going to change. Not a lot of people talk about that yet. Most companies are like millions of miles away from that, including companies like Google and Microsoft and others. I just last week had a Google person and a Microsoft person fighting each other about how screwed up their companies are. And after that I went to see an Allianz Vorstand who then told me how screwed up his company is and it sounded just like Google and Microsoft, which Allianz would never think. They would think Microsoft is „fortschrittlich“ and Google is even more „fortschrittlich“ – and they are not.

Transkript Annette	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Die ist von Achtung geprägt, von einem ansonsten lockeren, vertrauensvollen Umgang im Tagesgeschäft, was natürlich immer sehr einfach ist, als Führungskraft zu sagen: „Ja, der Umgang besteht.“ Das merke ich hier auch. Ich bin immer ganz glücklich, wenn ich irgendwelche Gespräche mitbekomme, dass unsere Mitarbeiter das im Munde führen, dass die Situation hier eine entspannte ist. Ganz klar, dass Mitarbeiter aber auch das umsetzen, was man mit ihnen vereinbart hat und nicht aufgrund eines ganz tollen Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnisses einfach so ihren eigenen Wertmaßstab anlegen und sagen: „Ach, na ja, das ist ja dann nicht so schlimm, dann wird sie ja nicht so böse sein, die versteht das ja immer“, sondern auch klar zu machen, hier ist Grenze und dass diese Grenzen auch geachtet werden, dass die Ergebnisse, die vereinbart wurden auch dann da sind zu dem Zeitpunkt. Also das meine ich so mit „Achtung“, dass man sich an Strukturen, an Verabredungen auch hält.
Transkript Holm	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Eine ideale Beziehung in dem Sinne gibt es ja nicht, weil ich ja sage, dass richtiges Führen immer in Diaden stattfindet, in Zweierbeziehungen, wo sich zwei Leute ein bisschen aufeinander einlassen. Insofern ist es schon die Aufgabe der Führungskraft, selber Struktur und Orientierung zu geben, Verlässlichkeit, Loyalität, Integrität, das sind die Dinge, die da mitschwingen müssen.
Transkript Holm	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Eine gemeinsame Idee zu haben, ich nenne es mal „Mannschafts-Konzept“, wo wollen wir hin, für welche Dinge wollen wir stehen, was zeichnet uns aus, worauf wollen wir gemeinsam stolz sein, bis hin zu einer vernünftigen Arbeitsteilung, wer bereitet vor, wer entscheidet abschließend, wo ist die Leine lang, wo ist sie kurz – immer auch auf das Gegenüber ausgerichtet, was machbar oder leistbar ist, ohne, dass Schaden entsteht oder ohne dicke Frustration – das ist die ideale Beziehung. Und das hängt natürlich davon ab, wenn jetzt jemand Anfänger ist, dann ist die Leine kürzer, wenn jemand schon eigenständig ist, dann muss die Leine, auch [bei] Tagesgeschäften, an jeder Stelle spürbar sein.
Transkript Holm	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Also das Geheimnis effizienter Führung heißt eben für mich, dass ich zu jedem meiner Mitarbeiter/Mitarbeiterin eine Beziehung habe, die im Rahmen dieser Beziehung begleite, denen helfe, sie begleite, erfolgreich zu sein, weil ich sie eben fördere, fordere, so wie es die Aufgaben erfordern und so wie es das individuelle Potenzial im Entwicklungsstand erlaubt.
Transkript Manuela	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Die ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung sollte aus meiner Sicht von sehr viel Vertrauen geprägt sein, sowohl gegenüber dem Mitarbeiter, was die Kompetenz des Mitarbeiters selbst angeht, als auch Vertrauen des Mitarbeiters gegenüber der Führungskraft den Abteilung, den Bereich, den Menschen selbst in die richtige Richtung führt. Vertrauen ist für mich ein ganz wichtiger Punkt. Gegenseitiger Respekt, also auch nach beiden Seiten. Was ich auch häufig beobachte, [...] dass Mitarbeiter nicht den Respekt gegenüber der Führungskraft zeigen und da die Kompetenz oder die Position teilweise nicht anerkennen, sowohl, wenn man das bei Klienten beobachtet, als auch im Beratungsumfeld, sehr häufig, wenn man einen ganz jungen Berater hat. Das ist für mich ein zweiter Punkt.
Transkript Manuela	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Ja. Mir ist es wichtig, schnell Sachen anzusprechen. Beispielsweise wir haben hier Mitarbeiter dabei, die sind jetzt noch in der Probezeit, noch nicht mal sechs Monate dabei und haben schon ihr viertes Feedbackgespräch hinter sich. Was aber nicht bedeutet, dass es ein „issue“ gibt, sondern was bedeutet, dass es mir wichtig ist, sowohl positives Feedback als auch negatives Feedback frühzeitig zu geben, weil ich einfach aus der Erfahrung gelernt habe, dass man dadurch sehr viele Probleme frühzeitig vermeiden kann und genauso gut anders herum dem Mitarbeiter eine Sicherheit geben kann, im positiven Feedbackbereich, zu sagen: „Hey, das machst du richtig.“ Gerade bei einem jungen Mitarbeiter: „Hey, das ist super und genau das bau weiter aus.“ Und das sieht man auch sehr schön, wenn man die Mitarbeiterentwicklung anschaut und das ist natürlich sehr schön in der eigenen Firma [...], wenn man dann sieht, wie dieser Mitarbeiter mal angefangen hat, als sehr unsicherer Berater und nach wenigen Monaten eine Sicherheit an den Tag legt und auch beim Klienten ganz anders wahrgenommen wird, als man das am Anfang gedacht hat. Und das ist natürlich sehr schön. Und das ist meines Erachtens wichtig beim Feedbackgeben, dass man beide Seiten so schnell wie möglich anspricht.
Transkript Sandra	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Ideal würde ich beschreiben, dass beide Personen sich gut kennen gelernt haben, von den Wünschen und Anforderungen, also was das berufliche Umfeld mit sich bringt. Idealerweise, dass man gegenseitig auch ein bisschen das private Umfeld kennen gelernt hat, weil nur so kann ich manche Reaktionen oder Sorge oder Zeitdruck gut verstehen. Also dass eine Vertrauensbasis gebildet ist, dass man das auch mal austauscht.
Transkript Sandra	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Für mich ist es wichtig, dass man sich als Führungskraft und Mitarbeiter alle 14 Tage mindestens für eine Stunde oder eineinhalb Stunden zusammensetzt, um sich über die Themen, die anstehen, zu unterhalten – und zwar persönlich, nicht per E-Mail oder per Telefon. Für mich ist es wichtig, dass man sich gegenseitig unterstützt und dass die Führungskraft den Mitarbeiter entwickelt, fördert und fordert und ihm Handlungsfreiraum lässt. Handlungsfreiheit ist, glaube ich, auch noch ein wichtiger Punkt – soweit es geht. Meinen Mitarbeitern lasse ich enorm viel Handlungsfreiheit. Das ist auch dadurch bedingt, dass ich häufig weg bin. Und ich bringe ihnen Vertrauen entgegen.

Transkript Ulrike	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Als Team, wobei ich ja sehr an diese systemischen Gesetzmäßigkeiten glaube, Boss ist immer noch Boss. Ich glaube, wenn das aus dem Gefüge gerät – und dabei geht es mir nicht um Hierarchien, sondern eher um ein Verständnis, dass es unterschiedliche Rollen sind. Wenn ich nach außen oder nach innen oder finanziell oder von der Zeit oder vom Aufwand alles mehr verantworten muss, als jemand, der angestellt ist und um fünf nach Hause geht, dann habe ich natürlich auch andere Rechte, ich habe nicht nur andere Pflichten. Und wenn das Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis verstehen und kapieren, ja, es gibt andere Rechte, denn er ist ja Boss, er muss auch mehr verantworten als ich. Dann ist das völlig in Ordnung. Dann funktioniert das auch gut, dann kann man in der Sache auch sehr als Team arbeiten. Aber im Konstrukt, in der Struktur immer wissend, ich muss am Ende den „Mist“ hier nicht ausbaden.
Transkript Katja	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Für mich wäre dabei wichtig, dass die Beziehung zwischen den beiden Personen auf Augenhöhe stattfindet, aber auch trotzdem die Führungskraft als Führungskraft empfindet, sonst kann die Führungskraft nicht mehr aufgabenorientiert führen, wenn sie zu kumpelhaft ist und es kein ausgewogenes Verhältnis ist.
Transkript Dan	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	It is based on acceptance and respect. An effective leader is capable of one of the greatest skills in life: Managing uncertainty. An effective leader wants to, as much as possible, fulfill the value for clarity and is able to identify, when it is impossible to clarify. And at least clarifies that it is impossible. This skill is known as managing uncertainty. In an ideal world, everyone who is a leader knows that his or her employees need to be informed. They also need to understand – and this is the importance of understanding – that their leader may indeed be incapable to clarify at this time, they are not withholding information for any personal gain, this would compromise functionality. So there is a flex-flow going on and effective leaders need to keep their values active and make more leaders or at least stimulate more leaders. [...]
Transkript Dan	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	It comes down to responsibility ultimately, which, if we break down that, means the ability to respond. The ability to respond involves transcending emotional slavery and emotional rebellion where the limiting beliefs of slavery and the cause effect, the cause of the feelings is outside. Generally, slavery being suffering and rebellion being anger, hate and trouble. We need to be able to transcend that and to step into the mystery. And begin to ask the question: „Who am I?“ In order to do that, we separate the concept of external stimulation into cause and come in and ask: „How?“ This becomes self-discovery. Everyone is a leader in terms of responsibility. I would love to see a society, where answering these question is an integral part of the education system, religious belief system. Why it is not happening in today's societies – it is a tragedy.
Transkript Alice	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Sie ist von Offenheit geprägt, von einer starken Kommunikation im Sinne eines regelmäßigen Austausches. Sie ist geprägt von sehr viel Wertschätzung. Es ist wichtig, dass man dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin nie das Gefühl geben sollte, dass er oder sie irgendwo anders in der Kaskade steht, als man selbst, ich glaube, da verliert man die Menschen. Ich glaube, sie ist auch geprägt durch eine Art des Verhaltens der Führungskraft, die für die Mitarbeiter einschätzbar ist, also auch das Thema, wie authentisch bin ich meinen Mitarbeitern gegenüber.
Transkript Alice	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Sie haben ja eine Art Basis, auf der sich alles bewegt und da sind ja immer alle gleich. Natürlich wissen Sie, ob einer Ihrer Mitarbeiter expressiver ist, der andere ist kreativer, der andere ist introvertierter. Da kann man als Führungskraft das sehr schön managen, ohne dass es den anderen bewusst wird, dass man tiefer hineingeht, in diese Beziehung. Ich glaube, das ist die Kunst, die man als Führungskraft irgendwann beherrschen muss, das so zu machen, dass man da nicht den Anschein erweckt, dass man irgendwen bevorzugt oder benachteiligt, weil das wäre auch wieder kontraproduktiv, was das Teamgefüge angeht.
Transkript Alice	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Selbstverständlich, das machen Sie ja auch in Ihrem natürlichen Umfeld. Sie wissen ja ganz genau, dass Sie mit ihrer Familie, mit Ihrem Bruder, Ihrer Schwester, aber auch in Ihrem Freundeskreis ganz unterschiedlich mit den einzelnen Personen umgehen, um die Kommunikation oder den Sinn, den Sie als Sender an den Empfänger senden, auch ankommen zu lassen. Und damit einhergeht, dass man auch weiß, welchem Mitarbeiter man welche Themen zutraut, was man wohin delegiert, wo dann auch Verantwortung nicht verdeckt wird durch Überlastung. Das sind dann alles Themen, die fließen mit ein und dementsprechend können Sie dann auch Ihr Führungsverhalten steuern.
Transkript Karsten	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Ich denke, dass es da deutlich distanzierter ist, als es sein sollte. Der Name schon, Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung, da ist es schon drin, da würden die Männer breit grinsen. Aber es sind nicht nur die Männer alleine, die da breit grinsen würden, es sind ja immer zwei, die dazu gehören. Nur, ich denke, dass das Dinge sind, die man voneinander trennen muss und ich denke auch, dass man begreifen muss, dass eine ist privat und das andere ist beruflich. Auf jeden Fall sollten klare Grenzen bestehen zwischen beiden Personen oder beiden Rollen. Das heißt auch, dass eine übertriebene Fürsorglichkeit, nach dem Motto „Führen heißt dienen“, dass Führungskräfte glauben, je besser ich meine Mitarbeiter versorge, umso besser arbeiten die. [...] Das würde ich nicht so einfach auf die Arbeitswelt übertragen. Ich denke, eine Führungskraft muss in der Lage sein, die Kompetenzen der Mitarbeiter richtig einzuschätzen und entsprechend zu fördern und zu fordern. Und dazu ist auch eine gewisse Distanz notwendig.
Transkript Andreas	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Eigenschaften	Ich glaube, ganz entscheidend ist es als Führungskraft, den Standpunkt seines Mitarbeiters zu verstehen. Wenn das funktioniert, dann, glaube ich hat man eine ideale Beziehung.

Transkript Andreas	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Eigenschaften	Zuhören, zuhören und nochmal zuhören. Das war auch so eine Erfahrung, die ich im Laufe der Zeit gemacht habe: Ich glaube, Führungskräfte reden viel zu viel, weil sie eben meinen, ihre Vorstellungen umzusetzen kundtun zu müssen und übersehen dabei oder überhören dabei den Mitarbeiter, der auch was zu sagen hat. Ich muss mich da auch selbst bei der Nase nehmen, klar, weil man schnell in diese Schiene verfällt. Aber man muss sich einfach mal hinsetzen und den Mitarbeiter einfach reden lassen. Die haben sowieso die besten Ideen, die man dann auch aufgreifen kann. Also zuhören und damit auch den Standpunkt des Gegenüber verstehen. Und das, meine ich, führt auch zu einer idealen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Das, glaube ich, ist bei Frauen und Männern gleich. Da sehe ich keinen Unterschied.
Transkript Anne	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Eigenschaften	Die Führungskraft sollte dem Mitarbeiter soweit vertrauen, dass sie ihn eigenständig seinen Aufgabenbereich machen lassen kann und dass es entsprechend der Erwartungen und Vorgaben auch gemacht wird, dass der Mitarbeiter die entsprechende Kompetenz hat. Der Mitarbeiter sollte also wissen, dass dieses Vertrauen in ihn gesetzt wird und daraus eine gewisse Motivation für seine Leistung ziehen. Gleichzeitig sollte die Führungskraft immer vermitteln können, dass sie dem Mitarbeiter die notwendige Unterstützung gibt, wenn sie benötigt wird. Wiederum der Mitarbeiter sollte das Gefühl haben, dass er sich auch immer an die Führungskraft wenden kann, wenn er nicht weiter kommt. Es ist etwas zwischen Freiheit lassen, da sein bei Bedarf. Dann bin ich der Meinung, dass der Mitarbeiter die Person sehen sollte, die den Link zum Unternehmen macht, also zu der Strategie und dem, was da passiert und wohin es geht und was Themen sind und was Sache ist. Und um diesen Link vom Kleinen zum Großen zu machen, das ist das, was die Führungskraft repräsentieren sollte, genau diese Schnittstelle.
Transkript Franziska	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Eigenschaften	Die ideale Beziehung besteht darin, dass man sich wechselseitig anerkennt und sehr gut um die Kompetenzen des jeweils anderen weiß. Ich sehe, nebenbei bemerkt, Führung nicht nur von der Führungskraft zum Mitarbeiter, sondern auch umgekehrt. Ich denke auch, dass man durchaus in der Lage ist, seinen eigenen Vorgesetzten in Anführungsstrichen zu führen oder zu coachen oder zu beeinflussen. Nun ist es natürlich so, dass eine Führungskraft „qua status“ auch andere Themen hat, wie Mitarbeiterentwicklung und natürlich da wesentlich mehr noch bewegen kann, als umgekehrt. Da finde ich es wichtig, zu wissen, wo die Stärken des Mitarbeiters sind und dem Mitarbeiter auch Raum zu geben, die weiter zu entwickeln. Und das ist für mich letztendlich auch mein Erfolg, wenn ich sehe, dass Mitarbeiter sich gut entwickeln und anfangen, auf eigenen Füßen zu stehen und auch irgendwann so weit sind, wo ich sagen kann, ich kann ihnen da jetzt nicht mehr wirklich helfen, sie müssen sich auch raus entwickeln.
Transkript Franziska	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Eigenschaften	Der Mitarbeiter kann aus seiner Rolle raus gehen, zu sagen, ich bin „Mitarbeiterlein“ und habe meinen Vorgesetzten, der mir nun Gott gegeben dies und jenes antut. Sondern eben auch schauen, was macht meinen Vorgesetzten aus, was kann der gut, was kann ich gut von ihm lernen und raus ziehen und vielleicht auch bei Themen, wo es ein bisschen „hakelig“ ist, zu überlegen, was kann ich da noch ändern, was kann da auch meine Rolle sein. Wir haben ja alle unterschiedliche Kompetenzen. Das kann natürlich gut sein, dass ein Mitarbeiter eine Kompetenz hat, die der Führungskraft völlig abgeht. Dann kann man sich da stundenlang dran reiben und denken, eigentlich müsste das mein Vorgesetzter besser können als ich und diese Vorstellung ist eben falsch. Ein Vorgesetzter muss ja nicht in jedem Feld besser sein als der Mitarbeiter. Das ist, gerade was das Fachwissen anbelangt, irgendwann sowieso überhaupt nicht mehr möglich. Gerade wenn ich mir meinen Chef angucke, der ist Geschäftsführer, promovierter Chemiker, der hat natürlich von Personalwesen überhaupt keine Ahnung und das erwarte ich auch gar nicht von ihm. Genauso ist es bei mir, dass meine Personalreferenten aktuelle arbeitsrechtliche Themen besser beherrschen als ich.
Transkript Katharina	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Eigenschaften	Die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung ist meiner Meinung nach Vertrauen. Vertrauen darauf, dass man mit der besten Absicht handelt. Das heißt, das ideale Team hat dieses Vertrauen und weiß, dass die Personen, wie sie agieren, das mit derselben Absicht tun, sowohl bezüglich der Sache, des Teams und der Firma.
Transkript Patrick	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	We are best friends.
Transkript Patrick	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	I don't believe in distance. I don't believe in authority.
Transkript Annette	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Ich glaube, ich war früher in der Richtung offener oder man kann es nennen, naiver, weil ich – wir sind ja ein kleineres Unternehmen – immer dachte, na ja, also mit den Leuten auch mal privat gerne irgendwo am Abend sich dann auch zu treffen, das hat sich über die Zeit verändert.
Transkript Holm	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Die können sich duzen, die können relativ distanziert sein, das ist gar nicht die Frage.

Transkript Holm	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Dann gibt es etwas, das macht die Sache richtig schwer: Es muss einen roten Faden geben, der für alle nachvollziehbar ist. Also wir haben ja soziale Vergleichsprozesse. Ich kann nicht mit dem einen Freund/Freundin sein und mit dem nächsten distanziert sein. Selbst wenn es für den einen angemessen ist, dass er eine Distanzierung erfährt, weil er es vielleicht auch will oder mich gar nicht so eng haben will, würde es ihn irritieren, wenn wir Hand in Hand durch das Haus gehen. Also muss ich in meinem Gesamt-Führungsverhalten A, sehen, dass ich diese Beziehung unterhalte, B, mir aber auch über den sozialen Vergleichsprozess klar sein – und das auszutarieren. Ergebnisorientiert, Vorgesetzter als Coach – alles fein, aber es muss eben auch diesem sozialen Vergleichsprozess standhalten.
Transkript Manuela	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Also im Beratungsumfeld liegt es aus meiner Sicht daran – und so handhabe ich das auch – die Beratung ist häufig ein sehr informelles Umfeld. Das heißt, dadurch dass man sehr hart arbeitet, dadurch dass man beim Klienten immer sehr stark die beratende Funktion innehat, ist es häufig so, dass man sagt, so wie heute, wenn man im Office ist, dann ist es informell – was sich an der Kleidung zeigt, was sich am Umgang zeigt. Man versucht, dadurch dass man eng zusammenarbeitet in den Teams, ein bisschen, Privatleben und Berufsleben zu vereinen – durch die langen Arbeitszeiten usw.
Transkript Manuela	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Diese Nähe und Distanz zeigt sich halt z.B.: Nähe durch das „du“ und den informellen Umgang.
Transkript Sandra	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Ich finde, eine Balance ist zu finden, wie viel Vertrauen und wie viel möchte ich der Führungskraft aus meinem Privatleben offenbaren. Ich kann es fördern, indem ich z.B. mit meinen Mitarbeitern mindestens ein Mal im Jahr ein Treffen außerhalb der Firma arrangiere.
Transkript Ulrike	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Das finde ich grundsätzlich okay, so lange es diese systemischen Gesetzmäßigkeiten gibt, dass man würdig anerkennt, wer ist in welcher Rolle. Dann kann man das alles machen. Das braucht sehr viel Bewusstsein, das haben die wenigsten. Und was ich bei Agenturen wirklich als Unart empfinde, ist, dass das durchaus ein bisschen zur Ausbeutung führt. Also es fängt immer an, mit: „Ach super, du bist so kreativ, ach toll, mach doch!“ Und dann geht man zusammen etwas trinken und dann entstehen womöglich noch Beziehungen und am Ende sitzen dann alle Leute von morgens bis nachts 11, 12 und „buckeln“ sich wirklich den Rücken rund. Wenn ich die Gelegenheit als Beraterin habe, in Gefüge einzutauchen, merke ich dann immer, wo die Dinge schief liegen: Der Boss fühlt sich nicht mehr als Boss, der sagt, ach, das muss meine Mannschaft irgendwie machen. Um 17 Uhr steht der Kunde da und sagt: „Ich brauche jetzt eine Entscheidung. Ist das fertig, kann ich das sehen?“ Und dann guckt der Boss auf das, was seine Mannschaft da gemacht hat und sagt: „Ach du Schande, nein, das gefällt mir nicht, das gefällt auch meinem Kunden nicht, also alle nochmal ran, alles neu.“ Um 17 Uhr gibt es dann den großen Ruf, alle nochmal ran, an die Schreibtische und dann sitzen sie da bis nachts um 12. Und das hätte vermieden werden können, wenn er sagt, ich treffe diese Entscheidung schon um zwei. In der Regel ist in Agenturen nachmittags zwischen zwei und fünf ein totaler Leerlauf, weil sich die entscheidende Mannschaft nicht entscheiden mag. Dann sitzen die Bosse da und sagen: „Ach ja, ich weiß auch nicht, vielleicht fällt ja doch noch irgend jemandem etwas ein.“ Und alle warten bis fünf vor fünf, wenn eigentlich schon alle fast nach Hause gehen wollen und dann läuft es total schief.
Transkript Ulrike	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Das ist natürlich auch ein bisschen Jonglieren mit diesen ganzen Faktoren. [...] Die haben immer Angst, eine Ansage zu machen, weil sie so freundschaftlich „verbündelt“ sind mit ihren Mitarbeitern und da wird die freundschaftliche Basis zur Tücke. Aber man könnte das trotzdem machen – immer diese Unterscheidung zwischen sachlicher und menschlicher Ebene im Blick. Und wobei dies ja nur menschlich wäre, zu sagen: „Ich möchte doch, dass du um 16 Uhr oder um 18 Uhr oder 19 Uhr nach Hause gehst.“
Transkript Alice	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Ich glaube, sie ist auch geprägt durch eine gute Dosis, wie Sie Nähe und Distanz regulieren. Das ist aber ein Spiel, das muss man herausfinden und das muss man auch individuell mit dem Mitarbeiter herausfinden. Nichtsdestotrotz sollte man nicht außer Acht lassen, weil das die Menschen spüren und daraus auch ganz viele Sachen resultieren, bis hin zur Loyalität, wie loyal sind dann auch die Mitarbeiter der Führungskraft gegenüber.
Transkript Franziska	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Nichtsdestotrotz ist es mir sehr wichtig, meine Mitarbeiter gut zu erkennen, auch das, was sie treibt, was sie ausmacht, wie ihr Umfeld ist, auch um sie zu verstehen. Insofern würde ich nicht behaupten, dass ich eine große Distanz habe. Nebenbei bemerkt, finde ich, macht das „Sie“ oder „Du“ auch keine Distanz aus. Aber mir ist es schon wichtig, zu verstehen, in was für einer Situation sich die Mitarbeiter befinden, was sie bewegt, was vielleicht dahinter stecken kann, wenn jemand vielleicht mal eine Zeit nicht gut drauf ist oder eben sich schwer tut.
Transkript Katharina	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Nähe	Ich persönlich glaube, es ist ein großes Glück, wenn man in einem Team ist, wo man sich sehr nah ist, ich persönlich glaube aber, es erfordert von allen ein größeres Maß an Professionalität.
Transkript Annette	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung\Distanz	Also es ist in der Richtung aus meiner Sicht professioneller geworden, dass ich auch mit Äußerungen, die mein Privatleben betreffen, sehr vorsichtig geworden bin und auch die „Kuh im Dorf lasse“, wenn es Mitarbeitern schlecht geht, dann mich darauf zu beschränken: Kommt das aus dem Geschäftlichen und haben die Interesse, das auch zu erzählen, aber nicht den Anspruch zu haben, das jetzt immer wissen zu müssen, weil sonst irgendetwas nicht in Ordnung ist, sondern eher diese sehr gute, sehr starke Trennung: beruflich, privat, die beiden Seiten doch auch zu achten.

Transkript Manuela	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Gerade jungen Beratern fällt es dann aber häufig schwer, die Grenze zu ziehen und immer noch zu sagen: „Das ist aber trotzdem meine Führungskraft vor mir und dieser Mensch hat trotzdem mehr Erfahrung als ich“ und gewisse Schwellen dann einfach nicht zu überschreiten, die dann doch komplett ins Privatleben gehören.
Transkript Manuela	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Diese Nähe und Distanz zeigt sich halt z.B.: Nähe durch das „du“ und den informellen Umgang, was dann aber teilweise von jungen Beratern missverstanden wird, wenn man alleine die E-Mails liest: Dann ist da keine ordentliche Ansprache mehr. Da kommt dann: „Hey, du!“ Das sind dann solche Sachen, die überschreiten das dann und die Distanzschwelle ist nicht mehr gegeben.
Transkript Katja	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Ich würde sagen, wenn man mit einem Mitarbeiter eine sehr enge persönliche Beziehung hat, ist es immer noch ein Unterschied zu einer Freundschaft. Es ist immer noch ein Mitarbeiter-Führungskraft-Verhältnis, weil man ansonsten den Blick für die Aufgabe verliert.
Transkript Andreas	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Also ich bin der Meinung, es muss eine gewisse Distanz geben zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ich bin fest davon überzeugt, dass man sich als Führungskraft leichter tut, schwierige Themen umzusetzen, wenn eine gewisse Distanz aufgebaut ist. Das heißt nicht, dass ich den Mitarbeiter nicht wertschätze. Die Wertschätzung ist ein ganz entscheidender Punkt. Wenn die Wertschätzung für diesen Mitarbeiter aus Gesprächen mit dem Mitarbeiter deutlich wird, dann reicht das, aus meiner Sicht, völlig aus. Dazu brauche ich nicht eine direkte Nähe, ich muss nicht per du sein, ich muss nicht mit dem Kollegen jeden Tag zum Essen gehen. Ich glaube, die Wertschätzung ist hier ein ganz wichtiger Punkt. Also ich halte es für erforderlich, eine gewisse Distanz zu halten.
Transkript Franziska	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Es muss eine Ausgewogenheit da sein. Ich bin allerdings ein Verfechter davon, dass man eine gewisse Distanz wahren sollte. Ich duze mich z.B. auch nicht mit meinen Mitarbeitern, wir siezen uns.
Transkript Franziska	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Schon eine gewisse Distanz. Ich sieze sie auch nicht meistens, sondern ich sieze sie wirklich alle, weil ich da keine Unterschiede machen möchte. Ich finde es auch blöd, wenn man hierarchisch duzt, also ich würde jetzt nicht meine Referenten duzen und dann die Sachbearbeiter nicht oder so. Da möchte ich dann schon alle gleich behandeln. Ich glaube aber schon, dass am Ende des Tages dann eine Distanz da ist und auch wichtig ist. Ich merke letztendlich auch, dass ein Team sich dann anders untereinander versteht und dann auch in der Abgrenzung zu mir, als Chefin des Ganzen.
Transkript Katharina	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Distanz	Nähe und Distanz sehe ich natürlich auch immer im Kontext meines virtuellen Teams. Ich kann aus meiner Erfahrung sagen, physische Nähe macht das Zusammenarbeiten so viel einfacher, zusammenzuarbeiten. Ein virtuelles Team erfordert noch einmal ganz andere Führungsregeln, weil man sich eben nicht täglich sieht. Wenn ich jetzt an mein deutsches Team denke, weil ich denke, die Frage zielt darauf ab, wie nah bin ich meinen Mitarbeitern in meiner persönlichen Beziehung: Ich glaube, je näher man seinen Mitarbeitern ist, desto schwieriger ist es, bewusst die Emotionen zu managen. Weil je näher man einer Person ist, desto mehr verfällt man auch mal in sein persönliches Muster, dass man einfach so ist, wie man ist. Das ist legitim im Privaten, aber gefährlich im Beruflichen, weil man dann Gefahr läuft, rationale Entscheidungen nicht mehr so zu treffen, wie man sie mit mehr Distanz treffen würde.
Transkript Annette	Ideale Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung Einfluss des Geschlechts	Hier würde ich eher sagen, das ist charakterbedingt, ob das Männer oder Frauen sind, die einen sind sehr vertrauensselig, sehr offen, wo ich als Führungskraft auch immer mal einen „Stopper“ setzen muss und sagen: „So und jetzt gehen wir auch mal wieder geregelt an die Arbeit, jetzt haben wir uns genügend ausgetauscht, dafür gibt es auch andere Tageszeiten, wo das stattfinden kann. Und es gibt, Mann wie Frau, dafür Beispiele bei uns und dafür Beispiele und eine große Offenheit und andere, die eben einen großen Rückzug für sich brauchen und sehr strukturiert sind. Also wir haben auch eine Mitarbeiterin, die sehr vorsichtig ist damit, irgendetwas Weibliches in den Arbeitsprozess hinein zu bringen. Letzte Woche hatten wir gerade erst eine Diskussion, das war super interessant, da ging es einfach um das Thema Sommerzeit, wie zieht man sich denn an, als Frau. Wir haben eine Werkstudentin, die recht offenherzig kam, also ein tief ausgeschnittenes T-Shirt mit einem Rock, das sah super schick aus. Und ich als Frau habe mir gedacht: „Oh, Mensch, die sieht ja richtig ‚knuffig‘ aus. Wenn ich jetzt ein Mann wäre, die fände ich jetzt mal richtig attraktiv. Dann hängt damit auch zusammen, dass ich sie sehr gerne mag, so von ihrer Art und dann haben wir uns ein bisschen ausgetauscht. Die Werkstudentin war nicht da und die Kollegin meinte so, ob ich das denn gesehen hätte und das würde ja gar nicht gehen. Und ich dann so: „Ja, wieso denn nicht?“ Und dann meinte sie so, sie zieht sich nicht als Frau an, sondern achtet darauf, dass sie einfach nur in ihrer geschäftlichen Rolle wahrgenommen wird, also wirklich nur als kompetente Fachkraft wahrgenommen werden möchte. Und deswegen [trägt sie] auch immer recht hochgeschlossene Blusen usw. Und dann habe ich nur gedacht, hm, bei mir ist das anders, ich habe da mehr dieses französische Bild im Kopf, wo Französinnen einfach, egal in welcher Ebene sie sind, sich durchaus sehr attraktiv anziehen können und sehr weiblich anziehen können und einem da auch kein Zacken aus der Krone brechen muss.

Transkript Katja	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung Einfluss des Geschlechts	Wenn ich mit einer Frau zusammenarbeite, ist das anders als mit einem Mann. Die Männer sind direkter. Die sagen mal: „Das geht mir jetzt quer“ oder „das haut nicht hin“ oder so. Frauen sind generell gerne indirekt. Mir liegt es allerdings mehr, direkter zu sein. Ich versuche immer, die Sachen nett zu verpacken, aber ich spreche auch Sachen direkt an. Und das finde ich auch eine wichtige Eigenschaft, dass man das kann. Denn das „Hinten-rum“ und von quer nach schräg das bringt keinem etwas. Da muss man so viel rein interpretieren und am Ende geht die Botschaft verloren. Frauen sind tendenziell eher indirekter und nicht so konkret und versuchen, das immer eher zu verpacken. Und das liegt mir nicht so gut in der Zusammenarbeit. Ich finde es besser, zu sagen: „Das läuft nicht gut“ oder „da müssen wir etwas ändern“. Auf der anderen Seite sind Frauen eher vermittelnd. Ich kann das jetzt nur aus der Position sehen, dass ich selbst die Frau im Team war. In einem reinen Männerteam gibt es öfter mal „Hahnenkämpfchen“. Und eine Frau im Team bringt gleich automatisch eine Verhaltensänderung der Männer mit sich. Also sobald eine Frau im Team ist, benehmen sich die Männer besser. Dann wird mehr auf sozialen Frieden geachtet und dass man miteinander höflich und nett umgeht und diese „Hahnenkampf-Machtkämpfchen“ sind nicht so gravierend, wenn eine Frau dabei ist. Und was sie dann noch dazu beiträgt ist, dass sie vielleicht schaut, dass sie die Leute mehr integriert, dass sie für Teamfrieden sorgt, dass sie soziale Aspekte stärker hervorhebt, dass man sich mal trifft auf ein Bier abends oder so. Das glaube ich schon, dass Frauen das in das Team mit hineinbringen.
Transkript Karsten	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung Einfluss des Geschlechts	Im statistischen Mittel würden wir sehen, der häufigere Fehler von Frauen ist es, da ein bisschen zu fürsorglich zu sein und der häufigere Fehler von Männern ist es dabei, etwas zu distanziert und fordernd und brachial zu sein. Aber da muss man wieder bei den einzelnen Leuten ganz genau hingucken. Je mehr wir von den erfolgreich tätigen Führungskräften sprechen, da ist es in meinen Augen so, dass häufig diese Mann-Frau-Verteilung nicht wirklich stimmt. Denn in unserer arbeitsteiligen Gesellschaft ist die Führungsrolle schon klassischerweise eine Männerrolle gewesen und nicht wenige Frauen, die jetzt da erfolgreich tätig sind, haben so etwas, wie ein männliches Hirn [...] und auch ein bisschen Bartwuchs. Man muss das immer ehrlich sehen. Gleichzeitig bringen sie Hochleistungen, wo ich auch sofort sagen würde – Privat interessiert mich dabei nicht – die Leistung würde ich sofort vorbehaltlos anerkennen. Nur ich würde deren Stil jetzt nicht so ungefragt als typisch weiblich sehen wollen. Und da tobt auch ein sehr großer Kampf innerhalb der Frauengruppe, der polarisiert, Männer gegen Frauen. Aber es gibt eben solche und solche Frauen und das betrifft einerseits die Lebensentwürfe, wo der große Krach der Hausfrauen und Emanzen tobt, die sich gegenseitig wirklich nichts schenken. Auf der anderen Seite haben wir auch unterschiedliche Frauentypen. [...] Das Leid, das sie haben, auf der Gender-Seite, ist auf einer persönlichen Eben völlig nachvollziehbar, dass da viele sind, z.B. Männer in Frauenkörpern und denen sollte man alle Türen öffnen, dass sie für sich ein Leben finden, was für sie passend ist. Aber es wäre völlig falsch, sie als typische Frauen zu sehen und dann das, was sie artikulieren, als typischen Wunsch der Frauen zu sehen. Das sieht man ja auch an allen demokratischen Wahlen, dass diese Standpunkte nicht hundert Prozent der Stimmen der Frauen bekommen.
Transkript Karsten	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung Einfluss des Geschlechts	Macht mir deutlich mehr Spaß. Aber die Behauptung, dass das viel besser sein soll... Ich wäre nicht überrascht, wenn man einen Wettkampf austrägt in der „Performance“, dass sich da kein Vorteil zeigt. Ich glaube, die Männer können auch sehr gut zusammenarbeiten. Das passt recht gut. Männer sind auf Kooperation eingestellt, es ist nicht nur der böse Mann, der da keine Kompetenz hat. Man übersieht aber, dass dieses ganze Rangeln, was wir uns von der Sandkiste an machen, dazu führt, dass relativ schnell Hierarchien etabliert werden, die dann hervorragend „performen“, die dann nur zwischendurch, wenn mal die Rangordnung bestritten wird, in Schwierigkeiten kommen. Das sind typischerweise Momente, wo begehrenswerte Frauen da sind, wo Männer anfangen, eine Show zu machen. Ansonsten klappt das relativ gut. Bei reinen Frauengruppen erlebe ich das Phänomen, dass da auch eine Polarisierung stattfindet: Dass innerhalb der Gruppe die ein oder andere Frau, die dann die Führung übernimmt, eigentlich in ein männliches Rollenbild hineingeht. Nur dass ich mich wieder schwer tue, da auch grundsätzliche Unterschiede festzustellen. Weil auch Frau Schwarzer ist für mich jetzt nicht typisch weiblich. Eigentlich ist sie der typische „Stammtisch-Bully“ und eigentlich müsste sie ein Mann sein. Ich sehe da keinerlei Weiblichkeit. Ich sehe auch viele Dinge, die Frauen zugeschrieben werden, die sie besser machen, aber gerade von den Gruppen, in denen sich Frauen als Führerinnen durchsetzen können, da sehe ich es erstaunlich selten.
Transkript Andreas	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung Einfluss des Geschlechts	Das glaube ich weniger. Ich glaube, dass Frauen sich genauso auf die Situation einstellen müssen, als das eine männliche Führungskraft muss. Wenn Sie in einer Führungsrolle sind, glaube ich nicht, dass da ein großer Unterschied besteht. Sie müssen einen bestimmten Bereich vertreten, sie stehen unter dem Druck von Zahlen, Daten, Fakten. Und von daher glaube ich nicht, dass da der Unterschied so groß ist.
Transkript Andreas	Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung Einfluss des Geschlechts	Ja. Das mag aber vielleicht auch an unserer Institution liegen. Weibliche Mitarbeiter sind deutlich zurückhaltender. Ich führe ja viele Mitarbeitergespräche, weil ich jeden Mitarbeiter kennen lernen möchte. Ich stelle dabei fest, dass weibliche Mitarbeiterinnen nicht so sehr aus ihrer Rolle herausgehen – zumindest in unserem Haus oder in meinem Bereich. Vielleicht auch, weil sie über Jahre hinweg anders geprägt wurden, als männliche Mitarbeiter. Männliche Mitarbeiter sprechen dann doch stärker von sich aus Probleme und Themen an, als die weiblichen Mitarbeiter. Das bezieht sich aus meiner Sicht aber speziell auf unsere Institution. In meiner Tätigkeit in der Industrie habe ich das anders erlebt. Das liegt wahrscheinlich aber auch daran, dass, wenn Sie dort mit Mitarbeitern zu tun haben, dann sind das Mitarbeiter im unteren qualifizierten Bereich, die einfach gerade heraus sagen, was sie stört. Das kommt eins zu eins auf den Tisch.

<p>Transkript Anne</p>	<p>Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Einfluss des Geschlechts</p>	<p>Ich habe schon das Gefühl, dass Frauen, aufgrund der genannten Sozialisation, viel besser wissen, was sie voneinander erwarten können und was die grundsätzliche Beziehung ist. Es sind ähnliche Erwartungen gesetzt an diese Beziehung. Wohingegen männliche Mitarbeiter oder auch männliche Führungskräfte haben da erst einmal ein unterschiedliches Verständnis dieser Beziehung. Also ich weiß nicht, ob ein Mann auf die Frage davor genau das gleiche geantwortet hätte. Ich würde mal vermuten, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass eine andere Frau oder eine weibliche Mitarbeiterin Ähnliches geantwortet hätte. Von daher, ja, ich würde sagen, dass die Vorstellungen unterschiedlich sind, weil eine unterschiedliche Grundlage dieser Beziehung oder eine unterschiedliche Erwartung an diese Beziehung angenommen wird, die an die Beziehung gesetzt wird, die geschlechterspezifisch ist.</p>
<p>Transkript Katharina</p>	<p>Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Einfluss des Geschlechts</p>	<p>Frauen haben, glaube ich, oft die Tendenz, Harmonie im Team zu fördern. Das habe ich auch ganz stark. Trotzdem habe ich auch gelernt, dass Harmonie auch seine Schattenseiten hat und man an Effizienz verliert, wenn man Harmonie zu sehr in den Vordergrund rückt. Ich musste selbst als Chefin lernen, es kann sein, dass mich nicht alle mögen, in letzter Instanz bin ich dafür angestellt, dass sie gute Ergebnisse leisten. Dazu gehört es manchmal auch, populäre Entscheidungen zu treffen, dazu gehört es auch manchmal, kritisches Feedback zu geben. Aber so lange feststeht, dass das alles zum Wohle der Sache und nicht aufgrund von persönlichen Präferenzen passiert, schafft man es auch, diese schwierigen Sachen zu meistern, ohne dass das die Atmosphäre und Stimmung stört.</p>
<p>Transkript Katharina</p>	<p>Ideale Führungskraft- Mitarbeiter-Beziehung\Einfluss des Geschlechts</p>	<p>Ich habe männliche Mitarbeiter in meinem virtuellen Team, mit denen gehe ich aber nicht anders um. Ich hatte für ein Jahr einen männlichen Mitarbeiter in meinem deutschen Team. Ich habe gemerkt, das ist mir am Anfang schwieriger gefallen, weil das, was ich von Mitarbeitern erwartet habe, war stark davon geprägt, was ich von weiblichen Mitarbeitern gelernt habe. Meine persönliche Erfahrung ist, dass weibliche Mitarbeiter zuverlässiger sind, weil sie auch dieses hohe Verantwortungsgefühl haben und ich mich deswegen darauf verlassen konnte, dass Dinge gemacht werden und dass das Wohl des Teams über das eigene Wohl gestellt wird. Bei dem männlichen Mitarbeiter, den ich hatte – das kann auch an der Person gelegen haben – war das nicht so. Da war das eigene Wohl wichtiger als das Wohl des Teams. Das hat es für mich am Anfang schwieriger gemacht, weil das nicht mein Wertesystem war, aber auch nicht das Wertesystem, was ich bisher von anderen kannte. Ich habe aber auch gelernt, es zu akzeptieren, weil das eigene Wohl ist natürlich auch wichtig. Und ich habe gelernt, dass man vom Mitarbeiter nicht automatisch was erwarten kann, sondern dass man jeden Mitarbeiter kennen lernen muss.</p>
<p>Transkript Patrick</p>	<p>Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Interkultureller Aspekt</p>	<p>Yes, there is elements of that, but the human thing is the same everywhere, no matter if you are from Asia or Germany or America or South America – the human element is the common element and we tend to move away from that in our learnings. So if you go to school they tell you: „Don't be personal, don't get close, be objective, never be subjective” So you are writing this very objective thing. I am telling you: „Be subjective, be emotional, follow your instincts, follow your feelings”.</p>
<p>Transkript Annette</p>	<p>Ideale Führungskraft- Mitarbeiter- Beziehung\Interkultureller Aspekt</p>	<p>Mit Sicherheit. Ich glaube, da sind wir einfach ein bisschen zu eng.</p>

<p>Transkript Patrick</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>We can take different situations. Let us take a difficult situation where the Americans are saying: "We are going to fire somebody". So I am going to fire you. I am not satisfied with what is going on. So how does Patrick do that? So when I do that, the first thing is the individual and myself have a relationship before I ever decide they need to go. [...] And I call that relationship what it is: It is a personal relationship, I am always on the first name basis, I am always close to the people that work for me. Therefore just by being close, I am already realizing emotional intelligence. By giving „ständiges Feedback“ all the time, every single day almost, in real time manner I have got a closeness and a lot of interaction, that says good or bad, positive, negative and it goes both ways, so there is a lot of flow, emotional flow. So that individual knows when things are not working way in ahead of time. And I had a situation when I then at some point said to Volker, a gentleman: „Listen, it is not going to work, so you have the choice to decide between two or three options. There are two or three job options, but you have to go after them and then decide, find a job option and then you have to decide whether you want to find a new job option or leave the company. The job you are doing now – we talked about it for two years now – and it does not work. I have given you three chances in two years.“ So being straight forward, but also using empathy, being close to the person – even in difficult situations. Happy end, Volker decides. So in the end he decides for an internal job option for a couple of months. The whole time I have already told him the package when he decides, „dass er die Nase voll hat“. Companies don't do that because they always want to save money. I don't care about the company's money, because it is not mine, right? So I will take care of the people. So in the end what happens is: He has got the package, we do a „six month try it out on the new job“, in month four he decides it doesn't work. He comes back to Patrick. He made two choices: He made the choice to try the job, he made the choice to quit. But he got a package anyway which is I am throwing you out, right? But I said: „Look, you made the choice, now guess what happens, you are communicating to your team, I am not telling anybody about this. You tell them, you decided to leave. Secondly, you are getting a package from me and thirdly you are arranging your own „Ausstand“ and do a nice party at the costs of the company and have fun. And after that you leave and I will always be a reference for you. You know, here are the three things you did good, here are the two you really suck on and if someone asks me I will tell the truth, right? But that is an emotional intelligent way to handle a dismissal, a lot of closeness, a lot of interaction, a lot of negativity in there sometimes. People who get pissed off, but that is emotion, that is okay if you get pissed off. You can get disappointed, but over the long term he kept saying: „Patrick, what are you doing to me? No one ever did this to me before. They gave me a package or fired me, but nothing in the middle. You are doing something in the middle, I don't know how to deal with it.“ But in the end it was an extremely positive scenario in a very difficult situation. And I have done that time and time again. I have people that I have fired over the years that I am still connected with, you know, sent me SMSs to my birthday and we still like each other, okay? So that would be an example.</p>
<p>Transkript Patrick</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>Well my leadership style is, I always keep an eye on things, because it is my responsibility to make sure that the overall well-being of the team is positive. I am an energy person, I am an emotional person, so I keep an eye on that. I won't ever get directly get involved with people that don't report to me, but I talk to their leaders about it. I say for example: „Hey, listen, it seems like there is something going on in there, can you deal with it?“ I give some suggestions, I give some advice, so it is more of a coaching and mentoring, advisory element that I take unless someone does something really bad, I always do „direktes Einschreiten“, I get him right away and I tell my people to do the same. If you see somebody be disrespectful to a young lady in the office, you smack him right away. That is the only way to let him know that he has done something wrong, right?</p>
<p>Transkript Annette</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>Dass einer unserer Kandidaten oder unserer Kandidatinnen im Gespräch mit dem Unternehmen, wenn es dann um die Verhandlung geht, wechselt man den Arbeitsplatz, geht man dahin oder nicht, irgendwie eine Bemerkung fallen lässt, die den Kunden auf den „Schlipsis“ tritt. Das kann ganz schnell dazu führen, dass der Kunde dann sagt: „Ich habe jetzt ein Fragezeichen, ich glaube, der oder diejenige ist doch nicht der oder die richtige dafür.“ Wo wir in den Vorgesprächen denjenigen oder diejenige ganz anders kennen gelernt haben. Das war ein Ausrutscher, das war im Gespräch etwas „Überbordendes“, da ist sicherlich etwas rausgeblinkt, wo man sagt, hm, eine gewisse Frechheit im Umgang, aber die muss ja nicht negativ sein, die kann ja auch zu sehr positiven Verhaltensweisen führen. Und dann mit dem Kunden das klar zu machen, wie tickt denn die andere Seite so, aus welchem positiven Grund heraus mag es dazu kommen, dass jemand im Gespräch diese Bemerkung macht. Was steckt dahinter, dass jemand Vertrauen einfach hat und ein Stückchen weiter aufmacht, als er es ansonsten tun würde, sich wohl fühlt in der Situation. Das sind so Dinge, dann die richtigen Worte dafür zu finden, den Kunden wieder aufzuschließen, wieder neu in das Gespräch mit rein zu gehen, mit einem anderen Blickwinkel rein zu gehen, das hab ich schon häufiger, dass Kunden dann sagen: „Mensch, Frau Feist, vielen Dank. So Im Nachhinein, da war ich ja so ein bisschen angesäuert, aber zum Glück haben Sie sich dann stark gemacht für die Kandidatin und wir sind jetzt heilfroh, dass wir sie an Bord haben. [...] Wenn man das dann nicht zur Verfügung hat: „Ich kann das verstehen, Ihre Position, ich kann mich da wirklich reinfühlen, aber die andere Seite eben auch.“ Und diese Vermittlerrolle [...], die geht nur, wenn man so ein bisschen emotionale Intelligenz mitbringt, sonst funktioniert es nicht.</p>

Transkript Annette	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Man sagt ja irgendwie sogar, dass Psychopathen eine unglaublich hohe emotionale Intelligenz haben, weil sie es ja nur so schaffen, die anderen immer in Richtung ihrer eigenen Ziele manipulieren zu können. Und das sind Personengruppen, bei denen ich als erstes sagen würde, die haben das nun definitiv nicht, weil sonst könnten sie nicht so handeln, wie sie handeln. Die haben schon ein scharfes Messer in der Hand und, glaube ich, eine hohe emotionale Intelligenz, die sie nur anders einsetzen.
Transkript Annette	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Im manipulativen Sinne.
Transkript Holm	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Emotional intelligent versuche ich sogar jetzt zu sein. Ich versuche immer, beides zu sein.
Transkript Holm	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Ich zeige auch Empathie, indem ich bewusst unterkühlt bin.
Transkript Holm	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Weil ich gebe dann damit eine Nachricht.
Transkript Holm	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Wenn ich Ihnen sage: „Lassen Sie uns beide mal auf die Situation schauen. Soweit, so gut, aber ich sehe für Sie keine Zukunft.“ Dann finde ich es sehr empathisch, dass ich jetzt nicht sage: „Das muss ja jetzt für Sie furchtbar schlimm sein“ usw., weil das ist rücksichtslos, sondern diese Nachricht sachlogisch heraus zu arbeiten und dann mit Ihnen gemeinsam in die Zukunft zu schauen, bewusst nüchtern, bewusst sachlich. Sie wissen jetzt, wie es um Sie steht, zu sagen: „Jetzt machen wir mal einen Schnitt, lassen Sie uns mal weiter reden.“ Da „menschelt“ es nicht, aber gerade da zeige ich mich als Mensch, weil ich mir nicht anmaße, jetzt in ihrem Gefühlsleben, wo ich ja im Augenblick ziemlichen Schaden angerichtet habe, irgendwie rum zu machen.
Transkript Holm	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Also gibt es natürlich Augenblicke, wo ich mal jemanden in den Arm nehme, weil ich denke, er braucht das. Aber ich glaube, da bin ich genauso empathisch, das heißt, mich in den anderen hineindenke, wie im anderen Augenblick, wo ich sehr klar bin – nicht weil mir danach zumute ist, sondern weil es die Situation braucht.
Transkript Manuela	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Wir haben eine Mitarbeiterin im freiberuflichen Team, die im letzten Jahr sehr viele Probleme mit ihrer eigenen Entwicklung hatte. Sie hat promoviert: „Soll ich weiter promovieren, soll ich nicht promovieren?“ Die sich da sehr schwer getan hat. Und das habe ich erst im Nachhinein erfahren. Man hat es gemerkt in der Zusammenarbeit. Es waren sehr eigenartige Signale. [...] Es ging los mit: „Ich kann nur ein Mal die Woche maximal für euch arbeiten, weil ich meine Promotion vorantreiben möchte.“ Was auch völlig in Ordnung war. Dann kam aber überraschenderweise: „Ich möchte jetzt ganz viel für euch arbeiten.“ Und als dann bestimmte Aufträge kamen: „Nein, ich kann jetzt gar nicht.“ Und das gibt einem natürlich zu denken, wo man denkt, mh, das ist ja eigenartig, das sind ja ganz widersprüchliche Signale, die man jetzt bekommt. Und gleichzeitig hatte ich immer den Eindruck, irgendetwas ist mit ihr, irgendwie geht es ihr nicht gut. In dem Fall war es auch noch schwieriger, herauszufinden, was der Fall ist, weil sie nicht in Hamburg für uns arbeitet, das heißt, viele Absprachen laufen per Telefon und per E-Mail, was es natürlich schwieriger macht, da man die Person nicht sieht, die Reaktion nicht sieht, wirklich zu merken, ist das jetzt nur am Telefon komisch rübergekommen oder ist irgendetwas mit der Person. Da habe ich versucht, sehr behutsam ran zu gehen, indem ich sie mehrmals angerufen habe, mehrmals mit ihr darüber gesprochen habe, wenn es gar nicht um konkrete Projekte ging: „Wie geht es dir? Bist du zufrieden mit dem, was du bei uns machen kannst? Wie läuft es mit der Promotion?“ Und dadurch hat sich dann langsam, aber sicher ein Vertrauensverhältnis herausgebildet, dass sie immer mehr dann meinen Rat gesucht hat und sich geöffnet hat, was momentan die Schwierigkeiten sind und was sie machen soll. Das war sicherlich ein Beispiel von emotionaler Intelligenz, weil es kurz davor war – sie hat mehrere Sachen abgebrochen und sich abgeschottet – das war sicherlich ein kritischer Pfad, wo sich auch entschieden hat, ob wir weiter zusammenarbeiten, weil natürlich auch einige Enttäuschungen auf meiner Seite waren. Wenn man hört: „Ich möchte viel machen.“ Und dann ist das Projekt da und der Mitarbeiter doch nicht. In dem Fall freiberuflich, da kann ich auch nicht sagen: „Du musst jetzt aber.“ [...] Und das hat schon sehr viel Feingefühl erfordert, um an sie heranzukommen und gleichzeitig auch bei sich selbst zu sagen, ich schlucke das mal runter und versuche zuerst, durch die Sachebene herauszufinden, was eigentlich dahinter steckt. [...] Man hat auch weniger Mittel, als mit Festangestellten, wo man natürlich sagen würde, zum einen hängt der Bonus dran, wenn der Mitarbeiter nicht so arbeitet, wie man sich das vorstellt, zum anderen hat man natürlich auch immer die Kündigungsmöglichkeit. Das ist natürlich bei einem freiberuflichen Mitarbeiter ganz anders. Der arbeitet nun mal freiberuflich für einen. Und wenn das ein guter Mitarbeiter ist, was ich von unseren Leuten sagen kann, dann möchte man diese Person natürlich auch nicht verlieren. Das heißt, man hat auch beiderseits eine Verantwortung, weil ich den Kollegen im Netzwerk natürlich auch eine gewisse Auslastung garantieren möchte, andererseits aber auch eine Abhängigkeit und das macht es natürlich noch schwieriger, was auch das Feedback angeht.

<p>Transkript Sandra</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>Dazu ein Beispiel: Ein Mitarbeiter kam zu mir, um mir mitzuteilen, dass er eine Allergie hinsichtlich der Büroluft entwickelt habe, er ist bei Meetings ausgefallen und müsse sich krank melden. Außerdem sagte er bei einer Weiterbildung ab, sodass ich selbst einspringen musste. Ich ertrage es schlecht, wenn Mitarbeiter klagen, weinen, stöhnen, ohne Lösungsmöglichkeiten anzubieten. Eine Idee wäre ja der Vorschlag gewesen, von zu Hause aus zu arbeiten. Ich für meinen Teil ziehe mich daraufhin erst einmal zurück, vermeide die direkte Konfrontation, da ich dann sehr energisch werden kann. Ich kommuniziere erst einmal über E-Mail und steuere über andere Kollegen. Nach einer Beruhigungsphase suche ich dann das persönliche Gespräch, was zur Folge hatte, dass der Mitarbeiter uns verließ. Eine solche Situation ist schwierig, denn bei einer Sonderbehandlung eines Mitarbeiters leiden die restlichen Kollegen, dann gibt es „Gemurre“ unter den Kollegen, im Sinne von: „Was der kann, kann ich auch.“ Ich versuche, in solchen Situationen ein Vorbild zu sein, indem ich Präsenz zeige. Ich komme auch sehr krank ins Büro – und wenn ich in Jeans und T-Shirt erscheine, ich bin da, wenn es sein muss. So setze ich Signale, was ich auch von anderen erwarte.</p>
<p>Transkript Sandra</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>Ein Beispiel ist ein Meeting mit Mitarbeitern der Lagerlogistik. Da muss ich meinen Kommunikationsstil anpassen, da sie eine einfache Ausbildung haben, damit sie sich auf Augenhöhe behandelt fühlen. Ich passe also meine Komplexität an die Zielgruppe an. Anders sieht das dann natürlich bei einem Meeting mit dem Vorstand aus.</p>
<p>Transkript Ulrike</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>Das finde ich schwierig, wenn man das natürlich fast immer macht. Wo hat das keinen Einfluss oder wo hat das besonderen Einfluss – so muss ich das jetzt gerade mal überlegen. Das erste, was mir durch den Kopf schoss, war, wenn man sich trennt von Leuten. Da ist immer die Frage zwischen meinen Interessen und den Interessen der Leute, mit denen man zusammenarbeitet. Oder man steigt aus einem Unternehmen aus, wie ich das damals in der Agentur gemacht habe. Wo ich dachte, nun ist es gut, es ist eine andere Zeit gekommen. Ich wusste, dass es für das Unternehmen nicht so toll war, dass ich gerade zu dem Zeitpunkt ging. Und da zu schauen, wie kriegt man das gut geregelt und wie kriegt man das auch emotional intelligent geregelt – also sage ich: „Nach mir die Sintflut, ich habe einen Vertrag, ich haue jetzt hier ab und tschüss!“ Oder sage ich: „Nein, ich schaue auch noch mit, wer sich hier auf meinen Stuhl setzt.“ Also einfach menschlich-verantwortlich zu handeln. Noch ein Beispiel: Ich gehe jetzt hier aus den Räumen raus, weil es mir einfach zu viel wird, zwei Baustellen zu haben und das trifft auch Mitmieter, die hier drin sind. Und da zu versuchen, einen Zeitpunkt zu finden, auch gut zu überlegen, was bedeutet das für die Einzelnen. Und sie dann mitzunehmen, einerseits mit in die Entscheidung mitzunehmen, andererseits auch, für sie zu sorgen. Also meine Fürsorgepflicht als vorherige Mieterin nicht total zu vergessen. [...] Das hat für mich immer viel mit einem Verantwortungsgefühl zu tun. Ich habe früher mal Jura studiert und da gab es einen Begriff, der mich sehr fasziniert hat, der mich auch mein ganzes Leben begleitet hat: Das ist der Begriff der „Garantenpflicht aus vorausgegangenem Tun“. Das ist ein rechtsphilosophisches Konstrukt, was ich sehr richtig finde. Ich habe ja irgendetwas ins Leben gerufen, ich habe ja irgendetwas gemacht und das hat Folgen und diese Folgen bis zum Ende so gut es geht mitzutragen, das ist für mich ein wesentliches Konstrukt von emotional intelligentem Handeln.</p>
<p>Transkript Katja</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>Das ist eine ganz schwierige Situation. Ich kann den Mitarbeiter nicht im Büro sitzen lassen, nur weil er nicht überregional arbeiten will, wenn er woanders gebraucht wird und quasi Geld für die Firma verdienen könnte, sage ich jetzt mal so platt. Da kann ich noch so viel Emotionalität für ihn empfinden, das kann ich so nicht machen. Das heißt, von der Aufgabe her gesehen, muss ich es durchsetzen, dass er das macht. Ich glaube, man muss gucken, dass man dem Mitarbeiter eine Perspektive gibt, trotz dass er außerhalb eingesetzt ist, z.B. indem man ihm sagt, es ist ein begrenzter Zeitraum, so und so lang und indem man ihm auch die Aspekte zeigt, die er vielleicht lernen kann, wo er sich weiterentwickeln kann, dass man das Positive hervorhebt, sodass sein Gefühl für die Situation – er hat ja eine negative Einstellung – sich verändert oder dass er die Sache zumindest nicht ganz so negativ sieht. Dass man darüber spricht, dass man vielleicht auch guckt, dass der Mitarbeiter sich nochmal äußert zu den Themen, wie er das sieht, warum es für ihn jetzt so schwierig ist. Dass man versucht das herauszufinden. Denn meistens ist es ja so, die Leute sagen generell: „Ich will nicht reisen.“ Aber da steckt ja meistens etwas ganz Konkretes dahinter. Dass man das herausfindet, z.B.: „Ich bin gerade umgezogen und möchte meine Wohnung einrichten“ oder „meine Freundin liegt im Krankenhaus“ oder solche Themen. Dass man versucht, das im gemeinsamen Gespräch herauszufinden und schaut, dass man sich darauf einstellt. Dass man dann sagt: „Okay, dann machst du halt mal nur eine drei Tage Woche oder dann kriegst du mal eine Woche frei, das organisieren wir schon irgendwie mit dem Projekt, dass du dir eine Woche Urlaub nehmen kannst, um deine Wohnung einzurichten.“ Dass man eben versucht, diese Schmerzpunkte herauszufinden und versucht, dafür auch Lösungen anzubieten, dass für ihn dieser Schmerz an dieser Stelle etwas gemindert wird. Das führt natürlich nicht zur vollständigen Zufriedenheit. Meistens ist es aber so, dass, wenn das Projekt Spaß macht, die Leute es vergessen, dass sie dafür reisen müssen. Aber es gibt eben auch Situationen, dafür muss man dann die Antenne wieder mitbringen, wo der Mitarbeiter dann „ausgereizt“ ist, wo er dann innerlich kündigt, wenn er noch weiter auf Reisen geschickt wird.</p>
<p>Transkript Dan</p>	<p>Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation</p>	<p>And example for me, that I feel quite good about in a way. Mostly, because I was in a somewhat exhausted state, when I got a phone call to return to Canada, because my father was dying. And I spent about five days with him in that process, did not get a lot of sleep [...]. However in the last hour when he was dying, I played some of his favorite songs on my mouth harmonica and basically, he died in my hands, it was a beautiful experience. I share that with you because I have come to feel that most people fail to transcend themselves, so when I speak about that experience they simply associate with how that might be for them and then consider my actions to be a cold fish.</p>

Transkript Alice	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Ich kann Ihnen das gerne an der Situation festmachen, wenn ich Einstellungsgespräche führe. Es gibt ja oft Empathien, die entstehen, wenn man Bewerber trifft und jede Führungskraft die das nicht ausspricht und als Wahrheit empfindet, würde, glaube ich, lügen. Und man muss ja auch versuchen, nicht nur immer den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen. Ich glaube, dass ich durch meine emotionale Fähigkeit, mich in Bewerber hineinzusetzen, eine Atmosphäre schaffen kann, die den Freiraum gibt, mehr von sich zu zeigen und nicht nur in dem klassischen Muster Gespräche ablaufen zu lassen. Das habe ich bis jetzt oft als Feedback bekommen, wenn ich z.B. Besprechungen habe oder wenn ich mich mit mehreren Menschen über Themen austausche, dass ich sehr gut erspüre und wahrnehme, wo vielleicht der Schuh drückt und sich Menschen dann auch leichter öffnen, dass sie nicht das Gefühl haben, wir müssen hier Prozess A bis Z runterrattern und dann wird schon irgendetwas passen, sondern dass wir sehr gut „highlighten“ können durch dieses Auf-den-anderen-eingehen, was die Befindlichkeiten im Raum sind, die sonst keiner ansprechen würde, was vielleicht auch mit hierarchischen Themen behaftet ist, wo man sich nicht richtig traut, sich zu öffnen oder vielleicht auch, wenn jemand ein Handicap hat und nicht richtig dazu stehen kann, um diese Angst zu überwinden und darüber zu sprechen. Da, glaube ich, dass diese empathische Fähigkeit oder auch diese emotionale Intelligenz hilft, sozusagen den Türöffner zu haben dafür, auf Menschen einzugehen. Ich erlebe da immer eine sehr positive Resonanz, sowohl was meine Person betrifft, als auch das, was ich als Mehrwert empfinde, was ich aus den Gespräch rauskriege, wie ich die Menschen kennen lerne und wie ich sie dann auch in ihrer Leistung erlebe.
Transkript Andreas	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Man kann natürlich solche Gespräche so und so führen. In einem mittelständischen Unternehmen sollten Sie Ihre Mitarbeiter kennen, auch ein bisschen was zu ihrem sozialen Umfeld kennen. Das gehört einfach dazu. Vielleicht muss ich da ein bisschen ausholen: Für mich war es damals wichtig, wenn ich in einen Betrieb gegangen bin, war das erste, das ich getan habe, ein Rundgang durch das Unternehmen. Ich habe die Mitarbeiter begrüßt, egal, an welchem Arbeitsplatz. Dadurch entsteht eine gewisse Bindung. Das ist auch eine Form von Nähe. Deshalb ist die Distanz trotzdem gewahrt. Bei diesen Gelegenheiten kriegen sie das eine oder andere auch aus dem persönlichen Umfeld erzählt. Gerade wenn es dann zu solch schwierigen Situationen kommt, wie Restrukturierungsmaßnahmen, Neueinstellungen von Mitarbeitern, Kapazitätsanpassungen, dann sind diese Informationen wertvoll, um mit den Mitarbeitern auch ein solch schwieriges Gespräch in einer Richtung zu führen, wo der Mitarbeiter merkt, er ist noch Mensch und nicht irgendeine Nummer. Da ist es, glaube ich, ganz entscheidend, sich in die Gefühlslage des Gegenübers einzufühlen, deshalb spielt es, glaube ich, eine sehr große Rolle.
Transkript Anne	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Es gibt in Unternehmen von der Gesamtstrategie oder von der finanziellen Situation die Tendenz, eher weniger Weiterbildungen anzubieten oder an Weiterbildungen zu sparen, wenn man das auf den Punkt bringen möchte. Das heißt, das weiß natürlich erst mal nur das Management und das HR-Management, weil es eben in den Bereich des Personalmanagements fällt. Das heißt, das muss man dann irgendwie kommunizieren oder auch nicht, aber auf jeden Fall umsetzen. Wenn man einigermaßen gut ausgebildete Mitarbeiter hat, haben die schon den Wunsch, sich weiterzubilden, zu lernen. Das Unternehmen hat sonst diese Themen entsprechend gefördert. Ich erwarte von meinen Mitarbeitern auch, dass sie dieses Interesse und die Motivation, sich weiterzubilden, haben. Das heißt, da steht man vor zwei sich widersprechenden Herausforderungen: Einerseits möchte man, dass die Mitarbeiter sich weiterbilden wollen, man möchte ihnen das auch ermöglichen. [...] Und auf der anderen Seite weiß man, okay, es geht gerade nicht. Das entsprechend zu lösen, die Strategie des Unternehmens umzusetzen und andererseits die Mitarbeiter nicht nur motiviert zu halten, sondern sie in den Eigenschaften zu bestätigen, die man selbst von ihnen erwartet. Emotional intelligent zu agieren, würde bedeuten, zu überlegen, nicht jedem Mitarbeiter ist das gleich wichtig, nicht jedem Mitarbeiter ist die gleiche Art der Weiterbildung wichtig, nicht die gleiche Kostenintensität der Weiterbildung wichtig. [...] Das heißt, durch eigene Überlegungen oder auch durch das Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu erfahren, was ist die Tendenz und dann versuchen, etwas vorzuschlagen, was diesen Mitarbeiter trotzdem motiviert und bei Laune hält, aber andererseits, was auf der Kostenseite und der strategischen Seite eben die Vorgaben umsetzt.
Transkript Franziska	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Was ich über die Jahre lernen musste, ist wirklich, Dinge in Konfliktsituationen sacken zu lassen und nicht auf blöde E-Mails sofort zu antworten, sondern darüber eine Nacht zu schlafen – oder vielleicht auch zwei oder drei, weil das in den meisten Fällen einfach ein verqueres Ende nimmt. Ich hatte ein Beispiel, als ich mich sehr über einen Mitarbeiter geärgert habe, als ich eigentlich schon dabei war, das relativ konfrontativ anzusprechen. Dann habe ich es aber drei Tage in meinem Kopf bewegt und sacken lassen und habe dann erst ein Gespräch geführt und wirklich sehr bewusst, aus dieser Rolle heraus zu hören, was vielleicht dahinter stehen könnte. Und dann haben wir auch ein ganz gutes Gespräch geführt und das relativ gut bereinigt. Ich habe sehr viele Informationen bekommen, über das Wieso, Weshalb, Warum, welche Faktoren spielen da noch mit rein, die ich wahrscheinlich so überhaupt nicht bekommen hätte. Das ist, denke ich, schon eine emotionale Intelligenz, die es ausmacht, mit diesen zwischenmenschlichen Themen umzugehen. Was ich eben auch durch meine Rolle der Personalerin habe, ist, durchaus des Öfteren relativ unangenehme Gespräche zu führen, relativ persönliche Dinge anzusprechen oder eben auch sehr weitgreifende Dinge anzusprechen und das trotzdem in einem Umfeld zu machen, dass das trotzdem nicht in einer Katastrophe endet. Das ist, A, mit Mitarbeitern, wenn Sie da irgendwelche disziplinarischen Themen aufnehmen müssen, als auch natürlich in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, wo ich schon denke, dass es wichtig ist,

		dass alle Parteien erkennen, dass meine Aktionen davon geprägt sind, dass ich generell erst einmal die Menschen, wie auch Mitarbeiter, als positiv einschätze, so lange, bis sie mich wirklich komplett vom Gegenteil überzeugt haben. Aber das ist wirklich auch in den seltesten Fällen.
Transkript Katharina	Einsatz emotionaler Intelligenz\Situation	Die grundsätzliche Situation, die sehr häufig passiert, ist, dass man in einer großen Runde in einem Meeting ist und man hört einerseits, was gerade gesagt wird, man spürt aber auch unterschwellig, was nicht gesagt wird. Man spürt, das auf einer parallelen Ebene eigentlich ein Konflikt passiert, der aber auf der verbalen Ebene nicht ausgesprochen wird. Ich habe für mich gelernt, in diesen Situationen bewusst zu handeln zum Wohle des effektiven Meetings, indem ich mir es dann zutraue, das auszusprechen und sage: „Ich erlebe gerade, dass ihr über etwas redet, ich habe aber das Gefühl, dass das Problem wo ganz anders liegt. Und zwar habe ich das Gefühl, dass deine Reaktion zeigt, dass du nicht einverstanden bist, obwohl du gesagt hast, du bist einverstanden. Und habe bei dir erlebt, dass das Gleiche passiert ist. Ich glaube, wir kommen jetzt hier nicht weiter, wenn wir nicht offen darüber reden.“
Transkript Patrick	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	So being straight forward, but also using empathy, being close to the person – even in difficult situations.
Transkript Patrick	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	A lot of closeness, a lot of interaction, a lot of negativity in there sometimes.
Transkript Patrick	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	So it is: Keep an eye on things, make sure they stay positive, make sure people apply the same values and rules in leadership that we share and then you should be pretty okay and then you can influence this sometimes. But I also let people make mistakes. I think making mistakes is the best learning process and so I also let people screw it up sometimes.
Transkript Annette	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Dann die richtigen Worte dafür zu finden, den Kunden wieder aufzuschließen, wieder neu in das Gespräch mit rein zu gehen, mit einem anderen Blickwinkel rein zu gehen.
Transkript Annette	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Und diese Vermittlerrolle [...], die geht nur, wenn man so ein bisschen emotionale Intelligenz mitbringt, sonst funktioniert es nicht.
Transkript Annette	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Sobald das Show wird, merkt man das sicherlich auch. Es gibt ja dieses „professionelle Verhandeln“.
Transkript Holm	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Empathisch, das heißt, mich in den anderen hineindenke.
Transkript Manuela	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Da habe ich versucht, sehr behutsam ran zu gehen.
Transkript Manuela	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Und dadurch hat sich dann langsam, aber sicher ein Vertrauensverhältnis herausgebildet, dass sie immer mehr dann meinen Rat gesucht hat und sich geöffnet hat, was momentan die Schwierigkeiten sind und was sie machen soll.
Transkript Manuela	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Und das hat schon sehr viel Feingefühl erfordert, um an sie heranzukommen und gleichzeitig auch bei sich selbst zu sagen, ich schlucke das mal runter und versuche zuerst, durch die Sachebene herauszufinden, was eigentlich dahinter steckt.
Transkript Ulrike	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Also einfach menschlich-verantwortlich zu handeln.

Transkript Ulrike	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Noch ein Beispiel: Ich gehe jetzt hier aus den Räumen raus, weil es mir einfach zu viel wird, zwei Baustellen zu haben und das trifft auch Mitmieter, die hier drin sind. Und da zu versuchen, einen Zeitpunkt zu finden, auch gut zu überlegen, was bedeutet das für die Einzelnen. Und sie dann mitzunehmen, einerseits mit in die Entscheidung mitzunehmen, andererseits auch, für sie zu sorgen. Also meine Fürsorgepflicht als vorherige Mieterin nicht total zu vergessen. [...] Das hat für mich immer viel mit einem Verantwortungsgefühl zu tun.
Transkript Katja	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Ich glaube, man muss gucken, dass man dem Mitarbeiter eine Perspektive gibt.
Transkript Katja	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Indem man ihm auch die Aspekte zeigt, die er vielleicht lernen kann, wo er sich weiterentwickeln kann, dass man das Positive hervorhebt, sodass sein Gefühl für die Situation – er hat ja eine negative Einstellung – sich verändert oder dass er die Sache zumindest nicht ganz so negativ sieht. Dass man darüber spricht, dass man vielleicht auch guckt, dass der Mitarbeiter sich nochmal äußert zu den Themen, wie er das sieht, warum es für ihn jetzt so schwierig ist. Dass man versucht, das herauszufinden.
Transkript Katja	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Dass man eben versucht, diese Schmerzpunkte herauszufinden und versucht, dafür auch Lösungen anzubieten, dass für ihn dieser Schmerz an dieser Stelle etwas gemindert wird.
Transkript Dan	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	However there was lots to do after the death and all of that I managed. And I would say my personal part in that was simply to activate the kind of beliefs that support functionality in that particular context. Now does this say that I am emotionally intelligent? I would say, not necessarily, however I have had an experience where that may have been helpful.
Transkript Dan	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	What we need to do is transcend the split and conflicting ego. That is the world of drama. That is a disintegrative world. It is essential to leave that. That is the world of puzzlers. And so much is confused in that world. The way out is accepting. Accepting is an inclusive concept. It has an unconscious effect of forgiving and healing. Although in the world of puzzles, in drama ville, we tend to think that agreeing and accepting are the same. We tend to think that meaning and purpose is the same. These are very different concepts.
Transkript Alice	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Ich glaube, dass ich durch meine emotionale Fähigkeit, mich in Bewerber hineinzusetzen, eine Atmosphäre schaffen kann, die den Freiraum gibt, mehr von sich zu zeigen und nicht nur in dem klassischen Muster Gespräche ablaufen zu lassen.
Transkript Alice	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Dass ich sehr gut erspüre und wahrnehme, wo vielleicht der Schuh drückt und sich Menschen dann auch leichter öffnen.
Transkript Alice	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Auf-den-anderen-eingehen.
Transkript Andreas	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Man kann natürlich solche Gespräche so und so führen.
Transkript Andreas	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Ein Rundgang durch das Unternehmen. Ich habe die Mitarbeiter begrüßt, egal, an welchem Arbeitsplatz. Dadurch entsteht eine gewisse Bindung.
Transkript Andreas	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Ein solch schwieriges Gespräch in einer Richtung zu führen, wo der Mitarbeiter merkt, er ist noch Mensch und nicht irgendeine Nummer. Da ist es, glaube ich, ganz entscheidend, sich in die Gefühlslage des Gegenübers einzufühlen.
Transkript Anne	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Das entsprechend zu lösen, die Strategie des Unternehmens umzusetzen und andererseits die Mitarbeiter nicht nur motiviert zu halten, sondern sie in den Eigenschaften zu bestätigen, die man selbst von ihnen erwartet. Emotional intelligent zu agieren, würde bedeuten, zu überlegen, nicht jedem Mitarbeiter ist das gleich wichtig, nicht jedem Mitarbeiter ist die gleiche Art der Weiterbildung wichtig, nicht die gleiche Kostenintensität der Weiterbildung wichtig. [...] Das heißt, durch eigene Überlegungen oder auch durch das Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu erfahren, was ist die Tendenz und dann versuchen, etwas vorzuschlagen, was diesen Mitarbeiter trotzdem motiviert und bei Laune hält, aber andererseits, was auf der Kostenseite und der strategischen Seite eben die Vorgaben umsetzt.
Transkript Katharina	Einsatz emotionaler Intelligenz\Kompetenzen	Das ist für mich emotionale Intelligenz. Einerseits zu erkennen, neben der analytischen Intelligenz, nicht nur, was gesagt wird, sondern auch, was passiert wirklich im Raum, was passiert auf der zwischenmenschlichen Ebene und dann auch, sie zu nutzen, den Mut zu haben, das auszusprechen. Das Erkennen ist das eine, das zu nutzen ist das andere.
Transkript Patrick	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	I think the most important element of it is closeness. The closer you are, the better you can be. Because if you are not close you cannot feel the emotional elements, you know, they are not measurable in an excel sheet like numbers or processes or organizational structures.

