

A smiling woman with short brown hair, wearing a bright yellow button-down shirt, stands in a modern office. She is holding several folders and papers. The background features a wooden bookshelf filled with books, a wooden table with a laptop, and several office chairs. The overall atmosphere is bright and professional.

srh

Leidenschaft
fürs Leben.

Digital und trotzdem empathisch – die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz für Führungskräfte in Zeiten digitalisierter Kommunikation

Daniela Eichhorn & Anja Tausch

Gliederung

01 Emotionale Intelligenz – was ist das?

Definition und Modelle

Messung

Forschungsergebnisse

02 Die Rolle der Emotionalen Intelligenz von Führungskräften in der zunehmenden Digitalisierung

Problemstellung

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Herausforderungen für Führungskräfte

Beispiele aus dem Führungsalltag

Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt

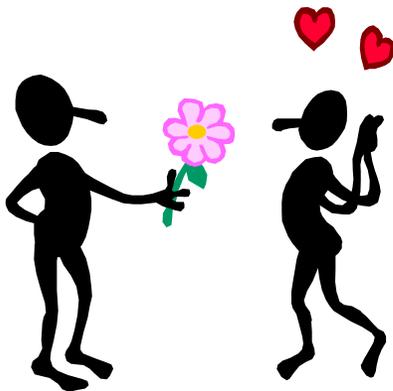
Relevanz der Emotionalen Intelligenz in der zunehmenden Digitalisierung

Fazit

Emotionale Intelligenz – was ist das?

„Emotion(ale)“

Fühlen



„Intelligenz“

Denken



Emotionale Intelligenz – was ist das?

Vorläufer/Entwicklung

Beobachtung: Intelligente Menschen bringen bessere Leistung, (kognitive) Intelligenz kann Leistung aber nicht vollständig erklären

Thorndike (1920): 3-teiliges Intelligenzkonzept -> abstrakte, mechanische und **soziale Intelligenz** („the ability to understand and manage men and women, boys and girls to act wisely in human relationships“)

Wechsler (1940): „individuals with identical IQs may differ very markedly in regard to their effective ability to cope with the environment“



Emotionale
Intelligenz

Emotionale Intelligenz – was ist das?

Definition

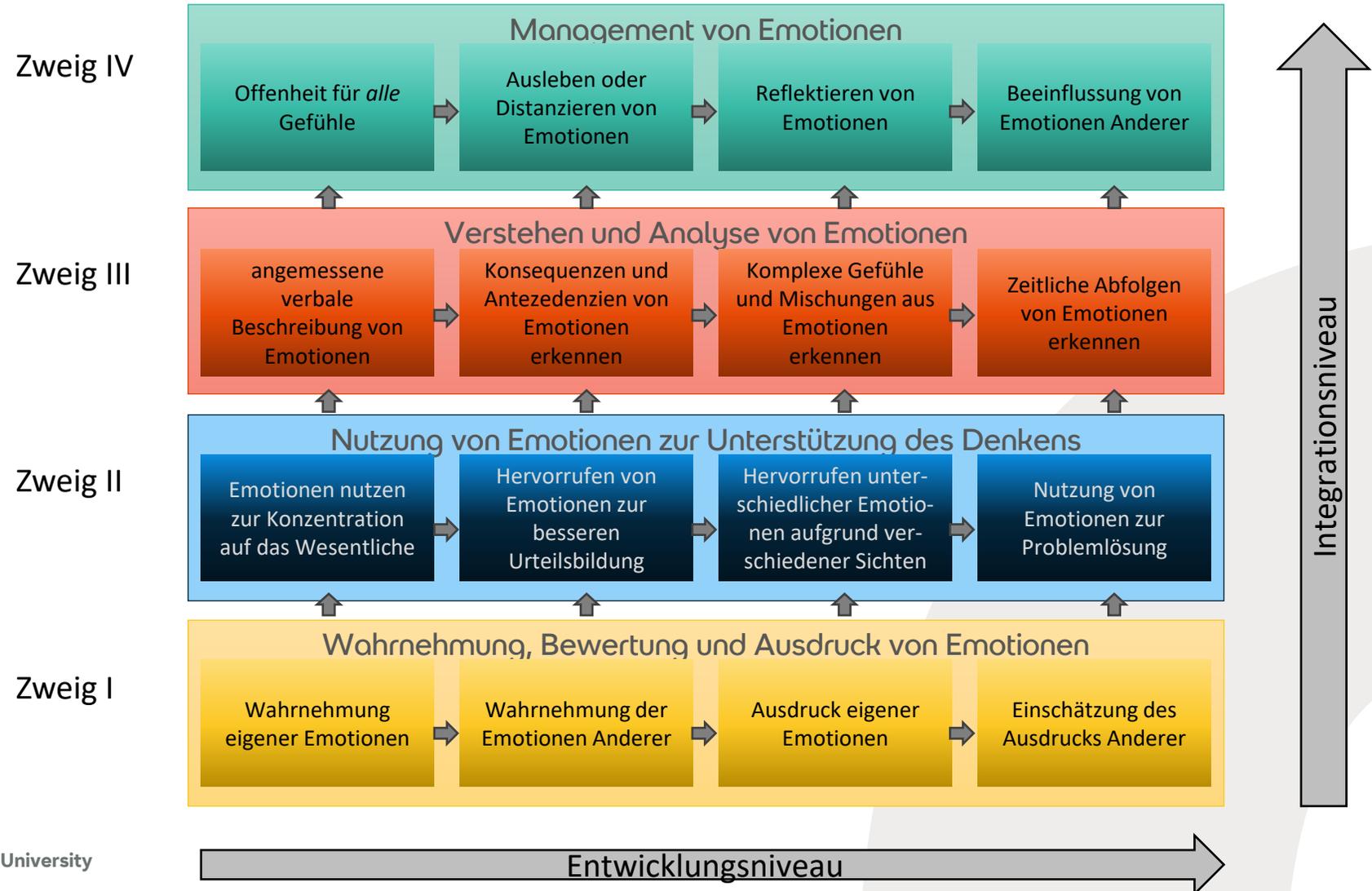
Goleman (1996):

„Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu erkennen und zu steuern, die Emotionen anderer wahrzunehmen sowie diese zu beeinflussen“

- verschiedene Fähigkeiten, die sich auf das intra- und interindividuelle Gefühlsmanagement beziehen

Emotionale Intelligenz – was ist das?

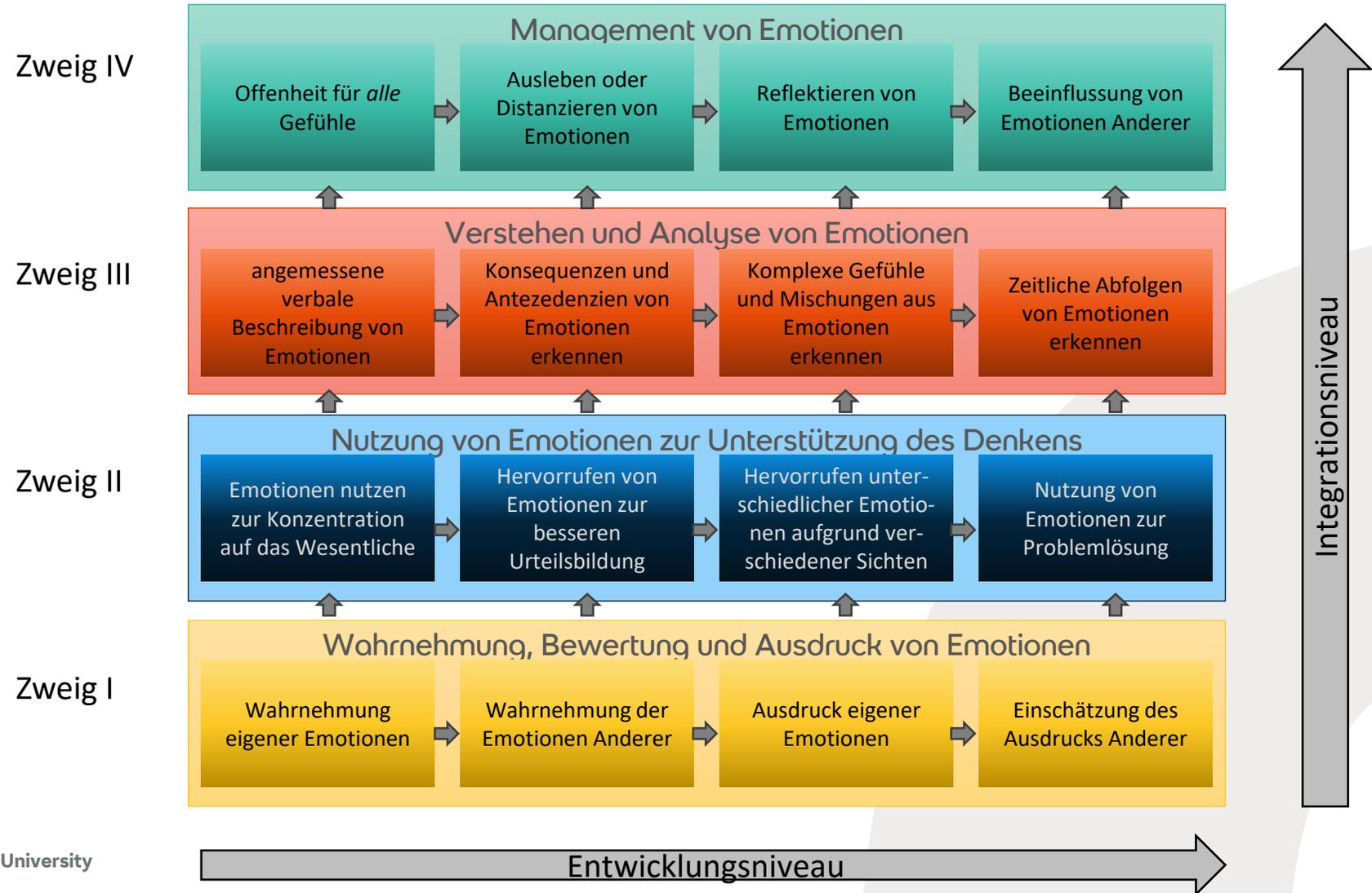
Intelligenzmodell von Mayer & Salovey



Emotionale Intelligenz – was ist das?

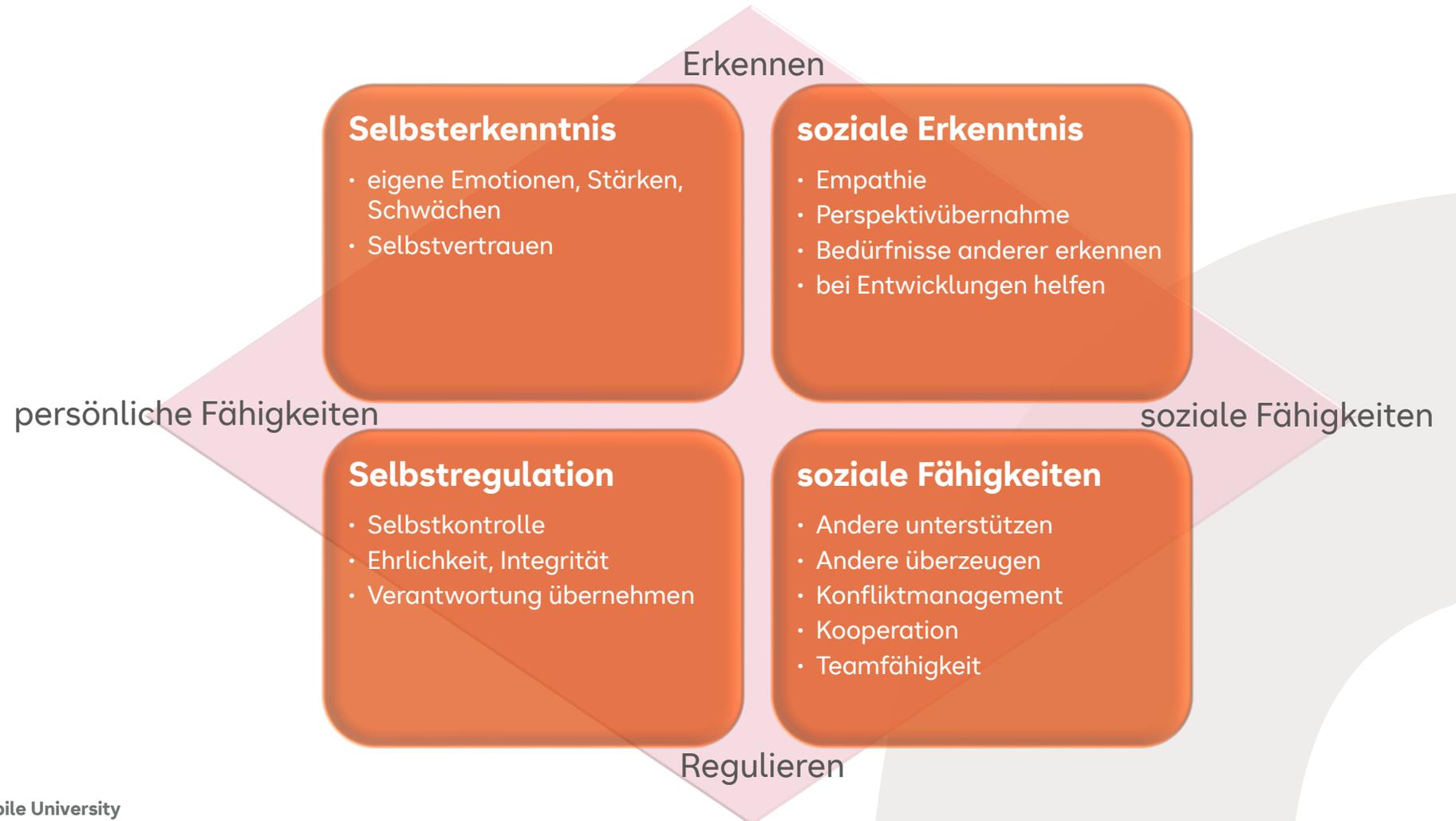
Intelligenzmodell von Mayer & Salovey

Klassisches Fähigkeitsmodell
-> „Ability-EI“



Emotionale Intelligenz – was ist das?

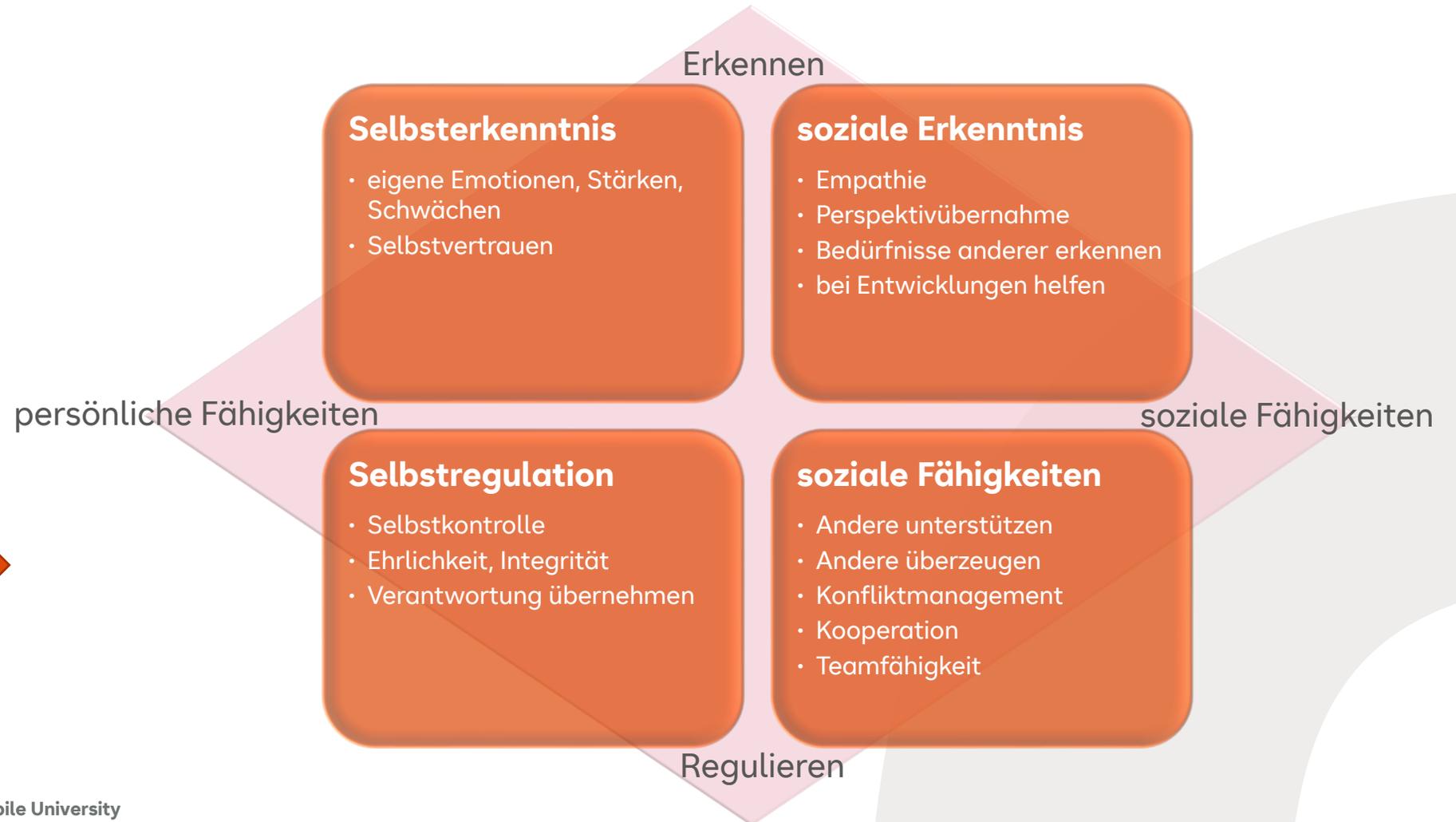
Intelligenzmodell von Goleman



Emotionale Intelligenz – was ist das?

Intelligenzmodell von Goleman

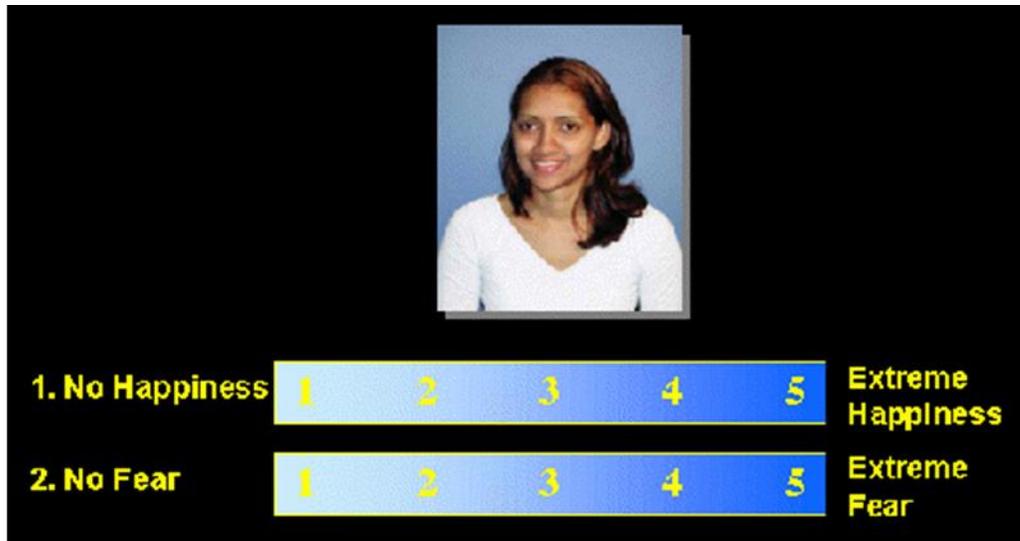
auch Motive und Persönlichkeit
-> „Trait-EI“



Messung der Fähigkeits-EI

MSCEIT

z.B. Emotionen erkennen:



The image shows a screenshot of the MSCEIT interface. At the top, there is a portrait of a woman with dark hair, smiling. Below the portrait, there are two horizontal Likert scales. The first scale is labeled '1. No Happiness' on the left and 'Extreme Happiness' on the right, with five numbered points (1, 2, 3, 4, 5) in between. The second scale is labeled '2. No Fear' on the left and 'Extreme Fear' on the right, also with five numbered points. The numbers 1, 2, and 3 are highlighted in yellow, while 4 and 5 are in blue.

<http://www.emotionaliq.org/MSCEITexamples.htm>

z.B. Emotionen beeinflussen:

Debbie ist gerade aus dem Urlaub gekommen und fühlt sich zufrieden und entspannt. Wie effektiv wären folgende Tätigkeiten, um ihre Stimmung aufrechtzuerhalten?

