

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).112-120

УДК 351.755.2.075.31:37.032

JEL E71, M12



ORIGINALER ARTIKEL

DIE EMOTIONALE INTELLIGENZ – EIN ERFOLGFAKTOR WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE?

K. Schröder, Internationale Hochschule für Management, Frankfurt am Main, Deutschland

P. Siegfried, Internationale Hochschule für Management, Frankfurt am Main, Deutschland

Anmerkung. Die vorliegende Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Frage, ob weibliche Führungskräfte aufgrund spezieller Führungskompetenzen auf den langfristigen Unternehmenserfolg einzahlen. Besondere Beachtung findet hierbei der Faktor der Emotionalen Intelligenz. Nach wie vor ist der Anteil weiblicher Führungskräfte auf deutschen Managementebenen auffallend gering. Um ein Verständnis für die Hintergründe dieser Thematik zu entwickeln, werden zunächst die Ursachen geschlechtsbedingter Differenzierungen erläutert. Die wesentlichen Erkenntnisse entstammen dem Bereich der Geschlechterforschung. Im Anschluss werden diese im Kontext der Führung beleuchtet. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Frage, ob und inwiefern sich ein potentieller weiblicher Führungsstil von der als männlich geltenden Führung unterscheidet. Im weiteren Verlauf des Artikels wird das Phänomen der Emotionalen Intelligenz im Detail betrachtet. Dieses gilt im Kontext der Führung seit geraumer Zeit als Erfolgsfaktor. Ob und inwiefern diese Annahme tatsächlich Bestand hat, soll daher zunächst herausgestellt werden. Abschließend wird geprüft, ob es sich bei der Emotionalen Intelligenz um eine vorwiegend weibliche Kompetenz handelt.

Schlüsselwörter: Emotionale Intelligenz, Führung, Management, Personalverwaltung, Weibliche Führung

Für Zitate: Schröder K., Siegfried P. Die Emotionale Intelligenz – Ein Erfolgsfaktor Weiblicher Führungskräfte? // BENEFICIUM. 2022. Vol. 2(43). Pp. 112-120. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).112-120

ORIGINAL PAPER

EMOTIONAL INTELLIGENCE – A SUCCESS FACTOR FOR FEMALE MANAGERS?

K. Schroeder, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

P. Siegfried, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

Abstract. The article studies the question of whether female executives, whose proportion in the top management of German companies and organizations is still low, contribute to the long-term success of the company through their special leadership competencies; the focus of the study is on the contribution of their emotional intelligence. Based on an analysis of existing gender studies, the article searches for an answer to the question of whether and to what extent female and male leadership styles are potentially different and identifies gender-specific reasons for the particularities of these leadership styles. The phenomenon of emotional intelligence, which has long been considered a success factor in the context of leadership, is examined in detail; the degree of validity of this assumption is assessed. It is determined whether emotional intelligence is a predominantly female competence that, to a large extent, determines the features of leadership style of female managers.

Keywords: emotional intelligence, leadership, management, HR-management, female leadership

For citation: Schröder K., Siegfried P. Die Emotionale Intelligenz – Ein Erfolgsfaktor Weiblicher Führungskräfte? // BENEFICIUM. 2022. Vol. 2(43). Pp. 112-120. (In Germ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).112-120

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – ФАКТОР УСПЕХА ЖЕНЩИН-МЕНЕДЖЕРОВ?

К. Шрёдер, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия

Р. Зигфрид, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия

Аннотация. В статье исследуется вопрос о том, вносят ли женщины-руководители, доля которых в топ-менеджменте предприятий и организаций Германии, по-прежнему, невысока, вклад в

долгосрочный успех компании благодаря своим особым лидерским компетенциям; при этом фокусом исследования является фактор вклада их эмоционального интеллекта. В статье на основе анализа результатов существующих гендерных исследований ведется поиск ответа на вопрос, отличаются ли потенциально и в какой степени стили руководства женщин и мужчин, а также определяются гендерные причины особенностей этих стилей управления. Подробно рассматривается феномен эмоционального интеллекта, который долгое время считался фактором успеха в контексте лидерства; оценивается степень справедливости этого предположения. Определяется, является ли эмоциональный интеллект преимущественно женской компетенцией, в значительной степени обуславливающей особенности стиля руководства женщин-менеджеров.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, лидерство, управление, управление человеческими ресурсами, женское лидерство

Для цитирования: Schröder K., Siegfried P. Die Emotionale Intelligenz – Ein Erfolgsfaktor Weiblicher Führungskräfte? // BENEFICIUM. 2022. Vol. 2(43). Pp. 112-120. (На нем.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.2(43).112-120

Einleitung

„Genie hat kein Geschlecht.“ Die These der französischen Schriftstellerin Germaine de Staël (1766-1817) liegt bereits viele Jahre zurück. Was jedoch bis heute bleibt, ist die Frage nach dem Geschlecht von Erfolg [1].

Der Weg zur gesellschaftlichen Gleichstellung der Geschlechter ist lang. Zwar wurden aus Sicht der Frau mit der politischen Parität durch Erteilung der Wahlberechtigung und dem Recht auf Bildung bereits große Hürden genommen [2]. Trotz intensiver Anstrengungen ist der nächste Schritt augenscheinlich besonders mühsam: der berufliche Aufstieg des weiblichen Geschlechts. Der statistisch zu erwartende 50%-Frauenanteil liegt auf deutschen Managementebenen in weiter Ferne [3].

In einem Land, dessen Führung seit nunmehr 16 Jahren in weiblicher Hand liegt, stellt sich die Frage nach den Hintergründen dieser Problematik. Mit Angela Merkel als erster Bundeskanzlerin der Geschichte schien aus deutscher Sicht eine neue Ära zu beginnen. Dennoch ist es Merkel selbst, die sich nach Jahren größter Bemühungen gezwungen sieht, die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote zu forcieren [4].

Aus Sicht deutscher Unternehmen zählt insbesondere der *War for talent* zu den größten Herausforderungen der aktuellen Zeit [5]. Damit einhergehend steigen auch die Anforderungen an Führungskräfte massiv.

Bei der Auswahl der Führungspersönlichkeiten spielen analytische Fähigkeiten seit jeher eine übergeordnete Rolle [6]. Dennoch zeigt sich vermehrt, dass selbst Manager mit nachweislich hohem Intellekt an ihrer Führungsaufgabe scheitern. Probleme ergeben sich meist auf zwischenmenschlicher Ebene. In Zeiten, in denen der Faktor Mensch an Bedeutung gewinnt, entscheiden neue Kompetenzen über Erfolg oder Misserfolg des Managers [7].