Transkript Patrick	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	You cannot feel them, you cannot gage the emotional health of the team, of the environment, of the customer, of the supplier and partners. It is going to be difficult for you to leave emotion behind. So I think probably the most important factor is the closeness and the „Augenhöhe“-closness.
Transkript Annette	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Letztendlich ist es schon ein Einfühlungsvermögen in dem Sinne, dass man es auch fühlt, was auf der anderen Seite los ist. Also so ein Stückchen inneres Mitgehen mit den Gefühlen von jemand anderem. Ich finde das so interessant, diese Spiegelneurone, die Forschung in diese Richtung finde ich super interessant, wo ich sage: Ja, genau, wenn man das bei sich selbst beobachtet, da muss etwas mitschwingen. Und es gibt ja durchaus auch Personen, wo diese emotionale Intelligenz grundsätzlich da ist, aber ich schlichtweg gar keine Lust habe, weil mir der Mensch komplett unsympathisch ist und dann funktioniert das auch gar nicht.
Transkript Holm	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Dann ist es genau die Fähigkeit, die Situation richtig einzuschätzen, welche Facette meines emotionalen Auslebens ich dem anderen jetzt schenke, weil ich denke, dass das jetzt auf die Situation – im Sinne, dass er zufrieden, erfolgreich ist – am besten passt.
Transkript Manuela	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Emotionale Intelligenz heißt für mich, dass man bestimmte Sachprobleme, die in der Arbeit passieren – oder auch, was passiert, nicht nur Probleme, auch, wie ein Mitarbeiter „performt“, wie er arbeitet oder auch wie andere um einen herum, wie Klienten, miteinander umgehen – dass man, wenn man emotionale Intelligenz hat, die Fähigkeit hat, hinter die Kulissen zu schauen, sich nicht nur auf das primäre Thema zu konzentrieren – der hat jetzt die Analyse total verhauen – sondern die Verhaltensweisen hinterfragt.
Transkript Manuela	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Dass man wirklich ein Gespür entwickelt, warum bestimmte Menschen so und so handeln. Und dann auch gleichzeitig es schafft, sensibel darauf zu reagieren und auch richtig darauf zu reagieren.
Transkript Sandra	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Emotional intelligent Handeln bedeutet für mich, Achtsamkeit im Umgang mit Menschen und mit mir selbst, indem ich Mittel und Wege suche, stressige Situationen oder Drucksituationen zu kompensieren. Achtsamkeit ist wichtig, um im Beruf stand zu halten. Gegenüber anderen bedeutet dies: Handle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.
Transkript Ulrike	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Sicherlich ist es einerseits diese menschliche Komponente, andererseits aber auch im guten Kontakt mit mir selbst sein. Also sehr gut zu wissen, woran merke ich eigentlich was. Das heißt für mich auch, in einem guten Körperkontakt zu sein, weil sich das meiste Merken oder Nichtmerken äußert sich irgendwie körperlich. [...] Ich glaube, dass das eine wichtige Fähigkeit ist, zu wissen, wer bin ich, wie reagiere ich, mich selber gut zu kennen, um dann zu wissen, was bedeutet das im Zusammenspiel mit anderen. Und dann gibt es so Dinge bei emotionaler Intelligenz, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, die man lernen kann.
Transkript Katja	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Ich würde sagen, diese Antenne zu haben, ein Gespür dafür zu entwickeln, was wichtig und sinnvoll ist in einer persönlichen Situation mit dem Mitarbeiter oder auch generell im Leben, sich auf jemanden einstellen zu können, aufzunehmen, wie ist der Mensch und was ist für ihn wichtig.
Transkript Katja	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	In der Mitarbeiterführung hat man keine gemeinsame Aufgabenstellung. Also man hat natürlich schon eine, wir wollen gemeinsam Geld verdienen und unser Portemonnaie gefüllt haben im Endeffekt. Aber da fehlt so dieses, ich strukturiere dem Mitarbeiter nicht seine Aufgabe vor. Das kann ich gar nicht so im Detail, das muss er schon selber machen. Das heißt, da sind die persönlichen Kompetenzen deutlich wichtiger, herauszufinden, hat der Mitarbeiter einen Schmerz, fühlt er sich wohl, ist er integriert in das Unternehmen oder steht er nebenan, wie entwickelt er sich weiter. Das alles zu erspüren oder in Gesprächen herauszufinden ist deutlich mehr emotionale Intelligenz.

Transkript Dan	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	The term itself in the world of puzzlers emotional intelligence is going to mean something and in the world of mystery something else. Emotional intelligence, if we break it into two areas, emotional from the verb „to emote“, the noun emotions, the adjective emotional. Emotion is a nominalization, this is a process word which has actually been turned into a static noun. Intelligence as well is a nominalization and nominalizations are processes which we cannot put into a box and throw it in the back of a trunk. So everyone is going to have their own concept of what emotional intelligence is. I think first of all, if we just kind of break it into two areas, we have to understand that our bodies break down proteins with amino assets, create neuro transmitters and we think. So thinking is not an option. First, we have thoughts and we can create emotions with some of these thoughts. People who are convinced that life is drama without end, Amen, will have an emotional charge on all of your thoughts and that will either be suffering of some form or anger of some form. It is all fear based. So we have to really know that in terms of intelligence, [...] that if we bring these concepts together, if we contextualize this to humans and if we realize that we can have intelligence with no emotion at all, because first a thought comes and that some thoughts will create emotions. And that these emotions will be felt kinesthetically as feelings connected with balance and something we say to ourselves. So we create our thoughts and we create our emotions. And we can create the kind of thoughts that will manifest in the kind of emotions that we want, if we go in and ask: „How?“
Transkript Alice	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Ich glaube, dass emotionale Intelligenz ohne eine gute Portion soziale Kompetenz undenkbar ist. Dazu gehören für mich sowohl eine Portion Selbstvertrauen, also sich selbst zu kennen und zu wissen, dass man auch Dinge hinbekommt, auch das Thema Selbstbeherrschung, also das eigene Handeln zu regulieren, dass man kontrolliert ist, aber auch die Kommunikationsfähigkeit ist ein sehr wichtiger Faktor. Hier ist es auch wichtig, Ideen auszutauschen, Gefühle auszutauschen, Vorstellungen der anderen auszutauschen. Das hängt auch damit zusammen, dass man sich darauf einlassen können muss. Dann das Thema Kooperationsbereitschaft, das ist für mich auch ein absolut wichtiger Faktor. Hier auch mal die Gemeinsamkeit eines Teams in den Vordergrund zu stellen und die eigenen Bedürfnisse darauf abzustimmen. Ich glaube, das ist eine wichtige Fähigkeit, die man als Führungskraft besitzen muss, egal, ob männlich oder weiblich. Und als Führungskraft müssen Sie den Wunsch haben und die Fähigkeit, eine Wirkung zu erzielen und auch daran zu arbeiten. Das gehört auch zur emotionalen Intelligenz, wenn ich sie charakterisieren müsste, für mich dazu.
Transkript Karsten	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Da gibt es relativ viele, die in meinen Augen alle einen Fehler haben [...]. Der Fehler ist, dass die emotionale Intelligenz immer kognitiv definiert wird. Das sind Kognitions-Psychologen, die das Feld besetzt haben, die dann glauben, dass ich mit meinem Wissen über Emotionen, die Emotionen der anderen besser erkennen, besser beurteilen und die eigenen Emotionen besser managen kann. Das ist auch in Grenzen gut, übersieht aber völlig, dass der Prozess Emotionen vorsprachlich ist. Und die Möglichkeiten, mittels Wissen über emotionale Prozesse, die emotionalen Prozesse tatsächlich beeinflussen und ändern zu können, ist recht begrenzt. [...] Es ist schon sehr gut, dass ich die Intelligenz habe, ich habe etwas erlebt, das bei mir etwas „getriggert“ hat und die nächsten fünf Minuten werde ich wahrscheinlich nicht vernünftig reagieren können. Und ich weiß dann, vom Verstand her, ich sollte mich jetzt mal fünf Minuten zurückziehen, ein paar tiefe Atemzüge machen, mich entspannen, bevor ich sofort reagiere und wahrscheinlich, in einem Feedbackkreislauf, das Problem noch weiter verschimmere. Nur der Glaube, dass ich mich darüberhinaus vernunftmäßig selbst managen kann und eigentlich meine innere „Verdrahtung“ kognitiv anpassen kann, das ist kaum möglich. Wir haben da den alten Bruch von Überbau, Unterbau, Bewusstsein, Unterbewusstsein und das ist aus vielen Gründen, weil der Begriff sehr eingängig war, ein bisschen außen vor gehalten.
Transkript Karsten	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Emotionale Intelligenz bedeutet für mich, dass ich mir über meinen emotionalen Zustand und meine Reaktionstendenzen bewusst bin und ich nicht zum Sklaven meiner Triebe, Bedürfnisse, Emotionen werde, sondern in der Lage bin, da noch einen Filter vorzuschalten und sie situationsadäquat äußern kann, ohne dabei die Emotion ganz „wegzupushen“ und zu versuchen, intern meinen Emotionsapparat zu beherrschen. Und der nächste Schritt wäre die soziale Intelligenz, wo ich das für mich selber mache und im Kontakt mit anderen. Die Emotion ist ja fast immer eine Reaktion auf etwas, das in Kontakt mit anderen geschieht.
Transkript Andreas	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Ich muss, ich hatte es gerade gesagt, Einfühlungsvermögen haben in die persönliche Situation und Gefühle des Mitarbeiters, Stichwort Empathie, was hier mit hinein spielt, auch zu sehen, wie es denn das Beziehungsgeflecht des betroffenen Mitarbeiters, auch mit anderen, in welchem Umfeld ist er.
Transkript Anne	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Emotionale Intelligenz wäre für mich, für einzelne Menschen, die einem gegenüber sind, die entsprechende Beziehungsebene und Kommunikation zu entwickeln oder zu eruieren, sodass mit diesem Menschen möglichst wertschöpfend interagiert werden kann. Das heißt, dass aus dieser Interaktion, aus dieser Zusammenarbeit, aus dieser Beziehung beide Seiten und vor allem das Gegenüber möglichst zufrieden und bestätigt raus geht.
Transkript Franziska	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Das Vorhandensein ethischer Werte, eine relativ hohe Empathie, ein Blick für Menschen und eben auch ein Interesse an Menschen.

Transkript Katharina	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition emotionale Intelligenz	Emotionale Intelligenz bedeutet für mich, mit allen Sinnen zu arbeiten. Sich nicht nur auf den Verstand und die Ratio zu verlassen, in der ich logische Intelligenz zeigen kann oder analytische Intelligenz, sondern sich darüber hinaus auch bewusst zu sein, was sagt mein Bauch, welche Intuition habe ich, was sehe ich, was spüre ich bei anderen und diese Information zu verarbeiten, genauso, wie ich logische Informationen verarbeite, indem ich da auch eine Entscheidung ableite.
Transkript Patrick	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	You have to feel them which is the empathy part and in order to do that you have to be close.
Transkript Patrick	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	You know, altruism is really an emotional trait also, to do good for others, right?
Transkript Annette	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Einfühlungsvermögen.
Transkript Annette	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Inneres Mitgehen mit den Gefühlen von jemand anderem.
Transkript Holm	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Selbstkontrolle.
Transkript Holm	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Ich würde für mich in Anspruch nehmen, ich kann von einem Augenblick auf den nächsten humorvoll sein, dass ein ganzes Plenum schmunzelt und kann im nächsten Augenblick sehr klar sein, dass jeder weiß, so weit und nicht weiter. Ich kann eine Situation schaffen, wo einer Lust hat, zu erzählen und auch weiß, dass ich das nicht missbrauche und an anderer Stelle, wo ich sage: „Du, ich will jetzt gar keine Details mehr, ich will jetzt nur hören, was es als Ergebnis gibt.“
Transkript Holm	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Ich versuche, kontrolliert zu sein. Aber ich versuche auch, Freude rauszulassen, wo sie da ist, wäre ich ja dumm, wenn ich sie zurückhalte. Aber ich sage zu Führungskräften immer: „Ich erwarte auch, dass ihr für euch halt eine gewisse Unerschrockenheit habt, was die Zukunft angeht, ihr euch in bestimmten Situationen etwas zusammenreißt, selbst wenn auch euch das Herz in die Hose fällt, weil am Ende des Tages schauen die Leute auf euch. Ihr gebt der Struktur neue Orientierung. Wenn ihr anfangt, unruhig zu werden, dann haben die allemal Unruhe. Also wenn ihr mit Zuversicht nach vorne schaut, wenn ihr euch – auch wenn es weh tut – auf das Wichtige konzentriert, wenn ihr klare Nachrichten gebt, wertschätzend – natürlich wieder dieser Dialog, auf die Sprache, die Emotionalität des Gegenübers, aber auch auf den roten Faden ausgerichtet – dann tut ihr das Richtige.“
Transkript Manuela	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Und in der einen Situation kann das heißen, dass man wirklich sehr vorsichtig reagiert und sehr behutsam mit dem Mitarbeiter umgeht, in der anderen Situation kann das aber auch heißen, ich muss jetzt mal ein Machtwort reden oder ich muss jetzt mal sehr hart gegenüber diesem Mitarbeiter auftreten. Einfach auch diese Balance zu finden, weil auch das gehört für mich zur Führung. Was aus meiner Sicht Frauen sehr schwer fällt: die harte Seite zu zeigen. Also dass man wirklich diese Balance findet und weiß, in welcher Situation muss ich mit dem Mitarbeiter wie umgehen.
Transkript Manuela	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Deswegen sagte ich vorhin, Durchsetzungsvermögen ist für mich ein wesentlicher Punkt. Und das hat auch damit zu tun, wirklich auch Kritik zu üben, sehr bestimmt auftreten zu können. Und das ist etwas, das für mich auch zur emotionalen Intelligenz gehört, weil es einfach in der Führung unglaublich wichtig ist.
Transkript Sandra	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition	Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität im Sinne einer Einstellung auf Situationen und Menschen.

	Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	
Transkript Ulrike	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Kommunikationsfähigkeit liegt als Thema oben drüber. Natürlich auch eine gewisse Konfliktfähigkeit, für Dinge einstehen, Werte haben, für die man auch einsteht und für die man auch kämpft, Motivationsfähigkeit zu haben.
Transkript Ulrike	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Ja, genau, absolut. Nun wird es sehr Psychologisch, aber da komme ich eben auch her, dass man weiß, was ist Übertragung, was ist Projektion, das sind ja auch nochmal unterschiedliche Phänomene. Dass ich weiß, ich muss ein bisschen aufpassen, was ich mit meiner eigenen Erfahrung anderen über den Kopf stülpe. Dass ich da immer in einer guten, auch menschlich gesunden Distanz bleibe.
Transkript Katja	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Emotionale Intelligenz hat auch unheimlich viel mit Beobachtung zu tun. Leute zu beobachten und herauszufinden, wie sie „ticken“ – das klingt so ein bisschen manipulativ, das meine ich so auch nicht, sondern herauszufinden, was für sie wichtige Punkte sind, worauf sie reagieren, was für sie wichtige Werte sind. Das zum einen erst einmal aufzunehmen und dann damit umzugehen und darauf zu reagieren.
Transkript Dan	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	So if we go inside and do whatever it takes, to construct the kind of thoughts, whatever philosophy it might take, whatever values we want might to activate. How we can question our own motivations behind these values, how we can release limiting emotions that may be blocking the beliefs that may support these values and just free up our thought system. Those thoughts, that we are then producing, will, if we so choose, create empowering emotions and ultimately manifest in behavior.
Transkript Alice	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Soziale Kompetenz.
Transkript Alice	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Dazu gehören für mich sowohl eine Portion Selbstvertrauen, also sich selbst zu kennen und zu wissen, dass man auch Dinge hinbekommt, auch das Thema Selbstbeherrschung, also das eigene Handeln zu regulieren, dass man kontrolliert ist, aber auch die Kommunikationsfähigkeit ist ein sehr wichtiger Faktor. Hier ist es auch wichtig, Ideen auszutauschen, Gefühle auszutauschen, Vorstellungen der anderen auszutauschen. Das hängt auch damit zusammen, dass man sich darauf einlassen können muss. Dann das Thema Kooperationsbereitschaft, das ist für mich auch ein absolut wichtiger Faktor. Hier auch mal die Gemeinsamkeit eines Teams in den Vordergrund zu stellen und die eigenen Bedürfnisse darauf abzustimmen.
Transkript Alice	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Und als Führungskraft müssen Sie den Wunsch haben und die Fähigkeit, eine Wirkung zu erzielen und auch daran zu arbeiten.
Transkript Karsten	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Das große Missverständnis ist, in meinen Augen, die Empathiefähigkeit. Das wird immer so verkauft: „Empathie ist das Größte und wer mitschwingen kann, der kann alles“. Da könnte jetzt der Psychiater dazu sagen: „Wer nur mitschwingen kann, hat sein Ich nicht entwickelt und gehört in die Klappe.“ [...] Die Fähigkeit besteht eher darin, dass man einerseits sein Ich, sein Selbst entwickelt, klare Grenzen hat, aber es nicht nötig hat, so zuzumachen, dass man nichts mehr mitbekommt. Das heißt, ich bin in der Lage, im offenen und emotionalen Austausch mit der Umwelt zu sein, ohne mich selbst zu verlieren. Und dann ist das die Geschichte, Selbstmanagement ist die beste Voraussetzung für Fremdmanagement. Und klassischerweise lernen z.B. Militärführer ein sehr rigides Selbstmanagement und kriegen von sich selbst und der Umwelt viel zu wenig mit, um wirklich Einfluss zu nehmen. Während charismatischere Persönlichkeiten sehr viel offener sind und eben auch Resonanzen bei den Mitarbeitern finden, die stocksteife Menschen gar nicht erreichen können und dadurch eine ganz andere Wirkung haben. Um auf die Ausgangsfrage zurück zu kommen: Wir haben auf der einen Seite das Selbstmanagement und das zweite ist, in der Lage zu sein, einen guten Eindruck zu machen, Resonanzen zu finden beim Networking. Es geht immer um Zusammenarbeit. Anders als früher, wo Geburt und Herkunft eine große Rolle spielten, macht man heute seine Kontakte selber. [...] Ich muss dann in der Lage sein, mit den Leuten so umzugehen, dass ich als sympathisch, vertrauensvoll wahrgenommen werde.

Transkript Andreas	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Ich muss, ich hatte es gerade gesagt, Einfühlungsvermögen haben in die persönliche Situation und Gefühle des Mitarbeiters, Stichwort Empathie, was hier mit hinein spielt, auch zu sehen, wie es denn das Beziehungsgeflecht des betroffenen Mitarbeiters, auch mit anderen, in welchem Umfeld ist er. Also auch im Team zu sehen, wo steht der Mitarbeiter, was hat er vielleicht für einen Raum, wie ist er dort eingebunden. Das spielt da intensiv mit hinein, um das Gespräch in der richtigen Richtung zu führen. Ich glaube, ganz bezeichnend ist auch eine Verbindung mit dem Menschen zu erstellen, sodass er das Gefühl hat, da ist ein Kontakt [...], dass eine Empfindung da ist. Das merkt man aber auch im Gespräch, denke ich. Das müsste man, wenn man eine gute Führungskraft ist, aber auch selbst feststellen. Also mir persönlich geht es auch so, man hat dann Mitarbeiter gegenüber, wo man feststellt, da entsteht überhaupt keine Verbindung. Wie mache ich das jetzt, was brauche ich da für einen Aufhänger, um das Eis zu brechen?
Transkript Anne	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Zuhören können, über einen gewissen Erfahrungsschatz verfügen, im Endeffekt das, was man gehört hat, analysieren und bewerten zu können [...], das einschätzen zu können, was das, was man gehört hat, dem Gegenüber bedeutet – nicht einem selber bedeutet – also diese Bedeutungsrelevanz herzustellen. Und dann eine Kommunikation zu entwickeln, also Kommunikationskompetenz im weitesten Sinne. Im spezifischen Sinne eine situative Kommunikation. Also Kommunikation situativ so passend zu gestalten, dass sie zu diesem positiven Ausgang der Zusammenarbeit führt. Ich denke, das sind so die wichtigsten Dinge.
Transkript Katharina	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Das ist für mich emotionale Intelligenz. Einerseits zu erkennen, neben der analytischen Intelligenz, nicht nur, was gesagt wird, sondern auch, was passiert wirklich im Raum, was passiert auf der zwischenmenschlichen Ebene und dann auch, sie zu nutzen, den Mut zu haben, das auszusprechen. Das Erkennen ist das eine, das zu nutzen ist das andere.
Transkript Katharina	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Sich darüber hinaus auch bewusst zu sein, was sagt mein Bauch, welche Intuition habe ich, was sehe ich, was spüre ich bei anderen und diese Information zu verarbeiten.
Transkript Katharina	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Definition Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	Da sind wir auch wieder stark beim Thema Bewusstsein: Bewusstsein, was man wahrnimmt und welche Emotion man erzeugt und dann zu trennen, ist das eine Emotion, die von mir hervorgerufen wird oder die ich bei anderen wahrnehme. Dann vielleicht auch das Vertrauen in die eigene Wahrnehmung und das Verbinden des Sachlichen und der logischen Intelligenz mit dem Emotionalen. Und dann wiederum den Mut und das Selbstvertrauen zu haben, diese Information zu nutzen.
Transkript Patrick	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Erfahrungen mit emotionaler Intelligenz	When I talk to the CEO of Allianz, he has seven layers. Now if my employee is seven layers away, closeness could be I just get closer and meet the employee. But if each layer of management has a ten degree angle, that means, when I am the CEO I got seventy degrees height, right, between me and the employee. If I can change that to "ein Grad", one degree per level of management – I don't want to be seventy degrees away from the employee. That means the first line manager has got to be friends with the person that he is working with, to be only one „Grad“ different and to his boss. So they have to be that close to each other [zeigt kleine Distanz mit zwei Fingern auf]. And in Allianz I talked to the communications "Vorstand", I asked him, does everybody „siesen“ themselves. He has been there for eight months now, so he is new. He says: "Patrick, Sie siezen sich alle!" And then he says: „Ich glaube, manche kennen sich schon mehr als 15 Jahre. „And then he goes: And you know what? Ich glaube, manche sind sogar befreundet.“ So they "siesen" each other, so they keep the distance. So that is in „Germanic“ culture. Any culture is hierarchial. There is now way you can emotionally lead, if you are emotionally detached and have this distance. So now I gave you a long explanation of closeness, right?
Transkript Holm	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Erfahrungen mit emotionaler Intelligenz	Ich denke, natürlich sind das Reifungsprozesse. Die Reifungsprozesse fangen ja damit an, dass ich Situationen immer besser einschätzen kann und mich auch immer besser auf die Situation einstellen kann.
Transkript Ulrike	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Erfahrungen mit emotionaler Intelligenz	Zum Verständnis von Coaching: Ich kann ja einen Fotografen coachen, ohne dass ich eine große Ahnung habe von Fotografie. Das ist etwas anderes, wenn ich sein Berater wäre in Sachen Mappe zusammenstellen. Aber ich kann ihn coachen, überhaupt eine Mappe zusammenzustellen. Aber wie sie dann aussieht, das müssen dann andere Leute tun. Für so etwas gibt es dann Mentoren, die so etwas mit angucken. Da braucht es eigentlich so eine Art von Fachwissen nicht. Mein Fachwissen geht um Prozessbegleitung, wie bleibe ich in Kontakt mit Leuten.
Transkript Patrick	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	It is the most relevant element. I do have a lot of the analytics and the process and the organizational strategic elements that are really also important. But I put the emotional intelligence fees at greater than 50%. And especially in „Germanic“ environments we have to push harder because we tend to overemphasize the analytics anyway.
Transkript Holm	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Ja, es ist einfach die andere Hälfte.

Transkript Sandra	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Die hohe Relevanz zeigt sich bereits in meiner Funktion als Personalchefin. Ich sehe dort ein Höchstmaß an emotionaler Intelligenz, da ich als Ansprechpartnerin für sämtliche Mitarbeiter fungiere, vom Sicherheitspersonal bis hin zum Vorstand. Die Relevanz ist für mich also mehr als 50 Prozent im Bereich Personal.
Transkript Ulrike	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Für meinen natürlich eine ganz große.
Transkript Dan	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	I think of it as empowering the field. What we might observe as the little things in life. The importance of manifesting kindness in our world.
Transkript Dan	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	It transcends linear and so it is healing. The bigger questions become moralistic in terms of tolerance, what do we actually tolerate.
Transkript Karsten	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Ganz stark, wenn es um Konflikte geht – in aller Form. Da haben wir dann wieder diese klassischen Geschichten, [...] weil Führungskräfte in aller Regel Angst davor haben, Dinge auszusprechen. Führungskräfte haben unangenehme Entscheidungen zu treffen, in letzter Zeit leider häufig, so nach dem Motto, schicken wir die Kündigung am Freitag per Fax und kommen Montag später in die Firma. [...] Das ist ein Zeichen von mangelnder emotionaler Intelligenz, die sich da um den Kontakt in einer schwierigen Situation drückt. Auf der anderen Seite fühlen sich Unternehmen manchmal nicht wohl damit, wenn sie an Mitarbeiter berechnete Ansprüche stellen. Das fängt damit an, dass man z.B. die Pausenzeiten nicht überzieht und die definierte Leistung erbringt. Und da geht es oft darum, Mitarbeiter zu fördern und es wird sich jedes Anspruch stellen gedrückt. In beiden Fällen wäre jemand, der emotional intelligent ist, in der Lage, das Sachliche vom Persönlichen zu trennen und den Leuten auf eine persönliche, angenehme, wertschätzende Art mitteilt, was Sache ist. Sprich, wenn ich Geld haben will, muss ich auch pünktlich kommen und eine gewisse Arbeit bringen und dass der Arbeitsplatz kein betreutes Wohnen ist und dass nicht alles um Besitzstände geht und dass man sich nicht, was leider oft der Fall ist, emotional erpressen lässt.
Transkript Karsten	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Es ist ja sehr häufig so, dass Männer und Frauen in unterschiedlicher Art und Weise unausgesprochen mit Drohungen herumlaufen. Nach dem Motto: „Wenn Sie das machen, werde ich ganz böse oder traurig.“ Das wird oft auch bestimmt davon, wo man die Führungskraft als empfänglich wahrnimmt und dass man dies dann als Druckmittel benutzt, um sich materielle Vorteile zu verschaffen. Und wo, in meinen Augen, eine Führungskraft auch so weit in sich ruhen sollte, dass man da auch darüber stehen kann und sich dann ganz zielgerichtet entscheidet, wann man mit welcher Person welches Thema angeht, um sie ihrer „Performance“ nach zu entwickeln. Das Kleinkind macht das sofort: Wenn es hungrig ist, fängt es an, zu schreien, sonst würde es verdursten. Im Laufe der Entwicklung, wenn man dann mit 30 in die erste Führungsposition kommt, sollte man dann doch die ein oder andere Stufe weiter gekommen sein und der ein oder andere zeigt da manchmal doch noch kleinkind-typisches Verhalten. Das liegt oft daran, dass Leute, bevor sie Führungskräfte wurden, in klar strukturierten Abläufen drin waren, wo sie eigentlich nie machen konnten, was sie wollten. Und sobald dann mit zunehmender Karriere die Freiheitsgrade größer werden, kommen dann zum Teil wirklich infantile Verhaltenszüge durch, wo man feststellt, dass die emotionale Reife noch nicht weit genug ist. Das ist eben der Unterschied: So lange ich nur Vorgaben folge, muss ich nicht reif sein. [...] Aber in dem Moment, wo ich heute eine Abteilung leite, mit tausend möglichen Entwicklungen und ständig mit neuen Dingen konfrontiert bin, da habe ich keine Blaupause, da muss ich improvisieren und dafür haben die Leute Freiheitsgrade und da zeigt sich dann wirklich, was in denen steckt.
Transkript Anne	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Eine sehr hohe. Die Definition, die ich Ihnen gegeben habe, ist quasi konsistent mit dem, was ich von einer guten Führungskraft erwarte oder wie ich gute Führung definiere und das, was ich dann auch selbst umsetzen möchte. Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, seiner Führungsrolle gerecht zu werden.
Transkript Katharina	Bedeutung der emotionalen Intelligenz\Relevanz im Arbeitsalltag	Für den Personalbereich natürlich und als Führungskraft eine sehr große.

Transkript Patrick	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Merkmale	Well, I think there are different that have contributed to emotional intelligence becoming important during the last ten years. It has been more than ten years, I think Daniel Goleman started at the end of the 90ies, right? '97 I think was his first book. I think, you know, we believe or are learning more now physiologically to understand how certain behaviors work and how certain parts in the brain work, so some of that research helps to support emotional leadership to be important or emotional intelligence to be important. The environments that we are in that become more international, more multi-cultural, more team-oriented – versus just the factory type, process orientation. All those factors are contributing to emotional intelligence getting more attention. The social media, the communication – things can happen very quickly. I think those factors have contributed that it A gets more attention and B if you have more attention you talk more about it and C more and more people are accepting that it actually is an extremely important facet of leadership. It has always been there. You know, there is a professor in England that I know. He says, we have had leadership for about 150,000 years. And even 150,000 years ago it was not always men, sometimes it was women. There are even cultures that base themselves exclusively on women leadership, the Sherokee Indians and Americas for example are an extremely good example of how the elder ladies would make the key decisions of what would happen and not happen. And they have a different view of when do you go to war and when you don't go to war, right? So he says: „Anybody who believes we have learned anything about leadership in the last 100 years has no clue.“ So it has been there for 150,000 years and guess what, almost all of it has been emotional based leadership, always. Genghis Kahn did not have a blackberry when he took over the world.
Transkript Patrick	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	And 99% of it is not going to be an analytical discussion, to get people on board, to do something significant for the good of others, right?
Transkript Holm	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Das sind genau 50%. Das eine ist die Gesamtlogik und die Frage, was ist genau zu tun und die andere Frage, wie beim Mitarbeiter – wie gesagt, innerhalb dieser sozialen Vergleichsprozesse als integre Person – wo jeder weiß, wo er steht.
Transkript Manuela	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Einen ganz großen. [...] Bei einer guten Führungskraft ist sicherlich die emotionale Intelligenz 70-80 Prozent der Fähigkeiten, die die Führungskraft haben sollte. Wobei man immer klären muss: Was ist emotionale Intelligenz, wie weit definiert man das? Aber auch wenn ich an die eigene Karriere denke, gerade in Großkonzernen, auch da kommt man meistens eher voran, weil man emotional sich gut positioniert und über Beziehungen, die man aufbaut und Vertrauen, was man aufbaut, dann auch gefördert wird oder überhaupt in diesen Kreis kommt, wo gesagt wird: „Diese Person kann ich mir vorstellen.“ Da glänzt man sicherlich mehr mit emotionaler Intelligenz als rein fachlicher Expertise. Das fleißige Bienchen – und da gibt es ja in der Tat viele Untersuchungen dazu – das ist die Sachbearbeiterin.
Transkript Katja	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Ich würde sagen, das ist unterschiedlich. Wenn ich meine Führungsrolle im Projekt sehe nehmen analytische Fähigkeiten einen deutlich höheren Stellenwert ein, als in der Mitarbeiterführung. In dem Moment, wo ich die Aufgabe definiere – also als Projektleiterin bin ich diejenige, die die Aufgabe definiert und guckt, dass wir alle gemeinsam auf ein Ziel zulaufen – da brauche ich eher die Fähigkeit, die Sache zu strukturieren, den Leuten den Pfad vorzugeben und die Aufgaben so auf die Leute zu verteilen, dass sie sinnvoll an dem großen Ganzen arbeiten. Da braucht man mehr Analyse und Struktur. In der Mitarbeiterführung hat man keine gemeinsame Aufgabenstellung. Also man hat natürlich schon eine, wir wollen gemeinsam Geld verdienen und unser Portemonnaie gefüllt haben im Endeffekt. Aber da fehlt so dieses, ich strukturiere dem Mitarbeiter nicht seine Aufgabe vor. Das kann ich gar nicht so im Detail, das muss er schon selber machen. Das heißt, da sind die persönlichen Kompetenzen deutlich wichtiger, herauszufinden, hat der Mitarbeiter einen Schmerz, fühlt er sich wohl, ist er integriert in das Unternehmen oder steht er nebenan, wie entwickelt er sich weiter. Das alles zu erspüren oder in Gesprächen herauszufinden ist deutlich mehr emotionale Intelligenz.
Transkript Alice	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Das hängt natürlich vom persönlichen Führungsstil ab, auch von der Person. Ich würde mittlerweile behaupten, dass es die Hälfte der Fähigkeiten, der Kompetenzen belegen muss, mit allen Faktoren, die dort angedockt werden. Ich glaube, es ist ein gesunder Mix aus unterschiedlichen Kompetenzen, die eine Führungspersönlichkeit ausmachen muss. Neben der fachlichen Kompetenz natürlich auch die Sozialkompetenz, natürlich auch die emotionale Kompetenz und natürlich auch eine bestimmte Erfahrungskompetenz, die sie mitbringen müssen. Ich glaube, es ist ein Mix, die sozialen und die emotionalen Kompetenzen überwiegen, wenn Sie sie als Hälfte gewichten.

Transkript Karsten	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Ich würde sagen, emotionale Kompetenzen, die man der emotionalen Intelligenz zuordnen könnte, da sehe ich, von den Personen, die ich sehe, das ist schon fast 50 Prozent, wenn nicht mehr. Wobei die Personen, die ich sehe, haben ja in der Regel einen großen Ausbildungsweg hinter sich. Die sind typischerweise [...] fachlich getriezt worden und haben emotional einen gewissen Rückstand. Wenn ich z.B. einen 28jährigen Juristen sehe und vergleiche den mit jemandem, der eine Lehre gemacht hat und dann vielleicht acht, neun Jahre Praxiserfahrung gemacht hat, dann ist die Person, die nicht studiert hat, emotional deutlich weiter und reifer und sieht auch erwachsener aus, als jemand, der frisch vom Studium kommt, was eine zweite Pubertät ist, in meinen Augen. Nur, der eine ist schon am Ende angekommen und der andere kann noch deutlich weiter gehen. Die Leute, die ins Unternehmen kommen, sind alle gut ausgebildet und da spielen für das Weiterkommen, da sie alle gleich sind, die unterschiedlichen Grade der emotionalen Intelligenz eine große Rolle.
Transkript Andreas	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Absolut im Vordergrund. Das beobachte ich auch im Umfeld: Es gibt viele Mitarbeiter oder Kollegen, die sind fachlich so gut, die machen sich dann selbstständig. Sie gründen Unternehmen, aber kriegen es nicht auf die Reihe, ihre Mitarbeiter, die sie dann ja brauchen, entsprechend zu führen. Viele Unternehmen scheitern dann einfach daran, dass diese fachlich super ausgebildeten Menschen, die eine gewisse Genialität zum Teil haben, nicht in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zu begeistern. Die Begeisterungsfähigkeit spielt bei dem Thema auch eine Rolle, die man mitbringen muss.
Transkript Franziska	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Schon einen hohen, aber immer auch im Abgleich mit dem strategischen Aspekt, weil letztendlich ist es für meine Mitarbeiter auch wichtig, dass wir uns alle gemeinsam gut positionieren, um letztendlich hier auch alle gemeinsam einen guten Arbeitsplatz und gute Aufgaben zu haben.
Transkript Franziska	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Das ist darüber gegeben, dass wir über meine Funktion relativ nah an der Geschäftsführung sind. Mich interessiert da auch, was die Strategien sind, was das Business treibt, wie das Business in der Gruppe verankert ist. Und dann auch immer wieder rück zu koppeln, was können wir da auch mit beitragen, was können wir tun und da relativ pro-aktiv die Fachbereiche zu beraten und meinen Mitarbeitern, gerade auch den Referenten, auch immer wieder mit auf den Weg zu geben, sodass bei uns eben nicht eine Situation entsteht, dass zu uns jemand kommt und sagt: „Wir brauchen eine neue Sekretärin, eine neue Sachbearbeiterin – sucht mal bitte!“ Sondern dass man eben durchaus auch fruchtbare Gespräche zusammen führt und die Fachbereiche die Beratungsleistung wahrnehmen, dass wir zusammen mit denen auf Org.-Charts gucken und wir ihnen helfen, ihre Bereiche zu konzipieren. Und das ist eben auch ein Bereich, den ich wichtig finde und viel abdecke, das organisational design: Dass ich viel hier im Unternehmen berate und auch anstoße, wie man das strukturieren sollte.
Transkript Katharina	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Relevanz im Vergleich	Wenn ich die emotionale und die logische Intelligenz nehme – die logische wird auch immer wichtig bleiben. Man braucht ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz, je höher man kommt. Es gibt aber dort auch genügend Führungskräfte ohne emotionale Intelligenz. Wenn Sie mich fragen, wie wichtig ist sie, um Führungskarriere zu machen – ich glaube, in der heutigen, männerdominierten Welt ist die logische Intelligenz noch wichtiger. Und um mit Männern zusammenzuarbeiten, braucht man ein hohes Maß an logischer Intelligenz, denn mit emotionaler kommt man oft nicht so weit. Man kommt vielleicht weiter, ohne, ich persönlich habe aber den Eindruck, dass ich meinen Job durch die emotionale Intelligenz, die ich mir zuspreche, viel besser mache.
Transkript Annette	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Vorteile	Ich glaube, es ist ein schneller Bezug. Also es ist aus dem Bauch heraus möglich, zu handeln, ohne dass es erst mal über den Kopf läuft. Dann im Nachhinein zu überlegen, warum hat es jetzt eigentlich funktioniert gerade?
Transkript Anne	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Vorteile	Wenn sie das gut einsetzt, hat sie auf jeden Fall mehr Erfolg. Denn das, wofür man es einsetzen sollte, wäre ja eine möglichst erfolgreiche Interaktion: Also erfolgreich zu kommunizieren, dem Mitarbeiter zuzuhören, das, was man ihm vermittelt, so zu vermitteln, dass er raus geht, motivierter arbeitet, mit mehr Vertrauen arbeitet, sich wertgeschätzt fühlt, also diese ganzen Dinge, dann auch zur Motivation führt auf Seiten des Mitarbeiters. Vieles davon kann man mit emotionaler Intelligenz und sinnvoller Kommunikation erreichen. Und dann würde das am Ende auch mehr Leistung bedeuten, mehr Erfolg, ein positiveres Klima, ein wertschätzenderes Miteinander.
Transkript Katharina	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Vorteile	Ich glaube, emotional intelligente Führungskräfte sind nachhaltiger. Sie sind nachhaltiger in der Art und Weise, wie sie ihre Mitarbeiter entwickeln, wie sie Teamstrukturen aufbauen und fachliche Themen voranbringen, aber sie sind auch nachhaltiger in ihrer Karriereplanung. Ich habe oft erlebt, wo Führungskräfte an einen Punkt kamen, wo es um „make it or brake it“ ging, Kern des Problems war immer das fehlende Bewusstsein, was sind meine Stärken, was sind meine Schwächen, das ich auch zur emotionalen Intelligenz zählen würde. Wenn jemand nicht in der Lage ist, das für sich zu erkennen, wird er früher oder später an den Punkt kommen, wo er nicht weiter kommt. Emotional intelligente Menschen kommen an diese Punkte später oder vielleicht auch nie, weil sie immer an sich arbeiten.
Transkript Holm	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Nachteile	Also für beides kann man sagen, es sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen. So gut wie dein Plan oder so gut wie deine Umsetzung ist, ist eine empathische Umsetzung ohne Plan auch so, dass ich keinen mitnehme.