Sie macht eine Liste, welche Aufgaben sie nun zuhause erledigen muss.

sehr ineffektiv..1.....2.....3.....4.....5..sehr effektiv

Sie denkt darüber nach, wann und wohin sie in ihrem nächsten Urlaub reisen wird.

sehr ineffektiv..1.....2.....3.....4.....5..sehr effektiv

Sie beschließt ihre Gefühle zu ignorieren, weil sie sowieso nicht lang anhalten werden.

sehr ineffektiv..1.....2.....3.....4.....5..sehr effektiv

Messung der Persönlichkeits-EI

Fragebögen

z.B. Bewertung eigener Emotionen

— *Ich bin mir darüber im Klaren, warum ich ein bestimmtes Gefühl habe.*

z.B. emotionale Aufmerksamkeit:

— *Ich achte sehr darauf, wie ich mich fühle.*

z.B. Bewertung der Emotionen anderer

— *Ich bin sensibel für die Gefühle und Stimmungen anderer.*

z.B. Nutzung von Emotionen

— *Ich bin jemand, der sich gut selbst motivieren kann.*

z.B. Emotionsregulation

— *Es gelingt mir, mich schnell wieder zu beruhigen, wenn ich sehr wütend bin.*

— *Egal wie schlecht ich mich fühle, ich versuche an angenehme Dinge zu denken.*

Zentrale Forschungsergebnisse

Emotional intelligente Menschen bringen bessere schulische, berufliche und sportliche **Leistungen**

(Van Roy & Visvesvaran, 2004; Perera & DiGiacomo, 2013; Kopp & Jekauc, 2018)

Emotional intelligente Menschen haben eine bessere psychische und physische **Gesundheit**

(Schutte et al., 2007; Martins et al., 2010)

Emotional intelligente Menschen haben eine höhere **Arbeitszufriedenheit** und weniger Wechselabsichten

(Miao et al., 2017; O'Boyle et al., 2011)

Emotional intelligente **Führungskräfte** sind authentischer und effektiver

(Martin, 2008; Mills, 2009; Miao et al., 2018)

Emotionale **Kompetenzen** sind (unabhängig vom Geschlecht) erlernbar

(Mattingly & Kraiger, 2019)

Die Rolle der Emotionalen Intelligenz von Führungskräften in der zunehmenden Digitalisierung

02

Problemstellung

„Der berufliche Erfolg einer Führungskraft beruht nicht nur auf fachlicher Kompetenz, sondern auch auf dem professionellen Umgang mit Mitarbeitern und der optimalen Ausschöpfung ihrer Potenziale.“

„Eine gute Führungskraft nimmt die Gefühle und Sichtweisen anderer Menschen wahr, erkennt und befriedigt deren Wünsche, erfasst die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und fördert Teamarbeit.“



Emotionales Führen lebt vom **intensiven Kontakt** zu den Mitarbeitenden.

Welche Rolle spielt die **Emotionale Intelligenz** von Führungskräften in der zunehmenden **Digitalisierung**?

Durch die zunehmende Digitalisierung **nimmt** der Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden immer **weiter ab**.

Masterarbeit (Studiengang Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management, M.Sc.)

Die Rolle der Emotionalen Intelligenz von Führungskräften in der zunehmenden Digitalisierung –
Eine qualitative Befragung von Führungskräften der Deutschen Bahn AG

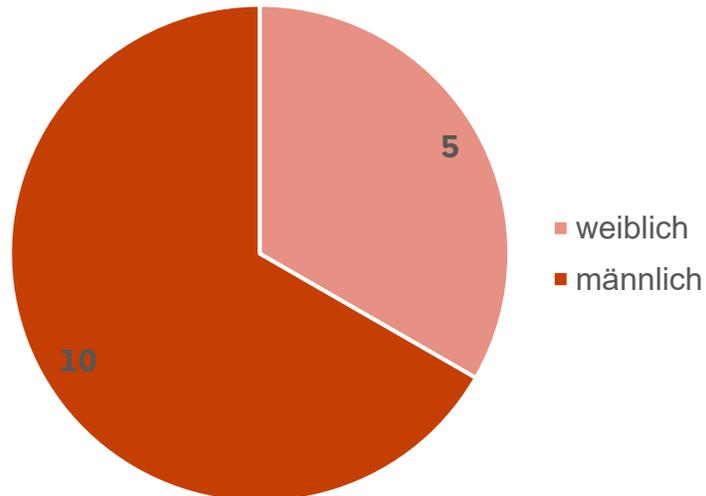
Forschungsfragen:

- Welche Entwicklungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung haben Einfluss auf die Rolle der Emotionalen Intelligenz von Führungskräften?
- Hat die zunehmende Digitalisierung Einfluss auf die Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf Emotionale Intelligenz?
- Welche Teilaspekte von Emotionaler Intelligenz spielen eine besonders wichtige Rolle bei neuen Formen der Zusammenarbeit?
- Ist emotionales Führen auch ohne intensiven persönlichen Kontakt möglich?
- Welcher Führungsstil eignet sich besonders für die emotionale Führung in einer digitalen Arbeitswelt?