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und inwiefern erfolgreiche Führung vom Geschlecht des Leitenden abhängt. Häufig werden bei Frauen spezielle Führungskompetenzen und -stile vermutet [8]. Diese resultieren mitunter daraus, dass dem weiblichen Geschlecht eine höhere Emotionalität zugesprochen wird [9]. Im Unternehmenskontext wurde diese stets kritisch beäugt [10]. Seit das Phänomen

der *Emotionalen Intelligenz (EI)* den Weg in die Öffentlichkeit fand, wird der Faktor Emotion jedoch in ein neues Licht gerückt. In den vergangenen Jahren gewann das Konzept zunehmend an Bedeutung und wird im Kontext der Führung gar als wesentlicher Erfolgsfaktor gehandelt [11]. Doch entspricht dies der Wahrheit? Und lässt sich hieraus ableiten, dass die Relevanz weiblicher Führungskräfte weiter zunimmt und der Handlungsbedarf für Unternehmen somit weitaus größer ist, als bisher vermutet?

Ergebnisse und Diskussion

1 Weibliche Führungskräfte als Motoren des Wandels?

1.1 Die Generation Y – Eine Herausforderung für die Führung

Sie ist unbeständig, sie ist vielfältig und sie scheint gleich in mehrfacher Hinsicht grenzenlos zu sein: die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Komplexität und Dynamik prägen den Unternehmensalltag und machen auch im Bereich des Personalmanagements ein Umdenken erforderlich [12].

Besonders die Werte der sogenannten *Generation Y* stehen aktuell im Fokus des Interesses. Der Begriff umfasst die Geburtenjahrgänge 1984-1994, wobei hinsichtlich des genauen Zeitraumes Uneinigkeit herrscht [13]. Während das Angebot an qualifizierten Nachwuchskräften aufgrund des demografischen Wandels sukzessive sinkt, wird eine hohe Anzahl erfahrener Mitarbeiter aus dem Arbeitsleben ausscheiden [14]. Aufgrund der besorgniserregenden Entwicklungen besitzen die direkte Ansprache sowie die langfristige Bindung der *Young Professionals* aus Unternehmenssicht oberste Priorität. Um die Arbeitgeberattraktivität gezielt zu erhöhen, gilt es zunächst ein Verständnis für die Bedürfnisse und Interessen der neuen Zielgruppe zu entwickeln [15].

Unter der Prämisse, dass eine Stereotypisierung von Gruppen lediglich der Vereinfachung dient und innerhalb der Generationen wesentliche Unterschiede existieren [16], besteht unter Gelehrten weitgehend Einigkeit darin, dass sich die *Generation Y* grundlegend von der Vorgängergeneration *X* unterscheidet. Durch unzählige Wahlmöglichkeiten in allen Lebensbereichen verfügt die Kohorte über einen ausgeprägten Individualismus und geringe Loyalität – auch gegenüber potentiellen Arbeitgebern [13].

Arbeit dient nicht mehr allein der Existenzsicherung, sondern vielmehr der Selbstverwirklichung. Neben dem Wunsch nach verantwortungsvollen Aufgabebereichen sind Weiterentwicklungsmöglichkeiten gefordert, um junge Talente langfristig zu überzeugen. Die neu gewonnene Machtposition in Zeiten des Fachkräftemangels schlägt sich in einem erhöhten Selbstbewusstsein und der Forderung nach individueller Behandlung nieder [17]. In der neuen Arbeitswelt wird die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte somit zeitgleich zum wesentlichen Erfolgsfaktor und einer der größten Herausforderungen für Unternehmen [14].

Diese grundlegend neuen Voraussetzungen machen eine radikale Wende in der Führung unumgänglich [18].

Doch wie soll sie aussehen, die Führung der Zukunft? Der ehemalige Siemens-Vorstand Peter Löscher brachte die Kernproblematik einst prägnant zum Ausdruck: Zu deutsch, zu weiß und zu männlich sei die Vorstandsebene. *Managing Diversity* lautet somit der Schlüssel zum Erfolg. Vor diesem Hintergrund erfährt auch das Thema Frauenförderung besondere Aufmerksamkeit [19].

1.2 Die Geschlechterforschung – Der Ursprung des Problems

Die über Jahrzehnte andauernden Diskussionen zum Thema Frauen in Führungspositionen untermauern die Tatsache, dass Karrierehürden häufig nicht auf spezielle Eigenschaften, sondern auf das Geschlecht zurückzuführen sind [3].

Um ein Verständnis für die Sonderstellung von Frauen zu entwickeln, bietet die Abgrenzung der englischsprachigen Dimensionen von *Geschlecht* eine erste Orientierungshilfe. Während unter *Sex* das rein biologische Geschlecht verstanden wird, umfasst der verbreitete Ausdruck *Gender* kulturelle Aspekte. Gemäß Ann Oakley (1972) wird hierunter die gesellschaftliche Klassifizierung in *maskulin* oder *feminin* verstanden. Die britische Soziologin stellt zudem die Unbeständigkeit von Gender heraus [20]. Demnach variiert das Verständnis von Männlichkeit und Weiblichkeit in Abhängigkeit von Ort und Zeit.

Neben der *Sex-Gender-Theorie* geht der konstruktivistische *Doing-Gender-Ansatz* einen Schritt weiter. Anstelle persönlicher Eigenschaften stehen hier zwischenmenschliche Interaktionen im Vordergrund. Die Theorie besagt, das soziale Geschlecht *Gender* werde im direkten Austausch mit Mitmenschen aktiv hergestellt [21]. Daher ist von gemachten Unterschieden die Rede. Bei allgemein anerkanntem, geschlechtskonformem Verhalten folgt die Bestätigung des Interaktionspartners. Somit lässt sich beobachten, dass die geschlechtsbedingten Zuschreibungen zunächst aktiv konstruiert und schließlich dazu eingesetzt werden, die Verschiedenheit der Geschlechter zusätzlich zu verstärken [22].

Wie aus dem *Doing-Gender-Ansatz* hervorgeht, vertritt die Gesellschaft die Auffassung zweipoliger Geschlechterstereotype. Diese klassischen Frauen-

und Männerbilder sind sowohl im Alltag, als auch in der Wissenschaft präsent [23].

Stereotype werden als Ausdruck von Überzeugungen gegenüber Gruppenmitgliedern oder einer sozialen Gruppe definiert. Charakteristisch ist ihr vereinfachender, generalisierender und wertender Charakter. Demnach werden Personenklassen gewisse Eigenschaften oder Verhaltensweisen pauschal zu- oder abgesprochen [16]. Durch diese allgemein anerkannten Normen werden Unterschiede zwischen den Geschlechtern realisiert, bewertet und schließlich als selbstverständlich und richtig erachtet [24]. Zwar sind allgemeingültige Stereotype einerseits hilfreich, da sie eindeutige Unterscheidungskriterien liefern und Verhaltensmuster vorgeben. Zeitgleich begünstigen sie jedoch die Entstehung von Vorurteilen [23].