Transkript Ulrike	Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz\Nachteile	Das ist etwas, das noch sehr unterschätzt wird. Ich glaube, ja. Wenn es gut gemacht und durchgeführt wird und nicht mit so etwas verwechselt wird, wie: „Piep, piep, piep, wir haben uns alle lieb.“ So eine Verwechslung findet sehr schnell statt, dass Menschen dann denken: „Darauf muss ich gucken und wir müssen uns alle gut verstehen und Teamgeist usw.“ Das merke ich manchmal auch, dass Abteilungen nicht vorankommen, weil sich alle so furchtbar lieb haben. Aber das ist auch manchmal nur eine Phase. Häufig kommen Leute aus harten Ecken, dann merken sie, so kommen sie nicht weiter, dann machen sie irgendwo ein Führungskräfte training in Sachen emotionale Intelligenz, dann kommen sie wieder und sind plötzlich ganz aufgeweicht. Das kann oft eine Durchgangphase sein, bis sie sich dann irgendwann wieder neu finden und sagen, es gibt da auch irgendwo noch eine moderate Mitte und die muss man sicherlich finden.
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	I basically say: A, you are not born with it, B, you cannot learn it, because I believe everyone has it. All you do is discover it. So all you need to be the best leader Germany has ever seen, you already have.
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	I can go in there, inspire people and hopefully afterwards they start using their own selves more, their own hearts more. But if someone doesn't want to do that, what kind of training is going to change that attitude? None. You cannot train somebody to change their attitude. You cannot take a Christian and make him a Moslem just because you read from the Koran. They are going to say: „Sorry.“
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	You know, I think they all are. They are just not doing it.
Transkript Annette	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube, wenn man es nicht hat, kann man es nicht unbedingt lernen. [...] Alles andere ist trainierbar, lernbar. Ich glaube, man kann es entdecken, das schon. Wenn es Leute gibt, die das einfach noch nicht so gelernt haben, muss ich hingucken, entdecken, das etwas da ist, was man auch durchaus positiv einsetzen kann. Aber es ist eine Führungskompetenz, die kann man, glaube ich, in Seminaren, in Coachings nicht wirklich vermitteln. Vermitteln kann man, dass es wichtig ist, darauf zu hören, das einzusetzen, wenn man Zugang dazu hat. Aber das ist begrenzt, glaube ich.
Transkript Annette	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Glaube ich, ja. Also wie gesagt, im begrenzten Maße.
Transkript Holm	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Es ist wie mit jedem Sport. Also wenn Sie gewissen physische Grundvoraussetzungen haben, sind Sie noch lange nicht darin gut, aber Sie können natürlich darauf aufsetzen und das weiterentwickeln.
Transkript Manuela	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Deswegen glaube ich, emotionale Intelligenz ist schwer lernbar, das kann man sicher stärker entwickeln, auch aus der Erfahrung heraus, aber ich glaube, es ist schwer, es in einem Kurs vermittelt zu bekommen.
Transkript Manuela	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube, es ist eine Kombination aus beidem. Ich habe schon immer in meinen „Performance Reviews“ stehen gehabt „kann super mit dem Klienten umgehen und mit den anderen Teammitgliedern. Von daher ist bei mir ein gewisses Maß an emotionaler Intelligenz bestimmt auch da gewesen. Wobei man da natürlich fragen kann [...], inwieweit das in der Kindheit auch immer schon geprägt wurde. Aber zumindest zu Beginn des Berufslebens war einfach schon eine Basis vorhanden. Die sicherlich gegenüber vieler meiner Kollegen, denen häufig bescheinigt wird, dass sie wenig emotionale Intelligenz haben – da wurden dann auch Trainings und Bedarfsanalysen durchgeführt – sicherlich eher überdurchschnittlich im Vergleich. Trotzdem würde ich sagen, dass sich das durch die Erfahrung sicherlich weiter ausgebildet hat, weil man natürlich durch die Erfahrung dann auch merkt, welches Verhalten klappt und welches auch nicht.
Transkript Manuela	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Nicht sehr viel. Ich glaube, die können sicherlich bis zu einem gewissen Grad sensibilisieren und die können sicherlich auch in eine gewisse Richtung die Leute entwickeln, aber... Wir hatten ein Training, das alle durchlaufen mussten, wo wir den Myers-Briggs-Type-Index vermittelt bekommen haben und wir wurden auch selber eingestuft, durch ein 360-Grad-Feedback, sowohl von unseren Mitarbeitern, als auch von Kunden [...] und dann wurde der MBTI für jeden persönlich ermittelt, dann wurde das diskutiert, dann wurde das zwei Wochen lang trainiert und auch, wie man den Typ erkennt. Ich hatte den Eindruck, dass Kollegen, die emotional nicht so intelligent ausgeprägt waren, auch immer gesagt haben: „Ist ja klar, der und der Kunde ist XY und genau deswegen macht er jetzt das und wenn ich jetzt dies tun werde, wird er das machen.“ Was ja totaler Quatsch ist, weil ja auch der MBTI sagt, das kann man nicht alles genau so vorhersagen [...]. Da hatte ich den Eindruck, das hat dann eher dazu geführt, dass sie das mechanisch angewendet haben, was dann auch nicht zielführend ist. Und das meine ich mit diesen Trainings: Ich glaube, wenn eine gewisse Grundfähigkeit nicht da ist, dann bringt das Training auch nicht viel.
Transkript Sandra	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Spontan würde ich sagen, nein. Emotionale Intelligenz ist eine Sozialkompetenz, die durch die Sozialisierung geprägt ist und in den Genen, von Kindesbeinen an, beinhaltet ist oder nicht. Die Ausprägung ist wahrscheinlich durch bewusstes Wahrnehmen steuerbar. Je älter man jedoch ist, desto weniger lassen sich Persönlichkeitsmerkmale jedoch trainieren.

Transkript Ulrike	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube, dass man das lernen kann wie die meisten anderen Dinge auch. Es gibt sicherlich eigene Probleme, die Menschen haben können, die es unmöglich machen, weil sie sich nicht auf die Themen einlassen können, was daher rührt, dass es zu sehr an meinen Themen rührt und ich das noch nicht aufgearbeitet habe und dann geht es da einfach nicht weiter.
Transkript Ulrike	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Für den „normal“ oder durchschnittlich belasteten Menschen ist das erlernbar.
Transkript Katja	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Also mein erstes Bauchgefühl sagt mir, es ist nicht erlernbar, aber man kann sicherlich Fähigkeiten trainieren oder herausfinden, die man hat, um besser zurechtzukommen. Man kann sicherlich Einiges lernen, aber wenn einem das völlig abgeht mit der emotionalen Intelligenz – es gibt ja Leute, bei denen man merkt, die sind total sozial inkompetent – die können das auch nicht lernen. Das glaube ich nicht, dass man das vollständig erlernen kann. Also man braucht schon ein gewisses Gespür oder eine Fähigkeit, die man emotional mitbringt, dazu.
Transkript Dan	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	That is a beautiful question. I tend to think that we have it within us. [...] In the mystery, I believe that everyone has the skills, has the resources within them. These skills and resources may have been blocked. [...] we simply need to know that we are right to express that to work towards that. And can we learn it? I think it is simply discovering or uncovering what we already have within. Indeed we can learn it, even educationally, I just don't think it is anything new that is coming, it is just finding what we already have.
Transkript Alice	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube, dass sie trainierbar sind und dass man Menschen dafür sensibilisieren kann. Ich glaube auch, dass man Menschen bewusst dafür gewinnen kann, sich neue Kompetenzen und Gewohnheiten anzutrainieren. Ich glaube auch, wenn man Menschen dazu bringen kann, eine Bewusstseinsveränderung durchzumachen, dass man sie bewegen kann, an dieser Stelle zu arbeiten. Es ist natürlich die Frage, wie ist das persönliche Portfolio, da gibt es ja sehr unterschiedliche Ausprägungen, durch die Sozialisation bedingt, durch die kulturelle Erfahrung in dem Unternehmen bedingt, natürlich auch durch die Ansätze, die man persönlich verfolgt. Ich glaube, dass jede kluge Führungskraft heutzutage sich solchen Themen nicht mehr verschließen kann.
Transkript Karsten	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Sicher. Es ist lernbar. Angst wird ja dann zum Problem, wenn ich lange ein Vermeidungsverhalten habe. Dadurch fehlt nachher auch die Kompetenz, damit angemessen umzugehen und das Ganze wird immer schlimmer. Ich denke, dass es in großem Maße erlern- oder trainierbar ist, ich glaube trotzdem, dass es da in großem Maße noch ein archaisches Erbe gibt, sodass Männern von Haus aus mehr in Richtung Auseinandersetzung und Verteidigung der Gruppe wahrzunehmen, gepolt sind, während Frauen eher in den Wald zurückgehen. Vor ein paar tausend Jahren waren Frauen meistens schwanger und haben viele Kinder um sich gehabt. Und da war es natürlich ganz wichtig, immer für die Sicherheit der Gruppe zu sorgen. Und die Angst ist ja auch nichts anderes, als ein Bestreben, für Sicherheit zu sorgen. Wenn ich selbst schon ein bisschen geschwächt bin, weil ich vielleicht gerade schwanger bin oder ein Kleinkind bei mir habe und die Gruppe von Abhängigen unterstützen soll, ist es ja wesentlich besser, wenn ich auf Sicherheit fixiert bin, während ich als Mann natürlich traditionell innerhalb der Gruppe die Aufgabe habe, die Gruppe zu verteidigen oder – auch anders herum – innerhalb der Gruppe meine Position festigen muss, weil ich ja sonst gar nicht an die Frauen rankomme. Da gibt es ja doch – auch wenn das von Soziologen nicht so gerne gesehen wird – relativ klare Mechanismen.
Transkript Karsten	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich kann sehr viel erlernen. Es fängt ja gerade damit an, tiefe Emotionen, das hat man kennen gelernt, man weiß, danach kommt die Wut, was kommt nach der Wut, man merkt, dann kommen die Tränen, einer wird hysterisch. [...] Das ist aber eine Lebensaufgabe für jeden Menschen, sich selber kennen zu lernen und vor seinen Emotionen keine Angst zu haben – das kann man auf jeden Fall lernen. Das Problem ist aber, dass es oft vermieden wird und das gerade von Menschen, die sich emotionale Intelligenz auf die Fahnen geschrieben haben. Das ist immer so, da kommt einer mit einer guten Idee und Leute, die das eigentlich nicht verstehen, nutzen das aus. So, wie Marx kein Marxist ist, ist auch ein Großteil der Anwender der emotionalen Intelligenz, die jetzt fast wie Propheten durch das Land laufen und glauben, etwas erzählen zu wollen, das sind eigentlich eher Leute, die das nicht ganz begriffen haben und das Problem nicht verstanden haben, weil sie ja versprechen: „Du armer Mitarbeiter, du kannst Emotionen managen. Trau meinem System und Emotionen sind kein Problem mehr für die. Wir bringen dir Selbstkontrolle bei.“ Diese harten Kontrollmechanismen, die ja in der Verhaltenstherapie, in der kognitiven Therapie eine Rolle spielen, die sind gut, wenn ich sehr eingeschränkte Emotionen habe, die ich abschwächen muss, aber das ist nichts, wo ich mein ganzes Leben drauf aufbaue. Das ist z.B., wenn ich Angst habe, in den Fahrstuhl zu gehen, dann kann ich mit ein paar Tricks lernen, diese Angst zu überkommen. Wenn ich aber jegliche Angst, die in mir aufsteigt, versuche, kognitiv „wegzupushen“, dann beraube ich mich jeglichen Orientierungssystems im zwischenmenschlichen Kontakt und bin damit das Gegenteil von emotional kompetent. Ich bin eigentlich im Kopf völlig von Ängsten kontrolliert und werde dann auch im Assessment Center – da sehe ich das dann ja wieder – in zwischenmenschlichen Kontakten nicht wirkungsvoll sein.
Transkript Karsten	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Theoretisch ja, praktisch oft nein.

Transkript Andreas	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich weiß nicht, ob man das erlernen kann...
Transkript Andreas	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich würde sagen, man braucht ein gewisses Empfinden, eine gewisse Begabung. Ich bin mir nicht sicher, inwieweit man das erlernen kann.
Transkript Anne	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich bin mir ziemlich sicher, dass es erlernbar ist. Das ist ja wieder dieses, ist es genetisch, was ist Begabung? Ich bin da biologisch nicht so tief drin oder anthropologisch. Aber ich würde schon sagen, dass es nur dann erlernbar ist, wenn es in einem gewissen Sozialisations-Kontext möglichst früh vorgelebt wird, gefördert wird, anerkannt wird. Man kann es nicht im Erwachsenenalter lernen: „So, jetzt bin ich Führungskraft und jetzt sollte ich es ja doch mal erlernen.“ Also es ist insofern eine Begabung, als dass es frühzeitig geprägt sein muss, sodass man es dann als Erwachsener oder als erwachsene Führungskraft dann ausleben kann. Also halb und halb. In der biologischen Erklärung würde ich sagen, man kann es erlernen, aber in so einer oberflächlichen, pragmatischen Erklärung würde ich sagen, ist muss so in der Prägung drin sein, dass man darauf aufbauen und daran feilen kann. Aber wenn die Grundlagen, die zur emotionalen Intelligenz gehören, nicht von Anfang an da waren und das gefördert wurde und darauf Wert gelegt wurde, dann klappt es halt irgendwann nicht mehr.
Transkript Franziska	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube, die muss man mitbringen.
Transkript Franziska	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube schon, dass die Workshops bestimmte Sachen unterstützen können, weil sie ja dem Teilnehmer Werkzeuge an die Hand geben.
Transkript Katharina	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich glaube, das ist erlernbar, aber die Grundvoraussetzung ist, dass man es lernen will. Ich glaube nicht, dass alle Menschen den Mehrwert darin sehen, weil es anstrengend ist.
Transkript Katharina	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Einschätzung	Ich bin Personalerin, ich glaube grundsätzlich daran, dass Menschen sich weiterentwickeln können. Jeder in seinem Rahmen und Sie brauchen eine Motivation, daran arbeiten zu wollen. Wenn das nicht gegeben ist, wird es auch nicht erfolgsversprechend sein.
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	You don't have to go to university to do it, you don't have to go to school to do it, life has already taught you the most important elements of how to do that. It is about discovering it. You know learning helps you to discover of course. If you want to understand certain things better you can discover certain elements in yourself and apply it, okay? So for me it is a discovery thing. And anytime to learn something and apply a learning, everybody notices if it is not in you. [...] So I think it is a discoverable path learning contributes, but what contributes the most is true life experience when you fail. That teaches us more than any analytical, academic exercise can teach us and it teaches us even more than if we are successful in doing something.
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	So for me it is not about reading. I have read a couple of things, I have talked to Dan Goleman a couple of times and what I read has basically confirmed what I already have been doing my whole life, you know? I think it is a whole lot more an inside thing, you have got to go inside yourself, because it is there. The reading helps you understand what you are looking for when you go in, that is all. And it actually allows you to connect two things that you always knew were right, but we are told not to use, classic in an MBA program and in companies: They tell you not to be personal. They tell you: „Sei nicht persönlich, keep it business, separate the two.“ That is stupidity, because you can never not be personal. And the more personal you are, the more of yourself you give in, the more you will get back. And in ten years from now it will be at the opposite: People will always be saying, even at schools, be personal, be subjective [...]. Yes, you can get hurt it can be an emotional game, it has the ups and the downs it is like any other relationship. If you put a lot in and you get disappointed it breaks your heart. Well, you are spending eight to ten hours a day with these people, which can be more with your boyfriend, husband or partner, so why not make it a positive game for everybody? Give them a lot of goodness and take a lot back.
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	I am not a big trainer person. You know, I think it is experience it. You know if you get somebody who can come in to help facilitate that to give you an impulse, because it is not a methods thing it is not: “Here is the ten steps and now I want to train you how to do that.” I have got a lot of my process friends, that say: „Patrick, you have to be able to do the process side, too, of emotions transformation.“ I don't know about that. We argue about that all the time. I think it is a people thing.
Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	In „Beyond Leadership“, which is my topic, which a big element of that is emotional leadership. Somebody asked me: „Patrick, how do you get from here to here?“ I say: „Well, you know what, what I am saying is here.“ I am trying to reconnect them back down to what they always knew was right anyway, but stopped doing it at some point in their life, especially in their business life. So what I am saying is, if all I am telling you is to trust your belly and follow your heart, you are going to have enough trust at some point to do it or not. I cannot teach you trust. I cannot teach you what is in your heart, it is there, right? [...] And I have a model of how I can do that, that is very simple to use and then you just use it or don't use it. [...] Teaching people that I think is showing them to discover themselves.

Transkript Patrick	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	To get the access to yourself.
Transkript Annette	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Also ich glaube, man schafft etwas über gute Mentoring-Programme, das ist für mich eigentlich so der Königsweg, jemanden kennen zu lernen, von dem man sich das abgucken kann. Wenn ich jetzt eine Frau habe, die sagt, na ja, Frauen sind ja immer so und so, erst mal sind sie viel besser, sie sind wesentlich kompetenter, schade, dass wir nicht an die Macht kommen, na ja, aber da stehen ja die Männer, also dieses ganz platte Denken. Und dann zu sagen: „So, pass mal auf, jetzt hänge ich dich mal an einen Mann ran, bei dem du jetzt einfach mal mit läufst und jetzt guckst du dir das mal genau an, in den Alltags-, in den Führungssituationen.“ Und siehe da, wie emotional kompetent dieser Mann ist, in vielen Situationen und zwar sehr viel mehr, als du selber, die du da so platt ran gehst und einfach auch nur das von dir gibst, was du mal irgendwie so im Kopf hast, weil es so bequem ist. Ich glaube, da könnte man eine Menge erreichen und umgekehrt genauso, dass man Männer bei Frauen mitlaufen lässt und die eben auch erleben dürfen, dass Frauen nicht ständig miteinander reden, „ratschen“, emotional überziehen, sondern sehr sachlich, sehr problemorientiert, lösungsorientiert arbeiten können.
Transkript Holm	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Nehmen wir mal eine ganz normale Coaching-Situation: Jetzt [...] habe ich ja drei bis vier Gespräche pro Tag oder eine Gruppe. Ich gehe mal in derselben Logik vor: Sie machen jetzt quasi eine Ausbildung zum Coach. Also ich stelle zunächst die Frage: „Mensch, wie heißt dieses Thema?“ Ich lasse das Thema benennen. Und dann sage ich: „Weißt du was, wir beide müssen mal das Thema durchdenken.“ Und dann fange ich typischerweise an mit einer sachlogischen Fragestellung. Ich frage nach der Architektur des Problems, ich frage, wie hängen die Dinge zusammen, was sind die wesentlichen Faktoren usw. Dann ist die nächste Frage von mir, dass ich sage: „Mensch, das Thema, so, wie du es erzählst, das kann doch nicht neu sein. Gab es denn schon mal was Ähnliches, gab es im Vergleich verwertbare Erfahrungen, wo wir Analogien herleiten können, irgendetwas, das ich vielleicht auch für mein Verstehen ein bisschen sortiere.“ So und jetzt gehe ich im nächsten Schritt – was Sie auch unter der Überschrift „einloggen“ können, emotionale Intelligenz. Dann sage ich: „Du, weißt du, was? Wer hat denn da alles die Finger im Spiel? Wer ist denn beteiligt? Und übrigens, wer hat sie denn nicht im Spiel, obwohl ich das eigentlich vermutet hätte, dass er dabei wäre? Und jetzt lass uns mal überlegen, was die so treibt, ob es Kunden, ob es Mitarbeiter sind, ob es du selber bist.“ Und dann fange ich an, wirklich nur persönliche Interessenslagen, Befindlichkeiten, Emotionalitäten, weil die ja auf das Zielbild, was ich ja dann entwickeln will, einzahlen, [aufzulisten]. Dann durchdenke ich in verschiedenen Schleifen immer wieder die Sachlogik, weil das ist ja alles untrennbar miteinander verwoben, das Historische und eben das Personelle, Psychologische, Emotionale. Immer wieder „denke“ ich auf dem Thema herum, bis ich sage: „Weißt du, was? Jetzt haben wir, glaube ich, eine Idee, wo du hin willst.“ Und da sehen Sie, dass ein Teil – und im Historischen ist es ja auch schon was Emotionales – dass ein Teil, eindeutig schon bei der Erklärung des Zielbildes, das Durchdenken von Emotionalitäten, von Interessenslagen, von Befindlichkeiten, von gepflegten Feindschaften, von Waffenbrüderschaften auf Zeit, die vielleicht emotional irgendwo verankert sind, bis hin zu Meinungen oder Einstellungen, die zum Teil irrational oder religiös sind oder was weiß ich. Einerseits wird durchdrungen, warum, weil das Zielbild am Ende des Tages eine durchdachte Lösung braucht und da muss ich halt alle Facetten, Sachlogisches, Historisches und Physiologisches, Psychologisches, alles einbinden. Dann haben wir das Zielbild. Dann kommt die nächste Frage, die ist mehr bei Ihnen: „Wie gehst du es an?“ Und da haben wir wieder die Sachlogik, zu sagen, was sind die nächsten Schritte. Und dann ist es ja typischerweise so, dass man Leute mitnehmen muss. „Wie ist das denn so, erzähl mal, was sagt der denn so?“ Bist du sicher, dass du ihn damit erreichst?“ So wie ich das jetzt verstanden habe, würde ich dann erst mal sagen: „Was soll das denn jetzt, verstehe ich ja gar nicht. Also wenn ich dich historisch richtig verstanden habe, ist der im ersten Augenblick, wenn du um die Ecke kommst, eh gegen dich und zweitens mit dem Thema sowieso. Wie gehen wir es also an?“ Also fangen wir an, uns ganz empathisch in denjenigen hineinzudenken, wie wir ihn abholen, vielleicht auch den Freund und den Mächtigen dahinter abholen und ihn vielleicht dazu zu gewinnen oder eben ihm, um weiter auszuholen, klar zu machen, dass dieses Thema auch auf ihn und sein Gefühlsleben, seine Zufriedenheit, einzahlt.
Transkript Holm	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Und beide Male brauchen wir soziale Intelligenz. Einmal, um das Problem wirklich in ein Durchdachtes Zielbild zu überführen und für die Umsetzungsplanung müssen wir wieder sehen, dass wir mit Menschen, mit Gruppen, gruppenspezifischen Prozessen, Emotionen usw. zu tun haben.

<p>Transkript Holm</p>	<p>Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung</p>	<p>Also der Tipp erst mal, Sie holen sich einen guten Coach, der ihnen dann hilft, genau das zu reflektieren. Der wird Ihnen nämlich an einer gewissen Stelle die Frage stellen: „Ich bin mir jetzt nicht mehr sicher, ob wir über den reden oder über dich? Wieso bist du eigentlich so sicher, dass der genau so gestrickt ist? Ich könnte mir auch vorstellen, dass der ganz anders ist. Woher nimmst du diese Gewissheit, man könnte doch auch auf die Idee kommen so und so. Nenn mir mal ein paar Beispiele, an welchen du als kritische Ereignisse festmachen kannst, dass dieser Mensch genau so tickt. Und dann kommt natürlich die Frage, ist das wirklich überzeugend, ich hab immer noch eine alternative These. Dann machen wir so ein bisschen These, Antithese, Synthese, um eine Idee zu entwickeln, wie ist der wirklich. Und dann haben wir eine rollierende Planung, wir kümmern uns ja um Regelmäßigkeiten. Und dann würde ich sagen: „Na, wie war es? Wir hatten doch eine Arbeitshypothese, hast du da mal ‚angetickert‘, wie hat der denn darauf reagiert?“ Und dann erzählt er mir: „Genau, der ist darauf angesprochen.“ Oder: „Puh...“ – nicht. Und dann sage ich: „Okay, dann müssen wir halt nochmal nachdenken. Dann ist das halt nicht ganz der richtige Weg. Wie hast du es denn erzählt?“ Vielleicht war ja die Umsetzung schlecht. Aber vielleicht war es auch einfach eine schlechte Strategie. „Und dann erzähl mal, wie er mit dem und dem redet und wie hat er denn sonst fröhliche Kontakte und was ist denn da der Unterschied zu deinen Kontakten? Mit wem ist der denn sonst noch angefeindet?“ Weil es gibt ja eine Sach-Logik und es gibt ja eine Psycho-Logik. Ich schärfe seinen Blick – jetzt kann man sagen, ja genau so ist das, emotionale Intelligenz – dass er mit Menschen, mit denen er zusammenarbeiten will, nicht nur aus dem Hier und Jetzt und seiner Sicht der Welt irgendwas auf ihn projiziert, sondern ich lehre ihn, den ändern zu lesen, zu beobachten. Wie redet der mit anderen, was findet er bei ihm gut, wie erlebt er sich selber, was wäre er gerne, auch wenn er es vielleicht nicht hinkriegt.</p>
<p>Transkript Manuela</p>	<p>Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung</p>	<p>Durchsetzungsvermögen ist für mich ein wesentlicher Punkt. Und das hat auch damit zu tun, wirklich auch Kritik zu üben, sehr bestimmt auftreten zu können. Und das ist etwas, das für mich auch zur emotionalen Intelligenz gehört, weil es einfach in der Führung unglaublich wichtig ist und das ist sicherlich etwas, was sich noch stärker durch die Erfahrung entwickelt hat, dass man einfach gemerkt hat, das Verhalten klappt, das Verhalten klappt nicht, aber auch durch die Beobachtung – bei mir waren das dann eher Projektleiter, die ich beobachten konnte und weniger Bereichsleiter. [...] Wo ich dann geschaut habe, wie machen das erfolgreiche Projektleiter, die ich gut finde, wo ich denke als Mitarbeiter: Ich fühle mich gut aufgehoben, ich arbeite gerne mit dieser Person, weil ich wirklich den Eindruck habe, diese Person führt mich so an, dass ich einerseits die Sicherheit habe, aber andererseits auch eine Herausforderung habe, mich weiterzuentwickeln. Und das hatte sicherlich auch mit Beobachtung von „role models“ zu tun.</p>
<p>Transkript Manuela</p>	<p>Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung</p>	<p>Es gab, wie gesagt, dann auch Potenzialanalysen, dann musste jeder auch einen Test machen. Dann wurde als Ergebnis gesagt, das und das Training solltest du machen.</p>
<p>Transkript Sandra</p>	<p>Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung</p>	<p>Ein Beispiel dazu: Einer unserer Geschäftsführer hatte regelmäßig cholerische Anfälle und bewarf seine Mitarbeiter mit seinem Schlüsselbund, sodass alle Kollegen Angst vor ihm hatten. Es fand ein Management Audit mit Psychologen statt, bei dem herauskam, dass er von einem Vater großgezogen worden war, der selbst beim Militär war und ihn als Jugendlichen zu den Regensburger Domspatzen geschickt hatte. Dort herrscht ein hartes Regiment, das ihn stark prägte. Außerdem war er homosexuell, musste diese Neigung aber immer unterdrücken. Diese aufgestauten Zwänge äußerten sich dann in seinen Wutausbrüchen und dem Schlüsselwerfen. Auch hier fand eine Prägung in der Kindheit statt, aber der Kollege war bereit, daran zu arbeiten und sich zu ändern. Dann ist ein Training sinnvoll und kann etwas bewirken. Letztendlich erlernte er, dass es keine Notwendigkeit mehr gab, den Druck aufrechtzuerhalten – der Vater war inzwischen verstorben. Dies ist das einzige Beispiel, das ich kenne, als Coaching eine Wirkung erzielt hat. Daher mein Schluss: Ja, es kann wirksam sein, aber nur dann, wenn ein Einsicht und ein Wille zur Änderung bei der betreffenden Person besteht.</p>
<p>Transkript Ulrike</p>	<p>Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung</p>	<p>Beispiel: Ich als Führungskraft hatte einen sehr autoritären Vater [...], dann bin ich auch noch so ausgebildet worden und es ging immer so weiter in meinem Leben. Und ich habe mich nie damit auseinandergesetzt, habe gleichzeitig ein bisschen Angst gehabt, habe aber immer gedacht, ich muss auch so sein. Und dann merke ich plötzlich, so geht es einfach nicht weiter. Ich habe einen extrem autoritären Führungsstil, alle „kuschen“ vor mir, alle haben Angst, alle machen vornehmlich Fehler, weil sie Angst haben. Und dann komme ich in so ein Training und dann merke ich plötzlich, ach ja, jetzt. Und dann kommt plötzlich die ganz eigene Geschichte hoch und die ist noch so groß und sie ist noch überhaupt nicht aufgearbeitet. Dann geht es da einfach nicht weiter. Dann machen Führungskräfte auch manchmal so dicht, dass sie sagen: „Was für ein Mist ist das denn hier eigentlich?“ Und dann ist es Abwehr. Und die Abwehr ist auch zu verstehen. Da müsste man eigentlich noch einmal ganz woanders ansetzen.</p>

Transkript Karsten	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Da muss man differenzieren: Das eine ist, was man machen kann und das zweite ist, was sinnvoll wäre. Ich würde jedem immer empfehlen, dass man in der Karriereberatung guckt, wie man ist, was die eigenen Stärken und Schwächen sind und dann eher danach zu suchen, wie ich aus meinen Stärken das meiste machen kann. Frauen, die ich als angstfrei sehe, sind erstaunlicherweise Frauen, die einen anderen Karriereweg gegangen sind, wo die Mutterrolle eine Rolle gespielt hat. Eine Frau Merkel hat keine Angst, es ist erstaunlich, wie angstfrei sie ist. Während ich häufig überspannte Personen sehe, die ins Unternehmen gegangen sind und sich haben stressen lassen ohne Ende und dann mit 40 vor den Scherben ihres Lebens sitzen und sagen: „Beruf macht mich nicht glücklich, Privatleben habe ich nicht“. Und das sind gleichzeitig Personen, die sehr unter Ängsten leiden. Die brauchen gar keine schwierigen Auseinandersetzungen oder Aufgaben im Job, die haben schon Angst, [...] die sind schon fast ein Fall für den klinischen Psychologen. Ich denke, dass man zur Angstfreiheit lernen muss, sich wirklich in seiner Haut wohlfühlen und dass man natürlich immer wieder lernen muss, kalkulierte Risiken einzugehen. Ich glaube, irgendwelche Seminare in Unternehmen zu machen, wo man drei Tage in die Heide fährt und Angstfreiheit trainiert, das ist alles ganz lustig für die Unterhaltung, ich habe da aber bisher nie gute Effekte von wahrnehmen können. Es ist ganz im Gegenteil so, wenn ich in Lebensläufen sehe, dass Leute an solchen Trainings teilgenommen haben, dann sind das meistens auch die Leute, die damit große Probleme haben. [...] Sich seinem Leben stellen und die Aufgaben, die man hat, angehen. Denn ich denke, Angst ist nichts Spezifisches, sondern es ist etwas sehr Allgemeines. Wenn ich dann meinen Weg gefunden habe, überträgt sich das auf alle Bereiche. Ich glaube nicht, dass man Angst so speziell trainieren kann, es sei denn, ich gehe gegen spezifische Ängste vor, aber dann habe ich quasi nur eine spezifische Angst neutralisiert. Z.B. als Führungskraft bin ich zuständig dafür, die Emotionen meines Gegenübers zu managen, emotionale Führung. Jeder Kontakt ist ja ein gegenseitiges Gefühlsmanagement und eine Führungskraft sollte da relaxter und entspannter sein, um adäquat mit den Ängsten des Mitarbeiters umzugehen und den Wünschen nach Struktur, die da herrschen und dafür muss ich einfach zwei, drei Takte „runterkommen“. [...] Da muss man lernen, sich mit seinem Leben wohlfühlen, sich mit der Weiblichkeit wohlfühlen, eher empfehlen, seine weiblichen Qualitäten schätzen zu lernen, die sich ja auch über die Altersspanne deutlich ändern. Ich würde abraten, zu versuchen – und das sehe ich als Fehler sehr häufig – dass versucht wird, der bessere Mann zu sein und dabei kann Frau nur verlieren und wird mehr und mehr angespannt und ängstlicher.
Transkript Karsten	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Das hängt damit zusammen, dass diese Prozesse oft nicht zu planbar sind. Ein Großteil der Mentoren, die eingesetzt werden, sind für diese Rolle gar nicht geeignet, gar nicht gewachsen. Das was Leute wirklich brauchen – da sind wir bei dem klassischen Erziehungsprinzip – sind Leute, die es gut vorleben. Junge Führungskräfte brauchen Vorbilder. Und die Personen, die oft als Mentor eingesetzt werden, sind Leute, die Zeit haben, die man anderswo nicht brauchen kann. [...] Große Unternehmen machen es so, da schneiden sich wirklich die guten Leute ein paar Stunden aus ihrem Terminkalender und da kann ein Kamingespräch mit einer guten Führungskraft langfristig viel mehr wirken, als zwei Wochen Mentoring-Seminar. Und dann ist es wichtig, wenn man Sachen zielgerichtet macht. Das heißt – und das machen wir häufiger – wenn ich bei einzelnen Personen ganz spezielle Probleme sehe und sage, das ist das Problem und so könnte man das lernen, dass man dann guckt, wer könnte ein Ansprechpartner sein und man Lernpartnerschaften vermittelt. Aber auch das lässt sich meistens kaum auf der grünen Wiese realisieren. Besser ist, in meinen Augen, wenn man den Leuten Aufgaben gibt, wo sie das lernen können, dann können sie das auch reflektieren. Aber das, was ich dann auch immer im Kollegenkreis höre, dass sie dann die Mentoren überschicken wollen mit den fragwürdigsten Konzepten dabei. Das sehe ich ähnlich, wie die – jetzt so „en vogue“ – Traumatherapeuten, die massenhaft ihre Klienten re-traumatisieren und glauben, sie tun das wichtigste, anstatt dass man guckt, wer braucht es und wer braucht es nicht und wirklich zielgerichtet vorgeht und die guten Leute ran lässt. Weil gut gemeint ist oft nicht unbedingt hilfreich.
Transkript Andreas	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Man macht natürlich viele Anfangsfehler mit Gesprächen, weil man glaubt, man muss das Gespräch so und so führen. Ich hatte schon das Gefühl, dass mir das liegt, dass ich einen gewissen Draht dazu habe. Durch Coaching und durch Seminare habe ich versucht, das auszubauen, weil es mich auch persönlich interessiert hat.
Transkript Andreas	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Bei einem Bekannten in Bremen habe ich viele Seminare zum Thema Führungsstil, Teammanagement und Kommunikation besucht. Die Anregung zu bekommen, sich mit sich selbst zu beschäftigen, also, welche Wertvorstellungen habe ich. Das war ein Thema, damit habe ich mich nie beschäftigt. Das ist auch heute immer noch schwierig, welche Werte hat man eigentlich? Das ist ein lebenslanges Lernen. Beim Thema emotionale Intelligenz glaube ich auch, man kann es nicht unbedingt erlernen, aber sehr gut weiterentwickeln. Man braucht, glaube ich, schon eine gewisse Grundhaltung zu dem Thema, sonst wird es, glaube ich, schwierig.
Transkript Anne	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Ich habe ja schon ein Studium, was da ganz viel gebracht hat. Ich habe dann auch im Rahmen meines Aufbaustudiums, meines MBAs versucht, solche Themen mit abzudecken. Ich habe z.B. Mediation gemacht, als Seminar. Ich würde schon von mir behaupten, diese Grundlagen sind da, das wurde mir vermittelt, ich habe dieses Menschenbild und dieses Bild, wie würden emotionale Beziehungen zwischen Menschen entstehen. Aber ich bin auch der Meinung, dass man weiter daran feilen kann und wenn man das nicht tut, dann bleibt man auf einer gewissen Stelle stehen. Ich versuche, ziemlich intensiv in meiner eigenen Weiterbildung solche Themen aufzugreifen.