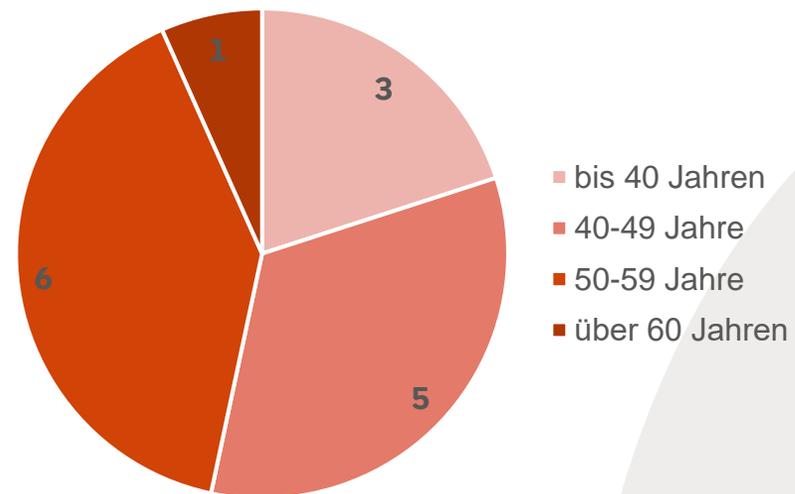
Interviewpartner

- 15 Führungskräfte der Deutschen Bahn AG
- Unterschiedliche Unternehmens- und Funktionsbereiche sowie Hierarchiestufen

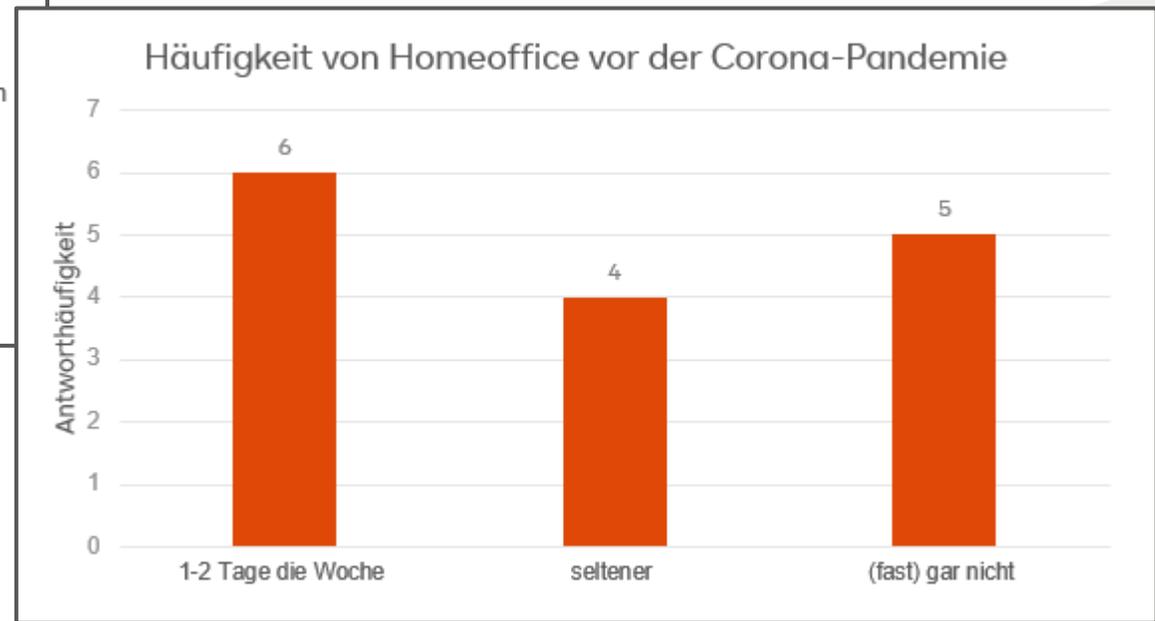
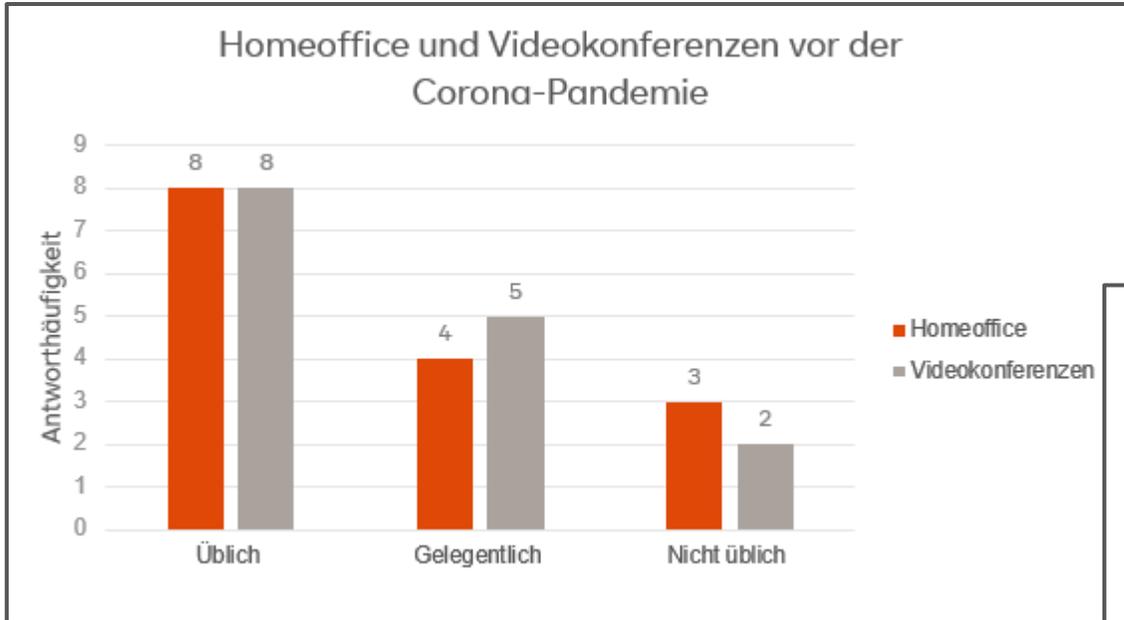
Geschlecht



