



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. Kleining, 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.

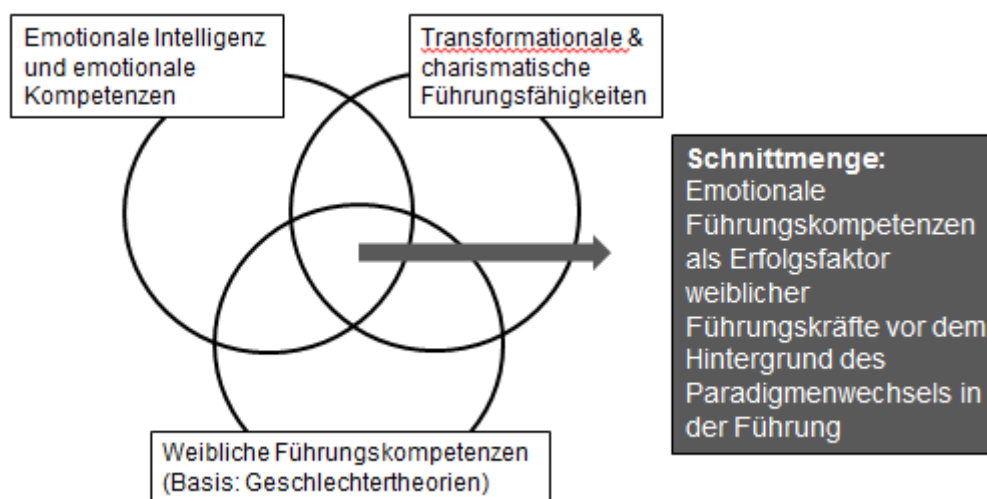


Abbildung 1: Fokus der Theses
(eigene Darstellung).

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 Führungspersonlichkeiten.“ (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 Führungspersonlichkeiten 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 Ergebnisgenerierung 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):

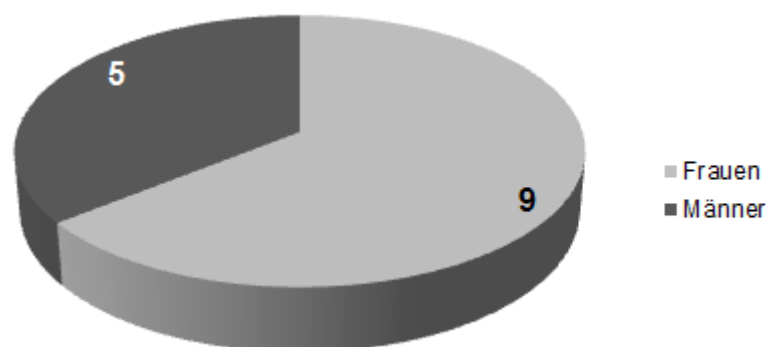


Abbildung 2: Geschlechterverteilung der Befragten
(eigene Darstellung).

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:

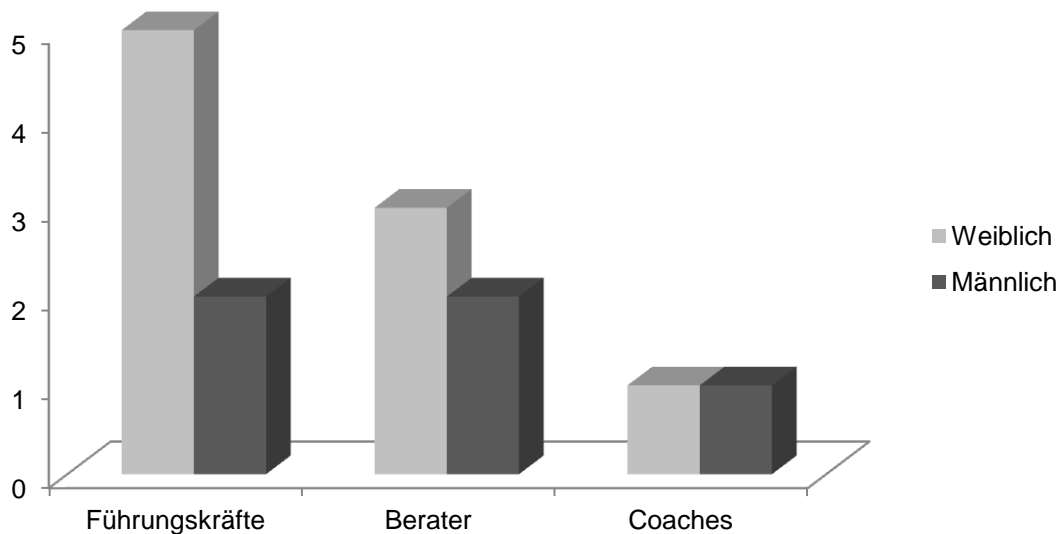


Abbildung 3: Positionsverteilung der Befragten
(eigene Darstellung).

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 Aufstiegs-wille 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 ‚Hahnenspiel-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.

- Connelly, 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 Practical 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:

