

# What you get is what you chose

Wie das aktuelle Leitbild zur Auswahl von Führungskräften den Grundstein für die hohe Unzufriedenheit von Mitarbeiter:innen legt



Autorin: Cornelia Espenhahn

## Inhalt

<b>INHALT.....</b>	<b>2</b>
<b>FRUSTGEMURMEL, INNERE UND TATSÄCHLICHE KÜNDIGUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>FÜHRUNG – HAUPTSACHE SELBSTBEWUSST... ODER?.....</b>	<b>3</b>
<b>UNCONSCIOUS BIAS: WAS MOTIVIERT UNS, ZU FOLGEN? .....</b>	<b>4</b>
<b>DIE NEBENWIRKUNGEN UNSERES FÜHRUNGSLEITBILDES.....</b>	<b>5</b>
<b>MIT 200 IM FERRARI UND KEINER FÄHRT MIT .....</b>	<b>6</b>
<b>SO KÖNNTE ES KLAPPEN .....</b>	<b>8</b>
<b>QUELLENANGABEN.....</b>	<b>10</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS UND BILDNACHWEIS .....</b>	<b>11</b>

## Frustgemurmel, innere und tatsächliche Kündigung

Durch viele Flure von Unternehmen dringt aktuell ein häufig einheitlicher Klang: die Stimmen unzufriedener Mitarbeiter:innen. Sinnkrisen, Frust, innere Kündigung, Burnout. Der Krankenstand ist seit Jahren auf Rekordkurs, wobei die psychosomatischen Erkrankungen mehr und mehr ins Gewicht fallen. Hohe Fluktuationsquoten und eine weit verbreitete Unzufriedenheit der Mitarbeiter:innen sind an der Tagesordnung.<sup>1</sup>

Schaut man sich an, welche Kultur wir über die vergangenen Jahrzehnte in unseren Unternehmen etabliert und gestärkt haben, ist dies kein Wunder. Laut Gallup, einem global agierenden Forschungsinstitut, sind dreiviertel aller Kündigungen auf Probleme mit dem direkten Vorgesetzten zurückzuführen.<sup>2</sup> Was jedoch bei dieser Betrachtung oft nicht gesehen wird, ist, dass die Wurzeln hierfür bereits im Recruiting in die Erde gesteckt werden. Und nein, damit meine ich nicht das Recruiting der Mitarbeiter:innen, sondern das der Führungskräfte. Wir wählen diese nach einem Leitbild aus, das später die genannten, unerwünschten Wirkungen bei den Mitarbeiter:innen erzeugen muss. Steile These? Bestimmt. Könnte etwas dran sein? Sagen Sie es mir nach den folgenden Erläuterungen.

## Führung – Hauptsache selbstbewusst... oder?

In einer Unternehmenskultur, die seither von Männern dominiert und geprägt wurde, gelten entsprechend männlichen Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke und „Machertum“ vielerorts noch als Leitwerte und somit Stärken für gute Führungskräfte.

Die Eigenschaft, die in diesem Leitbild am häufigsten genannt wird, ist ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein. Damit ist jedoch oftmals nicht die dem Wort innewohnende Fähigkeit zur Selbstreflexion gemeint. Also, ein Ansatz, der das Bewusstsein dafür stärkt, wo die eigenen Grenzen liegen und wie man im sozialen Kontext wirkt. Bei dem Wort Selbstbewusstsein denken wir gemeinhin vornehmlich an eine Person, die selbstsicher auftritt und den Eindruck vermittelt, zu wissen, wo es lang geht. Dieser trauen wir Führung zu. Diese Selbstsicherheit hat bei genauerer Betrachtung jedoch nicht notwendigerweise etwas mit Kompetenz, und schon gar nicht mit Führungskompetenz, zu tun.

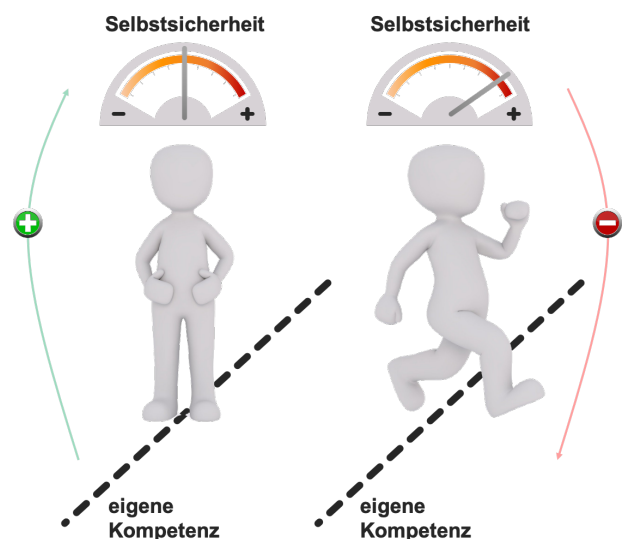


Abbildung 1: wenn die eigene Selbstsicherheit zu groß ist, wird die Grenze der eigenen Kompetenz schnell überschritten

Während die Selbstsicherheit beschreibt, für wie gut wir uns in einer Sache halten, beschreibt die Kompetenz, wie gut wir in einer Sache tatsächlich sind. Beide Einschätzungen decken sich erstaunlicherweise häufig kaum.<sup>3</sup> Hinzu kommt zudem folgender Unterschied: Kompetenz führt zu einer erweiterten Selbsterkenntnis und

<sup>1</sup> Vgl. Nevicka et al., Narcissistic Leaders

<sup>2</sup> Vgl. Engagement Index Deutschland 2022

<sup>3</sup> Vgl. Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S.31

einem stärkeren Bewusstsein der eigenen Grenzen. Eine übersteigerte Selbstsicherheit hingegen verschiebt die Grenzen der eigenen Kompetenzwahrnehmung zunehmend an eine falsche Stelle. Somit kann Kompetenz die Selbstsicherheit stärken, umgekehrt funktioniert dies jedoch nicht.

Das Tragische dabei: Eine verzerrte Selbstwahrnehmung und die damit einhergehende Einschätzung, ob ein:e Kandidat:in für eine Führungsposition geeignet ist, wird durch das Führungsleitbild in unseren Unternehmen und Personalabteilungen nicht etwa korrigiert, sondern bestätigt. Bildlich gesprochen tappen wir hier häufig in die Falle, die Botschaft des:r Kandidat:in „Kein Problem, das kann ich!“ in Bewerbungsprozessen mit dem Echo „Der:die wirkt so, als könnte der:die das!“ zu beantworten – natürlich nur, sofern die Selbstsicherheit noch ein vertretbares Maß annimmt und keine direkten Kompetenzlücken auffallen.

## Unconscious Bias: Was motiviert uns, zu Folgen?

Um dieser Falle zu entgehen, benötigen wir eine Bewusstwerdung, dass Selbstsicherheit nicht notwendigerweise eine Indikation für Können ist. Das ist nicht einfach, da wir schon rein evolutionär lieber Menschen folgen, die den Eindruck erwecken, sie hätten einen Plan und könnten diesen auch umsetzen. Es geht also mal wieder um den Unconscious Bias, den wir vom Unbewussten in den Lichtstrahl unserer Aufmerksamkeit bringen müssen.

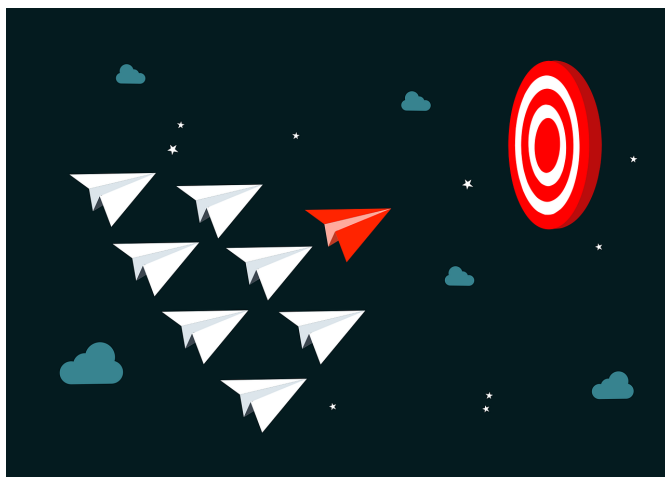


Abbildung 2: ohne ein Folgen gibt es auch kein Führen

Vielleicht hilf es, dabei auch zu verstehen, dass unser evolutionäres Bedürfnis nach „starker“ Führung vor allem aus Situationen mit erhöhter Unsicherheit stammt. Wenn der Säbelzahn tiger vor uns steht oder der feindliche Stamm angreift, haben wir Angst und suchen Quellen von Sicherheit und Orientierung. Das Folgen, das ja immer auch zum Führen dazugehört, wird in diesen Situationen aus der eigenen Unsicherheit heraus selbst gewählt.

In unseren Unternehmen begegnen wir heute jedoch nur noch äußerst selten Gefahren für Leib und Leben. Insgesamt agieren wir diesbezüglich inzwischen in vergleichsweise sicheren Umgebungen. Also, weshalb folgen wir? Die Motivation bleibt dieselbe: Wenn wir einen neuen Job antreten und uns damit bewusst in eine Rang-Folge begeben, tun wir dies, weil wir glauben, dass jemand uns gut führen wird. Wir suchen Sinn, Selbstverwirklichung und Orientierung. Und: Da es keine unmittelbaren physischen Bedrohungen mehr gibt, verschiebt sich unser Fokus zunehmend auf die psychische Sicherheit. Auch diese hoffen wir bewusst oder unbewusst durch unseren „Führer“ zu finden.

(Natürlich möchten wir auch Geld finden. Dies reiht sich aber nahtlos in das Bedürfnis nach Sicherheit ein. Denn für nichts anderes steht Geld oder Gehalt bis ein gewisses Wohlstandsniveau erreicht ist.)

Der Eintritt in ein Unternehmen ist also meist ein unausgesprochener Vertrag hinsichtlich der Erwartungen von Führen und Folgen. Wird dieser symmetrisch erfüllt, sind beide Seiten zufrieden. Gerät er in Schiefelage, wird eine Seite über kurz oder lang den Vertrag aufkündigen. Zum Teil geschieht das lange vor einer formellen Kündigung. Eine Hauptaufgabe der Führungskraft ist es deshalb, derartige Schieflagen zu erkennen und zu adressieren – und zwar nicht bei seinem Chef oder der Personalabteilung, sondern in erster Instanz im Gespräch mit dem:r entsprechenden Mitarbeiter:in. Fühlt sich das Team auf diese Weise gesehen, sicher und nachvollziehbar gelenkt, wird es seinen Teil der Abmachung erfüllen und folgen. Und nicht nur das: Es wird auch verantwortungsvoller, selbstwirksamer und effizienter arbeiten. Auf diese Weise wird auch die Führungskraft entlastet und es entsteht ein Win-Win-Win für alle Beteiligten.



Abbildung 3: Hauptaufgabe der Führungskraft ist es, die Bedürfnisse von sich, der Organisation und den Mitarbeiter:innen auszubalancieren

## Die Nebenwirkungen unseres Führungsleitbildes

Oftmals fehlt aber dieses so wichtige Ausbalancieren der Bedürfnisse, sodass die Führungskraft, bzw. die Organisationsstruktur und -kultur bei den Mitarbeiter:innen eine innere Ambivalenz von „ich muss, obwohl ich nicht will“ erzeugt. Sie stecken in einer inneren Zwickmühle zwischen den eigenen Bedürfnissen und der wahrgenommenen Erwartung, zu folgen.

Nun sind anhaltende, innere Zwickmühlen so ziemlich das Anstrengendste, was es für uns Menschen auf der geistigen Ebene gibt. Das liegt daran, dass wir immer wieder der Annahme erliegen, wie könnten zwei vermeintlich unvereinbare Bedürfnisse oder Umstände in Einklang bringen, wenn wir nur lange genug darüber nachdenken. Gleichzeitig stellt sich oft ein Lösungstunnel ein, in dem wir häufig nur noch A oder B denken und der Perspektivwechsel für neue Lösungsräume fehlt. Würden wir diese augenscheinlich erkennen, wäre es ja auch keine Ambivalenz, sondern eine leichte Entscheidung.

Zwickmühlen zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass die damit verknüpften Szenarien für uns eine gewisse Tragweite haben (z.B. eine Kündigung im Job) und jedes Szenario starke Emotionen in uns verursacht. Das ständige Rattern des sprichwörtlichen Mühlrades im Kopf und der damit verbundenen Energieeinsatz steigt, je deutlicher die dahinter liegenden Bedürfnisse und Gefühle nach oben drängen. Ein Teufelskreis, an dessen Ende nicht selten psychische und physische Erschöpfung stehen.

Wie bereits eingangs angekündigt, liegen die Ursachen dieser entstehenden Ambivalenzen zu einem großen Teil auch am Führungsleitbild und der daran geknüpften Auswahl von Führungskräften. Florian Becker, Bereichsvorstand der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft führt aus: „Leistung und Karriere überlappen selten, die Überschneidung liegt laut Wirtschaftspsychologen bei nur rund 10 %. Wenn es um betriebswirtschaftlichen Erfolg

geht, werden sogar systematisch die Falschen befördert. Nicht die, die für das Unternehmen am erfolgreichsten sind, steigen auf, sondern die, die am erfolgreichsten für sich selbst sind.“<sup>4</sup>

Die mitunter übersteigerte Selbstsicherheit, die bis hin zu narzisstischen Tendenzen gehen kann, führt nämlich später in der Ausübung der Führungsrolle häufig dazu, dass die Führungskraft ihrem Team zum Beispiel nur wenig zutraut. Denn der Weg von „ich weiß, wie es geht“ zu „ich weiß besser, wie das geht“ ist ein kurzer. Und mal ehrlich: Wenn Sie genau wüssten, wie Sie von A nach B kommen, würden Sie dann noch das Navigationssystem befragen?

Neben der anderen Seite der Medaille von Selbstsicherheit, wenig Feedback, Ideen und Alternativvorschläge von Team einzuholen und diese gemeinsam mit einem offenen Mindset zu diskutieren, gibt es aber noch weitere Nebenwirkungen dieser angeblich so zielführenden Eigenschaft.



Abbildung 4: das aktuelle Führungsleitbild bedingt eine hohe Statusorientierung

Wie schon angedeutet, ist der Grat zwischen einer gesunden Selbstsicherheit und einer tendenziös narzisstischen Überschätzung schmal. In der Psychologie spricht man diesbezüglich von authentischem (positiv) und anmaßendem Stolz (negativ). Dabei ist Stolz, der eng mit Selbstsicherheit verknüpft ist, neben Ärger und Verachtung eine der Emotionen, die uns hilft, uns durchzusetzen und unseren Status zu verteidigen. Nicht gerade das, woran man bei Teamplay denkt. Spätestens aber wenn man weiß, dass an diesen Gefühlen hauptsächlich Adrenalin und das Dominanzhormon Testosteron beteiligt sind, kann man sich denken, dass es hier nicht um kooperative Motive geht.

Dem eigenen Dominanz- und Statusstreben folgend, bündeln diese Führungskräfte demnach häufig viel Aufmerksamkeit auf sich und schieben sich bei Erfolgen vor das Team, während bei Misserfolgen einzelnen Mitarbeiter:innen oder dem Team die Bühne ausnahmsweise einmal allein gehört.

## Mit 200 im Ferrari und keiner fährt mit

Last but not least leitet sich aus den beiden zuvor genannten Verhaltensweisen ein weiteres Defizit ab, das für gute Führung jedoch essentiell ist: Empathie. Nicht nur, dass es hilfreich ist, die Kompetenzen des Teams als Navigationssystem zu nutzen und auf diesem Weg neue Horizonte und Lösungen über Perspektivwechsel und Schwarmintelligenz zu erschließen. Auch die Schilder auf dem Weg zum Ziel brauchen Aufmerksamkeit. Wichtige Hinweise wie Tempolimits, Vorfahrtsregeln oder Einbahnstraßenschilder führen dazu, dass Mitfahrer bei Nichtbeachtung auf dem Weg zum Ziel aussteigen – meist, weil sie sich mit dieser Fahrweise nicht sicher fühlen, die Orientierung verloren haben oder von ihnen aufgestellte Schilder achtlos überfahren werden.

<sup>4</sup> Vgl. Kühne, Was Männer nie gefragt werden, S. 206

Wie es anders gehen kann, zeigt ein LinkedIn Post von Oliver Haas, CEO des Unternehmens Das Neue Führen GmbH & Corporate Happiness GmbH vom 20.01.2024:

*„Von 8-10 Uhr morgens ist meine wichtigste Zeit als Vorstandsvorsitzender – und zwar jeden Tag.“ Als ich das hörte, fragte ich ihn: „Was machen Sie denn in der Zeit“? Er sagte: „Mit Mitarbeitern in der Produktion, Verwaltung etc. sprechen, einfach wie es ihnen geht, was sie beschäftigt. Manchmal spreche ich kürzer mit den Leuten, manchmal länger mit einem. Mich interessiert, wie es ihnen geht. Herr Haas, ich kann so den Puls des Unternehmens in Echtzeit fühlen und die Leute VERTRAUEN mir.“ Ich: „Wann gehen Sie abends nach Hause? Sicher spät, wenn Sie sich den Luxus der ersten 2 Stunden gönnen.“ Er: „Um 17h, denn ich hab Familie – und so früh kann ich nur nach Hause gehen, WEIL ich morgens die 2 Stunden investiere.“*

Menschen zu sehen, sich mit ihnen zu beschäftigen und sie als wertvoll genug anzusehen, um Zeit in sie zu investieren, ist nicht gerade eine Stärke des Menschentyps, den wir aktuell mehrheitlich als Führungskraft auswählen. Dies zeigt sich auch in der Antwort, die ganz oben auf der Liste steht, wenn man nach den Ursachen für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz fragt: mangelnde Wertschätzung. In sich ist das nur kongruent, denn wie soll jemand Wertschätzung transportieren, wenn er im eigenen Motivationsfeld von Status, Durchsetzung und Einfluss unterwegs ist? Der Motivkompass von Dirk Eilert, Wirtschaftspsychologe, Autor und Experte auf dem Gebiet der emotionalen Intelligenz und Körpersprache, verdeutlicht dieses ausgesprochen eindrücklich:

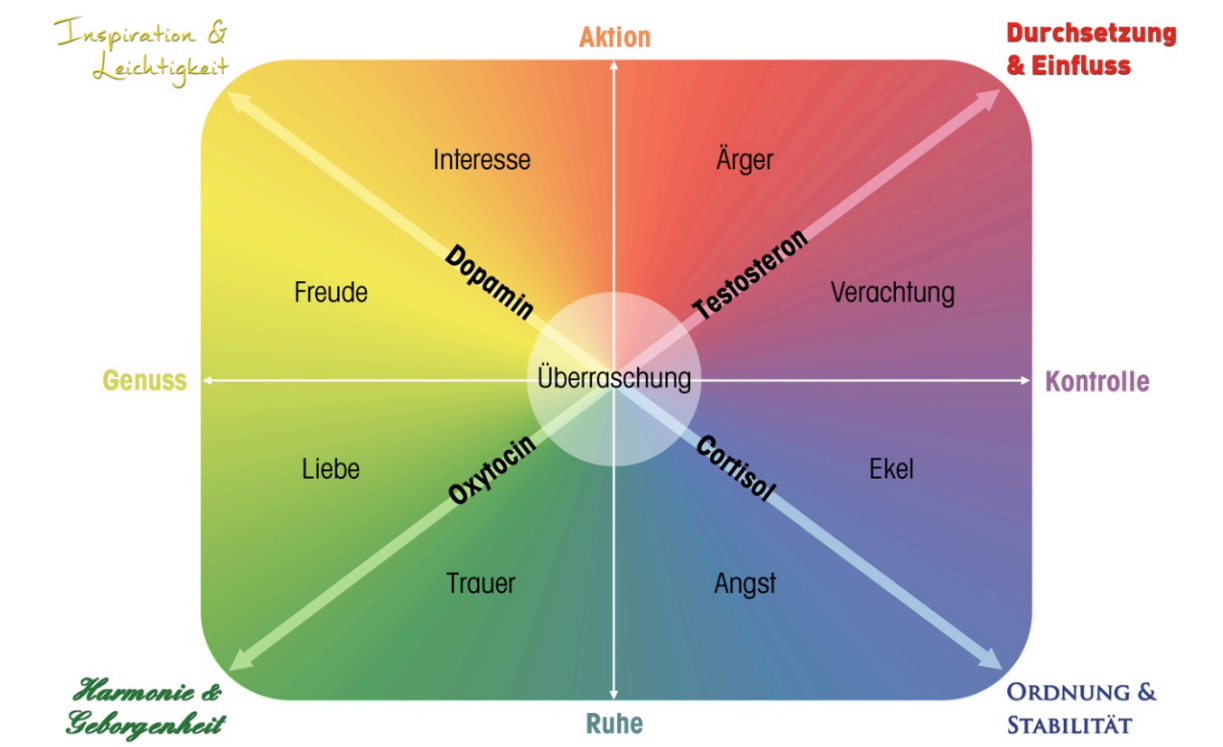


Abbildung 5: Motivkompass von Dirk Eilert mit der Zuordnung von neun Primäremotionen

Der Kompass zeigt, dass das Bedürfnisfeld der Harmonie und Geborgenheit (und zu diesem gehören auch Wertschätzung und Anerkennung) dem der Durchsetzung und des Einflusses diametral gegenübersteht. Denkt man sich die Verbindung beider Ecken als Achse des sozialen Status' mit der Minimalausprägung dieses Bedürfnisses links unten und der Maximalausprägung rechts oben, wird klar, dass eine ehrlich ausgedrückte Wertschätzung

und Anerkennung gleichzeitig bedeuten würde, in diesem Moment vom eigenen Statusbedürfnis abzurücken.

Klar, wäre dies prinzipiell möglich. Es verlangt von der Führungskraft allerdings ein hohes Maß an Flexibilität, Empathie und Selbstreflexion. Und hier beißt sich die sprichwörtliche Katze in den Schwanz.

Oft führt das Defizit eben dieser Fähigkeiten stattdessen zu einer zunehmenden Spannung zwischen Führungskraft, bzw. Organisation und Mitarbeiter:innen, weil jeder sich vom anderen unverstanden fühlt. Entfremdung und Abgrenzung zwischen Führungskraft und Team sind die Folge. Untersuchungen zeigen: Je stärker Selbstsicherheit, Durchsetzungsstärke und Konfliktbereitschaft ausgeprägt sind, umso negativer betrachten Mitarbeiter:innen ihre Vorgesetzten.<sup>5</sup>

Die Crux ist: Je schlechter die Unternehmen in der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und -loyalität aufgestellt sind, umso mehr könnte unser Unconscious Bias danach lechzen, durch „Macher-Persönlichkeiten“ das Schiff wieder auf Kurs zu bringen. Unternehmen, die diesen Teufelskreis nicht erkennen, bekommen nachhaltig Probleme.

## So könnte es klappen

Zunächst müssen wir ein kollektives Bewusstsein dafür schaffen, dass wir das bekommen, was wir auswählen. Klingt banal, hat es aber in sich. Wir können nicht den Bad Boy einstellen und dann erwarten, dass er intern als Softie agiert. Alle Eigenschaften und Fähigkeiten sind in bestimmten Kontexten hilfreich und passend, aber eben nicht in allen. Somit sollten wir uns die Frage, in welchen Kontexten wir was von Führungskräften erwarten, sehr genau überlegen und die Suchprozesse darauf ausrichten.

Wenn wir wissen, was wir wirklich von einer Person in einer bestimmten Position erwarten, sollten unabhängige und eigenschafts- bzw. fähigkeitsfokussierte Auswahlverfahren zum Einsatz kommen. Leider gibt es diese bisher in den wenigsten Unternehmen, insbesondere auf den hohen Hierarchieebenen fehlen diese oft völlig. Dreiviertel aller Personalchefs globaler Unternehmen bestätigen, dass zur Einschätzung des Führungspotenzials einer Person schlicht die subjektive Meinung des Vorgesetzten eingeholt wird.<sup>6</sup> Oft bestärkt dies eingefahrene Eigenschafts- sowie Wertestrukturen und verhindert einen Kulturwandel, weil gleiche Persönlichkeiten wieder gleiche Persönlichkeiten empfehlen oder besetzen.

---

<sup>5</sup> Vgl. Nevicka et al., Narcissistic leaders

<sup>6</sup> Vgl. Chamorro-Premuzic u. Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 122



Um der hohen Mitarbeiter:innenunzufriedenheit zu begegnen, brauchen wir jedoch dringender denn je ein modifiziertes Führungsleitbild mit neu sortierten Werten und Fähigkeiten. Ein stärkerer Fokus auf emotionale Intelligenz wäre hierfür ein hilfreicher Schritt. Denn diese vereint wesentliche Punkte, die für ein empathisches und reflektiertes Führen wichtig wären. Der bewusste Umgang mit sich und anderen steht dabei an oberster Stelle. Denn Dank der Fähigkeit, die eigenen sowie die Gefühle anderer wahrzunehmen, zu verstehen und adäquat mit ihnen umzugehen<sup>7</sup> lassen sich alltägliche zwischenmenschliche Herausforderungen emotional und sozial besser lösen. Die eigentliche Bedeutung des Wortes Selbst-Bewusst-Sein dürfen wir dabei weiter verinnerlichen.



## EMOTIONALE INTELLIGENZ (EQ)

**Selbstbewusstsein:** Fähigkeit, die eigenen Gefühle, Stärken, Schwächen, Werte und Motivationen zu verstehen.

**Anderes Bewusstsein:** Die Fähigkeit, die Stimmungen, Gedanken und Gefühle anderer wahrzunehmen und zu unterscheiden.

**Empathie:** Die Fähigkeit, die emotionalen Erfahrungen anderer zu verstehen und sich darauf einzulassen.

**Emotionale Kontrolle:** Die Fähigkeit, die eigene Stimmung zu regulieren und sich effektiv von negativen Emotionen zu erholen.

**Allgemeine Haltung:** positive Grundeinstellung, Pflege positiver und starker Beziehungen sowie Sinn für Ziele.

Abbildung 6: die Dimensionen der emotionalen Intelligenz

(Angehende) Führungskräfte sollten Ratschläge wie „Sei selbstsicher!“ oder „Kümmere dich nicht darum, was andere sagen!“ genau prüfen, bevor sie versuchen, ihnen zu entsprechen. Gerade weiblichen Führungskräften werden diese gern mitgegeben, da ihnen offenbar beim durch die Tür gehen noch die nötige Schulterbreite fehlt. Stattdessen sollten wir Frauen und zurückgenommene, kooperationsorientierte Führungskräfte darin bestärken, diese Eigenschaften beizubehalten und insgesamt dafür sorgen, dass sich Kompetenzbänder verbreitern. Ziel muss es sein, Führungskräfte strukturiert so zu entwickeln, dass sie in verschiedenen Kontexten, Situationen und Anforderungslagen angemessen und flexibel reagieren können. Im Verhandlungsgespräch mit dem Dienstleister vielleicht etwas selbstsicherer, im Feedbackgespräch mit dem:r Mitarbeiter:in vielleicht etwas empathischer. Das Credo lautet nicht „entweder oder“, sondern bestehende Muster um weitere hilfreiche Ressourcen und Kompetenzen zu erweitern, sodass am Ende mehr Handlungsspielraum für gute Lösungen entsteht.

Die schlechte Nachricht ist: Das fällt nicht vom Himmel. Die gute Nachricht ist: Man kann es trainieren.

Lassen Sie uns dies tun! Für glücklichere Mitarbeiter:innen, für entlastete Führungskräfte und für erfolgreichere Unternehmen. Denn die Erfahrung zeigt, zufriedene Mitarbeiter:innen haben nicht nur mehr Spaß bei ihrer Arbeit, sondern arbeiten auch engagierter, bleiben länger im Unternehmen und fallen seltener aus. Teams rücken bei einer empathischeren Führung näher zusammen und agieren konstruktiver und effektiver in Richtung der gemeinsamen Ziele.

<sup>7</sup> Vgl. Goleman, Are Women More Emotionally Intelligent Than Men?

## Quellenangaben

Nevicka et al., Narcissistic Leaders

Nevicka, Barbara et al., "Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism.", *Journal of Applied Psychology* 103, Nr. 7 (2018), 703–723, <https://doi.org/10.1037/apl0000298>, abgerufen am 22.08.2023; 15:33 Uhr

Engagement Index Deutschland 2022

Gallup Inc., „Bericht zum Engagement Index Deutschland 2022“, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>, abgerufen am 06.11.2023

Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind

Chamorro-Premuzic, Tomas, Tolkemitt, Till, Siebert, Simone (Übersetzerin), „Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind: (und was man dagegen tun kann)“, 1. Auflage, Berlin, Haffmans & Tolkemitt, 2019

Kühne, Was Männer nie gefragt werden

Kühne, Fränzi: „Was Männer nie gefragt werden – Ich frage trotzdem mal.“, 1. Auflage, Frankfurt am Main, FISCHER Taschenbuch, 2021

Goleman, Are Women More Emotionally Intelligent Than Men?

Goleman, Dan, *Psychology Today*, "Are Women More Emotionally Intelligent Than Men?", <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-brain-and-emotional-intelligence/201104/are-women-more-emotionally-intelligent-men>, abgerufen am 06.11.2023

## Abbildungsverzeichnis und Bildnachweis

**Deckblatt: Quelle:** <https://pixabay.com/de/photos/verzweifelt-gesch%C3%A4ftsmann-gesch%C3%A4ft-2261021/>, abgerufen am 09.02.2024, 16:44 Uhr

### **Abbildung 1: wenn die eigene Selbstsicherheit zu groß ist, wird die Grenze der eigenen Kompetenz schnell überschritten**

Quellen zu Bildbestandteilen:

- Stehendes Männchen: Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/aktentasche-wegtreten-werfen-2566491/>, abgerufen am 07.11.2023, 08:16 Uhr
- Laufendes Männchen: Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/m%C3%A4nnchen-3d-model-freigestellt-3d-2364350/>, abgerufen am 07.11.2023, 08:18 Uhr

### **Abbildung 2: ohne ein Folgen gibt es auch kein Führen**

Quelle: <https://pixabay.com/de/vectors/f%C3%BChrung-motivation-flugzeug-papier-7000851/>, abgerufen am 09.02.2024, 17:14 Uhr

### **Abbildung 3: Hauptaufgabe der Führungskraft ist es, die Bedürfnisse von sich, der Organisation und den Mitarbeiter:innen auszubalancieren**

Quelle: Autorin

### **Abbildung 4: das aktuelle Führungsleitbild bedingt eine hohe Statusorientierung**

Quelle: shahbazshah91 auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/gesch%C3%A4ftsmann-superheld-schatten-5754636/>, abgerufen am 07.11.2023, 14:20 Uhr

### **Abbildung 5: Motivkompass von Dirk Eilert mit der Zuordnung von neun Primäremotionen**

Quelle: Mimikresonanz®-Basic-Training Seminarhandout von Sarah Lappe (® Dirk W. Eilert), S. 14

### **Abbildung 6: die Dimensionen der emotionalen Intelligenz**

Quelle zu Bildbestandteil:

- Glühbirne: Mohamed Hassan auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/die-gl%C3%BChbirne-herz-liebe-innovation-4058023/>, abgerufen am 07.11.2023, 16:10 Uhr