So gelten Männer vorwiegend als dominant, unabhängig und energisch, wohingegen Frauen vermehrt als hilfsbereit, herzlich, verständnisvoll und fürsorglich beschrieben werden. Eine Gegenüberstellung (*Abb. 1*) verdeutlicht, dass die Geschlechtermerkmale sehr unterschiedlich sind. Da Stereotype gemeinhin als verbindliche Verhaltensnormen betrachtet werden, ist diese Tatsache von besonderer Bedeutung [25].

Männliche Eigenschaften	Neutrale Eigenschaften	Weibliche Eigenschaften
aggressiv	anpassungsfähig	einfühlsam
analytisch	eifersüchtig	fröhlich
athletisch	ernst	gefühlvoll
bereit, für etwas einzutreten	freundschaftlich	kindlich
dominant	gewissenhaft	leichtgläubig
ehrig	glücklich	loyal
eigenständig	heimlichtuerisch	mitfühlend
energisch	hilfsbereit	mitfühlend
entscheidungsfreudig	ineffizient	nachgiebig
starke Persönlichkeit	konventionell	sanft
individualistisch	launisch	schüchtern
risikofreudig	liebenswert	verständnisvoll
selbstständig	unberechenbar	warmherzig
unabhängig	vertrauensvoll	zärtlich
wettbewerbsorientiert	zuverlässig	zurückhaltend

Abb. 1. Wesentliche Komponenten des Bem Sex Role Inventory (BSRI) / Fig. 1. Key Components of the Bem Sex Role Inventory (BSRI) / Рис. 1. Основные компоненты методики «Полоролевой опросник Bem» (BSRI)

Quelle: Entwickelt von den Autoren auf der Grundlage von [26] / *Source:* compiled by the authors based on [26] / *Источник:* разработано авторами на основе [26]

Vergleichbare Zuschreibungen finden sich auch im Führungskontext wieder. Das häufig zitierte Sprichwort *Think manager – think male* [27] liefert eine Zusammenfassung der impliziten Erwartungen an Führungspersönlichkeiten. Sowohl Studien auf Basis des bekannten BSRI als auch Befragungen bestätigen, dass ideale Führungskräfte überwiegend mit männlichen Attributen beschrieben werden; dass von Managerinnen sogar weit mehr stereotyp männliche Eigenschaften gefordert werden als von den männlichen Pendanten selbst [28].

Zusammenfassend ergibt sich folgende Kernproblematik: Die Erwartung an den weiblichen Geschlechtsstereotypen widerspricht dem als

männlich charakterisierten Führungsprototypen. Aus dieser wahrgenommenen Abweichung ergibt sich die Voreingenommenheit gegenüber Managerinnen [29]. Analog zu *Doing Gender* kann somit auch von *Doing Leadership* gesprochen werden [30].

1.3 Weibliche Führung = effektive Führung?

Dennoch bleibt die Frage, inwiefern geschlechterspezifische Eigenschaften den Führungsstil und folglich die Effektivität der Führung in der Praxis beeinflussen.

Mit ihrem Artikel *Ways Women Lead* leistete Judy Rosener (1990) einen wesentlichen Beitrag zur Debatte um Geschlechterdifferenzen im Führungskontext. Erstmals wird hier ein spezifisch weiblicher Führungsstil skizziert, der durch die natürliche

Sozialisation des weiblichen Geschlechts beeinflusst wird. Als Charakteristika gelten unter anderem die Partizipation und Integration der Mitarbeiter sowie die Verbreitung des eigenen Enthusiasmus [31]. Diese *Interaktive Führung* zudem Merkmale des sogenannten *transformationalen Führungsstils* auf [32].

Das Konzept der *transformationalen Führung* hat die Führungsforschung seit seiner Einführung nicht nur geprägt, sondern auch revolutioniert. Sie gilt bis heute als besonders mächtige und nahezu idealtypische Führungsform [33].

Das *Full Range Leadership-Model* nach [34] (Abb. 2) gibt Aufschluss über die Merkmale des Führungsstils und ermöglicht zudem eine Abgrenzung zu zwei weiteren Dimensionen des Führungsverhaltens.

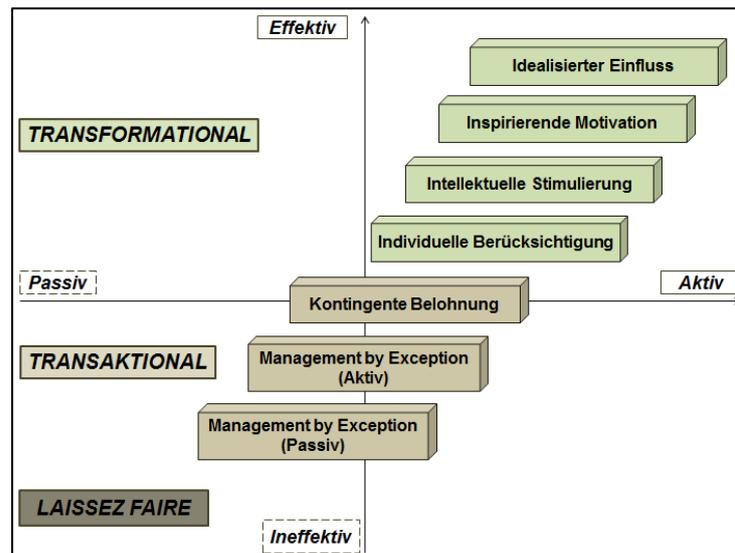


Abb. 2. Das Full Range Leadership-Model (FRLM) / Fig. 2. The Full Range Leadership Model (FRLM) / Рис. 2. Модель полного спектра лидерства (FRLM)

Quelle: Entwickelt von den Autoren auf der Grundlage von [34] / Source: compiled by the authors based on [34] / Источник: разработано авторами на основе [34]

Die Anordnung im zweidimensionalen Diagramm verdeutlicht, dass der besagte *transformationale Führungsstil* zeitgleich die aktivste und effektivste Führungsform darstellt. Der Faktor *Individuelle Berücksichtigung* beinhaltet zunächst die gezielte Weiterentwicklung der Geführten, um die individuellen Stärken jedes Einzelnen effektiv einzusetzen. Manager handeln hier nach dem Prinzip *Fördern durch Fordern* und nehmen die Rolle eines Coaches ein [35].

Durch die geistige Anregung der *Intellektuellen Stimulierung* sollen anschließend bestehende Muster innerhalb der Organisation aufgebrochen werden. Zu diesem Zweck wird der Status quo kritisch hinterfragt, um neuen Ideen Raum zu bieten. Die Führungskraft ermutigt die Mitarbeiter, sich mit kreativen Lösungen aktiv einzubringen [35].

Die *Inspirierende Motivation* konzentriert sich auf die Formulierung einer verständlichen Vision. Durch die Schaffung eines *Wir-Gefühls* werden die Mitarbeiter darin bestärkt, dass selbst ambitionierte Ziele gemeinsam erreichbar sind und zeigen eine außergewöhnliche Leistungsbereitschaft [33].

Der *Idealisierte Einfluss* bildet schließlich die Spitze der vier Beeinflussungsebenen. Im Zentrum stehen Ideale, die den Geführten im Sinne einer Vision übermittelt werden. Authentisch wirkt die Führungskraft jedoch nur dann, wenn sich das Gesagte in ihren Taten widerspiegelt. Hierdurch fungiert der Manager als Vorbild und ist in der Lage, das Verhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen [33].

Während sich die These [32] lediglich auf die Selbstbeschreibung der befragten Führungskräfte bezog, widmeten sich [36] dem Thema Geschlechterdifferenzen und Führungsstile im Rahmen einer Metaanalyse. Berücksichtigung fanden die Ergebnisse aus 45 Studien. Das Resultat ist in mehrfacher Hinsicht aufschlussreich. Einerseits wurde belegt, dass Frauen tatsächlich transformationaler führen als Männer. Andererseits verfügen sie nachweislich über mehr Faktoren der *kontingenten Belohnung* – dem effektivsten Bestandteil der transaktionalen Führung [37]. Das männliche Geschlecht dominierte hingegen bei der Führung durch *MBE* sowie den *Laissez-Faire-Stil*.

Das Ergebnis ermöglicht den Rückschluss, dass durch *transformationale Führung* sowie *kontingente Belohnung* die Abweichung zwischen der weiblichen Geschlechterrolle und dem Führungsprototypen minimiert werden kann, da es sich nicht um klassisch männlich charakterisierte Stile handelt [29].

Für das weibliche Geschlecht spricht zudem, dass speziell die von Frauen beherrschten Führungsstile zuvor als besonders effektiv herausgestellt wurden [38].

2 Emotionale Intelligenz – Der Schlüssel zum Erfolg?

2.1 EI – Definition und Abgrenzung

„It’s not your IQ. It’s not even a number. But emotional intelligence may be the best predictor of success in life, redefining what it means to be smart“ [39].

Bereits Jahre zuvor suchten Gelehrte die Antwort auf eine Fragestellung, die sich im Jahr 1995 schließlich auf dem Titelblatt des amerikanischen *Time*-Magazine wiederfand: *What is your EQ?*

Entgegen dem bekannten *IQ*, welcher intellektuelle Fähigkeiten bewertet und somit der kognitiven Intelligenz entspricht, erfasst der *EQ* die *Emotionale Intelligenz (EI)* eines Individuums [40].

Öffentliche Aufmerksamkeit erlangte die *EI* durch die Veröffentlichung des gleichnamigen Buches von Daniel Goleman im Jahr 1995. Ursprünglich geht das Konstrukt jedoch auf die Wissenschaftler John Mayer und Peter Salovey (1990) zurück [41]. Sie definierten den Begriff erstmals im Jahr 1990 als „the ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them, and to use this information to guide one’s thinking and actions“.

Bis heute existieren zahlreiche Begriffsbestimmungen und Modelle der *EI* [42]. Aufgrund der verschiedenen Perspektiven äußern Kritiker häufig Zweifel an der Validität *Emotionaler Intelligenz* und werfen dem Konzept mangelnde Wissenschaftlichkeit vor [43].

Wie *Abb. 3* zeigt, definierte Goleman (1995) zunächst fünf Bestandteile *Emotionaler Intelligenz*, legte sich jedoch in Zusammenarbeit mit Boyatzis und McKee (2003) auf vier Komponenten fest.

Die komprimierte und dennoch verbreitete Skizzierung der *EI* als „Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen“ [46], deckt sich im Wesentlichen mit beiden Fassungen.

Kennzeichnend für Goleman ist die Betrachtung *Emotionaler Intelligenz* im Unternehmenskontext. Bereits zu Beginn vertrat er die Auffassung, die einzelnen Faktoren seien entscheidende Treiber des Führungserfolges [42]. Zudem betont der Autor, dass *EI* nicht ausschließlich naturgegeben, sondern in gewissem Maße erlernbar sei [43]. Die Gleichsetzung *Emotionaler Intelligenz* mit einer Kompetenz entspricht auch dem grundlegenden Managementdenken [44].

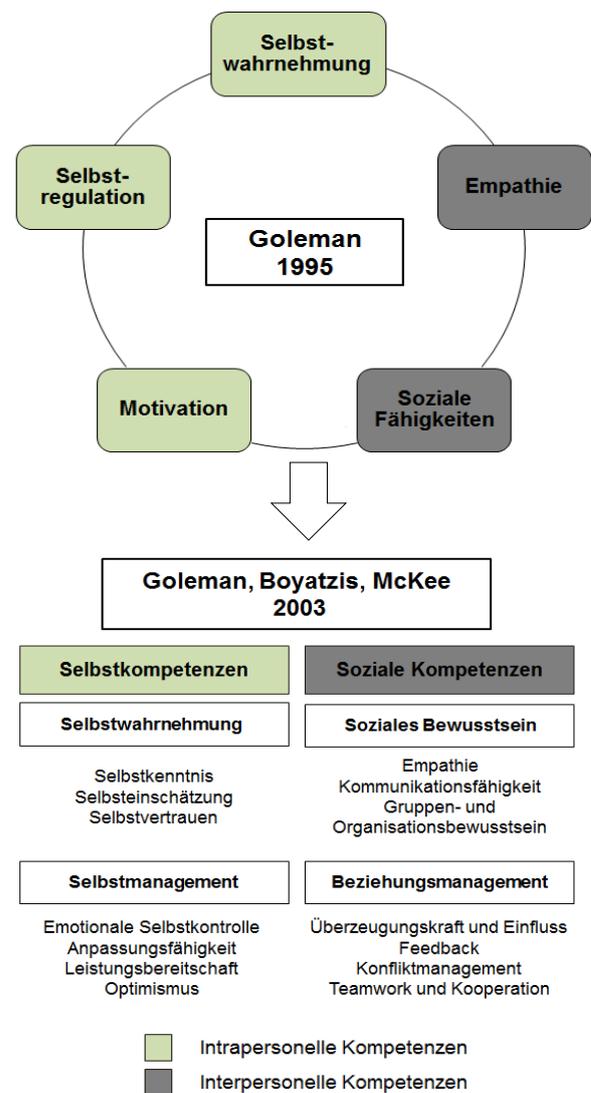


Abb. 3. Die Emotionale Intelligenz nach D. Goleman / Fig. 3. Emotional Intelligence according to D. Goleman / Рис. 3. Эмоциональный интеллект согласно D. Goleman