Alter



Situation vor der Corona-Pandemie



Veränderungen durch Corona

Räumliche Distanz und
fehlender physischer Kontakt
durch Homeoffice

Veränderte Kommunikation durch
Videokonferenzen und Chats

Verdichtung des Arbeitsalltags
und erhöhtes Arbeitspensum

Herausforderungen für Führungskräfte

„Ich arbeite deutlich mehr als vorher und die Pausenzeiten haben massiv abgenommen. Also, man hat zwischen den Besprechungen einfach gar keine Phase mehr zum Aufatmen. Man hüpfert von Termin zu Termin [...].“

„Vereinsamung ist vielleicht falsch ausgedrückt. Aber wenn man den ganzen Tag in seinem Büro, in seinem Homeoffice sitzt und keinen irgendwie auf dem Flur trifft oder zum Mittagessen gemeinsam geht, [...] man vereinsamt dann irgendwie so in einer gewissen Art und Weise.“

Herausforderungen für Führungskräfte

Umgang mit Software

Die Entwicklung anderer fördern

Empathie und Nähe zu
den Mitarbeitenden

Organisation des Arbeitsalltags

Führung

Konfliktmanagement

Selbstmanagement & Selbstwahrnehmung

Beispiele aus dem Führungsalltag

Virtuelle Kaffeepausen

Häufigere Teambesprechungen

Virtuelle Spaziergänge

Daily-Formate im Team

Virtuelle Frühstücksrunden

Videos und Live-Chat für Mitarbeitende

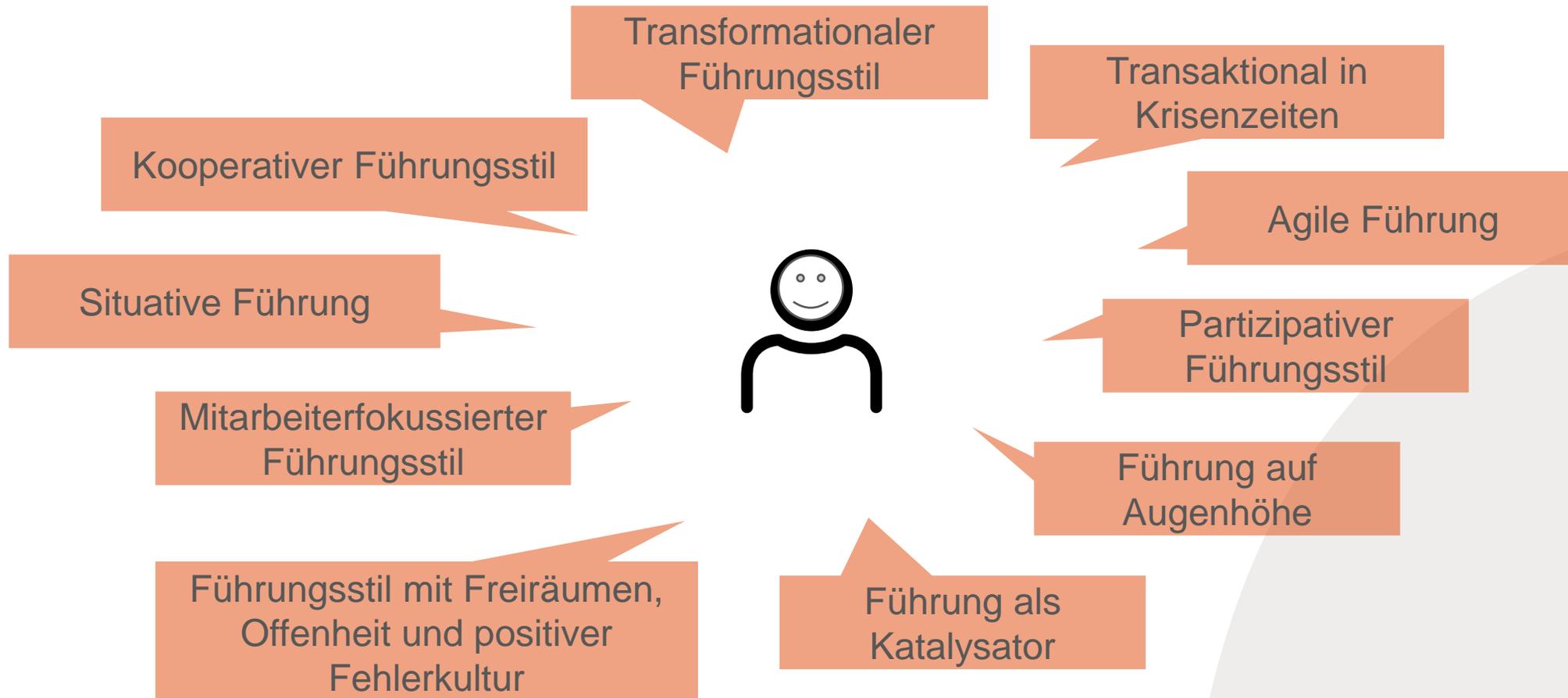
Gemeinsames virtuelles Mittagessen