Transkript Franziska	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	wenn sich z.B. jemand schwer tut, von Haus aus ein Personalgespräch zu führen oder ein unangenehmes Gespräch zu führen, hilft es natürlich enorm, wenn man einen Leitfaden hat, wenn man weiß, durch welche Phasen sollte ich so ein Gespräch führen. Wenn jemand ein Video-Training macht und da eine Case Study macht und aufgezeichnet sich sieht – das sind Themen, die gut erlernbar sind. Aber ich glaube, dieses wahrhaft empathische, dass jemand sehr gut Schwingungen wahrnimmt und relativ schnell versteht, was den Menschen ausmacht und ihn treibt, ich glaube, das ist ganz schwer zu erlernen.
Transkript Katharina	Erlernbarkeit der emotionalen Intelligenz\Entwicklung	Mit Trainings, um mich selbst weiterzuentwickeln. Darüber hinaus habe ich auch eine Coaching Ausbildung gemacht und coache auch in meiner Freizeit Personen. Ich entwickle mich vor allem dadurch weiter, dass ich neue Techniken erlerne und dann mit mir in die Prüfung und Hinterfragung gehe, um mich selbst zu reflektieren.
Transkript Patrick	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	I don't think it is a "hype". I think what is happening, as we move forward we are discovering more and more of the true elements of true leadership. That is all. I think that a lot of what happened in the Tayloristic time, the men of control [...], we are discovering – we don't have to learn it, because it is there anyway. It is just that we are discovering about what best leadership is, good leadership is, future leadership is and a big component of that has always been the emotional side. That we are just now discovering it is fair, but what I am saying is, it is not going to go away, because the longer we do it, the bigger this "Eisberg" is that we discover. We see the "Eisberg", the tip of it, of emotional intelligence, well underneath there is a lot more than that. You know, how do we move people in hundreds of countries to come together for one purpose: to save mankind, to make the world a better place, to remove hunger from the billion people that have hunger now. You know does kind of things.
Transkript Annette	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Also von meinem Grundgefühl her gab es eine Zeit, wo es sehr hochgespielt wurde, auch in der Presse, wo es durch alle Artikel gelaufen ist. Das erlebe ich momentan etwas ruhiger. [...] Es gibt ja diese Zeitschrift „Psychologie kompakt“, die immer diese Schwerpunktthemen bildet, finde ich sehr spannend. Wenn ich das genau lese, wird aber eine weibliche Leserschaft angesprochen. Das ist wahrscheinlich dann auch die Zielgruppe, die diese Hefte kauft, die dann mal ihrem Partner oder Geschäftspartner so etwas hinlegt und dann mag es sehr viele neugierige Männer geben, die das auch mit Gewinn lesen.
Transkript Holm	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Das Wort emotionale Intelligenz – ich kann mich gar nicht daran erinnern, wann ich es das letzte Mal benutzt hätte, also insofern begegnet es mir auch nicht so massiv.
Transkript Holm	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Das Thema ist sehr interessant, wie gesagt, weil ich viel mit Personalabteilungen und mit Frauen zusammenarbeite. Es gibt auch viele Frauen, die sich da organisieren, um auch – das ist jetzt Ihre Zeit – viel mit Frauenquoten usw. [anzugehen], eine Thematik, die momentan auch Wind in die Segel bläst, das auch zu nutzen.
Transkript Manuela	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Ja, vor allem durch die Diskussion im Bereich „Diversity“. Wobei ich den Eindruck habe, es wird viel diskutiert innerhalb der Bereiche, die das Thema Diversity voranbringen wollen, gerade mit den Klienten.
Transkript Manuela	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Gegen Ende meiner Beraterzeit gab es Initiativen, wo gesagt wurde, wir müssen mehr auf das Thema emotionale Intelligenz achten. Das lag daran, dass die Beratung in vielen Rankings schlecht abgeschnitten hat und die Kundenfeedbacks immer wieder waren: „Eure Berater, die stampfen hier durch wie ein Elefant durch den Porzellanladen, die sind zwar analytisch brilliant, aber können nicht mit den Kunden umgehen und deswegen scheitern die Projekte.“ Das war so der Ruf, der sich sehr stark verfestigt hat. Und von daher wurde das Thema emotionale Intelligenz ganz oben auf die Agenda gesetzt. Es gab, wie gesagt, dann auch Potenzialanalysen, dann musste jeder auch einen Test machen. Dann wurde als Ergebnis gesagt, das und das Training solltest du machen. Und obwohl es so stark thematisiert wurde, hatte ich nicht den Eindruck, dass es wirklich bei allen angekommen ist. Und dass es auch in der Partnerschaft, auch bei den Führungskräften teilweise eher belächelt wurde, von wegen: „Jetzt müssen wir halt mal ein bisschen was machen, weil wir halt auch diese Feedbacks kriegen, aber eigentlich ist es doch egal.“
Transkript Sandra	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Ich erlebe das Thema als solches nicht als aktuell, das war eher in den 90er Jahren, als Goleman seine Bücher publizierte. Allerdings spielt es eine zentrale Rolle im Rahmen verschiedener Trainings und Coachings.
Transkript Ulrike	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Einschätzung	Unbedingt. Das fängt ja in der Regierung an und endet sonst wo.

Transkript Katja	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Nicht relevanter als sonst. Ich finde, es hat immer die gleiche Relevanz. Es ist halt sehr wichtig, ich habe aber nicht das Gefühl, dass es im Moment besonders wichtig ist.
Transkript Dan	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	When Einstein made the statement that the intuitive mind is a sacred gift and the logical mind is a willing servant. We have created a society that honors the servant and ignores the gift.
Transkript Dan	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	It is a great question. I think what we are going to need is a major shift and that will need to happen collectively and globally. What will bring that shift along? I really do not know.
Transkript Alice	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Gerade im Bereich Führung müssen wir aufpassen, wie wir unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesund beschäftigt halten können für die nächsten Jahre. Und das ist ja eine Sache, wo die Führungskraft unmittelbar und direkt an den Menschen dran ist und den Arbeitsraum und die Lebensphasen, die die Mitarbeiter haben, mit gestalten kann und den Raum dafür setzt. Das ist für mich ein sehr wichtiger Faktor, zu merken, wie Arbeitsteilung funktioniert, selektiert auch zu gucken, wie man Mitarbeiter Verantwortung übergibt, zu gucken, wie man Menschen fördert und entwickelt. Das sind die Werkzeuge, die jede gute Führungskraft beherrschen sollte, auch im Rahmen von Diversity und dem Thema Generationen-Management, auch im Thema von Vereinbarkeit von Beruf und Familie, was ein sehr wichtiger Faktor ist. Auch zu gucken, wie stelle ich einen gesunden Mix in meinem Team zusammen, also dass der gesunde Anteil an Gender, an Internationalität, an Alter stimmt. Wenn ich dann den gesunden Mix habe, wie manage ich das dann auch letztendlich. Ich glaube auch, dass es wichtig ist, nicht nur bei Frauen, auch bei Männern, wie gestalte ich Arbeitszeiflexibilisierung, was für Möglichkeiten gibt es, was bietet die Firma an, was kann ich aber auch durch mein eigenes Vorleben an Beispielen setzen. Auch ein bisschen loszulassen – oft ist ja Leistung heutzutage stark gekoppelt an das Thema Anwesenheit. Und da den Leuten zu sagen, egal, wo ihr gerade sitzt, ob das in Deutschland oder irgendwo anders auf der Welt ist oder zu Hause am Schreibtisch oder hier, ich weiß, dass ihr auf Basis der Ziele, die wir haben, eure Leistung erbringt und da dementsprechend den Menschen zu vertrauen.
Transkript Karsten	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Ja. Ich halte es für heutzutage mit das Wichtigste. Das war vor fünf Jahren auch wichtig, aber diese Dinge bekommen alle fünf Jahre einen neuen Namen. Ich ärgere mich ein bisschen, weil ich den Zeitpunkt vor zehn Jahren verpasst habe, darüber zu publizieren und einen anderen Begriff zu finden. Denn die Leute, die heute darüber publizieren, haben es, in meinen Augen, nicht begriffen und verkünden da etwas, wo ich sage, nein, das ist es nicht ganz. Sie haben ganz wesentliche Teile davon nicht verstanden, weil sie immer versuchen, Emotionen zu beherrschen. Wir leben so eng zusammen und im Management ist es extrem wichtig und sie kommen nicht ohne das weiter. Sie haben, wenn Sie in Spitzenpositionen kommen, fachliche Kompetenz, [...] ich muss fachlich fit sein, ohne das komme ich nicht weiter, aber ohne eine gehörige Portion emotionale Intelligenz komme ich nicht weiter. Und das habe ich auch lernen müssen, weil man als Psychologe ja auch von der Uni kommt, man denkt, man hat das ja alles erfunden und Führungskräfte, Wirtschaft, waren ja alles Idioten. Und dann habe ich sehr schnell erkannt, dass Führungskräfte mindestens ein Drittel oder die Hälfte ihrer Zeit im Umgang mit anderen Menschen verbringen und da auch unschätzbare Erfahrungen sammeln und vielleicht nicht Psychologie studiert haben, aber die erfolgreichen sind, wirklich emotional intelligent und bekommen auch Dinge mit, wo man wirklich Respekt vor haben sollte. Was ihnen oft schwer fällt, ist, die Dinge zu verbalisieren, da Konzepte zu zu schreiben, das nach vorne zu bringen, das zu trainieren. Aber wenn ich im AC jemand sehe mit emotional kompetentem Verhalten, das wird sofort erkannt und wird auch sofort als wichtig für Fortkommen oder Stillstand angesehen.
Transkript Andreas	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Ich erlebte es, v.a. in der Industrie, als Bestandteil meiner Tätigkeit. – Wobei ich es bei meiner neuen Tätigkeit gesehen habe, weil dort mehr weibliche Führungskräfte sind, setzt man sich automatisch mit solchen Kollegen und Kolleginnen auseinander und bekommt auf einmal einen anderen Blickwinkel und eine andere Sichtweise. Das liegt wahrscheinlich auch daran, dass in meiner bisherigen Tätigkeit, gerade in einem traditionell geprägten Unternehmen, der Anteil von Frauen, noch dazu von Frauen in Führungspositionen, sehr gering ist. Man tut sich, glaube ich, gerade in diesen traditionell geprägten Industriebetrieben nach wie vor sehr schwer, zu akzeptieren, dass Frauen in Führungspositionen tätig sind. Das, glaube ich, ist im öffentlichen Dienst etwas leichter, noch dazu in einer Unfallversicherung, wie wir es sind, die über viele Branchen aufgestellt ist.
Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Es ist, würde ich sagen, unterschwellig aktuell, aber es wird nicht wirklich thematisiert.
Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Aber unterschwellig, von dem, was es eigentlich bedeutet, ist es natürlich hoch aktuell. Nur es wird nicht mit diesem Namen „gelabelt“ und groß und mit langfristiger Auswirkung propagiert.

Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Ich habe es selten erlebt, dass es überhaupt explizit angebracht wurde. Und ich glaube, das ist eben auch der Fall, weil das nicht zu dem Ton oder den Themen gehört, die man auf höheren Management-Ebenen bespricht. Ich habe es selbst noch nie eingebracht. Ich habe es aber auch noch nie ausprobiert.
Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Ja, das würde ich fast so interpretieren, dass sich das ändert bei den jüngeren Führungskräften und sich der Führungsstil mehr an der Art der emotionalen Intelligenz orientiert oder das zugrunde legt. Man müsste eine männliche junge Führungskraft beobachten, die über längere Zeit nach oben kommt und wenn ich an ein Beispiel aus unserem Unternehmen denke, muss ich sagen, dass sich auch der Führungsstil dieser Führungskraft ein bisschen angeraut hat, je weiter sie nach oben gekommen ist. [...] Wenn ich bei der unteren Ebene gucke, diejenigen, die Führungspositionen übernehmen, haben tatsächlich mehr den Fokus auf emotionale Intelligenz. Der eine, der mir einfällt, hat ein Teil wieder verloren auf dem Weg, weil da auch wenig – das muss man auch mal an dem Beispiel sagen – für gemacht wurde, explizit im Sinne von Trainings, Weiterbildungen, Coachings das Thema einfach präsent halten. Wir machen da z.B. ein Fortbildungs-Seminar für Führungskräfte, die meisten davon Männer – das ist auch wieder der Branche geschuldet – da ist wenig Konzeptionelles dabei an Trainings, was emotionale Intelligenz thematisieren würde. Es sind natürlich solche Sachen, wie Gesprächsführung und Konfliktgespräche, aber nicht wirklich als konzeptionelle Basis für diese Führungskräfteentwicklung.
Transkript Franziska	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Also für mich ist das Thema weibliche Führungskräfte ein Thema, aber nicht unbedingt verknüpft mit dem Thema emotionale Intelligenz.
Transkript Katharina	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Einschätzung	Ich glaube, es wird immer relevanter. Bei T. wird es dadurch relevant, weil es eben so prominent diskutiert wird und es für alle Unternehmen „en vogue“ ist, weibliche Führungskräfte in relevanten Positionen zu haben. Längerfristig wird es ein Thema werden, weil wir um den demografischen Wandel nicht mehr umhin kommen, auch Frauen als wesentliche Ressource im Unternehmen zu sehen und sich zu bemühen, sie zu integrieren. Ob man schon die Vorteile der weiblichen Führung sieht, glaube ich, ehrlich gesagt, nicht. Im Personalbereich bestimmt, im Gros der Belegschaft, glaube ich, nicht. Im Rahmen der Finanzkrise haben wir die Konsequenzen eines rein rational fehl-getriebenen Wirtschaftssystems gesehen, was wahrscheinlich eher männlichen Attributen zugeordnet werden könnte. Und wir sehen jetzt die Konsequenzen, dass das allein nicht die Welt zum Erfolg bringt und allein auch nicht nachhaltig ist. Und ich glaube, dass ein Umdenken erforderlich ist und wir uns eher alternativen Formen der Regierungsformen, aber vor allem auch der Wirtschaftsorganisationen zuwenden müssen und ich glaube, die werden weiblicher, wenn man weiblich eben emotional intelligent nennen würde.
Transkript Annette	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Also was ja momentan stark diskutiert wird, ich hab das im Coaching auch oft mit Frauen, die sich schwer tun mit dem Thema Macht.
Transkript Annette	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Struktur zu bieten, ob das in Präsentationen ist, ob das im täglichen Herangehen ist. [...] Also eine sachliche Herangehensweise muss ja Emotionen nicht ausschließen. Kürzere Sätze zu machen, prägnanter zu sein, auch von der körperlichen Präsenz anders aufzutreten, schneller einen Punkt zu machen, das über Körpersprache nicht aufzuweichen, was man gerade gesagt hat, dieses Stehenbleiben mit beiden Beinen, Blick geradeaus, ein Stück weit konfrontativer zu arbeiten.
Transkript Annette	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Ich glaube, es hat schon damit etwas zu tun, verbindlich sein zu wollen im Handeln. Und manchmal ist verbindlich sein wollen nicht zielführend, in manchen Situationen passt es einfach nicht, sondern dann geht es darum, die eigenen Ziele durchzubringen, beim Gegenüber die eigenen Argumente durchzubringen und dann auch eine gewisse Härte zu zeigen, wenn natürlich versucht wird von jemand anderem, der eine andere Position, eine andere Meinung hat, das aufzuweichen. Und dann nicht zurückweichend zu reagieren, weder körperlich, noch stimmlich, noch von der Argumentation, sondern wirklich auch stehen zu bleiben. Dann geht es nicht darum, Verständnis zu haben, sondern es geht um ganz andere Ziele.
Transkript Katja	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Dass es da jetzt einen kleinen Schwung gibt, wir müssen mehr auf soziale Kompetenzen achten – und gerade im Bereich des Fachkräftemangels, das ist natürlich ein Thema, was in der IT ganz wichtig ist. Wenn man das so sieht, dann gewinnt das natürlich schon einen größeren Stellenwert. Das hat jetzt aber nichts mit Mann und Frau zu tun, sondern eher damit, dass man sagt, man muss mehr auf den Mitarbeiter eingehen. Mitarbeiterorientierte Führung gewinnt einen höheren Stellenwert.
Transkript Katja	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Also es wird immer so sein, dass eine gute Balance gefunden werden muss zwischen aufgabenorientierter und mitarbeiterorientierter Führung, aber ich glaube, wenn man seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden möchte – und in der Beratung ist das natürlich besonders wichtig, die Mitarbeiter sind das Kapital. Wenn ich irgendetwas produziere, dann kann ich auch mal A mit B austauschen. Aber wenn ich ein Unternehmen führe, was davon lebt, dass es gute Leute hat, die ein gutes Wissen haben und wo man auch weiß, wie die Leute funktionieren oder wie sie drauf sind, da ist das ganz wichtig und wird immer wichtiger werden.

Transkript Alice	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Diversity und das Thema Generationen-Management, auch im Thema von Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
Transkript Alice	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Auch zu gucken, wie stelle ich einen gesunden Mix in meinem Team zusammen, also dass der gesunde Anteil an Gender, an Internationalität, an Alter stimmt.
Transkript Alice	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Wie gestalte ich Arbeitszeitflexibilisierung.
Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Also da wird wirklich verlangt: „Ich habe meine acht, zehn oder zwölf Mitarbeiter und der eine will ein Konfliktgespräch und ich brauche jetzt eine Konfliktschulung und ich weiß gar nicht, wie ich mit dem reden soll.“ Oder: „Ich habe Mitarbeitergespräche in zwei Wochen, wie führe ich meinen Mitarbeiter durch diesen Leitfaden und durch dieses Gespräch?“ [...] Vieles davon führt natürlich auf diese Empathie, auf diese passende Kommunikation, auf diese situative Interpretation, dessen, wo der Mitarbeiter steht, was er will und worin er gut wäre, damit er motiviert ist und hinterher Leistung bringt. Dann heißt es: „Ich kann aber die Konfliktschulung nur einen Tag machen, weil ich habe natürlich auch noch meine operative Arbeit zu machen.“ Und klar, wirklich emotionale Intelligenz im konzeptionellen Sinne ist natürlich nicht an einem Tag vermittelbar.
Transkript Franziska	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutendere Themen	Was ich spannend finde, ist die Entwicklung, dass nochmal verstärkt darüber nachgedacht wird, Quoten einzuführen, sich da an den skandinavischen Vorbildern zu orientieren. Da sind ja heftige Debatten mit Frau Schröder und Frau von der Leyen und das finde ich persönlich total spannend. Ich habe auch irgendwann einen Spiegel-Artikel darüber gelesen. Es gab da massenhaft Frauen, die sich entweder für oder gegen eine Quote aussprachen und das wiederum stütze total meine These. Meine These ist, dass junge Frauen eher sagen, die brauchen wir nicht und wollen wir nicht und sich dadurch ein Stück weit beleidigt fühlen. Ältere Frauen, zu denen ich mich mittlerweile auch schon zählen würde, sagen relativ fatalistisch, das brauchen wir und das ist auch meine Meinung. Ich mache jetzt seit knapp 20 Jahren Personal und hätte auch mit 25 genauso gesagt, nein, brauchen wir nicht und Qualität setzt sich durch und ich glaube da mittlerweile nicht mehr dran.
Transkript Annette	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Aber ich glaube, die Zielgruppe ist da weiblich und das finde ich ein bisschen schade, weil man ja dann als Verlag mit den Leuten spricht, die sowieso schon einen näheren Zugang dazu haben. Was mir jetzt nicht gefällt in der Presse oder in den Diskussionen ist dieser Stempel, den man als Frau hat, „emotional intelligent“, als Mann: „Nee, der hat andere Vorzüge.“ Ich glaube, so einfach ist das nicht. Vielleicht äußert es sich anders im Alltag.
Transkript Annette	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Also auch da wieder, es gibt sowohl in dem einen als auch in dem anderen Geschlecht Personen, die sind sehr zugänglich dafür. Wir haben hier auch wieder einen Kollegen, wo ich mir schwer tue, das auszuhalten, weil ich da sehr viel sachlicher bin und sehr viel konkreter bin als er, der sehr viel darüber spricht über diese inneren Zustände. Da fällt bei mir dann auch ganz schnell der Vorhang, wo ich sage: „So und jetzt mal wieder zurück zur Sache.“ Wo ich sehr viel männlicher reagiere im Umgang, als man das so annehmen würde, also da ist das Geschlechterverhältnis gerade so umgedreht. Es gibt aber auch Frauen, die damit sehr reserviert umgehen. Also mit beiden findet ein Austausch statt.
Transkript Manuela	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Wir haben jetzt gerade eine Studie gemacht, wo wir über Nachhaltigkeitskriterien in Vergütungssystemen Untersuchungen gemacht haben. Und da haben wir unter anderem auch darüber gesprochen, was für Kriterien sind beim Top-Management verankert. Und da kam immer wieder dieses Thema: „Jetzt haben wir auch noch so ein blödes Diversity-Ziel, weil das müssen wir ja haben, so ein Quatsch.“ Ich hatte den Eindruck, was ich sehr erschreckend fand, dass gerade bei den männlichen Führungskräften das Thema emotionale Intelligenz oder der Stellenwert der emotionalen Intelligenz noch nicht in der Form angekommen ist.
Transkript Katja	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung/Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Man hört immer, was im Fernsehen dazu gesagt wird oder in der Zeitung steht. Ich glaube, dass diese Diskussion, wir müssen mehr Führungskräfte einstellen, eher aus diesem Gerechtigkeitsthema herauskommt. Dass, wenn man sagt, man möchte Frauen gleichberechtigen zu Männern, nicht daher kommt, dass man sagt, Frauen haben mehr Qualitäten in der Führung, weil sonst würde man ja die Frauen in die Führungspositionen heben und nicht die Männer. Also die Gesellschaft ist, glaube ich, der Meinung, dass die Männer bessere Führungskräfte sind – sonst wären nicht so viele Männer Führungskräfte, bin ich einfach der Meinung.

Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Ich glaube, das ist schon ein Thema, mit dem sich eher Frauen beschäftigen. Ich meine, Sie sind eine Frau und ich bin eine Frau, das wird dann immer so ein bisschen mit den Frauen in Verbindung gebracht – auch zu Recht. Möglicherweise kommt bei Ihrer Arbeit auch heraus, dass Frauen mehr davon haben. Das bedeutet aber auch, es gibt weniger Frauen in Führungspositionen im Moment, es wird eine große Quotendebatte geführt, über die sich alle streiten und im männlichen Teil der Management-Ebene wird das, glaube ich, eher skeptisch betrachtet.
Transkript Anne	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Bedeutung für das jeweilige Geschlecht	Es gibt bei uns relativ viele Frauen in Führungspositionen, aber meistens bei diesen „support functions“, also Personal, Finanzen, nicht bei den technischen, ingenieursartigen Bereichen [...]. Ich glaube, das ist so ein bisschen der Teufelskreis, das wird auch gar nicht verlangt. Das müsste von uns als HR – wir sind nur Frauen – aufgesetzt und verkauft werden. Und es müsste den Jungs erzählt werden: „Ihr braucht das und das ist ganz wichtig, glaubt uns Frauen mal.“ Und das ist schon wieder diese andere Wahrnehmung auf das Thema. Das hat bisher noch keine von uns explizit gemacht und verlangt wurde es definitiv nicht.
Transkript Ulrike	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Bedeutung im interkulturellen Vergleich	Ich glaube, dass da tatsächlich noch das Dritte Reich in uns rein ragt, diese Geschichte mit dem „Mutterkreuz“, mindestens acht Kinder kriegen usw. Das ist noch nicht ausgewachsen. Wir sind immer noch Kinder dieser Generation, die genauso aufgezogen wurde, wo es eben hieß: Frauen gehören an den Herd und fertig. Und ich glaube, dass das noch so tief in uns drin ist, durch die Generationen weitergetragen, was natürlich tragisch ist. Ich habe auch Freunde in den Staaten, die dann immer denken: „Wovon reden die, was ist denn euer Problem?“ Das ist sehr interessant.
Transkript Andreas	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Bedeutung im interkulturellen Vergleich	Ich hatte mit einigen Firmen in den USA Kontakt, dort waren aber auch nur Männer in Führungspositionen. Das war auch in der Glasindustrie. Und auch in den nordischen Ländern, sei es Schweden, Finnland oder Norwegen, habe ich nur Männer in Führungspositionen erlebt. Interessanterweise waren in den Ostblockstaaten – Tschechien, Weißrussland, Russland – sehr viele Frauen, sowohl in den ausführenden, also den Produktions-Aufgaben, als auch in den Führungsaufgaben. Das war durchaus überraschend. Es gibt noch eine Ausnahme, die für den Glasbereich, für den ich vorher tätig war, ein absolutes Novum war. Dazu muss ich kurz erzählen: Die Firma N. hat damals von der Firma R. ein Glaswerk übernommen. Dieses Glaswerk war dominiert von Frauen. Das lag aber an der Philosophie des Unternehmers, der ganz anders geprägt war. Er sah nicht nur Frauen als gleichwertige Mitarbeiter oder Führungskräfte, sondern das soziale Umfeld innerhalb des Unternehmens als sehr wichtig für die Arbeitsatmosphäre. Und so hat er auch seine Arbeitsstandorte menschenfreundlich oder arbeitsfreundlich ausgestaltet. Da haben viele gesagt, das ist ja verrückt. Aber die Mitarbeiter haben sich wohl gefühlt, seien es nun die Frauen oder die Männer. Das lag aber sicherlich an der Einstellung eines einzelnen Unternehmers.
Transkript Katharina	Aktualität emotionale Intelligenz und weibliche Führung\Bedeutung im interkulturellen Vergleich	Interessanterweise ist es so, dass Frauen in osteuropäischen Ländern, mit denen ich auch viel Kontakt habe, viel stärker integriert sind im Berufsleben, als Frauen in Deutschland. Frauen sind auch viel stärker akzeptiert und das, obwohl sie stark ihre Weiblichkeit ausleben, zumindest vom Äußerlichen her, ihr Verhalten ist aber komplett männlich. Das heißt, die Frauen die dort erfolgreich sind, zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie durch ihre emotionale Intelligenz erfolgreich geworden sind, sondern durch meine Erfahrung zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie genauso taff sind wie Männer. Ich glaube, was das betrifft, sind wir in Deutschland aufgrund unserer Entwicklungsstufe, die weiter ist, als in Osteuropa, einen Schritt voraus, weil wir jetzt schon die Grenzen der männlichen Wirtschaft und Führung erkannt haben, so etwas wie Burnout und Überlastung und wir uns diesen Themen viel bewusster sind. Dass das ein Umdenken erfordert, eine erhöhte Fürsorge in Unternehmen. Das gibt es in Osteuropa noch gar nicht. Da geht es um viel Arbeit, immer erreichbar sein.
Transkript Patrick	Einfluss auf Führungsstile	You know my reaction is going to be: I don't agree. I think it is 'humanic' leadership styles. We all have the mix of male and female gender in ourselves and it is only a question of zero to 100 and zero to 100. And what is the mix? The best mix I believe is a 50:50, most of us are probably 30:70, 40:60, so that ten percent is easy, you know getting that a little bit more in that direction. And the other cool things is: Everybody has his or her individual style and they need to be natural to that, which is called authenticity. So be authentic and if you are 100% female and you happen to be a guy, well, then live with what that means, embrace it, love it, you know, take it down, feel good about it. That will make you more successful than if you fight against the natural part of who you are your whole life.
Transkript Annette	Einfluss auf Führungsstile	Glaube ich nicht, nee. Ich glaube, es ist einfach ganz viel angelernt. Das ist mir zu platt, das hat so „Sarazin“-Niveau.
Transkript Annette	Einfluss auf Führungsstile	Ich glaube, dass wir alle mit unterschiedlichem Startkapital in der Richtung auf die Welt kommen. Und dass man aber sehr früh – vielleicht abhängig davon, im welchem Elternhaus man aufwächst – das eine Pflänzchen etwas größer werden kann und auch aus einem kleinen Pflänzchen ein riesen Baum wird und bei dem anderen ist vielleicht eine Menge da, aber hat nie die Möglichkeit, sich in irgendeiner Weise auszuprobieren und dann wird das auch nichts. Ich glaube, es hat ganz viel mit dem Thema zu tun, welches Wasser, welches Umfeld, welches Gießen findet da gerade statt.

Transkript Holm	Einfluss auf Führungsstile	Wahrscheinlich. Also das gibt es schon. Ich muss da einen kleinen Schwenk machen. Also Frauen und Männer sind schon ein bisschen unterschiedlich, das habe ich rausbekommen. Und es ist natürlich schon so, dass Frauen zunächst mehr auf Beziehungen abstellen. Das mal ganz klar. Das weiß ich schon, als ich Mädchen- und Jungen-Trainer war und dann sind Frauen natürlich mehr auf Beziehungen fixiert und Jungs wollen dann halt klare Ansagen haben. Der Punkt ist nur, je höher Sie kommen, umso weniger spielt diese Einseitigkeit eine Rolle. Wenn Sie ganz oben mitmachen wollen, müssen Sie beides können. Also, ich mache jetzt mal einen Tee und wir reden mal, wie es uns so geht, ist ab einer gewissen Ebene, wo ein gewisser Effizienzdruck ist, nicht mehr adäquat, weil am Ende müssen Sie auch noch ein paar Charts haben, ein paar Feldzüge im Sinne haben. Und das mag jetzt martialisch sein, aber das muss Frau genauso liefern wie der Mann. Und auch der Mann kann nicht einfach rausgehen und sagen: „Ich mache die alle platt“, auch er muss sich anschauen, wie sieht es da draußen aus. Es gibt sicherlich einen kulturellen roten Faden, Frauen kriegen Kinder, da gibt es sicherlich ein paar Grundausrichtungen. Nur – und vielleicht die Auflösung für Sie – je höher ich komme, umso weniger kann man es sich leisten, auf einer der beiden Seiten schwach zu sein, weil erfolgreich kann nur der sein, der beides kann. Und das, im Gegensatz zum Kinderkriegen, können Frauen genauso gut wie Männer.“
Transkript Manuela	Einfluss auf Führungsstile	Ja, das finde ich, ist ein richtiges Statement. Ich denke, eine Prägung – und das ist eine kulturelle Prägung und wie die Geschlechter aufgewachsen sind – hat aus meiner Sicht schon sehr viel damit zu tun, wie man als Frau oder als Mann kommuniziert und auftritt und das führt aus meiner Sicht auch zu unterschiedlichen Führungsstilen. Also bestes Beispiel, wir hatten auch ein berühmtes Frauentraining. Und es war augenöffnet – so viel man von diesen Trainings halten kann – was durch die Reihe weg sehr weibliche Kommunikationsstile waren. Und der Kommunikationsstil setzt sich ja dann auch ganz klar in der Führung fort und in der Art, wie man als Führungskraft wahrgenommen wird und es war unglaublich, zu sehen, wie dort alles Beraterinnen standen, also Frauen, die Karriere machen, die gut sind und wie jede von uns – und da nehme ich mich nicht aus und ich mache das auch immer noch – sehr, sehr relativierend gesprochen hat: „Ich würde vielleicht, ich glaube...“ Und selbst wenn man sich das dann als Frau angeschaut hat, dachte man: „Na, würdest du jetzt oder machst du jetzt?“ Und dann beobachtet man sich selbst und denkt: „Oh Gott, ich rede genauso!“ Und das gleiche so in Richtung, dass Frauen sich doch eher zurückhaltender geben. In Meetings, was man ganz klar sieht, was man vor allem in dieser Männerdomäne beobachtet, dass die Frauen häufig in den Meetings nur dann reden, wenn sie wirklich glauben, sie können jetzt signifikant inhaltlich was beitragen, während man sich als Frau ärgert, wenn der Mann nur das nachplappert, was man selbst schon vor zehn Minuten gesagt hat und danach alle Männer sagen: „Du hast ja einen tollen Punkt!“ Und keiner weiß mehr, das hat eigentlich die Frau gesagt. Oder die Männer sich ständig im Kreis drehen und man sich denkt: „Um Gottes Willen...“ Und das sind aus meiner Sicht auch in der Tat Prägungen, die schon im Kindesalter anfangen. Wenn ich mir jetzt meine Freunde mit Kindern anschau oder meine Neffen, wo man einfach sieht, ja der Junge, der wird gelobt für: „Sei mal ein bisschen ‚tough‘, stetz dich durch und spiel auch mal ein bisschen unfair beim Fußball, das gehört dazu!“ Und das Mädchen, das wird dann halt getadelt, die soll halt immer lieb und nett und still und ruhig und Prinzessin sein. Und das ist aus meiner Sicht schon eine ganz klare Prägung.
Transkript Sandra	Einfluss auf Führungsstile	Nein.
Transkript Ulrike	Einfluss auf Führungsstile	Die Paradeentschuldigung schlechthin, das ist ein „Killer-Argument“. Damit kann man alles „killen“, dann war es das.
Transkript Katja	Einfluss auf Führungsstile	Ja.
Transkript Dan	Einfluss auf Führungsstile	It is kind of a wonderful mixture, because it brings to mind the mixture. Are there differences? Yes. Here is where the mix comes in with your question. For me personally, what I see here is forming and storming, but not leadership. I have been amazed by some very skilled people in my life. Some of them were pilots. Probably the most skilled pilot that I ever flew with was a captain, a lady who was completely brilliant. Does that mean that women make more effective pilots? [...] Well, no. However if I answer with my personal experience, I would say: "Captain Smith was the best and happened to be female." And I tell you what, up there it makes no difference at all. Furthermore the tonality or timbre of voice. That voice was completely brilliant, because he tells you how you can get back to base regardless of gender.
Transkript Alice	Einfluss auf Führungsstile	Mit dem biologischen Unterschied bin ich weniger d'accord, aber mit dem kulturellen Unterschied, da gehe ich mit. Da muss man, glaube ich, insgesamt darauf schauen, aus welchem kulturellen Kontext jemand kommt und wie man dann das Thema Führung handhabt. Sie können mit einem chinesischen nicht das gleiche Führungsmodell aufbauen, wie mit einem deutschen Manager.
Transkript Karsten	Einfluss auf Führungsstile	Sehr pauschal, aber nicht ganz falsch.

Transkript Andreas	Einfluss auf Führungsstile	Glaube ich nicht. [...] Ich glaube nicht generell. Ich glaube, das liegt an der Ebene, die wir betrachten. Da kann es durchaus Unterschiede geben, aber ich glaube nicht, dass es per se oder grundsätzlich geschlechterspezifische Führungsstile gibt.
Transkript Anne	Einfluss auf Führungsstile	Jein, biologisch ganz sicher nein, kulturell, ja, weil Kultur für mich Sozialisation ist und von der entsprechenden kulturell so aufgestellten Gesellschaft gewisse Verhaltensweisen und Führungsweisen und persönliche Eigenschaften gefördert und bestätigt werden in der Sozialisation und damit quasi prägen. Aber grundsätzlich werden sie auch noch veränderbar. Je stärker die Prägung, desto schwerer, sie zu verändern und neu anzunehmen. Das heißt, kulturell, ja, weil eben Sozialisation und weil in einem Prozess entstanden und auch immer wieder zu verändern, selbst innerhalb der gleichen Kultur, nur über längere Zeit. Biologisch, nein.
Transkript Franziska	Einfluss auf Führungsstile	Ja, vielleicht, in manchen Bereichen.
Transkript Franziska	Einfluss auf Führungsstile	Ich glaube, im Biologischen ist es nicht begründet, aber ich glaube, im Kulturellen, dieser unbedingte Wille, sich zu messen oder sich abzugrenzen, vielleicht doch vor dem kulturellen Hintergrund bei Jungen anders gefördert wird, als bei Mädchen. Ich fand das übrigens gerade sehr spannend, kleiner Exkurs: Apropos Olympia: Da ging es um werfen. Es gibt diesen Wissens-Experten, morgens auf NDR. Der wurde gefragt, ob wirklich biologisch Mädchen schlechter werfen können, als Jungs, weil bei denen im Arm was anderes ist, was ich echt gedacht hätte übrigens, weil ich überhaupt nicht werfen kann und meine Tochter auch nicht. – Das ist nicht so. Das wird einfach mit Mädchen nicht geübt. [...]
Transkript Katharina	Einfluss auf Führungsstile	Ja, gibt es bestimmt, bei Menschen, die sich darüber bewusst sind.
Transkript Katharina	Einfluss auf Führungsstile	Ich denke schon, weil irgendwo her muss es ja kommen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es nur die Gene sind. Daher denke ich das schon. Gerade in unseren Generationen gleichen sich die Führungsstile aber eigentlich immer mehr an, trotzdem erlebe ich es auch bei Gleichaltrigen, dass sie noch ihre Präferenzen haben. Also 50:50, glaube ich.
Transkript Patrick	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	I would not really agree with that. You know, I don't really like the transformational word anyway, because it has been misused so often recently. It is a cool statement. I am hoping a woman made that statement, because it is very female oriented. No, again, it makes it too simple to make that statement. Well, I could say, men are more comfortable in transactional than in transformational. Why? See, men, we just do things without thinking about it. Women, the female gender, has a "höhere Bedürfnis für die Sinnhaftigkeit". And usually in transformational [leadership] you add "Sinnhaftigkeit" to make the transformation process stronger than in transactional worlds where you just do things. So, yes, I can see the dumb men doing the process and the smart women doing the bigger things.
Transkript Annette	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Grundsätzlich würde ich das bejahen, immer noch. Wobei es viele, viele Männer gibt, die anders führen und anders herangehen, weil sie sich in der Vergangenheit Dinge abgucken haben, auch von Frauen, die Bereitschaft einfach größer geworden ist und andersherum ganz genau so, dass Frauen zunehmend auch eine Wertschätzung gegenüber dieser aufgabenorientierten Führung mitbringen, also so lernen von beiden Seiten.
Transkript Manuela	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Nein, das glaube ich nicht. Das habe ich vorher ja gesagt, ich glaube, es ist genau das Gegenteil der Fall. Ich glaube, Männer führen sehr politisch und Frauen führen sehr sachorientiert, obwohl sie schon, aus meiner Sicht, eher auf die Entwicklung der Mitarbeiter achten und auf die emotionalen Sachen, aber primär sachorientiert. Ich will das Beste für die Firma, für den Kunden, für meinen Aufgabenbereich.
Transkript Sandra	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Nein, im Gegenteil: Es gibt das berühmte „old boys' network“. Für Männer ist es zentral, ein gutes Netzwerk zu bilden, sich zu promoten. Das sehen wir z.B. an den Verstrickungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Daher würde ich den Satz umdrehen: Ich sehe eine Beziehungsorientierung eher bei Männern, Frauen agieren hingegen eher aufgabenorientiert. Dies ist eines unserer Probleme in Deutschland: Frauen reagieren im Rahmen des Beziehungsmanagements nicht so clever wie Männer. Daher vertrete ich die Initiative „FidAR“ für mehr Frauen im Aufsichtsrat als Gegengewicht.
Transkript Ulrike	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Das würde ich so nicht sagen, weil ich glaube, das ist eine Typfrage. Männer sind unterschiedliche Typen, wie Frauen unterschiedliche Typen sind. Ich mache viele Zeitmanagement-Seminare und da mache ich immer einen Test, wo sicher herausstellt, ob sie eher aufgaben- oder menschenorientiert sind. Ich kann das, glaube ich, an hunderten von Beispielen sagen: Das ist total gemischt. Es gibt Männer, die sind sehr beziehungsorientiert und es gibt Frauen, die sind sehr beziehungsorientiert und sehr sachorientiert.
Transkript Katja	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Ja.
Transkript Dan	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Puzzler's observation and that is just my personal opinion. And the only difference in my response is, I don't process it in terms of gender. And I can really come up with as many counter examples as examples. And so I just cancel gender on it.