Quelle: Entwickelt von den Autoren auf der Grundlage von [44, 45] / *Source:* compiled by the authors based on [44, 45] / *Источник:* разработано авторами на основе [44, 45]

2.2 Emotionale Intelligenz als Führungskompetenz – der Erfolgsfaktor der Zukunft

Grundsätzlich gilt: Werden die eigenen Emotionen nicht erkannt, können sie nicht beeinflusst werden [47]. Daher fußt das Konzept der *EI* auf dem Faktor der *Selbstwahrnehmung*. Gemäß *Abb. 4* begünstigt diese ein erfolgreiches *Selbstmanagement* und wirkt sich darüber hinaus positiv auf die Empathie des Managers aus. Zwar wird Empathie in [45] Fassung (siehe *Abb. 3*) nicht mehr als gesonderte Komponente aufgeführt, dennoch ist sie im Gesamtkonstrukt weiterhin von übergeordneter Bedeutung. Als empathisch gelten Personen, die in der Lage sind, Emotionen Dritter wahrzunehmen und sich in Menschen hineinzusetzen. Diese Fähigkeit ermöglicht es der Führungskraft, sich auf einzelne Mitarbeiter einzustellen und das gesamte Verhalten angemessen zu gestalten. Situationsbezogen ist

beispielsweise der Abbau von Ängsten, oder die Verstärkung einer positiven Grundstimmung gefordert. Werden die Emotionen der gesamten Gruppe entsprechend berücksichtigt, sind die Weichen für ein erfolgversprechendes *Beziehungsmanagement* gestellt [48].

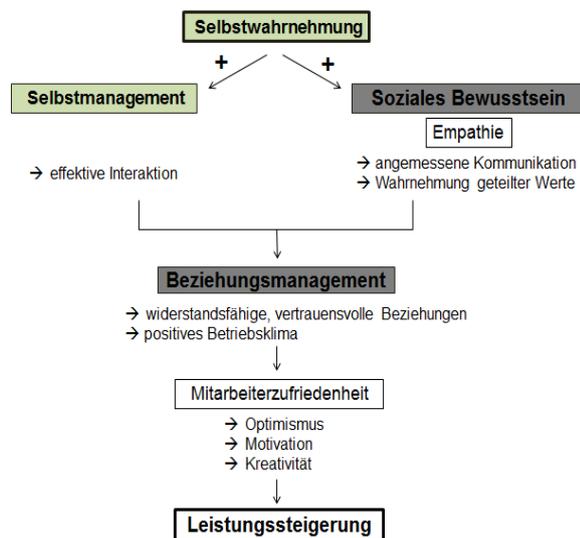


Abb. 4. EI und Performance / Fig. 4. EI and Performance / Рис. 4. Эмоциональный интеллект и производительность

Quelle: Entwickelt von den Autoren auf der Grundlage von [43, 48] / Source: compiled by the authors based on [43, 48] / Источник: разработано авторами на основе [43, 48]

Insbesondere in der zunehmend flüchtigen und anonymen Arbeitswelt suchen Menschen instinktiv nach Halt und Zugehörigkeit [49]. Hier zahlt sich ein hohes Maß an Empathie aus. Missachtet die Führungskraft die emotionale Grundstimmung der Gruppe, resultiert hieraus Verwirrung anstelle der gewünschten Sicherheit [50].

Die emotional intelligente Führungspersönlichkeit wirkt aufgrund ihrer außergewöhnlichen emotionalen Kompetenzen anziehend auf Mitarbeiter und kann somit Einfluss auf deren Verhalten nehmen. Fühlt sich die Belegschaft verstanden, wird sie ihrem Vorgesetzten aus eigenem Willen folgen [18]. Die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses stärkt außerdem die Verbundenheit mit der Organisation als Ganzes [43].

Laut Goleman steigt die Relevanz der EI einhergehend mit der Hierarchieebene. Folglich bilde der IQ zwar das wesentliche Aufstiegskriterium, *Emotionale Intelligenz* sei jedoch ein Alleinstellungsmerkmal und entscheide letztlich über die Effektivität und somit den Erfolg der Führungskraft [44]. Gelingt es dem Manager, die EI auf sein Team zu übertragen, kann dies als enormer Erfolgsfaktor gewertet werden. Die natürliche Gegebenheit, dass Teammitglieder die notwendige Orientierung stets zuerst bei ihrem Führer suchen, begünstigt eine erfolgreiche Einflussnahme [45].

Die Wirkungskette der EI-Kompetenzen ist Abb. 4 zu entnehmen. Deutlich wird hier vor allem der

direkte Zusammenhang zwischen erfolgreichem Beziehungsmanagement, Mitarbeiterzufriedenheit und der Gesamtperformance. Goleman et al. vertreten die Auffassung, das Betriebsklima sei etwa zu 50-70% vom Verhalten der Führungspersönlichkeit abhängig. Die Gefühlslage der Mitarbeiter zahle schließlich zu 20-30% in das Geschäftsergebnis ein [48]. Auch anhand der zahlreichen empirischen Untersuchungen der vergangenen Jahre lässt sich in Summe ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen EI und Gesamtperformance nachweisen. Dieser besteht unabhängig vom gewählten EI-Modell und der Messmethode. So lautet das Ergebnis einer umfangreichen Metaanalyse des Jahres 2010 [51].

Interessant ist zudem, dass in der Wissenschaft häufig von einer engen Verbindung zwischen den EI-Kompetenzen und dem nachweislich effektiven *transformationalen Führungsstil* die Rede ist [7]. Sowohl der *idealisierte Einfluss*, als auch die *inspirierende Motivation* und die *individuelle Berücksichtigung* erwirken die angestrebte Transformation auf emotionaler Ebene [33]. Somit ist die gewünschte Leistungssteigerung auch hier entscheidend von den Kompetenzen der EI abhängig [52].

2.3 Die Emotionale Intelligenz – ein Frauenphänomen?

Die eindeutige Beantwortung der Ausgangsfrage dieses Beitrags gestaltet sich gleich in mehrfacher Hinsicht schwierig.

Zum einen wird die erschwerte Messbarkeit *Emotionaler Intelligenz* von den Gegnern des Konzeptes als wesentlicher Kritikpunkt angeführt [53].

Zum anderen handelt es sich bei pauschaler Zuordnung der EI zum weiblichen Geschlecht um eine Stereotypisierung im klassischen Sinne, die per se problematisch ist.