Spaziergänge und Treffen im Freien

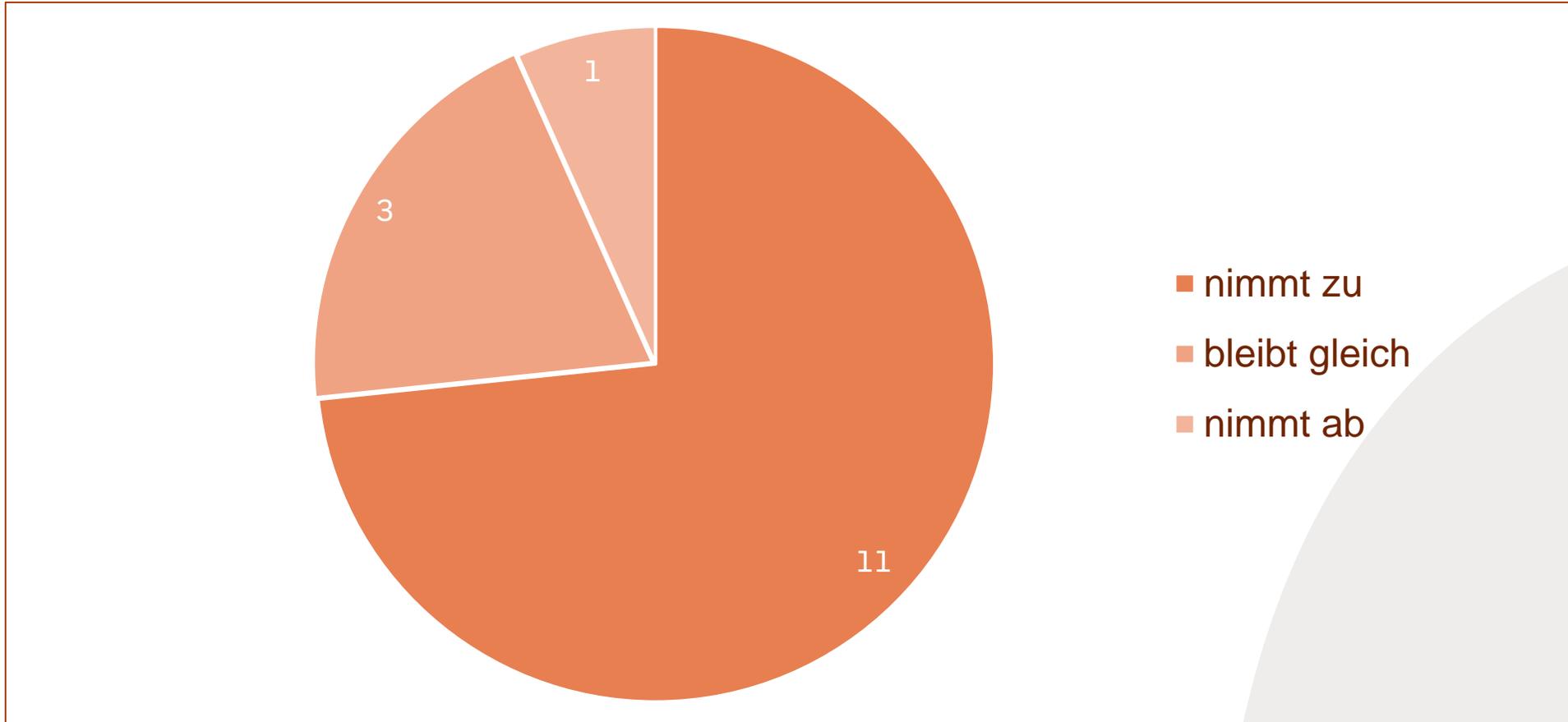
Gemeinsame Wanderungen

Achtsamkeit

Emotionale Führungsstile in einer digitalen Arbeitswelt



Relevanz der Emotionalen Intelligenz in der zunehmenden Digitalisierung



Hypothese

- Die Emotionale Intelligenz spielt in der zunehmenden Digitalisierung eine wichtige Rolle.
- Die Relevanz der Emotionalen Intelligenz steigt in der digitalen Arbeitswelt.

Implikationen für die Praxis

- Berücksichtigung emotionaler Kompetenzen bei der Personalauswahl
- Bessere Unterstützung der Führungskräfte durch Führungsbeispiele und Best Practice
- Anpassung organisationskultureller Rahmenbedingungen (z.B. Vertrauenskultur)

- Die Relevanz der Emotionalen Intelligenz nimmt in der digitalen Arbeitswelt zu
- Emotionale Führung ohne physischen Kontakt ist ein relevantes Thema
- Veränderte Anforderungen an Führungskräfte
- Mitarbeiterfokussierte Führungsstile als Erfolgsfaktor

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Daniela Eichhorn
Master-Absolventin Wirtschaftspsychologie,
Leadership & Management
Leiterin Vertrieb Abo Produktion, DB Vertrieb GmbH
dani.eichhorn@gmx.de & LinkedIn

Anja Tausch
Professorin für empirische Sozialforschung und
Diagnostik
SRH Fernhochschule – The Mobile University
anja.tausch@mobile-university.de