	Führungsstile	
Transkript Alice	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Jein. Ich habe ja anfangs schon gesagt, ich habe schon beide Rollen erlebt, mit beiden Geschlechtern. Ja, Stand heute gibt es noch eine stärkere Tendenz, dass Frauen eher transformational unterwegs sind und Männer eher transaktional, aber ich glaube – wenn ich so viel in die Zukunft schauen darf – dass es da eine Annäherung geben wird, weil ein erfolgreicher Führungsstil, meiner Meinung nach, nicht männlich oder weiblich ist, sondern das gesunde Lernen voneinander oder davon, was erfolgreich war, sich in einem Mix wiederfinden wird, wo beide Geschlechter sehr viel voneinander lernen können. Wenn beide dann auch in der Lage sind, das umzusetzen, im Führungsalltag, glaube ich, ist das das Modell der Zukunft.
Transkript Karsten	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Im statistischen Mittel ja, eher. Im Einzelfall müsste man genauer hinschauen.
Transkript Andreas	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Das würde ich so befürworten, das denke ich auch. Männer wollen sehr schnell irgendein Ergebnis haben, ob es nun gut oder schlecht ist. Frauen wollen dann doch mit mehr Vorbereitungsarbeit in Entscheidungsprozesse hinein gehen.
Transkript Anne	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Ich würde sagen, das stimmt nicht. Wenn der Eindruck so entsteht, dann hängt das wiederum mit dieser Sozialisation zusammen, aber es ist auch ganz viel persönliche Vorliebe. Ich habe sowohl Männer, die eher transformational führen, als auch Frauen, die eher transaktional führen. Eine Tendenz kann aber wirklich entstehen, je nach den kulturellen Umfeldern, die können auch unternehmensspezifisch sein. Also je nachdem, was für eine Unternehmenskultur vorherrscht, auch innerhalb der gleichen nationalen Kultur, orientieren sich sowohl Männer und Frauen gleichermaßen an dem, in dem Unternehmen erwarteten und vorgelebten Führungsstil. Und wenn Sie eben nicht ganz emotional unintelligent sind, passen sie sich dieser Unternehmenskultur auch beide an. Wenn das Unternehmen eben transaktional orientiert ist und leistungsorientiert ist, dann wird auch eine Frau das im Zuge dieses Umfeldes annehmen.
Transkript Franziska	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Also das würde ich jetzt von den weiblichen oder männlichen Führungskräften, die ich kenne, nicht sagen.
Transkript Katharina	Merkmale geschlechtsspezifischer Führungsstile	Ja, würde ich in der Tendenz auch eher sagen.
Transkript Patrick	Rationalität und Emotionen bei Frauen	That third one might be a little bit closer to reality. But you know, if you go and watch football, you know, it is not just emotion. There is a whole lot of hectic and strategy and hard work to make this soccer team work – be a man or a woman. And both, the men and the women, are very successful at what they do. So I would say: There is a tendency for female gender to be a little bit more integrative and the male gender to be a little bit more isolationists.
Transkript Annette	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Männer tun das auch.
Transkript Holm	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ja, ebenso wie gute Männer.
Transkript Manuela	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ja, glaube ich ganz klar. Das, was ich eben sagte: Frauen führen sehr sachorientiert und sind sehr logisch, aber können das Ganze trotzdem verbinden mit einer emotionalen Intelligenz – eher als Männer.
Transkript Sandra	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ja, es ist eine große Stärke von uns, Emotionen zu benennen und damit einzuschätzen. Männer können dies oft nicht.
Transkript Ulrike	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Wenn sie es täten, wäre es ja mal gut. Das finde ich gut, aber ich erlebe es oft eher als Ambivalenz. Es ist mal so, mal so, Frauen springen schneller von einem Zustand in den anderen. Das hat tatsächlich eine physiologische Ursache: Unser Gehirn ist anders strukturiert als das der Männer. Die Verbindung der beiden Gehirnhälften ist bei uns besser als bei den Männern, deshalb können Männer besser „abspalten“. Die können etwas in die andere Hirnhälfte schieben und dann kriegen sie nicht mehr mit, was da in der anderen los ist. Frauen „jumpen“ schneller, springen schneller zwischen den beiden Hirnhälften hin und her. Damit sind sie aber auch oft instabiler. Also wir sind jetzt sehr emotional, eine Minute später: „Was für ein Mist, wir müssen doch hier mal zu ‚Potte‘ kommen!“ Und dann geht es wieder zurück. Das macht es manchmal ein bisschen anstrengend.
Transkript Katja	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Nein, nicht alle. Der Großteil der Frauen, die ich kenne, ist nicht so logisch.

Transkript Alice	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ja, das ist richtig, würde ich sagen. Aus meiner persönlichen Sicht und so, wie ich mich reflektiere, versuche ich immer, nach logischen Kriterien und Maßstäben die Dinge zu entscheiden, habe aber immer auch mein Bauchgefühl dabei und das tut mir gut.
Transkript Karsten	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ich denke, dass es eine Aufgabe für jeden Menschen ist, die beiden Dinge zu vereinen. Das sind zwei Teile, das kann man auch in jedem Hirn-Scan sehen, dass das zwei verschiedene Zentren sind. Dass Frauen das unbedingt besser tun, als Männer, habe ich noch nicht beobachten können. Aber auch nicht schlechter, das sehe ich im Einzelfall.
Transkript Andreas	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Weiß ich nicht. Ich kann es nicht beurteilen.
Transkript Anne	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ja, auf jeden Fall tun sie das, Männer tun das aber auch. Bei Frauen wird das viel mehr expliziert. Das Thema Emotionen wird automatisch mit den Frauen in Verbindung gebracht, im Zusammenhang mit den Frauen analysiert, gegebenenfalls auch höher gewertet oder als stärker vorhanden angesehen. Bei den Männern wird das Thema einfach gar nicht so behandelt. Gute Führungskräfte – und auch gute männliche Führungskräfte – können beides.
Transkript Franziska	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Ja.
Transkript Katharina	Rationalität und Emotionen bei Frauen	Weil sie es gelernt haben, ja
Transkript Patrick	Ähnlichkeit der Geschlechter	Yes, right, that is kind of my statement, right? With the exception that – here is a good explanation: If you are a young person in our 20th century capitalism system, right? And if you are in it to be successful yourself, you have a very egoistic approach. What happens is you are going to find a leadership style that you think is successful and learn it and apply it, because you are ambitious, so you become successful. What has happened is: Somebody in some MBA wrote that that means that you have to be analytically strong, strategically agile, intellectually capable and tough and move quickly – so there are ten things that got defined and what happens is that both, male and female, start to applying themselves to that model and it is just bad. And the female looks worse, because they are coming from a longer distance to get to this dysfunctional model. And it is very dysfunctional. This model is so dysfunctional that about 99% of the global cooperations that have applied it are in a mess. And if you talk to people that work at these places, they will tell you how big the mess is: They are over-worked, they are underappreciated, they don't get "Wertschätzung" the way they should. So it is a big mess and the reason the mess is, people have tried to strive for a leadership model that is very "unmenschlich". And it is just as "unmenschlich" for a female as it is for a male. So I agree to that statement, but than I back up a step and say: The reason why you see other variances in reality of males and females looking differently to that statement, is because of the ambition to be successful just for myself and I apply this really dysfunctional "numbers only" control, distance model.
Transkript Annette	Ähnlichkeit der Geschlechter	Ich muss sagen, daran knabbere ich auch schon herum. Ich glaube, es gibt Persönlichkeitsunterschiede, aber ich glaube, sie sind nicht so groß, wie sie gerne aufgebauscht werden. Und sie sind nicht so groß, dass man sich als Frau hinter den eigenen verstecken kann oder als Mann hinter den eigenen verstecken kann. Dadurch wäre das Leben so schön einfach. Ich glaube, Frauen und Männer sind sich in ihren Persönlichkeitseigenschaften, wenn sie in der Führungsebene sind, sehr viel ähnlicher. [...] Also es gibt so Unterschiede, die sind sehr viel schwerwiegender als Persönlichkeitsunterschiede. Insgesamt, branchenübergreifend, wer mit dem, also nicht zwischen [den Geschlechtern], sondern Frauen zu Frauen, Wahnsinns-Unterschiede. Und die Unterschiede, die männliche und weibliche Führungskräfte haben, würde ich demgegenüber als eher geringer ansehen. Vielleicht kann ich das so sagen.
Transkript Annette	Ähnlichkeit der Geschlechter	Denn wenn ich Dinge nicht anwenden kann und nicht lernen kann, wie soll ich sie dann mir erobern und erlernen, wenn es jetzt aufgrund der Erziehungsgeschichte vielleicht nicht so das Übliche ist? Also ich denke schon, dass Mädchen anders erzogen werden, nach wie vor, als Jungs [...], andere Werte mitbekommen und dann muss man die jeweiligen anderen Kompetenzen auch lernen dürfen.
Transkript Holm	Ähnlichkeit der Geschlechter	Genau, vor allem die guten.
Transkript Manuela	Ähnlichkeit der Geschlechter	Das glaube ich nicht, das haben wir ja eben schon diskutiert.
Transkript	Ähnlichkeit der Geschlechter	Ja.

Sandra		
Transkript Ulrike	Ähnlichkeit der Geschlechter	Die Rollenstereotypen sind schon immer noch sehr da. Ich glaube schon, dieses männliche „Ho-ho-ho“ und „Tarstan-ich-schlage-mir-auf-die-Brust“ ist noch sehr vertreten. Laut, fest, stark, sicher, Beschützer usw. sein. Und bei den Frauen wird erst gebissen und gekeift und wenn das alles nicht hilft, dann wird in das andere verfallen, die Kleinmädchen-Rolle, Hilfe usw. Ich glaube, die Rollenstereotypen lauern leider noch immer sehr im Hintergrund – leider.
Transkript Katja	Ähnlichkeit der Geschlechter	Nein.
Transkript Dan	Ähnlichkeit der Geschlechter	Leaders, yes.
Transkript Alice	Ähnlichkeit der Geschlechter	Das würde ich so nicht unterschreiben, sagen wir es mal so. Ich glaube, dass das Thema Individualität auch im Bereich der Führung ein sehr wichtiges Thema ist und dass wir ja bewusst unterschiedliche Menschen suchen, um in Führungspositionen zu kommen. Und für mich ist das auch ein Diversity-Ansatz zum Thema Führung.
Transkript Karsten	Ähnlichkeit der Geschlechter	Ich suche eine Mitte. Sie unterscheiden sich bei weitem nicht so sehr, wie die Stereotype es darstellen wollen, aber so ganz verkehrt sind die Stereotype auch nicht.
Transkript Andreas	Ähnlichkeit der Geschlechter	Würde ich ja sagen. Das führt eigentlich auch zur ersten Frage, gibt es geschlechtsspezifische Führungsstile.
Transkript Anne	Ähnlichkeit der Geschlechter	Das würde ich nicht sagen. Ich würde auf beide Teile der Frage nein antworten. Sie müssen natürlich nicht den Rollenstereotypen entsprechen und trotzdem können sie sich in ihrer Persönlichkeitsstruktur sehr stark unterscheiden. Denn die Rollenstereotype sind unterschiedlich, in unterschiedlichen Ländern, in unterschiedlichen Unternehmenskulturen, in unterschiedlichen Zusammenhängen. Wenn man tatsächlich nur unsere Kultur oder unseren direkten Wahrnehmungsbereich betrachtet, dann würde ich immer noch sagen, es gibt unterschiedliche Unternehmenskulturen, wo Männer und Frauen mit ähnlichen Persönlichkeiten erfolgreicher sind, in ihrer Führungsrolle, einfach weil sie besser zu der Unternehmenskultur passen. Dann kann man auch sagen, wenn die Kultur eher männlich geprägt ist, müssen Frauen den dort gelebten männlichen Führungsstil gegebenenfalls eher annehmen, um erfolgreich zu sein. Ja, gut, eine gewisse gleiche Grundlage, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein – bezogen auf den ersten Teil des Statements – würde ich sagen, brauchen sowohl Männer, als auch Frauen. Auf der gemeinsamen Grundlage bin ich schon der Meinung, dass da noch ziemlich viel dazu kommt, was unterschiedlich sein kann und sollte. Aber ich würde dem insofern zustimmen, dass eine gemeinsame, wenig unterschiedliche Grundlage durchaus da sein muss, so eine typische Führungskompetenz.
Transkript Franziska	Ähnlichkeit der Geschlechter	Ja.
Transkript Katharina	Ähnlichkeit der Geschlechter	Glaube ich nicht. Alle können an sich arbeiten, auch Männer können an sich arbeiten. Zur vorherigen Aussage: Männer können natürlich auch ihre Emotionen und Logik vereinen.
Transkript Patrick	Synergetische Führung	Yes, so you are getting into my direction a little bit. Yes, I think it always has been that question of mixing male and female characteristics to be a person. Even in your own personal relationship, if you have somebody that doesn't listen, that doesn't care, that doesn't accept you for who you are, doesn't give you what you need, what quality relationship are you going to have? Not such a good one, right? But if you got someone even as a male person, right, that has that packages, the female elements well, they can listen, they appreciate you, they understand you, they go shopping with you, they love the 'Gucci', 'Louis Vuitton' thing, whatever. If they are good at that, it just makes the relationship stronger and more sustainable and [...] here is my thesis: If business relationships are the same as personal relationships then you should be applying the same mixture to achieve goodness and sustainability in your office as you would at home in your personal relationships.
Transkript Annette	Synergetische Führung	Definitiv ja, glaube ich schon.
Transkript Holm	Synergetische Führung	Exakt das, was ich gesagt habe.
Transkript Manuela	Synergetische Führung	Das glaube ich, ja. Also das hatte ich ja auch vorhin gesagt: Bestimmte männliche Eigenschaften, wie eben ein sehr bestimmtes Auftreten, Durchsetzungsvermögen – es geht los bei tiefere Stimme, lauter reden – hilft einfach zu führen, auch wenn man sich selbst beobachtet und fragt, was finde ich gut bei einer Führungskraft. Weil es eben eine Sicherheit vermittelt – ich möchte ja keine Führungskraft haben, die unsicher überkommt. Wo ich als Mitarbeiter denke, weiß die eigentlich, in welche Richtung wir gehen sollen? Also von daher glaube ich, ja, es bedarf typisch männliche und typisch weibliche Eigenschaften und ich glaube auch [...], dass man wirklich weibliche und männliche Führungskräfte braucht. Also jetzt zu sagen, wir müssen jetzt alles auf weibliche Führung umstellen, halte ich auch für einen ganz großen Fehler, sondern wirklich die Kombination.

Transkript Manuela	Synergetische Führung	Nein, das kann ich mir nicht vorstellen, weil ich zu oft gesehen habe, was es für Schwierigkeiten bei Positionsteilungen gibt, egal auf welcher Ebene, weil es dann einfach immer Informationsverluste gibt und man muss ja auch gegenüber den Mitarbeiterin in der Führung eine konsistente Linie fahren, ansonsten – eben das Thema Sicherheit – ansonsten verunsichere ich ja auch den Mitarbeiter, welches Verhalten ist jetzt gewünscht und was nicht. Und ich glaube, dass man diese Unsicherheit nur noch vergrößert, wenn man auch noch zwei unterschiedliche Menschen auf eine Position packt und die dann auch noch die Mitarbeiter im Zweifel unterschiedlich führen. Also gerade bei einer Führungskraft finde ich das nicht gut.
Transkript Sandra	Synergetische Führung	Ja.
Transkript Ulrike	Synergetische Führung	Ja, das glaube ich, Es wächst immer mehr, auch wenn ich das hinsichtlich meiner letzten 15 Jahre Beratungstätigkeit in Firmen anschau. Da merke ich, da wächst etwas, auch das immer mehr zu mischen, zu sagen: „Wir brauchen beides, wir brauchen ein gutes Team aus den unterschiedlichen Kräften.“
Transkript Katja	Synergetische Führung	Ja.
Transkript Dan	Synergetische Führung	If we are presupposing that male are a more task-oriented and female more emotional for example, this concept of E brain, B brain and A brain. [...] It is too much. I think the task is to debunk so much of this stereotyping. [...] I would say it only becomes gender specific in this dysfunctional world we have created, not in the old flex-flow.
Transkript Dan	Synergetische Führung	Junk up and have people, junk up and have living people, beings, junk up to existence. I find that as long as the focus is towards the integration, there is a kind of a flex-flow that becomes highly stimulating and becomes far less material, far less static. And if anything can turn this around, let us go the other way. Typically the nature of business is still competitive today. [...] Back in that old functional world of the cutting edge: Your strength is just an accident arising from the weakness of others. Does that make Joe stronger than Martha? Well, I tell you what: Let us just jump out in the bush field for a couple of months. And if Martha can bring some water and enough proteins there, she is smarter than Joe. And then after a while, it is not even about Martha and Joe, it is about resources. [...] Even in terms of women being tender and less aggressive and things like that. Ask anybody who has been in a warfare: Women are as brutal as anybody else. This stereotyping is mostly done by people who have not experienced the real thing, but watch television in Montreal about it. [...] Back in the old days, there was kind of a fulfillment in this [urprürngliche Grafik von oben]. Why? When you have got loads of room and you climb up that peak, it is just wild forever. You are looking into the intuitive heart, you are looking into the female cosmos. Do you honor that? It can bring tears in your mind, naturally you honor that. And in that honoring there is a return.
Transkript Alice	Synergetische Führung	Absolut d'accord.
Transkript Karsten	Synergetische Führung	Ist so, wobei, was eigentlich gefordert wird, ist, dass man seine Aufgabe bewältigt und um das zu tun, braucht man eigentlich das ganze Spektrum der Verhaltensweisen. Und ob man das in einer Art Rollenteilung macht, dass man sagt, der eine macht er diesen, der andere den anderen Part oder ob das alles in Richtung Unisex geht, wo man selbst zu einem geschlechtslosen Wesen wird – alles kann und nichts ist – sei dahin gestellt. Aber man kommt ja gar nicht darum herum. Mit einem rein männlichen Stil kann ich viele Dinge nicht lösen, mit einem nur weiblichen auch nicht. Und darum polarisiert man sich, darum lernen ja auch Männer, bezogen auf gewisse Aufgaben, plötzlich einen anderen Stil. Und Frauen genauso.
Transkript Andreas	Synergetische Führung	Bin ich überzeugt davon, dass das so ist, also eine Zusammenführung von beiden Eigenschaften, egal, ob das nun eine männliche oder weibliche Führungskraft ist. Ich hatte in der Mitte unseres Interviews erwähnt, den Standpunkt des Mitarbeiters zu erfassen, zuzuhören, die Beziehungsebene zu verstehen, aufzubauen und da denke ich, sind beide Eigenschaften gefordert.
Transkript Anne	Synergetische Führung	Ja, ohne jetzt diese typisch männlichen und typisch weiblichen Eigenschaften unterschreiben zu wollen. Das Statement führt ja dazu zu sagen, unterschiedliches Bewusstsein für Alternativen zu sehen, die man so in der Interaktion und in der Kommunikation hat. Und das gilt immer. Also ob man nun sagt, typisch männlich oder typisch weiblich oder typisch jung oder typisch alt oder typisch asiatisch oder typisch deutsch. Grundsätzlich sollte man – als Führungskraft erst recht oder in erster Linie – sich selber als Führungskraft hinterfragen, die eigenen Muster, egal, was das für welche sind, geschlechterspezifische oder nationalitätsspezifische oder sonst irgendetwas. Versuchen, herauszubrechen, Handlungsalternativen zu entwickeln, die Sensibilität für ein andersartiges Gegenüber haben und das kann natürlich auch dazu führen, dass man auch die eigenen Muster als Mann oder Frau hinterfragt, als männliche oder weibliche Führungskraft und entsprechend anpasst oder von den anderen lernt. Das gilt jetzt aber nicht nur für Männer und Frauen, sondern es geht um diese Selbstwahrnehmung, dieses Hinterfragens dessen, was man tut, was vielleicht in bestimmten, stark geprägten Bahnen verläuft und was man aber auch erweitern und aufbrechen kann.
Transkript Franziska	Synergetische Führung	Ja, das glaube ich schon.

Transkript Katharina	Synergetische Führung	Ich glaube, es ist richtig und wichtig, aber ich weiß nicht, ob es schon gefordert wird. In den meisten Fällen ist es doch noch so, dass männliche Führungskräfte an der Spitze von Unternehmen sitzen und ich persönlich habe noch nicht festgestellt, dass alle schon die Qualität und Vorteile von weiblicher Führung erkannt haben.
Transkript Patrick	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	I probably won't sign that one off, right? [...] So I give you the context: It is about potential, right? One we said it is in everybody, right? So everybody can be the greatest leader. Unlocking what is in you yourself makes you the greatest. Whatever the greatest is. And it is your own personal greatest. Can emotional intelligence be an element that you unlock? Yes, it can. But there are so many elements that get unlocked that you become a great leader. One of them, yes, is emotional intelligence. It is not the only one. And it is only if you are connecting to what is already there. So if somebody tries to apply emotional intelligence and is not connecting to themselves or just using the method and they are acting and playing it, A, everyone will notice, B, that will make them a worse leader than they were before. So, that is it.
Transkript Annette	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Das steckt für mich in einem guten Manager auch schon drin. Also das ist nicht nur, dann sattle ich das Ganze nochmal darauf und dann wird das Ganze hervorragend. Also tendenziell würde ich sagen, ja, das stimmt. Aber zu einem guten Manager gehört eine hohe emotionale Intelligenz ja schon auch dazu, weil das für mich in dem Management-Begriff auch schon drin steckt.
Transkript Holm	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ja, wie gesagt, wenn Sie auf der anderen Seite auch herausragend sind, dann ist es das. Das eine geht nicht ohne das andere, um herausragend zu sein.
Transkript Manuela	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ja, auf jeden Fall.
Transkript Sandra	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ja.
Transkript Ulrike	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ja, das glaube ich unumwunden. Ich glaube, dass ein Helmut Schmidt, wenn man jetzt mal eine alte Figur nimmt, ein gutes Beispiel dafür ist. Der ist emotional intelligent und unglaublich „beschlagen“, eine kleine „Leuchte“. Und solche Menschen gibt es immer mehr. Auch ein Gauck, der vielleicht eine noch größere emotionale Intelligenz hat. Ich möchte mich Wissenstechnisch aber nicht mit so jemandem messen müssen.
Transkript Katja	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ja.
Transkript Alice	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Das ist ein wunderbarer Satz, ja. [...] Wenn Sie mir dann auch noch erlauben würden, zu sagen: „Emotionale Intelligenz macht gute Manager und Managerinnen zu herausragenden Führungspersönlichkeiten“, dann finde ich es noch großartiger.
Transkript Karsten	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Emotionale Intelligenz ist ein Faktor von vielen, der dazu beiträgt. Zur Zeit mit dem „Hype“ der emotionalen Intelligenz, aber da gehört noch mehr dazu.
Transkript Andreas	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Definitiv.
Transkript Anne	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ja. Wenn man mit diesen „Lables“ arbeiten möchte, dann würde ich schon sagen, dass es stimmt. Also dass man ein besserer Manager ist, wenn man über emotionale Intelligenz schon mal grundlagenmäßig verfügt und wenn man daran arbeitet, diese auszubauen. Da muss man sich der Geschichte bewusst sein und Interesse daran haben, sich selbst weiterzuentwickeln. Das gilt sowohl für Männer, als auch für Frauen und das ist auf jeden Fall ein Erfolgsfaktor.
Transkript Franziska	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Unter anderem.
Transkript Franziska	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Ich glaube wirklich auch stark daran, dass Führungskräfte auch immer wieder einen guten Abgleich machen müssen, zwischen dem, wo sich ihr Bereich hin entwickeln soll, wie der strukturiert sein soll. Und wenn dann da keine Klarheit herrscht, dann hilft Ihnen die emotionale Intelligenz kein bisschen weiter. [...] Sie müssen erst mal gucken, dass Sie quasi Ihr Haus solide bauen. Und dann können Sie anfangen, es zu bevölkern und dann können Sie gucken, dass Sie das alles noch hübsch machen und dass das auch alles gut läuft. Zunächst einmal müssen Sie, sozusagen, das Fundament bauen.
Transkript Katharina	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Nicht allein. Stimmt auch, aber das allein ist es auch nicht.

Transkript Katharina	Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz	Dazu gehört, man muss eben auch noch ein gesundes Maß an logischer und rationaler Intelligenz mitbringen und man muss es nutzen können und da kommt für mich Bewusstsein und psychologische Reife ins Spiel, weil die natürliche Begabung für emotionale Intelligenz alleine lässt sie mich noch nicht nutzen und anwenden und lässt sie mich auch noch nicht effektiv ins Arbeitsleben einbringen.
Transkript Holm	Strukturen	Diese Diskussion ist eine politische Diskussion, weil man einfach auch einfache Bilder braucht, auch für den politischen Wahlkampf, damit es Lieschen Müller versteht, das vielleicht als Abschluss. Und viele der erfolgreichen Frauen unterschreiben das auch genau so. Die vermeintliche Diskriminierung von Frauen wird besonders laut von denjenigen gesungen, die nichts drauf haben. Wo ich einfach gegenübersitze und sage: „Mensch, du klagst jetzt über dein Frauendasein. Eigentlich, sei froh, dass du Frau bist. Denn die Jungs, das ist in unserer Gesellschaft so, die werden permanent gefragt: „Na, wie sieht es denn aus mit der Karriere?“ Wenn Jungs zusammen kommen fragt man ja: „Warum bist du noch nicht befördert?“ Eine Frau kann sagen: „Na, ich bin eine Frau, ich hab ja keine Chance.“ So dass die Diskriminierung eigentlich von denjenigen aufrechterhalten wird, die eher diskriminiert werden, das ist das Interessante, als die die diskriminieren. Warum? Weil sie es bequem haben. Ein Schutz vor Leistungsdruck. [...] Es macht frei von Leistungsdruck. Ganz einfaches Bild: Ein Auto bleibt liegen. Jetzt kann der Kerl nach vorne gehen und da rein schauen. Der hat keine Ahnung, was da vorne ist, aber irgendwie erwartet jeder, der müsste da rein schauen, es ist ein ziemlicher Depp, wenn er nicht weiß, wie es geht. Und sie sagt: „Was soll ich machen, ich bin doch eine Frau!“ Und die haben beide in der Schule Physik gehabt und können rein theoretisch das Handbuch lesen und was machen. Nein, er geht vor. [...] Ich glaube, der größte Widerstand kommt wirklich aus den Reihen. [...] Ich hab das auch bei Unternehmen T. gehabt, bei dem Thema Frauenförderung. Wenn die Werbung machen für Frauen in Führungspositionen, da war das so, dass die sich nicht melden. Das hat was mit Sozialisation usw. zu tun, aber hat auch was damit zu tun, warum sollte ich mich diesem Druck aussetzen. [...] Es ist vielschichtig. Das eine ist, sich in diese Komfortzone zu stellen, weil man könnte ja auch abgelehnt werden und die sagen: „Ich wäre eigentlich weiter gekommen, wenn ich nicht blöderweise eine Frau wäre.“ Und das andere ist, man braucht tatsächlich Rahmenbedingungen und da braucht man wirklich den Rückenwind, nicht wegen den Quoten, sondern weil schlichtweg die Talente ausgehen, jetzt muss man wirklich zur Randgruppe gehen und auch Frauen ranlassen [ironisch]. Ich glaube, es braucht gar kein wildes Steuern mehr, weil einfach die wirtschaftlichen Gegebenheiten [da sind]. Also auch diejenigen, mit denen ich rede, an den richtigen Stellen, sagen: „Also das Diskriminierungsthema ist doch Schnee von gestern, wir werden verzweifelt nach Talenten suchen. Insofern sind die, die noch über Quote reden usw. und sich um die Diskriminierung der Frauen Gedanken machen – wir brauchen die Genehmigung für das Kinderkriegen, für Job Sharing usw. Aber dass Qualitäten übersehen werden, nur weil jemand Frau ist?“
Transkript Holm	Strukturen	Ich habe jetzt hier bei meinem Kunden H. [...] ein Führungsnachwuchs-Programm gemacht. Da waren zwei Männer und zehn Frauen, erste Führungsposition. Muss ich mir jetzt um Frauen oder um Männer sorgen machen?
Transkript Holm	Strukturen	Da würde sogar Mittelmaß genügen, um reinzukommen. Für die zwei Jungs, da muss ich schon sagen, die haben sich wahrscheinlich gegen viele andere durchsetzen müssen.
Transkript Ulrike	Strukturen	Und es besteht ja die Frage, warum endet es immer noch nach oben männlich und nicht weiblich? Ich komme ja aus einer sehr frauenbewegten Zeit und da frage ich mich immer, wo ist das eigentlich alles geblieben? Wo dann auch Sachen miteinander vermengt werden, die für mich miteinander gar nichts zu tun haben. Muss ich denn meine Pumps ausziehen, nur damit ich eine Führungskraft bin? Das hat ja überhaupt nichts miteinander zu tun! Aber mit so etwas kommen auch oft Frauen und ehrlich gesagt ist es häufig das Problem, dass da Frauen häufig sehr viel hinderlicher mit sich selbst sind, als die Männer, die dann sagen: „Na ja, Gott, wenn sie was weiß, dann soll sie mal kommen.“
Transkript Ulrike	Strukturen	Weil ich glaube, dass Frauen immer noch denken, dass sie es mit weiblichen Waffen irgendwie schaffen müssen und oft dann auch die Sachbezogenheit verlieren. Und sich dann auf Themen konzentrieren, wie: „Ich kann doch nur was werden, wenn ich gut aussehe, wenn ich Pumps trage.“ Wobei man an Frau Merkel sieht, dass das auch anders geht. Wo ich denke: Nein, das geht doch auch anders, wie hat sie das denn gemacht? Auch mal, einfach hinzugucken. Und da werden Themen miteinander vermischt, die dann oft sehr alt sind, sehr archaisch. Weil der Raum dort oben immer noch von Männern beherrscht wird und haben natürlich auch Angst, dass ihnen da was weggenommen wird. Das gibt es schon aus dem alten Rom, wie Grün, glaube ich, mal erzählte, dass es eine Rede gibt von einem Redner im Alten Rom, Cato, der gesagt hat: „Macht die Frauen euch untertan, denn wenn ihr sie lasst, dann sind sie besser als ihr.“ [...] Und ich glaube, das ist noch eine ganz archaische Angst, das ist ein paar tausend Jahre alt, aber es ist immer noch da.
Transkript Dan	Strukturen	I can relate to the Alaska highway. And when I lived in the Alaska highway. [...] What was happening in the Alaska highway, was in terms of the raw energy applied to nature, that cutting edge was generally male dominated. From a puzzler's perspective, looking from a socially privileged Western mind looking city, we might think it was a male dominated society. However, that is a misconception. Indeed, males were on the cutting edge. But what was really happening in that world, was the opposite of what is happening in this world. And this world has even gone one step further, it has become what I would call as convoluted. Convoluted is not just upside down, it is also inside out. So in the old world, in the Alaska highway world, female energy was the intuitive mind. And it was honored. Male energy, applied at the cutting edge of nature, was logical mind. And it was honored as well.

		Because logical mind honored intuitive and vice versa. There was a flow. It involved living the flow and not thinking and speaking about the flow.
Transkript Dan	Strukturen	What was previously the intuitive mind or some might call it the big heart and the logical mind being the willing servant, this is the Alaska highway. Thinking that that was a male dominated world or society is wrong. Perhaps men got payed more, but they were also losing more blood. I know this, because some of that blood was mine. They honored this and vice versa. What has happened since, it is that this has put itself in here and has called itself heart. It is not. If anything intuitively, this [heart] was leading in those raw societies. And in a sense, so was this [logical mind]. However this [heart] was honoring this [logical mind].
Transkript Dan	Strukturen	We still have this [heart surrounds logical mind], this is still happening. And before this [heart in logical mind] begins, we have this [heart is deleted]. What happens as a result of having not experienced that: This [logical mind] is really incapable of leading this [heart]. It is however capable of emotionally controlling it. And that is highly dysfunctional. I call it simply arrested development. And I frankly problem when we speak of the "Ken and Barbie world", this is what is going on.
Transkript Dan	Strukturen	We all know that in group forming, we have at least two stages, hopefully three and when it is really working, four. We have at first the forming stage, this is infantile. [...] The primary issues are: inclusion. "Do I want to be here? What will the others think?" [...] The primary states: confusion, anxiety, anticipation. Indeed you can create a world in consultancy in terms of how important it is to get beyond forming. What happens then with storming? Now we have got the adolescence. Primary issue: control. Primary states: anger, frustration.
Transkript Dan	Strukturen	In the old structure it was about delivery, it was about living delivery, not talking, living it. Drama was reduced to a minimum, because there was really no need for it and there was just too much more to do. So where everybody is in the double-double bind in the new construction [...], particularly where I emphasize with women, they are really stuck, because they get a bad reputation in terms of not fulfilling clarity. In the old world, it was okay, everybody kind of expected mismatching messages, that is how the thing moved. It was not about logic anyway, it was about the senses of living it. Now we have things turned into logic, but we want to sort of maintain the tension.
Transkript Dan	Strukturen	Even back in the old structure, there is a flex-flow going on. But there was the kind of a tendency for women to receive. We know this, here comes Joe with the flowers or whatever. What was not spoken about, but lived, back in the functional world – Clara Graves spoke about this in the Spiral Dynamics, mastering values, leadership and change.
Transkript Dan	Strukturen	I would say, in this world [old world], they are leading.
Transkript Alice	Strukturen	Ich erlebe einen Paradigmenwechsel, was das angeht und ich erlebe auch durch die Erhöhung des Anteils von Frauen und ich erlebe durch die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und die Debatte, die derzeit politisch und gesellschaftlich geführt wird und durch die korrespondierende Haltung unserer europäischen Nachbarn und, und, und eine neue Zeit für das Thema Führung. Ich erlebe das auch als großartige Chance für die Unternehmen, diesen Mehrwert auch bewusst zu nutzen. Also auch gemischte Teams, im Sinne von Frauen und Männern, in Führungspositionen zu bringen und zu fördern, weil es wirklich auch durch eine immer schneller werdende Welt, durch die Komplexität, die wir haben und die bewältigt werden muss, zu gucken, welche Kompetenzen entlasten an den Stellen, wo es wichtig ist, hier nochmal darauf zu gucken und den Druck weg zu nehmen, um vielleicht auch Themen entgegen zu wirken, die dann in psychischen Resonanzen, wie das Thema Burnout und Ähnliches münden können. Wenn wir uns diese ganze Kette angucken, ich glaube, dass da ganz viel dran hängt, ohne dass es nur an dem Thema weibliche oder männliche Führungskompetenz festgemacht werden kann.
Transkript Karsten	Strukturen	Und wenn Frauen sich entscheidet, durch die Kinderbetreuung, dass man dann Einstiegschancen hat. Dass man heutzutage nicht irgendwo in der Vorstadt sitzen kann und glücklich ist, dass die Waschmaschine funktioniert, das ist ja selbstverständlich, dass man da depressiv werden muss. Da müssen Dinge geschaffen werden, da muss die Gesellschaft darauf achten, dass das passt. Aber mit diesem ganzen „Frauen können das besser, Frauen können das besser“ – man tut keinem einen Gefallen. Und gemeinsam geht es meistens besser.