Dennoch ist die Behauptung, Frauen seien das emotionalere Geschlecht in der westlichen Kultur nicht neu. Shields (2002) wählte hierfür einst die Bezeichnung des *Master-Stereotype*. Folglich beschäftigt die Thematik auch die Wissenschaft. Erst in jüngster Vergangenheit führte die renommierte Personal- und Organisationsberatungsgesellschaft *Korn Ferry Hay Group* einen globalen Geschlechtervergleich hinsichtlich führungsrelevanter emotionaler und sozialer Kompetenzen durch. Befragt wurden mehr als 55.000 Mitarbeiter in 90 Ländern. Als Instrument diente der *Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)*, an dessen Erstellung Daniel Goleman selbst federführend mitwirkte. Die Bewertung erfolgt anhand von zwölf Einzelkompetenzen, die als Einflussfaktoren auf die unternehmerische Leistung herausgestellt wurden (Abb. 5) [54]. Diese spiegeln die vier Faktoren des überarbeiteten Modells nach Goleman et al. wider [55].

In der Regel erfolgt die EI-Messung in

Mischmodellen mithilfe von Selbsteinschätzungsmaßen, während in Fähigkeitsmodellen vermehrt anwendungsbezogene Messinstrumente eingesetzt werden. Seitens der Wissenschaft werden Letztere bevorzugt [56]. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem ESCI um ein sogenanntes *360°-Befragungstool* handelt, in dem die Einschätzung zusätzlich von außenstehenden Dritten vorgenommen wird. Daher besitzt das Instrument eine höhere Aussagekraft [55].



Abb. 5. Die Kompetenzen des ESCI / Fig. 5. The Competences of the ESCI / Рис. 5. Компетенции ESCI

Quelle: Entwickelt von den Autoren auf der Grundlage von [54] / Source: compiled by the authors based on [54] / Источник: разработано авторами на основе [54]

Nach vierjähriger Erhebung wurden die Ergebnisse im März 2016 veröffentlicht. Hier ergab sich ein eindeutiges Bild. Die weiblichen Befragten übertrafen die Männer in nahezu allen Bereichen – weltweit. Einzige Ausnahme bildete die Kompetenz der Selbstkontrolle.

In Europa ergab sich eine besonders ausgeprägte Geschlechterdifferenz im Hinblick auf die Selbstwahrnehmung. Demnach ist ein realistisches Selbstbild bei Frauen über 100% wahrscheinlicher als beim männlichen Geschlecht. Ein ähnlich großer Vorsprung der Teilnehmerinnen zeigte sich hinsichtlich der Empathie [54].

An dieser Stelle ergibt sich beim Abgleich mit der Erhebung zum Thema *transformationale Führung* eine interessante Übereinstimmung. Dort wurde die größte Geschlechterdifferenz zugunsten der Frauen beim Faktor der *Individuellen Berücksichtigung* festgestellt [36]. Die dort angesiedelte Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele ist nur möglich, wenn individuelle Stärken, Schwächen und Bedürfnisse jedes Einzelnen erkannt und berücksichtigt werden. Erfolgsentscheidend ist somit auch hier ein hohes Maß an Empathie [33].

Sowohl die besagten Umfrageergebnisse, als auch die Resultate aus Kapitel 2.2 deuten klar auf

die die speziellen Führungskompetenzen von Managerinnen hin. Den eingangs genannten Problematiken konnte mithilfe des hohen Stichprobenumfangs sowie eines überarbeiteten Messinstrumentes bestmöglich entgegengewirkt werden.

Fazit

Um eine Antwort auf die Ausgangsfrage nach der Ausprägung *Emotionaler Intelligenz* beim weiblichen Geschlecht zu liefern, wurden im vorliegenden Beitrag zunächst geschlechtsbedingte Unterschiede untersucht und auf den Kontext der Führung übertragen. Die vielfach vermuteten Unterschiede zwischen Managerinnen und Managern konnten durch repräsentative Studien belegt werden. Einerseits praktizieren Frauen häufiger den als besonders effektiv eingestuften *transformationalen Führungsstil*. Andererseits wurde bei weiblichen Probandinnen weltweit eine höhere Ausprägung sozialer und emotionaler Kompetenzen nachgewiesen. Dies impliziert auch die einzelnen Komponenten der *Emotionalen Intelligenz*. Untermauert wird dieses Ergebnis durch die Tatsache, dass die *transformationale Führung* deutliche Überschneidungen zum Konzept der *EI* aufweist.

Die Notwendigkeit, der Unterrepräsentanz von Managerinnen entgegenzuwirken, lässt sich folglich auf diese Weise bestärken. Denn durch ihre nachweislich ausgeprägten Fähigkeiten im Umgang mit Emotionen können leitende Frauen entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen [57].

Der Weg über die Geschlechterforschung legte offen, was auch in der Praxis zu beobachten ist: Geschlechtlich begründete Differenzierung beginnt im Kopf. Das Schlagwort der *Stereotypisierung* ist in diesem Kontext allgegenwärtig. Beginnend bei der klaren Unterscheidung zwischen allgemein anerkannten *männlichen* und *weiblichen* Eigenschaften zeigte sich, dass derartige Zuschreibungen im nächsten Schritt unverändert auf den Bereich der Führung übertragbar sind. So wurde die Entstehung einer prototypischen Führungskraft begünstigt, die sich mit einem einzigen Begriff charakterisieren lässt: *männlich*.

Ebendieses Missstand gilt es nun zu beseitigen. Jedoch obliegt diese Aufgabe nicht allein den Unternehmen. Jeder Einzelne muss sich von vorgegebenen Rollenverteilungen und geschlechtlichen Zuschreibungen distanzieren. Denn hierbei handelt es sich um ein Phänomen, zu dessen Fortbestehen die Gesellschaft täglich aktiv beiträgt.

Die nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt empfiehlt sich aufgrund diverser aktueller Entwicklungen. Während die Offenheit gegenüber Religionen sowie Kulturen durch die anhaltende Flüchtlingsthematik gefordert ist, gewinnt auch das Thema *Intersexualität* zunehmend an Beachtung. Der Begriff umfasst Menschen ohne biologisch eindeutig zuordnendes Geschlecht. Wie sich die Einführung des *dritten Geschlechts* langfristig

auf die vorherrschenden Stereotypisierungen auswirken wird, bleibt abzuwarten.

Anhand dessen zeigt sich, dass nach wie vor von einer Zeit des Wandels die Rede ist. Ein Wandel, der durch seine zahlreichen Facetten mit verschiedenartigen Herausforderungen verbunden ist. Um die Hürden der Zukunft erfolgreich zu nehmen, sind Unternehmen als Ganzes sowie jeder einzelne Mitarbeiter zur Offenheit verpflichtet. Denn eines steht außer Frage: Mit der Einführung des *dritten Geschlechts* hat die Aussage Germaine de Staëls weiter an Bedeutung gewonnen. *„Genie hat kein Geschlecht.“*

Und Gleiches gilt für den Erfolg.

