

Bildung & Beruf

KI trifft EQ: Warum Menschen unersetzlich bleiben

Künstliche Intelligenz beeindruckt mit Tempo und Präzision. Doch Führung, Vertrauen und Empathie entstehen nicht durch Algorithmen. Je stärker KI unseren Alltag prägt, desto wichtiger wird Emotionale Intelligenz – in der Führung ebenso wie in der Zusammenarbeit.

Vor kurzem in einer Sitzung der Geschäftsleitung: Auf dem Tisch liegen drei Strategiepapiere, das eine von einer renommierten Beratung, das andere von der hauseigenen Stabsstelle. Und das dritte hat ChatGPT in wenigen Sekunden erstellt. Es liest sich klar, strukturiert, fast schon bestechend. Doch Klarheit ist nicht gleich Wahrheit. Wer prüft, ob die perfekten Formulierungen auch Substanz haben? Der CEO sagt nachdenklich: «Das Papier liest sich gut. Aber worauf kann ich wirklich vertrauen?»

Genau an diesem Punkt zeigt sich die Grenze Künstlicher Intelligenz. Daten, Analysen, Strukturen: Dafür ist sie unschlagbar. Doch wenn es um Vertrauen, Motivation oder den Umgang mit Unsicherheit geht, zählt etwas anderes: Emotionale Intelligenz.

Was KI fehlt
KI hat kein Selbst. Sie kennt weder Freude noch Frust, weder Antrieb noch Angst. Selbstmanagement und Selbstwahrnehmung, die Kernkompetenzen Emotionaler Intelligenz, sind ihr fremd. Menschen hingegen regulieren Emotionen, motivieren sich, passen sich an. Wir bringen etwas mit, das keine Maschine nachbauen kann: Ein Gehirn mit einer direkten Verbindung zwischen Gefühl und Verstand. Und die Fähigkeit, mit beidem bewusst umzugehen.

Die unterschätzte Wirkung von Emotionen
Deshalb sind gerade im Management jene Kompetenzen entscheidend, die KI nicht liefern kann: Empathie, Anpassungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Führungsstärke. Organisationen brauchen Menschen, die zuhören, inspirieren, Vertrauen schaffen und Konflikte lösen können. Wer glaubt, diese sogenannten «weichen Faktoren» seien zweitrangig, unterschätzt ihre einschneidende Wirkung auf die Performance und Unternehmenskultur.

Eine Studie der Harvard Medical School zeigt: Wenn Patientinnen und Patienten Mitgefühl von ihrer Ärztin oder ihrem Arzt erleben, gleichen sich ihre Herzschläge an. Das ist mehr als eine medizinische Randnotiz. Es zeigt, wie Beziehung entsteht. Aus Resonanz wächst Vertrauen – und Vertrauen ist die Grundlage jeder wirksamen Zusammenarbeit.

Ähnliches beobachteten Forschende an der Yale School of Management.



Alex Ackermann (MSc) ist Psychologe und leitet das iek – Institut für emotionale Kompetenz AG (www.iek.ch). Mit seinem Team unterstützt er Führungskräfte und Organisationen in Schlüsselmomenten – von Assessments über Executive Search bis hin zu Coaching und Laufbahnberatung.

Die Stimmung von Führungskräften überträgt sich direkt auf ihr Team. War die Leitung misstrauisch, sank die Leistung. War sie zuversichtlich, stieg sie. Stimmungen übertragen sich, ganz ohne Worte.

Und eine weitere Untersuchung zeigt: Erfolgreiche Führungskräfte erzeugen deutlich mehr Lachen im Raum als durchschnittliche Führungskräfte. Nicht, weil sie bessere Witze erzählen, sondern weil sie psychologische Sicherheit schaffen. Man darf entspannt sein, sich zeigen wie man ist und eben auch lachen.