Transkript Karsten	Strukturen	Es ist eben sehr politisch. Und zur Zeit ist es so, dass viele Äußerungen in diesem Umfeld aus strategischen Gründen getroffen werden. Man muss sehen, dass man einen lobenswerten Ansatz zu einer brutalen Job-Management-Maschine verkommen lässt, wo es um richtig viel Geld, richtig viele Planstellen geht und wo diese Argumentation nur benutzt wird, um Leute auf Positionen zu bugsieren. Das ist alles so verlogen. Man redet davon, Stellen optimal zu besetzen, aber es sind eigentlich Seilschaften, die versuchen, die zur ihren Seilschaften gehörenden Leute rein zu bringen. Da haben wir die Geschichte mit den Besetzungen von Positionen in Vorstandsetagen. Das Problem ist, dass da bisher auch viele Männer saßen, ohne Leistung zu bringen und dann kann ich auf einer Meta-Ebene verstehen, wenn die Stoffel da rumsitzen, ohne etwas zu tun, warum nicht auch ein paar Frauen dabei? Aber eigentlich gehören die auch raus geschmissen, dass sich das Unternehmen auf seine Aufgaben konzentrieren kann. Aber jetzt zu sagen: „Na gut, wenn ihr es nicht könnt, dann achten wir eben jetzt darauf, dass auch Damen dabei sind. Die können es zwar auch nicht, aber dann ist es irgendwie gerechter, dann stimmt die Quote. Das ist dann, wo ich sage, das kann es nicht sein. [...] Man rennt offene Türen ein, wenn man Frauen qualifizieren möchte und das Unternehmen möchte natürlich auch diese Gelder für die Ausbildung sinnvoll investieren. Und da ist es so, die Frauen sind dabei, sie haben ja studiert. Für die Hälfte ist die Uni ein Heiratsmarkt, kann ich ja verstehen. Der Wunsch, länger als drei, vier Jahre zu arbeiten, ist nicht bei so vielen ausgeprägt. Viele wollen das, wollen etwas erleben, wollen durchstarten und dann haben sie drei, vier Jahre gearbeitet und sagen, ist ja doch nicht so interessant und die biologische Uhr tickt und dann wird Stück für Stück nach Ausreden gesucht, warum man vielleicht doch den anderen Lebensweg geht. Man sieht dann Kolleginnen, die 50 geworden sind, ohne Kinder und möchte so nicht enden. Sodass unternehmensseitig ganz viel Förderung stattfindet, weil intelligente Leute sind knapp [...], die Leute, die man braucht, die haben wir zu wenig. Da ziehen Unternehmen und Frauenbeauftragte an einer Seite, nur ein Großteil der Frauen findet es eigentlich auch ganz schön, für die Familie da zu sein, was ich auch völlig verstehen kann. Sie möchten nicht völlig abgeschottet im Vorstand sitzen und möchten eben als „social life“ und Aufgabe gerne halbtags arbeiten. Halte ich auch für richtig, würde ich auch wollen, wenn ich Frau wäre. Dass sich das nicht unbedingt mit Führung vereinbaren lässt, wo ich für 20 Leute verantwortlich bin, die ich führen, die ich anleiten muss, macht es ein bisschen schwierig. Unternehmen haben auch gemerkt, dass sie mit Halbtagspositionen, wenn sie nicht gerade die Führungspositionen betreffen, die Präsenz erfordern, häufig wunderbar auskommen. Es gibt nicht wenige Frauen in Halbtagspositionen in anspruchsvollen Positionen. Die machen das gerne, die „hauen“ dann rein und schaffen mehr in einem halben Tag, als andere an einem ganzen Tag. Das kriegt man ja alles mit. Nur bei der Führung, wenn es dann in die 60-Stunden-Woche reingeht – und die braucht man bei einigen Sachen.
Transkript Karsten	Strukturen	Das ist doch alles Quatsch. Norwegen lebt davon, dass sie Öl haben, die können das Geld mit beiden Händen ausgeben und brauchen sich um nichts zu kümmern. Norwegen holt sich auch für tausend Sachen die ganzen Fachkräfte aus Deutschland, weil die eh keine Lust mehr haben, dort zu arbeiten. Besonders effektiv sind die jetzt. [...] Wenn ich das Problem habe, ich habe an Schlüsselstellen Leute mit einer 30-Stunden-Woche, dann können viele Entscheidungen gar nicht getroffen werden, weil Leute nicht die Zeit haben, an einer Sitzung teilzunehmen, die vorgeschrieben ist, weil sonst die Mitspracherechte nicht da sind.
Transkript Karsten	Strukturen	Da gibt es in Deutschland auch Unterschiede, die ich aber auch wieder bei den Personen sehe. Beispiel Amerika: In Amerika sind die arbeitenden Frauen deutlich professioneller als hier.
Transkript Karsten	Strukturen	Die „hauen“ da rein. Da ist es nicht so im Sinne: „Du musst mir helfen“ oder so etwas, sondern die haben so etwas wie ein Stolz, ihren Mann zu stehen. [...] Sozusagen, die Bereitschaft, fast sehnsuchtsvoll in die Mutterrolle zu gehen, versus erwachsene Partnerin des Mannes und auch berufstätig, das scheint bei den Deutschen fast in den Genen zu sein. Während, wenn man ich in Frankreich ganz in die Mutterrolle zurückziehen würde, würde man deutlich mehr auffallen als hier.
Transkript Karsten	Strukturen	Ich denke, es ist komplizierter. Ich habe in der Schule diese ganzen progressiven Sichtweisen gelernt und stelle sie inzwischen mehr und mehr in Frage und halte das alles für Märchen und habe noch keine Antwort darauf. Aber ganz praktisch sehe ich es nicht so, dass in Deutschland die Frauen aufgrund irgendwelcher Strukturen gehindert werden. Sondern ich sehe, dass sie, trotz massivster Bemühungen, sie irgendwie zu pushen, ein erstaunliches Beharrungsvermögen haben, das alles an sich vorbeilaufen zu lassen. Aber auch alles, ohne das zu sagen. Jede Frau findet selber die Ausrede, warum sie keine Karriere gemacht hat und wünscht sich auch, eine Ausrede zu finden und würde jetzt nicht selbstbewusst sagen: „Ich will das nicht, was soll der Quatsch?“
Transkript Karsten	Strukturen	Keine Lust und die Männer haben ja oft keine andere Wahl, weil, wenn ich sozusagen eine Hübsche abbekommen möchte, dann stellt die Ansprüche. Und entweder hab ich noch keine, dann muss ich etwas tun, um konkurrenzfähig zu sein oder ich habe eine, die sitzt zu Hause und sagt: „Ich will aber einen SUV haben.“ Da ist es schon so, dass die Frauen deutlich mehr an der Karriere des Mannes interessiert sind. [...] Die Frau, die aus dem Berufsleben raus ist, ist ja sozusagen auf das Einkommen des Mannes angewiesen und hat ja oft mehr davon, wenn er mehr nach Hause bringt.

Transkript Karsten	Strukturen	Ja, wenn sie das dann tun würden. [...] Die Emanzipation, ich finde sie großartig, dass man sagt, Frauen lernen, selbstständig zu sein und für dich zu sorgen. Weil für uns Männer hat es den großen Vorteil, dass wir nicht mehr ständig für sie sorgen müssen. Wenn sie das selber macht, dann habe ich plötzlich einen gleichberechtigten Partner und dann kann man gucken, wie man die gemeinsame Zeit miteinander verbringt. Jeder hat Optionen. Viele Frauen scheinen Emanzipation noch nicht so zu verstehen, ich habe die Freiheit, für mich zu sorgen, sondern eher, ich habe die Freiheit, Ansprüche zu stellen. Und Emanzipation heißt da eigentlich nicht, selbstständig zu werden, sondern von dem Mann mehr und mehr zu fordern. „Ich bin nur frei, wenn du jeden Monat 4000 Euro auf den Tisch legst.“ Und dann sagen sich einige Männer: „Ich werde jetzt auch mal frei.“ Und wenn dann da Kinder dabei sind, wird es meistens schmerzhaft.
Transkript Andreas	Strukturen	Das ist, glaube ich, eine Generation von Geschäftsführern im mittelständischen Bereich, die noch ein sehr traditionell geprägtes Bild haben. Zum Teil erfolgten dann auch schon Wechsel. Ich glaube, dass im Management von traditionellen Unternehmen, auch altersbedingt, in den nächsten Jahren Veränderungen stattfinden. Dann tritt eine jüngere Generation in Führungsaufgaben ein, die zum Thema emotionale Intelligenz und Führung eine andere Sichtweise mitbringen – das hoffe ich zumindest. Ich denke schon, dass das so sein wird, dass es einfach auch ein Generationsproblem ist.
Transkript Anne	Strukturen	Ich wusste schon, dass es ein spannendes Thema ist und dass es sich lohnt, zu reflektieren in dem Zusammenhang. Ich denke, dass es über die wissenschaftliche Schiene, wie Sie das auch behandelt, notwendig ist in Deutschland. Ich denke schon, dass es in anderen Ländern, die uns da voraus sind, gar nicht notwendig ist. Man kann es natürlich trotzdem untersuchen, aber das ist schon so da zwischen beiden Geschlechtern. Selbst in Ländern, wo die Geschlechterrollen ziemlich stark definiert und getrennt sind, selbst da ist es so, dass emotionale Intelligenz oft auch bei den Männern stärker ausgeprägt ist. Das sind insgesamt eher die kollektivistisch-beziehungsorientierten Kulturen. Ich denke z.B. an Südamerika, da habe ich auch gewisse Erfahrungen mit. Die Rollen sind zwar getrennt, aber trotzdem ist dieses Beziehungsorientierte, was ja auch emotionale Intelligenz beinhaltet, bei beiden Geschlechtern stark ausgeprägt. Auch wenn sich das dann in unterschiedlichen Rollen, Entwicklungswegen oder Karrieren widerspiegelt. Aber wir haben es noch nicht so richtig begriffen oder es ist nicht so richtig Thema. Es gibt andere Schwerpunkte, die kulturell viel stärker gesetzt werden.
Transkript Anne	Strukturen	Diese berühmte Leistungsorientierung – die gibt es aber z.B. auch in den USA, trotzdem würde ich sagen, dass da mehr emotionale Intelligenz mitspielt, um Leistung zu erreichen. Die Tatsache, dass man Leistung erreichen will, [...] sagt ja erst einmal noch nichts darüber aus wie man diese Leistung erreicht, also mit welchen kommunikativen Mitteln und mit welcher Beziehungsleistung man zu dieser Leistung geführt wird. Also das ist bei uns die Leistungsorientierung, aber auch die Mittel, wie wir sie erreichen. Die sind sehr strukturiert und unsponant und das kann man mit menschlicher Kommunikation halt so schlecht vorplanen und strukturieren. Da muss man diese situative Sensibilität haben, mit emotionaler Intelligenz: Was ist die Situation, wer ist der Mitarbeiter, wo steht er, wie vermittele ich ihm, dass wir jetzt bestimmte Dinge leisten und erreichen sollten. Was kann er dafür tun, welche Anerkennung braucht er. Diese ganzen Fragen stellen wir uns nicht. Wir machen den Plan zu der Leistung und dann wird gesagt, den verfolgen wir jetzt alle, ohne große Erklärung. [...] Es ist viel Kulturelles dabei. Was mir aufgefallen ist: Wir haben Mitarbeitergespräche geführt, nach dem gleichen Prozess, in Deutschland und in Frankreich, unter anderem auch mit Zielvereinbarungen. [...] Bei Zielerreichung bekommen die Mitarbeiter am Jahresende ein Bonus, je nachdem, wie viel erreicht wurde. [...] In Deutschland war ganz wichtig, dass die Messung der Ziele möglichst explizit im Vorfeld festgelegt wird. [...] Das war auch unserem Betriebsrat sehr wichtig, weil sie das aus der Mitarbeiterschaft vernommen haben, dass das jeder genau wissen will. In Frankreich haben sie gesagt, das können wir nicht machen. [...] „Wir schauen uns den Mitarbeiter an und wenn der sich anstrengt, kriegt er seine 3%.“ In Deutschland war da nichts zu machen. Dann habe ich versucht, zwischen beiden Seiten zu argumentieren. Das ging nicht. Wir haben dann Kriterien gemacht und gesagt, die Deutschen müssen die ganz strikt anwenden, weil das mit dem Betriebsrat auch so vereinbart war. [...] In Deutschland war die Befürchtung, dass dies zum Nasenfaktor führt, wenn man sich gerade nicht mit der Führungskraft versteht, bekommt man eine schlechtere Bewertung. In Frankreich heißt es, man soll eben auch sehen, dass man sich gut mit seiner Führungskraft versteht und wir Führungskräfte einsetzen, die nicht nach Nasenfaktor bewerten. Ein ganz anderes Verständnis und ein bisschen führt das zur emotionalen Intelligenz, die viel selbstverständlicher ist, die ist da. Irgendwann werden sie vielleicht zu dem Punkt kommen, wo Ihnen in Deutschland jemand sagt: „Bitte messen Sie das und dann glaube ich Ihnen das.“ [...] Das wird natürlich nicht gehen.

Transkript Franziska	Strukturen	Ja, einfach weil sie darüber Verhältnisse verändern. [...] Das setzt sich natürlich durch: Wenn sie auf Vorstandsebene von zehn Positionen fünf mit weiblichen Mitgliedern besetzt haben, setzt sich das ja auch wieder nach unten durch. [...] Ich bin ja hier mit meiner Rolle sehr zufrieden und glücklich, weil ich hier als Personalleiterin bin, als Prokuristin und ein weites Aufgabenfeld habe und dass das eben so klappt mit Kindern und Familie – das finde ich schon einen guten Stand. Aber letztendlich bin ich natürlich auch einen Weg hierher gegangen und sehe Versetzungsprozesse und sehe Einschätzungen und das sind auch Erfahrungswerte. [...] Ich glaube – sei es bei mir oder in meinem Freundeskreis, da sind ja auch viele gut ausgebildete Akademikerinnen – dass es nicht heißt, wir wollen die Gespräche nicht mit den Männern oder uns in diesen Kreisen bewegen. Ich glaube eher, dass nachher der Preis zu hoch wird. Das war z.B. auch bei mir eine Zäsur vor ein paar Jahren, als wiederum die Rolle meiner Vorgesetzten frei wurde und im Gleichklang dann sofort gesagt wurde, dann geht eben aber kein Teilzeit mehr. Und da hört es eben dann doch irgendwann auf. Und das, muss ich sagen, sehe ich dann auch nicht. Denn genauso, wie ich meinen Job mit 80% abdecke, mich schneller drehe und 100 abdecke, denke ich, könnte man das in einer anderen Ebene auch. [...] Mir persönlich würde eine Quote nicht helfen, weil das bedeuten würde, dass ich 60 Stunden die Woche arbeiten muss und von morgens um 8 bis abends um 8 hier sitzen muss, weil da würde ich sagen, nein, das mache ich nicht, das ist es mir nicht wert. Und das ist, glaube ich, eher die Diskussion.
Transkript Franziska	Strukturen	Ja, ich finde, was Sie sagten, das wäre ein Thema für Ihre Doktorarbeit, das finde ich total spannend. Weil gerade auch im Abgleich mit Skandinavien, dass es da anders läuft. Was ich zum Beispiel auch hoch spannend finde, dass es ja auch im Osten anders läuft. Also wir hatten, als ich bei der I. anfang, auch Tschechien und Polen betreut und da waren wie selbstverständlich weibliche Geschäftsführerinnen in den beiden Ländern. Und ich weiß eben auch von früher, von Verwandtschaften und Freundschaften in die DDR hinein: Da haben ja Frauen völlig gleichwertig mitgearbeitet. Da gab es ja diese Problematik, Frau-Mann und Männer kommen irgendwie erfolgreicher weiter, überhaupt nicht. Deutschland hat da, meines Erachtens, auch eine sehr besondere Rolle.
Transkript Franziska	Strukturen	Ich glaube, das liegt an ganz vielen Faktoren. Ich glaube, das liegt daran, dass es Deutschland immer ganz gut ging, dass einfach faktisch die deutschen Frauen immer zu Hause bleiben konnten. Ich glaube, es liegt an dem Bild der Erziehung der Deutschen, wie Kindererziehung und -betreuung laufen muss. Meines Erachtens ist nach wie vor die Meinung von Psychologen, Kinderärzten, der Gesellschaft, dass ein Kind eine Mutter braucht in den ersten drei Jahren. Sie können sich gar nicht vorstellen – ich habe meinen Sohn 1999 bekommen – mit wie viel Gegenwind ich nach einem halben Jahr wieder angefangen habe, Teilzeit zu arbeiten. Ich habe nur 18,75 Stunden gearbeitet und das ist nicht gut aufgenommen worden, weitestgehend, sei es von Frauen oder von Männern. [...] Diese Meinungsbilder sind nach wie vor da. Was schon irre ist, ist, was sich in den letzten 10 Jahren geändert hat. Also meine Kinder sind schon teilweise noch klassisch durch so einen kleinen Kindergarten gelaufen, der mittags endete, weil dieser Kindergarten das überhaupt nicht fördern wollte, dass Kinder da Mittag essen und weiter betreut werden. Und das ist natürlich sehr schwierig, sich dagegen zu erwehren. [...] Deutsch ist die einzige Sprache, die den Begriff „Rabenmutter“ kennt. Das kennen andere Völker nicht. Ich habe eine italienische Familie und da arbeiten Frauen viel mehr mit. Die ganzen Kinder werden fremdbetreut. Keine einzige italienische Mami ist mit ihrem Kind auf dem Spielplatz, nur Kindermädchen. [...] Es ist einfach ein anderes Modell. [...] Ich bin ja in Deutschland sozialisiert und geprägt und ich werde aus dieser Haut auch nicht mehr rauskommen. Also ich würde meine Kinder nie 100% fremd betreuen lassen.
Transkript Sandra	Strukturen\Hemmende Strukturen	Oder – das ist legitim – dass sie sagen: „Wenn ich Kinder habe, möchte ich mehr Zeit mit den Kindern verbringen. Ich will arbeiten, aber nur noch 50 Prozent.“ Und ich finde, dann muss man akzeptieren, dass kein Unternehmen höhere Führungsfunktionen mit einer Arbeitszeit von 50 Prozent hat. Es gibt bei Unilever ja Ansätze des Job Sharing etc. Wir haben das vereinzelt auch, aber das klappt nur dann, wenn beide Personen, die sich diesen Job teilen, fast schon befreundet sind. Wenn die Übergabe so nahtlos klappt, dass weder Mitarbeiter, noch Kunden nahezu einen Unterschied spüren, ob Frau A oder Frau B das bearbeitet. Wenn diese Voraussetzung geschaffen ist, dann kann ich es mir vorstellen, ansonsten habe ich echt Mühe.
Transkript Sandra	Strukturen\Unterstützende Strukturen	Ich glaube mittlerweile, dass man in Deutschland, wenn man arbeiten möchte, eine familiär-berufliche Balance findet sowie Dienstleistungen, die es jeder Frau ermöglichen, zu arbeiten, wenn sie möchte. Deshalb ist das für mich kein Hinderungsgrund mehr.

Anhang 13: Matrix der Gruppenzuordnungen

Name		Altersgruppen (J.)		Geschlecht			Position	
	1 (36-65)	2 (bis 35)	Männlich	Weiblich	Füh- rungs- kraft	Berater	Coach	
Patrick								
Annette								
Holm								
Manuela								
Sandra								
Ulrike								
Katja								
Dan								
Alice								
Karsten								
Andreas								
Anne								
Franziska								
Katharina								

Anhang 14: Werdegang und Position der Befragten

Code-Name	Ausbildung/Studium	Karriere/Erfahrungen	Position und Personalverantwortung
Patrick	28 Jahre Berufserfahrung	War in zehn Unternehmen und 20 Positionen beschäftigt	Vice President & General Manager (Verantwortung für 200 Mitarbeiter) bzw. Geschäftsführer: direkte Interaktion mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern
Annette	Ausbildung zur Versicherungskauffrau, Psychologie-Studium, Coaching-Ausbildung	Coach, Supervisorin	Geschäftsführerin (Verantwortung für 13 Mitarbeiter): Meetings, Kundenkommunikation, Projekte.
Holm	VWL-Studium, Promotion Kommunikationspsychologie	Personalleiter, Leiter in-house Consulting im Bankenwesen, Change Management, Verantwortung für 87 Mitarbeiter	Geschäftsführer (Verantwortung für 20 Mitarbeiter)
Manuela	BWL-Studium, Promotion	6 Jahre in einer globalen Unternehmensberatung („Fellow-Programm“: vom Junior- zum Senior-Berater)	Geschäftsführerin (Verantwortung für zehn Mitarbeiter): Kunden-Meetings/-Workshops, Analysen, Präsentationen, Buchhaltung, Pressearbeit
Sandra	Studium der Verwaltungswissenschaften	Auslandserfahrung (Automobilhersteller Mexiko: Revision, Personal, Export; Zertifizierungsunternehmen Japan: Aufbau Personalbereich), Beratung (Vergütungsberatung, Organisationsanalyse)	Direktorin Konzern Personal/Vice President Corporate HR (Verantwortung für 30 Mitarbeiter): internationale Betreuung von 160 Geschäftsführern
Ulrike	Psychologie-Studium	15 Jahre Mitarbeit in Messe- und Promotionagentur, Gründungsberatung	Coach/Mediatorin/Supervisorin: Gründungsberatung, Gesundheit am Arbeitsplatz
Katja	Studium Finanzamt, Weiterbildung zur Programmiererin	Anwendungsentwicklung, Beratung/Projektleitung.	Partnerin (Verantwortung für fünf Mitarbeiter): Mitarbeiterführung, Kundenvertrieb, Projektleitung
Dan	Psychologie-Studium	Verschiedene Branchen, selbstständiges Coaching, Gründung der eigenen Coaching-	Geschäftsführer/Coach: Konfliktmanagement, Führungskräfte-Coaching

		Firma	
Alice	Kaufmännische Ausbildung, BWL-Studium	Produktion, Entwicklung, HR: Qualifizierungsmaßnahmen, Schulungen, Diversity	Angestellte Global Diversity Office & Performance and Potentialmanagement (Verantwortung für vier Mitarbeiter): Datenmanagement und Controlling
Karsten	Psychologie-Studium	Regie, Fotografie, Werbung, Unternehmensberatung(Personalentwicklung), Selbstständigkeit	Geschäftsführer: Personalauswahl, -entwicklung, Coaching
Andreas	Studium der Geologie und Mineralogie, Promotion	Glasindustrie: Forschung und Entwicklung, Projektmanagement, Verantwortung für 400 Mitarbeiter, Unfallversicherung	Direktor Prävention (fachliche Verantwortung für 370, disziplinarische Verantwortung für 150 Mitarbeiter): Kommunikation mit Bezirksverwaltungen und Akademien, Formales, strategische Themen
Anne	Studium der Kommunikationswissenschaften, MBA-Studium	Personalberatung, Recruiting-Projekte in Australien, Personalentwicklung	Head of Human Resources (Verantwortung für fünf Mitarbeiter): operative Personalbetreuung, Strategie, Projekte
Franziska	BWL-Studium, Schwerpunkt Personal	Personal-Traineeprogramm, internationale Grundsatzthemen, Personalentwicklung	Leiterin Personal (Verantwortung für sieben Mitarbeiter): Betreuung der Aktiengesellschaften, Vorstände, europäischen Tochtergesellschaften, Kommunikation
Katharina	Studium der internationalen BWL	Personal-Traineeprogramm, Change- Management, Konsumgüterhersteller: HR- Manager, Compensations & Benefits, Senior Business Partner	Head of Human Resources International (fachliche Verantwortung für sieben, disziplinarische Verantwortung für drei Mitarbeiter): Mitarbeiterentsendung, Organisation internationaler HR-Prozesse, Kommunikation

Anhang 15: Typisch weibliche und typisch männliche Kompetenzen

	Geschlecht Befragte (Gruppe 2)	Weibliche Kompetenzen	Männliche Kompetenzen
Die Traditionellen	m	Intuitiv (FK) konfliktvermeidend, vorsichtig, lieb/nett (C)	Instinktorientiert (FK) direkt, sachlich (FK) dominante, rigide Führung (FK, B)
	w	Sensibel, respektvoll (FK, B, C) vereinen Aufgaben- und mitarbeiterbezogene Kommunikation (FK) geringes Macht- und Statusinteresse, sachorientiert (FK, B)	Methoden-/ strategische Kompetenzen (FK, B) „positionierende“ Kommunikation im Team (FK)
	m/w	Empathisch (FK, B; C)	Konfliktfähig, sich durchsetzend (FK, B, C)
Die Progressiven	m		
	w	Sachorientiert (FK, B) verantwortungsbewusst, teamfokussiert (FK, B) vermitteln Spaß an Aufgabe und wenig Leistungsdruck (FK, B) belastbar (FK)	Allianzen-/beziehungsorientiert, politisch geschickt (FK, B) weniger sozialkompetent und mitarbeiterorientiert, Berufliches und Privates „abspaltend“ (FK, B) stressresistent durch Neinsagen-Können (FK)
	m/w	Emotional kompetent, empathisch, kommunikationsfähig (FK, B, C)	

Anhang 16: Ergänzende Zitate zu den Auswertungskapiteln

Zitate zu Kapitel 4.2.1 „Definition des Terminus Führungskompetenzen“

- *„Führen durch eine Persönlichkeit.“ (W, 46, FK).*
- *„Es geht darum, Struktur und Orientierung zu bieten und ein Vorbild zu sein.“ (M, 52, B).*
- *„Involviert die Menschen darum herum.“ (M, 49, FK).*
- *„Ein wichtiger Punkt ist eine Ausgewogenheit der Orientierung an den persönlichen Bedürfnissen des Mitarbeiters, aber auch an der Aufgabenstellung.“ (W, 35, B).*
- *„Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für andere Menschen, sondern erst einmal auch für die eigenen Handlungen, die man als Führungskraft ausführt.“ (W, 34, FK).*
- *„Es geht einmal um die klassische Personalführung, es geht aber auch um Führung meiner selbst, also ‚leading myself, leading others‘. Aber dann auch ‚leading the organization‘.“ (W, 34, FK).*
- *„Adäquate Teamzusammenstellung und -entwicklung.“ (W, 44, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.2.2 „Erfolgreiche Führungskompetenzen“

- *„Openness, honesty, trust, being close to people, being closer to the emotional side.“ (M, 49, FK).*
- *„Auf alle Fälle Vorbild sein. Für mich ist führen Mitarbeiter fördern und fordern. Für mich ist führen, in Entscheidungen konsequent zu sein.“ (W, 46, FK).*
- *„Immer die richtige Balance zu finden. [...] Dass es den Menschen an sich gibt. [...] Da muss man sich auf die Menschen einstellen und unterschiedlich führen, je nach Typ. [...] Und ein drittes Kriterium ist viel nach Bauch zu führen.“ (W, 35, B).*
- *„Kommunikation ist sicherlich eines der wichtigsten Themen. Aber für mich gehört zu Führungskompetenz auch ganz klar das Thema Kostenbewusstsein, Zeitmanagement, aber auch Qualitätsstandards.“ (M, 46, FK).*
- *„Führung findet im Dialog statt, mit der Fähigkeit, sich auf andere einzulassen, sie verstehen, sie abzuholen, dort, wo sie stehen und dann in adäquaten Schritten mitzunehmen.“ (M, 52, B).*
- *„Führung ist für mich auch, in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern ihre individuelle Situation, Stärken und Schwächen einzuschätzen und sie gut einzusetzen, Mitarbeiter zu entwickeln und zu lernen, zu akzeptieren, dass nicht jeder Mitarbeiter z.B. eine Karriere machen möchte. [...] Darauf zu achten, dass ich in meiner Direktion eine gute Mischung habe, an Geschlechtern, männlich, weiblich, an Alter, Jung und Alt, weil ich glaube, dass Vielfalt in der Belegschaft in der Summe mehr ergibt, als jeder Einzelne für sich. [...] In Krisensituationen eine ehrliche, transparente und offene Kommunikation. [...] Und dann ist noch einer meiner Grundsätze: Behandle jeden Mitarbeiter so, wie du selbst auch behandelt werden möchtest.“ (W, 46, FK).*
- *„An effective leader is capable of one of the greatest skills in life: Managing uncertainty. An effective leader wants to, as much as possible, fulfill the value for clarity and is able to identify, when it is impossible to clarify.“ (M, 65, C).*
- *„Eine gute Balance zu finden zwischen einer Empathie gegenüber den geführten Mitarbeitern, die Fähigkeit, zuzuhören, zu verstehen, was die Mitarbeiter meinen, in welcher Situation sie sich befinden, wie mit ihnen kommuniziert werden sollte, damit eine Verständigung stattfindet, damit die Motivation erhalten wird, damit sie sich abgeholt fühlen.“ (W, 34, FK).*
- *„Reife, die es einem erlaubt, den Autopiloten, den man manchmal automatisch eingeschaltet hat, abzuschalten und Dinge auch mal aus der Distanz zu sehen. [...] Wenn man bewusst ist, kann man ganz gut zwischen den eigenen Emotionen, die im Alltag hoch kommen und eine Rolle spielen [...]. Wenn man sich selbst bewusst ist, kann man auch authentisch sein.“ (W, 34, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.2.3 „Führungsveranlagung“

- *„I am people person anyway, but I have also always been very strong on the analytical, organizational and process side.“ (M, 49, FK).*
- *„Ich war ganz klar jemand, der sachlich orientiert war, an Zahlen, Daten, Fakten.“ (M, 46, FK).*
- *„Wobei ich auch sehr strukturiert und analytisch bin, was eigentlich eher weniger weiblich ist, was man eher den Männern zuschreibt.“ (W, 35, B).*
- *„Was ich von Anfang an hatte und was sehr hilfreich war, war eine interkulturelle Kompetenz.“ (W, 34, FK).*
- *„Was mich auch erfolgreich gemacht hat, ist ein hohes Maß an Verantwortungsgefühl, ein hohes Maß an analytischer Kompetenz, verstehen, wie bestimmte Sachverhalte sind und eine sehr hohe Belastungsgrenze.“ (W, 44, FK).*
- *„Ich habe mich sehr stark den Bedürfnissen des Mitarbeiters gewidmet, habe geschaut, dass es ihm gut geht, dass wir eine kleine Familie sind, dass wir alle nach den gleichen Zielen streben.“ (W, 35, B).*
- *„The combination always means the technical side and the emotional side, the analytical side and the people side.“ (M, 49, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.2.4. „Entwicklung von Führungskompetenzen“

- *„Dass [...] aus einem kleinen Pflänzchen ein riesen Baum wird [...], hat ganz viel mit dem Thema zu tun, welches Wasser, welches Umfeld, welches Gießen findet da gerade statt.“ (W, 34, B).*
- *„Im Zweifelsfall muss man dann vielleicht auch mal etwas, das gegen das persönliche Bedürfnis des Mitarbeiters ist, durchsetzen, weil es für die Aufgabe wichtig ist.“ (W, 35, B).*
- *„Eine Distanz zu den Menschen oder zu meinem Team, um hier auch auf einer Metaebene die Position einzunehmen und zu beobachten, was läuft da gerade und läuft das richtig.“ (W, 34, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.2.5 „Typisch männliche Kompetenzen“

- *„Ich glaube, die Idee, dass Männer besser mit Konflikten umgehen können, kommt daher, dass sie eher bereit sind, sich mal ordentlich „zu prügeln“, aber dann auch zu sagen, okay, jetzt ist es gut, jetzt hast du gewonnen, jetzt gehen wir zusammen ein Bier trinken und dann ist auch Ruhe.“ (W, 60, C).*
- *„Für eine Entscheidung im Sinne des Teams haben die persönlichen Themen bei der sachlichen Arbeit nichts verloren.“ (M, 46, FK).*
- *„Das Methodische, [...] das ist für mich auch einer der Kernbereiche, wo ich viele Männer als sehr kompetent erlebt habe, da sehr strukturiert ran zu gehen.“ (W, 48, B).*
- *„Während ich sagen würde, die männlichen Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern selbst häufig wenig Sozialkompetenz an den Tag legen, da sehr viel machtorientierter führen, sehr viel dominanter führen, auch eher ihre Position zeigend.“ (W, 34, B).*
- *„Dass dieser strategische Blick bei Männern stärker verankert ist.“ (W, 48, B).*
- *„Das ist das Bild der Gesellschaft, wie eine Führungskraft agieren sollte. [...] Wenn man sich mal anschaut, wie Gesellschaften funktionieren, wie Diktatur funktioniert: [...] Die Menschen werden sehr stark an der Aufgabe geführt, es wird mit Macht gespielt. [...] Und das funktioniert ja auch. Es ist ja so, dass Unternehmen erfolgreich sind mit total machthaberischen und despotischen Führungskräften. Dass es jetzt nicht total toll funktioniert und alle total ‚happy‘ damit sind, das steht auf einem anderen Blatt Papier, aber es funktioniert. Und deshalb ist es irgendwo auch etwas, was sich im Verlauf der Jahre eingepägt und durchgesetzt hat.“ (W, 35, B).*

Zitate zu Kapitel 4.2.6 „Typisch weibliche Kompetenzen“

- *„There is a tendency for female gender to be a little bit more integrative and the male gender to be a little bit more isolationists.“ (M, 49, FK).*
- *„Aus meiner persönlichen Sicht und so, wie ich mich reflektiere, versuche ich immer, nach logischen Kriterien und Maßstäben die Dinge zu entscheiden, habe aber immer auch mein Bauchgefühl dabei.“ (W, 34, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.2.7 „Vorteile durch den Einsatz geschlechtsspezifischer Kompetenzen“

- *„Es bedarf typisch männliche und typisch weibliche Eigenschaften und ich glaube auch [...], dass man wirklich weibliche und männliche Führungskräfte braucht. Also jetzt zu sagen, wir müssen jetzt alles auf weibliche Führung umstellen, halte ich auch für einen ganz großen Fehler, sondern wirklich die Kombination.“ (W, 34, B).*
- *„Was eigentlich gefordert wird, ist, dass man seine Aufgabe bewältigt und um das zu tun, braucht man eigentlich das ganze Spektrum der Verhaltensweisen.“ (M, 51, B).*
- *„Dass Männer historisch in ihrer Führungsansicht, in ihrer Führungsrolle gewachsen sind und dass Frauen jetzt verstärkt in Führungsrollen hineinwachsen und ein neues Bild prägen.“ (W, 34, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.2.9 „Geschlechterunabhängige Kompetenzen“

- *„We all have the same traits, male or female. It is a certain more ‚ausgeprägt‘ in one gender or in the other gender. But it is only truly true in its purest form in one percent of the cases. [...] It is more a matter of what has been applied in the behavior experience and what is there.“* (M, 49, FK).
- *„Ich glaube, dass Männer und Frauen über das gleiche Set an Kompetenzen im Grundsatz verfügen, aber Frauen und Männer in unterschiedlicher Ausprägung.“* (W, FK, 46).
- *„Jede Führungskraft muss ihren eigenen roten Faden finden, muss einen Führungsstil finden, der zu ihr als Person passt.“* (M, 52, B).
- *„Viele Frauen, die früher eine Führungsrolle einnahmen, [...] waren immer irgendwie die ‚besseren Männer‘ in ihrer Führungsposition [...]. Männer sehen durch die guten weiblichen Beispiele heute vielleicht auch, das funktioniert, das kann ich auch und erproben sich darin auch mehr.“* (W, 34, FK).
- *„Vielleicht ist es schon der erste Fehler, dass man sagt, es gibt weibliche und männliche Kompetenzen. [...] Es gibt Fähigkeiten und es mag sein, dass Frauen überzufällig häufig bestimmte Fähigkeiten haben, Männer andere Fähigkeiten haben, gebündelt.“* (M, 52, B).
- *„Ich begleite [...] auch weibliche Vorstände und viele Direktoren. Ich habe bemerkenswert viele Frauen und wenn ich ganz ehrlich bin, bei denen, die da erfolgreich sind, erkenne ich so gar nichts, wo ich sage, das ist typisch weiblich.“* (M, 52, B).
- *„Ich glaube nicht, dass es per se oder grundsätzlich geschlechterspezifische Führungsstile gibt.“* (M, 46, FK).
- *„It is kind of a wonderful mixture. [...] I have been amazed by some very skilled people in my life. Some of them were pilots. Probably the most skilled pilot that I ever flew with was a captain, a lady who was completely brilliant. Does that mean that women make more effective pilots? [...] Well, no. However if I answer with my personal experience, I would say: ‚Captain Smith was the best and happened to be female.“* (M, 65, C).
- *„Es gibt zwar ein paar Kompetenzen, die eher bei Frauen ausgeprägt sind und einige eher bei Männern, aber es ist ganz stark typabhängig“* (W, 34, B).
- *„Es gibt Tendenzen, aber so verschieden die Menschen sind, so verschieden sind auch die Führungsstile.“* (W, 35, B).
- *„Ich erlebe bei der nächsten Generation der Führungskräfte einen bunten Mix, den ich nicht unbedingt dem Geschlecht zusprechen würde, sondern auch, wie wurde jemand sozialisiert, was hat jemand gelernt, was bringt jemand an*

Erfahrungskompetenz mit und daraus ergibt sich dann ein bunter Strauß an Führungsmixen, was jeder Organisation gut tut.“ (W, 34, FK).