Beitrag der Autoren

Die Autoren trugen zu gleichen Teilen zur Forschung bei: Sammeln und Analysieren des Materials, Definieren der Ziele und Forschungsmethoden, Formulieren und wissenschaftliches Untermauern der Schlussfolgerungen und Verfassen der wichtigsten Forschungsergebnisse in einem Artikel.

References

- [1] Bstmas [Bayerisches Staatsministerium Für Arbeit Und Sozialordnung, Familie Und Frauen] (2010). Frauen In Führungspositionen. München. (In Germ.). URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/147881?y-sclid=l5u01ja9vx494495623> (accessed on 08.03.2022).
- [2] Zhang H., Zhou X., Nielsen M.S. [et al.]. The Role of Stereotype Threat, Anxiety, and Emotional Intelligence in Women's Opportunity Evaluation // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2022. May. DOI: 10.1177/10422587221096905
- [3] Lang R., Rybnikova I. Aktuelle Führungstheorien Und – Konzepte. Wiesbaden, 2014. (In Germ.).
- [4] Die Bundeskanzlerin (2016). 30 Jahre Bundesfrauenministerium. Auf Dem Weg Zu Echter Gleichstellung. (In Germ.). URL: <https://www.bundeskanzlerin.de/Content/DE/Artikel/2016/07/2016-07-05-30-Jahre-Frauenministerium.html> (accessed on 08.03.2022).
- [5] Bödeker N., Hübbe E. Etappe 5: Taletmanagement. In: Meifert M.T. (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm In Acht Etappen*. 3. Aufl. Wiesbaden, 2013. Pp. 215-243. (In Germ.).
- [6] Duan W.H., Asif M., Nik Mahmood N.H. [et al.]. Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture // *Management Research Review*. 2022. Ahead-of-print. DOI: 10.1108/MRR-06-2021-0419
- [7] Mathew M., Gupta K.S. Transformational Leadership: Emotional Intelligence // *SCMS Journal of Indian Management*. 2015. Vol. 12(2). Pp. 75-89.
- [8] Topf C., Gawrich R. Das Führungsbuch Für Erfolgreiche Frauen. 6. Aufl. München, 2012. (In Germ.).
- [9] Shields S.A. *Speaking from the Heart: Gender and the Social Meaning of Emotion*. Cambridge, 2002.
- [10] Breuer J.P., Frot P. Das Emotionale Unternehmen. Mental Starke Organisationen Entwickeln. Emotionale Viren Aufspüren Und Behandeln. 2. Aufl. Wiesbaden, 2012. (In Germ.).
- [11] Prati L.M., Douglas C., Ferris G.R. [et al.]. Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes // *The International Journal of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11(1). Pp. 21-40. DOI: 10.1108/eb028961
- [12] Fifka M., Becker I., Bischoff S. Studie Der Dr. Jürgen Meyer Stiftung (Hrsg.): *Wer Führt In (Die) Zukunft? Männer Und Frauen In Führungspositionen Der Wirtschaft In Deutschland – Die Sechste Studie*. Köln, 2015. (In Germ.).
- [13] Parment A. *Die Generation Y – Mitarbeiter Der Zukunft. Herausforderungen Und Erfolgsfaktor Für Das Personalmanagement*. Wiesbaden, 2009. (In Germ.).
- [14] Schleiter A., Armutat S. Was Arbeitgeber Attraktiv Macht. Ergebnisse Einer Wunschprofilerhebung Bei Potenziellen Bewerbern // *Deutsche Gesellschaft Für Personalführung E. V. (Hrsg.)*. 2004. Vol. 4. Pp. 4-19. (In Germ.).
- [15] Bollwitt B. Herausforderung Demographischer Wandel. Employer Branding Als Chance Für Die Personalrekrutierung. Hamburg, 2010. (In Germ.).
- [16] Quasthoff U. *Soziales Vorurteil Und Kommunikation – Eine Sprachwissenschaftliche Analyse Des Stereotyps: Ein Interdisziplinärer Versuch Im Bereich Von Linguistik, Sozialwissenschaft Und Psychologie*. Frankfurt Am Main, 1973. (In Germ.).
- [17] Schulenburg N. *Führung Einer Neuen Generation. Wie Die Generation Y Führen Und Geführt Werden Sollte*. Wiesbaden, 2016. (In Germ.).
- [18] Franken S. *Führen In Der Arbeitswelt Der Zukunft. Instrumente, Techniken Und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden, 2016. (In Germ.).
- [19] Bultemeier A., Hackett A., Boes A., Trinczek R. *Frauen In Karriere. Innovativer Forschungsansatz: Karrierechancen Von Frauen In Unternehmen 2.0*. In: Institut Für Sozialwissenschaftliche Forschung E.V. München (Hrsg.) (2010): *Frauen In Karriere. Chancen Und Risiken Für Frauen In Modernen Unternehmen*. (In Germ.). URL: http://www.frauen-in-karriere.de/Wp-Content/Uploads/2015/04/Frauen_In_Karriere_AP1.Pdf (accessed on 10.03.2022).
- [20] Oakley A. *Sex, Gender and Society*. London, 1972.
- [21] Herland M.D. Emotional intelligence as a part of critical reflection in social work practice and research // *Qualitative Social Work*. 2021. Vol. 21(4). Pp. 662-678. DOI: 10.1177/14733250211024734
- [22] West C., Zimmerman D.H. *Doing Gender* // *Gender and Society*. 1987. Vol. 1(2). Pp. 125-151.
- [23] Schigl B. *Psychotherapie Und Gender. Konzepte. Forschung. Praxis. Welche Rolle Spielt Die Geschlechtszugehörigkeit Im Therapeutischen Prozess?* Wiesbaden, 2012. (In Germ.).
- [24] Dölling I. „Geschlechter-Wissen“ – Ein Nützlicher Begriff Für Die Verstehende“ Analyse Von Vergeschlechtlichungsprozessen? In: Gildemeister R., Wetterer A. (Hrsg.): *Erosion Oder Reproduktion Geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen In Professionalisierten Berufsfeldern Und Organisationen*. Münster, 2007. Pp. 19-32. (In Germ.).
- [25] Heilman M.E. Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder // *Journal of Social Issues*. 2001. Vol. 57(4). Pp. 657-674.
- [26] Bem S.L. The Measurement of Psychological Androgyny // *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1974. Vol. 42(2). Pp. 155-162. DOI: 10.1037/H0036215
- [27] Schein V.E., Mueller R., Lituchy T., Liu J. Think Manager – Think Male: A Global Phenomenon? // *Journal of Organizational Behaviour*. 1996. Vol. 17(1). Pp. 33-41.
- [28] Gmür M. Was Ist Ein ‚Idealer Manager‘ Und Was Ist Eine ‚Ideale Managerin‘? Geschlechterrollenstereotypen Und Ihre Bedeutung Für Die Eignungsbeurteilung Von Männern Und Frauen In Führungspositionen // *Zeitschrift Für Personalforschung*. 2004. Vol. 4. Pp. 396-417. (In Germ.). DOI: 10.1177/239700220401800402
- [29] Eagly A.H., Karau S.J. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders // *Psychological Review*. 2002. Vol. 109(3). Pp. 573-598. DOI: 10.1037/0033-295X.109.3.573