Die Gefahr des Vergessens
Genau das fehlt KI. Sie kann Empathie simulieren, aber sie empfindet sie nicht. Sie kann positive Stimmung nachahmen, aber sie strahlt keine echte aus. Sie kann «vertrauensvoll» klingen, ohne Vertrauen zu geben. Die Gefahr: Wer sich an geschmeidige KI-Dialoge gewöhnt, könnte vergessen, dass hinter den Antworten kein echtes Gegenüber steht.

Noch heikler: Unsere eigenen sozialen Fähigkeiten könnten erodieren. Wer sich daran gewöhnt, dass die Maschine immer höflich, affirmativ und geduldig reagiert, verlernt vielleicht, wie man mit echten Menschen streitet, verhandelt oder schlicht einen Witz macht. Doch genau diese Nuancen sind es, die Teams leistungsfähig und innovativ machen.

Die Organisationspsychologin Vanessa Druskat beschreibt das als «Team-El», eine Form kollektiver Emotionaler Intelligenz. Erfolgreiche Teams entwickeln nicht nur individuelle Empathie, sondern auch gemeinsame Regeln: Wie man Spannungen klärt, wie man mit anderen Bereichen kooperiert, wie man sich gegenseitig den Rücken stärkt.

Praxis in Assessments und Executive Search
Was heisst das für die Praxis? In unseren Assessments legen wir besonderes Gewicht auf diese Kompetenzen: Wie geht jemand mit emotional schwierigen Situationen um? Wie passt er oder sie sich an? Wie baut jemand Beziehungen auf?

Im Executive Search gilt: Fachliche Exzellenz allein reicht nicht. Wer führen will, muss sich selbst gut kennen und Menschen auch emotional erreichen können. Darauf achten wir gerade bei Schlüsselpositionen, weil die Wirkung einer Führungskraft weit über die eigene Person hinausgeht. Sie prägt Kultur, Zusammenarbeit und letztlich den Erfolg einer ganzen Organisation. Deshalb messen wir dem Umgang mit Menschen mindestens so viel Bedeutung bei wie den klassischen Leistungskennzahlen.

Gerade jetzt, da KI als Allzwecklösung gefeiert wird, kommt es darauf an, das Menschliche zu stärken. Denn die eigentliche Gefahr liegt nicht in der KI selbst, sondern in uns. Wenn wir unsere «sozialen Muskeln» verkümmern lassen. Lockeres Geplänkel, Zwischentöne, Humor, auch das Aushalten von Ambivalenz: All das trainieren wir nur im menschlichen Miteinander.

Fazit
KI kann viel. Aber sie kann sich nicht kümmern. Sie kann unterstützen, aber nicht sorgen. Sie kann simulieren, aber nicht fühlen. Gerade im von KI getriebenen Wandel wird Emotionale Intelligenz für Führungskräfte und Organisationen zur Schlüsselkompetenz.

Alex Ackermann, www.iek.ch



Sonntags sind wir gespannt, ob die Bank am Montag wieder öffnet.



SonntagsZeit zum Hinschauen
hinschauen.sonntagszeitung.ch

F&W Die Analyse

Das Schweizer Aktienresearch der Finanz und Wirtschaft

Bringen Sie Ihr Aktienportfolio zum Strahlen.

Folgen Sie den Beurteilungen der grössten Wirtschaftsredaktion der Schweiz. Unsere unabhängigen Experten bieten Ihnen rund um die Uhr Handelsempfehlungen für die wichtigsten an der Schweizer Börse gehandelten Unternehmen. Nutzen Sie jetzt «Die Analyse» für Ihren Erfolg an der Börse.



analyse.fuw.ch

So vielseitig wie die Schweiz. Schweizer Familie

Jede Woche abwechslungsreiche Unterhaltung mit neuen Ideen für Freizeit, Ferien und Ihr Zuhause, mit spannenden Reportagen, interessanten Menschen und Wissenswerten aus der Tier- und Pflanzenwelt. Am besten im Abo: Telefon 044 404 63 63 oder vielseitig.schweizerfamilie.ch

Scannen & profitieren