- *„Was brauchst du, um eine gute Führungskraft zu sein? Und da muss man einfach fröhlich zusammen suchen und da brauchst du einen gewissen Mix, aber das hat nichts mit Frauen und Männern zu tun.“ (M, 52, B).*
- *„Der Unterschied besteht weniger in den Fähigkeiten, sondern mehr darin, ob und wie häufig sie eingesetzt werden. [...] Von dem, was man theoretisch kann, sind die Unterschiede zwischen Mann und Frau sehr gering. Von dem, was sie tun, ist der Unterschied in der Regel sehr groß.“ (M, 51, B).*

Zitate zu Kapitel 4.3 „Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“

- *„Die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung ist meiner Meinung nach Vertrauen. Vertrauen darauf, dass man mit der besten Absicht handelt.“ (W, 44, FK).*
- *„Sie ist von Offenheit geprägt, von einer starken Kommunikation im Sinne eines regelmäßigen Austausches.“ (W, 34, FK).*
- *„Dass man sich wechselseitig anerkennt und sehr gut um die Kompetenzen des jeweils anderen weiß.“ (W, 44, FK).*
- *„Für mich ist es wichtig, dass man sich als Führungskraft und Mitarbeiter [...] zusammensetzt, um sich über die Themen, die anstehen, zu unterhalten – und zwar persönlich, nicht per E-Mail oder per Telefon.“ (W, 46, FK).*
- *„Die Führungskraft sollte dem Mitarbeiter soweit vertrauen, dass sie ihn eigenständig seinen Aufgabenbereich machen lassen kann [...]. Der Mitarbeiter sollte also wissen, dass dieses Vertrauen in ihn gesetzt wird und daraus eine gewisse Motivation für seine Leistung ziehen. Gleichzeitig sollte die Führungskraft immer vermitteln können, dass sie dem Mitarbeiter die notwendige Unterstützung gibt, wenn sie benötigt wird. Wiederum der Mitarbeiter sollte das Gefühl haben, dass er sich auch immer an die Führungskraft wenden kann, wenn er nicht weiter kommt [...]. Es ist etwas zwischen Freiheit lassen, da sein bei Bedarf.“ (W, 34, FK).*
- *„Mir ist es wichtig, schnell Sachen anzusprechen. [...] Was aber nicht bedeutet, dass es ein ‚issue‘ gibt, sondern was bedeutet, dass es mir wichtig ist, sowohl positives Feedback als auch negatives Feedback frühzeitig zu geben, weil ich einfach aus der Erfahrung gelernt habe, dass man dadurch sehr viele Probleme frühzeitig vermeiden kann und genauso gut anders herum dem Mitarbeiter eine Sicherheit geben kann.“ (W, 34, B).*

Zitate zu Kapitel 4.3.1 „Weibliches Beziehungsmanagement“

- *„Ich finde, eine Balance ist zu finden, wie viel Vertrauen und wie viel möchte ich der Führungskraft aus meinem Privatleben offenbaren. Ich kann es fördern, indem ich z.B. mit meinen Mitarbeitern mindestens ein Mal im Jahr ein Treffen außerhalb der Firma arrangiere.“ (W, 46, FK).*
- *„Nichtsdestotrotz ist es mir sehr wichtig, meine Mitarbeiter gut zu erkennen, auch das, was sie treibt, was sie ausmacht, wie ihr Umfeld ist, auch um sie zu verstehen.“ (W, 44, FK).*
- *Wobei ich ja sehr an diese systemischen Gesetzmäßigkeiten glaube, Boss ist immer noch Boss. [...] Dabei geht es mir nicht um Hierarchien, sondern eher um ein Verständnis, dass es unterschiedliche Rollen sind.“ (W, 60, C).*

Zitate zu Kapitel 4.4.1 „Einsatz emotionaler Intelligenz“

- *„Mit dem Kunden das klar zu machen, wie tickt denn die andere Seite so, aus welchem positiven Grund heraus mag es dazu kommen, dass jemand im Gespräch diese Bemerkung macht.“ (W, 48, B)*
- *„Gleichzeitig auch bei sich selbst zu sagen, ich schlucke das mal runter und versuche zuerst, durch die Sachebene herauszufinden, was eigentlich dahinter steckt.“ (W, 34, B).*
- *„Relativ unangenehme Gespräche zu führen, relativ persönliche Dinge anzusprechen oder eben auch sehr weitgreifende Dinge anzusprechen [...], dass das trotzdem nicht in einer Katastrophe endet.“ (W, 34, FK).*
- *„Dass man das Positive hervorhebt, sodass sein Gefühl für die Situation – er hat ja eine negative Einstellung – sich verändert [...]. Dass man darüber spricht, dass man vielleicht auch guckt, dass der Mitarbeiter sich nochmal äußert zu den Themen, wie er das sieht, warum es für ihn jetzt so schwierig ist.“ (W, 35, B).*
- *„Ich ertrage es schlecht, wenn Mitarbeiter klagen, weinen, stöhnen, ohne Lösungsmöglichkeiten anzubieten. [...] Nach einer Beruhigungsphase suche ich dann das persönliche Gespräch. [...] Eine solche Situation ist schwierig, denn bei einer Sonderbehandlung eines Mitarbeiters leiden die restlichen Kollegen, dann gibt es ‚Gemurre‘ unter den Kollegen, im Sinne von: ‚Was der kann, kann ich auch.‘ Ich versuche, in solchen Situationen ein Vorbild zu sein, indem ich Präsenz zeige.“ (W, 46, FK).*
- *Individueller Umgang: „Nicht jedem Mitarbeiter ist das gleich wichtig, nicht jedem Mitarbeiter ist die gleiche Art der Weiterbildung wichtig. [...] Das heißt, durch eigene Überlegungen oder auch durch das Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu erfahren, was ist die Tendenz und dann versuchen, etwas vorzuschlagen, was diesen Mitarbeiter trotzdem motiviert und bei Laune hält, aber andererseits, was auf der Kostenseite und der strategischen Seite eben die Vorgaben umsetzt.“ (W, 34, FK).*
- *„If each layer of management has a ten degree angle, that means, when I am the CEO I got seventy degrees height, right, between me and the employee. If I can change that to one degree per level of management – I don't want to be seventy degrees away from the employee. That means the first line manager has got to be friends with the person that he is working with, to be only one ‚Grad‘ different and to his boss. [...] They ‚sieve‘ each other, so they keep the distance. So that is in ‚Germanic‘ culture. Any culture is hierarchial. There is no way you can emotionally lead, if you are emotionally detached and have this distance.“ (M, 49, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.4.3 „Kompetenzen der emotionalen Intelligenz“

- *„Inneres Mitgehen mit den Gefühlen von jemand anderem. [...] Da muss etwas mitschwingen.“ (W, 48, B).*
- *„Diese Antenne zu haben, ein Gespür dafür zu entwickeln, was wichtig und sinnvoll ist in einer persönlichen Situation mit dem Mitarbeiter oder auch generell im Leben, sich auf jemanden einstellen zu können, aufzunehmen, wie ist der Mensch und was ist für ihn wichtig.“ (W, 35, B).*
- *„Keep an eye on things, make sure they stay positive, make sure people apply the same values and rules in leadership that we share [...]. But I also let people make mistakes.“ (M, 49, FK).*
- *„Einschätzen zu können, was das, was man gehört hat, dem Gegenüber bedeutet – nicht einem selber bedeutet – also diese Bedeutungsrelevanz herzustellen.“ (W, 34, FK).*
- *„Die entsprechende Beziehungsebene und Kommunikation zu entwickeln oder zu eruieren, sodass mit diesem Menschen möglichst wertschöpfend interagiert werden kann.“ (W, 34, FK).*
- *„Das Vorhandensein ethischer Werte, eine relativ hohe Empathie, ein Blick für Menschen und eben auch ein Interesse an Menschen“ (W, 44, FK).*
- *„Emotional intelligent Handeln bedeutet für mich Achtsamkeit im Umgang mit Menschen und mit mir selbst, indem ich Mittel und Wege suche, stressige Situationen oder Drucksituationen zu kompensieren. [...] Gegenüber anderen bedeutet dies: Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.“ (W, 46, FK).*
- *„Einerseits diese menschliche Komponente, andererseits aber auch im guten Kontakt mit mir selbst sein. [...] Das heißt für mich auch, in einem guten Körperkontakt zu sein [...]. Ich glaube, dass das eine wichtige Fähigkeit ist, zu wissen, wer bin ich, wie reagiere ich, mich selber gut zu kennen, um dann zu wissen, was bedeutet das im Zusammenspiel mit anderen.“ (W, 60, C).*
- *„Being straight forward, but also using empathy, being close to the person – even in difficult situations.“ (M, 49, FK).*
- *„Dass ich mich in den anderen hineindenke.“ (M, 52, B).*
- *„Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität im Sinne einer Einstellung auf Situationen und Menschen.“ (W, 46, FK).*
- *„Altruism is really an emotional trait also, to do good for others.“ (M, 49, FK).*
- *„Hier ist es auch wichtig, Ideen auszutauschen, Gefühle auszutauschen, Vorstellungen der anderen auszutauschen. Das hängt auch damit zusammen, dass man sich darauf einlassen können muss. Dann das Thema*

- Kooperationsbereitschaft, das ist für mich auch ein absolut wichtiger Faktor.“ (W, 34, FK).*
- *„Ich würde für mich in Anspruch nehmen, ich kann von einem Augenblick auf den nächsten humorvoll sein, dass ein ganzes Plenum schmunzelt und kann im nächsten Augenblick sehr klar sein, dass jeder weiß, so weit und nicht weiter. Ich kann eine Situation schaffen, wo einer Lust hat, zu erzählen und auch weiß, dass ich das nicht missbrauche und an anderer Stelle, wo ich sage: ‚Du, ich will jetzt gar keine Details mehr, ich will jetzt nur hören, was es als Ergebnis gibt‘. Ich versuche, kontrolliert zu sein. Aber ich versuche auch, Freude rauszulassen, wo sie da ist.“ (M, 51, B).*
 - *„Dass ich weiß, ich muss ein bisschen aufpassen, was ich mit meiner eigenen Erfahrung anderen über den Kopf stülpe. Dass ich da immer in einer guten, auch menschlich gesunden Distanz bleibe.“ (W, 60, C).*
 - *„Die Fähigkeit besteht eher darin, dass man einerseits sein Ich, sein Selbst entwickelt, klare Grenzen hat, aber es nicht nötig hat, so zuzumachen, dass man nichts mehr mitbekommt. Das heißt, ich bin in der Lage, im offenen und emotionalen Austausch mit der Umwelt zu sein, ohne mich selbst zu verlieren. Und dann ist das die Geschichte, Selbstmanagement ist die beste Voraussetzung für Fremdmanagement. [...] Wir haben auf der einen Seite das Selbstmanagement und das zweite ist, in der Lage zu sein, einen guten Eindruck zu machen, Resonanzen zu finden beim Networking. [...] Ich muss dann in der Lage sein, mit den Leuten so umzugehen, dass ich als sympathisch, vertrauensvoll wahrgenommen werde.“ (M, 51, B).*
 - *„What we need to do is transcend the split and conflicting ego. That is the world of drama. [...] The way out is accepting.“ (M, 65, C).*

Zitate zu Kapitel 4.4.4 „Relevanz emotionaler Intelligenz im Arbeitsalltag“

- *„The most relevant competence for the future is the people closeness competence.“ (M, 49, FK).*
- *„Es ist einfach die andere Hälfte. Das eine ist die Gesamtlogik und die Frage, was ist genau zu tun und die andere Frage, wie beim Mitarbeiter“ (M, 52, B).*
- *„Für meinen natürlich eine ganz große.“ (W, 60, C).*
- *„I think of it as empowering the field. What we might observe as the little things in life. The importance of manifesting kindness in our world.“ (M, 65, C).*
- *„Ganz stark, wenn es um Konflikte geht – in aller Form.“ (M, 51, B).*
- *„Eine sehr hohe. Die Definition, die ich Ihnen gegeben habe, ist quasi konsistent mit dem, was ich von einer guten Führungskraft erwarte oder wie ich gute Führung definiere und das, was ich dann auch selbst umsetzen möchte.“ (W, 34, FK).*
- *„Für den Personalbereich natürlich und als Führungskraft eine sehr große.“ (W, 34, FK).*
- *„Absolut im Vordergrund. [...] Viele Unternehmen scheitern dann einfach daran, dass diese fachlich super ausgebildeten Menschen, die eine gewisse Genialität zum Teil haben, nicht in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zu begeistern. Die Begeisterungsfähigkeit spielt bei dem Thema auch eine Rolle, die man mitbringen muss.“ (M, 46, FK).*
- *„Wenn ich nicht mit den Menschen gehe, dann verliere ich sie. Und dann trifft es in der Folge auch die sachlichen Probleme. Also ich muss die Menschen schon mitnehmen.“ (W, 60, C).*
- *„Aus meiner Sicht muss der generalistische Ansatz mit dem steigenden Bereich zunehmen.“ (W, 34, B).*
- *„Ich kann noch sagen, was nicht wichtig ist: fachliche Expertise.“ (W, 34, B).*
- *„Man macht es sich leicht, wenn man nur eine Seite beleuchtet.“ (W, 34, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.4.7 „Entwicklung emotionaler Kompetenzen“

- *„Es ist wie mit jedem Sport. Also wenn Sie gewisse physische Grundvoraussetzungen haben, sind Sie noch lange nicht darin gut, aber Sie können natürlich darauf aufsetzen und das weiterentwickeln.“ (M, 52, B).*
- *„Das kann man sicher stärker entwickeln, auch aus der Erfahrung heraus, aber ich glaube, es ist schwer, es in einem Kurs vermittelt zu bekommen. [...] Ich glaube, wenn eine gewisse Grundfähigkeit nicht da ist, dann bringt das Training auch nicht viel.“ (W, 34, FK).*
- *„Ich glaube, dass man das lernen kann wie die meisten anderen Dinge auch.“ (W, 60, C).*
- *„Wo ich dann geschaut habe, wie machen das erfolgreiche Projektleiter, die ich gut finde.“ (W, 34, FK).*
- *„Es gibt ja Leute, bei denen man merkt, die sind total sozial inkompetent – die können das auch nicht lernen.“ (W, 35, B).*
- *„Wenn man es nicht hat, kann man es nicht unbedingt lernen. [...] Ich glaube, man kann es entdecken, das schon. Es ist eine Führungskompetenz, die kann man, glaube ich, in Seminaren, in Coachings nicht wirklich vermitteln. Vermitteln kann man, dass es wichtig ist, darauf zu hören, das einzusetzen, wenn man Zugang dazu hat. Aber das ist begrenzt.“ (W, 48, B).*
- *„Es ist nicht erlernbar, aber man kann sicherlich Fähigkeiten trainieren oder herausfinden, die man hat, um besser zurechtzukommen.“ (W, 35, B).*
- *„I believe that everyone has the skills, has the resources within them. These skills and resources may have been blocked. [...] I think it is simply discovering or uncovering what we already have within. Indeed we can learn it, even educationally, I just don't think it is anything new that is coming, it is just finding what we already have.“ (M, 65, C).*
- *„I think it is a discoverable path learning contributes, but what contributes the most is true life experience when you fail.“ (M, 49, FK).*
- *„Ich denke, dass man zur Angstfreiheit lernen muss, sich wirklich in seiner Haut wohlfühlen und dass man natürlich immer wieder lernen muss, kalkulierte Risiken einzugehen. Ich glaube, irgendwelche Seminare in Unternehmen zu machen, wo man drei Tage in die Heide fährt und Angstfreiheit trainiert, das ist alles ganz lustig für die Unterhaltung, ich habe da aber bisher nie gute Effekte von wahrnehmen können.“ (M, 51, B).*
- *„Ich hatte schon das Gefühl, dass mir das liegt, dass ich einen gewissen Draht dazu habe. Durch Coaching und durch Seminare habe ich versucht, das auszubauen, weil es mich auch persönlich interessiert hat.“ (M, 46, FK).*

- *„Darüber hinaus habe ich auch eine Coaching Ausbildung gemacht und coache auch in meiner Freizeit Personen. Ich entwickle mich vor allem dadurch weiter, dass ich neue Techniken erlerne und dann mit mir in die Prüfung und Hinterfragung gehe, um mich selbst zu reflektieren.“ (W, 34, FK).*
- *„Einerseits wird durchdrungen, warum, weil das Ziel-Bild am Ende des Tages eine durchdachte Lösung braucht und da muss ich halt alle Facetten, Sachlogisches, Historisches und Physiologisches, Psychologisches, alles einbinden. [...] Dann kommt die nächste Frage, die ist mehr bei Ihnen: ‚Wie gehst du es an?‘ Und da haben wir wieder die Sachlogik, zu sagen, was sind die nächsten Schritte. [...] Ich schärfe seinen Blick – jetzt kann man sagen, ja genau so ist das, emotionale Intelligenz – dass er mit Menschen, mit denen er zusammenarbeiten will, nicht nur aus dem Hier und Jetzt und seiner Sicht der Welt irgendwas auf ihn projiziert, sondern ich lehre ihn, den andern zu lesen, zu beobachten.“ (M, 52, B).*
- *„Junge Führungskräfte brauchen Vorbilder. [...] Große Unternehmen machen es so, da schneiden sich wirklich die guten Leute ein paar Stunden aus ihrem Terminkalender und da kann ein Kamingespräch mit einer guten Führungskraft langfristig viel mehr wirken.“ (M, 52, B).*

Zitate zu Kapitel 4.4.8 „Aktuelle Bedeutung der emotionalen Intelligenz“

- *„Also von meinem Grundgefühl her gab es eine Zeit, wo es sehr hochgespielt wurde, auch in der Presse, wo es durch alle Artikel gelaufen ist. Das erlebe ich momentan etwas ruhiger. [...] Es gibt ja diese Zeitschrift ‚Psychologie kompakt‘, die immer diese Schwerpunktthemen bildet, finde ich sehr spannend. Wenn ich das genau lese, wird aber eine weibliche Leserschaft angesprochen.“ (W, 48, B).*
- *„Das Wort emotionale Intelligenz – ich kann mich gar nicht daran erinnern, wann ich es das letzte Mal benutzt hätte, also insofern begegnet es mir auch nicht so massiv.“ (M, 52, B).*
- *„Es hat immer die gleiche Relevanz. Es ist halt sehr wichtig, ich habe aber nicht das Gefühl, dass es im Moment besonders wichtig ist.“ (W, 35, B).*
- *„Das Thema ist sehr interessant, wie gesagt, weil ich viel mit Personalabteilungen und mit Frauen zusammenarbeite. Es gibt auch viele Frauen, die sich da organisieren, um auch – das ist jetzt Ihre Zeit – viel mit Frauenquoten usw. [anzugehen], eine Thematik, die momentan auch Wind in die Segel bläst, das auch zu nutzen.“ (M, 52, B).*
- *„Wobei ich den Eindruck habe, es wird viel diskutiert innerhalb der Bereiche, die das Thema Diversity voranbringen wollen.“ (W, 34, B).*
- *„Ich halte es für heutzutage mit das Wichtigste. Das war vor fünf Jahren auch wichtig, aber diese Dinge bekommen alle fünf Jahre einen neuen Namen.“ (M, 52, B).*
- *„Ich erlebe das Thema als solches nicht als aktuell, das war eher in den 90er Jahren, als Goleman seine Bücher publizierte. Allerdings spielt es eine zentrale Rolle im Rahmen verschiedener Trainings und Coachings.“ (W, 46, FK).*
- *„Also für mich ist das Thema weibliche Führungskräfte ein Thema, aber nicht unbedingt verknüpft mit dem Thema emotionale Intelligenz.“ (W, 44, FK).*
- *„Es wird immer so sein, dass eine gute Balance gefunden werden muss zwischen aufgabenorientierter und mitarbeiterorientierter Führung, aber ich glaube, wenn man seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden möchte – und in der Beratung ist das natürlich besonders wichtig, die Mitarbeiter sind das Kapital.“ (W, 34, FK).*
- *„Weil dort mehr weibliche Führungskräfte sind, setzt man sich automatisch mit solchen Kollegen und Kolleginnen auseinander und bekommt auf einmal einen anderen Blickwinkel.“ (M, 46, FK).*
- *„Auch im Thema von Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“ (W, 34, FK).*
- *„Frauen, die sich schwer tun mit dem Thema Macht.“ (W, 48, B).*

- *„Ich glaube, das ist schon ein Thema, mit dem sich eher Frauen beschäftigen. [...] Möglicherweise kommt bei Ihrer Arbeit auch heraus, dass Frauen mehr davon haben. Das bedeutet aber auch, es gibt weniger Frauen in Führungspositionen im Moment, es wird eine große Quotendebatte geführt, über die sich alle streiten und im männlichen Teil der Management-Ebene wird das, glaube ich, eher skeptisch betrachtet.“ (W, 34, FK).*

Zitate zu Kapitel 4.5 „Exkurs: Interkultureller Einfluss“

- *„International glaube ich, dass wir interkulturell geprägt sind von der Kultur unseres Landes und der Geschichte.“ (W, 46, FK).*
- *„Das ist im System, das ist nicht in den Frauen oder weiblichen Führungskräften. Das wird erwartet und deswegen wird es auch gelebt.“ (W, 34, FK).*
- *„The human thing is the same everywhere, no matter if you are from Asia or Germany or America or South America – the human element is the common element and we tend to move away from that in our learning.“ (M, 49, FK).*
- *„Ich habe es nicht erlebt von den skandinavischen Ländern, da sagt man [...], dass es da auch so ist, dass es da sehr viel weniger Unterschiede gibt.“ (W, 34, FK).*

Anhang 17: Exposé

1 Einleitung und Fragestellung

Folgende Brennpunktthemen gehören aktuell zu den am stärksten diskutierten Bereichen des Human Resources Managements:

1. Bereits nach wenigen Stunden war der Vortrag „Hay Group und Daniel Goleman über die Zukunft von Führung“, der am 27. März in Zusammenhang mit der „Leadership-Studie 2030“ in Frankfurt stattfindet, ausverkauft (vgl. O.V., 2012). – Die Thematik „emotionale Intelligenz“ im Rahmen der Führungsforschung interessiert Unternehmen, Personaler und Führungskräfte gleichermaßen. Daniel Golemans Bestseller „EQ. Emotionale Intelligenz“ regte 1995 die öffentliche Diskussion über das Konstrukt der emotionalen Intelligenz an und eröffnete eine Sensibilität für die Relevanz zwischenmenschlicher Prozesse im Führungsalltag (vgl. Goleman, 1995, S. 190 ff.). Der Begriff „emotionale Intelligenz“ wurde ursprünglich bereits 1990 von den Sozialpsychologen Peter Salovey und John D. Mayer geprägt und subsumiert diejenigen sozialen Kompetenzen, welche für ein harmonisches Miteinander im Privat- und Berufsleben förderlich sein können (vgl. Neubauer & Freudenthaler, 2005, S. 33).
2. „Auf kaum vier von hundert Vorstandsposten findet sich hierzulande eine Frau“ (o.V., 2012, S. 1, vgl. dazu auch Weitwinkel, 2012, S. 2). Im OECD-Schnitt liegt die Frauenquote in Aufsichtsräten im Vergleich zu Deutschland bei zehn Prozent. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der globalen Gesellschaft, die mit sozialen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen verbunden ist, können es sich Unternehmen künftig jedoch nicht mehr leisten, „die Hälfte der talentierten Bevölkerung – die Frauen – zu ignorieren“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2010, S. 7). Traditionelle Führungsansätze (vgl. Henn, 2009, S. 23 ff.; Schneider, 2010, S. 56; Schreyögg & Koch, 2010, S. 259 ff.) machen neuen Konzepten (z.B. der transformationalen Führung) Platz und soziale Führungskompetenzen gewinnen vor dem Hintergrund des Wertewandels der Arbeitnehmerschaft (z.B. erhöhte Freizeitorientierung) sowie des Werbens um Schlüsselkandidaten (vgl. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S. 2) an Bedeutung. Im Wettbewerb der Unternehmen geht es vermehrt darum, Mitarbeiter zu motivieren und für das Unternehmen zu begeistern (vgl. Eagly & Carli, 2003, S. 808).

In dieser aktuellen Umbruchsituation betonen Vertreter der Differenztheorie geschlechtsspezifische Führungsansätze und schreiben Frauen dabei eine stärkere emotionale Intelligenz zu (vgl. Neuberger, 2002, S. 783 ff.; Morand, 2001, S. 26): „In view of changes in leader roles and organizational practices, female leaders have come to

symbolize new types of leadership that connote greater effectiveness and synergy than leadership of the past" (Eagly & Carli, 2003, S. 827). „Women score higher in emotional intelligence [...]. Women may possess a unique and timely leadership quality“ (Mandell & Pherwani, 2003, S. 400). Dieser geschlechtsstereotypen Denkhaltung stehen Ansätze wie die Gleichheitstheorie, welche von homogenen Eigenschaften und Führungskompetenzen der Geschlechter ausgeht, sowie die Androgynie (beide Geschlechter weisen stereotypische Eigenschaften des jeweils anderen Geschlechts auf) gegenüber (vgl. Glaesner, 2007, S. 43 ff.).

Es wird deutlich: Führungsansätze werden hinterfragt und erfahren eine Wandlung; die Themen weibliche Führungskräfte sowie Schlüsselkompetenzen, wie z.B. die emotionale Intelligenz, sind bedeutender als je zuvor. Vor dem Hintergrund des beschriebenen Umbruchs greift die geplante Masterthesis die Forschungsfrage unter dem Titel: „Frauen in Führungspositionen: Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte – eine empirische Analyse“ auf. Ziel ist es, das Phänomen der emotionalen Führungskompetenzen weiblicher Führungskräfte genauer zu untersuchen. Die aufgeführten Brennpunkthemen sollen entlang der folgenden Fragestellungen bearbeitet und im Wechselspiel von Theorie und Empirie beantwortet werden:

1. Können die definierten Kompetenzfelder der emotionalen Intelligenz (tendenziell) geschlechterspezifisch zugeordnet werden?
2. Unterscheiden sich weibliche Führungskräfte in ihren emotionalen Kompetenzen und deren Ausprägungen von männlichen Führungskräften?
3. Selbstdefinition im Alltag: Welche Strategien und Kompetenzen führen in welchen Situationen zum Erfolg? Überzeugen weibliche Führungskräfte durch authentisches Auftreten oder orientieren sie sich bewusst an männlichen Eigenschaften, um im Führungsalltag erfolgreich zu sein?
4. Wie können die ggf. weiblichen Kompetenzen und im Führungsalltag in Ergänzung mit tendenziell männlichen Attributen genutzt werden?

Ogleich die Ausarbeitungen die explizite Ableitung von Handlungsoptionen für weibliche Führungskräfte zum Ziel haben, wird vor dem Hintergrund des „Diversity-Aspektes“ (vgl. Glaesner, 2007, S. 71) auch auf den potenziellen Synergieeffekt geschlechtsdifferierender Eigenschaften und Fähigkeiten für einen ganzheitlichen Führungsansatz eingegangen. Ziel ist es, aus dem Vergleich zwischen Theorie und Praxis Handlungsempfehlungen (Trainingsansätze, organisationskulturelle Veränderungen) abzuleiten, um tendenziell weibliche Kompetenzen der emotionalen Intelligenz für eine erfolgreiche Führungsrolle zu optimieren.

2 Theoretischer Hintergrund

Die theoretischen Ausführungen entstammen der Schnittmenge aus drei Forschungsfeldern, die in diesem Kapitel kurz vorgestellt werden:

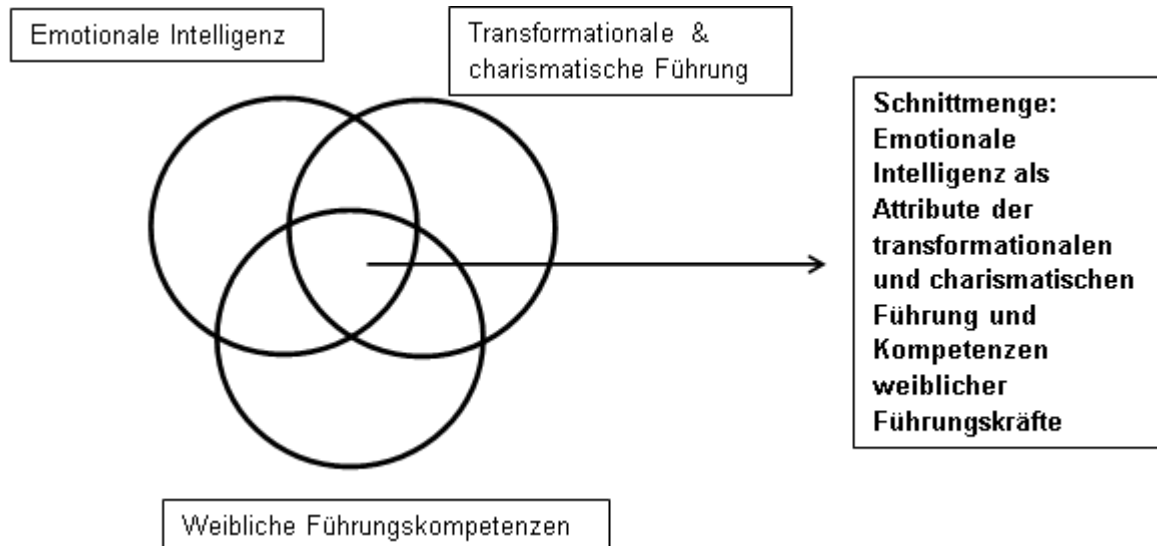


Abb. 1: Forschungsfelder (eigene Darstellung).

„Leadership styles, human relations skills, socio-emotional skills, people skills – all these variables are acknowledged to be of central significance“ (Morand, 2001, S. 29) – so eine Meinung in der aktuellen Führungsforschung. Noch die griechischen Stoiker der Antike waren der Auffassung, dass Logik wichtiger sei als Emotion, „because people could agree as to rational arguments but often disagreed as to feelings“ (Mayer, Roberts & Barsade, 2008, S. 508). Auch der etablierte Ansatz des „homo oeconomicus“ stellt logisches Denken bzgl. der Relevanz über Intuition und Emotion (vgl. Buchanan & O’Connell, 2006, S. 1 ff.). Zu den zentralen Führungskompetenzen zählen, gemäß dieses Ansatzes, z.B. analytisches Denkvermögen, Dominanz und Fachwissen. Erst mit der Entwicklung der Ansätze transformationaler und charismatischer Führungsstil – Führungsstile, die psychosoziale Prozesse in den Mittelpunkt stellen – werden Sozialkompetenzen wichtiger – das Konzept der „emotionalen Intelligenz“ ist geboren. Howard Gardner leitet dieses aus seiner Theorie der multiplen Intelligenzen ab (vgl. Gardner, 1983, S. 3), in der er sich wiederum an den Ansatz der „sozialen Intelligenz“ von Edward Lee Thorndike und David Wechsler anlehnt (vgl. Myers, 2010, S. 10 ff.). „Emotional intelligence (EI) involves the ability to carry out accurate reasoning about emotions and the ability to use emotions and emotional knowledge to enhance thought“ (Mayer et al., 2008, S. 507). „It predicts social relations, workplace performance, and mental and physical well-being“ (Mayer et al., 2008, S. 527). Folgende Kompetenzen zählen Peter Salovey und John Meyer zur emotionalen Intelligenz: die exakte Wahrnehmung von Emotionen, die Nutzung von

Emotionen zur Unterstützung kognitiver Prozesse, das Verstehen und den Umgang mit Emotionen. Diese Prozesse lassen sich weiterhin auf die Bereiche „bei sich selbst“ und „bei anderen“ einteilen (vgl. Mayer et al., 2008, S. 513).

Goleman untersucht den ökonomischen Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Führung. Seine Annahmen berufen sich auf Studien, die betonen, dass Erfolg nur zu 20% auf den IQ einer Person zurückzuführen sei, der Rest lasse sich mit der Existenz der emotionalen Intelligenz erklären (vgl. Neubauer & Freudenthaler, 2005, S. 33). Der Autor unterteilt das Konzept in die Bestandteile Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Empathie, Motivation und soziale Fähigkeiten (vgl. Goleman, 2000, S. 52). Emotionale Intelligenz wird in der Führungsforschung auch als „people skills“ oder „managers' ability to establish warm, empathic, non-directive, trusting relations with subordinates“ (Morand, 2001, S. 22) bezeichnet und ist vor allem im Zusammenhang mit der transformationalen und charismatischen Führung von Bedeutung. Der transformationale Führer agiert als Vorbild, setzt Ziele, entwickelt Pläne und ermöglicht Innovationen. Er betreibt Mentoring und bestärkt Mitarbeiter darin, ihr Potenzial erfolgreich für das Unternehmen einzusetzen (vgl. Neuberger, 2002, S. 195 ff.; Bass & Avolio, 1994, S. 3; Eagly & Carli, 2003, S. 815). Interveniert wird mit den Instrumenten „Charisma“, „Inspiration“, „intellektuelle Stimulation“ und „individualisierte Fürsorge“ (Neuberger, 2002, S. 199). Charismatische Führer (Charisma: Gabe, daher begnadete Führung, vgl. Neuberger, 2002, S. 143) verkörpern eine charakterstarke Persönlichkeit und transformieren die Bedürfnisse, Werte, Präferenzen und das Engagement ihrer Mitarbeiter, um herausragende Leistungen zu erzielen (vgl. Conger & Kanungo, 1998, S. 14; Michaelis, 2009, S. 58).

Die steigende Bedeutung der transformationalen und charismatischen Führung wird in der Literatur vielfach als Chance für weibliche Führungskräfte gesehen: „The transformational repertoire [...] may resolve some of the inconsistencies between the demands of leadership roles and the female gender role [...]. Fortunately for women's progress as leaders, this positive, encouraging, inspiring style appears to have generalized advantages for contemporary organizations“ (Eagly & Carli, 2003, S. 825). Auch die emotionale Intelligenz wird von einigen Vertretern als vorteilhaft für weibliche Führungskräfte im Vergleich mit ihren männlichen Kollegen erachtet. Sie schreiben Frauen eine höhere Ausprägung der zentralen Kompetenzen zu: „It is also predicted that females are more likely than males to exhibit skill at emotional intelligence [...]. This prediction is based on the notion that females [...] are considered more emotive, intuitive, feeling oriented“ (Morand, 2001, S. 26; vgl. Crisand, 2001, S. 11).

Wie gezeigt wurde, besteht der aktuelle Forschungsbedarf in der Schnittmenge der drei momentan stark diskutierten Konzepte „emotionale Intelligenz“, „transformationale und charismatische Führung“ sowie „weibliche Führungskompetenzen“: „Researchers need to continue to develop and to study emotions and in particular their role in leadership. [...] El research is going to be with us into the foreseeable future“ (Antonakis et al., 2009, S. 259).

3 Methodik

Die beschriebenen theoretischen Konstrukte bilden die Basis, auf der die als relevant identifizierte Fragestellung der Masterthesis empirisch untersucht werden soll und betten die daraus abgeleiteten Fragen in eine zu erforschende Nische ein. Im zweiten Schritt der geplanten Thesis wird das theoretische Fundament mit empirischen Ergebnissen aus qualitativen Experteninterviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften sowie Coaches und Trainern überprüft. Der zugrunde liegende Gesprächsleitfaden wird aus den theoretischen Erkenntnissen entwickelt. Aus der Überprüfung von Theorie und Empirie werden im letzten Schritt Handlungsempfehlungen für die gezielte Entwicklung emotionaler Kompetenzfelder in der Praxis entwickelt.

Grundlage bilden die aus der Sozialwissenschaft entstandenen Datenerhebungsformen qualitative Befragung und Inhaltsanalyse (vgl. Häder, 2006, S. 21; Stier, 1999, S. 161). Eine Besonderheit im qualitativen Forschungsinterview besteht darin, dass der Interviewer während des Gesprächs bereits erste interessante Ergebnisse durch Anschlussfragen vertiefen kann. Ein Interview wird nicht vom Interviewer, sondern vom Befragten gestaltet und gesteuert (vgl. Flick, 1999, S. 57). Der Befragte wird damit zum Experten und liefert zentrale Untersuchungsergebnisse (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 214). Das Leitfaden-Interview ist die meist genutzte Form der Befragung in der qualitativen Forschung. „Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse, das Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht“ (Bortz & Döring, 1995, S. 290). Der Leitfaden ist durch Haupt- und Detaillierungsfragen gekennzeichnet und lässt, trotz festgelegter Themenkomplexe, spontane Fragen zu. Das Leitfadeninterview wird durch offene Fragen formuliert, die den roten Faden des Interviews festlegen (vgl. Mayer 2008, S. 37). Abschließend soll ein kurzer Überblick über den bisherigen Lebenslauf der Befragten gegeben werden. Soziodemografische Angaben zur Person, wie Alter, Geschlecht, Unternehmen und Position werden durch einen standardisierten Fragebogen erfasst (vgl. Bortz & Döring 1995, S. 290). Der Forscher schafft während des Interviews eine offene Gesprächsatmosphäre und zeigt eine verstehende Haltung (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 168 f.).

Die acht bis zehn geplanten leitfadengestützten Experteninterviews finden präferiert im Rahmen eines persönlichen Face-to-Face-Interviews statt. Sollte dies aus geografischen oder terminlichen Gründen nicht möglich sein, wird ein offenes Telefoninterview arrangiert. Die Interviews werden voraussichtlich 45 Minuten dauern.

Die Auswertung erfolgt auf Basis der von Mayring entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse, die es – angelehnt an die relevanten Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität und inhaltliche Repräsentativität) – ermöglicht, den gesamten Bedeutungsbereich des Forschungsgebietes zu erschließen (Mayring, 2010, S. 26 - 47). Dazu findet eine inhaltliche Auswertung durch Übertragung zentraler transkribierter Interviewpassagen in ein Kategoriensystem statt, das sämtliche Bedeutungsinhalte erfasst, um eine Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten (vgl. Kromrey, 2006, S. 334f.).

Folgende Kriterien gelten als Grundlage für die Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner: vornehmlich weibliche, ergänzend männliche Gesprächspartner; Innehaben einer Führungsposition und/oder beratende/coachende Funktion; Erfahrung mit und Interesse an dem Forschungsfeld „emotionale Intelligenz“; Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Industriesektoren, wie z.B. Automobil-, Technologie-, Handels- und Beratungsbranche.

Vorläufiges Literaturverzeichnis

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), S. 247-261.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, S. 1-5.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2010, 8. November). Frauen in Führungspositionen. Zugriff am 31.10.2011 unter <http://www.bpb.de/themen/5MWTZ0.html>.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (Hrsg.). (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.

- Crisand, E. (2001). *Psychologische Grundlagen im Führungsprozess* (2. Aufl.). Heidelberg: Sauer I.H. Verlag.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), S. 807–834.
- Flick, U. (1999). *Qualitative Sozialforschung – Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (4., überarbeitete Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind – The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (2., durchgesehene Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glaesner, K. (2007). *Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund*. Kassel: university press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *EQ. Der Erfolgsquotient*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung – eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henn, M. (2009). *Die Kunst des Aufstiegs – Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet* (2., überarbeitete Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung* (11. überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), S. 387-404.
- Mayer, H. (2008): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4., überarbeitete Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. (2008a). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, S. 507–36.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (11. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Basel: Beltz Verlag.

- Michaelis, B. (2009). Transformational and charismatic leadership effects on performance outcomes. Dissertation. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: McGraw-Hill Professional.
- Morand, D. A. (2001). The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Nonverbal Measure of "People Skills". *Journal of Business and Psychology*, 16 (1), S. 21-33.
- Myers, D. G. (2010). *Psychology* (9., überarbeitete Aufl.) New York: Worth Publishers.
- Neubauer, A.C. & Freudenthaler H.H. (2005). Models of Emotional Intelligence. In Schulze, R. & Roberts R.D. *Emotional Intelligence – An International Handbook*. S. 31-50.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- O.V. (2012, 5. März). Deutschland, Europameister bei der Frauendiskriminierung. Zugriff am 20.03.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/karriere/2.220/diskriminierung-von-frauen-in-europa-gleiche-arbeit-weniger-lohn-1.1300646>.
- O.V. (2012, März). Hay Group und Daniel Goleman über die Zukunft von Führung. Zugriff am 20.03.2012 unter <http://www.haygroup.com/de/Events/Details.aspx?ID=32063&EventID=1898&LocationID=4056>.
- Schneider, B. (2010). *Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf – Wie Frauen in Führung gehen* (6., überarbeitete Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stier, W. (1999). *Empirisch Forschungsmethoden* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Kooperative Führung*. Berlin, New York: De Gruyter.

Weitere Literatur:

- Bischoff, S. (2010). *Wer führt in (die Zukunft?) – Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17 (4), S. 317–334.

- Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), S. 1-28.
- D'Intino R., Goldsby, M.G., Houghton, J. D. & Neck, C.P. (2007). Self-leadership - a process of entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), S. 105-120.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), S. 781–797.
- Mayer, J. D. & Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the Identification of Emotion. *Intelligence*, 22, S. 89-113.
- Pelz, W. (2004). *Kompetent führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly A. H. & Johannesen-Schmidt, M. J. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22 (1), S. 10-21.
- Weitwinkel, W. (2012, 31. März): Frauen sind anders – aber wie? Zugriff am 31.03.2012 unter <http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/wiebes-weitwinkel-frauen-sind-anders-aber-wie/6355994.html>.

Erklärung

Ich versichere, dass ich die Masterthesis und das Anhangsverzeichnis ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Lüneburg, den 15.11.2012

Nachname: Gehrig Vorname: Nicole

Unterschrift:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Gehrig', written over a light blue horizontal line.