- [30] Krell G. Diskursive Verknüpfungen Von Emotionen, Geschlecht, Management. Plädoyer Für Einen Perspektivenwechsel. In: Fröse M.W., Kaudela-Baum S., Dievernich F.E.P. (Hrsg.): Emotion Und Intuition In Führung Und Organisation. Wiesbaden, 2015. Pp. 235-252. (In Germ.).
- [31] Neffe C., Wilderom C.P.M., Lattuch F. Emotionally intelligent top management and high family firm performance: Evidence from Germany // *European Management Journal*. 2022. Vol. 40(3). Pp. 372-383. DOI: 10.1016/j.emj.2021.07.007
- [32] Rosener J.B. Ways Women Lead // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68(6). Pp. 119-125.
- [33] Furtner M. Effektivität Der Transformationalen Führung. Helden, Visionen Und Charisma. Wiesbaden, 2016. (In Germ.).
- [34] Bass B.M., Avolio B.J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, 1994.
- [35] Weibler J. Personalführung. München, 2016. (In Germ.).
- [36] Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., Van Engen M.L. Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men // *Psychological Bulletin*. 2003. Vol. 124(4). Pp. 569-591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- [37] Wang F., Shi W. The effect of work-leisure conflict on front-line employees' work engagement: A cross-level study from the emotional perspective // *Asia Pacific Journal of Management*. 2022. Vol. 39(1). Pp. 225-247. DOI: 10.1007/s10490-020-09722-0
- [38] Lowe K.B., Kroeck K.G., Sivasubramaniam N. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature // *The Leadership Quarterly*. 1996. Vol. 7(3). Pp. 385-425. DOI: 10.12691/education-2-12-22
- [39] Time [Time Inc.]. What Is Your EQ?. 02.10.1995, Titelseite.
- [40] Niermeyer R., Postall N.G. Mitarbeitermotivation In Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren Des Change Managements. Freiburg, 2013. (In Germ.).
- [41] Lopez-Zafra E., Garcia-Retamero R., Berrios Martos M.P. The Relationship between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach // *The Psychological Record*. 2012. Vol. 62(1). Pp. 97-114. DOI: 10.1007/BF03395790
- [42] Chopra P.K., Kanji G.K. Emotional Intelligence: A Catalyst for Inspirational Leadership and Management Excellence // *Total Quality Management*. 2010. Vol. 21(10). Pp. 971-1004. DOI: 10.1080/14783363.2010.487704
- [43] Phipps S.T.A. Why Emotional Intelligence is Necessary for Effective Leadership – Know the Four Reasons! // *Leadership Excellence Essentials*. 2017. Vol. 6. Pp. 56-57.
- [44] Goleman D. What Makes A Leader? // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76(6). Pp. 93-102.
- [45] Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. Emotionale Führung. Berlin, 2003. (In Germ.).
- [46] Von Schumann K., Böttcher T. Coaching Als Führungsstil. Eine Einführung Für Führungskräfte, Personalentwickler Und Berater. Wiesbaden, 2016. (In Germ.).
- [47] Ramadani V., Agarwal S., Caputo A. [et al.]. Sustainable competencies of social entrepreneurship for sustainable development: Exploratory analysis from a developing economy // *Business Strategy and the Environment*. 2022. April. Pp. 1-17. DOI: 10.1002/bse.3093
- [48] Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. Primal Leadership. Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston, 2013.
- [49] Von Kutzschenbach C. Frauen-Männer-Management. Führung Und Team Neu Denken. 3. Aufl. Wiesbaden, 2015. (In Germ.).
- [50] Klare D., Behney M., Ferrer Kenney B. Emotional Intelligence in a Stupid World // *Library Hi Tech News*. 2014. Vol. 31(6). Pp. 21-24. DOI: 10.1108/LHTN-06-2014-0042
- [51] O'Boyle E.H., Humphrey R.H., Pollack J.M., Hawver T.H., Story P.A. The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis // *Journal of Organizational Behavior*. 2010. Vol. 32(5). Pp. 788-818. DOI: 10.1002/JOB.714
- [52] Ashkanasy N.M., Härtel C.E.J., Daus C.S. Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research // *Journal of Management*. 2002. Vol. 28(3). Pp. 307-338. DOI: 10.1177/014920630202800304
- [53] Fazekas C. Psychosomatische Intelligenz: Spüren Und Denken – Ein Doppelleben. Wien, 2006. (In Germ.).
- [54] Hay Group [Hay Group GmbH] (2016). Studie: Frauen Sind Männern Bei Führungsrelevanten Emotionalen Und Sozialen Kompetenzen Voraus. (In Germ.). URL: <http://www.haygroup.com/de/press/details.aspx?id=46942> (accessed on 12.03.2022).
- [55] Hay Group [Hay Group GmbH] (2011). Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). A User Guide for Accredited Practitioners. URL: http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_User_Guide.pdf (accessed on 14.03.2022).
- [56] Dabke S. Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View // *Business Perspectives and Research*. 2016. Vol. 4(1). Pp. 27-40. DOI: 10.1177/2278533715605433
- [57] Paramita W., Virgosita R., Rostiani R. [et al.]. "I will not let you die": The effect of anthropomorphism on entrepreneurs' resilience during economic downturn // *Journal of Business Venturing Insights*. 2022. Vol. 17. P. 00300. DOI: 10.1016/j.jbvi.2021.e00300

About the Authors / Информация об авторах

Кристина Шрёдер – магистр; студент, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия / **Kristina Schroeder** – Master; Student, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

E-mail: kristinaschroeder2@web.de

Патрик Зигфрид – д-р экон. наук, профессор; профессор, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия / **Patrick Siegfried** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

E-mail: patrick.siegfried@ism.de

ORCID 0000-0001-6783-4518

ResearcherID ACS-6325-2022

Received: April 13, 2022

Accepted: June 20, 2022

Дата поступления статьи: 13 апреля 2022
Принято решение о публикации: 20 июня 2022